

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



**Bakalářská práce**

**Franchising v Ruské federaci**

**Olga Kukhta**

© 2020 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Olga Kukhta

Podnikání a administrativa

Název práce

**Franchising v Ruské federaci**

Název anglicky

**Franchising in the Russian Federation**

---

### **Cíle práce**

Cílem práce bude vyhodnocení podmínek pro podnikání franchisingu a master franchisingu v Ruské federaci. Přínosem práce bude identifikovat odlišnosti podnikání ve franchise v České republice a v Ruské federaci a využít je k návrhům na zlepšení této podnikatelské formy v Ruské federaci.

### **Metodika**

Metodickým rámcem práce bude situační analýza současných podnikatelských aktivit a forem v Ruské federaci, na základě které budou formulovány a vyhodnoceny silné a slabé stránky podnikání ve franchise. Teoretická část práce bude vedena metodami deskripce odborných a vědeckých textů. V aplikační a v návrhové části práce dále budou použity metody indukční a dedukční, dále komparativní a logické.

## Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

## Klíčová slova

franchising, podnikání, Ruská federace, licence, autorské právo

---

## Doporučené zdroje informací

AUBRECHT, K. – ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-94-2.

ČESKO. *Obchodní zákoník a předpisy související k 1.1.2012 : základní právní předpis pro podnikání : úplné znění obchodního zákoníku : insolvenční zákon, zákon o insolvenčních správcích, vyhláška o odměně insolvenčního správce, exekuční řád, vyhláška o odměnách exekutorů, výše úroků a poplatku z prodlení podle občanského zákoníku*. Olomouc: ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-720-1.

LOEBL, Z. – LUKAJOVÁ, D. *Franchising : úspěch bez čekání*. V Praze: Grada, 1994. ISBN 80-7169-050-3.

MENDELSON, M. – ACHESON, D. *Franchising : moderní forma prodeje*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-54-3.

MULAČ, P. – MULAČOVÁ, V. *Obchodní podnikání ve 21. století*.

ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising : podnikání pod cizím jménem*. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-894-0.

SCHROLL-MACHL, S. – NOVÝ, I. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-009-0.

SRPOVÁ, J. – VEBER, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

VOJÍK, V. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-467-3.

ZAPLETALOVÁ, Š. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*. Praha: Ekopress, 2015. ISBN 978-80-87865-16-3.

ŽIŽKA, M. – RYDVALOVÁ, P. – JÁČ, I. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.

---

## Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Ing. Aleš Hes, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

---

Elektronicky schváleno dne 13. 11. 2018

**prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 21. 11. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 11. 04. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Franchising v Ruské federaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. března 2020

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své práce panu doc. Ing. Aleši Hesovi, CSc. za odborné rady a připomínky, které mi poskytl v rámci vypracování bakalářské práce. Děkuji také business-poradci Andreyi Merkulovi a výkonnému řediteli Altera Invest, Alexandru Melnikovi, za věnovaný mi čas v rámci provedených rozhovorů a poskytnutí cenných názorů na franchising v Rusku.

# Franchising v Ruské federaci

## Souhrn

Cílem práce je vyhodnocení podmínek pro podnikání franchisingu a master franchisingu v Ruské federaci. Dílčími cíli práce je identifikovat odlišnosti podnikání ve franchise v České republice a v Ruské federaci a využít je k návrhům na zlepšení této podnikatelské formy v Ruské federaci. Metodickým rámcem práce je situační analýza současných podnikatelských aktivit a forem v Ruské federaci, na základě kterých jsou formulovány a vyhodnoceny silné a slabé stránky podnikání ve franchise. Práce je tvořena dvěma hlavními částmi. Vlastní práce zahrnuje analýzu franchisingového trhu v Ruské federaci, které předchází popis a vyhodnocení podmínek makroprostředí – pomocí metody PEST analýzy. V rámci samotné analýzy franchisingového trhu je nastíněná otázka rozvoje franchisingu v době krize, současná situace a struktura ruského franchisingového trhu. Jsou vymezeny nejziskovější a nejpopulárnější franchizy v Rusku. Je uveden stručný popis vybraných franchiz v Rusku, jsou porovnány teoretické a skutečné náklady a výnosy franchisantů. Součástí praktické části práce je také záznam dvou rozhovorů s odborníky na téma franchisingové podnikání v Rusku. Na konci práce je sepsáno shrnutí specifických rysů, předností a nedostatků franchisingového trhu v Rusku a jsou vymezeny doporučení pro jeho další rozvoj.

**Klíčová slova:** franchising, podnikání, Ruská federace, licence, autorské právo.

# Franchising in the Russian federation

## Summary

The aim of the thesis is to evaluate the conditions for franchising and master franchising in the Russian Federation. Partial aims of the thesis is to identify differences in franchise business in the Czech Republic and the Russian Federation and to use them to suggestions for improving this business form in the Russian Federation. The methodological framework of the thesis is a situational analysis of current business activities and forms in the Russian Federation, on the basis of which the strengths and weaknesses of franchise business are formulated and evaluated. The thesis consists of two main parts. The thesis includes analysis of the franchise market in the Russian Federation, which is preceded by the description and evaluation of macro environment conditions - using the PEST analysis method. In the franchise market analysis itself, the issue of franchising development in times of crisis, the current situation and the structure of the Russian franchise market are outlined. They define the most profitable and popular franchises in Russia. There is a brief description of selected franchises in Russia, the theoretical and actual costs and revenues of franchisees are compared. Part of the practical part is also a record of two interviews with experts on franchising business in Russia. At the end of the work is made a summary of specific features, strengths and weaknesses of the franchise market in Russia and there are defined recommendations for its further development.

**Keywords:** franchising, business, Russian Federation, license, copyright.



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Definice pojmů.....	13
3.2 Historie franchisingu.....	15
3.3 Druhy franchisingu.....	16
3.4 Ruský právní rámec pro franchising .....	18
3.5 Postup zapojení do franchisingového obchodu.....	22
3.6 Financování franchisingu .....	24
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>27</b>
4.1 Analýza podmínek makroprostředí Ruska .....	27
4.2 Analýza franchisingového trhu v Rusku .....	33
4.2.1 Počátky rozvoje franchisingového trhu .....	34
4.2.2 Vliv krizí na rozvoj franchisingu .....	34
4.2.3 Franchising v Rusku v současné době. Struktura trhu.....	36
4.3 Charakteristika vybraných franchiz v Rusku .....	40
4.3.1 Nejziskovější franchizy v Rusku .....	40
4.3.2 Nejpopulárnější franchizy v Rusku.....	44
4.4 Rozhovor na téma franchisingu v Rusku .....	49
4.4.1 Rozhovor s A. Merkulovym .....	49
4.4.2 Rozhovor s A. Melnikovym.....	51
4.5 Specifika franchisingu v Rusku .....	52
<b>5 Závěr .....</b>	<b>56</b>
<b>6 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>58</b>

## Seznam grafů

Graf 1: Vývoj HDP Ruska, 2010-2018, mld. USD, b.c.....	28
Graf 2: Vývoj míry inflace v Rusku, 2010-2019, % .....	28
Graf 3: Subjektivní vnímání vlastní životní úrovně Rusy, 2015-2017 .....	29
Graf 4: Počet franchiz v Rusku, 2007-2020.....	37
Graf 5: Struktura franchisingového trhu v Rusku (počet franchiz, začátek r. 2020) .....	37
Graf 6: Franšízny na ruském trhu, podle velikosti investic, 2019, tis. USD.....	39

## Seznam obrázků

Obr. 1: Regiony Ruska z hlediska životní úrovně, 2017 .....	31
---	----

## Seznam tabulek

Tab. 1: Nevýhody franchisingu.....	15
Tab. 2: Shrnutí podmínek makroprostředí Ruska .....	33
Tab. 3: Rating nejziskovějších franchiz v Rusku v kategorii „Investice 5-25 mil. rublů“ podle Forbes .....	40
Tab. 4: Rating nejziskovějších franchiz v Rusku v kategorii „Investice 1-5 mil. rublů“ podle Forbes .....	42
Tab. 5: Rating nejziskovějších franchiz v Rusku v kategorii „Investice do 1 mil. rublů“ podle Forbes .....	43
Tab. 6: Rating nejpopulárnějších franchiz v Rusku .....	45
Tab. 7: Charakteristika franshizy 1C .....	46
Tab. 8: Charakteristika franshizy Dodo Pizza .....	47
Tab. 9: Charakteristika franshizy Dodo Pizza .....	47
Tab. 10: Charakteristika franshiz Invitro a Gemotest .....	48
Tab. 11: SWOT analýza trhu .....	55

# 1 Úvod

Zdokonalení ekonomického systému v dnešních tržních podmínkách zahrnuje rozvoj velkých podniků a vznik silného segmentu malých podniků, který je klíčem ke stabilitě a blahobytu regionů a celého státu. Jedním z neúspěšnějších způsobů rozvoje velkých i malých podniků a jejich efektivní spolupráce je franchising. V rámci tohoto modelu obchodní spolupráce těsně a stále spolupracují právně a finančně odlišné podniky. Význam realizace franchisingových projektů je dán potřebou harmonického rozvoje malých a velkých podniků, které mohou posílit ekonomickou situaci v zemi.

Zapojení do franchisingového systému v cizí zemi může být pro podnikatele rizikovou činností. Franchisant musí zvážit řadu obchodních, právních a praktických otázek. Franchisant, který se snaží proniknout na nové trhy, bude muset v rámci kampaně expanze a růstu zvážit různé konkurenční faktory, míru rizika a potenciální výhody.

Kolébkou franchisingu jsou považovány Spojené státy americké. V dalších zemích světa se tento systém objevil výrazně později. Dnes se franchising, jako obchodní a právní model, nachází na odlišných etapách vývoje v různých zemích. Franchising se nejčastěji uplatňuje v obchodě, službách a gastronomii. Postupně se ve vyspělých zemích zlepšují podmínky realizace franchisingu, zvyšuje se nabídka a poptávka po tomto způsobu podnikání.

Bakalářská práce se věnuje vyhodnocení franchisingového trhu v Ruské federaci. K faktorům růstu franchisingového trhu v této zemi patří zlepšování právních aspektů, rozvoj finančních nástrojů pro realizaci franšízových projektů, rozšiřování obchodních prostor, rozvoj franchisingu v regionech atd. Příznivým faktorem pro rozvoj franchisingu je paradoxně krize. Pro lidi je výhodnější obrátit se na osvědčený obchodní model, ve kterém již byly všechny procesy doladěny než vymyslet vlastní podnikatelský koncept, který je více ohrožen bankrotem. V Rusku je však potenciál organizování franšízových sítí výrazně podhodnocen. Vzhledem k tomu je zvolené téma práce velmi aktuální a důležité.

## 2 Cíl práce a metodika

Cílem práce je vyhodnocení podmínek pro podnikání franchisingu a master franchisingu v Ruské federaci. Dílčími cíli práce je identifikovat odlišnosti podnikání ve franchise v České republice a v Ruské federaci a využít je k návrhům na zlepšení této podnikatelské formy v Ruské federaci.

Metodickým rámcem práce je situační analýza současných podnikatelských aktivit a forem v Ruské federaci, na základě, které jsou formulovány a vyhodnoceny silné a slabé stránky podnikání ve franchise.

Práce je tvořena dvěma hlavními částmi. První, teoretická část práce, je vedena metodami deskripce odborných a vědeckých textů. Objasňuje hlavní pojmy (franchising, franchisor, franchisant), nastiňuje historii vývoje franchisingu, popisuje hlavní typy franchisingu. Pozornost je věnována také právním aspektům franchisingu v Ruské federaci.

Ve druhé, aplikační části práce, jsou použity metody PEST a SWOT analýzy, metody indukční a dedukční, dále komparativní a logické. Táto část zahrnuje analýzu franchisingového trhu v Ruské federaci, provedenou na základě sekundárních dat (statistik a výzkumů o vývoji a situaci na franchisingovém trhu). Analýze franchisingového trhu předchází popis a vyhodnocení podmínek makroprostředí – pomocí metody PEST analýzy. V rámci samotné analýzy franchisingového trhu je nastíněna otázka rozvoje franchisingu v době krize, současná situace a struktura ruského franchisingového trhu. Jsou vymezeny nejziskovější a nejpopulárnější franchizy v Rusku. K tomu jsou použity ukazatele počtu franchiz v Rusku, počtu nových franchisingových smluv, počet zrušených smluv, celkový počet smluv, a ekonomické ukazatele jako jsou výše počátečních investic, roční tržby a zisk v podnikání ve franchise. Je uveden stručný popis vybraných franchiz v Rusku, jsou porovnány teoretické a skutečné náklady a výnosy franchisantů. Součástí praktické části práce je také záznam dvou rozhovorů s odborníky na téma franchisingové podnikání v Rusku. Metodika provedení rozhovorů je popsána v kapitole 4.4. Na konci práce je provedeno shrnutí specifických rysů, předností a nedostatků franchisingového trhu v Rusku, provedená SWOT analýza a jsou uvedena doporučení pro další rozvoj tohoto trhu.

### 3 Teoretická východiska

Na začátku této části práce jsou objasněny hlavní pojmy, s nimiž se operuje v dalších částech práce. Pak je nastíněná historie franchisingu a jsou popsány jeho hlavní typy. Poslední kapitola seznamuje s podmínkami provozování franšizy v Ruské federaci a popisuje ruský právní rámec, upravující vztahy účastníků franšizových systémů. Vzhledem k tomu, že franchising dnes velmi často překračuje státní hranice a působí na mezinárodní aréně, jsou v této části také zmíněny mezinárodní a české normy, i definice pro oblast franchisingu.

#### 3.1 Definice pojmů

Franchising (v češtině také franžizing a franšizink) je forma spolupráce, v rámci které jedna strana (franchisor, poskytovatel franchisy) poskytuje straně druhé (franchisantovi, příjemci franchisy) za úplaty právo užívat své obchodní jméno, logo, značku, technologii, know-how atd. Franchisor poskytuje franchisantovi právo a zároveň povinnosti provozovat určitou obchodní činnost a dodržovat se stanovených podmínek. Franchising se opírá o úzkou a nepřetržitou spolupráci obou stran (Procházková, Jelínková, 2018, s. 237).

Franchisingový vztah zahrnuje tři základní fáze (ČAF, 2017):

- předkontrakční,
- kontrakční,
- postkontrakční.

Slovem „franchisa“ je označována samotná licence (právo) na provozování koncepce franchisora vlastními jménem a na vlastní účet. Franchisový balík je souhrnem práv, znalostí a dalších prvků, které jsou poskytnuty franchisorem. Propojení franchisora a jeho franchisantů vytváří franchisovou síť (ČAF, 2016).

Know-how je třeba chápat jako soubor určitých nepatentovaných znalostí, které vychází z dlouhodobých zkušeností, které byly během času získány a prakticky ověřeny. Pro podnik mohou mít tyto know-how klíčový význam. Využití know-how často přináší konkurenční výhodu, dobrou pověst, podporu image a značky. Poskytování know-how je typickým přínosem použití franšizy (Foret, 2012, s. 125).

Franchising je novým způsobem spolupráce – partnerství, v rámci kterého se spojí dva právně a finančně nezávislé podnikatelské subjekty (Foret, 2012, s. 125). Srpová, Veber a kol. (2012, s. 283) uvádí, že franchising je organizačně-obchodní spojení, kdy jeden ekonomicky silnější partner se spojuje s jedním nebo více partnerů slabších. Rozvoj franchisingových vztahů přispívá také k dalšímu rozvoji podnikání – sdružením zdrojů, navázáním nových vztahů, rozšířením na nové trhy dochází k přechodu podnikání na novou úroveň (Machková, 2015, s. 77).

Franchising je výhodnou formou spolupráce pro velké i malé podniky. Segment malých podniků čelí mnoha hrozbám na trhu a má k tomu méně zdrojů než podniky velké. Snaha o spolupráci s velkými podniky, namísto snaze o konkurování, je výhodnější formou obchodních vztahů. Zapojením do jedné z forem obchodní spolupráce, jako např. do franchisingu, malé podniky pro sebe zajišťují lepší podmínky nejen pro vstup na nový segment trhu, ale i pro přežití v něm. V moderních podmínkách nemohou velké a malé podniky existovat izolovaně, protože se vzájemně potřebují a objektivní důvody vedou k integraci těchto dvou sektorů hospodářství.

Míra bankrotů u malých podniků, které se zapojily do franchisingového systému, je výrazně nižší než u malých soukromých podniků. Tyto podniky dosahují také vyšší návratnosti investic díky optimalizaci nákladů a rychlejšímu obratu zásob, kvalitnímu systému zásobování, marketingu, dodavatelských vztahů, nižší administrativní zátěži atd. (Machková, 2015, s. 77-78).

Organizace podnikání na základě franchisingu významně snižuje obchodní rizika, neboť v tomto případě jsou využívány již ověřené strategie a zkušenosti. Využití franchisingu se tak stává jednou z nejefektivnějších forem podpory malého podnikání a v důsledku toho nástrojem rozvoje moderní ekonomiky.

Je třeba poznamenat, že využití franchisingu v moderní ekonomice může zlepšit obecnou kulturu obchodních vztahů, posílit právní jistotu malých podniků, vytvořit nová pracovní místa, zahájit rozvoj nových myšlenek, metod a technologií v malých podnicích. Kromě toho franchising přispívá ke zvyšování pozitivního vlivu státu na rozvoj různých typů ekonomických činností a obecně na malé podnikání. Franchising také umožňuje vývoj komplexního systému pro praktické vzdělávání malých podniků bez vytváření speciálních vzdělávacích struktur a programů pro přilákání zahraničních investic (Šagova, 2011, s. 269).

Kromě řady výhod má franchising také některé nedostatky. Jsou shrnuty v tabulce 1–z pohledu franchisora a franchisanta.

**Tab. 1: Nevýhody franchisingu**

Z pohledu franchisora	Z pohledu franchisanta
<ul style="list-style-type: none"> <li>- franchisingové poplatky se odvíjejí od dosaženého zisku</li> <li>- nutnost značných investic do vybudování efektivního franšizového systému</li> <li>- možná konkurence ze strany franchisantů</li> <li>- riziko výskytu zájmu franchisantů o osamostatnění nebo odchod z trhu</li> <li>- riziko výběru nevhodných, nespolehlivých partnerů</li> <li>- potřeba brát v úvahu zájmy ostatních členů systému</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nutnost hradit poplatky – vstupní a průběžné</li> <li>- určitá závislost na franchisorovi, jeho strategii a rozhodnutích</li> <li>- komplikovanější realizace vlastní podnikavosti</li> <li>- komplikovanější odchod z trhu</li> <li>- chyby franchisora se stávají chybami franchisanta</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování na základě Procházkové, Jelínkové, 2018, s. 239

S ohledem na přítomnost určitých rizik je potřeba před zapojením do franšizového systému pečlivě zvážit potenciální výhody a nevýhody tohoto kroku. S postupem času a vývojem franchisingu po celém světě se nabídka franšíz rozšiřuje a podnikatel si může pro sebe zvolit nejlepší a nejméně rizikovou variantu. Rozvoj právního systému a organizací, podporujících franchisory a franchisanty také významně přispívá ke zvýšení pohodlí a snížení rizik této formy obchodní spolupráce. Na začátku vývoje franchisingu byla situace ve světě zcela odlišná.

### 3.2 Historie franchisingu

Franchising je zakořeněn ve vzdáleném středověku. Králové Anglie udělovali svému nejbližšímu, vysokému podřízenému, právo osobně vybírat daně. Výměnou za toto právo požadoval král, aby podřízený splňoval jeho podmínky – například přijímal účast na vojenských akcích. (TopFranchise.ru, 2016) Jako další příklad středověké spolupráce podobné dnešnímu franchisingu je možné uvést poskytování práva na využívání lesů za poplatek nebo za určité služby, organizování obchodu v dané oblasti apod. (Franchising.cz, 2008).

V 19. století se začínají rozvíjet obchodní vztahy, které se nejvíce shodují se současným franchisingovým modelem. V té době vydávaly úřady zvláštní povolení k prodeji alkoholických nápojů majitelům hostinců. K získání tohoto povolení bylo potřeba uhradit obrovské poplatky. Výrobce lihovin se o tom dozvěděli a nabídli majitelům

hostinců půjčku za předpokladu, že budou dále prodávat jejich výrobky. Na komerční úrovni se franchising dostal v polovině 19. století ve Spojených státech. Firma Singer, která vyráběla šicí stroje, byla jedním z největších hráčů na trhu. Majitelé Singer se rozhodli dosáhnout vyšší pozice na trhu, a to poskytnutím práva prodávat jejich výrobky a používat značku za zvýhodněné ceny nezávislým agentům. Každému franchisantovi bylo také přiděleno konkrétní místo na trhu. Taková dohoda byla začátkem franchisingu na světě. Poté se začaly objevovat zákony o registraci a používání ochranných známek. Majitelé ochranných známek získávali právo obrátit se na soud, pokud někdo neoprávněně použil jejich ochrannou známku nebo logo (TopFranchise.ru, 2016).

V České republice se franchising začal vyvíjet až po roce 1991 a souvisí se vstupem zahraničních franšíz na český trh. Nicméně z důvodu nedostatečné znalosti a zkušeností s franšízovým systémem, nedokonalostí legislativního a finančního systému v území, žádný velký rozvoj v 90. letech nenastal (Pošepná, 2015, s. 13). Jen od začátku 21. století došlo k růstu franchisingu v ČR. Pozitivním trendem bylo to, že domácí franšízové koncepty začaly převažovat nad koncepty zahraničními (Sedláček, 2016).

Vznik franchisingu v Ruské federaci je, stejně jako v ČR, spojen se začátkem 90. let a vstupem zahraničních společností na tuzemský trh. Postupně se podíl domácích franšíz zvyšoval a v budoucnu by měli domácí franchisanti obsadit 70 % trhu (Mailer, cit. Nazirbegová, 2017, s. 7). Vývoji franchisingového trhu v posledních letech je věnována jedna z kapitol analytické části práce (viz podkapitola 4.2).

### **3.3 Druhy franchisingu**

Podle vztahu k třetím osobám se rozlišuje jednoduchý franchising a tzv. master-franchising. V rámci jednoduchého franchisingu je franchisantovi zakázáno předávat informace třetím osobám a poskytovat licence dalším subjektům na provozování franšízy. (Procházková, Jelíková, 2018, s. 238)

Mezinárodně se používá označení „master-franchising“ pro označení takového typu franchisingu, který přesahuje území jednoho státu, tj. je provozovaný v mezinárodním měřítku. V tomto případě se pak používají pojmy „master-franchisa“ (franchisová licence pro území cizí země), master-franchisor (vlastník, poskytující franchisu pro cizí země), master-franchisant (tuzemský držitel franchisové licence, kterou mu poskytl zahraniční franchisor). Při realizaci franchisingu na mezinárodní aréně se uzavírá tzv. master-



franšizová smlouva. Tato smlouva upravuje vztahy mezi master-franchisorem a master-franchisantem, umožňuje master-franchisantovi uzavírat další franšizové smlouvy s franchisanty na daném území (ČAF, 2016).

U exkluzivních výrobků, určených pro malý segment spotřebitelů, se používá tzv. minifranchising. Franchisor v tomto případě poskytuje právo prodeje exkluzivní produkce na konkrétním, přesně definovaném území, speciální sortiment, reklamní materiály, vstupní kapitálové vklady, zařízení prodejen apod. (Řezníčková, 2009, s. 12).

Z hlediska zaměření se vymezují různé typy franchisingu. V české literatuře se uvádí například následující typy (Procházková, Jelíková, 2018, s. 238):

- průmyslový (výroba a následný prodej výrobků s technologií a ochrannou známkou franchisanta),
- distribuční (prodej výrobků podle obchodních metod franchisanta),
- velkoobchodní (distribuce výrobků franchisantem pouze maloobchodníkům),
- franchising služeb (licence pro poskytování služeb pod obchodní značkou franchisora).

V ruské literatuře se pro označení průmyslového franchisingu často používá název produktový franchising, pro franchising služeb – název „servisní franchising“ (Ivanov, Cholin, 2013, s. 20). V Ruské federaci se používají všechny typy franchisingu. Podmínky pro počáteční kapitál, počáteční splátku a licenční poplatky jsou však velmi rozdílné.

Franchising služeb je jedním z nejpopulárnějších typů franchisingu a je založen na poskytování franchisorem a využití franchisantem know-how v podobě receptur, technologií a postupů konkrétní služby. Obvykle franchisor poskytuje podporu při vizualizaci služby, výběru a procesu zavedení služeb, při školení zaměstnanců, vývoji nebo provozování zákaznického servisu, marketingu a propagace. Nejčastějšími formami tohoto typu franchisingu jsou stravovací služby, vzdělávání, fitness, obchod s nemovitostmi, finanční a ekonomické poradenství (Redakce Českého franchisingu, 2017). Mulačová a kol. (2013, s. 495) uvádí, že franchisingové podnikání je typické pro sektor rychlého občerstvení a restaurací, hotelový a turistický trh, maloobchod, čerpací stanice.

### 3.4 Ruský právní rámec pro franchising

Na ruský franchising, stejně jako na franchising v dalších zemích, se také vztahují mezinárodní kodexy a pravidla. Jedním z nich je Evropský kodex etiky franchisingu. Byl vytvořen v roce 1972, kdy se franchising nacházel v počáteční fázi svého vývoje ve vyspělých evropských zemích. Kodex se opíral o etický kodex Francouzské franchisové federace a stanovil základní principy slušného jednání pro účastníky franchisingových vztahů v Evropě (ČAF, 2016).

Základem úspěšného podnikání ve franchise je kvalitně zpracovaná smlouva – poskytuje záruky oběma stranám a může ušetřit značné finanční prostředky, v případě vzniku sporných situací. Nicméně franšizová smlouva není přesně zakotvena v českém právním řádu – nepřinesl to ani nový občanský zákoník (Nováková, 2017). V Ruské federaci také dosud neexistují specializované právní předpisy upravující oblast franšizových vztahů, proto podnikatelé neuzavírají franšizovou smlouvu, ale **dohodu o obchodní koncesi**. Tento typ smlouvy se řídí kapitolou 54 Občanského zákoníku Ruské federace (dále jen OZ), články 1027-1040. Tato ustanovení jsou nejbližší franšizové dohodě v mezinárodním právu.

Až do roku 2011 byl právní rámec, týkající se franšizy v Rusku, překážkou rozvoje tohoto odvětví a silně zvýhodňoval franšizanta (Export.Gov, 2019). Dne 18. července 2011 byl podepsán federální zákon č. 216-FZ o změnách části II občanského zákoníku, který účinněji vyvažoval práva a povinnosti stran franšizové dohody než předchozí předpisy. Konkrétně zákon:

- rozšířil seznam přípustných omezení podle franšizových dohod, jako je používání duševního vlastnictví a ustanovení o cenách,
- změnil ustanovení o předkupním právu franšizy na uzavření franšizové dohody na nové funkční období,
- stanovil nové podmínky pro jednostranné předčasné ukončení franšizové dohody.

Přes to, že přijetí nové legislativy je považováno za významný pokrok, ruská franchisingová legislativa zůstává komplikovaná a nedokonalá. Zahraničním franchisantům je doporučeno používat pomoc odborníků v právních, nemovitostních, daňových a celních otázkách (Export.Gov, 2019).

To, že franchisingové vztahy v RF reguluje dohoda o obchodní koncesi, je zápornou stránkou ruského práva: v obsahu a podmínkách kapitoly 54 OZ se mluví konkrétně o franchisingu, a ne o jeho jedné z nejnižších historických původních forem, kterou skutečně je obchodní koncese (Šachov, 2012, s. 875).

Podle čl. 1027, v rámci dohody o obchodní koncesi, se jedna strana (držitel práv) zavazuje poskytnout druhé straně (uživateli) za poplatek a na určitou dobu (nebo bez uvedení konkrétní doby) právo užívat v podnikatelské činnosti soubor výlučných práv patřících držiteli práva, včetně práva na ochrannou známku, servisní známku a jiné předměty výlučných práv stanovených smlouvou, zejména na obchodní označení a výrobní tajemství (know-how). Smluvními stranami obchodní koncesní smlouvy mohou být obchodní společnosti a OSVČ (individuální podnikatelé v ruském zákoně). Na zahraniční právnické osoby se nevztahují žádná omezení, ani zákazy, při uzavření franšízových smluv. Řada zahraničních subjektů ve skutečnosti již úspěšně udělila povolení pro mnoho restaurací, hotelů a dalších podniků v Ruské federaci.

Některé zásady tvorby smlouvy pro oblast franšízových vztahů je možné čerpat z Evropského kodexu etiky franchisingu, v němž jsou definovány povinnosti smluvních stran. Tyto zásady nejsou povinné, ale doporučené pro účastníky franšízových vztahů. Mezi povinnosti franchisora podle etického kodexu patří (ČAF, 2017, s. 2):

- musí úspěšně provozovat obchodní činnost na relevantním trhu, již po dobu alespoň jednoho roku s nejméně jedním zkušebním objektem, a to ještě před vytvořením franšízové sítě,
- být majitelem nebo oprávněným uživatelem obchodního jména nebo ochranné značky,
- musí uznat své franchisanty jako nezávislé podniky a nesmí je přímo řídit jako své podřízené zaměstnance,
- musí zajistit potřebná školení a/nebo průběžnou pomoc po dobu platnosti franšízové smlouvy,
- musí zpřístupnit know-how, sledovat a kontrolovat jeho správné využití franchisantem, bránit se zneužití tohoto know-how,
- musí informovat o své politice prodeje na internetu,

- podporovat zpětnou vazbu od franchisanta.

Franchisant musí na druhou stranu akceptovat následující povinnosti (ČAF, 2017, s. 2):

- zajištění loajální spolupráce s franchisorem k rozvoji celkové úspěšnosti sítě,
- přijetí odpovědnosti za lidské a finanční prostředky, které používá v rámci franchisingového podnikání,
- poskytovat franchisorovi zpětnou vazbu a ověřitelné údaje o výkonu,
- neprozradit know-how a jiné informace, které mu poskytl franchisor, třetím osobám ani po ukončení smlouvy.

Franšízová smlouva musí být uzavřena písemně a podléhat v Ruské federaci státní registraci u federálního výkonného orgánu v oblasti duševního vlastnictví. V případě nedodržení těchto požadavků se smlouva považuje za neplatnou.

Není doporučeno používat univerzální standardní franšízové smlouvy, protože nepokrývají specifická rizika konkrétní franšízy a nezveřejňují rysy interakce s daným franchisantem. Pokud franchisor nabízí franchisantovi podepsat typickou franšízovou smlouvu, která se skládá z 2-3 stran, může to znamenat nespolehlivost a nečestnost tohoto franchisora. Profesionálně vypracovaná smlouva obchodní koncesi může dosáhnout objemu několika desítek stran a podrobně popisovat interakci franchisora a franchisanta ve všech fázích podnikání – od zahájení po dobu běžného provozu (Franchiza.ru, 2019).

Spory, vzniklé v souvislosti s výkladem a prováděním smluv o obchodní koncesi, podléhají rozhodčímu řízení. V roce 2011 byl v Ruské federaci zřízen specializovaný soudní orgán – Soud pro práva duševního vlastnictví. Pro porušování práv duševního vlastnictví, včetně franchisingových vztahů, stanovuje současná legislativa Ruské federace odpovědnost ve smyslu občanského zákoníku, správního řádu a trestního zákoníku.

Při navrhování franšizové smlouvy v Ruské federaci je třeba mít na paměti následující (Patent Ural, 2018):

- není možné zaregistrovat franšizu, pokud ochranná známka franšizy není registrována Federální službou duševního vlastnictví (Rospatent)<sup>1</sup>,
- neexistuje žádná standardní franšizová smlouva, v každém případě je tato dohoda uzavřena individuálně a závisí na mnoha faktorech,
- pro držitele práv je velmi důležité správně vypracovat smlouvu a zapsat do ní všechny podmínky a možné situace, protože franšiza zahrnuje zveřejnění obchodního tajemství,
- čím více předmětů duševního vlastnictví je předmětem koncesní smlouvy, tím komplikovanější je její sestavení. V tomto případě je však stejně obtížné porušit práva franchisora.

Jak již bylo uvedeno, aby franšizová smlouva vstoupila v platnost a její podmínky se staly závaznými pro smluvní strany, je nutná registrace franchízy u Federální služby duševního vlastnictví Rospatent. Je to velmi důležité, protože pokud franchisant již před okamžikem registrace použil ochrannou známku, vynálezy a jiné duševní vlastnictví držitele práv (franchisora), je pak porušitelem zákona, protože právě jeho činnost nebyla právně oprávněná.

Kromě ustanovení kapitoly 54 občanského zákoníku Ruské federace, se na dohodu o obchodní koncesi vztahují normy práva duševního vlastnictví: zejména zákon o ochranných známkách, patentové právo, Pařížská úmluva o ochraně průmyslového vlastnictví.

Ochranná známka je povinným prvkem komplexu výhradních práv, převedených na základě smlouvy o obchodní koncesi. Bez jejího převodu není smlouva uzavřena. Informace o vlastnictví registrované ochranné známky franchisorem, nebo o podané žádosti na registraci této známky, je možné obdržet z veřejně dostupných rejstříků Rospatentu.

<sup>1</sup> Pro tyto případy však existují přechodné možnosti registrace práv obou stran. Tato služba je poskytována mnoha odborníky na patentové právo.

Registrace franšízy u Rospatentu probíhá v souladu se správním řádem schváleným vyhláškou Ministerstva hospodářského rozvoje Ruska č. 482 ze dne 20.07.2015. Výše registračních poplatků je určena usnesením vlády Ruské federace č. 1151 ze dne 23. září 2017. Zahrnují poplatky za registraci žádosti, za registraci ochranné známky, za formální vyšetření a věcné posouzení ochranné známky, za rozhodnutí o žádosti o zápis ochranné známky na základě výsledků formální zkoušky, poplatek za vydání certifikátu ochranné známky (Rospatent, 2019).

Aby byla franšízová dohoda platná, musí být podepsána písemně. Udělení práva na užívání duševního vlastnictví, na základě franšízové smlouvy, musí být zaregistrováno u Federální služby pro duševní vlastnictví, patenty a ochranné známky (Rospatent). Pokud taková registrace neexistuje, práva duševního vlastnictví se franšízy nepovažují za udělené franšízantovi. Před uzavřením franšízové smlouvy musí být všechny ochranné známky, na které se má licence licencovat, již registrovány u Rospatent nebo Světové mezinárodní organizace vlastnictví (WIPO), přičemž Rusko je označeno jako určená země.

### 3.5 Postup zapojení do franchisingového obchodu

Franchising je docela zajímavým způsobem podnikání, o němž se ovšem, z důvodu krátké historie tohoto fenoménu, v teoretické literatuře píše málo. Lze najít některé informace a doporučení pro zájemce, kteří si chtějí koupit franchizu a stát se franchisatem, ale je zejména málo informací pro franchisory. Nicméně franchisor, který se chystá rozšířit svoji síť na nových trzích, také může potřebovat určité cenné informace a rady, aby se vyhnul chybám. Tyto chyby mohou poškodit jak jeho podnikání a úspěch, tak i navíc ohrozit úspěch budoucích franchisantů. Dále jsou, na základě dostupných informací, vymezeny základní kroky a doporučení pro podnikatele, kteří se chystají zapojit do franchisingového obchodu.

Ruská asociace franchisingu (RAF, 2019) doporučuje před samotným rozhodnutím o zapojení do franchisingu **zvážit vlastní osobnostní charakteristiky a dovednosti**. Výhody franchisingového systému bohužel neposkytují plnou záruku úspěchu. Všechno, co může franchisor nabídnout a co mu může přinést zapojení franchisantů, je obtížné objektivně ocenit, ale stále polovina úspěchu závisí na osobních rysech účastníků franchisingového obchodu. To je důvod, proč každý, kdo by chtěl otevřít svůj vlastní podnik ve franšízovém systému, musí provést důkladnou, upřímnou analýzu osobních

rysů, aby odpověděl na základní otázku, zda je pro něj role franchisora (nebo franchisanta) vhodná. Některé z otázek, na které musí potenciální účastník franchisingového obchodu odpovědět, se týkají podnikání obecně, zatímco některé se týkají konkrétně podnikání ve franchisingu. Pro franchisanta jsou to například následující otázky (RAF, 2019):

- Užijete si svou práci?
- Máte dost finančních prostředků?
- Jste připraveni dodržovat všechny standardy a požadavky franšízy?
- Už jste pečlivě prostudovali právní dokumenty?
- Máte potřebné právní a ekonomické znalosti?
- Je franchisor úspěšný nebo ne?
- Jak úspěšní jsou další franchisanti tohoto systému?
- Bude vás podporovat rodina?

Negativní faktory, které mohou nepříznivě ovlivnit úspěch franchisanty jsou (RAF, 2019):

- nedostatek osobnostních rysů, nezbytných pro podnikatele a manažera,
- příliš vysoká očekávání ve vztahu k pomoci, kterou může poskytnout franchisor,
- nadměrné zasahování přátel a členů rodiny do podnikání,
- přehodnocení vlastní hodnoty v podnikání a podceňování příspěvku franchisora.

Jak se uvádí v Informační brožure o franchisingu od Hospodářské komory ČR (2009, s. 12), franchisoři nejčastěji očekávají od svých franchisantů, že budou mít zkušenosti s daným oborem, mít dostatečnou kapitálovou vybavenost a odpovídající schopnosti, zejména v oblasti vedení týmů. Právě tyto schopnosti by u sebe měli zvážit franchisanti, a franchisoři u potenciálních franchisantů.

Bystrova (2019) upozorňuje na to, že úspěch franchisanta a franchisora je vzájemně závislý. Podle názoru Bystrove (2019) by měl franchisor poskytovat:

- dobře organizovaný model vzdělávání franchisantů,
- propracovanou strategii realizace a kontroly marketingu,
- zajišťovat kontrolu, která slouží jako ochranný a garanční prostředek pro franchisanty,
- podporu v oblasti dodání produktů, surovin nebo zařízení,
- ochranu území trhu pro účely omezení konkurence

Doba trvání franchisové smlouvy se obvykle pohybuje od 2 do 20 let, nejčastěji jsou však střednědobé smlouvy – na dobu 5 let. (Hospodářská komora ČR, 2009, s. 12) Vzhledem k tomu musí účastníci franchisingového obchodu zvážit své časové možnosti a cíle v době trvání této smlouvy.

Příručka Hospodářské komory ČR (2009, s. 9) obecně doporučuje franchising jako metodu rozšíření podnikání především pro MSP (malé a střední podniky), přičemž pro expanzi na nové trhy doporučuje metodu tzv. master-franchisingu. Pro podnikatele, využívající model franchisingu, je doporučeno zapojovat se do výměny know-how v rámci odborných seminářů, veletrhů a výstav (HK ČR, 2009, s. 11).

### **3.6 Financování franchisingu**

Franchising může být financován z vlastních nebo z cizích zdrojů. Mezi populární cizí zdroje financování franchisingu patří (Hospodářská komora ČR, 2009, s. 14, upraveno):

- bankovní úvěry,
- leasing, factoring a forfaiting,
- Venture Capital,
- zdroje finančního nebo strategického partnera,
- dodavatelské úvěry,
- státní podpora a mezinárodní fondy.

V souvislosti s rozvojem franchisingu v Rusku se objevilo několik regionálních programů na jeho podporu – jedná se zejména o region Jekatěrinburg, Krasnojarsk, Perm a Samara. Tyto regiony nabízí granty pro začátečníky na vytvoření malého podniku, pomoc



při mikrofinancování, účast v záručních fondech (Bystrova, 2019). V menších obcích lze získat dotace na rozvoj franchisingu ze státního fondu. Uvádí se, že podporu lze mnohem snadněji získat právě v menších obcích kvůli nedostatku konkurence nebo její nízké úrovni.

V Moskvě je, mezi jiné, nabízena dotace městské vlády – ve výši do 1 mil. rublů na nákup vybavení pro novou franchisignovou pobočku. Pokud franchisant nakoupí vybavení z vlastních zdrojů, vláda mu uhradí až 25 % nákladů. Dotace na nákup ruského vybavení jsou vyšší – mohou pokrýt až 35 % nákladů v rámci leasingových splátek, zatímco na využití leasingu zahraničního vybavení – do 25 %. Mohou být uhrazeny úroky z půjček na vybavení: až 7,25 %, v rámci základní sazby na nákup zahraničního vybavení a až 12,25 % - na nákup ruského vybavení. Podle usnesení moskevské vlády lze dotaci získat pouze jednou (Smertina, Petrova, 2019).

Dotace ve výši 1 milionu rublů jsou významné především pro malé firmy, jako jsou například kavárny, malé studie nebo kluby s investicemi na otevření do 5–6 milionů rublů. Pro otevření velkého podniku nejsou již tyto dotace významné. Například náklady na otevření franchisingové pobočky fitness centra World Class s bazénem, činí 100-200 milionů rublů, UFC Gym Class – 15-20 milionů rublů, na otevření restaurace sítě IL Patio – 15 milionů rublů (Pryanishnikov, Gonsalez in Smertina, Petrova, 2019). Lze tvrdit, že 1 milion rublů situaci zásadně nemění.

Podle názoru Ryzhonkova (in Smertina, Petrova, 2019) je nedostatkem tohoto typu podpory – nabídka dotací na úrokové sazby z půjček. Bankovní půjčky nejsou franchisanty moc žádané – ruské banky většinou neposkytují půjčky začínajícím franchisantům, protože takové podnikání považují za příliš riskantní. Franchisanti proto většinou využívají leasingové financování zařízení, které je nabízeno s navýšením ceny o 25–35 % ročně. Nejužitečnější by proto bylo dotovat sazby na leasingové splátky tak, aby podnikatel neplatil více než například 5-7 % ročně (Ryzhonkov in Smertina, Petrova, 2019).

Nedostatkem dotací je také značná administrativní náročnost při podání žádosti, sběru potřebných dokumentů a poskytnutí požadovaných výkazů. O podporu lze požádat pouze v případě, že žádost splňuje určitá kritéria, jimiž jsou (Melnikov, 2019):

- jedná se o malý podnik,
- jedná se o konkrétní dotované oblasti činnosti,

- firma byla založena nedávno – maximálně před 1-2 lety,
- podnikatel je registrován jako nezaměstnaný a nemá žádné zdroje příjmu ve formě mzdy.

Kromě splnění těchto požadavků, je nutné shromáždit balíček dokumentů. Povinností je předložení vyplněného formuláře žádosti, kopie průkazu totožnosti a v případě žádosti právnické osoby – zakladatelské dokumentace. Velkým plusem je poskytování údajů o zaměstnancích.

Podmínky získání státní, nebo regionální podpory na rozvoj franchisingu, se liší v různých oborech činnosti a v různých regionech Ruska. Konkrétní žádost se vždy navíc posuzuje individuálně. Pro účely eliminace rizik subjektivního hodnocení žádosti a korupce je doporučeno, při žádání o tento typ podpory, prokonzultovat se s finančními poradci a právníky.

## 4 Vlastní práce

Vzhledem k cíli práce je potřeba, v analýze podmínek pro podnikání franchisingu a master franchisingu v Rusku, se na začátku zaměřit na vyhodnocení podmínek širšího prostředí (makroprostředí), pak – konkrétně na zkoumání franchizového trhu.

### 4.1 Analýza podmínek makroprostředí Ruska

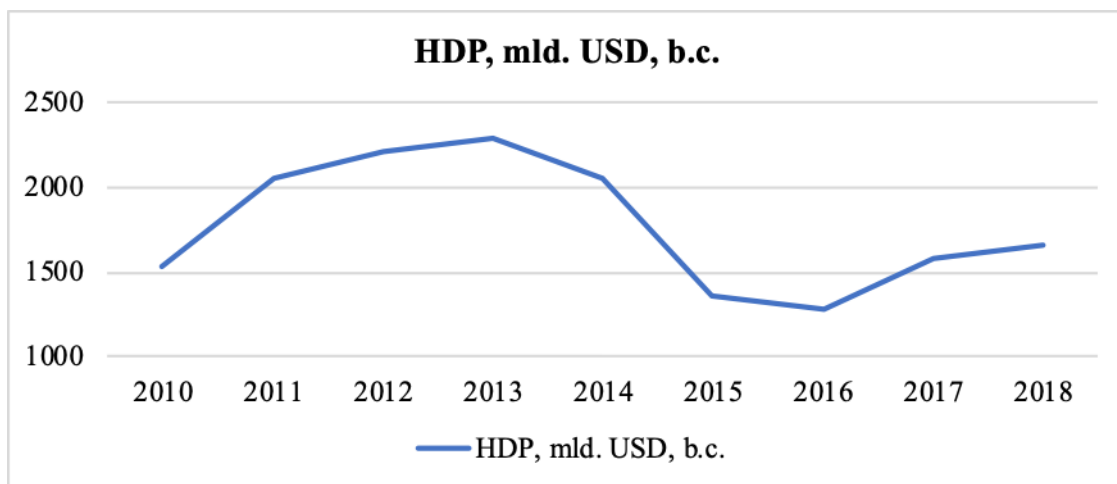
V rámci analýzy makroprostředí je potřeba zhodnotit politicko-právní, ekonomické, sociálně-demografické a technologické faktory, významné pro rozvoj podnikání v Rusku, rozvoj franchisingového trhu a vstup zahraničních franchisorů na tento trh. Je důležité, aby analýza byla výstižná, a proto je třeba identifikovat pouze nejvýznamnější faktory.

Ruská federace se nachází v severní Asii a Východní Evropě, hraničí s Evropou na západě, oceány na severu a východě, Mongolskem, Kazachstánem a Čínou na jihu. Země se rozkládá na ploše více než 17 milionů kilometrů čtverečních a je největší zemí na světě. Populace Ruska je přibližně 143 milionů a ročně se zmenšuje asi o 0,02 %. 73,8 % populace žije v městských oblastech. Ruské hlavní město, Moskva, má oficiální populaci asi 11,5 milionu. Dalšími významnými městy jsou Petrohrad (4,8 milionů obyvatel), Novosibirsk (1,5 milionů), Nižnij Novgorod (1,5 milionů), Jekatěrinburg (1,4 milionů) aj. Primárním jazykem je ruština, ale vzhledem k obrovské velikosti země se mluví také mnoha menšinovými jazyky. Země má bezkonkurenční postavení z hlediska velikosti plochy, různorodosti území a zásob zdrojů. Nevýhodou velké plochy je obtížnost řízení a rovnoměrného rozvoje všech regionů. Podnikatelé musí zohledňovat různorodost kultur a sociálních podmínek v jednotlivých regionech země. V případě podnikání ve více regionech, se stává řízení a schopnost kontroly poboček obtížnější. Platí to také pro řízení franchisingové sítě.

Ruská ekonomika je silnou exportní ekonomikou založenou především na exportu ropy a dalších surovin. Prudký pokles cen ropy v roce 2015 – o 52 %, ve srovnání s rokem 2013, vedl k ekonomické, sociální a politické nestabilitě v zemích-exportérech ropy a ropných produktů. Rusko se nestalo výjimkou a cítilo významné negativní vlivy této situace. Vysoká míra závislosti země na cenovém vývoji surovin a jejich těžbě, může být zahraničními investory a podnikateli hodnocena negativně, jelikož to pro ně může představovat určitou nejistotu.

HDP Ruska byl v roce 2018 1,658 miliard USD (v běžných cenách), podle údaje Rosstat činil meziroční nárůst HDP 2,3 %. Vývoj HDP Ruska v období 2010-2018 ilustruje Graf 1.

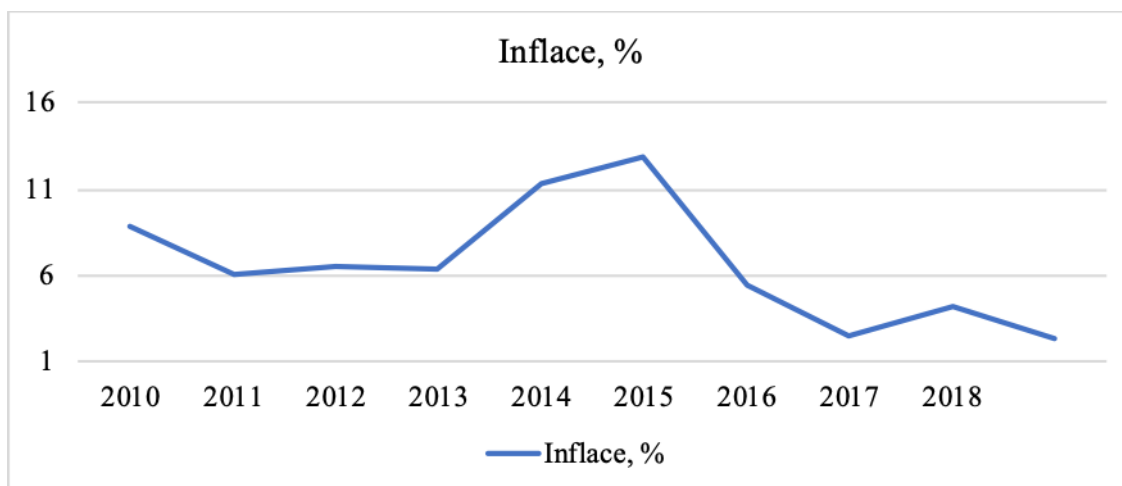
**Graf 1: Vývoj HDP Ruska, 2010-2018, mld. USD, b.c.**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat WorldBank, 2019

Míra inflace byla v roce 2019 2,39 % (údaje ke konci října 2019). Klesající tendenci je možné vidět u tohoto ukazatele již od roku 2015, kdy byla inflace nejvyšší – 12,91 %. Vývoj míry inflace v období let 2010-2019 ilustruje Graf 2.

**Graf 2: Vývoj míry inflace v Rusku, 2010-2019, %**



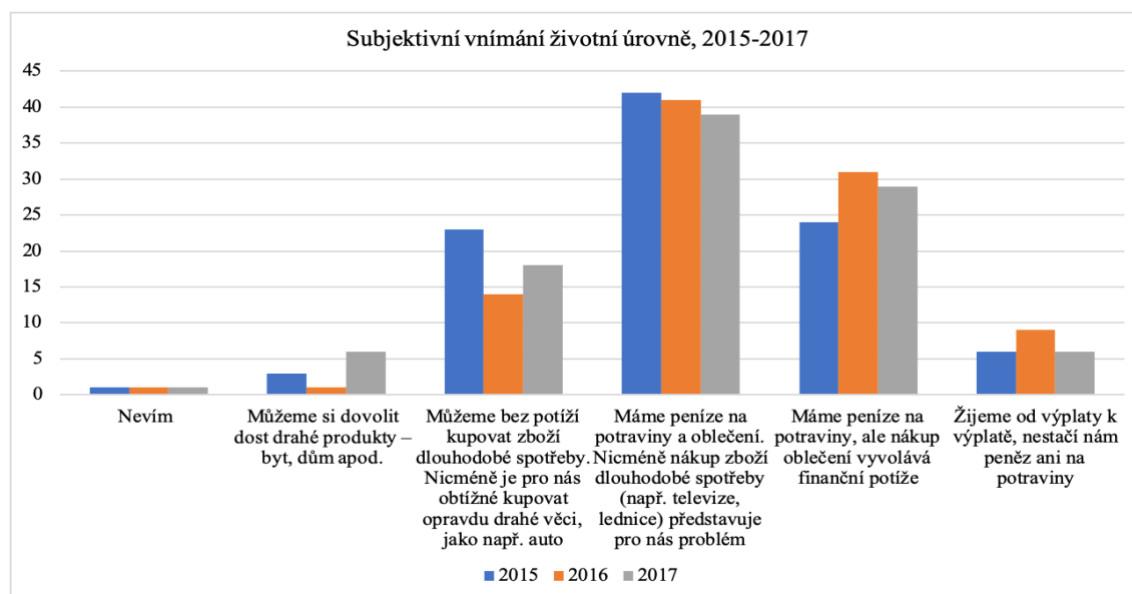
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat StatBureau, 2019

Rusko se umístilo na 112. místě ve světovém žebříčku Světové banky (celkem 185 zemí ve skupině), a to především kvůli obavám z korupce a přísným vládním kontrolám v podnikání.

Korupce je velkým problémem země. Právní a hospodářské reformy stále probíhají s nadějí na zlepšení atraktivity země pro zahraniční investice. Hlavními obchodními partnery Ruska jsou Německo, Nizozemsko, Čína, Itálie, Ukrajina, Japonsko, USA, Bělorusko, Turecko a Jižní Korea. Na komoditní struktuře dovozu se významně podílí vozidla, stroje a zařízení, plasty, léčiva, železo a ocel, spotřební zboží, maso, ovoce, ořechy a kovové polotovary. Vývoz zahrnuje především ropu a ropné produkty, zemní plyn, dřevo a výrobky ze dřeva, kovy, chemikálie a širokou škálu civilních a vojenských výrobků.

Životní úroveň je velmi diskutovanou otázkou v Rusku. Je to velmi rozmanitý koncept, který se týká výši příjmů a úrovně sociálních dávek, kvality různých služeb, situace s bydlením, vzděláváním a zdravotnictvím atd. Podle šetření subjektivního vnímání životní úrovně v Rusku, 39 % lidí v r. 2017 uvedlo, že mají peníze na potraviny a oblečení, ale nákup zboží dlouhodobé spotřeby (např. televize, lednice) vyvolává potíže. 29 % lidí uvedlo, že mají peníze na potraviny, ale nákup oblečení vyvolává potíže. Výsledky tohoto šetření ilustruje graf 3. Lze vyvodit závěr, že subjektivní vnímání životní úrovně je spíše špatné mezi Rusy.

**Graf 3: Subjektivní vnímání vlastní životní úrovně Rusy, 2015-2017**



Zdroj: vlastní zpracování na základě WCIOM in RuExpert, 2019

Podle údajů Finanční univerzity RF (Zhukovsky, Kharitonova in: Světlova, 2019) je střední třída výrazně méně početnou skupinou v Rusku než ve mnoha evropských zemích. Střední třída v Rusku tvoří do 10 %, pokud je to počítáno podle takových kritérií, jako vyšší vzdělání, průměrná mzda od 50 tis. rublů měsíčně, možnost koupit si auto a byt na úvěr, možnost odpočinku v zahraničí, možnost koupit si domácí techniku z vlastních úspor. Větší část populace nesplňuje tato kritéria a byla v tomto výzkumu zařazena do nižších tříd. Nicméně dost významný počet lidí je zařazen naopak do vyšších tříd, což zdůrazňuje významné rozdíly v socio-ekonomickém postavení lidí v Rusku. Z toho lze udělat doporučení pro segmentaci zákaznických trhů, kterou mohou provádět pro své účely podnikatelé – nejpočetnější skupinu obyvatel tvoří nižší střední a nižší třída, která si může ve spotřebě zboží a služeb, dovolit výrazně méně než zástupce střední třídy v tradičním pojetí. Na druhou stranu, významný segment představují naopak velmi bohatí lidé, jejichž kupní možnosti a potřeby se významně liší od ostatní části populace. Tento závěr může být vnímán jako příležitost anebo naopak jako hrozba, a to v závislosti na tom, na který segment se podnikatel zaměří.

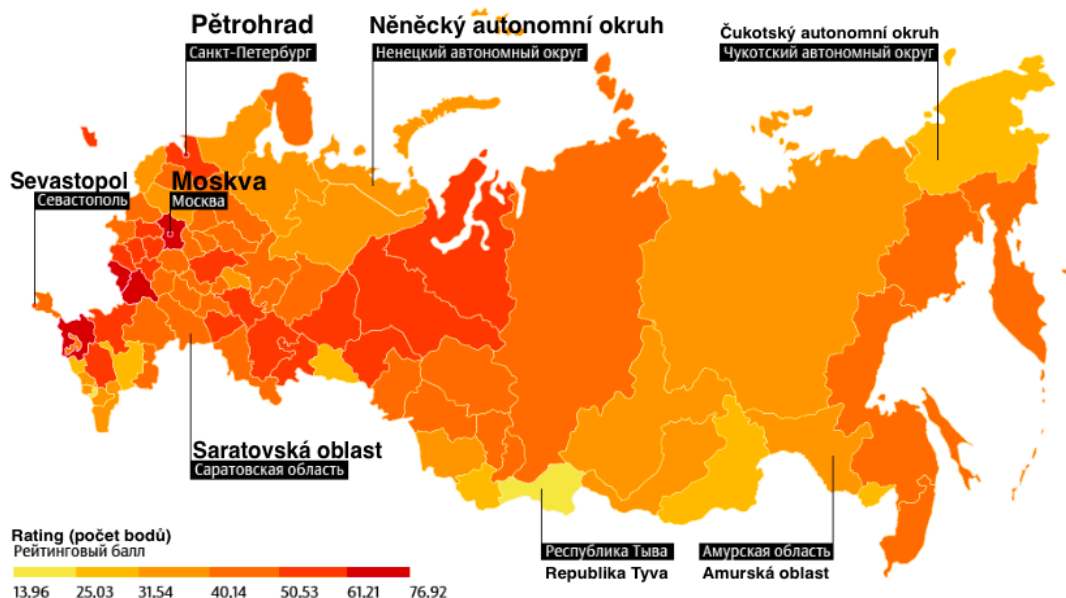
Existují různé žebříčky zemí podle úrovně života jejich obyvatel. Podle Indexu kvality života, který bere v úvahu index kupní síly, znečištění, poměr cen nemovitostí k příjmům, životní náklady, bezpečnost, úroveň zdravotní péče, index dopravního provozu a klimatu, se Rusko nachází na 67. místě ve světě (score 102,31), zatímco takové země jako Dánsko (score 192,67), Švýcarsko (score 192,01) a Finsko (score 190,22) tvoří TOP-3 tohoto žebříčku. Česká republika zaujímá podle tohoto ukazatele 25. místo (score 156,24) (Numbeo, 2020).

Podle Social Progress Index zaujímá Rusko 62. místo (score 69,71). Nejlépe jsou v tomto indexu hodnoceny následující faktory: kvalita vody a hygiena, výživa a základní lékařská péče, přístup k základním znalostem, přístřeší, přístup k informacím a komunikacím. Nejhůř byly v tomto indexu hodnoceny následující faktory ruského prostředí: rovné šance pro znevýhodněné sociální skupiny, osobní práva, osobní bezpečí, kvalita životního prostředí, přístup k pokročilému vzdělávání.

Mapa na obrázku 1 ilustruje různorodost regionů z pohledu životní úrovně – tmavší barvou jsou označeny regiony s nejlepší úrovní, světlejší – s horší. Rating regionů byl sestaven podle komplexního posouzení 72 ukazatelů a ukazuje, že rozdíly v životní úrovni jsou velmi vysoké. Například Moskva se umístila na 1. místě a má score 76,92 bodů,

zatímco některé regiony nedosahují ani 20 bodů (např. republika Ingushetia – 19,53 b., Republika Tyva – 13,96 b.). Je patrné, že situace je lepší v evropské části Ruska, zatímco vzdálenější a méně osídlené regiony jsou velmi zaostávající.

**Obr. 1: Regiony Ruska z hlediska životní úrovně, 2017**



Zdroj: RIA in Svetlova, 2019

Pokud by zahraniční podnikatelé, při svých rozhodnutích o investování, zohledňovali žebříčky životní úrovně, nepovažovali by Rusko za příliš atraktivní zemi. Na druhou stranu je na ruském trhu, na rozdíl od vyspělejších zemí, výrazně více mezer, které ještě nejsou obsazeny podnikateli, což může být vnímáno jako pozitivní faktor. Navíc jsou výhledy do budoucího rozvoje Ruska často pozitivní.

Podle ekonomických ukazatelů se od poloviny roku 2018 situace v Rusku začala postupně měnit k lepšímu. Pokles reálných příjmů obyvatelstva se zpomalil a na začátku roku 2019 došlo dokonce k mírnému nárůstu. Stát udržuje poměrně nízkou míru inflace, k vylepšení situace také přispěla politika substituce dovozu a rozvoj zemědělství. Uložení sankcí rovněž přispělo k růstu některých průmyslových odvětví. Největší růst ukazují ukazatele zemědělství. S poklesem cen energie, začal stát prosazovat politiku postupného odklonu od surovinového typu ekonomiky. To samozřejmě nebylo možné zcela dosáhnout, protože Rusko příliš dlouho působilo hlavně jako prodejce ropy, avšak podle údajů

z roku 2018 se podíl rozpočtových příjmů z prodeje ropy výrazně snížil a dosahuje cca 13 %. Podle odborníků se životní úroveň v Rusku začne postupně zvyšovat.

Z pohledu faktorů technologického prostředí lze vymezit určité pozitivní stránky. Jak uvádí experti, Rusko má značné rezervy v oblasti technologických inovací, jejichž využití by mohlo pomoci zemi zaujmout dobré pozice na světovém trhu. Nicméně z pohledu některých ukazatelů se situace v Rusku vyvíjí nedostatečně dobře: například podíl zásadně nových technologií vytvořených v zemi je nízký a neroste příliš dynamicky. Podle indexu Světového ekonomického fóra patří Rusko k ekonomikám, který teprve přechází z intenzivního k inovačnímu typu rozvoje. V poslední době se však vylepšují dílčí ukazatele tohoto indexu – zejména technologické připravenosti, využití ICT, počtu žádostí o patent (Ivanova, 2018, s. 74).

Z hlediska ratingu zemí podle počtu registrovaných patentů, vytvořeného Světovou organizací duševního vlastnictví, se Rusko v r. 2018 nacházelo na 8. místě ve světě (celkem se jednalo o 35,9 tis. patentů), což je velmi dobrá pozice. O 61,8 % těchto patentů bylo požádáno rezidenty RF a jen 38,2 % - nerezidenty. Ve mnoha zemích je situace opačná: například v Austrálii o 91 % všech patentů požádáno nerezidenty, v Hongkongu – o 98 %, v celé EU – o 53 %. ČR se v tomto ratingu zaujímá 48. místo s celkem 860 žádostí o patenty, z toho o 92 % požádali rezidenti (WIPO in: CHT, 2020).

Shrnutí výše popsaných faktorů makroprostředí je uvedeno v tabulce 2. Hlavní faktory jsou rozříděny do dvou skupin z hlediska jejich možného (pozitivního/negativního) vlivu na podnikatele a zahraniční franchisory. Souhrnně lze říci, že Rusko má hodně tržních mezer a příležitostí, avšak každý podnikatel musí brát v úvahu nestabilitu ekonomického a politického vývoje Ruska, sociálně-kulturní specifika a značné regionální rozdíly v území, korupci a nedostatky prvního systému. Tyto prvky je třeba vždy brát v potaz a vytvářet realistická očekávání ve vztahu k budoucímu rozvoji podnikání v této zemi. V návaznosti na to, by pro zahraniční podnikatele bylo doporučeno využívat kvalitní poradenské služby pro různé oblasti podnikání v Rusku (zejména v oblasti právních a administrativních otázek) a využít rady partnerů nebo odborných rádců pro sociální specifika země a chování zákaznických trhů.



**Tab. 2: Shrnutí podmínek makroprostředí Ruska**

<b>Pozitivní faktory</b>	<b>Negativní faktory</b>
<b>Ekonomické prostředí</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Růst HDP (od r. 2016)</li> <li>- Stabilizace míry inflace (od r. 2016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nestabilní měnový kurz rublu</li> <li>- Zaměření ekonomiky na těžbu a vývoz surovin</li> <li>- Nerovnoměrný ekonomický rozvoj regionů</li> </ul>
<b>Politicko-právní prostředí</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozvoj a přeměna legislativy</li> <li>- Stabilní vláda</li> <li>- Vládní priorita – zvýšení atraktivity země pro zahraniční investory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sankce</li> <li>- Korupce</li> <li>- Přísné vládní kontroly v podnikání</li> <li>- Náročná administrativa</li> <li>- Nedostatečná právní úprava franchisingu</li> </ul>
<b>Sociálně-demografické prostředí</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Početná skupina nižší střední a nižší třídy, a také významný segment velmi bohatých lidí</li> <li>- Méně vyspělé regiony – příležitosti k obsazení mezer na trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Málopočetní střední třída</li> <li>- Kulturní a demografické rozdíly v regionech</li> <li>- Odlišná životní úroveň v různých městech a regionech</li> <li>- V celosvětovém srovnání není Rusko podle indexů kvality života na vysoké úrovni</li> </ul>
<b>Technologické prostředí</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Slibná očekávání ve vztahu k budoucímu dynamickému rozvoji využití technologií, inovací v podnikání</li> <li>- Velký počet patentů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostatečně dynamicky technologický rozvoj inovací</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

## 4.2 Analýza franchisingového trhu v Rusku

Oficiální statistika franšizy v Rusku nedává úplný obrázek o situaci na franchisingovém trhu: informací je málo, mnoho faktorů není zveřejněno. Dosud není přesně známo, kolik franchiz je dnes nabízeno ke koupi. Ruská asociace franšiz podporuje projekt tvorby Národního registru franchiz – je to elektronický zdroj, který umožňuje dobrovolnou registraci existujících franchiz v Rusku. (RAF, 2019) Tento zdroj nezapojuje ovšem všechny franchizy na ruském trhu, a navíc existuje řada nedostatků při ověření údajů, které uvádí podnikatelé v rámci dobrovolné registrace. V Rusku existují také nezávislé společnosti, které provádí monitoring trhu, avšak jejich údaje nejsou spolehlivé a nejsou vždy veřejně přístupné. Dále je, na základě dostupných informací, provedena analýza vývoje franchisingového trhu v Rusku.

#### 4.2.1 Počátky rozvoje franchisingového trhu

Franchising se jako obchodní model objevil v Rusku po přijetí formálních franšizových právních předpisů v roce 1994. Jedněmi z prvních franšíz na ruském trhu byly franšízy řetězce pizzy Papa Jones a Dandy – prodejce herních konzol. V roce 1996 se tato franšizová síť stala největší sítí pro prodej videoher a konzolí ve východní Evropě. Je pravda, že příběh Dandy v Rusku skončil poněkud špatně – téměř všichni její franšízanti zkrachovali v důsledku krize v roce 1998 a po uzavření mateřské společnosti.

První opravdu úspěšnou franšizou v Rusku byl řetězec pizzy Sbarro. V oblasti „nového“ podnikání 90. let v Rusku se objevily také koncepty, které měly řadu společných rysů s franšizingem, ale ekonomicky založené na leasingových vztazích, například Doca Pizza. Řada zahraničních pojmů, které se objevily na ruském trhu, měla vážné potíže spojené s právními, ekonomickými a psychologickými faktory, ačkoli Subway a Baskin Robbins, které dorazily na počátku 2000, byly neaktivněji rozvíjeny právě v Rusku. Franchisingový model byl využíván také pivním řetězcem Tinkoff, přičemž obzvláště silný růst této značky se uskutečnil právě v 2000. letech.

Na konci 90. let zahájila své podnikání v Rusku franchisingová síť 1C. Je to neuvěřitelné, ale uživatelé, při zakoupení počítačového programu 1C, se automaticky stávali prodejci franšízy. Výsledkem bylo to, že 1C měl 30 tisíc franšízantů (Vernikova, 2015).

V roce 1997 byla založena Ruská franchisingová asociace (RAF). V roce 1999 byla tato asociace zaregistrována vůdci ruské franchisingové komunity a Moskevského fondu pro podporu malých podniků, jako nezisková organizace na podporu a ochranu zájmů svých členů a vytvoření příznivějšího právního a ekonomického prostředí pro šíření franchisingu v Rusku. Asociace měla za cíl shromažďovat franchisingové i poradenské společnosti a přední banky, ovlivňovat změny v legislativě, vytvářet a provádět strategii a program pro rozvoj franšízy v Ruské federaci.

#### 4.2.2 Vliv krizí na rozvoj franchisingu

Podle některých názorů je krize dokonce nejlepším časem pro franšízy. V době ekonomického růstu lidé vydělávají peníze ropou, plynárenstvím a dalším průmyslovým odvětvím, investují do nemovitostí, luxusních automobilů, ale v době krize, když jde o úsporu jejich peněz, hledají franchizing. Franchisingové společnosti mají lepší obchodní

modely a systémy řízení, takže v případě krize, kdy se nezávislé podniky snaží přežít, franšizy se snadně sloučí. Kromě toho sami franchisátoři mají tendenci „čistit“ své podnikání zevnitř (Likhacheva, 2015).

Co je pozoruhodné, franchising v Rusku přežil všechny krize a politické otřesy a stal se stále populárnějším nástrojem pro podnikání. Od roku 2000 se počet franšizových operací v Rusku zvýšil z 54 na více než 2 600. (Export.Gov, 2019) Důvodem růstu franchisingu v dalších letech se kupodivu staly další krize v roce 2008 a v roce 2014: majitelé podniků hledali nové způsoby, jak generovat příjem. V nestabilní situaci lidé důvěřují již existujícím společnostem s osvědčeným obchodním modelem, než aby si vytvořili vlastní riskantní startupy. (Consult Park, 2019) Existuje další důvod: velcí hráči, kteří vybudovali své sítě za 10–20 let, jsou unaveni z provozního řízení, jsou připraveni sdílet své zkušenosti a budují svůj vlastní obchodní model (Ganzhur, 2019).

Jedním z nejúspěšnějších franchizingových odvětví byly v Rusku stravovací služby – luxusní restaurace a podniky rychlého občerstvení. Krize v roce 2014, spojená s ekonomickými a politickými příčinami, neměla žádný negativní dopad na franšizový trh rychlého občerstvení v Rusku – dokonce pomohla tento trh rozvíjet. Od prosince 2014 do června 2015 se v Moskvě uzavřelo 900 stravovacích zařízení (to bylo 8 % z celkového počtu stravovacích zařízení v Moskvě) a 3 000 se v průběhu roku nacházelo v procesu uzavírání. Nicméně mezi zavírajícími se restauracemi nebyly téměř žádné restaurace rychlého občerstvení. Odborníci poznamenávají, že krize neovlivnila pouze dva segmenty ruského trhu: elitní restaurace a rychlé občerstvení. Podniky střední třídy s průměrnými objednávkami ve výši 2 000 rublů nebo méně, byly ovlivněny krizí nejhůř (Likhacheva, 2015).

Pokles poptávky, v důsledku událostí r. 2014, ovšem nebyl pro franšizový trh příliš dobrý. Na druhou stranu, snížení nájemného a rostoucí soupeření na trhu o zákazníky, dalo zahraničním franšizám úspěšně vstoupit na ruský trh a udržet si postavení. Navzdory sankcím přicházely na ruský trh nové franšizové sítě. Podle Ruské franšizové asociace (2019) rostl ruský franšizový trh během období 2010-2015 nejméně, o 25 % každoročně. V roce 2015 bylo v Rusku evidováno téměř 1500 značek franšíz.

### 4.2.3 Franchising v Rusku v současné době. Struktura trhu

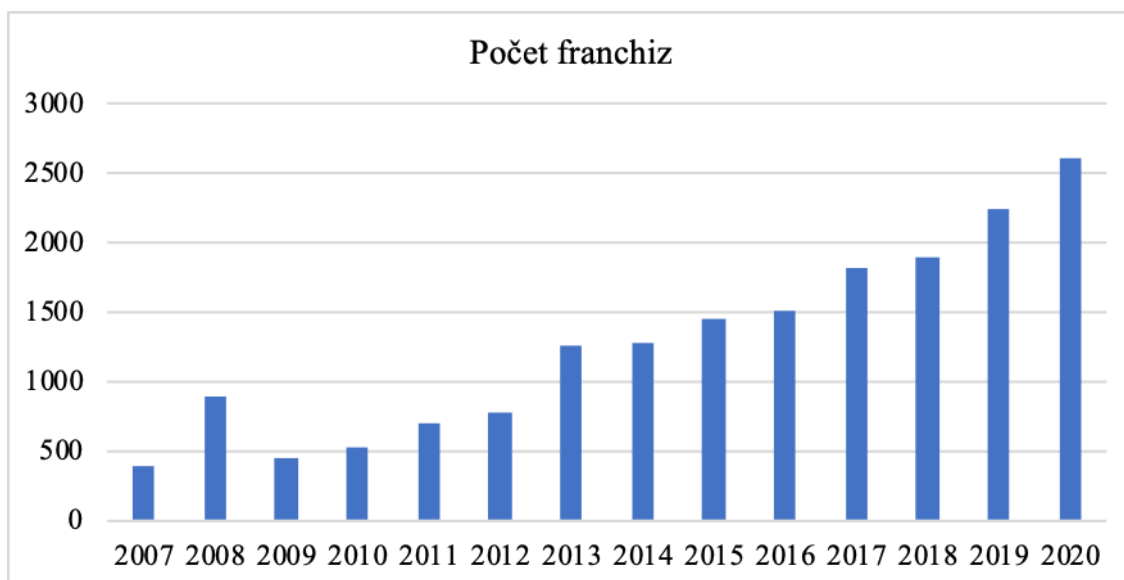
Podle statistik International Franchising Association (2019) je na světě asi 17 tisíc franšizantů a téměř 1,5 milionu franšizantů, více než 12 milionů lidí je zaměstnáno ve franšizách a objem tohoto trhu se odhaduje na biliony. Nejúspěšnějším je americký franšizový trh. Již na konci devadesátých let se Spojené státy staly uznávaným lídrem ve vývoji franchisingu na světě: přes 2 400 franšizantů a 700 tisíc franšizantů.

Z hlediska počtu franchiz, Rusko výrazně zaostává nejen za vůdcem, ale také za celosvětovým průměrem. Spolu se surovinným zaměřením ruské ekonomiky může toto zaostávání vyvolat obzvláště fatální důsledky: rozvinutý franchising podporuje růst ekonomiky jako celku, a zejména úrovně zaměstnanosti, stimuluje mladé lidi a ekonomicky aktivní část populace k účasti na podnikání. RAF odhaduje velikost franchisingového trhu v Rusku na 350 – 500 milionů USD (s přihlédnutím k „šedému“ segmentu) – částka je obrovská, ale daleko od např. velikosti trhu v USA. (Ganzhur, 2018)

Tempo růstu franchisingového trhu v Rusku je však velmi vysoké. Od roku 2016 začal růst počet franchiz v Rusku ještě rychleji. Dynamiku vývoje počtu franchisorů a franchisantů v Rusku v období let 2007-2020 ilustruje následující graf 4.

Rok 2019 a začátek roku 2020 byl velmi aktivní, pokud jde o vznik nových franchisorů. Vznikla řada regionálních projektů. Mnoho podnikatelů prodávají franšizu v pasivním režimu, aniž by investovali do přilákání nových partnerů, proto je nemožné vidět je v katalogích, na výstavách a na internetu. Každoročně dochází také k oficiálnímu pozastavení mnoha franchisingových programů. Proto má na konečný počet evidovaných franchiz vliv vstupů a výstupů podniků z trhu.

**Graf 4: Počet franchiz v Rusku, 2007-2020**

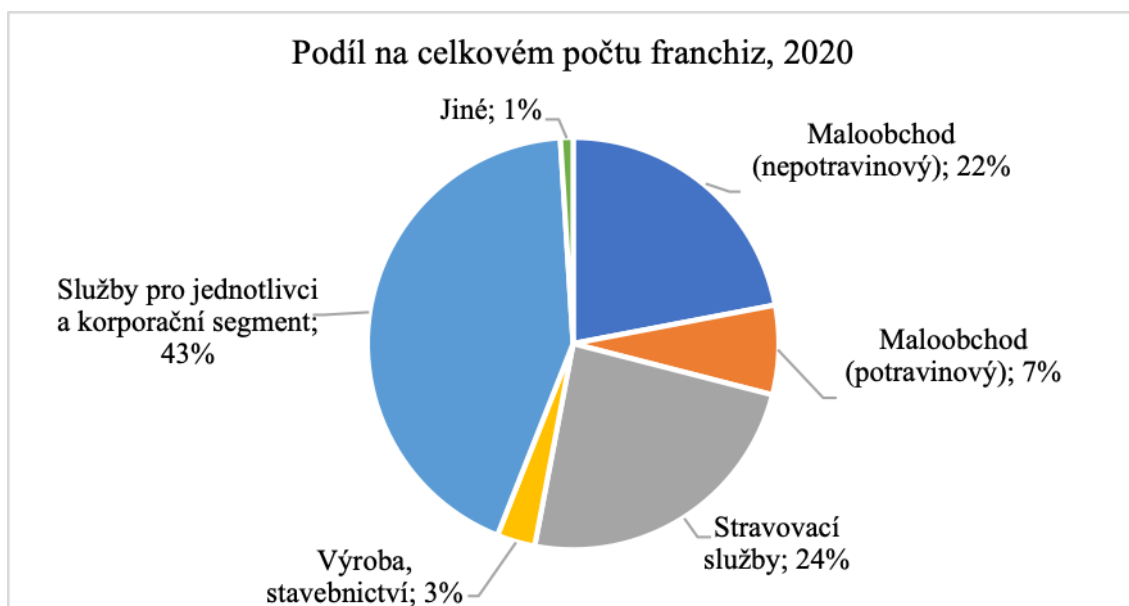


Zdroj: vlastní zpracování na základě Franchiza.ru, 2020, RAF, 2018

Franchisingový trh vzrostl během roku 2019 o 16 %. Pro srovnání, na začátku roku 2019, trh vykázal rekordní růst – 19 %, a v roce 2017 – pouze 5 %. V současné době je v Rusku podle údajů portálu Franchiza.ru (2020) cca 2600 franchiz.

Strukturu franchisingového trhu z hlediska ekonomických sektorů uvádí pro začátek r. 2020 portál Franchiza.ru (viz Graf 6).

**Graf 5: Struktura franchisingového trhu v Rusku (počet franchiz, začátek r. 2020)**



Zdroj: vlastní zpracování na základě Franchiza.ru, 2020

Podle údajů RAF (2019) představuje v současné době maloobchod 57 % všech aktivních franšíz v Rusku, služby tvoří 25 % trhu, rychlé občerstvení – 16 %. Portál Franchiza.ru (2020) uvádí jiné údaje – podle jeho šetření tvoří segment nepotravinového maloobchodu jen 22 % (během posledních 1,5 let poklesl o 11 %), potravinového maloobchodu – dalších 7 %

Trh restaurací a potravinových konceptů je podle RAF (2019) a Franchiza.ru (2020) nejrychleji rostoucí, pokud jde o vstup na franšízové trhy: 52 % řetězových restaurací a kaváren jsou franšízy; tento trh v současné době vykazuje nejspolehlivější výnosy, zejména v segmentu rychlého občerstvení. Koncepty kávy typu „coffee-to-go“ jsou také stále populárnější a rychle rostou.

Maloobchodní oděvní průmysl má také značný podíl na trhu franšíz – 23 %. Zahraniční a domácí značky, které poskytují vysoce kvalitní produkty za přijatelné ceny, otevírají nová prodejní místa v Moskvě i v jiných regionech Ruska. Asi 35 % maloobchodních prodejen s výrobky pro děti jsou franšízy. V posledních letech byl navíc pozorován rostoucí zájem o vzdělávací / rozvojové franšízy.

V sektoru služeb získávají stále větší oblibu franšízy, jako jsou fitness kluby a barbershopy. Mezi podnikateli je také velký zájem o kosmetické salony a zdravotní centra.

Poptávka po moderních hotelech každoročně roste s rostoucí popularitou Ruska jako destinace. Podle ruské organizace cestovního ruchu, vzrostl v roce 2017 příchozí cestovní ruch do Ruska o 20 % (oproti roku 2010) a domácí cestovní ruch o 85 % (také oproti roku 2010).

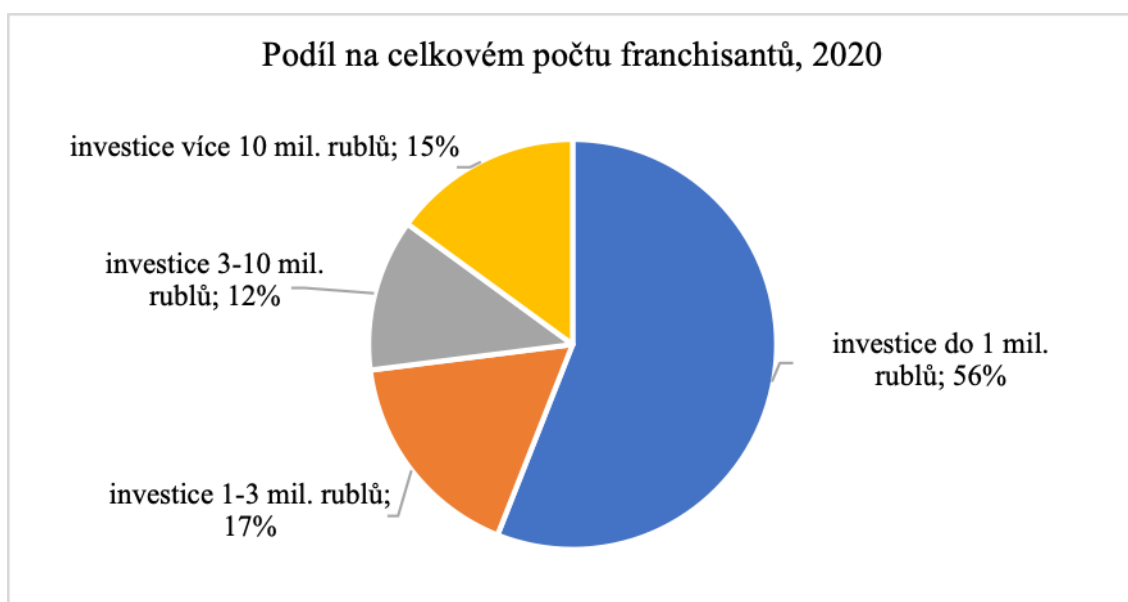
Podle údajů Ruské asociace franšíz (2020), 65 % všech franšízových konceptů představují domácí produkty a 35 % je zahraničních, z nichž 12 % jsou americké franšízy. Podle portálu Franchiza.ru (2020) je na ruském trhu méně zahraničních franchiz – cca 20 %.

Přibližně 48 % ruských podnikatelů, aktivně rozvíjejících franšízy, již mají franchizingové pobočky mimo Ruskou federaci. Ve většině případů se jedná o pobočky v sousedních zemích – v Bělorusku, Kazachstánu, Uzbekistánu atd. Ruské franšízy se rozšířily také v Evropě, na Středním východě a v Asii. (Franchiza.ru, 2020)

V současné době je průměrný věk franchizy v Rusku – 4 roky, přičemž trh má tendenci k „mládnutí“. Průměrný věk podniku v době zahájení prodeje franshizy je 3 roky (je to doba od založení firmy do okamžiku, kdy je nabízena vlastní franshiza) (Franchiza.ru, 2020)

Nejoblíbenější franšizy na Ruském trhu jsou ty, které vyžadují investice do 1 milionu rublů – představují 56 % na trhu. Je to často alternativou pro bankovní spoření a zaměstnání. Přibližně 17 % ruských franchisantů investovalo do zahájení podnikání ve franchise 1-3 milionů rublů, 12 % - 3-10 milionů rublů, 15 % - více 10 milionů rublů. Strukturu franchisantů na ruském trhu podle velikosti investic do franchizy ilustruje Graf 6.

**Graf 6: Franšizy na ruském trhu, podle velikosti investic, 2019, tis. USD**



Zdroj: vlastní zpracování na základě Franchiza.ru, 2020

Lze tvrdit, že franchising je dnes v Rusku jedním z nejperspektivnějších směrů rozvoje podnikání, které předhání ekonomiku země – v roce 2019 HDP Ruska meziročně vzrostl o 2,3 %, franchising – o 20 % (Mikhail, 2019).

Přesto výsledky studie NAFI (in Consult Park, 2019) poukazují na nedostatečnou znalost konceptu franchisingu mezi ruskými podnikateli:

- pouze 53 % podnikatelů někdy slyšelo o franchisingu nebo o tom mají představu,
- 65 % manažerů může důkladně popsat, jak funguje franchisingový obchodní model,
- 45 % podnikatelů považuje franchisu za výhodnou nabídku.

### 4.3 Charakteristika vybraných franchiz v Rusku

Jak již bylo zmíněno, v současné době je evidováno v Rusku cca 2600 franchiz. Dále je zaměřeno na vyhodnocení nejziskovějších a nejpůvodnějších franchiz. Je třeba také uvést charakteristiku vybraných franchiz a nastínit jejich základní ekonomické charakteristiky.

#### 4.3.1 Nejziskovější franchizy v Rusku

Rating ruských franchiz v Rusku byl publikován časopisem Forbes v roce 2019 (in Oreanda News, 2019). Franchizy byly hodnoceny v závislosti na výši potřebných investic pro jednoho franchisanta a výši možných ročních tržeb a zisku. V ratingu Forbes byly vymezeny také nejziskovější franchizy v r. 2019 ve třech kategoriích podle velikosti potřebných investic (Forbes, 2019):

- investice do 1 mil. rublů: nejziskovější franchizy jsou Chemipionka, Samura, Yuniur,
- investice 1-5 mil. rublů: nejziskovější franchizy jsou IQ007, Poligloitiki, Mr.Doors,
- investice 5-25 mil. rublů: nejziskovější franchizy jsou Sun School, Burger Club, Vilgud.

TOP10 neziskovějších ruských franchiz, v kategorii s nejvyššími investicemi podle Forbes, jsou uvedeny v tabulce 3. Je patrné, že většinu předních míst obsadily stravovací podniky – Burger Club, Fit Service, IL Patio, Dodo pizza, Papa John's.

**Tab. 3: Rating nejziskovějších franchiz v Rusku v kategorii „Investice 5-25 mil. rublů“ podle Forbes**

Místo	Značka	Investice, mln. Rublů	Počet franchisantů	Roční tržby, mil. rublů	Roční zisk, mil. rublů	Scóre
1.	Sun School	9,3	81	17,3	5,9	60,2
2.	Burger Club	5,0	218	39,9	5,1	57,7
3.	Vilgud	5,0	131	41,8	6,3	50,7
4.	Shokoladnica	7,5	109	31,6	5,4	48,8
5.	2GIS	20,0	85	34,0	6,8	48,6
6.	Fit Service	5,0	180	21,9	4,9	48,1
7.	IL Patio	23,5	67	65,0	9,7	46,6
8.	Dodo Pizza	11,5	460	36,0	5,8	36,0
9.	Cofix	5,0	123	26,4	3,2	42,7
10.	Papa John's	12,0	100	35,0	3,2	42,2

Zdroj: vlastní zpracování na základě Forbes, 2019



První místo v ratingu-2019 v kategorii „Investice 5-25 mil. rublů“ bylo uděleno síti mateřských škol **Sun School**. Odhadovalo se, že s investicí 9,3 milionu rublů bude dosaženo ročních tržeb ve výši 17,3 milionu rublů a ročního zisku ve výši 5,9 milionu rublů. Sun School nabízí tři možnosti franchizy – základní typ franchizy, franchiza premium a franchiza 2.0. V základním typu poskytuje franchisant pomoc při vyhledávání vhodného zařízení, marketingový výzkum, vývoj finančního modelu, zapojení call-centra, vedení klientské báze, analýza konkurenceschopnosti, školení personálu apod. Franchiza premium zahrnuje možnost ponechat veškeré práce, spojené s otevřením nové franchisingové pobočky na mateřské společnosti – tj. nákup zařízení, výběr personálu, organizace a kontrola rekonstrukčních prací, organizace dne slavnostního otevření apod. V rámci modelu franchiza 2.0 se založením a fungováním mateřské školy zabývá mateřská společnost.

Na druhém místě v ratingu Forbes je síť restaurací **Burger Club**. Investováním 5 milionů rublů lze získat roční tržby ve výši 39,9 milionu rublů a roční zisk ve výši 5,1 milionu rublů. Existují dvě možnosti založení pobočky Burger Club – na food-kurtu v obchodním centru nebo jako samostatnou restauraci. Částka franšizových investic zahrnuje (Burger Club, 2020):

- komplex výrobního a obchodního zařízení, nábytek, software, reklamní produkci, pokladny,
- služby: analýza místa pro budoucí restauraci, technické dokumentace, marketingová podpora při otevření, školení personálu, osobní podpora a pomoc v době otevření, metodická a praktická podpora v rozvoji, servisní obsluha zařízení, design interiéru, konzultace pro ředitele a manažery.

Třetí místo v ratingu Forbes obsadila síť chytrých autoservisů **Vilgud**: investice ve výši 5 milionů rublů zajistí roční tržby ve výši 41,8 milionu rublů a zisk ve výši 6,3 milionu rublů. Síť autoservisů byla otevřena v Moskvě v roce 2011 manželky Tursunovy z Uzbekistánu. Franchising se objevil o tři roky později. Do roku 2023 plánují Tursunovové zvětšit síť 10krát – do 1000 poboček v Rusku a zemích SNS (Forbes, 2020)

TOP10 nejziskovějších franchiz s investicemi od 1 do 5 milionů rublů je uvedený v tabulce 4.

**Tab. 4: Rating nejziskovějších franchiz v Rusku v kategorii „Investice 1-5 mil. rublů“ podle Forbes**

Místo	Značka	Investice, mln. rublů	Počet franchisantů	Roční tržby, mil. rublů	Roční zisk, mil. rublů	Scóre
1.	IQ007	1,7	511	21,6	11,4	77,8
2.	Poliglotiki	1,2	92	17,2	7,7	55,6
3.	Mr. Doors	2,3	95	56	5,6	49,2
4.	Laboratornaya sluzhba Helix	3,2	341	24,8	6,7	47,2
5.	Etazhi	3	72	73,1	10,9	44,6
6.	Century 21	1,8	55	45	8,1	42,3
7.	Askona	1,8	287	19	3	40,9
8.	Mariya Kukhni	1,7	220	30	6	39,2
9.	Avtomoye	3,9	114	23,3	6	35,5
10.	GrossHaus	2	186	7	2,5	32,7

Zdroj: vlastní zpracování na základě Forbes, 2019

V kategorii franchiz s investicemi od 1 do 5 milionů rublů (viz Tab. 4) zaujímá první místo škola rychlého čtení, kaligrafie, rozvoje paměti a inteligence **IQ007**. Franchisor poskytuje podrobný plán lekcí, zástupci společnosti pomáhají otevírat školu a zveřejňovat informace o nové pobočce na oficiálních webových stránkách. K dispozici je balíček propagačních materiálů. Provádí se školení personálu, poskytuje se metodická podpora podnikání a poradenství. Učební základy jsou pravidelně aktualizovány a vylepšovány. Za zmínku stojí, že existují negativní recenze týkající se franšizy IQ007, které uvádějí potřebu dalších investic během práce (Franshiza-Top.ru, 2019)

Druhé místo v kategorii zaujímá dětské jazykové centrum **Poliglotiki**, které bylo založeno v r. 2006 v Petrohradu a dnes již má 90 poboček v Rusku a dalších 40 poboček v zemích SNS. Značka nabízí 65 vlastních autorských programů vzdělání. V rámci podpory je největší důraz kladen na školení personálu a nastavení efektivních procesů podnikání (Poliglotiki, 2020)

**Mr. Doors** je výrobce a prodejce nábytku, působící na trhu více 20 let. V rámci franchizy je zajištěná podpora výběru a hodnocení obchodních prostorů, návrh designu prostor, školení personálu, opravy a montáž nábytků v salónu, adaptace programu prodeje, podpora a poradenství po otevření salónu (Mr.Doors, 2019)

Nejziskovější franchizy v Rusku s investicemi do 1 milionu rublů jsou uvedeny v tabulce 5.

**Tab. 5: Rating nejziskovějších franchiz v Rusku v kategorii „Investice do 1 mil. rublů“ podle Forbes**

Místo	Značka	Investice, mln. Rublů	Počet franchisantů	Roční tržby, mil. rublů	Roční zisk, mil. rublů	Scóre
1.	Chempionika	0,68	630	8,1	3,5	73,5
2.	Samura	0,5	441	4,8	2,7	67,7
3.	Yunior	0,53	457	4,5	2,4	64,7
4.	Masterskaya kuhonnoy mebeli „Edim doma“	0,8	170	25	5	61,1
5.	Fast & Shine	0,24	604	4,2	1,3	59,8
6.	Sletat.ru	0,3	588	2,8	1,5	56,6
7.	Russkiy balet	0,75	115	4,1	2,2	54,4
8.	White & Smile	0,32	392	1,6	1	53,2
9.	SDEK	0,6	1301	10,5	2,4	49
10.	Deti na parkete	0,31	140	1,4	0,4	41,4

Zdroj: vlastní zpracování na základě Forbes, 2019

První místo v nejlevnějších franchizách zaujímá **dětská škola fotbalu Chempionika**, zaměřená zejména na děti do 7-9 let. Důvodem je to, že státní sportovní školy přijímají děti školního věku, zatímco dětem ve věku přibližně do 7 let jsou nabízeny omezené možnosti sportování. V Rusku je otevřeno již více 600 poboček fotbalové školy, přičemž jejich velká koncentrace je v Moskvě, Moskevské oblasti, na Krymu a v řadě přímořských měst v Krasnodarském kraji. Franchiza se rozšířila také na trhy SNS. Chemipionika nabízí možnosti získat master-franchising pro regiony s počtem obyvatel více než 200 tisíc lidí. Franchisantům je nabízeno školení trenérů a personálu, školení v oblasti práce s klienty, marketingový komplex (školení pro oblast přilákání zákazníků, efektivního prodeje apod., PR základna, call-centrum), unikátní metodika, schválená Ruskou federací sportu, vlastní IT-systém, účast ve vlastním business klubu.

**Samura** je značka japonských nožů a kuchyňských doplňků. Franchiza Samura obsadila druhé místo v ratingu Forbes. Podmínky pro zahájení podnikání ve franšíze Samura jsou minimální. Není nutné pronajímat samostatné velké obchodní prostory, stačí pronajmout několik metrů čtverečních v jakémkoli obchodním centru, kde se dá umístit obchodní zařízení. Výhodou této franchizy jsou nízké náklady na zahájení podnikání,

podpora osobního manažera, rychlé otevření, školení zaměstnanců, reklamní podpora, tvorba návrhů reklamních a tiskových materiálů v ceně franchizy.

**Yunior** je další fotbalová škola pro juniory, která obsadila třetí místo v ratingu franchiz s nízkými investicemi. Působí v 22 zemích a 250 městech, provozuje 457 škol. Základem školy je vlastní metodika, vytvořená za podpory odborníků ze sportovních klubů Seltic, Valencia, Sporting. V rámci škol se pravidelně provádí fotbalové poháry. V rámci franchizy Yunior je nabízen cloudový systém pro efektivní řízení klíčových procesů školy – Education ERP (Yunior, 2019)

Z hodnocení franchiz v Rusku, rozdělených podle výše potřebných investic, lze udělat závěr, že se většina franchiz zaměřuje na sektor služeb. Franchizy, které vyžadují menší investice, zahrnují vzdělávací a rozvojové aktivity zejména pro děti – mateřské školy, fotbalové a sportovní školy pro děti, rozvojové dětské kurzy apod. V segmentu franchiz s vyššími počátečními investicemi dominují stravovací podniky. V ratingu se objevují také franchizy výrobců nábytků, zařízení a autoservisy.

#### **4.3.2 Nejpopulárnější franchizy v Rusku**

Pro analýzu popularity ruských franchiz jsou využity ukazatele počtu nových franchisingových smluv, uzavřených v r. 2017. Tyto údaje jsou doplněny o celkový počet franchisingových smluv a o počet zrušených smluv v roce 2017. Výsledky jsou představeny v tabulce 6. Cílem sestavení tohoto ratingu je najít nejdynamičtější se rozvíjející franchisingové sítě na ruském trhu a také zjistit, která odvětví hospodářství, z pohledu franchisingových konceptů, rychle rostou. Právě na tyto značky a trhy má smysl se zaměřit, jak v roli tvůrce nové franchizy, tak i v roli franchisanta – zájemce o zapojení do již existujících franchiz. Dynamiku počtu nových franchisingových smluv lze považovat za cenným ukazatelem poptávky po franšíze a udržitelnosti jejího obchodního modelu (Semina in RBC, 2018).

Z pohledu počtu nových franchisingových smluv, uzavřených v roce 2017, jsou nejpopulárnějšími značkami v Rusku 1C, Dodo Pizza, Gemotest, Begemot a Chebarkulskaya ptica. Je patrné, že do desítky nejlepších franchiz v tomto ratingu se dostala pouze jedna značka z ratingu Forbes – autoservis Vilgud (8. místo). Lze udělat závěr, že nejpopulárnějšími franchizy v Rusku nejsou vždy ty nejméně ziskové.

**Tab. 6: Rating nejpůvodnějších franchiz v Rusku**

Místo v r. 2017	Místo v r. 2016	Značka	Počet nových franchisingových smluv v r. 2017	Počet zrušených smluv v r. 2017	Celkový počet franchisingových smluv
1.	1.	1C	698	91	8184
2.	15.	Dodo Pizza	128	9	227
3.	3.	Gemotest	101	10	444
4.	n/d	Begemot	96	0	507
5.	6.	Chebarkul'skaya ptica	87	0	141
6.	n/d	220 wol't	66	0	66
7.	n/d	Sibirskaya zapravka	49	0	49
8.	n/d	Vilgud	47	0	47
9.	8.	Helix	45	1	163
10.	n/d	Nacionalnyi kredit	41	0	48

Zdroj: vlastní zpracování na základě Grishin a kol. in RBC, 2018

**1C** je jedna z nejstarších a největších franchiz v Rusku, která se specializuje na distribuci, podporu a vývoji počítačových aplikací, určených pro domácnosti a firmy. V tabulce 7 jsou uvedeny základní informace o franchisingovém modelu 1C (pro produkt 1C-účetní servis). Jsou zde uvedeny oficiální údaje, které uvádí franchisor, tzn. to, jak by to mělo fungovat v teorii. Dále jsou zde uvedeny skutečné údaje – jak to podnikům funguje v reálné praxi. Tyto informace byly zjištěny v rámci šetření mezi franchisanti 1C v Krasnodare a Rostově-na-Donu žurnalisty RBC v r. 2016. Je patrné, že se teorie v některých bodech liší od praxe – například výnosy jsou v praxi zpravidla nižší, než slibuje franchisor, nicméně náklady jsou v praxi také nižší.

**Dodo Pizza** je síť pizzerií, která využívá vlastní IT-systém pro automatizaci a optimalizaci firemních procesů (v kuchyni a v restauraci). Školení v Dodo Pizza se skládá ze dvou částí. V první fázi musí podnikatel projít cestou od výrobce pizzy k manažerovi řetězce pizzy. K tomu pracuje deset dní v kuchyni, poté se učí řídit personál jedné pobočky, a poté personál sítě z několika pizzerií. Druhou fází je teoretický kurz skládající se z přednášek o práci s financemi a propagací značky. Podmínkou pro vstup do sítě je požadavek vyzkoušet si začátek podnikání v malé obci. Pokud pobočka ukazuje dobré výsledky, podnikatelovi je umožněno otevřít pizzerii na původně vybraném místě ve velkém městě. (RBC, 2015)

**Tab. 7: Charakteristika franshizy 1C**

	1C: účetní servis	
	V teorii	V praxi
<b>Počáteční investice</b>	80-500 tis. rublů	700 tis. rublů
paušální poplatek	30-60 tis. rublů	30-60 tis. rublů
pronájem kanceláře	19 tis. tis. rublů	25-30 tis. rublů
provozní kapitál a reklamní kampaň v době otevření	n/d	500 tis. rublů
<b>Provozní činnost po 12 měsících podnikání</b>		
<b>Výnosy z hlavní činnosti</b>	792 tis. rublů	260-560 tis. rublů
Počet zákazníků	102 lidí	70-500 lidí
Průměrná cena objednávky / 1 zákazník měsíčně	6 750 rublů	
<b>Celkové náklady</b>	667 tis. rublů	210-465 tis. rublů
Mzdové náklady, vč. povinných odvodů	432 tis. rublů	150-300 tis. rublů
Nájem a komunální poplatky	48 tis. rublů	35 tis. rublů
Telekomunikační služby	16 tis. rublů	3,5-10 tis. rublů
Režijní náklady	66 tis. rublů	n/d
Master-franchising (5 % tržeb)	38 tis. rublů	13-25 tis. rublů
Daně	28 tis. rublů	1-15 tis. rublů
Jiné náklady	38 tis. rublů	10.80 tis. rublů
Čistý zisk	125 tis. rublů	52-100 tis. rublů
Rentabilita	16 %	n/d

Zdroj: vlastní zpracování na základě Suvorova in: RBC, 2016

V tabulce 8 jsou představeny základní údaje o franchise Dodo Pizza – teoretické informace, které uvádí franchisor a praktické výsledky, kterých dosahují franchisanti (zjištění v rámci šetření žurnalistů RBC mezi podnikateli ve městě Dologprudnoe, Rostov-na-Donu, Smolensku, Kaluge a Sarapule v r. 2015). Mezi respondenty byli lídři franshizy Dodo Pizza z pohledu zisku, vydávající až 1,5 milionu rublů za měsíc, a také malé podniky, které vydělávají 100–200 tisíc rublů měsíčně. Zisky poboček Dodo Pizza v podstatě závisí na velikosti provozovny a zóně dodání – čím větší jsou, tím vyšší jsou jejich zisky. (Zhitkova in RBC, 2015)

Je patrné, že Dodo Pizza je z pohledu počátečních investic jednou z nejdražších franchíz v ratingu. Franchisor uvádí, že k založení nové pobočky sítě je potřeba investic ve výši od 3,5 do 12 milionů rublů, v závislosti na typu provozovny a jejím místě. Ve skutečnosti se však jedná o investice ve výši 4-16 milionů rublů. Podnikatelé uvádí, že potřeba personálu je trochu jiná – například minimální počet pracovníků, který doporučuje franchisor, není schopný efektivně zajišťovat provoz pobočky. Uvádí se, že maximální doporučený počet pracovníků není také nutný. (Zhitkova in RBC, 2015)

**Tab. 8: Charakteristika franshizy Dodo Pizza**

	<b>Dodo Pizza</b>	
	<b>V teorii</b>	<b>V praxi</b>
<b>Počáteční investice</b>	3,5-12 mil. rublů	4-16 mil. rublů rublů
Paušální poplatek	0,35 mil. rublů	30-60 tis. rublů
Doba návratnosti	1,5-3 let	1,5-4 let
Požadavky k ploše provozovny	30-200 m <sup>2</sup>	10-30 m <sup>2</sup>
Počet pracovníků	5-50 lidí	10-30 lidí
Počet zákazníků denně	203-254 lidí	110-275 lidí
Průměrná cena objednávky / 1 zákazník	415-542 rublů	420-612 rublů
Výnosy měsíčně	1,5-5 mil. rublů	1,3-4,8 mil. rublů
Zisk před zdaněním	0,3-1,5 mil. rublů	0,1-1,25 mil. rublů
Rentabilita	15-20 %	5-25 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě Zhitkova in: RBC, 2015

V tabulce 9 jsou uvedeny podrobné informace o podnikání konkrétní pobočky – Dodo Pizza ve městě Sarapul. Plocha provozovny je 140 m<sup>2</sup> a na její otevření utratili majitelé cca 4 milionů rublů. Pizzerie byla otevřena za pouhý měsíc po podpisu smlouvy, první zisky začala přinášet po devíti měsících. Počáteční investice se vrátily po dvou letech od uvedení na trh. Nyní pobočka pracuje se ziskovostí 8-17 %. V září (viz Tab. 9), který je typicky neúspěšný pro pizzerii, majitelé dosáhli zisku jen 137 tisíc rublů, obvykle více.

**Tab. 9: Charakteristika franshizy Dodo Pizza**

	<b>Dodo Pizza v Stavropolu, září 2015</b>
<b>Výnosy</b>	<b>1638,3</b>
prodej pokrmů s dopravou	549,2
Prodej pokrmů v restauraci	1089
<b>Náklady</b>	<b>1501,10</b>
Nákup potravin	567,9
Režijní náklady na výrobu	78,3
Balení	30,9
Dopravní náklady	49,9
Mzdové náklady	463,9
Pronájem	54
Komunální a provozní poplatky	152,8
Reklama	6,79
Poplatek master-franchising	96,6
<b>Zisk před zdaněním</b>	<b>137,1</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě Zhitkova in: RBC, 2015

**Begemotik** je obchod s hračkami známých světových výrobců a výrobky pro děti pod vlastní značkou. První franšizový obchod Begemotik byl otevřen v roce 2008. Nyní jsou pobočky hračkového řetězce přítomné na území Ruska, Kazachstánu, Arménie. Podle

obchodních podmínek franchisingu se platí jednorázový vstupný poplatek ve výši 117 tis. rublů. Master-franchising a reklamní poplatky ve franchise nejsou. K otevření obchodu je dodání produkce zdarma. Počáteční investice na založení pobočky je od 2 mil. rublů, doba návratnosti – od 12. měsíce. (Begemot, 2020)

**Gemotest** je síť laboratoří a odběrových míst na vyšetření krve. Konkurentem Gemotestu je franchiza Invitro, nicméně Gemotest klade méně náročné požadavky na franchisanti a poskytuje pružnější podmínky pro vstup. Hemotest a Invitro nevyžadují lékařská vzdělání od svých partnerů. Obě společnosti pomáhají podnikatelům organizovat podnikání „od nuly“ tím, že poskytují poměrně podrobné odhady nákladů předem. Každý franshisant je pod dohledem lékaře-administrátora, který je plně zodpovědný za lékařskou část pobočky, jakož i manažera franshizy, který již s investorem přímo pracuje. (Suvorova, 2016) Shrnutí základních informací o franchisingových modelech Invitro a Gemotest je uvedeno v tabulce 10. Jsou zde uvedeny oficiální údaje, které uvádí franchisoři, tzn. to, jak by to mělo fungovat v teorii. Dále jsou zde uvedeny skutečné údaje – jak to podnikům funguje v reálné praxi. Tyto informace byly zjištěny v rámci šetření mezi franchisanti Invitro a Gemotest v Moskvě a Moskevské oblasti, provedeného žurnalisty RBC v r. 2016. Je patrné, že se teorie v některých bodech liší od praxe, někdy se jedná o horší situaci, někdy – o lepší.

**Tab. 10: Charakteristika franshiz Invitro a Gemotest**

	Invitro		Gemotest	
	V teorii	V praxi	V teorii	V praxi
Počáteční investice	2200-4900 tis. rublů	2000-4000 tis. rublů	850-1600 tis. rublů	1000-3000 tis. rublů
<i>v tom paušální poplatek</i>	<i>300-700 tis. rublů</i>		<i>50-200 tis. rublů</i>	
Doba platnosti smlouvy	3 let	3 let	5 let	5 let
Počet pracovníků na 1 pobočce	Od 5 lidí	2-5 lidí	Od 3 lidí	Od 3 lidí
Průměrný počet zákazníků denně	35 lidí	20-60 lidí	20 lidí	15-35 lidí
Průměrná cena 1 objednávky	1,5-2 tis. rublů	1,5-2 tis. rublů	1,5-2,5 tis. rublů	1,5-2,5 tis. rublů
Měsíční obrat	1600-2100 tis. rublů	900-3000 tis. rublů	900-1500 tis. rublů	700-3000 tis. rublů
Platba mateřské společnosti za provedení laboratorních vyšetření	60-65 % na obratu		50-64 % na obratu	
Master-franchising, % na obratu	28 %		1,18-2,36 %	
Zisk	n/d	150-250 tis. rublů	n/d	50-250 tis. rublů
Doba návratnosti (počet měsíců)	24-30	12-60	14-24	6-60

Zdroj: vlastní zpracování na základě Suvorova in: RBC, 2016



## 4.4 Rozhovor na téma franchisingu v Rusku

Pro účely doplnění zjištěných informací a provedených analýz, bylo rozhodnuto získání primárních dat a provedení rozhovorů se specialisty na franchising v Rusku. Vyhledáváním na internetu byly získány kontakty na poradce v oblasti franchisingu, žurnalisty a provozovatele významných franchiz v Rusku. Tyto odborníci byly kontaktovány elektronicky – e-mailem nebo prostřednictvím kontaktních formulářů. Podařilo se získat zpětnou vazbu od dvou respondentů. Dále jsou uvedeny záznamy a podrobnosti o těchto dvou rozhovorech.

### 4.4.1 Rozhovor s A. Merkulovym

První rozhovor byl provedený s business-poradcem a marketingovým odborníkem z Ruska – Andreyem Merkulovym. Již kolem 15 let se věnuje tématům rozšíření podnikání a franchisingu. V praxi se osobně podílel na rozvoji prodeje oken prostřednictvím partnerské sítě. Pan Merkulov byl kontaktován s prosbou o poskytnutí několika rad v oblasti franchisingu v Rusku. Komunikace probíhala elektronicky a v ruštině, dále je uveden překlad záznamu rozhovoru do češtiny.

- **Co byste mohl poradit pro začínající zahraniční franchisory v Rusku?**

Doporučuji používat franchising poté, co podnikatel samostatně otevře svých 5-10 vlastních poboček a dokončí technologii rychlého startu. V tomto případě je pravděpodobnost úspěchu franchisantů dostatečně vysoká. Chtěl bych zmínit další faktor úspěchu franšízového modelu – nutnost existence zdokumentovaného návodu na to, jak přilákat zákazníky a vést ziskový obchod. Pokud začínající franchisor nemá jedinečný produkt, který by mohl přilákat franchisanty, ale existuje dobře promyšlený a osvědčený účinný způsob, jak přilákat zákazníky a prodávat produkt, může se to již prodat prostřednictvím franšízy. Pokud máte vytvořený model, jak osobě vydělat například 100 tisíc rublů měsíčně, pak lze tento model již za tuto částku snadno prodat.

- **Čím může podle Vašeho názoru začínající zahraniční franchisor ještě přilákat franchisanty v Rusku?**

Obsah franchisingového modelu je bezpochyby důležitý, ale kromě toho je velmi důležité, jak se model prodává. Jedná se o schopnost franchisora svůj model představit a prezentovat. Zde přichází do popředí vnější obal franchizy a jeho přitažlivost pro ostatní.

Pokud se podíváte do katalogů franšíz nabízených v Rusku, okamžitě uvidíte, že zbývá v této oblasti ještě nekonečná práce.

- **Co si myslíte o potenciálu franchiz českého piva v Rusku? Mám na mysli menší české pivovary. České pivo – je známá a oblíbená značka po celém světě. Může to posloužit jako předpoklad úspěchu na ruském trhu?**

Znamé značky českého piva jsou již dlouhou dobu na ruském trhu – prodávají se například franchizy Pilsner a Velkopopovický Kozel. Menší pivovary, vzhledem k vysoké kvalitě produkce, by pravděpodobně mohly být úspěšné na ruském trhu, ale je třeba brát v potaz velkou konkurenci... V poslední době se objevilo mnoho franchiz, které se zabývají čepovaným pivem. Na začátku to byl skvělý a originální nápad – „vždy čerstvé nepasterizované pivo poblíž domu“. Ale když je poblíž domu již dvě pět a více prodejen stejného typu s odlišnými označeními, pivo se stalo staré a nechutné, ceny byly sníženy na minimum, aby bylo možné se udržet se na trhu. Je to všechno o neunikátním produktu, jehož způsob distribuce byl snadně napodoben konkurencí.

- **Co byste doporučil pro začínající franchisory, které nemají unikátní produkt?**

Pro tyto podnikatele bych doporučil namísto franchisy nabízet licencování. Například prodáváte okna – není to v žádném případě unikátní produkt, ale můžete nabízet unikátní způsob úspěšného prodeje tohoto typu produktu. Podnikatel proto může namísto franchizy nabízet schéma licencování a „hotový“ business v obalu „Okenní business na klíč“. Navíc může rozšířená verze produktu obsahovat celou řadu servisů – například tvorbu webu, internetovou reklamu, design reklamních materiálů apod. Rozdíl licencování od franchisingu spočívá v tom, že si podnikatel může vybírat jakéhokoli dodavatele oken. Rozšířená verze modelu může obsahovat kombinaci „licencování + franchizingové podnikání“, kdy kupující bude mít možnost používat Vaši osobní značku.

- **Takže na závěr bych Vás chtěla poprosit shrnout doporučení pro zahraniční franchisory. Kdo by mohl podle Vašeho názoru být úspěšný na ruském trhu?**

Za prvé ten, kdo má unikátní produkt nebo surovinu, které vyrábí pouze franchisor. Za druhé to jsou podnikatelé, kteří mají unikátní způsob obalu franchisy, unikátní způsob prodeje nebo unikátní způsob výroby ze surovin, které poskytuje pouze franchisor. Třetí možnost se týká možnosti nabídky exkluzivně nízkých cen, kterých je dosaženo díky masovému zastoupení na trhu (například síť maloobchodů, síť poboček cestovní agentury

apod.). Tato možnost se ovšem týká spíše velkých hráčů na trhu nebo podnikatelů, kteří začínají s významnými finančními zdroji.

- **Děkuji Vám za rozhovor!**

#### **4.4.2 Rozhovoros A. Melnikovym**

Druhý rozhovor byl proveden se zástupcem výkonného ředitele pro rozvoj podnikání ve společnosti Altera Invest, Aleksandrem Melnikovym. Tento rozhovor se bohužel nepodařilo provést osobně. Několik předem připravených otázek byly elektronicky sdíleny asistence Altera Invest, která je předala svému ředitelovi a pak poslala jeho odpovědi. Dále je uvedeny záznam otázek a odpovědí, přeložených do češtiny.

- **Myslíte si, že trh Ruska je atraktivní pro zahraniční franchisory?**

Rozvíjející se ekonomika je vždy úrodnou půdou pro rozvoj malých podniků, proto si myslím, že ruský trh představuje významné příležitosti pro zahraniční franchisory.

- **Které oblast jsou podle Vašeho názoru nejvíce atraktivní pro franchising v Rusku?**

Nejatraktivnější oblastí je tradičně obchod. Dále je dost populární a dynamicky rostoucí oblast gastronomických zařízení. Dost atraktivní je terciální oblast – zejména osobní služby, služby péče o domácnost, zdravotní péče. Zajímavou oblastí je sektor bydlení a komunálních služeb. Je pozoruhodné, že veřejný sektor začal věnovat pozornost franšízám – nedávno byl předložen návrh na zavedení franšízového systému v sektoru bydlení v Rusku.

- **Jsou nějaké překážky pro rozvoj zahraničního franchisingu v Rusku?**

Existuje mnoho faktorů, bránících se rozvoji franšízového podnikání v Rusku. Hlavním z nich bych označil nedostatek transparentnosti v podnikání a problémy s nemovitostmi. Ukazuje se, že samotní vlastníci franchiz často zpomalují rozvoj franšízového podnikání: nákup franšízy je složitý a je doprovázen neočekávanými situacemi, nabízí jen málo otevřených informací. Druhý problém je mnohem jednodušší – ve mnoha regionech je nedostatek zařízení, která splňují požadavky franchisora. Kromě toho v naší zemi neexistují kvalifikovaní zprostředkovatelé mezi mateřskou společností a budoucími franchisanty. Jak samotní franchisory, tak i potenciální franchisanti jsou většinou nuceni všechno vymyslet sami. Ve skutečnosti se franchisanti nemají s kým

prokonzultovat, kromě samotného poskytovatele franchisy, ale tento přístup jen stěží přispívá k objektivnímu posouzení.

- **Co byste mohl poradit pro začínající zahraniční franchisory v Rusku?**

Zkušenosti předchůdců a konzultace s franšízovými specialisty pomohou vyhnout se hrubým chybám. Doporučuji zvážit možnosti získání státní podpory.

- **Děkuji Vám za rozhovor!**

## **4.5 Specifika franchisingu v Rusku**

Rusko má v souvislosti s velikostí země a výraznými rysy některých regionů vlastní specifika franchisingového rozvoje. Vzhledem k tomu mnoho značek neuvažuje o vývoji prostřednictvím jednoho partnera v celé zemi, ale raději spolupracují s těmi franšízy, kteří již mají zkušenosti v určitém regionu. Důvodem je obtížnost v logistice a řízení, stejně jako mentalita obyvatel. Pro efektivní řízení podnikání je potřeba znát své cílové publikum a chování spotřebitelů. Lokální partneři nebo franšízanti to dobře ví.

**Komentář:** Na základě tohoto stanoviska lze tvrdit, že master franšízing je zvláště důležitý v Rusku. Tento trend potvrzují také následující údaje.

Podle JLL (2019) asi před deseti lety na ruském trhu přibližně bylo 80 % všech franšízových projektů mezinárodní značky, s výjimkou několika významných hráčů. Dnes se také aktivně rozvíjejí interní franchisingové projekty, například Top Gun, Dodo Pizza, Invitro, Beauty Point a 33 Penguins. Malé investice, jasné doby návratnosti, dobře zavedené provozní činnosti, standardy kvality a podpora centrály činí tyto projekty zajímavými pro soukromé investory. Navíc práce s místní franšízou zcela eliminuje měnová rizika, která jsou nevyhnutelná při práci s mezinárodními značkami. Současně zůstává poptávka po zahraničních značkách stále poměrně vysoká: například podle statistik JLL bylo v roce 2018, prostřednictvím místních partnerů, otevřeno přibližně 40 % nových značek vstupujících na ruský trh.

- **Regionální ekonomický vývoj**

Vývoj ruské ekonomiky dělá z ruského obchodu zajímavý trh pro velké mezinárodní podniky. Klíčovou otázkou pro franchising je, jak slibný je region pro společnost nebo majitele značky. Během let sankcí a dalších geopolitických procesů se ruské podnikání – velké i malé – dokázalo přizpůsobit novým pravidlům hry. Existuje řada

zahraničních společností, které se pokoušejí opustit obtížný region v období ekonomických a jiných změn, zatímco jiné naopak začínají pracovat v této době, kdy je málo konkurentů. V ruském hotelovém průmyslu existuje franchising již dlouhou dobu. V současné době mezinárodní hotelové řetězce obrátily svou pozornost na nové rostoucí odvětví hotelového průmyslu – apartmány. A to i přes složité právní a manažerské schéma interakce s množstvím vlastníků, existují již uzavřené smlouvy.

Franchisingové podnikání v Rusku musí zvažovat regionální kulturní a sociální faktory. Je důležité například znát orientace regionů na dlouhodobý rozvoj, tradice a zvyky, zejména pokud jde o malá města a obce. Moskva, Petrohrad, Jekatěrinburg se velmi liší od zbytku země v jejich schopnosti přizpůsobit se jiné kultuře, kterou se franšíza pokouší zprostředkovat.

**Komentář:** Výše uvedená stanoviska naznačují specifika franchisingu v Rusku související s různým regionálním rozvojem v zemi: zaostávající regiony jsou na jedné straně přínosem pro začínající franchisory (v těchto regionech dosud nejsou silní konkurenti), na druhé straně je to hrozba (zaostávající region znamená slabší poptávku a spotřebitelskou sílu, zavedené návyky a stereotypy v chování spotřebitele, které je pro začínajícího podnikatele obtížné ovlivnit atd.).

- **Distribuce franšíz podle regionů**

V ruském měřítku má regionální rozložení franchisingu zvláštní význam pro rozvoj hospodářství v regionech. Na pozadí ekonomicky úspěšných Moskvy a Petrohradu se rozvoj franchizingu stává obzvláště důležitým ve velkých městech: Nižnij Novgorod, Rostov na Donu, Perm, Volgograd, Krasnojarsk, Voroněž, Novosibirsk, Jekatěrinburg a další milionová města. Franšízový rozvoj v relativně malých regionech je otázkou času.

- **Faktory zpomalující rozvoj franchisingu v Rusku**

Existuje mnoho faktorů pro nedostatečný rozvoj franšízového podnikání v zemi. Je možné vyjmenovat zejména dva aspekty – nedostatek transparentnosti v podnikání a problémy s vlastnictvím. Ukazuje se, že samotní majitelé franšíz často zpomalují rozvoj franšízového podnikání: nákup franšízy je dost komplikovaný proces, existuje jen velmi málo otevřených informací. Druhý problém je mnohem jednodušší – nedostatek zařízení, která splňují požadavky franšízy.

V zemi navíc chybí kvalifikovaní zprostředkovatelé mezi mateřskou společností a budoucími franchisanty. Při výběru franšízy je budoucí podnikatel nucen všechno

vymyslet sám, ve skutečnosti nemá s kým prokonzultovat, kromě samotného franšízora, ale tento přístup jen stěží přispívá k objektivnímu posouzení.

Většina franšíz v Rusku je vytvořena špatně, proto jsou časté případy, kdy nespokojení franšízanti podávají žaloby proti svým franšízantům, aby soud uznal protiprávní uzavření dohody. Je třeba také poznamenat, že pojmy franšíza nebo franchising, které se používají v Rusku, nejsou oficiální. Používají se pouze proto, že jsou srozumitelné: tato podoba přišla ze Západu a vstoupila do hovorové řeči. Při zkoumání tohoto problému se setkáváme s tím, že v ruském právu místo nich existují pojmy jako poskytovatel licence (franšízy) a držitelé licence (franšízy), které odkazují na licenční smlouvu. Franchisor musí ve skutečnosti informovat, že prodává licenční dohodu o know-how nebo prodává koncesi. Potenciálním zákazníkům to však nebude jasné.

Franchisoři nejsou vždy připraveni poskytovat smlouvu jako produkt. Neměli čas ověřit obchodní model, nepřizpůsobili se regionům, ale již uvádějí na trh produkt, což vede ke kolapsu franšízových projektů. Na druhé straně je zde neznalost potenciálních franšízantů. Mnoho lidí si stále myslí, že nákup franšízy je způsob, jak investovat peníze, stát se vlastníkem firmy a vydělat zisk, aniž by cokoli dělali.

Ruský franšízový trh není efektivně regulován, neexistuje žádný úplný regulační rámec. V Evropě jsou velmi přísné požadavky na franchisory, jejich činnost je regulována, což se liší od Ruska, kde se kdokoli může zapojit do franchisingu, aniž by mu vznikly jakékoli závazky.

## **4.6 SWOT analýza**

V následující tabulce je provedeno shrnutí klíčových faktorů, ovlivňující franchisingový trh v Rusku. Je patrné, že se tento trh v Rusku dynamicky rozvíjí, roste počet domácích franchiz, trh láká také zahraniční značky a podnikatele. Počet franchiz v Rusku však zůstává velmi malý v relativním srovnání s vyspělými zeměmi světa.

Slabou stránkou toho trhu je nedostatečná právní úprava, absence kvalitních výzkumů a oficiálních statistik. Ruský trh se také vyznačuje vysokou administrativní a právní náročností, která snižuje atraktivitu franchisingu pro začínající a zahraniční podnikatele.

Na ruském trhu je mnoho regionů, kde je zatím málo franchiz. Tyto mezery mohou být efektivně zaplněny novými podnikateli. Je třeba však dávat pozor na lokální specifické rysy těchto trhů, přístup vlády obcí k novým podnikům, na spotřebitelské chování a připravenost k přijetí nových značek a modelů podnikání.

**Tab. 11: SWOT analýza trhu**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<p>Vysoké tempo růstu počtu franchiz</p> <p>Růst gastronomického trhu, spolehlivé výnosy franchiz v sektoru stravování</p> <p>Existence velmi silných franchiz, cenné know-how</p>	<p>Relativně malý počet franchiz</p> <p>Nedostatečná právní úprava franchisingu v Rusku</p> <p>Administrativní a právní náročnost založení a rozvoje franchiz</p> <p>Absence důvěryhodné statistiky franchisingového trhu</p> <p>Nedostatečná znalost konceptu franchisingu mezi rusými podnikateli</p>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<p>Růst HDP a stabilizace míry inflace v Rusku</p> <p>Rozvoj terciálního sektoru (atraktivní odvětví pro franchising: gastronomie, autoservisy, dětské vzdělávání a zábavní služby)</p> <p>Důraz vlády na zvýšení atraktivity země pro zahraniční investory</p> <p>Mezery na trhu – méně vyspělé regiony Ruska</p> <p>Rozvoj technologií</p> <p>Nové patenty</p>	<p>Nestabilní měnový kurz</p> <p>Surovinné zaměření ekonomiky</p> <p>Nedostatečný rozvoj některých regionů, nízká a specifická spotřeba</p> <p>Dynamický rozvoj franchisingového trhu a vznik nových konkurentů</p>

Zdroj: vlastní zpracování na základě provedených analýz v této práci, 2020

## 5 Závěr

Cílem práce bylo vyhodnocení podmínek pro podnikání franchisingu a master franchisingu v Ruské federaci. Dílčím cílem práce bylo identifikovat odlišnosti podnikání ve franchise v České republice a v Ruské federaci a využít je k návrhům na zlepšení této podnikatelské formy v Ruské federaci.

Na začátku práce byly prozkoumány teoretické aspekty franchisingu a existující ruský právní rámec pro podnikání ve franchise. Ze zkoumání historie franchisingu lze uvést závěr, že mnoho nedostatků současného franchisingového systému v Rusku plyne z nedostatku pozornosti a času, věnování právní úpravě, organizací trhu a v neposlední řadě – statistice a výzkumu v oblasti franchisingu.

V praktické části práce byla provedená analýza podmínek makroprostředí, mající vliv na rozvoj franchisingu, postavení franchisantů, master franchisorů a franchisorů v Rusku. Lze udělat závěr, že přes sankce, nestabilní kurz ruského rublu, otřesy ruské ekonomiky a jiné problémy, je otázka investic do ruského podnikání velmi aktuální pro zahraniční investory. Na ruský trh pořád vstupují nové značky a podniky. Oblíbenou formou podnikání, která slibuje nižší rizika v nestabilních podmínkách, je franšiza. Rozvíjející se ekonomika je vždy úrodnou půdou pro rozvoj malých podniků.

Zkušenosti předchůdců a konzultace s franšízovými specialisty pomohou vyhnout se hrubým chybám začínajících zahraničních podnikatelů na ruském trhu, konzultace s odborníky pomůže k získání státní podpory. Rozvoj franchisingu přispívá ke zlepšení ekonomiky jako celku a příznivě ovlivňuje životní úroveň.

Jedním z hlavních ohrožení franchisingového trhu v Rusku je nedostatek právní úpravy franchisingu. Dnes může franchizu vytvořit v podstatě každý podnikatel. Žádné významné požadavky na efektivitu, či příznivou finanční historii podniku-budoucího franchisora nejsou. Existuje mnoho příkladů, kdy podnik prodával franchizu obrovskému počtu zájemců, ale nedokázal se udržet na trhu a zbankrotoval. Franchisanti se pak potkávali s řadou právních a obchodních problémů. V souvislosti s potřebou zachránit účastníky franchisingového trhu je doporučeno rozvíjet právní bázi.

Důležitým faktem, který musí brát v úvahu zahraniční franchisor při vstupu na ruský trh je to, že jeho značka musí být zaregistrovaná v RosPatentu – bez registrace



značky bude zahraniční franchisor porušovat ruské zákony a bude vystaven riziku krádeže jeho podnikání.

Pro příznivý rozvoj franchisingu v Rusku je třeba realizovat zejména následující opatření:

- na státní úrovni vyvinout zvláštní právní předpisy o možnostech nabízet a používat franšízy,
- zahrnout do vládního programu podpory malého podnikání systém franchisingového rozvoje,
- vytvořit systém daňových výhod pro franšízy, zejména v počáteční fázi vývoje franšízového systému,
- je vhodné poskytnout franšizantům příležitosti použít zjednodušený účetní systém,
- je nutné vytvořit síť vzdělávacích a poradenských středisek pro rozvoj franchisingu.

Vyhlídky na rozvoj franchisingu v Rusku jsou tedy vysoké a je třeba učinit rozhodnutí o jejich dalším rozvoji. Franšízový trh v Rusku se v nadcházejících letech výrazně rozšíří, proto je potřeba zahájit výše zmíněné iniciativy již dnes.

Vzhledem k nedostatečně jasnému vymezení franchisingu v odborné literatuře a legislativě, lze vymezit určitý informativní a osvětový přínos této práce. Dále je třeba zmínit absenci oficiální a spolehlivé statistiky franchisingového trhu v Rusku, proto dalším přínosem práce je snaha o shromáždění a komparaci informací z různých zdrojů. Práce může posloužit jako vodítko pro další průzkumníky ruského franchisingového trhu a také jako inspirace pro zájemce podnikat ve franchise. Vymezené, v této práci, specifické rysy franchisingu v Rusku mohou posloužit jako cenné znalosti pro zahraniční franchisory před vstupem na ruský trh.

## 6 Seznam použitých zdrojů

### Odborná literatura

- FORET, Miroslav. (2012). *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, Albatros Media. ISBN 978-80-266-0006-0.
- IVANOV, Gennadij a Evrgenij CHOLIN. (2013). *Franchising v obchodě*. Moskva: ID Forum, INFRA-M. ISBN 978-5-8199-0553-1.
- IVANOVA, Elena. (2018). The technological development of the Russian economy: problems and prospects. *Teoreticheskaya ekonomika*. Yaroslavl: YaGTU, 4(46), ss. 68-75. ISSN 221-3260.
- MACHKOVÁ, Hana. (2015). *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MULAČOVÁ, Věra a kol. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. 520 s. ISBN 978-80-247-86348-4.
- PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0689-9.
- ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. (2009). *Franchising. Podnikání pod cizím jménem*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck. 190 s. ISBN 978-80-740-0174-1.
- SRPOVÁ, Jitka, VEBER, Jaromír a kol. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. 3., akt. a doplň. vyd. Praha: Grada. 336 s. ISBN 978-80-247-8310-9.

### Internetové zdroje

- BEGEMOT. (2020). Franchising. [online]. [cit. 2020-01-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.begemott.ru/franchise/>>
- BURGERCLUB. (2020). Franchiza burgerovoy Burger Club – eto idealnoe sootnoshenie kachestva i ceny. *Burger Club*. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z WWW: <<http://burgerclub.ru/franch>>.
- BYSTROVA, Viktoriya. (2019). Podderzhka malogo biznesa. Kakuyu pomosh' mozher poluchit' franchaisy. *TopFranchise.ru*. 16.4.2019. [online]. [cit. 2020-01-11].

- Dostupné z WWW: <<https://topfranchise.ru/stati/podderzhka-malogo-biznesa-kakuyu-pomoshch-mozhet-poluchit-franchayzi/>>.
- ČAF. (2016). Etický kodex franchisingu. *Česká asociace franchisingu*. [online]. [cit. 2019-05-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.czech-franchise.cz/eticky-kodex-franchisingu>>.
- ČAF. (2017). Evropský kodex etiky franchisingu. [online]. [cit. 2019-05-11]. Dostupné z WWW: <[http://www.czech-franchise.cz/media/pages/documents/eticky\\_kodex/evropsky\\_kodex\\_etiky\\_franchisingu\\_2017\\_7\\_2\\_2017.pdf](http://www.czech-franchise.cz/media/pages/documents/eticky_kodex/evropsky_kodex_etiky_franchisingu_2017_7_2_2017.pdf)>.
- ČAF. (2019). Definice a pojmy ve franchisingu. *Česká asociace franchisingu*. [online]. [cit. 2019-05-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.czech-franchise.cz/definice-a-pojmy-ve-franchisingu>>.
- EXPORT.GOV. (2019). Russia – Franchising. Russia Country Commercial Guide. *Export.Gov*. [online]. 8.14.2019. [cit. 2019-10-13]. Dostupné z WWW: <<https://www.export.gov/article?id=Russia-Franchising>>.
- FORBES. (2019). 30 samykh vygodnykh franshiz. *Forbes*. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.forbes.ru/rating/378213-30-samyh-vygodnyh-franshiz-2019-reyting-forbes>>.
- FORBES. (2020). Vilgud. *Forbes*. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z WWW: <[https://www.forbes.ru/profile/346653-vilgud?from\\_rating=378213](https://www.forbes.ru/profile/346653-vilgud?from_rating=378213)>.
- FRANCHISING.CZ. Historie franšizingu. *Franchising.cz*. [online]. 5.3.2008. [cit. 2019-05-11]. Dostupné z WWW: <<https://franchising.cz/abc-franchisingu/1/historie-fransizingu/>>.
- FRANCHIZA.RU. (2019). Legislativa. *Franchiza.ru*. [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z WWW: <<https://franshiza.ru/article/zakonodatelstvo/>>.
- FRANCHIZA.RU. (2020). Dlya SMI. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z WWW: <[https://franshiza.ru/article/for\\_smi/](https://franshiza.ru/article/for_smi/)>.
- FRANSHIZA-TOP.RU. (2019). IQ007 – shkola skorotcheniya. *Franshiza-Top.ru*. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z WWW: <<https://franshiza-top.ru/rejting-franshiz/uslugi-dlya-naseleniya/iq007>>.

- GANZHUR, Elena. (2018). Tri stupeni: Forbes predstavil rejting franchiz – 2018. *Forbes.ru*. [online]. [cit. 2019-10-13]. Dostupné z WWW: <<https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/363575-tri-stupeni-forbes-predstavil-rejting-franshiz-2018>>.
- GRISHIN, Nikolay a kol. in RBC. (2018). Rating RBK: top-50 samyh vostrebovannyh franchiz v 2017 godu. *RBK*. 4.4.2018. [online]. [cit. 2019-12-03]. Dostupné z WWW: <[https://www.rbc.ru/ratings/own\\_business/04/04/2018/5ab5019e9a79470e78c0f343](https://www.rbc.ru/ratings/own_business/04/04/2018/5ab5019e9a79470e78c0f343)>
- HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČR. (2009). Informační brožura o franchisingu: Franchising jako optimální metoda podnikání pro MSP. DRING Consulting s.r.o., srpen 2009. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z WWW: <[http://www.socr.cz/file/519/34\\_info\\_brozura\\_o\\_franchisingu.pdf](http://www.socr.cz/file/519/34_info_brozura_o_franchisingu.pdf)>.
- CHAMIONIKA. (2019). Franshiza detskoj shkoly futbola. *Championika*. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z WWW: <<https://fr.championika.ru>>.
- LIKHACHEVA, Elena. (2015). Franchising in Russia – Trends and Key Figures 2014-2015. *Business – Moscow Expat Life*. [online]. 11. [cit. 2019-10-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.moscowexpatlife.ru/2015/05/franchising-in-russia-trends-and-key-figures-2014-2015/>>.
- MAILER, Alexandr cit. NAZIRBEGOVÁ, Aminat. (2017). Vývoj franchisingu v Rusku. Saratov: FGBOU, ekonomická fakulta. Autoreferat bakalářské práce. Vedoucí práce: ČELNOKOVÁ, O. Dostupné z WWW: <[http://elibrary.sgu.ru/VKR/2017/38-03-01\\_085.pdf](http://elibrary.sgu.ru/VKR/2017/38-03-01_085.pdf)>.
- MELNIKOV, Aleksandr. (2019). Kak kupit' franchizu o gosudarstvennoy programme? Pomoshch malou biznesu. *Altera Invest*. 14.6.2019. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z WWW: <<https://alterainvest.ru/rus/blogi/kak-kupit-franshizu-po-gosudarstvennoy-programme/>>.
- MIKHAIL, A. Rejting lutschih franchiz po versii Forbes. Samye vygonyie franshizy 2019 v Rosii. 3.8.2019. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z WWW: <<https://easymoneyinfo.ru/rejting-luchshih-franshiz-po-versii-forbes-2019/>>.
- MR.DOORS. (2019). Franchising. *Mr.Doors*. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.mrdoors.ru/dealers/>>.

- NOVÁKOVÁ, Lenka. (2017). Univerzální franšízová smlouva neexistuje. *Franchising.cz*. [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z WWW: <<https://franchising.cz/abc-franchisingu/3144/univerzalni-fransizova-smlouva-neexistuje/>>.
- NUMBEO. (2020). Quality of Life Index by Country 2020. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z WWW: <[https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings\\_by\\_country.jsp](https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp)>.
- Občanský zákoník Ruské federace. Kapitola 5, čl. 1027-1040.* [online]. 28.3.2017. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z WWW: <[http://kzrf.ru/gkrf\\_head\\_54.html](http://kzrf.ru/gkrf_head_54.html)>.
- OREANDA-NEWS. (2019). Forbes Published a Rating of the Most Profitable Russian Franchises. *Oreanda news*. 2.7.2019. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z WWW: <[https://www.oreanda.ru/en/torgovlya\\_i\\_uslugi/forbes-published-a-rating-of-the-most-profitable-russian-franchises/article1268760/](https://www.oreanda.ru/en/torgovlya_i_uslugi/forbes-published-a-rating-of-the-most-profitable-russian-franchises/article1268760/)>.
- PATENT URAL. (2018). Registrace franšízy v Rospatentu: proč je nutná. *Carská privilegia*. [online]. 4.6.2018. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z WWW: <<https://patentural.ru/zhurnal/registraciya-franshizy-v-rospatente>>.
- POLIGLOTIKI. (2020). Franshiza dtskeho centra Poliglotiki. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.poliglotiki.ru/franchajzing.html>>.
- POŠEPNÁ, Markéta. (2015). Franšíza jako forma podnikání v hotelnictví a gastronomii. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8. Bakalářská práce. Vedoucí práce: MÁČE, Jan. Dostupné z WWW: <[https://is.vsh.cz/th/qj9qn/BP\\_-\\_Fransiza\\_jako\\_forma\\_podnikani\\_v\\_hotelnictvi\\_a\\_gastronomii.pdf?so=nx](https://is.vsh.cz/th/qj9qn/BP_-_Fransiza_jako_forma_podnikani_v_hotelnictvi_a_gastronomii.pdf?so=nx)>.
- RAF, WFC in CONSULT PARK. (2019). Rynok franchisinga v Rossii: cifry i fakty. 27.6.2019. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z WWW: <<https://zen.yandex.ru/media/id/5ca2dfc115bac500b33f7b30/rynok-franchaizinga-v-rossii-cifry-i-fakty-5d14b172ac97b000b074d986>>.
- RAF. (2018). Franchaizing 2017. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z WWW: <<http://rusfranch.ru/presscenter/publications/3472/>>.
- RAF. (2019). O reestre franshiz. *RAF*. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z WWW: <[https://www.rusfranch.ru/nfr/o\\_reestre\\_franshiz/](https://www.rusfranch.ru/nfr/o_reestre_franshiz/)>.

- RAF. (2019). S chego nachat. *Rossijskaya asociaciya franchisinga*. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z WWW: <[https://www.rusfranch.ru/franchising/kak\\_kupit\\_franshizu/s\\_chego\\_nachat/](https://www.rusfranch.ru/franchising/kak_kupit_franshizu/s_chego_nachat/)>.
- REDAKCE ČESKÉHO FRANCHISINGU. (2017). Franchising služeb. *Český franchising*. [online]. 13.1.2017. [cit. 2019-05-11]. Dostupné z WWW: <<http://cesky-franchising.cz/franchising-sluzeb/>>.
- RIA in: SVETLOVA, Larisa. Uroveň zhizni v Rossii v 2019 gdu: gde i komu luchshe vsego zhit. *Emigrant*. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z WWW: <<https://emigrant.guru/potom/uroven-zhizni-v-rossii.html>>.
- ROSPATENT. (2019). Státní registrace ochranné známky, servisní známky, kolektivní ochranné známky. *Rospatent*. [online]. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z WWW: <<https://rupto.ru/ru/stateservices/gosudarstvennaya-registraciya-tovarnogo-znaka-znaka-obsluživaniya-kollektivnogo-znaka-i-vydacha-svidetelstv-na-tovarnyy-znak-znak-obsluživaniya-kollektivnyy-znak-ih-dublikatov>>.
- SAMURA. (2019). *Franchising*. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.samura.ru/page/franchajzing/>>.
- SEDLÁČEK, Radek. Franchising. *Wiki CR – informační databáze*. [online]. 7.11.2016. [cit. 2019-05-11]. Dostupné z WWW: <<https://fim2.uhk.cz/wikicr/web/index.php/home/7-marketing/272-asdassa>>.
- SMERTINA, Polina a Yuliana PETROVA. (2019). Moskovskim franchaisy razdadut po millionu rublei. *Vedomosti*. [online]. 8.8.2019. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.vedomosti.ru/management/articles/2019/08/08/808428-moskovskim-franchaizi>>.
- STATBUREAU. (2019). Tablicii inflyacii. Uroven-inflyacii.rf. [online]. [cit. 2019-10-13]. Dostupné z WWW: <<https://уровень-инфляции.рф/таблицы-инфляции>>.
- SUVOROVA, Natalia. (2016). Buhgalteriya v oblakah: kak zarabotat' na sotrudnichestve s „1C“. *RBC*. [online]. 26.5.2016. [cit. 2020-01-02]. Dostupné z WWW: <[https://www.rbc.ru/own\\_business/04/07/2019/5d1cd1559a794776922f2446](https://www.rbc.ru/own_business/04/07/2019/5d1cd1559a794776922f2446)>.

- SUVOROVA, Natalia. (2016). Dengi na korvi: stoi tli otkryvat' po franshize punkt priema analizov. *RBC*. [online]. 12.1.2016. [cit. 2020-01-19]. Dostupné z WWW: <[https://www.rbc.ru/ins/own\\_business/14/03/2016/56e6c5e19a7947d05ebd592d](https://www.rbc.ru/ins/own_business/14/03/2016/56e6c5e19a7947d05ebd592d)>.
- ŠAGOVA, O. (2011). Povaha a role franchisingu v moderní ekonomice. *Vestnik Kazanské technické univerzity*. [online]. Kazan: KNVTU, roč. 2, s. 268-273. ISSN 1998-7072. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z WWW: <<https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-rol-franchayzinga-v-sovremennoy-ekonomike>>.
- ŠACHOV, A. (2012). Specifika právní regulace franchisingu v Rusku: problémy a perspektivy. *Transformace právních a politických systémů*. [online]. Roč. 5, č. 149. s. 875-879. [cit. 2019-05-01]. Dostupné z WWW: <[http://www.nbpublish.com/library\\_get\\_pdf.php?id=18349](http://www.nbpublish.com/library_get_pdf.php?id=18349)>.
- TOPFRANCHISE.RU. Historie franchisingu. S čeho se všechno začalo. *TopFranchise.ru*. [online]. 11.5.2016. [cit. 2019-05-11]. Dostupné z WWW: <<https://topfranchise.ru/stati/istoriya-franchayzinga-s-chego-vsye-nachinalos/>>.
- VERNIKOVA, Kristina. (2015). Istorija rossijskogo franchisinga. Istorija pervaya. *BusinessMens.ru*. [online]. 16.1.2015. [cit. 2019-10-13]. Dostupné z WWW: <<http://businessmens.ru/article/franchise-school/istoriya-rossiyskogo-franchayzinga-chast-pervaya>>.
- WCIOM in RUEXPART. (2019). Uroven zhizni v Rossii. *RuExpert.ru*. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z WWW: <[https://ruxpert.ru/Уровень\\_жизни\\_в\\_России](https://ruxpert.ru/Уровень_жизни_в_России)>.
- WIPO in CHT. (2020). Rating stran mira po kolichestvu patentov. *Gumanitarnyi portal*. Moskva: Centre of Human Technologies, ISSN 2310-1792. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z WWW: <<https://gtmarket.ru/ratings/rating-countries-patents/info>>.
- WORLDBANK. (2019). Russian Federation. *The World Bank*. [online]. [cit. 2019-10-13]. Dostupné z WWW: <<https://data.worldbank.org/country/russian-federation>>.
- YUNIOR. (2019). Franchiza detskoy futbolnoy shkoly Yunior. [online]. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z WWW: <[https://franshiza-futbolnogo-kluba.ru/?utm\\_source=eLama-google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=Футбол+франшиза&utm\\_content=cid%7C8864318627%7Cgid%7C89623266419%7Caid%7C411146939253%7Cdvc%7Cc%7Cpid%7Ckwd-322909471099%7Cpos%7C%7Cadm%7Cg%7Cmt%7Cp&utm\\_term=франшиза%20](https://franshiza-futbolnogo-kluba.ru/?utm_source=eLama-google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Футбол+франшиза&utm_content=cid%7C8864318627%7Cgid%7C89623266419%7Caid%7C411146939253%7Cdvc%7Cc%7Cpid%7Ckwd-322909471099%7Cpos%7C%7Cadm%7Cg%7Cmt%7Cp&utm_term=франшиза%20)>.

юниор&gclid=Cj0KCQiA-  
bjyBRCCARIsAFboWg0G3JKHVxvpi3PK0xs1cShZ0FyzZoyWIADN3HEkwQQyl  
N8ybK3ZIIoaAg8aEALw\_wcB>.

ZHITKOVA, Valeria in RBC. (2015). Million pod syrom: skoliko prinosit franshiza Dodo  
Pizza. *RBC*. [online]. 2.12.2015. [cit. 2020-02-03]. Dostupné z WWW:  
<[https://www.rbc.ru/ins/own\\_business/02/12/2015/565f03a59a7947aac001cafa](https://www.rbc.ru/ins/own_business/02/12/2015/565f03a59a7947aac001cafa)>.