

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

2008

Bc. Boháčková Hana

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor



## Marketingové nástroje ve franšízovém podniku

Vedoucí diplomové práce

doc. Ing. Marie Hesková, Csc.

Autor

Bc. Hana Boháčková

2008

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Hana BOHÁČKOVÁ

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Název tématu: Marketingové nástroje ve franšízovém podniku

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

**Cíl práce:**

Analýza marketingových nástrojů v oblasti franšízového podnikání u vybraného franšízového systému. Rozbor podnikatelského prostředí v oblasti franšízy v ČR a zemích EU.

**Metodický postup:**

1. Studium odborné literatury
2. Analýza marketingových nástrojů
3. Analýza podnikatelského prostředí
4. Návrhy a doporučení


**Rámcová osnova:**

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl a metodika práce, 4. Analýza marketingových nástrojů, 5. Návrhy a doporučení, 6. Závěr, 7. Použitá literatura, 8. Přílohy.

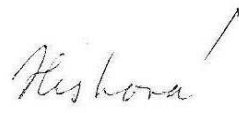
Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Rozsah pracovní zprávy: 50-60 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná  
Seznam odborné literatury:

- Hesková, M. a kol.: Marketing. České Budějovice: ZF JU, 2003  
Hesková, M. a kol.: Kooperace. Praha: Profess Consulting, 2005  
Hesková, M.: Marketingová komunikace součást marketingového mixu. Praha: VŠE, 2001  
Horner, S., Swarbrooke, J.: Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Praha: Grada, 2003  
Janečková, L., Vašítková, M.: Marketing služeb. Praha: Grada Publishing, 2001  
Řezníčková, M.: Franchising: podnikání pod cizím jménem. Praha: C.H. Beck, 2004  
Turnerová, L.: Odborný průvodce franšízinkem. Praha: Nakladatelství Hlaveš, 2001

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.  
Katedra obchodu a cestovního ruchu  
Datum zadání diplomové práce: 15. února 2007  
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2008

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
L.S.  
Studentská 19  
370 05 České Budějovice  
IČ 600 76 668, DIČ CZ60076668

  
doc. Ing. Marie Hesková, CSc.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 28. března 2007

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Marketingové nástroje ve franšízovém podniku vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 10. 9. 2008

Hana Boháčková

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí diplomové práce doc. Ing. Marii Heskové, Csc. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

# Obsah

1. Úvod .....	9
2. Literární přehled .....	11
2.1 Franchising .....	11
2.2 Strategický marketing .....	22
2.3 Podnikatelské prostředí v oblasti franchisingu .....	27
3. Cíl a metodika práce .....	31
4. Rozbor podnikatelského prostředí v oblasti franchisingu v České republice a zemích EU .....	33
4.1 Franchising v Evropě .....	33
4.2 Franchisové systémy v České republice .....	35
4.3 Hotelové řetězce nabízející franchising .....	39
5. Stanovení strategie expanze .....	41
5.1 Situační analýza .....	41
5.1.1 Interní analýza .....	41
5.1.2 Externí analýza .....	44
5.2 SWOT analýza .....	52
5.2.1 Analýza S-W .....	53
5.2.2 Analýza O-T .....	55
5.2.3 Výsledky SWOT analýzy .....	57
5.3 Stanovení strategie .....	58
5.4 Posouzení vhodnosti způsobu expanze .....	59
6. Franchisový koncept .....	63
6.1 Druh a předmět franchisingu .....	63
6.2 Know-how .....	64
6.3 Požadavky na franchisanta .....	69

6.4	Základní povinnosti franchisanta a franchisora.....	71
6.5	Vytypování možných uchazečů o licenci.....	72
7.	Závěr.....	74
8.	Summary.....	78
9.	Přehled literatury.....	79
10.	Seznam schémat, tabulek a grafů.....	81
11.	Seznam příloh.....	82



# 1. Úvod

Diplomová práce se zabývá problematikou franchisingu. Franchising je úspěšná forma podnikání, avšak pro české podnikatelské prostředí a veřejnost stále málo známá a proto si zaslouží pozornost. Můžeme ji zařadit mezi nejmladší obchodní kooperace a to především mezi vertikální kooperace. Jako jednu z možností využívat výhody velkých integrovaných celků a možnosti rychlé a úspěšné expanze na nové trhy.

Počátky rozvoje v České republice sahají do roku 1991. V tomto roce začaly vstupovat na náš trh první zahraniční franchisové systémy. Postupem doby se franchising začal rozšiřovat a k dnešnímu dni je evidováno na Českém území zhruba půl druhé stovky značek, které používají franchising. Je používán tam, kde je podnikání založeno na něčem jedinečném nebo originálním a odlišném. Nejvíce se s franchisingem můžeme setkat ve službách jako jsou například restaurace, pekařství, kavárna, kosmetický salón, cestovní kancelář, půjčovna apod. Nejčastěji pak v hotelovém průmyslu a gastronomických službách.

Franchising je vhodný způsob, jak začít úspěšně, rychle a bez velkého rizika podnikat. Umožňuje vést vlastní prosperující podnik se zavedenou značkou. Jde o smluvní vztah dvou partnerů, kdy jeden přináší značku a know-how a druhý počáteční kapitál a realizační zázemí. Obě strany tak do společného podnikání vkládají něco, co ta druhá nemůže, neumí nebo nemá, aby byly společně úspěšnější.

Význam franchisingu stále stoupá. Více se prosazují nejrůznější formy spolupráce, dochází k propojování obchodních sítí a samostatných podnikatelů. Úspěšnost firem závisí na jejich schopnosti vytvářet, distribuovat, sdílet a využívat nehmotné hodnoty. V dnešní době je snazší překonávání geografických i politických bariér, které dříve bránily šíření a využití informací, technologií a kapitálu. Všechny tyto důvody umožňují franchisingu stát se dominující formou podnikání a je zapotřebí věnovat mu pozornost.

Diplomová práce se zaměřuje na hotelový obor. Jak již bylo zmíněno, právě v hotelnictví se nejčastěji franchising uplatňuje. Důvodem zpracování tématu na hotelovém podnikání bylo uplatnění vědomostí získaných studiem cestovního ruchu. Vybraný hotel má dlouholeté zkušenosti na trhu, poskytuje ubytovací a gastronomické služby a je umístěn u Lipenské přehrady, okres Český Krumlov v Jihočeském kraji.

Vedení hotelu vyjádřilo přání nezveřejňovat jméno hotelu, proto nebude v diplomové práci uváděno. Hotel je v pozici hledání nové expanzivní strategie. Možnou strategií, která se nabízí je franchising. V práci je zpracována situační analýza a SWOT analýza, které jsou podkladem pro stanovení růstové strategie a k následnému sestavení podnikatelského konceptu včetně marketingu a to v balíku zvaném know-how. Rozborem podnikatelského prostředí v oblasti franchisingu vyplynou možné změny a potenciál v této formě podnikání v České republice a Evropě.

## 2. Literární přehled

Literární přehled dává prostor pro nastínění teoretického základu řešení diplomové práce. Rozbor názorů a pohledů na danou problematiku různých autorů v oboru franchisingu a marketingu. Půjde o pojem franchising, jeho členění a charakteristika, navazovat bude strategický marketing a podnikatelské prostředí v oblasti franchisingu.

### 2.1 Franchising

Slovo franchising lze psát mnoha způsoby. V anglickém jazyce - franchising, franchisor a franchisee. V Českém jazyce - franšízink, franšízor nebo franšízant. V diplomové práci bude používán anglický výraz a v případech citace bude používán originálně používaný přepis slova.

Velmi stručně řečeno – franchising využívá „opakování úspěšného podnikatelského nápadu na více místech pod stejnou značkou“. Ještě stručnější jsou slogany „podnikání pod cizí značkou“ nebo „podnikání na klíč“ nebo „jednou vymyslet, stokrát prodat“. (1)

Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podnikatelů – franchisora a jeho franchisee. (2)

Podle Turnerové (3), lze také říci, že franchising je odbytový a distribuční systém, který lze označit za cestu, která umožní slabším stát se silnými, konkurenceschopnými a zajistí jim stejné tržní výhody, jako mají vysoce integrované firmy.

Franchising je též forma podnikání, založená na vytváření kooperačních vztahů. Je jednou z nejrozšířenějších forem vertikální spolupráce velkých a malých firem. (4)

Tamchyna (1) zahrnuje franchising pod obchodní strategii a metodu podnikání, která je založena na tom, že podnikatel (franchisor) svůj úspěšný systém odbytu výrobků, služeb nebo technologií poskytuje za úplatu jiným právně a finančně nezávislým obchodním partnerům – franchisingovým příjemcům (franchisee).

Tento systém distribuce a vzájemných obchodních vztahů se označuje jako franchisingový systém. Systém tvoří dvě strany.

Na jedné straně je to zakladatel systému, franchisor, představuje jádro tvořící koordinační centrum celého systému. Je původcem a majitelem podnikatelského nápadu, který se dále stává předmětem obchodu. Na druhé straně stojí příjemce franchisingu, franchisant, představující partnera, který kupuje určitý výrobek, službu, recept. Nejde samozřejmě jen o samotný výrobek, ale především o ochrannou známku, se kterou se kupuje kompletní „image“ firmy. (4)

Každá ze stran poskytuje pro účel společného podnikání své silné stránky, např. jeden vkládá podnikatelský nápad a své znalosti (franchisor) a druhý zajišťuje kapitál a realizační zázemí (franchisant). (1)

Franchisor prostřednictvím franchisingového balíku ukládá práva a povinnosti franchisantovi. Součástí franchisingového balíku je podle Tamchyny (5) značka, know-how, manuál, školení, standardy kvality, průběžné poradenství, controlling a benchmarking, analýza lokality.

Franchisingový balík můžeme též označit jako marketingový balík, protože výše vyjmenované součásti balíku náleží pod pojem marketing.

Franchisor je franchisingový poskytovatel, partner franchisanta, obvykle společnost vlastnící právo udělovat franchising.

Franchisant je franchisingový příjemce, klient a partner franchisora, provozovatel nebo majitel jedné nebo více franchisingových koncepcí.

Podle Evropské federace franchisingu (6) franchisor opravňuje a zavazuje své franchisanty za přímou nebo nepřímou úplatu:

1. Provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí, užívat jeho know-how, hospodářské a technické metody a procedurální systém
2. Užívat obchodní jméno franchisorovy firmy (ochrannou známku a jiná nehmotná práva)
3. A to za trvalé obchodní a technické podpory ze strany franchisora a v rámci a po

dobu trvání písemné franchisové smlouvy.

Již zmíněné know-how v tomto případě znamená soubor nepatentovaných praktických znalostí, vycházejících z franchisorem získaných a ověřených zkušeností, jež jsou utajené, podstatné a identifikované. Utajené znamená, že know-how, ve své podstatě, struktuře nebo přesném složení součástí, není všeobecně známé nebo lehce dostupné. Nelze to však chápat zúženě jakoby každá individuální součást know-how musela být mimo franchisorův podnik zcela neznámá nebo nedostupná. Podstatné znamená, že know-how zahrnuje informace nepostradatelné pro použití franchisantem, prodej nebo distribuci smluvně dohodnutého zboží nebo služeb, zvláště pro prezentaci zboží, určeného k prodeji, zpracování výrobků v souvislosti s poskytováním služeb, metody přístupu k zákazníkovi, jakož i řízení podniku po administrativní a finanční stránce. Know-how musí být pro franchisanta užitečné tak, aby k datu ukončení smlouvy zlepšilo jeho konkurenční postavení, a to zvláště zvýšením jeho výkonnosti a usnadněním jeho přístupu na nový trh. Identifikované znamená, že know-how musí být specifikováno natolik zevrubně, aby bylo možno zjistit, zda odpovídá kritériím utajení a podstatnosti. Specifikace know-how může být zakotvena ve franchisové smlouvě nebo ve zvláštním dokumentu, nebo ji lze zaznamenat jakoukoliv další vhodnou formou. (7)

Turnerová (3) zmiňuje, že tato definice, i když je dlouhá, nejlépe postihuje práva a povinnosti vznikající ve vztahu příjemce a poskytovatele franšizy. Vysvětluje, že franšizor dává k dispozici vyzkoušenou koncepci úspěšného vedení podniku, podle této koncepce vyškolí příjemce franšizy a ten pak může koncepci uplatňovat v praxi.

Trvalá hospodářská a technická podpora (viz 3). franšizora zahrnuje především: (3)

- Pravidelné návštěvy podpůrného personálu s cílem pomoci při nápravě odchylek, které by mohly příjemci franšizy způsobit obchodní problémy.
- Inovace výrobků a koncepce
- Školení personálu
- Průzkum trhu
- Celoplošnou i místní inzerci

- Možnost nákupu ve velkém
- Manažerské a účetní poradenství a služby.

Co se týká franchisové smlouvy, autoři Turnerová (3) a Mendelsohn (8) se shodují, že franchising je založen na poskytnutí licence, čili podnikání na základě licenční smlouvy. Avšak Turnerová (3) dodává, že licenční smlouvy je využíváno jako způsobu popisu části transakcí probíhajících v systému. Touto smlouvou se uděluje právo využívat průmyslových práv a práv z duševního vlastnictví (obchodních značek, názvů, know-how atd.) při výrobě a prodeji zboží nebo při poskytování služeb.

Existuje rozdíl mezi licenční smlouvou a franchisovou smlouvou, na který poukazuje Řezníčková (4). Předmětem franchisové smlouvy jsou nejen průmyslová práva, ale i právo prodávat určité zboží a/nebo poskytovat určité služby a/nebo technologie pod obchodním jménem, obchodní známkou, ochrannou známkou, image a goodwill franchisora, právo využívat obchodní a organizační koncept franchisora, právo využívat know-how, jakož i další výrobní postupy aj. Franchisový systém je v tomto smyslu širší a často dochází k začlenění licenční smlouvy do smlouvy franchisové. Franchisová smlouva je typem kombinované smlouvy, který zahrnuje prvky nejrůznějších smluvních typů a zasahuje do řady právních oblastí. Franchisová smlouva obsahuje nejčastěji prvky smlouvy licenční, smlouvy o využití know-how, nájemní smlouvy, popř. leasingové, smlouvy o obchodním zastoupení aj. (4)

Franchisor (poskytovatel licence) je zpravidla větší společnost (podnik, firma) naproti tomu franchisant (nabyvatel licence) je samostatný podnikatelský subjekt, vystupující vlastním jménem a na vlastní účet.

Franchisingová smlouva je právním vyjádřením vztahu franchisora a franchisanta. Je základem jejich dlouhodobé spolupráce. Ve franchisingové smlouvě jsou zakotvena veškerá pravidla a principy fungování vztahu mezi franchisorem a franchisantem. (9) Podle Evropského etického kodexu franchisingu (2) jsou požadavky na smlouvu následující:

- Franchisová smlouva musí být v souladu se zákony a s Kodexem etiky franchisingu.

- Musí odrážet zájmy členů franchisové sítě tím, že chrání franchisorova práva z průmyslového a duševního vlastnictví a společnou identitu i autoritu franchisové sítě.
- Franchisová smlouva musí jednoznačně stanovit příslušné povinnosti a odpovědnosti stran a všechny další podstatné podmínky smluvního poměru.

Franchisingové smlouvy mohou mít nejčastěji z hlediska jejich vztahu ke třetím osobám stojícím vně franchisové sítě charakter buď master franchisingové smlouvy, která po splnění smluvně vymezených podmínek opravňuje franchisanta poskytovat dále ve smluvně vymezeném území franchising dalším franchisantům (tzv. sublicence), nebo přímé franchisingové smlouvy, na jejímž základě je franchisant oprávněn pouze využívat franchisovou licenci. Je však možná kombinace obou těchto typů franchisingových smluv, která umožňuje franchisantovi podnikat v rámci franchisové sítě, ale také uzavírat přímé franchisingové smlouvy s dalšími novými franchisanty ve smluvně vymezeném území. (9)

Každá franchisová smlouva by měla zahrnovat úpravu následujících bodů: (9)

- Stanovení typu spolupráce smluvních partnerů.
- Předmět smlouvy, včetně práv na označení, vzhled obchodů a provozoven a dalších identifikačních znaků franchisora.
- Rozsah smlouvy a specifikace prodáváných výrobků a/nebo poskytovaných služeb a/nebo technologií.
- Postavení a práva franchisora a franchisanta.
- Oprávnění a povinnost franchisora rozvíjet a dále zdokonalovat franchisový systém.
- Povinnosti franchisora a povinnosti franchisanta.
- Vztahy v rámci franchisové sítě, vztahy ke konkurenci a ke třetím osobám.
- Dodací a platební podmínky a vedení účetnictví.
- Školení franchisanta a jeho zaměstnanců.
- Franchisové poplatky.

- ❑ Předkupní právo franchisora a podmínky prodeje či postoupení franchisového podniku.
- ❑ Právní nástupnictví.
- ❑ Délka trvání franchisingové smlouvy a možnosti dalšího prodloužení.
- ❑ Podmínky ukončení smlouvy a důvody pro odstoupení od smlouvy.
- ❑ Následky ukončení smlouvy a vzájemné vypořádání.

Smlouva se obvykle uzavírá na pět až deset let s opcí, tedy možností automatického prodloužení při splnění podmínek stanovených ve smlouvě. Měla by také stanovit, že franchisant má povinnost znát manuál franchisora a plně se podle něj řídit. (10)

Součástí smlouvy jsou adekvátní poplatky, které lze rozdělit na vstupní poplatek, marketingové poplatky, poplatky za používání značky (někdy nazývaný royalty fee, licenční poplatek, atp.). U hotelového průmyslu se platí navíc rezervační poplatek z každé rezervace, který slouží k úhradě poplatků účtovaných provozovateli globálních distribučních systémů. (11)

Za udělení licence franšizor zpravidla žádá vstupní poplatek. Částka se odvíjí od kvality konceptu, známosti značky, poptávky po ní a nabízených službách či výrobcích. Také od předpokládaného zisku pro kupujícího. Většinou nepřesahuje 10 procent předpokládaných nákladů na zahájení provozu. Například u sítě Švejk Restaurant, Stavoodbyt či společnosti Fornetti - Caffé činí vstupní poplatek 100 tisíc korun. Někteří podnikatelé ho ale nežadají a účtují si jen pravidelné poplatky z obrátu provozovny. Pohybují se mezi čtyřmi a dvanácti procenty. Některé firmy si účtují zvlášť poplatky kolem dvou procent na společný marketing sítě. (11)

Již bylo zmíněno, že franchisant má povinnost znát manuál franchisora, který je součástí franchisingového balíku a plně se podle něj řídit.

Manuál je pro něj hlavní zdroj informací a obsahuje veškeré, pro podnikání na základě franchisy, relevantní údaje, postupy a instrukce. Bývá nejčastěji přílohou franchisové smlouvy. Protože obsahuje informace, které patří k know-how franchisora, doporučuje se, aby byly podmínky jeho užívání ve smlouvě jednoznačně vymezeny. (12)



Vznik franchisingového podnikání sahá až do počátku minulého století. Podle Turnerové (3) se během doby vytvořily různé kategorie franšizinku, které zahrnuly všechny úrovně distribučního řetězce, od výrobce až po zákazníka. Proto jsme dnes svědky různých franšizinkových dohod mezi:

- Výrobcem a maloobchodem  
Tato metoda se objevila s rozvojem automobilového průmyslu. Uplatňuje se též u čerpacích stanic.
- Výrobcem a velkoobchodem  
Vznikly mnohem dříve než v automobilovém průmyslu. Uplatňuje se u nealkoholických nápojů, jako je Coca-cola, Pepsi-cola apod.
- Velkoobchodníkem a maloobchodníkem  
Tuto kategorii nelze snadno definovat. Ale franšizinkové techniky, která umožňuje velkoobchodu zajistit výstupy pro produkty a maximalizovat uskladnění a využití distribučního zařízení, je užito se ziskem v takových oblastech, jako jsou automaty, sklady drogistického zboží, léčiv a železářství.
- Maloobchodníkem a maloobchodníkem  
Tato kategorie představuje původní formát franšizinku. Rozvinula se z maloobchodních operací, užitím franšizinkové metody marketingu.

Růst a vývoj všech těchto kategorií franšizinku je výsledkem zajištění běžného řešení pro běžné problémy. To je pravděpodobně souhrn toho, co nazýváme obchodní formát franšizinku, proč strany používají franšizink a zákonický prospěch z tohoto vztahu. (3)

Existuje též rozlišení franchisingu podle forem. Řezníčková (4) a Hesková (13) se shodují v kritériích rozlišujících tyto formy franchisingu. Lze rozlišovat dle předmětu franchisingu, zúčastněných osob, vertikálním členěním. Řezníčková (4) toto členění doplňuje o vztahy ke třetím osobám, teritoriální hledisko a výlučnost (exkluzivita) výrobků.

## Kritéria členění franchisingu (4)

Dle předmětu franchisingu

- Výrobní (průmyslový či produktový), který je zaměřen na výrobu a prodej jednoho nebo více produktů
- Distribuční (odbytový), který je zaměřen na prodej jednoho nebo více produktů
- Franchising služeb – poskytování služeb

a) Dle osoby franchisanta

- Franchising mezi fyzickými osobami
- Franchising mezi právnickými osobami
- Smíšený franchising

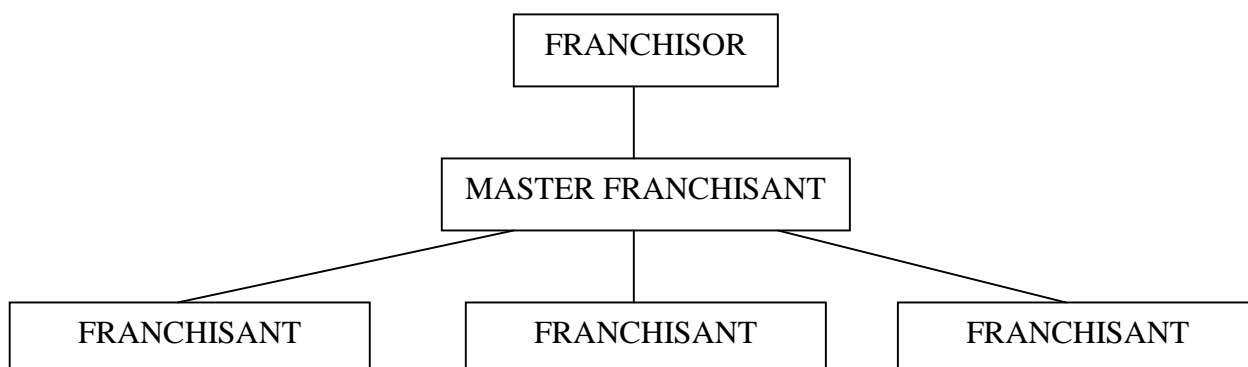
b) Dle členění a propojení

- Jednostupňový franchising, tj. franchisor poskytuje franchising pouze franchisantům na stejné úrovni
- Vícestupňový franchising, kde existuje více úrovní franchisantů.

c) Vztahy ke třetím osobám

- Master-franchising, ve kterém franchisor poskytuje franchisantovi právo poskytovat franchising dalším franchisantům. (viz schéma č. 1).

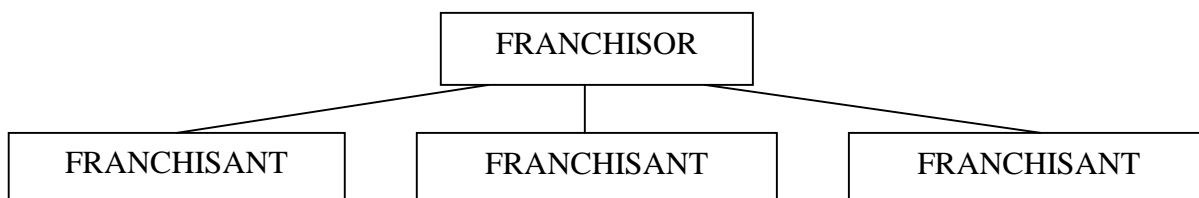
*Schéma č. 1: Master franchising*



*Zdroj: Řezníčková, 1999*

- Jednoduchý franchising (viz schéma č. 2), ve kterém má franchisant zakázanou jakoukoliv činnost, která by mohla vést k prozrazení důležitých informací a údajů týkajících se franchisového systému třetím osobám.

*Schéma č. 2: Jednoduchý franchising*



*Zdroj: Řezníčková, 1999*

d) Hledisko teritoriální

- Národní franchising, který se uskutečňuje mezi franchisorem a franchisantem z téhož státu.
- Mezinárodní franchising, který je poskytován do jiného státu.

e) Výlučnost (exkluzivita) výrobků

- Minifranchising, který se používá u exkluzivních výrobků (určených pro malý okruh spotřebitelů) od exkluzivních firem. Franchisor poskytuje právo prodeje exkluzivních výrobků na předem určené území, speciální franchisový sortiment, reklamní materiál, vstupní kapitálový vklad, dodržování předepsaných cen, zařízení prodejen pro optimální nabídku exkluzivních firem.
- Franchising týkající se běžného sortimentu výrobků

Výše uvedená klasifikace franchisingu není samozřejmě komplexní a vyčerpávající. Turnerová (3) uvádí i další formy franchisingu. Například Shop-in-shop, investiční a tzv. Pluri franšízink. Shop-in-shop franšízink, menší oddělení se zvláštním sortimentem ve velkých obchodních firmách. Investiční franšízink, zde franšízori vynakládají značné finanční nasazení a samotný franšízant disponuje většími finančními prostředky než někteří franšízori. Investiční franšíziny lze nalézt v ČR, například

u některých obchodních center zaměřených na kutilství (OBI), v gastronomii (Mc'Donalds) a v hoteliérství (Holiday Inn). Plurí franšízink je založen na tom, že jeden a tentýž franšízant se stává partnerem více franšízinkových společností.

Franchising spojuje dvě smluvní strany a proto každá strana z této písemné dohody musí čerpat určité výhody. V první řadě vyplývají z dohody společné cíle o kterých píše Řezníčková (4). Jsou to:

- Výhodnější pozice na trhu,
- nižší náklady,
- reálnější finanční hospodaření,
- promyšlenější organizace řízení.

Podle Turnerové (3) k podstatným výhodám franšízinkového systému patří:

- Společné image všech podniků zapojených do systému,
- jednoduchá organizační struktura a řízení,
- aktuální marketing prostřednictvím moderní odbytové strategie,
- rychlejší expanze díky snadnějšímu financování,
- pomoc při výstavbě franšízinkového systému.

Dále jsou to výhody a nevýhody jak franchisora, tak franchisanta. Řezníčková (4) se zmiňuje ještě o makroekonomických výhodách, které franchising přináší pro společnost, hospodářství a pro spotřebitele.

### **Výhody a nevýhody franchisora**

#### **Výhody**

- Expanze na nové trhy prostřednictvím příjemce franchisingu.
- Rychlý rozvoj řetězce podle vlastních představ.
- Zajištění odbytu, rychlejší tok produktů či služeb.
- Výhodnější financování a tím i nižší nároky na vlastní kapitál.
- Nižší náklady při otvírání nových provozoven.
- Menší riziko podnikání.

- ❑ Kvalitnější řízení a kontrola.
- ❑ Společná image, prezentace a propagace.
- ❑ Společná personální politika.

#### Nevýhody

- ❑ Riziko neúspěchu příjemce.
- ❑ Nedostatečná míra kontroly.
- ❑ Hrozba osamostatnění se franchisanta.
- ❑ Ohrožení pověsti a stability ze strany příjemce.

### **Výhody a nevýhody franchisanta**

#### Výhody

- ❑ Samostatnost podnikání, jistota, rychlý přístup na trh.
- ❑ Získání marketingové koncepce, která je předem vyzkoušená a osvědčená.
- ❑ Získání know-how, školení zaměstnanců.
- ❑ Zaručený příjem.
- ❑ Jednodušší přístup k úvěrům.
- ❑ Ulehčení ve vedení podniku prostřednictvím daňové, poradenské, účetní a úvěrové služby od franchisora.

#### Nevýhody

- ❑ Kontrola franchisorem.
- ❑ Částečně omezena samostatnost.
- ❑ Platba poplatků franchisorovi.
- ❑ Dodržování pravidel vyplývajících ze smlouvy, závislost.

Franchisový systém nepřináší výhody a nevýhody pouze pro účastníky smlouvy, ale i pro celé státní hospodářství.

### **Makroekonomické výhody a rizika (4)**

#### **Výhody**

Tvorba nových samostatných a udržení stávajících podniků, z toho vyplývá tvorba a udržení stávajících pracovních míst. Dále je to urychlení restrukturalizace hospodářství, produktivnější a hospodárnější využití lidských a podnikových faktorů. Franchising garantuje spotřebitelům blízkost služeb. Nabízí dobré a kvalitní výrobky, služby nebo technologie, které jsou chráněny ochrannou známkou.

#### **Rizika**

Může se objevit nebezpečí monopolizace trhu určitých výrobků, služeb. Jedná se zejména o otázky ochrany hospodářské soutěže, exkluzivity a cenové tvorby.

Franchising slouží k rychlejší expanzi na mezinárodní trhy. Existuje mnoho různých přístupů, které uvádí Turnerová (3). Jde o:

- ❑ Zřízení vlastního provozu.
- ❑ Přímý franšízink.
- ❑ Zřízení pobočky.
- ❑ Zřízení dceřiné společnosti.
- ❑ Založení exkluzivity.
- ❑ Poskytnutí hlavních licenčních práv.
- ❑ Joint venture.

## **2.2 Strategický marketing**

Pokud chce firma expandovat měla by si určit strategii. Pro určení strategie vypomůže tzv. strategický marketing. Horáková (14) jej charakterizuje jako proces, spojený zejména s vypracováním analýz faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku, analýz faktorů příležitostí a ohrožení podniku, analýz faktorů konkurence. Dále s volbou

marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů, stanovení marketingových cílů, vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů, komplexním řízením marketingového procesu.

Před tvorbou strategie se vyžaduje důsledné rozpoznání všech faktorů, které mohou ovlivnit úspěšnost vytyčené strategie. Sestavením situační analýzy tyto faktory rozpoznáme. Podle Horákové (14) je situační analýza kritické, nestranné, systematické i důkladné zkoumání vnitřní situace podniku a šetření postavení podniku v daném prostředí. Autoři Strnad a Dědková (15) dodávají, že jde o rozbor současného stavu, nezabývající se vývojem.

Situační analýza představuje dva typy analýz – interní a externí. Interní podmínky, které jsou do jisté míry kontrolovatelné a ovlivnitelné, vypovídají o vnitřní situaci, která je podložena významnými firemními schopnostmi a specifickými zdroji. Nebo je ovlivněna vnitřními nedostatky a chybami, zakládajícími budoucí nevýhody a problémy. Externí podmínky, které jsou z pozice podniku neovlivnitelné a nekontrolovatelné, silně ovlivňují podnikovou situaci. (14)

Horáková (14), že výsledky, které vyplývají z provedené analýzy determinují podnikové schopnosti i jedinečnosti a jsou podkladem pro stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a sestavení marketingových plánů.

Tomek (16) mezi situační analýzu zahrnuje analýzu makrookolí a mikrookolí, analýzu vnitřní situace podniku, konfrontační analýzu, prohloubenou analýzu parametrů marketingového mixu a syntézu.

Součástí situační analýzy je podle autorů Horákové (14) Strnada a Dědkové (15) SWOT analýza. Horáková (14) dodává, že ji podniky většinou umísťují na závěr situační analýzy, protože sumarizuje klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Zkratka SWOT vyjadřuje počáteční písmena příslušných anglických termínů. Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby) jak je vyobrazeno na schématu č. 3.

Schéma č.3: SWOT analýza

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<p><b>Strategie</b>                      maximalizací silných stránek                      – maximalizovat příležitosti</p>	<p><b>Strategie</b>                      minimalizací slabých stránek                      – maximalizovat příležitosti</p>
	Hrozby (Threats)	<p><b>Strategie</b>                      maximalizací silných stránek                      – minimalizovat hrozby</p>	<p><b>Strategie</b>                      minimalizací slabých stránek                      – minimalizovat hrozby</p>

Zdroj: [www.vlastnicesta.cz](http://www.vlastnicesta.cz)

V rámci SWOT analýzy je vhodné hledat vzájemné synergie mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a silnými stránkami apod. Tyto synergie pak v zápětí mohou být použity pro stanovení strategie a rozvoje firmy.

Silné a slabé stránky jsou součástí vnitřního prostředí. Z tohoto prostředí se vyberou faktory z oblasti managementu, operací, financí, marketingu apod.. U silných stránek jsou to faktory v nichž je firma výrazně lepší než je průměr v odvětví a které jsou využitelné – mohou poskytnout určitou výhodu a výrazně ovlivňují její prosperitu. Naopak slabiny jsou ty faktory, v kterých je firma slabší než průměr v odvětví a firmu znevýhodňují a vyvolávají rizika.

Příležitosti a ohrožení jsou součástí vnějšího prostředí. Sem patří například současné a budoucí ekonomické podmínky, politické a sociální změny, nové výrobky, služby a technologie. Z těchto faktorů se vybere vše, co je pro firmu šancí a co může firmu ohrozit.

SWOT analýza je podle Strnada a Dědkové (15) výchozím materiálem pro hledání



marketingových cílů a adekvátních strategií, které mají tyto cíle dosáhnout. Dobrá strategie bude taková, která vychází ze silných stránek a plně je využívá. Vyhýbá se a eliminuje, potlačuje slabé stránky a snaží se je odstraňovat. Směřuje k využití tržních příležitostí a zmírňuje reálnost hrozeb nebo se snaží snížit riziko a rozsah dopadů.

SWOT analýza slouží pro hledání strategií podniku. Z matice (viz schéma č. 1) vyplývají čtyři možné strategie:

SO strategie: Maxi – maxi (Potenciálně nejúspěšnější strategie, využívající síly organizace pro zužitkování příležitosti.)

WO strategie: Mini – maxi (Strategie rozvoje pro překonání slabostí, aby bylo možno využít výhod příležitostí.)

ST strategie: Maxi – mini (Použití vnitřních sil k překonání hrozeb, nebo jejich eliminaci.)

WT strategie: Mini – mini (Redukování, likvidace, joint venture.)

Horáková (14) uvádí, že marketingové strategie se dají rozdělit podle vztahu k marketingovému mixu na výrobové strategie, distribuční strategie, cenové strategie a komunikační a stimulační strategie. Dále připomíná, že toto hledisko, ze kterého vyplývá prvotní třídění, není zdaleka jediným a konečným. Většinou podniky při výběru strategie pro konkrétní použití kombinují dvě i více třídících hledisek. Nejvíce užívané třídění marketingových strategií podle Horákové (14):

- Na základě trendů trhu na strategie: růstové, udržovací a ústupové.
- Na základě přístupu k segmentům trhu na strategie: ofenzivní (útočné, proaktivní), defenzivní (obrané, reaktivní).
- Na základě chování vzhledem k vnějšímu okolí na strategii: kooperační, konfrontační.
- Na základě rozlišení specifických skupin zákazníků vyznačujících se jedinečnými potřebami a nákupním chováním na strategie: hromadného trhu, velkých segmentů, sousedních segmentů, multisegmentů, malých segmentů, tržních mezer, přizpůsobení se potřebám zákazníků.

- Na základě cyklu životnosti trhu na strategie: vhodné pro vstupy na nové trhy, vhodné pro rostoucí trhy, vhodné pro zralé a pro trhy klesající.
- Na základě šíře pokrytí spektra marketingového rozhodovacího procesu: parciální strategickou koncepci a integrální strategickou koncepci.

Při růstové strategii je podnik zaměřen na budoucí růst a ziskovou výkonnost. Růstovým směrem se snaží ovlivnit krátkodobé a dlouhodobé výkony. Tyto strategické směry jsou více využívány v růstové etapě životního cyklu výrobku. Typickými růstovými strategickými směry jsou strategie formulované Ansoffem v jeho matici (viz tabulka č. 4). (14)

Tabulka č. 4: Ansoffova matice

Trhy	Výrobky	
	současné	nové
současné	1. konsolidace trhu penetrace trhu	3. vývoj výrobku
nové	2. vývoj trhu	4. diverzifikace <ul style="list-style-type: none"> <li>• horizontální integrace</li> <li>• vertikální integrace</li> <li>• soustředěná diverzifikace</li> <li>• konglomerátní diverzifikace</li> </ul>

Zdroj: Horáková, 2003

Ansoffova matice dává do vztahu trhy znázorněné na vertikální ose s výrobky, které mají své místo na ose horizontální. Každá osa je rozdělena na část představující výrobky a trhy nové a výrobky a trhy stávající. Pole matice prezentují strategické

alternativy vhodné pro dosažení růstu podniku.

## **2.3 Podnikatelské prostředí v oblasti franchisingu**

### **Rozvoj franchisingu v Česku**

Franchising v České republice začal rozvíjet po roce 1989 společně s hospodářskými a politickými změnami v zemi. Pro rozvoj podnikání, včetně systémů založených na licenčních principech mělo největší význam zrušení státního monopolu a otevření trhu pro nové podnikatele z domova i zahraničí. O začátku franchisingu v České republice se dá hovořit od roku 1991, kdy se objevily první franchisové systémy. Mezi nejstarší franchisové sítě působící na našem území patří McDonald's, YVES ROCHER nebo OBI. Přestože na český trh záhy po politických změnách vstoupily první franchisové řetězce, podmínky pro jejich rozvoj nebyly dlouho příliš příznivé. (17)

### **Důležitá data vývoje českého franchisingu (17)**

1991 – na český trh vstupuje první franchisový řetězec – McDonald's

1993 – založena Česká asociace franchisingu (ČAF)

2002 - V Praze se uskutečnila první větší konference o franchisingu - Franchising Forum 2002

2004 – ČAF vydává publikaci o vývoji franchisingu v ČR Franchising Česká republika 2003

2005 – první ročník akce Franchise meeting point - největší přehlídka s tématem franchising

2008 – rozšíření aktivit poradenské firmy PROFIT systém na území České republiky

## **Český trh a franchising**

Dnes je v České republice zhruba půl druhé stovky značek, které používají franšízink nebo podobné metody založené na podnikatelské spolupráci. (18)

Z přibližně 150 systémů fungujících na bázi franchisingu nebo vykazujících jeho některé prvky jsou na českém trhu přítomny známé značky několika zahraničních, převážně mezinárodně působících firem, které mají mnohaleté zkušenosti s franchisingem, kvalitní know-how a potenciál pro další expanzi.

Nejvíce se franšízinku daří ve službách, jak odpovídá odborník Tamchyna (18) v rozhovoru pro hospodářské noviny. Jsou to například restaurace, pekařství, kavárna, čajovna, rychlé občerstvení, stánek s pizzou, večerka, květinářství, kosmetický salon, realitní kancelář, cestovní kancelář, fotolab, opravná, hotel, půjčovna, ale i výroba. Nejčastěji se s franšízinkem setkáváme v oblasti hotelů, restaurací včetně rychlého občerstvení, kaváren a čajoven. Velké množství zahraničních oděvních značek jsou franšízny. V současnosti se ze všeho nejvíce rozvíjejí franšízny v oblasti realitních kanceláří.

## **Evropský trh a franchising**

Informační brožura o franchisingu (9) České hospodářské komory z roku 2005 uvádí existenci přibližně 5 tisíc franchisových systémů v Evropě a 218 tisíc franchisantů. Ve srovnání s USA je zaznamenána nižší dynamika rozvoje této formy podnikání.

Franšízové firmy se liší nejen předmětem činnosti, ale i jejím charakterem ve vazbě na internacionalizaci, která je pro Evropu v současnosti typickým jevem. Zatímco některé z nich, i když na trhu vystupují již řadu let, se omezují pouze na danou zemi, jiné, kterých je daleko méně, expandují do zahraničí. Jsou firmy, které používají franšízink jako metodu pro expanzi do zahraničí se všemi jejími nespornými výhodami. Ty potom zpravidla operují i v několika nebo dokonce ve všech státech (např. Mc Donald's). (3)

## **Instituce ovlivňující franchisové podnikání v ČR a EU**

Významnou roli, v rozvoji franchisingu v jednotlivých zemích hrají příslušné asociace.

**Evropská franchisingová federace (EFF)** vznikla 23. září 1972. Jejími členy jsou franchisingová sdružení z jednotlivých států anebo franchisingové federace z oblastí Evropy. EFF má také členy přidružené, tj. franchisingová sdružení nebo franchisingové federace mimo Evropu, a také jiné osoby, které se v rámci vykonávaného povolání zajímají o franchising nebo se angažují v činnostech s ním spojených. Členové sdružení nemají hlasovací právo a nemůžou být funkcionáři EFF. (7)

**Česká asociace franchisingu (ČAF)** vznikla v důsledku stále rostoucího zájmu o franchising v roce 1993. Cílem bylo zastupovat zájmy franchisorů působících v ČR. Členem se mohou stát domácí i zahraniční firmy nebo osoby, které provozují franchising jako obchodní metodu. Dále, které mají v úmyslu své podnikání metodou franchisingu zavést, ale i ty, které chtějí franchising aktivně podporovat. Základním předpokladem je splnění podmínek daných stanovami a dodržování zásad Evropského etického kodexu franchisingu (viz příloha č.1). (19)

**Český institut pro franchising (ČIFRA)** je národní centrum pro vzdělávací, popularizační, poradenskou, publikační a vědeckou činnost ve franchisingu a v oborech s ním souvisejících. Sleduje vývojové trendy v oboru a je v kontaktu s lídry v oblasti franchisingu a příbuzných oborů v ČR i v zahraničí. (6)

**Akademie franchisingu** při České asociaci franchisingu. Svou činnost zahájila v roce 2007. Cílem akademie je příprava franchisových specialistů, kteří budou schopni profesionálně řídit franchisové koncepty, případně vyvíjet nebo zdokonalovat stávající systémy.

Dalšími prostředky, které ovlivňují podnikatelské prostředí franchisingu, je pořádání veletrhů a výstav na toto téma. Veletrhy a výstavy jsou pořádány v evropských státech a to především v Belgii, Francii, Itálii, Německu a Velké Británii. V České republice je nejznámější veletrh Franchise Meeting point, konaný na brněnském výstavišti. Dále je to úspěšná mezinárodní konference Franchising forum, kterou každoročně pořádá v kongresovém centru v Praze Česká asociace franchisingu.

## Příklady franchisových značek a systémů v České republice

### Cestovní ruch



### Rychlé občerstvení



### Restaurace a bary



### Káva a čaj



### Sport a oblečení



### Domácnost



### Ostatní



### 3. Cíl a metodika práce

#### Cíl práce

Hlavním cílem práce je analýza marketingových nástrojů ve franchisovém podniku. Pro analýzu jsem si vybrala odvětví hotelnictví a stravovacích služeb. Aplikace bude provedena na hotelový komplex, který má dlouholeté zkušenosti v tomto oboru. Hotel je v pozici hledání nové expanzivní strategie. Konkrétně jde o rozšíření podnikání a značky na regionální a celonárodní úroveň. V další etapě to může být rozšíření i za hranice státu. Strategie je spojena s inovací ubytovacích služeb. Možnou strategií, která se nabízí je franchising. Je to forma podnikání, která umožňuje rychlou expanzi na nové trhy. Předpokladem úspěchu je kvalitní podnikatelský koncept. Posouzení do jaké míry je tato forma podnikání výhodná či nevýhodná a efektivní je cílem řešení diplomové práce.

Ze situace, ve které se hotel nachází, musí hotel uvažovat o změně své strategie. Cílem je rozšiřovat působnost, proto se jedná o marketingovou růstovou strategii. Nejprve bude nutné provést situační analýzu, ze které vyplynou silné a slabé stránky hotelu, jeho příležitosti a ohrožení. Následně se sestaví SWOT analýza, která hotel nasměruje správným směrem a k postupům a umožní vybrat vhodnou marketingovou strategii pro dosažení vytyčených cílů podniku.

Součástí práce je návrh franchisingového konceptu. Základem koncepce bude především určení druhu a předmětu franchisingu, stručný popis know-how a ostatních informací a zkušeností, určení požadavků na franchisanta, základní vymezení povinností franchisora a franchisanta a vytypování možných budoucích příjemců licence.

Následným rozbořením podnikatelského prostředí v oblasti franchisingu vyplynou jisté změny a pokroky v této formě podnikání v České republice a Evropě.

Pro vlastní šetření diplomové práce byly formulovány základní hypotézy:

- Franchising je vhodný pro expanzi hotelu
- Franchising doprovází relativně velké riziko podnikání
- Kvalitní marketing spojený s inovační politikou umožní rychlou expanzi
- V České republice je nedostačující podnikatelské prostředí pro franchising

## **Metodika práce**

Pro diplomovou práci jsem si vybrala hotel, který není součástí franchisingového systému, ale disponuje předpoklady, ze kterých je možno vytvořit franchisové podnikání. Nejprve jsem prostudovala sekundární zdroje zaměřené především na franchising pro pochopení fungování této podnikatelské metody. Zejména to byly informace související s výhodami, nevýhodami, typy franchisy a porovnání s jinými formami podnikání, vztahy mezi partnery, právy a povinnostmi franchisanta a franchisora, tvorbou optimálního partnerského vztahu. Využila jsem internetových stránek České asociace franchisingu, zahraničních internetových stránek, článků z časopisů a elektronické zdroje franchisového odborníka pana Tamchyny. Dále odbornou literaturu specializovanou na franchising od autorek Turnerové a Řezníčkové. Všechny nastudované informace posloužily nejen k sestavení franchisového konceptu, ale i k rozboru podnikatelského prostředí v oblasti franchisingu v České republice a Evropě. Předpokladem vytvoření franchisového podnikání bylo stanovení podnikových cílů a následná změna podnikatelské strategie. Proto jsem prostudovala odbornou literaturu týkající se strategického marketingu, který se zabývá postupy a návody vedoucí k výběru strategie.

Při sestavování podnikových cílů jsem vycházela z předmětu činnosti hotelu, čím se hotel zabývá, o co usiluje a jaké má poslání. Marketingovým výzkumem, dotazováním a pozorováním v konkrétním hotelu jsem získala informace, které přispěly k sestavení těchto cílů a také k sestavení situační analýzy, která je výchozí pro stanovení strategie.

Veškeré získané informace byly utříděny a provedena situační analýza. Součástí situační analýzy bylo sestavení dílčích analýz faktorů vnějšího prostředí, konkurence, trhu a faktorů vnitřního prostředí.

Ze situační analýzy jsem metodou syntézy sestavila matici SWOT která posloužila k sestavení marketingové růstové strategie. Poté jsem určila druh růstové strategie podle Ansoffovi matice.



## **4. Rozbor podnikatelského prostředí v oblasti franchisingu v České republice a zemích EU**

Franšízové firmy se liší nejen předmětem činnosti, ale i jejím charakterem ve vazbě na internacionalizaci, která je pro Evropu v současnosti typickým jevem. Zatímco některé z nich, i když na trhu vystupují již řadu let, se omezují pouze na danou zemi, jiné, kterých je daleko méně, expandují do zahraničí. Jsou firmy, které používají franšízink jako metodu pro expanzi do zahraničí se všemi jejími nespornými výhodami. Ty potom zpravidla operují i v několika nebo dokonce ve všech státech. (3)

V devadesátých letech franchisová metoda podnikání malých a středních podniků postupně pronikla i do zemí střední a východní Evropy. Franchising byl zprvu českými podnikateli příznivě přijat, ale k jeho rozšíření došlo v České republice teprve v posledních pěti letech. Příčinou byla nízká kapitálová vybavenost a částečně i úvěruschopnost zájemců o franchising.

Vývoj franchisingu v ČR byl a je určován stavem a úrovní podnikatelského prostředí – zejména dostupnými kapitálovými zdroji, legislativou, podnikatelskou kulturou, úrovní znalostí a zkušeností zejména franchisových příjemců a kvalitou jejich managementu. (20)

Podnikatelské prostředí v oblasti franchisingu tvoří firmy nabízející podnikatelské koncepty v Evropě včetně České republiky. Následující kapitola dokládá přehled nejúspěšnějších značek v Evropě a na našem území, včetně hotelových značek. Součástí je grafické znázornění vývoje franchisingu v České republice a Evropě.

### **4.1 Franchising v Evropě**

Evropská unie je politická a ekonomická unie, kterou od posledního rozšíření v roce 2007 tvoří 27 členských států s celkem 496 miliony spotřebitelů. V Evropě je franchising nejoblíbenější v Británii, Německu a zemi svého původu – Francii. S rozšiřováním Evropské Unie se rozšiřuje i tato forma podnikání.

*Tabulka č. 2: Porovnání vývoje počtu franchisových systémů, příjemců a objemů prodeje*

<b>Ukazatel</b>	<b>2005</b>	<b>1997</b>
Počet franchisových systémů	7000	4000
Počet příjemců franchisy	300 tisíc	170 tisíc
Počet zaměstnaných lidí	2 miliony	1 milion
Objem prodeje (EUR)	380 mld.	100 mld.

*Zdroj: EFF, 2005*

Z tabulky č. 2 je patrné, že franchisingu se v Evropě daří. Od roku 1997 do roku 2005 vzrostl o 3000 franchisových systémů a o téměř dvakrát tolik příjemců franchisy. Objem prodeje se zvýšil téměř čtyřnásobně.

Tento systém prodeje stoupá v důsledku internacionalizace a globalizace, které otvírají šance a trhy pro podnikání v jiných regionech Evropy. Dalším důvodem je rozšiřování Evropské Unie a tím spojené rozšiřování evropského jednotného trhu.

## TOP 500 největších franchisových poskytovatelů operujících v Evropě (21)

1. Mc Donald's (rychlé občerstvení)

2. Tecnocasa (reality)



3. Fornetti (pekárna)



4. Burger King (rychlé občerstvení)

5. Jean Luis David (kosmetický salón)



6. Point S (opravna automobilů)

7. Foto Quelle (fotolab)

8. Remax (reality)

9. Pro et cie (domácí spotřebiče)



10. Glassinter (opravna automobilů)

V Top 500 není zařazen ani jeden český franchisový koncept.

Mezi nejúspěšnější franchisové koncepty patří celosvětově známý Mc Donald's, který je na evropském trhu již od šedesátých let minulého století. Následuje Tecnocasa, podnikající na realitním trhu. Nejvíce poboček má v Itálii odkud pochází, poté Španělsku, Maďarsku, Francii. Na český trh vstoupila v loňském roce. Třetí příčku zabírá značka Fornetti, která na českém trhu působí od roku 2000. Fornetti Franchise působí v Německu, Slovensku, Polsku, Maďarsku, Rumunsku a Chorvatsku.

### 4.2 Franchisové systémy v České republice

Na českém trhu jsou dnes přítomny značky mnoha světově známých zahraničních obchodních konceptů, které franchising tradičně užívají. Jsou to především koncepty rychlého občerstvení, kavárny, hotelové řetězce, prodejny s kosmetikou, prodejny pro kutily a zahrádkáře apod. Vedle zahraničních řetězců se objevila celá řada domácích firem, které se rozhodly expandovat metodou franchisingu v oblasti restaurací, stavebnin a pekáren.

## Franchising v maloobchodě

- ❑ Síť prodejen pro kutily, stavebníky a zahrádkáře (OBI).
- ❑ Síť sportovních prodejen (Adidas, Hudy sport).
- ❑ Prodejny kosmetiky (Yves Rocher).
- ❑ V oblasti rychlého občerstvení (Mc Donald's, Subway, KFC, pizza Hut, Planet Sushi).
- ❑ V oblasti fotoslužeb (Fotostar).

## České franchisové koncepty (22)

Restaurace – značkové restaurace pivovaru Staropramen (Potrefená husa, Sportovka, Staré dobré časy, Belgian Beer Café a Na Verandách), Hacienda Mexicana (síť mexických restaurací) nebo Švejkovy restaurace.

Prodejny pečiva – síť obchodů se značkou Paneria.

Prodejny a pneuservisy se značkou Barum.

Další franchisové sítě, jako např. prodejny se sypaným čajem a kávou se značkou OXALIS, reality Chirš, elektro ETA, Orea hotels atd.

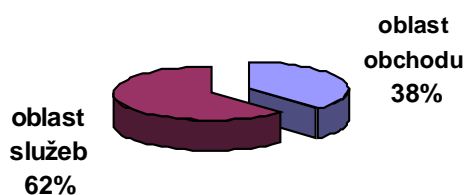


Tabulka č. 3: Top 15 franchisových sítí podle počtu provozoven v roce 2007 v ČR

Název sítě	Počet provozoven
Brněnka	226
Fornetti	190
Hudební škola YAMAHA	174
Barum	124
OXALIS	102
McDonald	74
Remax	65
Českomoravský beton	62
Staropramen	49
Švejk restaurant	47
Telefónica	33
Orea Hotels	32
Yves Rocher	29
OBI	22
Dobrá čajovna	22

Zdroj: InStore Marketing, 2008

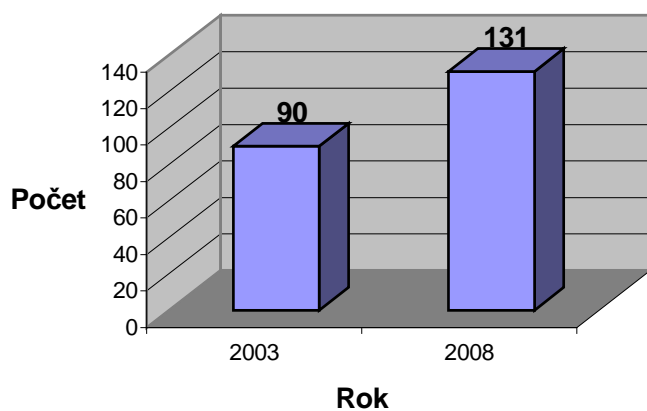
Graf č. 1: Rozdělení franchisových systémů v ČR podle oblasti podnikání



Zdroj: InStore Marketing, 2008

Zde se potvrzuje, že franchising se nejvíce uplatňuje ve službách a to 62%. V obchodu je to 38%.

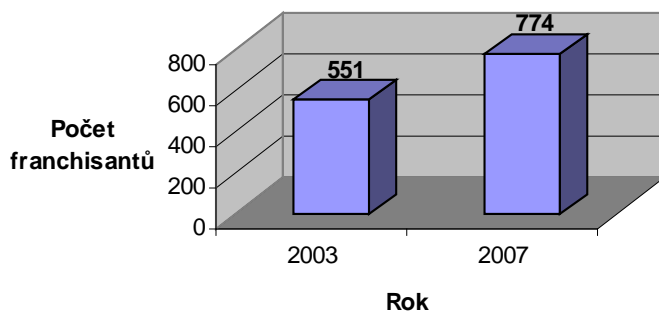
Graf č. 2: Vývoj počtu franchisových systémů v ČR



Zdroj: InStore Marketing, 2008

Počet franchisových systémů v ČR v roce 2003 činilo 90. V roce 2008 je jich 131. To je nárůst o 30%.

Graf č. 3: Vývoj počtu franchisantů



Zdroj: InStore Marketing, 2008

Počet franchisantů vzrostl od roku 2003 z 551 na 774. A podle časopisu InStore Marketing počet franchisových provozoven vzrostl z 667 na 894. Průměrně má tedy 1 franchisant 1,2 provozovny, tj. jen výjimečně má franchisant více provozoven.

### 4.3 Hotelové řetězce nabízející franchising

Nejúspěšnějšími evropskými hotelovými řetězci v oblasti franchisingu jsou společnosti Choice hotels, Envergure, Acor, Travelodge, a Hilton. Společnost Accor s hotely Mercure, Ibis a Etap hotel. Společnost Envergure s hotely Campanile, Kyriad a Climat de France.

#### Evropské franchisové značky dle úspěšnosti (21)

1. Choice hotels
2. Campanile (hotely společnosti Envergure)
3. Mercure (hotely společnosti Accor)
4. Ibis (hotely společnosti Accor)
5. Travelodge
6. Kyriad (hotely společnosti Envergure)
7. Hilton
8. Climat de France (Envergure)
9. Golden Tulip Worlwide
10. Etap hotel (Accor)
11. VIP int 1
12. Balladins hotels



#### Hotelové řetězce, které nabízejí franchising na území České republiky

**Orea Hotels** je největším tuzemským řetězcem nabízející spolupráci formou franchisingu. Počet hotelů v České republice je 29. Společnost expandovala na slovenský trh, kde disponuje jedním hotelem.

**Accor** – jeho původ je z Francie. Je největším evropským hotelovým řetězcem a na našem území disponuje se 7 hotely pod značkami Ibis, Novotel a Mercure.

**Choice Hotels** - nejúspěšnější evropský řetězec. V České republice nabízí služby v šesti hotelech pod značkami Clarion, Quality, Komfort.

**Best Western** disponuje na našem území s osmi hotely.

**InterContinental Hotels Group** operuje na českém trhu s šesti hotely pod značkami Holiday Inn, Intercontinental, Express by Holiday Inn, Crowne Plaza.

Na závěr lze říci, že se franchisingu v Evropě daří. Příjemci franchisy a objemy prodeje se několikanásobně zvýšily. Mezi nejúspěšnější franchisové koncepty na evropském trhu patří celosvětově známý Mc Donald's, který je na evropském trhu již od šedesátých let minulého století. Následuje Tecnocasa, podnikající na realitním trhu. Třetí příčku zabírá značka Fornetti.

Na českém trhu jsou dnes přítomny značky mnoha světově známých zahraničních obchodních konceptů, které franchising tradičně užívají. Vedle zahraničních řetězců se objevila celá řada domácích firem, které se rozhodly expandovat metodou franchisingu v oblasti restaurací, stavebnin a pekáren. V současné době je na českém trhu 131 franchisových systémů. Od roku 2003 je to nárůst o 30%. Nejvíce provozoven má řetězec Brněnka, Fornetti a hudební škola YAMAHA. Franchising zasahuje převážně do oblasti služeb a to 62%. Počet franchisantů více jak 774 a průměrně má jeden franchisant 1,2 provozovny. Tzn. že jen výjimečně má franchisant více provozoven. Nejúspěšnějšími evropskými hotelovými řetězci v oblasti franchisingu jsou společnosti Choice hotels, Envergere, Accor, Travelodge, a Hilton. Na českém trhu jsou to Orea Hotels, Accor, Choice hotels, Best Western a InterContinental Hotels Group.



## **5. Stanovení strategie expanze**

Součástí kapitoly je situační analýza jejíž smyslem je nalézt a rozpoznat faktory, které mohou ovlivnit úspěšnost plánované expanze. Syntézou zjištěných informací je sestavena SWOT analýza, ze které vyplyne vhodná strategie, kterou by měl podnik použít. Následuje určení druhu strategie pomocí Ansoffovi matice.

Při stanovení strategie expanze jsem vycházela ze zjištěných informací v hotelu a internetových zdrojů a dále pak z publikace Horákové (14).

### **5.1 Situační analýza**

Smyslem situační analýzy je nalezení a rozpoznání faktorů, které mohou ovlivnit úspěšnost expanze. Je nezbytná pro stanovení cílů a strategií podniku. Její součástí je analýza interních a externích faktorů. Jejich působení představují přínosy i výstrahy nebo obojí. Součástí externí analýzy je vyhodnocení makroprostředí a mikroprostředí. Ekonomického a podnikatelského prostředí, analýza konkurence a analýza trhu. Součástí interní analýzy je shrnutí současného stavu hotelu a nabízených služeb. Syntézou interní a externí analýzy vznikne SWOT matice ze které vyplyne vhodná strategie, kterou by měl podnik použít.

#### **5.1.1 Interní analýza**

Hotel se nachází u Lipenského jezera, v regionu Lipensko v Jihočeském kraji. Svou polohou je dobře dostupný automobilovou dopravou a autokarem. Hotelový komplex se rozkládá na mírném svahu směřující k malebné zátocce jezera. Skládá se z centrální budovy, přilehlých dependanců a obytných hausbótů. Hotel obklopují louky, pastviny a lesy. Již desetiletí je jedním z nejznámějších a vyhledávaných rekreačních středisek v regionu Lipenska. Hotel se nachází daleko od frekventované silnice a tak je v celé lokalitě příjemné ticho a možnost maximální relaxace. Nejbližší městečko s nákupními možnostmi je vzdálené 7 km. V okolí hotelu se nachází turisticky atraktivní místa, jako například Český Krumlov, Rožmberk, Vyšší Brod, Zlatá Koruna. Je zde mnoho

turistických a cyklistických stezek, které mohou naši hosté využít k aktivnímu odpočinku. Prostředí je vhodné pro provozování jak zimních tak letních sportů. V rámci hotelu si mohou naši hosté vypůjčit kola a také jim jsou poskytovány veškeré informace o okolí a zapůjčeny mapy s turistickými stezkami. V okolí je možné využít: 18-ti jamkové golfové hřiště vzdálené 6 km v obci Slupečná, jízdu na koni a letní bobovou dráhu v Lipně nad Vltavou, paintball v Černé v Pošumaví nebo závodní dráhu pro motokáry a střelnici u města Frymburk.

## **Popis objektu**

### a) Centrální budovy a vstupní prostory

Centrální budova je zázemím pro stravování, kulturní, zábavní, sportovní a relaxační služby. Při vstupu do hotelu vás přivítá recepce, které je zároveň i informačním centrem a prodejnou pohledů a upomínkových předmětů.

### b) Gastronomické služby

Gastronomické služby zajišťuje hotelová restaurace, denní a noční bar. Hotelová restaurace má kapacitu 65 míst. V letním období k ní patří terasa s kapacitou 40 míst. Komorní prostředí restaurace dává hostům pocit soukromí, ale i možnost kontaktu s ostatními hosty při snídaních, obědech či večeřích. Nabízí dva druhy točeného piva, lahvového piva, nealkoholických nápojů, teplých nápojů, vín a lihovin. Denní a noční bar navíc poskytuje osvěžující koktejly a nápoje. Snídaně je v ceně pobytu a je podávána formou bufetu. Na bufetu hosté najdou jak jídla energeticky velmi vydatná, tak i pokrmy dietní či odtučněné. Restaurace se specializuje na klasickou českou kuchyni, na regionální a místní speciality. Při objednání stravování formou polopenze a plné penze je při obědě a večeři výběr ze dvou menu ve složení předkrm, hlavní jídlo a dezert. Pro správné fungování a chod gastronomických služeb jsou k dispozici kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci, kteří zpříjemní hostům návštěvu restaurace i pobyt.

#### c) Ubytování

Hotel nabízí ubytování ve 50 dvoulůžkových pokojích s možností přistýlky, 5 třílůžkových pokojích, 5ti apartmánech a 4 dvoulůžkových obytných hausbótech. Pokoje a apartmány jsou vybaveny standardem určeným pro čtyř hvězdičkové hotely. Jsou vybaveny WC s koupelnou, telefonem, SAT-TV, rozhlasovým přijímačem a balkonem. Hausbóty jsou vybaveny WC s koupelnou, telefonem, SAT-TV a rozhlasovým přijímačem. Ubytovací služby zajišťuje kvalifikovaný a proškolený personál.

#### d) Ostatní služby

Součástí hotelových služeb je prodejna sportovních pomůcek jako například župany, ručníky atd. Další službou hostům je půjčovna sportovních pomůcek jako jsou například kola, batohy, turistické mapy, rakety na tenis, sportovní míče, rybářské pruty, šlapadla, lodičky, windsurfing atd. Hotelové parkoviště je umístěné vedle hotelu. Je zde možnost vyčištění oděvů či využít služeb prádelny. Také je zde možnost hlídání dětí jak přes den tak i ve večerních hodinách na objednávku.

#### e) Sportovní, relaxační a společenské služby

Hostům je k dispozici krytý bazén, fotbalové hřiště, tenisové kurty, tělocvična, posilovna, minigolf. Je zde možnost rybaření, cyklistiky, golfu, vodních sportů, jízdy na koni apod. Dále je možné relaxovat v sauně, vířivce, soláriu nebo při masážích. Společenské aktivity se odehrávají v denním a nočním baru nebo společenské místnosti. Jsou zde možnosti hrát šipky a kulečnick nebo pořádat společenské události. Ve venkovních prostorech je možnost grilování.

#### f) Produkty/balíčky

Hotel nabízí produkty, které plynou z přání a tužeb hostů, jejich potřeb a polohy hotelu. Sestavuje balíčky služeb podle sezónnosti a segmentu zákazníků. Jsou rozděleny na celoroční a sezónní. Mezi celoroční patří rodinná dovolená, aktivní odpočinek, relax a wellness. Mezi sezónní pak cykloturistika, vodní sporty a jachting, zimní dovolená. Pro zlepšení a zvýšení zájmu o pobyt, hotel inovoval svou nabídku a vznikl nový produkt nazvaný „odpočinek na vodě“.

## h) Kvalita

Hlavním cílem hotelu je dodávat vyšší kvalitu poskytovaných služeb a produktů než konkurence. Kvalita je úzce spjata s hodnotou pro zákazníka. Velmi důležité je v tomto případě dostatek kvalifikovaného a proškoleného personálu. Každý zaměstnanec přesně ví, jaké služby jsou nabízeny, co obsahují a je schopen kdykoliv vyhovět přání zákazníka. Velký důraz je kladen i na kvalitu surovin pro restauraci. Hotel též splňuje požadavky jednotné klasifikace ubytovacích zařízení podle Asociace hotelů a restaurací České republiky (AHR ČR).

### 5.1.2 Externí analýza

V rámci externí analýzy každý podnik sleduje několik skupin vnějších proměnných a vyhodnocuje, jaký vliv mají na činnost firmy.

Externí analýzu lze rozdělit na:

- A. Analýzu makroprostředí.
- B. Analýzu mikroprostředí.

#### A. Analýza makroprostředí

**Politické, daňové a právní faktory** – v České republice je stabilní politické prostředí. Hotel nemá problém s platbami daní DPH, příjmů apod. Dodržuje hygienické normy, zákony, požadavky na jednotnou kvalifikaci ubytovacích zařízení. V České republice je stanovena 9% sazba DPH z ubytovacích a stravovacích služeb. Například v Německu je 7%, ve Francii 5,5% a nejvyšší má Irsko 13,5%. Výše DPH ovlivňuje cenu a následně rozhodnutí zákazníka o koupi.

Právní úprava franchisingu v České republice byla po dlouhá léta nedokonalá a chyběla jí základní úprava. K dnešnímu dni jsou relevantní právní předpisy plně kompatibilní s právem EU. To zajišťuje právní jistotu pro zahraniční zájemce a tak bezproblémový přechod na jednotný trh. Jaké jsou u vybraných zemích EU zákony a nařízení, která podstatně ovlivňují franchisové podnikání ukazuje tabulka č. 4.

Tabulka č.4: Porovnání právních podmínek franchisového podnikání u vybraných států EU

	Rakousko	Francie	Německo	Itálie	Polsko	Velká Británie
<b>Je franchising specificky regulován?</b>	Kromě národního antimonopolního zákona, který byl plně harmonizován s nařízením evropské komise EC/2790/1999, dosud další neexistuje.	Existuje zde specifické právo týkající se úplného zveřejnění předem dohodnutých podmínek označovaný jako „LOI DOUBIN“	Nařízení EC/2790/1999 je nyní nepřímou součástí německého soutěžního práva.	Ano, zákon č. 129/2004 a úřední nařízení ministerstva průmyslu a obchodu č. 204/2005	Na úrovni EU kromě nařízení EC 2790/1999. Na národní úrovni není legislativa týkající se franchisingu specifikována.	Ne, franchising musí být slučitelný s požadavky obecné legislativy a zákonného prostředí.
<b>Důležité zákony týkající se franchisového podnikání.</b>	Občanský zákoník Antimonopolní zákon Obchodní zákoník	Tzv. „DOUBIN ACT“ Občanský zákoník Obchodní z. zákon „nekalých obchodních praktik“ spotřebitelský zákon zákon o duševním vlastnictví	Obchodní právo Občanský zákoník Zákon „proti bránění podnikání“ Zákon o nekalé soutěži	Občanský zákoník Antimonopolní zákon Obchodní zákoník Zákon o pronájmu Zákon o průmyslovém vlastnictví Zákon o podomním prodeji a pyramidovém prodeji	Občanský zákoník Zákon o nekalé soutěži Zákon o průmyslovém vlastnictví Zákon o ochraně spotřebitele a podnikání Daňový zákon	Obchodní zákoník Zákon o obchodních systémech Soutěžní právo Autorské právo Daňový zákon Zákon o DPH Zákon na ochranu dat Zákon o obchodním jménu

Zdroj: [www.eurofranchiselawyers.com](http://www.eurofranchiselawyers.com)

Z tabulky č. 4 je patrné, že nejčastějšími zákony ve vybraných zemích EU, které ovlivňují franchisové podnikání, jsou zejména:

- ❑ Občanský a obchodní zákoník
- ❑ Antimonopolní zákon
- ❑ Zákon o nekalé soutěži
- ❑ Zákon o průmyslovém vlastnictví
- ❑ Autorský zákon apod.

V ČR neexistuje ustanovení, která by franchising jako takový, případně některý z jeho typických prvků nedovolovala nebo zásadním způsobem omezovala.

V České republice ovlivňují franchising zákony:

- ❑ Obchodní zákoník
- ❑ Živnostenský zákon
- ❑ Zákon o ochraně hospodářské soutěže
- ❑ Autorský zákon
- ❑ Patentový zákon
- ❑ Zákon o ochraně spotřebitele

**Ekonomické faktory** – z velkého množství ekonomických faktorů bych zdůraznila silný vliv posilování koruny vůči euru. Hotel má nasmlouvané ubytování několik měsíců dopředu v cizí měně (Euru) a později při platbě obdrží podstatně menší zisk v důsledku posílení koruny. Dalším negativně působícím faktorem je rostoucí inflace, kvůli níž musí podnik počítat s možným růstem cen vstupů. Celkově menší počet turistů v ČR v kategorii do čtyř hvězdiček.

Financování bylo v minulosti největším problémem rozvoje franchisingu a určovalo úroveň podnikatelského prostředí. Za zlepšením stojí Česká asociace franchisingu, která vyvinula úsilí a iniciativu směrem k finančním institucím a jiným orgánům a pomohla tak k zlepšení tohoto problému.

Při financování franchisingu lze v dnešní době využít téměř veškeré dostupné finanční zdroje. V následujícím přehledu jsou uvedeny všechny, které se běžně používají: (23)

- ❑ Bankovní úvěry
- ❑ půjčky z privátních zdrojů,
- ❑ factoring, forfaiting,
- ❑ finanční nebo strategický partner,
- ❑ leasing,
- ❑ státní programy podpory pro malé a střední podnikatele,
- ❑ Ventura Capital,
- ❑ dodavatelské úvěry,
- ❑ strukturální fondy EU.

Pro realizaci franchisového podnikání je možnost využití služeb Komerční banky, která jako první finanční instituce uvedla v roce 2003 na trh program - „KB franchising program“. Dnes je hlavní finanční institucí, která poskytuje finance franchisantům i franchisorům. Umožňuje financování krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé v korunách i v cizích měnách s možností jednorázového nebo postupného čerpání a splácení, podle konkrétního typu poskytnutého produktu.

**Sociální a kulturní faktory** – hotel pozitivně ovlivňuje zejména růst služebních cest a především dovolených v důsledku zvyšování se fondu volného času. Zvýšila se tak návštěvnost regionu. Dalšími faktory jsou rostoucí nároky zákazníků na kvalitu a na rozmanitost služeb a změny životního stylu. Hotel se v důsledku těchto faktorů musí přizpůsobit zákazníkovi a pružně reagovat na požadavky.

**Technologické faktory** – vlivu ekonomických a informačních technologií se v dnešním světě neobejde ani hotelový provoz. Trendy mezi hotelovými technologiemi jsou zejména automatické mini bary, vysokorychlostní internet, IP telefony a interaktivní televize či informační digitální panely. Pro hotel je nezbytné disponovat s hotelovým rezervačním systémem a prodejním gastronomickým systémem apod.

Vzhledem k poloze hotelu bylo třeba zahrnout i přírodní faktory.

**Přírodní faktory** – klima a horské podnebí negativně ovlivňuje obsazenost hotelu. V důsledku výkyvů počasí vznikají sezónní výkyvy poptávky po hotelových i restauračních službách. Tyto výkyvy vznikají především v podzimním a jarním období. Pozitivním faktorem je bezpochyby ochrana přírody v okolí hotelu, protože leží na okraji Národního parku Šumava.

## **B. Analýza mikroprostředí**

### **Analýza konkurence**

Sledování konkurence neznamena jen přebírání nápadů, ale zjištění možností budování a udržování vlastní konkurenční výhody. Je vhodné sledovat nejen konkurenci v regionu ale i v jiných oblastech a to především takovou konkurenci, která se snaží uspokojit stejné potřeby stejných zákazníků a jejichž nabídka je podobná.

Jak již bylo uvedeno, hotel chce rozšiřovat své podnikání v regionu a v celé České republice. Proto je nutné analyzovat nejen regionální ale i celonárodní konkurenci. Podmínkou analýzy je výběr takových konkurentů, jejichž hotely podnikají formou franchisingu, nabízejí ubytování v kategorii čtyř hvězdiček, jsou umístěny u vodní plochy a nabízejí podobné produkty.

#### **1. Orea Hotels, převažují hotely čtyřhvězdičkové**

Největším konkurentem z oblasti franchisingu je hotelový řetězec Orea Hotels, který operuje na celém území České republiky a zasahuje na území Slovenské republiky. Orea Hotels disponuje 26 hotely jsou to především městskými, horskými a lázeňskými hotely. Jejich produkty se specializují zejména na lázeňské a horské pobyty, rodinnou dovolenou a kongresovou turistiku.

Hosté: rodiny s dětmi, bezdětné páry, senioři, firmy, sportovci

Balíčky: aktuálně 10 balíčků služeb (lázně a wellness, hory, rodinná dovolená, kongres a event, městské pobyty, aktivní odpočinek, svatby a romantika, cyklistika, golf, seniorské pobyty)

#### **Hotel Arnika, Špindlerův mlýn, Krkonoše**

Hosté: rodiny s dětmi, bezdětné páry, sportovci, firmy

Nabízené služby: ubytovací a stravovací služby, sportovní a adrenalinové aktivity, relaxační služby, kongresové služby

Balíčky služeb: aktuálně 5 balíčků služeb (romantický týden nebo víkend, pro rodinou dovolenou, pro seniory)

Hotel Arnika má výhodnou polohu v prostředí Krkonošského národního parku u Labské přehradě, nabízí širokou nabídku sportovních a relaxačních aktivit.



## **2. Hotel Frymburk \*\*\*\*\*, Frymburk**

Zaměření: wellnes & spa, kongres centrum

Hosté: rodiny s dětmi, sportovci, turisté, firmy

Nabízené služby: ubytovací a stravovací služby, wellness služby, kongresové služby, firemní akce, aquapark, fitness, squash, bowling, tenis

Balíčky služeb: aktuálně 2 balíčky (romantický pro dva a rodinný balíček)

Hotel se nachází na okraji města, 200 metrů od jezera Lipno. Jeho předností je dobrá dopravní dostupnost, velká ubytovací kapacita.

## **3. Hotel Vltava\*\*\*\*\*, Frymburk**

Hosté: rodiny s dětmi, bezdětné páry, sportovci, firmy

Nabízené služby: ubytovací a stravovací služby, bazén, sauna, masáže, tenisové kurty, půjčovna kol, kongresové služby

Balíčky služeb: aktuálně 5 balíčků služeb (pro rodinou dovolenou, cyklistiku, rybaření, romantický týden nebo víkend)

Hotel má výhodnou polohu v blízkosti jezera, dobrou dopravní dostupnost, omezené sportovní aktivity.

## **4. Hotel Pacifik \*\*\*\*\*, Hamr na Jezeře, Hamerský rybník, Liberecký kraj**

Hosté: rodiny s dětmi, bezdětné páry, firmy, cyklisté, turisté (kulturně-hist.)

Nabízené služby: ubytovací a stravovací služby, společenské akce, firemní akce, vodní lyžování, taneční večery, paintball

Balíčky služeb: žádné

Silné stránky: nově opravený hotel, atraktivní vzhled, písčiná pláž

Slabé stránky: nenabízí výhodné balíčky služeb

Největším konkurentem na hotelovém trhu je řetězec Orea Hotels. Disponuje velkým počtem hotelů. Orientuje se především na kongresovou turistiku, rodinou dovolenou a lázeňské pobyty. Je proto nutné se orientovat na jiné pobyty a vybírat jiné destinace než Orea Hotels.

## Šetření konkurenčního postavení podniku

Hodnocení je sestaveno na základě konkurenční síly vzhledem k zásadním rivalům, a to porovnáváním faktorů. Pro tento způsob šetření bylo třeba vypracovat seznam faktorů, které měří konkurenční sílu a poté posoudit konkurenty podle zvolených faktorů.

Tabulka č. 5: Šetření konkurenčního postavení podniku

Klíčové faktory pro hodnocení	Šetřený podnik	Konkurenti			
		1	2	3	4
Kvalita služeb	9	9	7	6	7
Image podniku	7	8	7	4	5
Rozmanitost služeb	8	9	7	5	4
Marketingové aktivity	7	9	6	5	6
Využití vodní plochy	8	2	2	2	2
Prezentace značky	8	9	4	4	4
<b>Celkem</b>	<b>47</b>	<b>46</b>	<b>33</b>	<b>26</b>	<b>28</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Podle tabulky č. 5, šetření konkurenčního postavení podniku vyplývá, že nejsilnějším konkurentem na trhu je řetězec Orea Hotels. Druhým v pořadí je hotel Frymburk, následuje hotel Pacifik a poslední je hotel Vltava.

## Analýza trhu

Ubytovací a stravovací služby jako součást cestovního ruchu je stále rychle se rozvíjejícím segmentem ekonomiky.

V regionu Lipensko nevznikají nové ubytovací kapacity hotelového typu. Pouze zde vznikají nová rekreační střediska s apartmány.

Nejen u Lipenské přehrady, ale i u jiných vodních ploch v České republice převládají penziony, ubytování v chatách.

Všeobecně na hotelovém trhu narůstá důležitost značky. Mnohé hotelové skupiny

přijímají strategii, která není založena na nemovitostech, ale uvolňují kapitál pro další expanzi. Vlastnictví nemovitostí ustupuje a na významu nabývá vlastnictví značky, a to jak po stránce fyzické, tak nehmotné. Vytvoření konzistentní značky napříč řetězci by měla přinést zákazníkovi pocit, že ať se nachází kdekoliv na světě, může očekávat konzistentní kvalitu služeb, což v řadě lokalit povede ke zvýšení standardu.

Věrnostní programy už nehrají dominantní roli při rozhodování zákazníka o výběru hotelu.

Roste počet hostů ubytovaných v čtyřhvězdičkových hotelech. Převážnou část klientely tvoří zahraniční hosté (77%). Domácí klientely přijelo meziročně více téměř o 30%. (24)

#### Dodavatelé

Dodavatelské vztahy jsou založeny na stabilním dlouholetém smluvním spojení. Dodavatelé jsou spolehliví, flexibilní a dodávají kvalitní produkty či služby. Existují možnosti nahrazení dodavatelů.

#### Odběratelé

Hotel má dva druhy odběratelů: cestovní kanceláře a individuální zákazníci. Spolupráce s odběrateli – cestovními kanceláři je založena na dlouholetém a profesionálním přístupu. Odběratel klade velký důraz na kvalitu, která je adekvátní ceně. Hotel spolupracuje s českými i zahraničními kanceláři.

Zákazníci mají též požadavky na kvalitu poskytovaných služeb a umí posoudit zda odpovídá ceně. Zájem o ubytovací a gastronomické služby roste a roste počet stálých zákazníků a jejich spokojenost.

#### Zákazníci

Mezi hotelové hosty patří zejména rodiny s dětmi, bezdětné páry, kolektivy, sportovní kluby, individuální sportovci. Nejčastější příčinou návštěvy je sportovní vyžití, turistické cíle, rekreace a relaxace.

## 5.2 SWOT analýza

SWOT analýza je součástí situační analýzy a slouží k základní identifikaci současného stavu podniku. Podstata metody spočívá v uspořádání a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin. Faktory vyjadřující silné nebo slabé vnitřní stránky hotelu a faktory příležitostí a hrozeb, které vyplynou z vnějšího prostředí.

Analýza silných a slabých stránek: S – W (vnitřní prostředí). Posuzuje se hotel jako celek, ubytovací služby, gastronomické služby a doplňkové služby. Faktory silných stránek znamenají konkurenční výhodu a výrazně ovlivňují prosperitu podniku. Naopak slabé stránky znamenají omezení nebo nedostatky a brání efektivnímu výkonu.

Analýza příležitostí a ohrožení: O – T (vnějšího prostředí). Příležitosti a ohrožení vyplývají z vnějšího prostředí a ovlivňují procesy a organizační strukturu podniku. Příležitosti jsou představovány oblastmi, kde má podnik předpoklady získat konkurenčních podmínek. Nejvíce příležitostí vyplývá faktorů politických, ekonomických, sociálních a technologických, faktorů konkurence a trhu.

Při praktickém zpracování SWOT analýzy jsem vycházela z publikace Horákové (14). Pro analýzu S – W jsem na základě provedené situační analýzy stanovila silné a slabé stránky hotelu, které jsem shromáždila do tabulky. U každého faktoru jsem posoudila výkonnost a zároveň zhodnotila závažnost. Pro hodnocení výkonnosti a závažnosti jsem ohodnocené faktory přenesla do matice závažnosti a výkonnosti.

Shodným způsobem jsem postupovala při analýze O – T. Na základě situační analýzy jsem sestavila seznam možných příležitostí a ohrožení. Při hodnocení příležitostí byla základním kritériem přitažlivost a pravděpodobnost úspěchu. U hrozeb pak závažnost a pravděpodobnost výskytu.

## 5.2.1 Analýza S – W

### Silné a slabé stránky a jejich ohodnocení

Vytypované a vymezené faktory, které naplňují podstatu silných a slabých stránek jsou shrnuty do tabulky č. 6. Každý vybraný faktor je považován za sledovaný a je ohodnocen z hlediska vlivu na podnik.

Tabulka č. 6: Silné a slabé stránky hotelu, hodnocení a závažnost

Hodnocené faktory	Výkonnost					Závažnost		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká
<b>1. Hotel jako celek</b>								
a) umístění hotelu	x						x	
b) dopravní dostupnost			x				x	
c) vzhled veřejných prostor	x						x	
d) přístup k inovacím	x				x			
e) tok informací v hotelu		x					x	
f) známost značky, goodwill	x				x			
g) firemní klima		x					x	
i) kvalita služeb a produktů	x				x			
j) příznivá finanční situace	x				x			
k) dlouholetá praxe (know how)	x				x			
l) účinný marketing	x				x			
<b>2. Ubytování</b>								
a) vybavení a stav pokojů	x						x	
b) struktura produktů/balíčků	x				x			
<b>3. Stravování</b>								
a) struktura stravovacích služeb		x					x	
b) kvalita F&B nabídky	x				x			
<b>4. Doplnkové služby</b>								
a) možnosti sportovních aktivit	x						x	
b) možnosti společenských aktivit			x				x	
c) nákupní možnosti				x			x	

Zdroj: vlastní zpracování

Ohodnocené faktory byly přeneseny do matice závažnosti a výkonnosti.

Tabulka č. 7: Matice závažnosti a výkonnosti

		Výkonnost				
		1	2	3	4	5
Závažnost	vysoká	1d, 1f, 1i, 1j, 1k, 1l, 2b, 3b	1a			
	průměrná	1c, 2a, 4a	1e, 1g, 3a	1b, 4b	4c	
	nízká					

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka č. 7 ukazuje, na které faktory je důležité se soustředit a udržet jejich pozici a u kterých pozici posílit.

Faktory nacházející se v levé části tabulky nahoře jsou důležité pro prosperitu hotelu a je potřeba se soustředit na tuto pozici a udržovat ji. Významné faktory jsou kvalita služeb a produktů, struktura nabízených balíčků, příznivá finanční situace, známost značky a dlouholetá praxe.

Faktory spadající do průměrné závažnosti a vysoké výkonnosti je třeba udržovat a u některých posílit jejich výkonnost. Například zlepšit vzhled veřejných prostor a rozšiřovat nabídku sportovních aktivit.

## 5.2.2 Analýza O – T

### Analýza příležitostí a ohrožení

Vytypované příležitosti:

1. Možnost podnikání v podobných rekreačních oblastech a zařízeních
2. Vhodné podmínky pro expanzi na celonárodní trh
3. Rychlá expanze a šíření značky
4. Snížení sezónních výkyvů
5. Nabízet kvalitní a rozmanité služby
6. Zvýšení poptávky po ubytování (nový produkt)
7. Maximální diferenciaci produktu
8. Zlepšení dopravní dostupnosti a obslužnosti
9. Zvýšení zájmu o pobyt mimo sezónu

Tabulka č. 8: Matice příležitostí

		Pravděpodobnost úspěchu	
		Vysoká	nízká
Přitažlivost	vysoká	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	8, 9
	nízká		

Zdroj: vlastní zpracování

V matici příležitostí levý horní kvadrant označuje nejlépe využitelné příležitosti. Naopak nejméně vhodné příležitosti jsou v pravém dolním kvadrantu, v tomto případě žádná taková neexistuje. Pravý horní kvadrant obsahuje atraktivní příležitosti, které jsou obtížně realizovatelné. Můžeme sem zařadit prodloužení doby pobytu. Levý dolní kvadrant zahrnuje příležitosti s nízkou přitažlivostí a vysokou pravděpodobností.

Vytypované hrozby:

1. Politické změny a politická nestabilita
2. Kvalitnější struktura služeb konkurence
3. Sezónní výkyvy poptávky
4. Změna sazby DPH
5. Silná koruna

Tabulka č. 9: Matice ohrožení

		Pravděpodobnost výskytu	
		Vysoká	nízká
Přitažlivost	vysoká	4, 5	1, 3
	nízká	2	

Zdroj: vlastní zpracování

Levý horní kvadrant představuje nejvýraznější hrozby. Hrozby v pravé dolním kvadrantu nejsou příliš velkým rizikem. Ohrožení, nacházející se v pravém horním a levém dolním kvadrantu příliš neohrožují hotel, ale nelze je v budoucnosti podceňovat.



### 5.2.3 Výsledky SWOT analýzy

Výsledky SWOT analýzy ukazují nejvýznamnější silné a slabé stránky hotelu a možné příležitosti a ohrožení.

Tabulka č. 10: Výsledná SWOT matice

S - Silné stránky	W - Slabé stránky
<p>Příznivá finanční situace</p> <p>Dlouholetá praxe (know how)</p> <p>Kladný přístup k inovacím (nový produkt)</p> <p>Kvalita služeb a produktů</p> <p>Známost značky, (goodwill)</p> <p>Účinný marketing</p> <p>Diferenciace produktu</p> <p>Umístění hotelu</p> <p>Kvalifikace personálu</p>	<p>Struktura stravovacích služeb</p> <p>Možnosti společenských aktivit</p> <p>Dopravní dostupnost</p> <p>Nákupní možnosti</p>
O – Příležitosti	T - Ohrožení
<p>Vhodné podmínky pro expanzi na celonárodní trh</p> <p>Možnost podnikání v podobných rekreačních oblastech a zařízeních</p> <p>Rychlá expanze a šíření značky</p> <p>Zvýšení počtu ubytovaných hostů</p> <p>Rostoucí nároky hostů na kvalitu</p> <p>Diferenciace produktu</p> <p>Zvýšení poptávky po ubytování</p>	<p>Změna sazby DPH</p> <p>Silná koruna</p>

*Zdroj: vlastní zpracování*

V rámci SWOT analýzy je vhodné hledat vzájemné synergie mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a silnými stránkami apod. Tyto synergie pak jsou použity pro stanovení strategie a rozvoje firmy.

### 5.3 Stanovení strategie

Ze SWOT matice na základě převažujících vnitřních a vnějších faktorů byla rozlišena možná strategie.

**Strategie SO** (Maxi – maxi) – expanzivní strategie využívající síly organizace pro zužitkování příležitostí.

- **Růstová expanzivní strategie formou franchisingu**

Cílem hotelu je rozvíjet podnikatelskou činnost za hranice regionu a kraje. Vhodnou formou je franchising, který umožní rychlou expanzi prostřednictvím účinného marketingu spojeného s ojedinělým produktem. Díky příznivé finanční situaci, známosti značky a dobrého jména podniku a kladnému přístupu k inovacím je možné takto expandovat na nové trhy. Existuje možnost spolupráce v podobných rekreačních zařízeních s obdobnými produkty, kde se uplatní dlouholeté zkušenosti (know how) a známost značky.

Druh růstové strategie se určí podle Ansoffovi matice růstových strategií. Při zpracování Ansoffovi matice jsem vycházela z publikace Horákové (14).

*Tabulka č. 11: Ansoffova matice růstových strategií*

		Trh	
		Starý	Nový
Výrobek	Starý	Tržní penetrace Konsolidace	Tržní vývoj
	Nový	Výrobní vývoj	Diverzifikace

*Zdroj: Horáková, 2003*

Matice dává do vztahu trhy znázorněné na vertikální ose s výrobky, které mají své místo na ose horizontální. Každá osa je rozdělena na část představující výrobky a trhy nové a výrobky a trhy stávající. Pole matice prezentují strategické alternativy vhodné pro dosažení růstu podniku.

Hotel chce expandovat na (nový) celonárodní trh s novým produktem. Z Ansoffovi matice (viz tabulka č. 11) je patrné, že se jedná o strategii diverzifikace. A to především soustředěnou (vztažnou) diverzifikaci, kdy podnik diverzifikuje své aktivity v rámci příbuzných činností, nové produkty mají marketingovou vazbu na existující výrobní mix. Tato klíčová strategie vyplývá z poskytnutí zcela nového produktu, odlišného od současných a uspokojení vzrůstajících nároků zákazníků.

## 5.4 Posouzení vhodnosti způsobu expanze

Ze SWOT analýzy vyplynula možnost expanze na nové trhy prostřednictvím franchisingu. Není to jediný způsob jak expandovat s ubytovacími službami včetně gastronomických.

Nejčastěji se setkáváme s:

- Pronájem hotelu
- Franchisingem
- Management contract

Posouzení vhodnosti způsobu expanze je založeno na určení výhod a nevýhod jednotlivých způsobů, posouzení na základě rizika a kontroly a v poslední řadě kooperaci a vzájemné užitečnosti.

**Pronájem hotelů** je nejobvyklejší způsob poskytnutí hotelového objektu do správy jiného subjektu, přenechání práva využívat prostor za úhradu, tzv. nájemné. Nevýhoda tohoto způsobu je v tom, že nájemci nemají odpovídající vztah k zařízení, které mají najaté. Je zde nebezpečí v udržení kvality poskytovaných služeb na požadované úrovni

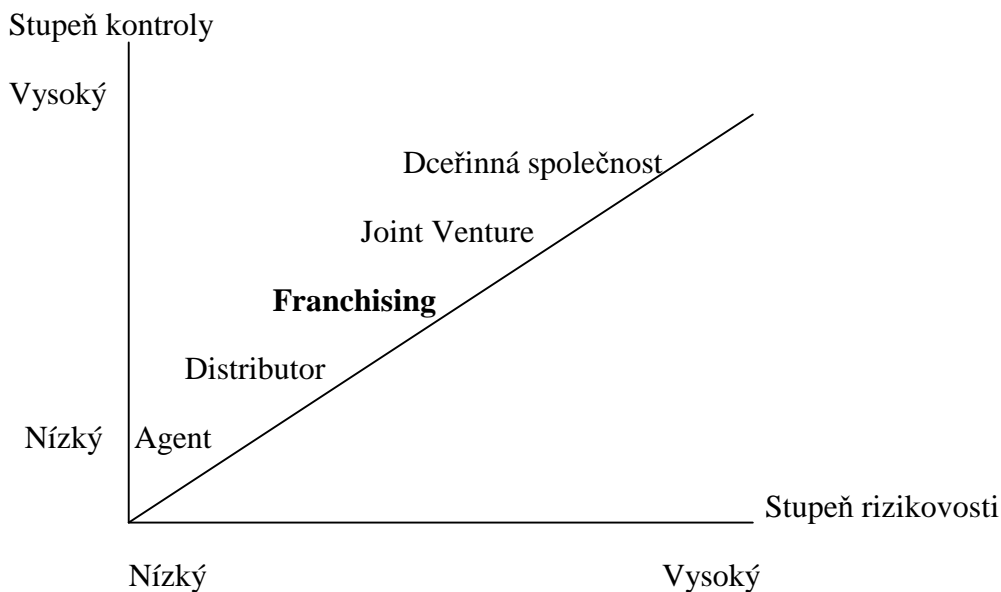
Naproti tomu **franchising** je možnost dlouhodobé spolupráce mezi dvěma právně

samostatnými podnikatelskými subjekty. Opírá se o úzkou a trvalou spolupráci. Franchisor poskytuje svým franchisantům právo a ukládá jim zároveň povinnost provozovat obchod podle jeho obchodního konceptu. Největší výhodou je zde rozvoj vlastní sítě podniků, do nichž vkládá minimum vlastního kapitálu. Navíc získává pravidelný příjem a je schopen pokrýt trh. Naopak je tu nevýhoda u franchisanta, který se nebude řídit obchodními pravidly, zde je nutný důsledný výběr komu poskytneme franchisu. Podle statistik je úspěšnost tohoto podnikání 80%.

**Management contract** znamená že je hotel nebo hotely řízeny a provozovány manažerskou hotelovou společností, přičemž nemovitost je majetkem jiného subjektu. Vlastník předává manažerské firmě na základě smlouvy o řízení objekt k řízení a každoročně s ním sjednává rozpočet, podle kterého je manažer povinen hotel provozovat. Manažerská firma s sebou přináší vlastní know-how a obvykle i obchodní známku a rezervační systém. Tato forma spolupráce nahrazuje nájemní smlouvu. Vlastník platí za tyto služby základní a motivační odměnu (podíl na zisku) manažerské společnosti. Ostatní poplatky jako např. rezervační bývají v takové situaci součástí běžných nákladů hotelu. (25)

Při rozboru výše uvedených možností rozšíření podnikání je nejefektivnější zvolit variantu franchisingu. A to z důvodů nižšího rizika podnikání při dostatečné kontrole poskytovatele. Naskytuje se možnost posouzení franchisingu z hlediska kontroly a rizika. A to ve srovnání s dceřinnou společností, joint venture, distributorem a agentem. Franchising se nachází uprostřed vyjmenovaných forem podnikání. Graficky znázorněno na schématu č. 4.

Schéma č. 4: Postavení franchisingu z hlediska rizika a kontroly

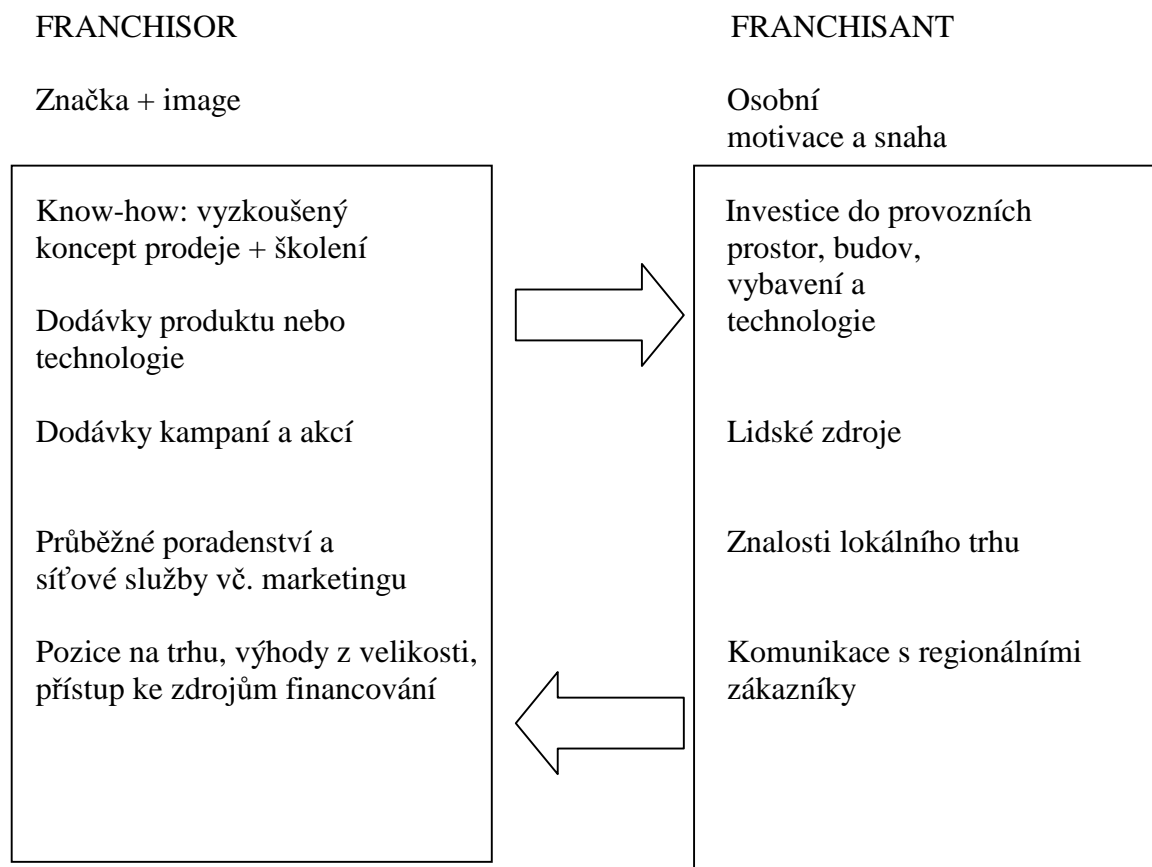


Zdroj: [www.europeanfranchising.com](http://www.europeanfranchising.com)

Ze schématu č.4 je patrné, že u tradičnějších distribučních cest zboží a služeb, jako jsou agenti nebo distributoři redukuje finanční riziko, ale neumožňují poskytovateli ani základní kontrolu. Proti tomu jsou joint venture a dceřinná společnost, které umožňují vyšší stupeň kontroly a existuje zde mnohem větší stupeň finančního rizika. Franchising umožňuje větší stupeň kontroly – zvláště pak důležitější problémy jako je branding, metodologii a spolupráce. Podstatně redukuje finanční zisk, vyžaduje menší investice kapitálu franchisora. Vyšší míra kontrolovatelného růstu ve srovnání s ostatními běžnými formami podnikání. (26)

Dále pak franchising zaručuje rychlé šíření značky, podnikatelské koncepce s minimem vložených nákladů. Je výhodou znalost trhu franchisantem, který poskytne lidské zdroje a investice. Z tohoto vzájemného vztahu vychází spolupráce a mnoho užitků pro obě strany. Pro přehlednost znázorněno na schématu č. 5.

Schéma č. 5: Vzájemná kooperace a užitečnost



Zdroj: [www.ifranchising.cz](http://www.ifranchising.cz)

V závěru lze shrnout že franchising zaručuje rychlé šíření značky a rychlou expanzi na nové trhy s nižším rizikem podnikání a s vložím minimem vlastního kapitálu. Dává možnost vyšší míře kontrolovatelného růstu než ostatní formy podnikání.

## **6. Franchisový koncept**

Další etapou po výběru strategie je určit náplň nabízeného podnikatelského konceptu. Specifika nabízené licence, výhody plynoucí z poskytnuté podpory a poradenství, které umožní společníkovi ekonomický, kvalitativní a imagový růst. Společník má k dispozici znalosti a zkušenosti franchisora, které pomohou v procesu přičleňování k řetězci i během plnohodnotného členství.

Základem koncepce bude především určení druhu a předmětu franchisingu, stručný popis know-how a ostatních informací a zkušeností, určení požadavků na franchisanta, základní vymezení povinností franchisora a franchisanta a vytypování možných budoucích příjemců licence.

Při navrhování konceptu mi pomohla publikace Turnerové (3) a dostupné informace získané na internetových stránkách známého českého hotelového řetězce.

### **6.1 Druh a předmět nabízeného franchisingu**

#### **Druh franchisingu**

Franchising služeb - národní franchising - jednostupňový franchising.

#### **Předmět franchisingu**

V rámci franchisingu bude společnost nabízet licenci na ubytovací služby včetně stravovacích pod značkou „Waterlane“. Součástí ubytovacích služeb bude zejména nabídka nevšedního zážitku v podobě trávení dovolené na vodě v hausbótu. Nebude chybět ani klasické ubytování v hotelovém pokoji a stravovací služby s tím spojené.

## 6.2 Know-how

Součástí franchisingového vztahu je předání praktických informací a zkušeností především **know-how** franchisorem franchisantovi. Tyto informace jsou důležité pro poskytování služeb konečnému spotřebiteli.

Sdílení know-how prostřednictvím **Standardů kvality**, určují rozsah služeb, vybavenost, profesní dovednosti a vystupování personálu dojde k předání zkušeností na příjemce. Pro zákazníky je tímto garantovaná úroveň hotelů v celém řetězci.

### Standardy kvality

#### A. Rozsah služeb (základní požadavky)

**Recepce** k dispozici 24 hodin, směnárna, hotelový trezor, bezhotovostní platby, prodej map, průvodců a suvenýrů, půjčovna kol, tenisových raket, míčů.

Společenské aktivity – společenská místnost s TV-SAT, šipky, kulečnick, stolní společenské hry.

**Sportovní možnosti** – posilovna, bazén, tenisové kurty, sauna, windsurfing, kajak, člun, jízda na kole, rybaření.

**Houskeeping** – úklid pokojů v průběhu pobytu (včetně výměny ručníků) každý den, úklid koupelny, ustlání lůžek, výměna ložního prádla každý třetí den pobytu.

Gastronomické služby – restaurace s letní terasou, denní a noční bar

#### B. Vybavenost (základní požadavky)

**Hotel** – recepce, hotelová restaurace, bar, společenská místnost, parkoviště, krytý bazén, sauna, posilovna, tenisové kurty, zahradní posezení, hotelová pláž. Minimální kapacita hotelu 80 lůžek.

**Pokoje** – 2lůžkové, 3lůžkové pokoje s možností přistýlky, vybaveny koupelnou, toaletou, telefonem, SAT-TV a rozhlasovým přijímačem, připojení na internet, šatní skříň z přírodního materiálu, minibarem, celopostavovým zrcadlem, nerezovým košem na odpadky, 1 křeslem na 1 lůžko, dřevěným stolem a psacím stolem, osvětlením pokoje, noční lampičkou a lampou na čtení, uzamykatelnou skříň z přírodního



materiálu. Korespondenční desky, psací potřeby, papírové kapesníčky a šití. Lžice na obuv, kartáč na oděv a obuv, 1 nápojové sklo na 1 hosta, otvírák lahví. Veškeré textilní doplňky v odstínu barvy modré a bílé nebo v jejich kombinaci.

**Koupelna** - 1 froté ručník a osuška na 1 hosta, zrcadlo nad umyvadlem velikosti 0,6 metru čtverečního čtvercového tvaru, osvětlení nad umyvadlem minimálně dvěma bodovými osvětleními, odkládací prostor nebo polička, předložka před umyvadlem a sprchou či vanou, krytý odpadkový koš z nerezového materiálu, 1 skleněný pohárek na osobu. Hygienický pytlík, šampón, 1 mýdlo na hosta. Veškeré doplňky ve světle modré barvě a logem hotelu. Tyto požadavky splňuje též koupelna v hausbótu.

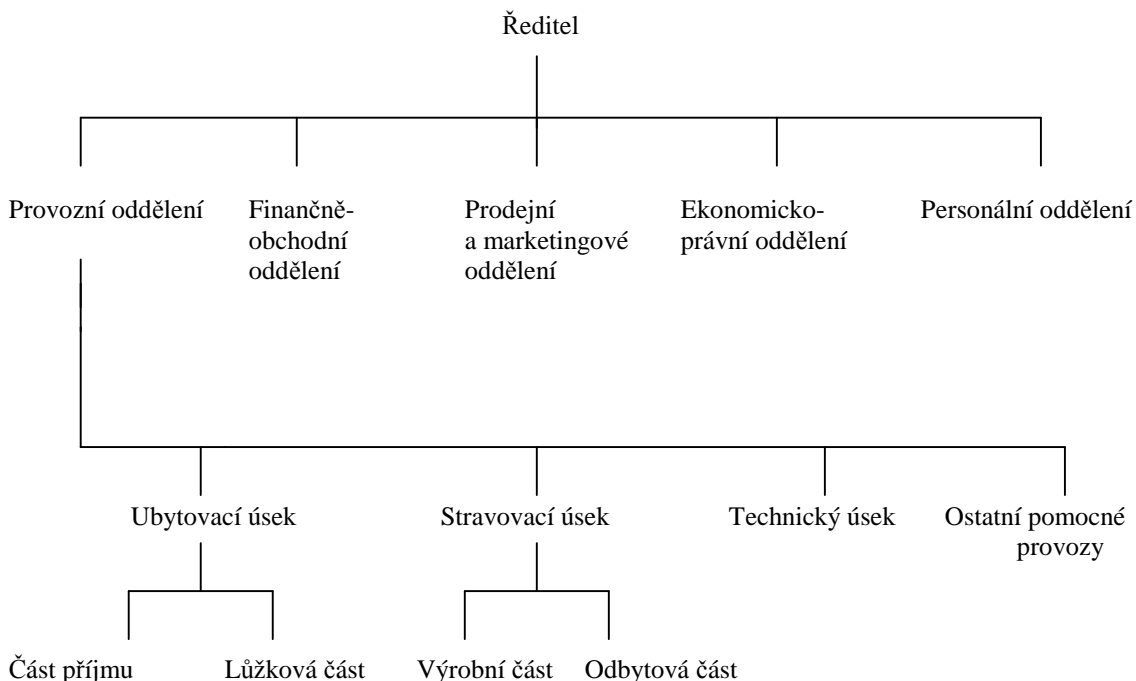
**Hausbót** – dvě lůžka s možností přistýlky, vybaven koupelnou se sprchovým koutem, toaletou, telefonem, SAT-TV a rozhlasovým přijímačem. Vnitřní prostor je rozdělen na lůžkovou část, obytnou část a terasu. Na terase jsou k dispozici 2 polohovatelná lehátka, stolek a dvě židle z přírodního materiálu. Připojení na internet, šatní skříň z přírodního materiálu, minibarem, celopostavovým zrcadlem, nerezovým košem na odpadky, 1 křeslem na 1 lůžko, dřevěným stolem a psacím stolem, kobercové předložky před postelemi, osvětlením pokoje, noční lampičkou a lampou na čtení, uzamykatelnou skříň z přírodního materiálu. Korespondenční desky, psací potřeby, papírové kapesníčky a šití. Lžice na obuv, kartáč na oděv a obuv, 1 nápojové sklo na 1 hosta, otvírák lahví. Podlaha přírodní dřevěná. Veškeré vybavení a doplňky jsou v námořním stylu tzn. že je použita kombinace modré a bílé.

**Hotelová restaurace** – hotelová restaurace s letní terasou, dřevěné stoly čtvercového tvaru a dřevěné polstrované židle, textilní doplňky v odstínu modré a bílé nebo jejich kombinaci. Kuřácké a nekuřácké oddělení. Na letní terase ratanový zahradní nábytek a zahradní slunečníky. Na podlaze celozátěžové koberce tmavé barvy.

### **C. Personál hotelu**

V hotelu existují oddělení se zaměstnanci, kteří přispívají přímo či nepřímo ke spokojenosti hosta. Přehled potřebných zaměstnanců dává organizační struktura, uvedena ve schématu č. 6.

Schéma č. 6: Organizační struktura



*Zdroj: vlastní zpracování*

- Top management, který řídí a kontroluje práci v hotelu. Ředitel hotelu, ekonomicko-právní ředitel, finančně-obchodní ředitel, prodejní a marketingový ředitel, personální ředitel.
- Provozní management rozdělený na ubytovací, stravovací a technickou část. Ubytovací část se dále dělí na část příjmu (recepce, front office) a část lůžkovou (housekeeping).
- Ostatní pomocné provozy (zásobování a skladování).

Profesní dovednosti zaměstnanců jsou velmi důležité, konkrétně přímo těch, kteří denně přichází do styku s hosty. Je to především provozní oddělení. Právě oni jsou tím, co tvoří produkt/službu poskytovaný hostům.

## **Profesní dovednost a vystupování vybraného personálu provozního oddělení**

Profesní dovednosti zaměstnanců budou uvedeny podle jednotlivých kategorií.

### a) Vedoucí úseku ubytování

Náplň práce: je odpovědný za provoz ubytovacího střediska, optimalizuje ubytovací kapacity hotelu, zajišťuje maximální spokojenost hostů, zajišťuje poskytování služeb na co nejvyšší úrovni a ve standardní kvalitě, kontroluje poctivost prodeje, vyřizuje stížnosti a reklamaci hostů, spolupracuje s obchodními partnery, provádí rezervační činnost.

Vzdělání a kvalifikace: SŠ vzdělání zakončené maturitou, minimálně 2 roky praxe jako vedoucí recepce v hotelu, aktivní znalost německého a anglického jazyka slovem i písmem.

Fyzické a morální předpoklady: příjemné vystupování a vzhled, samostatnost, komunikativnost, zodpovědnost, odolnost vůči zátěži.

### b) Recepční

Náplň práce: vede předepsanou evidenci a rezervaci s využíváním výpočetní techniky, zprostředkuje a zajišťuje ubytování v ubytovacích zařízeních na základě požadavků a objednávek hostů, přijímá hotelové hosty, podává rady a informace hostům, vč. cizojazyčné konverzace, vyřizuje stížností a přání hostů, zajišťuje některé speciální služby, např. buzení telefonem, předávání vzkazů, atd., účelně využívá lůžkové kapacity, zajišťuje styk s bankou, provádí směnářenskou činnost, provádí inkaso valut a úvěrových karet.

Vzdělání a kvalifikace: minimálně středoškolské vzdělání, znalost anglického jazyka slovem a písmem, znalost německého jazyka, znalost hotelového softwaru, praxe v oboru minimálně 2 roky.

Fyzické a morální předpoklady: ochotu učit se, vstřícný přístup k hostům a úkolům, schopnost zvládat stresové situace, flexibilita, samostatnost, příjemný vzhled.

### c) Pokojská

Náplň práce: připravuje pokoje k ubytování, předává pokoje hostům, provádí běžný úklid, zajišťuje funkčnost pokoje a zařízení, provádí úklid po odjezdu, úklid chodeb a přílehlých prostorů, generální úklid.

Vzdělání a kvalifikace: bez vyučení

Fyzické a morální předpoklady: vhodné pro ženy, spolehlivost a důkladnost, smysl pro pořádek a čistotu.

## **D. Další praktické informace, zkušenosti a povinnosti.**

Franchisant prostřednictvím začlenění do rezervačního systému, poskytnutí marketingové podpory a společného nákupu získává další výhody a povinnosti plynoucí ze vzájemného vztahu.

### **Centrální rezervační systém**

Franchisant je začleněn do rezervačního systému. Získává tím možnost on-line propojení se všemi ostatními franchisanty. Prostřednictvím rezervačního systému nabízí a prodává svůj produkt pomocí Call centra, webových stránek, ostatních členů řetězce a smluvních partnerů. Prezентuje akční nabídky/balíčky služeb a interaktivně komunikuje se zákazníky. Povinností je s tímto systémem aktivně pracovat, reagovat na poptávky, aktualizovat informace, přizpůsobovat se řetězcovým inkasním podmínkám. Hardware a připojení zajišťuje franchisor.

### **Marketingová podpora**

Každý franchisant získá podporu která zahrnuje zapojení a využívání společného rezervačního a informačního systému. Zapojení do věrnostního programu. Začlenění do veletržního řetězcového prospektu, které je distribuováno na veletrzích a ostatních PR akcích. Součástí je zastoupení a distribuce hotelových prospektů na evropských veletrzích. Mezi hotely začleněné do řetězce je vzájemná propagace. Dodání hlavního stojanu s logem do recepce hotelu. Vybrané přímé hotelové inzerce zdarma na Hotel

Guide a jiných serverech cestovního ruchu. Začlenění do společné webové prezentace a elektronického marketingu. Centrální zastoupení na hlavních tuzemských i zahraničních webových portálech.

### **Nákupní politika**

Členové řetězce mají možnost nákupu zboží a surovin s výraznými slevami. Prostřednictvím intranetu je vstup do databáze kvalitně i cenově ověřených dodavatelů služeb, zboží, surovin, technologií a hotelového vybavení.

### **Systém vnitřní a vnější kontroly**

Centrála zajišťuje kontrolní činnost všech úrovní fungování hotelu, zejména v oblasti kvality poskytování služeb, dodržování standardů kvality a propagace značky. Kontroly jsou prováděny jednou ročně auditem a minimálně třemi ročními anonymními kontrolami.

### **Analýza ekonomické situace hotelu**

Na žádost franchisanta, provedou pracovníci franchisora ekonomický audit hotelu, posoudí výkonové a nákladové ukazatele, zanalyzují a doporučí řešení ke zlepšení ekonomické situace hotelu.

## **6.3 Požadavky na franchisanta**

### **Umístění, poloha hotelu**

Hotel franchisanta by se měl nacházet u vodní plochy – jezera, rybníka, vodní nádrže či řeky. Předpokladem je možnost koupání, provozování vodních sportů a kotvení hausbótů. Snadný a bezproblémový přístup do vody. Vzdálenost od vodní plochy by neměla překročit 400 metrů. Vybavení hotelu v rozsahu minimálně tří hvězdiček.

### **Profil franchisanta**

Nejtěžším problémem je výběr vhodného subjektu pro vstup do systému osoby pro vstup do systému. Je nutno postupovat pomalu a pečlivě. Výběr správného a kvalitního franchisanta zaručí úspěšnost systému. V popředí stojí čistě věcné materiální poměry jako je věk a stav franchisanta, finanční situace, zdraví a zkušenosti, právní forma. Pro

výběr franchisanta z pohledu právního subjektu, je vhodnější fyzická osoba.

Co se týče věku nového franchisanta, měl by být obecně mezi 30 – 50 lety, ženatý a rodina by měla být k této činnosti příznivě nakloněna. Franchisant by měl umět snášet tělesné i nerovnovážné vypětí. Musí působit zdravým, čistým a spořádaným dojmem.

Finanční situace franchisora je velmi důležitá. Měl by franchisu financovat z vlastních zdrojů nebo získaným úvěrem za něž bude ručit svým majetkem. Franchisanti by neměli být příliš „bohatí“ – riziko pro ně snadného opuštění systému.

Franchisant by měl mít tyto předpoklady: obchodník schopný samostatně pracovat a hospodařit. Dále snášenlivý, schopný kompromisu, vstřícný, spolehlivý, schopný přizpůsobení, mít touhu pracovat a uspět, schopnost prosadit se.

Po vymezení profilu a výběru franchisanta je další etapou důkladné proškolení a trénink.

### **Trénink franchisanta**

Je hlavní povinnost franchisora předat franchisantovi v praxi získané know-how. Předávání se uskutečňuje během úvodního školení a celé doby platnosti smlouvy.

Franchisant prochází jednotným třífázovým školením, které je rozvržené na teoretické proškolení základního uvedení do problematiky poskytování ubytovacích a stravovacích služeb. Dále následuje praktické školení v centrále společnosti a na závěr ve třetí fázi se franchisant školí na místě ve své domovské kanceláři. Po celou dobu franchisantova vlastního podnikání je drženo zastřešující „ochranná ruka“ ze strany společnosti nad jednotlivými samostatnými kroky franchisanta.

Průběžné školení je určováno zjištěnými nedostatky, očekávanými změnami v závazných normách a vyhláškách, prodejních či marketingových postupech.

### **Poplatky**

Poplatky, které platí franchisant franchisorovi se skládají z:

- Vstupního poplatku – je jednorázovou platbou za poskytnutí licence a za počáteční služby franchisora. Vstupní poplatek kryje podíl režijních nákladů, které vznikly při plánování a zřizování systému. Výše poplatku od 100 – 300 tisíc korun.
- Průběžného měsíčního poplatku ve výši 1 - 3% z tržeb hotelových služeb.

- Marketingového měsíčního poplatku ve výši 1 – 2% z tržeb hotelu.

### **Očekávaný měsíční příjem franchisora z ubytovacích a stravovacích služeb**

Předpokládaná kapacita hotelu: 120 lůžek

Obsazenost: 70%

Průměrná cena pokoje včetně polopenze: 1550 Kč

Tržby: 3 906 000 Kč / měsíc

Příjem z měsíčního poplatku – 3% z tržeb: 117 180 Kč

Příjem z marketingového měsíčního poplatku – 2% z tržeb: 78 120 Kč

**Celkem: 195 300 Kč / měsíc**

Výpočet obsahuje pouze ubytovací služby včetně polopenze, není zahrnut obrat všech služeb, který hotel může poskytovat. Proto výsledná částka může být mnohonásobně vyšší, než je uvedeno.

## **6.4 Základní povinnosti franchisanta a franchisora**

Ze vzájemného vztahu vyplývají určité základní povinnosti každé strany a to franchisanta a franchisora.

### **Základní povinnosti franchisanta**

- Dodržování Standardů kvality
- Zapojení do marketingových programů
- Pravidelná správa rezervačního systému
- Identifikace se značkou
- Logo na 5% propagačních materiálů, venkovní označení s logem, recepční stojan s logem
- Měsíční reporting provozních údajů
- Účast personálu na povinných školeních
- Úhrada franchisingových poplatků

## **Povinnosti franchisora**

- Převod základního know-how za neustálé podpory a přípravy franchisanta
- Pomoc při zařizování hotelu
- Zaučení a další vzdělávání franchisanta a pomoc při zapracování prvních zaměstnanců
- Podpůrná reklamní a prodejní opatření
- Včasné a korektní dodávky smluvně zajištěných produktů, na základě časově odpovídajících hospodářských systémů.

## **6.5 Vytypování možných uchazečů o licenci**

Základním předpokladem výběru možných uchazečů bylo umístění u vodní přehrady či rybníka. Následuje možnost provozování vodních sportů a jiných sportovních aktivit. Pro zjištění informací posloužily internetové stránky zabývající se vyhledáváním ubytování v regionech České republiky.

### **Hotel Kapitán\*\*\*, Sečská přehrada, Pardubický kraj**

Hosté: rodiny s dětmi, bezdětné páry, firmy, sportovci, kolektivy

Nabízené služby: ubytovací a stravovací služby, možnosti školení, oslav, sportovních soustředění

Silné stránky: sportovní vybavení

### **Hotel Termal\*\*\*, Mušov, Nové Mlýny, Jihomoravský kraj**

Hosté: rodiny s dětmi, firmy, kolektivy, bezdětné páry, sportovci

Nabízené služby: ubytovací a stravovací služby, relaxační služby, rybaření, vodní sporty, cyklistika, školení, společenské akce, rodinné oslavy

Silné stránky: nabízí relaxační služby ve venkovním termálním bazénu

### **Hotel U Racka\*\*\*, Ostrožská Nová Ves, Ostrožská jezera, Zlínský kraj**

Hosté: rodiny s dětmi, bezdětné páry, cykloturisti, milovníci vína

Nabízené služby: ubytovací a stravovací služby, svatby a oslavy, sauna

Slabé stránky: absence sportovního vyžití, minimální nabídka ostatních služeb



**Hotel Orlík\*\*\*\*** , Orlická přehrada, Jižní Čechy

Hotel na břehu Orlické přehrady. Od roku 2008 uzavřený. Nabízel také ubytování v hausbótech. Skýtal mnoho sportovních a společenských možností vyžití.

Byl orientován na: wellness and beauty, relaxační pobyty, rybaření, adrenalinové sporty, teambuilding.

Z výše uvedených hotelů má nejlepší předpoklady hotel Termal, který se nachází ve vyhledávané rekreační oblasti Nové Mlýny, nabízí vodní sporty a relaxační služby. Dalším možným zájemcem by mohl být hotel Orlík, který je bohužel uzavřený, nicméně je nutné sledovat další vývoj a učinit nabídku spolupráce. Hotel je maximálně vhodný pro uplatnění koncepce bez výrazných změn, protože nabízel ubytování v hausbótech a orientoval se na sportovní aktivity. Hotel Kapitán skýtá mnoho možností sportovního vyžití, nicméně žádné vodní sporty. Zde by bylo nutné zřídit sportovní zázemí. To však není překážkou spolupráce. Hotel Racek má minimální nabídku služeb, zde by bylo potřeba rozšíření služeb a to především sportovních.

## 7. Závěr

Cílem práce bylo na základě provedených analýz vybrat vhodnou formu strategie, která umožní rychlé rozšíření podnikání a značky na regionální a celonárodní úroveň. Posouzení vhodnosti vybrané strategie a sestavení franchisového konceptu. Rozbor podnikatelského prostředí v oblasti franchisingu v ČR a v Evropě.

Franchisingu se v Evropě daří. Od roku 1997 do roku 2005 vzrostl o 3000 franchisových systémů a o téměř dvakrát tolik příjemců franchisy. Objem prodeje se zvýšil téměř čtyřnásobně. Tento systém prodeje stoupá v důsledku internacionalizace a globalizace, které otvírají šance a trhy pro podnikání v jiných regionech Evropy. Dalším důvodem je rozšiřování Evropské Unie a tím spojené rozšiřování evropského jednotného trhu. Mezi nejúspěšnější franchisové koncepty patří celosvětově známý Mc Donald's, který je na evropském trhu již od šedesátých let minulého století. Následuje Tecnocasa, podnikající na realitním trhu. Třetí příčku zabírá značka Fornetti. Na českém trhu jsou dnes přítomny značky mnoha světově známých zahraničních obchodních konceptů, které franchising tradičně užívají. Vedle zahraničních řetězců se objevila celá řada domácích firem, které se rozhodly expandovat metodou franchisingu v oblasti restaurací, stavebnin a pekáren. Například značkové restaurace pivovaru Staropramen (Potrefená husa, Sportovka, Staré dobré časy, Belgian Beer Café a Na Verandách), Hacienda Mexicana (sít' mexických restaurací) nebo Švejkovy restaurace, sít' obchodů se značkou Paneria, prodejny a pneuservisy se značkou Barum, reality Chirš, elektro Eta, Orea hotels, atd. V současné době je na českém trhu 131 franchisových systémů. Od roku 2003 je to nárůst o 30%. Nejvíce provozoven má řetězec Brněnka, Fornetti a hudební škola YAMAHA. Franchising zasahuje převážně do oblasti služeb a to 62%. Počet franchisantů více jak 774 a průměrně má jeden franchisant 1,2 provozovny. Tzn., že jen výjimečně má franchisant více provozoven. Nejúspěšnějšími evropskými hotelovými řetězci v oblasti franchisingu jsou společnosti Choice hotels, Envergure, Accor, Travelodge, a Hilton. Na českém trhu jsou to Orea hotels, Accor, Choice hotels, Best Western a InterContinental Hotels Group.

Základem pro nalezení strategie bylo sestavení situační analýzy a následné provedení SWOT analýzy. Vzájemnou synergií především silných stránek a příležitostí, byla určena vhodná expanzivní strategie. Strategie SO (Maxi – maxi), což je expanzivní strategie využívající síly organizace pro zužitkování příležitostí. Přesněji řečeno: „Růstová expanzivní strategie formou franchisingu“. Franchising umožní rychlou expanzi prostřednictvím účinného marketingu spojeného s ojedinělým produktem. Právě toto jsou jedny ze silných stránek hotelu. Včetně příznivé finanční situaci, známosti značky, dobrého jména podniku a kladnému přístupu k inovacím je možné takto expandovat na nové trhy. S využitím příležitostí jako je existence podobných rekreačních zařízení s obdobnými produkty, kde by byla možnost spolupráce a uplatnění dlouholeté zkušenosti. Uspokojení rostoucích nároků hostů na kvalitu, prostřednictvím vlastních kvalitních a inovovaných produktů/balíčků. Podle Ansoffovi matice jde o strategii diverzifikace. A to především soustředěnou (vztažnou) diverzifikaci. Tato klíčová strategie vyplývá z poskytnutí zcela nového produktu, odlišného od současných a uspokojení vzrůstajících nároků zákazníků.

Na nové trhy je více možností expanze hotelů. Posouzením vhodnosti vybrané formy strategie s dalšími možnými formami expanze. Určení výhod a nevýhod jednotlivých způsobů, posouzení na základě rizika a kontroly a v poslední řadě rozdíly v kooperaci a vzájemné užitečnosti. Výsledkem je zjištění, že franchising umožňuje větší stupeň kontroly – obzvlášť pak důležitější problémy jako je branding, metodologii a spolupráce. Podstatně redukuje finanční zisk, vyžaduje menší investice kapitálu franchisora. Umožňuje vyšší míru kontrolovatelného růstu ve srovnání s ostatními běžnými formami podnikání. Dále pak franchising zaručuje rychlé šíření značky, podnikatelské koncepce s minimem vložených nákladů. Je výhodou znalost trhu franchisantem, který poskytne lidské zdroje a investice. Ze vztahu plyne vzájemná kooperace a užitečnost. Franchisor poskytuje své know-how, značku a image a franchisant investice, osobní motivaci a snahu.

Při expanzi formou franchisingu je důležité mít sestavený franchisingový koncept, ve kterém franchisor předává své informace a zkušenosti franchisantovi. Předmětem konceptu je prodej nabídka licence na ubytovací služby včetně stravovacích pod značkou „Waterlane“. Součástí ubytovacích služeb bude zejména nabídka nevšedního

produktu v podobě trávení dovolené na vodě v hausbótu. Nechybí ani klasické ubytování v hotelovém pokoji a stravovací služby s tím spojené. Vybavení pokojů, hausbótů, restaurace a společných prostor je v jednotné barvě a stylu. Vše sjednoceno a reprezentováno pod společnou značkou. Vybavení by mělo být v námořním duchu s cílem navodit pocit volnosti a nekonečného prostoru, spojený s mořem. Podmínkou udělení licence je, aby potenciální hotel byl umístěn u vodního toku, přehrady, jezera či rybníka s možností provozování sportovních aktivit a kotvení hausbótů. Snadný a bezproblémový přístup do vody. Vzdálenost od vodní plochy by neměla překročit 400 metrů. Výše jednorázového poplatku činí od 100 – 300 tisíc korun, výše průběžného měsíčního poplatku 1 – 3% z tržeb hotelových služeb, marketingového poplatku ve výši 1 – 2% z tržeb. Odhad měsíčního příjmu franchisora, za předpokladu spolupráce s hotelem o 120 lůžky, který má 70% obsazenost a průměrnou cenu pokoje včetně polopenze 1 550 Kč činí 195 300 Kč.

Pro výběr vhodné osoby pro vstup do systému jsou stanoveny podmínky: věk mezi 30 –50 lety, ženatý a rodina by měla být k této činnosti příznivě nakloněna. Umí snášet tělesné i nervové vypětí, působit zdravým, čistým a spořádaným dojmem. Schopný obchodník, samostatný a hospodárný, mít touhu pracovat a uspět atd.

Ze vzájemného vztahu vyplývají určité základní povinnosti každé strany a to franchisanta a franchisora. Franchisant má povinnost dodržovat standardy kvality, zapojení se do marketingových programů, spravovat rezervační systém, identifikovat se se značkou, zveřejňovat logo na 5% propagačních materiálů, přinášet zprávy o provozu, zaručit účast personálu na povinných školeních, hradit franchisingové poplatky. Franchisor má za povinnost převod know-how a neustále podporovat a připravovat franchisanta, pomáhat při zařizování hotelu, zabezpečovat vzdělávání franchisanta, podporovat franchisanta v reklamě a prodeji, včas dodávat produkty.

Při vytypování možných potenciálních zájemců o licenci vzešel s nejlepšími předpoklady hotel Termal a již uzavřený hotel Orlík. Hotel Termal se nachází ve vyhledávané rekreační oblasti Nové Mlýny, nabízí vodní sporty a relaxační služby. Dalším možným zájemcem by mohl být hotel Orlík, který je bohužel uzavřený, nicméně je nutné sledovat další vývoj a učinit nabídku spolupráce. Hotel je maximálně vhodný pro uplatnění koncepce bez výrazných změn, protože nabízel ubytování v hausbótech a orientoval se na sportovní aktivity.

## Verifikace hypotéz

V metodice práce byly stanoveny následující hypotézy, které se z větší části potvrdily:

- Franchising je vhodný pro expanzi hotelu

*Hypotéza potvrzena*

- Franchising nese velké riziko podnikání

*Hypotéza vyvrácena*

- Kvalitní marketing spojený s inovační politikou umožní rychlou expanzi

*Hypotéza potvrzena*

- V České republice je nedostačující podnikatelské prostředí pro franchising

*Hypotéza vyvrácena*

## 8. Summary

The dissertation work deals with the question of franchising system, which is a favorite form of business nowadays. The aim of the work is to make an analysis of marketing tools in a franchise enterprise. For the analysis hotel business has been chosen. The analysis is applied on a hotel complex which is currently in a process of finding a new, expansive strategy. Specifically, there is an interest to expand the subject of business and the coverage of the market to a regional and national level and in the same time to innovate the offer of accommodation. Before making the strategy, corporate environment has to be analyzed both on a field of franchising system and in the hotel itself by the situation analyses. The analysis of a corporate environment is focused especially on Czech republic and European union countries, contents historical overview of franchising system, list of the biggest franchisors in Europe, franchising system on a Czech market and a franchising concepts. Furthermore the history of franchisors / franchisants and hotel brands offering franchising system in Czech republic is described.

As mentioned above, for stating the strategy, situation analysis of the hotel has to be arranged. Situation analysis serves like a source for SWOT analysis, which is essential for deducting expansive strategy of strengths and opportunities. Strategy “SO” (maxi-maxi) is an expansive strategy using the power of organization in order to utilize opportunities. Strictly speaking, this is growth expansive strategy in a way of franchising system. According to the Ansoff’s matrix, kind of strategy called “concentrated diversification” has been chosen. The choice of the strategy is followed by applicability judgement and comparison with most common ways of expansion in a hotel business. Chosen strategy reveals as a most suitable one, because it offers fast expansion of a brand and fast expansion to the new markets, with lower business risk, with a minimum financial investment and with high level of controlled growth. By expansion thanks to franchising system, it is essential to create a franchising concept, where franchisor transfer information and experience to franchisant. Dissertation work includes a draft of franchising concept, which determines a kind and a subject of franchising. The subject of a concept is selling of license for accommodation and

catering services under the brand “Waterlane”. Accommodation offer includes an offer of distinct service – accommodation on a water in houseboat. Classic accommodation in a hotel room and connected catering services are naturally included. The franchising concept then contains description of know-how, other information and experience, requirements towards franchisant, responsibility determination both of franchisor and of franchisant and estimation of possible future license recipients.

## 9. Přehled literatury

1. Tamchyna, J. Stručně o franchisingu. [online]. Český institut pro franchising, 2008 [cit. 23. 6. 2008] Dostupné na: [www.ifranchising.cz](http://www.ifranchising.cz)
2. Evropský kodex etiky franchisingu. [online]. [cit. 3. 1. 2008] Dostupné na: [www.czech-franchise.cz](http://www.czech-franchise.cz)
3. Turnerová, L. Odborný průvodce franšízinkem. Praha: Nakladatelství Hlaveš, 2001
4. Řezníčková, M. Franchising: podnikání pod cizím jménem. Praha: C. H. Beck, 1999. 1.vyd. 243 s. ISBN 80-7179-257-8
5. Tamchyna J. Franchising – „podnikání na klíč“. [online]. [cit. 20.3. 2008] Dostupné na: [www.ifranchising.cz](http://www.ifranchising.cz)
6. O franchisingu. [online]. Český institut pro franchising, 2006-2008. [cit. 20.3. 2008] Dostupné na: [www.ifranchising.cz](http://www.ifranchising.cz)
7. Evropský kodex etiky franchisingu. [online]. PROFIT systém franchise services s. r. o., 2008. Aktualizováno 3.6. 2008. [cit. 9.6. 2008] Dostupné na: [www.franchisinginfo.cz](http://www.franchisinginfo.cz)
8. Mendelsohn, M., Acheson, D. Franchising: moderní forma prodeje. Praha: Management press, 1994. 1.vyd. 122 s. ISBN 80-85603-54-3
9. Informační brožura o franchisingu. [online]. Okresní hospodářská komora Plzeň – Jih. [cit. 22. 6. 2008] Dostupné na: [www.ohkplzen-jih.cz](http://www.ohkplzen-jih.cz)
10. Jirsová M. Pronájem značky umožní firmě rychle růst. [online]. iHNed 10.6.2008. Aktualizováno 10.6.2008 [cit. 20.6. 2008] Dostupné na: [www.hn.ihned.cz](http://www.hn.ihned.cz)
11. Franšízing. [online]. MPECHAC, 2005. [cit. 8.6. 2008] Dostupné na: <http://projekty.nazory.cz>
12. Franchisová smlouva a manuál. [online]. JVM-RPIC, spol.s.r.o, 2007 [cit. 4.7. 2008]. Dostupné na: [www.ipodnikatel.cz](http://www.ipodnikatel.cz)
13. Hesková, M. Kooperace. Praha: Profess Consulting, 2005. ISBN 80-7259-048-0
14. Horáková, H. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing a. s., 2003, 2. vyd. 204 s. ISBN 80-247-0447-1
15. Tomek, J. Základy strategického marketingu, Západočeská univerzita v Plzni,



2001. 370 s. ISBN 80-7082-821-8
16. Strnad, P., Dědková, J. Strategický marketing. Liberec 2001, 129 s.  
ISBN 80-7083-476-5
17. Rozvoj franchisingu v Česku. [online]. PROFIT systém franchise services s. r. o., 2008. Aktualizováno 3.6. 2008. [cit. 9.6. 2008] Dostupné na:  
[www.franchisinginfo.cz](http://www.franchisinginfo.cz)
18. Hutar, Z. Franšízinku se nejlépe daří ve službách. Hospodářské noviny.  
21. 3. 2008, č. 58
19. Česká asociace franchisingu. [online]. Česká asociace franchisingu 2005-2008 [cit. 25.6 2008]. Dostupné na: [www.czech-franchise.cz](http://www.czech-franchise.cz)
20. Tulpa, A. Současný franchising v Evropě. [online]. iHNed 2008. Aktualizováno 23.4. 2003. [cit. 29.6. 2008] Dostupné na: [www.hn.ihned.cz](http://www.hn.ihned.cz)
21. Franchise europe. [online]. [cit. 18.6. 2008] Dostupné na:  
[www.franchiseeurope.com](http://www.franchiseeurope.com)
22. Možnosti franchisingu v tuzemsku. [online]. Gastro News. [cit. 20.7. 2008]  
Dostupné na: <http://management.gastronews.cz>.
23. Financování franchisingu [online]. Česká asociace franchisingu 2005-2008 [cit. 2.6 2008]. Dostupné na: [www.czech-franchise.cz](http://www.czech-franchise.cz)
24. Bohatová, M. Počet ubytovaných hostů v ČR meziročně vzrostl. [online]. iHNed 2008. Aktualizováno 21. 5. 2008. [cit. 18.6. 2008] Dostupné na:  
[www.Cestovani.iHNed.cz](http://www.Cestovani.iHNed.cz)
25. Kosmák, P. Hotelové podnikání a integrační procesy. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2005, 2. vyd. 144s. ISBN 978-80-86578-50-7
26. European Franchising Network. [online]. [cit. 15. 6. 2008]  
Dostupné na: [www.europeanfranchising.com](http://www.europeanfranchising.com)

## 10. Seznam schémat, tabulek a grafů

### Seznam schémat

Schéma č. 1: Master franchising	str. 17
Schéma č. 2: Jednoduchý franchising	str. 18
Schéma č. 3: SWOT analýza	str. 23
Schéma č. 4: Postavení franchisingu z hlediska rizika a kontroly	str. 60
Schéma č. 5: Vzájemná kooperace a užitečnost	str. 61
Schéma č. 6: Organizační struktura	str. 65

### Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Ansoffova matice	str. 25
Tabulka č. 2: Porovnání vývoje počtu franchisových systémů, příjemců a objemů prodeje	str. 33
Tabulka č. 3: Top 15 franchisových sítí podle počtu provozoven v roce 2007 v ČR	str. 36
Tabulka č. 4: Porovnání právních podmínek franchisového podnikání u vybraných států EU	str. 44
Tabulka č. 5: Šetření konkurenčního postavení podniku	str. 49
Tabulka č. 6: Silné a slabé stránky hotelu, hodnocení a závažnost	str. 52
Tabulka č. 7: Matice závažnosti a výkonnosti	str. 53
Tabulka č. 8: Matice příležitostí	str. 54
Tabulka č. 9: Matice ohrožení	str. 55
Tabulka č. 10: Výsledná SWOT matice	str. 56
Tabulka č. 11: Ansoffova matice růstových strategií	str. 57

### Seznam grafů

Graf č. 1: Rozdělení franchisových systémů v ČR podle oblasti podnikání	str. 36
Graf č. 2: Vývoj počtu franchisových systémů v ČR	str. 37
Graf č. 3: Vývoj počtu franchisantů	str. 37

## **11. Seznam příloh**

Příloha č. 1 Evropský kodex etiky franchisingu

# Příloha č. 1

## *EVROPSKÝ KODEX ETIKY FRANCHISINGU (úplné znění)*

### **1. DEFINICE FRANCHISINGU**

Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků, franchisora a jeho franchisantů.

Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost, provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.

Toto právo franchisanta opravňuje a zavazuje užívat za přímou nebo nepřímou úplatu jméno franchisorovy firmy a/nebo jeho ochrannou známku a/nebo servisní známku a/nebo jiná práva z průmyslového a/nebo duševního vlastnictví, jakož i know-how, hospodářské a technické metody a procedurální systém, v rámci a po dobu trvání písemné franchisové smlouvy, za tímto účelem uzavřené mezi stranami, a za trvalé obchodní a technické podpory ze strany franchisora.

”Know-how” je soubor nepatentovaných praktických znalostí, vycházejících z franchisorem získaných a ověřených zkušeností, jež jsou utajené, podstatné a identifikované;

”utajené” znamená, že know-how, ve své podstatě, struktuře nebo přesném složení součástí, není vše-obecně známé nebo lehce dostupné; to však nelze chápat zúženě jakoby každá individuální součást know-how musela být mimo franchisorův podnik zcela neznámá nebo nedostupná;

”podstatné” znamená, že know-how zahrnuje informace nepostradatelné pro použití franchisantem, prodej nebo distribuci smluvně dohodnutého zboží nebo služeb, zvláště pro prezentaci zboží, určeného k prodeji, zpracování výrobků v souvislosti s poskytováním služeb, metody přístupu k zákazníkovi, jakož i řízení podniku po administrativní a finanční stránce. Know-how musí být pro franchisanta užitečné tak, aby k datu ukončení smlouvy zlepšilo jeho konkurenční postavení, a to zvláště zvýšením jeho výkonnosti a usnadněním jeho přístupu na nový trh;

”identifikované” znamená, že know-how musí být specifikováno natolik zevrubně, aby bylo možno zjistit, zda odpovídá kritériím utajení a podstatnosti; specifikace know-how může být zakotvena ve franchisové smlouvě nebo ve zvláštním dokumentu, nebo ji lze zaznamenat jakoukoliv další vhodnou formou.

### **2. HLAVNÍ ZÁSADY**

1.1. Franchisor je iniciátorem franchisových sítí, složených z franchisora a jednotlivých franchisantů, o něž franchisor dlouhodobě pečuje.

2.2. Povinnosti franchisora:

Franchisor musí:

- již před vytvořením své franchisové sítě úspěšně provozovat obchodní činnost po přiměřenou dobu s nejméně jedním zkušebním objektem;
- být majitelem nebo pravoplatným uživatelem jména firmy, ochranné známky nebo jiného zvláštního označení své sítě;
- zajistit každému franchisantovi základní školení a poskytnout mu nepřetržitou obchodní a/nebo technickou pomoc po celou dobu platnosti smlouvy;

2.3. Povinnosti franchisanta:

Franchisant

- bude trvale usilovat o rozvoj svého franchisového podniku a zachování společné identity i dobré pověsti franchisové sítě;
- poskytne franchisorovi prokazatelně správné hospodářské údaje, aby mu v zájmu účinného managementu usnadnil vyhodnocení výkonu a hospodářských výsledků, a na franchisorovo přání umožní v přijatelnou dobu franchisorovi a/nebo jeho zmocněncům přístup do prostor franchisanta a k jeho podkladům;
- franchisant nesmí po dobu platnosti smlouvy ani po jejím ukončení předávat třetím osobám know-how, poskytnutý mu franchisorem.

2.4. Další povinnosti obou smluvních stran:

Ve vzájemných stycích obou stran bude panovat slušnost. Dojde-li k porušení smlouvy, vyzoomí o tom franchisor své franchisanty písemně a eventuálně stanoví přiměřenou lhůtu, v níž je třeba zjednat nápravu.

Strany budou řešit žaloby, stížnosti a názorové rozdílnosti bona fide a s dobrou vůlí, poctivými a věcnými rozhovory a přímým jednáním.

### **3. NÁBOR, INZERCE A ZPŘÍSTUPNĚNÍ INFORMACÍ**

3.1. Inzerce pro nábor jednotlivých franchisantů bude jednoznačná, bez zavádějících údajů.

3.2. Všechny inzeráty a veškerý propagační materiál, sloužící náboru franchisantů a zabývající se přímo nebo nepřímo eventuálními budoucími výsledky, čísly nebo výdělky, jež jednotliví franchisanti očekávají, musí být věcně správné a srozumitelné.

3.3. Aby budoucí franchisanti byli při uzavírání každé závazné úmluvy plně obeznámeni se stavem věcí, bude jim v přiměřené lhůtě před podepsáním této závazné úmluvy předán jeden exemplář platného Kodexu etiky spolu s kompletní a přesnou písemnou formulací všech informací a podkladů, důležitých pro franchisový poměr.

3.4. Pokud franchisor budoucího franchisanta zaváže předběžnou smlouvou, je nutno dbát těchto zásad:

- před uzavřením předběžné smlouvy obdrží budoucí franchisant písemné sdělení o jejím účelu a o výši úhrady, kterou by eventuálně měl zaplatit franchisorovi na pokrytí jeho skutečných výdajů, vzniklých v období před uzavřením smlouvy a v souvislosti s ním; uskuteční-li se franchisová smlouva, franchisor uvedenou úhradu musí vrátit nebo eventuálně zúčtovat se vstupním poplatkem, který franchisant musí zaplatit;
- předběžná smlouva musí obsahovat ustanovení o délce svého trvání a výpovědní doložku;
- franchisor může uložit zákaz soutěžení a/nebo doložku o utajení, aby chránil své know-how a svou identitu.

### **4. VÝBĚR FRANCHISANTŮ**

Franchisor by měl vybírat a akceptovat pouze takové franchisanty, kteří při pečlivém přezkoumání prokázali dostatečný rozsah potřebných základních znalostí, vzdělání, osobní kvality a finanční prostředky nutné k provozování franchisového podniku.

## **5. FRANCHISOVÁ SMLOUVA**

5.1. Franchisová smlouva musí být v souladu se zákony a s tímto Kodexem etiky franchisingu.

5.2. Smlouva musí odrážet zájmy členů franchisové sítě tím, že chrání franchisorova práva z průmyslového a duševního vlastnictví a společnou identitu i autoritu franchisové sítě.

Všechny smlouvy a všechna smluvní ujednání související s franchisovým poměrem se sepisují v úředním jazyce země, v níž má franchisant své sídlo, nebo je do tohoto jazyka překládá přísežný překladatel, a podepsané smlouvy se okamžitě předávají franchisantovi.

5.3. Franchisová smlouva musí jednoznačně stanovit příslušné povinnosti a odpovědnosti stran a všechny další podstatné podmínky smluvního poměru.

5.4. Následující smluvní podmínky tvoří nepostradatelné minimum:

- práva, přiznávaná franchisorovi;
- práva, přiznávaná franchisantovi;
- zboží a/nebo služby, jež jsou k dispozici jednotlivému franchisantovi;
- povinnosti franchisora;
- povinnosti jednotlivého franchisanta;
- platební povinnost jednotlivého franchisanta;
- délka trvání smlouvy, jež by měla být taková, aby franchisant mohl amortizovat své počáteční,
- specificky franchisové investice;
- základna pro eventuální prodloužení smlouvy;
- podmínky, podle nichž jednotlivý franchisant může franchisový podnik prodat nebo převést,
- jakož i franchisorova eventuální předkupní práva v této věci;
- ustanovení, vztahující se na použití franchisorových typických znaků, jména firmy, ochranné
- známky, servisní značky, firemního štítu, loga nebo jiných zvláštních identifikačních znaků;
- franchisorovo právo přizpůsobit franchisový systém novým nebo změněným poměrům;
- ustanovení o ukončení smlouvy;
- ustanovení, podle něhož se hmotný a nehmotný majetek, patřící franchisorovi nebo jinému
- majiteli, okamžitě po ukončení smlouvy vrací.
- 

## **6. KODEX ETIKY A MASTER - FRANCHISOVÝ SYSTÉM**

Tento Kodex etiky se vztahuje na poměr mezi franchisorem a jeho jednotlivými franchisanty a stejně tak mezi master franchisantem a jeho jednotlivými franchisanty.

Nevztahuje se na poměr mezi franchisorem a jeho master franchisanty