

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vstup franchisingového řetězce na zahraniční trh

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Antónia Štensová, Ph.D.

Autor:

Bc. Petra Jandošová

České Budějovice 2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra JANDOŠOVÁ**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Vstup franchisingového řetězce na zahraniční trh**

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

Cíl práce:

Zjistit možnosti a podmínky na rozšíření franchisingového konceptu na zahraničním trhu a vypracovat projekt postupu etablování řetězce ve vybrané zemi.

Metodický postup:

1. Získání informací: konzultace, studium literatury, webové stránky
2. Vypracování literární rešerše
3. Analýza a syntéza poznatků
4. Vypracování jednotlivých částí práce

Rámcová osnova:

1. Úvod 2. Literární rešerše 3. Cíl práce a metodika 4. Analýza podmínek na rozšíření franchisingového řetězce 5. Analýza podmínek pro vstup do vybrané země 6. Návrh projektu etablování řetězce ve vybrané zemi 7. Závěr 8. Seznam literatury 9. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 60 - 80 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

LOEBL, Z., LUKAJOVÁ, D. *Franchising: Úspěch bez čekání*. Praha: Grada, 1994

MENDELSON, M., ACHESON, D. *Franchising: Moderní forma prodeje*. Praha: Management Press, 1994

ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. Praha: C.H. Beck, 1999

ŠTENSOVÁ, A. *Franchising*. Bratislava: Ekonóm, 2006

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Antónia Štensová, Ph.D.
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: 20. února 2009
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010


prof. Ing. Magdalena Hrabanková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Sýrová 13 (25)
370 05 České Budějovice


Ing. Kamil Pícha, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. února 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikačních prací These.cz provozovanou národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 28. dubna 2011.

.....
Petra Jandošová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat doc. Ing. Antónii Štensové, PhD. za cenné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala Ing. Radovanu Sochorovi za poskytnuté informace a čas, který mi věnoval.

Obsah

1	ÚVOD	8
2	CÍL A METODIKA PRÁCE	10
2.1	Cíl práce	10
2.2	Metodika práce	10
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE	11
3.1	Charakteristika franchisingu	11
3.1.1	Definice franchisingu.....	11
3.1.2	Franchisingové poplatky.....	15
3.1.3	Pilotní provozovna.....	17
3.1.4	Franchisingový balík.....	18
3.1.5	Získávání a výběr franchisantů.....	19
3.2	Význam franchisingu.....	20
3.3	Franchising z pohledu franchisora.....	22
3.4	Expanze franchisových systémů.....	25
3.5	Asociace franchisingu a jejich poradenství	29
4	FRANCHISINGOVÝ ŘETĚZEC ŠVEJK RESTAURANT	33
4.1	Charakteristika řetězce.....	33
4.2	Poslání franchisingového řetězce.....	34
4.3	Franchisingový balík.....	35
4.3.1	Produkty.....	35
4.3.2	Vzdělávání a služby	36
4.3.3	Značka a image Švejk restaurantu	37
4.3.4	Autorská práva.....	39
4.3.5	Marketingová komunikace	40

4.4	Podmínky pro vstup do franchisingového řetězce Švejk restaurant.....	41
5	ANALÝZA PODMÍNEK NA ROZŠÍŘENÍ FRANCHISOVÉHO ŘETĚZCE.....	43
5.1	Jak se rozvíjel řetězec	43
5.2	Vývoj počtu Švejk restaurantů.....	44
5.3	Počet uzavřených Švejk restaurantů	47
5.4	Problémy franchisingového řetězce.....	47
5.5	Úspěšnost pilotního projektu	48
5.6	Vedení franchisingového řetězce.....	49
5.7	Vyhodnocení předpokladů.....	50
6	ANALÝZA PODMÍNEK PRO VSTUP DO VYBRANÉ ZEMĚ.....	52
6.1	Základní informace o Slovenské republice za rok 2010.....	52
6.2	Legislativa.....	54
6.3	Slovensko a pivo	55
6.4	Potencionální zákazníci	57
6.5	Národní slovenské zvyky v oblasti stravování	59
6.6	Oblast restauračních zařízení	59
6.7	Řetězce v oblasti gastronomie na Slovensku.....	62
6.8	Vyhodnocení předpokladů.....	63
7	NÁVRH PROJEKTU ETABLOVÁNÍ ŘETĚZCE VE VYBRANÉ ZEMI.....	65
8	ZÁVĚR.....	73
9	SUMMARY.....	76
10	SEZNAM LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ.....	78
11	SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK	81
12	SEZNAM PŘÍLOH.....	82

1 Úvod

Každé podnikání je spojeno s mnoha riziky. A právě franchising představuje možnost snížení rizika neúspěchu v podnikatelském prostředí pro začínající podnikatele - franchisanty.

O franchisingu můžeme hovořit jako o formě podnikání založené na kooperačních vztazích. V případě franchisingu jde zejména o vztah franchisora – poskytovatele franchisy, a franchisanta – příjemce franchisy. Vztah těchto dvou subjektů, jejich práva a povinnosti jsou upraveny franchisingovou smlouvou.

Franchising přináší jako každé podnikání řadu výhod, ale i nevýhod pro obě strany. Z jednoho pohledu se může zdát, že je omezena podnikatelská „volnost“. Na druhou stranu franchising umožňuje začlenit se do dobře zaběhnutého systému, využít zkušeností a určitého návodu, což v konečném důsledku znamená prosperitu a přínos finančních prostředků.

Na počátku stojí franchisor jako tvůrce celého podnikatelského konceptu. Za úspěšným franchisingovým řetězcem stojí zkušenosti a znalosti franchisora. Ten prostřednictvím franchisantů rozšiřuje celý řetězec. Franchisor získává rychle rostoucí síť, která nemusí být omezena územím jednoho státu. Rozšiřování franchisingového řetězce neznamená automatický růst výdajů franchisora. Každý franchisant je totiž samostatný podnikatelský subjekt, který si financuje svoji provozovnu. Franchisor naopak získává finanční prostředky ze vstupních a průběžných poplatků.

V diplomové práci se zabývám vstupem franchisingového řetězce na zahraniční trh. Pro vypracování praktické části jsem si vybrala franchisingový řetězec Švejk Restaurant.

Švejk restaurant je český řetězec s originálním gastronomickým konceptem společnosti DAOS PLUS s. r. o. S tímto jedinečným nápadem přišel Ing. Radovan Sochor, který působí ve společnosti jako ředitel. Základní myšlenka spočívala ve vytvoření tradiční české hospody. V době tvorby projektu se pozornost trhu od těchto podniků odvrátila. Dá se říci, že dorazila epidemie zakládání restaurací se zahraniční kuchyní. České

domácnosti získaly možnost většího výběru z různorodých restaurací. Jako například z indické, čínské či italské kuchyně.

U vybraného franchisingového řetězce jsem se rozhodla pro vstup na slovenský trh. Rozhodnutí pro tuto zemi bylo ovlivněno hlavně zaměřením celého franchisingového řetězce. Samotný název naznačuje směr, jakým se ubírá. Součástí myšlenky franchisora, která vedla k názvu Švejk restaurant, bylo propojení s osobou Švejka, knihou Jaroslava Haška a připomenutí doby Rakouska-Uherska, ve které děj probíhá. Právě toto území je prvotním cílem pro franchisingový řetězec Švejk restaurant. Z toho důvodu jsem zvolila Slovenskou republiku, jejíž území bylo součástí Rakouska-Uherska.

Mezi další faktory, které ovlivnily výběr zahraničního trhu, patří společná historie České a Slovenské republiky. Naše společná minulost a tedy i kulturní a jazyková blízkost.

Závěrem diplomové práce je návrh vstupu vybraného řetězce na zahraniční trh. V tomto případě jde o vstup franchisingového řetězce Švejk restaurant na slovenský trh.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zjistit možnosti a podmínky na rozšíření daného franchisingového konceptu do zahraničí. Dále vypracovat projekt postupu etablování řetězce ve vybrané zemi.

2.2 Metodika práce

První etapou zpracování mé diplomové práce bude shromažďování dostupných informací týkající se problematiky franchisingu. Jako sekundární data budou použity odborné knihy, časopisy, vysokoškolské učebnice a internetové zdroje, domácí i zahraniční prameny. Na základě získaných informací bude vypracována literární rešerše.

Pro potřeby praktické části budou získávány primární informace metodou šetření, a to konkrétně s využitím rozhovoru (interview), kdy můžeme tuto techniku označit jako náročnou z důvodů náročné přípravy. Budou uskutečněny konzultace s Ing. Radovanem Sochořem, franchisorem Švejk restaurantů. Předmětem konzultací se stanou informace pro potřeby analyzování řetězce a jeho možnosti rozšiřování. Cílené informace se budou týkat především úspěšnosti řetězce, jeho vývoje, managementu společnosti, rozšiřování řetězce a jeho problémových míst.

K analyzování zahraničí budou použity veřejně dostupné informace sekundárních zdrojů. Důležitým informačním kanálem budou zákony a vyhlášky Slovenské republiky, které mohou ovlivnit podnikání franchisingového řetězce v dané lokalitě. Současně bude pro analýzu využito informací Štatistického úradu SR. Nedílnou částí budou informace týkající se potencionálních zákazníků a konkurence.

Na závěr bude proveden návrh na vstup franchisingového řetězce na zahraniční trh. Ten bude vycházet ze zjištěných informací, které budou výsledkem analýzy podmínek na rozšíření franchisingového řetězce a analýzy podmínek pro vstup do vybrané země.

3 Literární rešerše

3.1 Charakteristika franchisingu

3.1.1 Definice franchisingu

Na začátek bych chtěla uvést, že právní definice franchisingu neexistuje. Jediné vymezení tohoto pojmu můžeme nalézt v odborné literatuře. Avšak každý autor pohlíží na definování franchisingu z trochu jiného pohledu.

Pro potřeby této práce nejprve vymezím základní pojmy.

Franchisový poskytovatel, poskytovatel franchisy:

- ✓ franchisor (česky), Franchise-Geber (německy), franchisor (anglicky), franchiseur (francouzky).

Franchisový příjemce, nabyvatel franchisy:

- ✓ franchisant (česky), Franchise-Nehmer (německy), franchisee (anglicky), franchisé (francouzky).

S ohledem na odbornou literaturu dostupnou v České republice budu využívat české označení těchto osob, tedy franchisor a franchisant.

Podle Štensové¹ můžeme hovořit o franchisingu jako o formě podnikání, založené na vytváření kooperačních vztahů. Ve světě je tato koncepce silně rozšířená, oproti tomu u nás teprve přichází boom této oblasti. Franchising představuje koncepci, ve které je na jedné straně osoba franchisora a na druhé straně osoba franchisanta. Důležité know how však přináší právě franchisor. Ten stojí za myšlenkou celé podnikatelské koncepce. Podstatným krokem je uzavření franchisingové smlouvy.

¹ ŠTENSOVÁ, A., GIERATOVÁ, Z. Viete čo je to franchising? Bratislava: Elita, 1991. s. 11.

Oběma stranám přináší smlouva nejen práva, ale i povinnosti, které jsou závazné pro naplnění tohoto spojení.

Mendelsohn² označuje franchising jako metodu prodeje zboží a služeb. Podle něho dříve obsah franchisingu kopírovala licenční smlouva. Ve své knize hovoří o tzv. obchodním franchisingu. Tento pojem vysvětluje jako poskytnutí licence jedné osoby druhé – poskytovatel, příjemce. Licence zmocňuje příjemce franchisy k podnikání zaštitěné jménem poskytovatele nebo jeho obchodní značkou. Zároveň mu umožňuje využít celou řadu nástrojů, které slouží k cílenému stylu vedení podniku. Obchodní franchising představuje jako komplexní a trvalý vztah, při němž se původní koncepce neustále rozvíjí. Upozorňuje na jeho zneužitelnost k nepoctivým praktikám.

Evropský kodex etiky franchisingu označuje franchising jako „systém marketingu, 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.“³

Dle Evropského kodexu etiky franchisingu je know how vysvětleno jako soubor nepatentovatelných praktických poznatků spočívajících v osvědčených zkušenostech

² MENDELSON, M., ACHESON, D. Franchising. - moderní forma prodeje. Praha: Management Press, 1994. s. 11, 13.

³ EUROPEAN FRANCHISE FEDERATION. *European Code of Ethics for Franchising*. [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupný na WWW: <<http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique13>>.

poskytovatele franchisy. Poznatky, které jsou tajné (důvěrné), důležité a identifikovatelné.⁴

Mezinárodní asociace franchisingu definuje franchising jako "způsob distribuce výrobků či služeb. Franchisingový systém představuje nejméně dvě úrovně lidí, které jsou do něho zapojeny: (1) franchisor, který propůjčuje svoji ochrannou známku nebo obchodní jméno a obchodní systém, a (2) franchisant, který platí licenční poplatek a často vstupní poplatky za právo podnikat pod jménem franchisora a systému."⁵

Základními rysy franchisingu bychom mohli označit:⁶

- ✓ „licence na podnikání,
- ✓ obchodní činnost,
- ✓ poskytnutí obchodního konceptu franchisorem,
- ✓ zaškolení franchisanta,
- ✓ zajištění určitých služeb a pomoc franchisora v určitých oblastech,
- ✓ vynaložení investic franchisanta a další platby franchisorovi,
- ✓ účast poskytovatele na podnikání bez vlastnického práva.“

Při bližším zkoumání jednotlivých rysů máme na mysli licenci, která je poskytnuta na určité časové období, na vyhrazenou oblast. Licenci opravňující využívání obchodního jména franchisora, ochranných známek a v neposlední řadě využití jeho loga.

⁴ EUROPEAN FRANCHISE FEDERATION. *European Code of Ethics for Franchising*. [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupný na WWW: <<http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique13>>.

⁵ INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION. *Frequently asked questions about franchising*. [online]. [cit. 2010-07-10]. Dostupný na WWW: <<http://www.franchise.org/faq.aspx>>.

⁶ LOEBL, Z., LUKAJOVÁ, D. *Franchising – úspěch bez čekání*. Praha: Grada, 1994. s. 9-10.

Předmětem smluvního vztahu je právě obchodní činnost založená na předpokladu proveditelnosti této metody kdekoli a kýmkoli. Tento předpoklad musí být v konečném důsledku řádně otestován také v praxi.

S uzavřením franchisové smlouvy předává poskytovatel celý svůj vypracovaný koncept nabyvateli. Koncept představuje určitý návod, pravidla, kterými se nabyvatel musí řídit. Jedná se například o vzhled prodejny, o speciální ingredience při přípravě jídel.⁷ Ve franchisingové smlouvě je nutné precizně ošetřit možný únik znalostí a principů daného konceptu.⁸

Podle další literatury je franchising možno považovat za:⁹

- ✓ „odbytový systém,
- ✓ formu kooperace podniků,
- ✓ systém podnikání na klíč.“

Franchising se rozmohl v rozličných odvětvích. Vznikají franchisingové řetězce:¹⁰

- ✓ „maloobchodních prodejen s oděvy, kosmetikou či nábytkem,
- ✓ hotely, restaurace,
- ✓ realitní kanceláře,
- ✓ opravárenské služby,
- ✓ poradenské služby,

⁷ LOEBL, Z., LUKAJOVÁ, D. *Franchising – úspěch bez čekání*. Praha: Grada, 1994. s. 9-10

⁸ START pro podnikání a franchising. *Šestkrát rychleji, ale* ..[online]. 2008. č. 1. [cit. 2010-07-15]. Dostupný na WWW: <<http://www.franchising-start.cz/store/start-pro-podnikani-a-franchising-2008-01.pdf>>.

⁹ HESKOVÁ, M. a kol. *Kooperace*. Praha: Profess Consulting, 2005. s. 69.

¹⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Franchising*. Plzeň: ZČU, 1997. s. 16.

- ✓ pojišťovny,
- ✓ autoškoly,
- ✓ kadeřnické salony,
- ✓ čerpací stanice a další.“

Franchisingové řetězce nejsou rozdílné jen svoji odvětvovou orientací, ale také svou velikostí. Můžeme se setkat s řetězci mající několik franchisantů a stejně tak s gigantem o stovkách příjemců.¹¹ K dosažení úspěchu sítí, jako u franchisingového řetězce, stejně tak u strategických aliancí, je neméně důležitá schopnost vytvářet a předávat znalosti v rámci sítě.¹² Základem je však, že franchisor by měl nabídnout „lepší koncept“ než když by zájemce začínal úplně sám od začátku.¹³

Podle řady studií a odhadů je franchising považován za přibližně šestkrát bezpečnější, než v případě běžného podnikání, a to z hlediska krachů podnikatelských subjektů.¹⁴

3.1.2 Franchisingové poplatky

Součástí smluvního vztahu mezi franchisorem a franchisantem je také tok finančních prostředků za poskytnutí franchisingové licence. Každý franchisingový řetězec má stanovené poplatky pro franchisanty.

¹¹ ŠTENSOVÁ, A. *Franchising partnerstvo přinašajúce úspech*. Bratislava: Ekonóm, 2006. s. 5.

¹² GOROVAIA, N., WINDSPERGER, J. *The use of knowledge transfer mechanisms in franchising*. Knowledge&Process Management. 2010. s. 12-21

¹³ NORMAN, J. *What no one tells you about franchising*. Chicago: Kaplan Publishing, 2006. s. 1

¹⁴ START pro podnikání a franchising. *Šestkrát rychleji, ale ..*[online]. 2008. č. 1. [cit. 2010-07-15]. Dostupný na WWW: <<http://www.franchising-start.cz/store/start-pro-podnikani-a-franchising-2008-01.pdf>>.

Výše těchto poplatků závisí na mnoha činitelích:¹⁵

- ✓ předmět podnikání,
- ✓ cíle franchisora,
- ✓ popularita značky řetězce,
- ✓ rozsah využívaných práv,
- ✓ náklady na výzkum a vývoj,
- ✓ náklady na reklamu, aj.

Poplatky neslouží primárně ku prospěchu franchisora, ale především pro rozvoj celého franchisingového řetězce. Jejich velikost by měla odpovídat příležitostem, které jsou franchisantovi nabízené. Čím větší možnost úspěchu, tím větší prostor má franchisor ve výši vyžadovaných poplatcích.

Existuje riziko, kdy si někteří franchisoři špatně vysvětlují podstatu franchisingu a v poplatcích vidí možnost vlastního obohacení. Snaží se co nejvíce rozšířit řetězec o další franchisanty a tak získat další příjmy. Existuje však opačná skupina franchisorů, kteří naopak nevyžadují žádné vstupní poplatky.¹⁶

Všeobecně můžeme vymezit tři druhy poplatků:¹⁷

a) Vstupní poplatek

- K zaplacení vstupního poplatku dochází při podpisu smlouvy mezi franchisorem a franchisantem. Jeho opodstatnění vidíme v platbě za přijetí do franchisingového řetězce a za možnost využívání značky, know-how a případně za průzkumy týkající se umístění obchodní jednotky franchisanta.

¹⁵ ŠTENSOVÁ, A. *Franchising partnerstvo prinášajúce úspech*. Bratislava: Ekonóm, 2006. s. 47

¹⁶ ŠTENSOVÁ, A. *Franchising partnerstvo prinášajúce úspech*. Bratislava: Ekonóm, 2006. s. 47.

¹⁷ ŠTENSOVÁ, A. *Franchising partnerstvo prinášajúce úspech*. Bratislava: Ekonóm, 2006. s. 47-48.

b) Průběžné poplatky

- Tyto poplatky slouží pro rozvoj služeb pro franchisanty. Jsou stanoveny dvěma způsoby - fixní částkou, nebo procentuálním podílem z obratu. Fixní částka slouží především k zajištění stálého příjmu. Naopak s ohledem na rozvoj franchisanta je využíván procentní podíl z obratu. Výše je u každého franchisingového řetězce odlišná.

c) Poplatky na reklamu

- Jedná se o prostředky k zajištění společné reklamy, která pozvedne celý řetězec. Zejména o publicitu a tvorbu image na veřejnosti.

3.1.3 Pilotní provozovna

Důležitým krokem pro franchisora je ověření jeho podnikatelské koncepce. Neměl by se dostat do situace, kdy by nabízel neověřený koncept dalším subjektům a přenášel tak vysoká rizika na své partnery. To by si neměl dovolit jak z etického hlediska, stejně tak z právního. Pokud podnikatel uvažuje o franchisingovém podnikání a svůj záměr myslí opravdu vážně, hlavně dlouhodobě do budoucna využívat, měl by si celou podnikatelskou koncepci vyzkoušet v reálných podmínkách. Teprve poté může uvažovat o rozšíření a nabídnutí svého konceptu dalším subjektům.

Na důležitost pilotní provozovny, a tedy vyzkoušení nového konceptu, poukazuje i část Evropského etického kodexu franchisingu, který uvádí, že by si franchisor měl ověřit úspěšnost konceptu před jeho zavedením do sítě v přiměřeném období.¹⁸

Postupem času začíná docházet ke zkracování doby od odzkoušení podnikatelské koncepce s pilotní provozovnou do dalšího rozšíření sítě. Mezi oblasti, které by měly být odzkoušeny, bychom mohli jmenovat:¹⁹

¹⁸ ŠTENSOVÁ, A. *Franchising partnerstvo přináší úspěch*. Bratislava: Ekonóm, 2006. s. 39-40.

¹⁹ ŠTENSOVÁ, A. *Franchising partnerstvo přináší úspěch*. Bratislava: Ekonóm, 2006. s. 40

- ✓ „vnitřní a vnější vzhled provozovny a dispoziční řešení zařízení,
- ✓ umístění provozovny,
- ✓ průzkum trhu,
- ✓ základní metody a technologie výroby, prodeje, služeb,
- ✓ sortiment produktů, zásobování a skladování,
- ✓ řízení lidských zdrojů – počet a struktura pracovníků, jejich příprava a školení,
- ✓ hospodaření a evidence,
- ✓ marketingová komunikace."

3.1.4 Franchisingový balík

Franchisingový balík můžeme označit za jádro franchisingu. A co vlastně tento balík představuje? Jde o souhrn práv a služeb, jež franchisor nabízí franchisantovi. Franchisingový balík není totožný pro všechny franchisingové řetězce. Jeho obsah a forma je uzpůsobena specificky určitému franchisingovému řetězce.

Obsahem je tedy poskytnutí práva na prodej, výrobu produktů vztahujících se k danému území, jméno, značku, logo, image řetězce, know – how. Dále služby týkající se publicity řetězce, služby zabezpečující vzdělávání a podporu franchisanta nejen na počátku, ale i v průběhu jeho činnosti.

Jak již bylo uvedeno franchisor pomáhá franchisantovi od jeho začátku. Šíře pomoci a služeb by měly být předem stanoveny. A to nejen proto, aby franchisant věděl, jak si počínat, ale i z důvodu, aby nedocházelo k pozdějším rozepřím mezi obchodními partnery. Franchisor by měl prostřednictvím svých zkušeností nabídnout pomoc v otázkách výpočtu očekávaného obrátu, nákladů na jeho dosažení, analýze konkurentů, nákupního spádu atd. Další pomoc by měla přijít při sestavování sortimentu produktů z hlediska průzkumů. Franchisor pak doporučí ceny pro sortiment. V oblasti marketingové komunikace celého řetězce má vše na starost franchisor, a to od výběru

médií, cílového zaměření až po vyhodnocování. Franchisant si zabezpečuje dále reklamu v místě podnikání.

Za úspěchem celého franchisingového řetězce stojí úspěch každého článku. Aby franchisor zabezpečil jednotnost v řetězci, musí systematicky vzdělávat své franchisanty. Jde o jejich neustálé školení od vstupu do řetězce až po průběžné vzdělávání a prohlubování jejich odborných znalostí. I toto vzdělávání je nedílnou součástí franchisingového balíku, který franchisor takzvaně poskytuje svým franchisantům.

Souhrn všech důležitých informací, úkonů, směrnic pro řízení podniku franchisanta nazýváme franchisingová příručka. Příručka je znakem franchisora, jež má zájem postarat se o příjemce franchisy a zároveň si tak zajistit snadnější průběh začleňování do řetězce.²⁰

3.1.5 Získávání a výběr franchisantů

Jak již bylo řečeno, úspěch franchisingového řetězce závisí na každém jeho článku. Proto výběr franchisantů představuje velice důležitý krok. Jednotliví franchisoři by si měli stanovit co od svých franchisantů očekávají a jaké budou preferovat zkušenosti a charakteristické rysy. Role franchisanta souvisí s určitým omezením volnosti podnikání, jelikož musí respektovat pravidla řetězce. Franchisant musí být sám přesvědčen o výhodnosti zapojení do řetězce a lpět na dodržování jednotnosti konceptu, jež je základem jeho cesty k úspěchu.

Na franchisorovi stojí rozhodnutí, kterého obchodního partnera začlenit do řetězce. Pro ulehčení této situace, by si měl nastavit určité požadavky pro příjemce franchisy. Nejde jen o jeho kvalifikaci, ale také o výši vlastního kapitálu, který by měl mít k dispozici, a i takovou banalitu jako například věk franchisanta. Dále by měl mít jasno, jakým způsobem a jakou formou bude oslovovat budoucí franchisanty. Pomocnou

²⁰ ŠTENSOVÁ, A. *Franchising partnerstvo prinášajúce úspech*. Bratislava: Ekonóm, 2006. s. 41-44.

rukou v této otázce jsou franchisingové asociace, které mohou zprostředkovat kontakty mezi oběma stranami. Dalším příhodným místem jsou také franchisingové veletrhy.²¹

Pokud bychom měli označit všeobecné informace, na které by se měl franchisor zaměřit, zmíníme.²²

- ✓ „osobnost franchisanta,
- ✓ finanční situace a materiální podmínky,
- ✓ soulad cílů franchisora s cíly příjemce franchisy.“

I přes veškerou snahu a přípravu franchisora nemusí jeho výběr dopadnout pozitivně. Ani on nemůže předpokládat nepříznivé okolnosti, s nimiž se mohou zájemci potýkat.

3.2 Význam franchisingu

Franchising přináší jedinečnou možnost pro potencionální podnikatele. Možnost především pro ty, kterým sice nechybí odvaha a nadšení pro podnikání, ale zároveň nedisponují originálním podnikatelským konceptem. Franchisantovi usnadňuje vstup na příslušné trhy. Jeho podnikatelský start nezačíná tzv. úplně od nuly. Má za sebou oporu franchisora, oporu v podobě úspěchů a již vytvořenou image na trhu. Známost značky usnadňuje zejména orientaci pro spotřebitele.

Franchising nepřináší pouze výhody pro franchisanta a franchisora, ale určitý prospěch z této kooperace mají i dodavatelé. Vzájemně uzavřené rámcové smlouvy v konečném důsledku působí na odbyt, a to příznivým směrem na jeho růst, jež je zajištěn smluvními odběry.

²¹ ŠTENSOVÁ, A. *Franchising partnerstvo přináší úspěch*. Bratislava: Ekonóm, 2006. s. 45-46.

²² ŠTENSOVÁ, A. *Franchising partnerstvo přináší úspěch*. Bratislava: Ekonóm, 2006. s. 46.

Pro spotřebitele má franchising také velký význam. Usnadňuje orientaci mezi ostatními výrobky a službami. Zákazníci pak tyto výrobky a služby vyhledávají, protože vědí, co mohou očekávat.

Franchising je spojen zejména s podporou malého a středního podnikání (MSP) právě proto, že přináší vznik nových menších podniků. Malé a střední podniky jsou ohrožovány silnou konkurencí ze strany velkých koncernů. Reakcí MSP je jejich sdružování. Nabízí se jim tak možnost připojit se do franchisingových řetězců a opřít se o jejich sílu.²³

K rozvoji drobného podnikání dochází kooperací podniků – franchisingem. Hovoříme o střetu dvou neslučitelných prvků. Z nichž jeden se vyznačuje existencí malých soukromých podnikatelů a zajištěním dostatečné míry samostatnosti a iniciativy. Druhý prvek představuje vyšší předpoklad úspěchu, který přináší členství v řetězci a prospěch ze společné strategie.²⁴

Pokud bych měla shrnout získané poznatky. Dle mého názoru franchising představuje krok správným směrem právě nyní v období krize. Situace by se dala vystihnout frází: „jednotlivec je silný, ale dva jsou silnější“. Díky krizi zaznamenáváme zánik mnoha společností, které v těžkém období neobstály. Podniky, jež se důkladně věnovaly od počátku své podnikatelské koncepci a rozhodly se využít franchising pro svůj rozvoj, nemusely čelit těmto nepříjemným okolnostem. Každý franchisant působí finančně i právně jako samostatný subjekt. I když jeho neúspěch negativně působí na image celého řetězce, při neúspěchu ho nestrhne sebou. Během těžkého období však může sít využít vícero zkušeností a jako celek řešit neočekávané události a bojovat s nástrahy.

²³ ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Franchising v České republice*. Praha: ČAF, 2008. s. 18-19.

²⁴ HESKOVÁ, M. a kol. *Kooperace*. Praha: Profess Consulting, 2005. s. 76.

3.3 Franchising z pohledu franchisora

Franchising je formou spolupráce podnikatelských subjektů. Originalita jednoho podnikatelského konceptu stojí za úspěšným franchisingovým řetězcem. Franchisorovi přináší toto podnikání mnoho příležitostí.

Jako přednost franchisingu lze označit rychlost otevírání odbytových jednotek a zabezpečení růstu celého franchisingového řetězce.

Oproti klasickému podnikání přináší franchising řadu výhod pro franchisora. Příkladem mohou být menší kapitálové investice, nežli by si podnikatel provozoval své pobočky sám.

Podnikatelé mohou využít možnost vertikálního propojení více stupňů odbytu na bázi franchisingu. Tím dochází k vytvoření integrovaného odbytového kanálu, který je pružně a angažovaně zaměřen na společný cíl. Hovoříme o výhodě výrobců závislých na zprostředkovatelích v distribučním kanálu. A právě výběr distribuce má strategický význam.

Franchisor jako poskytovatel franchisingu využívá cizí kapitál k rozšíření svého konceptu. O cizím kapitálu hovoříme proto, že každý člen zůstává i po vstupu do řetězce samostatným podnikatelským subjektem. Díky tomuto faktoru nepotřebuje franchisor více vlastního kapitálu a zároveň může diverzifikovat riziko.

Dalším přínosem v otázce personálního zajištění je podnikání. Franchisingový řetězec lze řídit s poměrně úzkým okruhem pracovníků, kteří však musí splňovat vysoké kvalifikační nároky. Franchisor se zbavuje každodenní personální problematiky na zabezpečení jednotlivých poboček, ať už jde o výběr zaměstnanců, jejich přijímání

či vedení.²⁵ Z toho také můžeme vyvodit, že díky úzkému okruhu pracovníků, vzniká větší pravděpodobnost efektivnějšího řízení a účinnějšího monitoringu.²⁶

Franchisor jako hlava celé sítě, jenž má tzv. větší moc a také větší odpovědnost, by neměl svého postavení zneužívat. Je na něm, aby pro dosažení úspěchu usiloval o zvýšení hodnoty franchisy²⁷. Měl by pracovat na inovativních obchodních a marketingových strategiích, aby sobě potažmo franchisantům přilákal nové zákazníky a udržel ty stávající²⁸.

Franchising jako každé jiné podnikání nepřináší jen samé výhody. Je založen na kooperačních vztazích mezi franchisorem a franchisantem. Nečinnost jednoho může ovlivnit druhého. Franchisor tak podstupuje riziko, které představuje neúspěch franchisanta. Ta může vést k poškození značky a image franchisingového řetězce. Ne každý si nechá ukrojit ze své podnikatelské volnosti a svorně dodržuje vymezený rámec franchisingového konceptu. Takové porušení narušuje jednotnost tohoto konceptu.

Je na franchisorovi, aby zajistil dodržování daného konceptu. Neustále provádí kontroly svých franchisantů a trvá na dodržování provozních standardů. A nejen to, jde také o zajištění kvalitních služeb a kvality produktů, o prezentaci zaměstnanců, o komunikaci s místními a státními orgány.²⁹

Nepřiměřená touha po vlastním úspěchu, po získání pocitu nezávislosti franchisanta může působit poskytovateli franchisy problémy. Franchisor svým franchisantům nabízí

²⁵ HESKOVÁ, M. a kol. *Kooperace*. Praha, Profess Consulting, 2005. s. 74-75.

²⁶ JUSTIS, R., JUDD, R. *Franchising*. Ohio: South-Western Publishing, 1989. s. 43.

²⁷ NORMAN, J. *What no one ever tells you about franchising*. Chicago: Kaplan Publishing, 2006. s. 1-2

²⁸ SHERMAN, A. *Franchising and Licencing: Two powerful ways to grow your business in any economy*. New York: AMACOM Books, 2003. s. 15-16

²⁹ ŠTENSOVÁ, A. *Franchising partnerstvo prinášajúce úspech*. Bratislava: Ekonóm, 2006. s. 33.

své zkušenosti a znalosti, učí je, a tak získávají potřebnou kvalifikaci pro vedení své obchodní jednotky. Franchisor může vychovat místo kooperačního subjektu svého budoucího konkurenta.³⁰

Justis ve své knize uvádí potencionální druhy problémů franchisora ve vztahu k franchisantovi. Jako první označuje nábor franchisantů. I přesto, že je spousta subjektů, kteří mají o franchising zájem, nejsou všichni tito zájemci vhodnými kandidáty. Často chybí zkušenosti, motivace a kapitál. Neuvědomují si jaké množství času, práce a zodpovědnosti vyžaduje vlastnit a provozovat takový podnik. Druhou kategorií problémů spatřuje v komunikaci. Franchisant může nabít dojmu, že bez komunikace s franchisorem může úspěšně fungovat. Za poslední problém je označena ztráta svobody. Ve srovnání s běžným podnikáním, kde může podnikatel lehce učinit rozhodnutí a provést změny. Pro franchisora je jakákoliv změna obtížným krokem, jež představuje dlouhodobou a soustavnou přípravu, aby nedocházelo ke ztrátě kontroly nad situací.³¹

V začátcích je pro franchisora důležité vybudovat si dostatečný počet franchisantů k získání povědomí o jeho značce a vytvořit efektivní reklamní program. Dychtiví podnikatelé pak spěchají na počátku s vidinou budoucích příjmů, jenže tento způsob podnikání vyžaduje čas a investice pro správné „nastavení“ a pro budoucí „kopírování“.³² S tím se ztotožňuje Sherman ve své knize, kde také hovoří o potřebě času k propracování životaschopného ekonomického a obchodního modelu. Dále jako většina autorů upozorňuje na to, že franchising není řešení pro každého. Za časté

³⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Franchising*. Plzeň: ZČU, 1997. s. 44.

³¹ JUSTIS, R., JUDD, R. *Franchising*. Ohio: South-Western Publishing, 1989. s. 46-47.

³² NORMAN, J. *What no one ever tells you about franchising*. Chicago: Kaplan Publishing, 2006. s. 165-173

důvody neúspěchu franchisorů označuje špatný podnikatelský záměr a nedostatečnou kapitálovou strukturu.³³

Jako možný problém franchisantů lze označit situaci, kdy franchisor nedokáže správně odhadnout trh a vhodně umístit provozovny. Franchisanti nemají dostatečný prostor, protože jsou tzv. blízko u sebe.³⁴

3.4 Expanze franchisových systémů

Před expanzí franchisingového řetězce na zahraniční trh je důležité, jaký vývoj a úspěšnost celého systému na domácím trhu panuje. Vstup řetězce do zahraničí představuje velkou příležitost pro franchisora, kterou je dobré využít. Předpokladem rozšíření řetězce je jeho plynulý rozvoj a dobré výsledky z hlediska fungování na trhu. Dosažením těchto faktorů se otevírají nové možnosti a franchisor může přemýšlet o rozšíření na domácím trhu, ale i o vstupu se svým konceptem do zahraničí.³⁵

Pro expanzi na zahraniční trh by si měl franchisor stanovit strategii vstupu. Lze zvolit jednu z následujících strategií:³⁶

a) *Direkt franchising*

U direkt franchisingu franchisor zajišťuje řízení franchisingového řetězce ze své domácí centrály. Použití této strategie je vhodné u sousedních zemí či pro rozšíření do jiného regionu v daném státě. Další využití direkt franchisingu

³³ SHERMAN, A. *Franchising and Licencing: Two powerful ways to grow your business in any economy*. New York: AMACOM Books, 2003. s. 11-12

³⁴ NORMAN, J. *What no one ever tells you about franchising*. Chicago: Kaplan Publishing, 2006. s. 165-170

³⁵ ŠTENSOVÁ, A. *Franchising partnerstvo prinášajúce úspech*. Bratislava: Ekonóm, 2006. s. 51

³⁶ ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Franchising v České republice*. Praha: Daranus, 2008. s. 31-32.

je možnost vstupu do jiného státu s podobnými charakteristikami, jako je kultura, jazyk či tržní prostředí.

b) Národní/regionální vlastní franchisová centrála

Pokud jsou pro franchisora budoucí trhy důležité k rozvoji, mohl by vycházet při expandování z této strategie. Jejím základem je vytvoření centrály v dané zemi. Národní centrála je řízena místním managementem, který dodržuje zásady franchisingového řetězce a je pod dohledem franchisora. Přínosem tohoto organizačního uspořádání jsou znalosti managementu o trhu, legislativě, spotřebitelích, daňového systému aj. Národní centrála má v kompetenci výběr a péči o franchisanty.

Využití této centrály patří k nejdražším, ale i nejvýhodnějším možnostem.

c) Joint venture

Představuje spolupráci dvou a více obchodních partnerů. Tato strategie je vhodná u vzdálených a zásadních trhů. Při její realizaci dochází k vytvoření společného podniku franchisora a zahraničního partnera. Joint venture přináší mnoho výhod i nevýhod. Spolupráce s partnerem je výhodná zejména z důvodu jeho znalosti trhu, spotřebitelů a legislativy. Současně vkládá do podniku svůj kapitál a přebírá související rizika. Možným nebezpečím může být špatný výběr partnera. Franchisor pak musí posoudit míru tohoto rizika a naopak možnost snížit potřebné investice.

d) Area developer

Area developer nebo-li jinak řečeno obchodní zástupce, který samostatně rozvíjí řetězec v zahraničí či jiném regionu. Tento obchodní zástupce zajišťuje vyhledání budoucích franchisantů. Po uzavření spolupráce mezi zahraničním franchisorem a místním franchisantem zůstává informační a poradenská povinnost na obchodním zástupci.

e) Master-franchising

Masterfranchising je založen na principu franchisingové centrály v jednom státě, ze které je poskytnuto právo na uzavírání franchisingových smluv franchisantovi v jiné zemi.³⁷ V této strategii využíváme označení osob master-franchisor a master-franchisant.

Masterfranchising lze považovat za nejvyužívanější formu vstupu na zahraniční trh, která přináší výhody mezinárodní kooperace. Stejně tak, jako obchodní partner u strategie joint venture, přináší master-franchisant důležité informace o trhu, spotřebitelích apod. Současně se podílí i na části financování.³⁸

Řezníčková ve své knize označuje příjemce jako quasi franchisora, který získává v dané oblasti omezené oprávnění.³⁹

Nejdůležitější pro expanzi franchisingového řetězce je správný výběr master-franchisanta. Na jeho kvalitách značně stojí úspěch celé této strategie. Proto by se měl franchisor zaměřit na jeho důkladné školení a trénink. Masterfranchising je spojen s rizikem, které může ohrozit franchisora. Tímto rizikem je ukončení spolupráce, kdy si franchisant odnáší získané informace a know-how franchisingového řetězce. V konečném důsledku může dojít ke vzniku konkurenčního řetězce. Riziko lze minimalizovat důkladnou přípravou smlouvy.⁴⁰

³⁷ ŠTENSOVÁ, A. *Franchising partnerstvo přináší úspěch*. Bratislava: Ekonóm, 2006. s. 28.

³⁸ ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Franchising v České republice*. Praha: ČAF, 2008. s. 31.

³⁹ ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising. Podnikání pod cizím jménem*. Praha: C. H. Beck, 1999. s. 14

⁴⁰ ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Franchising v České republice*. Praha: ČAF, 2008. s. 32.

Kroky k expanzi franchisingového řetězce do zahraničí

Expandovat na zahraniční trh není lehkým krokem a tento krok je spojen s mnoha riziky. Pro expanzi je důležité působení na trhu po několik let a stabilní rozvoj franchisingového řetězce.

Pokud se franchisor rozhodne pro expanzi své koncepce, musí si zodpovědět otázku, kam vstoupit a vytyčit si hlavní cíle, kterých chce dosáhnout. Po tomto výběru je vhodné zajistit si základní informace o daném státě, jelikož každá kultura má své zvyky a odlišnosti.⁴¹

Další potřebné informace:⁴²

- ✓ „o spotřebiteli, který má své specifické preference,
- ✓ o možnostech reklamy,
- ✓ o nákladech na pracovní sílu,
- ✓ jaké jsou možnosti získání franchisantů,
- ✓ jaká je jazyková bariéra,
- ✓ právní prostředí,
- ✓ způsob vstupu na vybraný trh aj.“

⁴¹ ŠTENSOVÁ, A.. *Franchising partnerstvo prinášajúce úspech*. Bratislava: Ekonóm, 2006. s. 50.

⁴² ŠTENSOVÁ, A. *Franchising partnerstvo prinášajúce úspech*. Bratislava: Ekonóm, 2006. s. 50-51.

3.5 Asociace franchisingu a jejich poradenství

Rozkvět franchisového podnikání si vyžádal vznik asociací franchisingu. Franchisingové řetězce získaly na trzích své místo a jejich počet začal postupem doby narůstat. Díky tomu docházelo k zakládání jednotlivých asociací po celém světě. Franchising představoval neznámou formu podnikání, která budila pro mnohé nedůvěru. A právě prostřednictvím činnosti asociací se tato situace začala měnit.

Základní charakteristikou franchisingových asociací je dobrovolné seskupení jednotlivých subjektů. Členem asociace může být nejen franchisor a franchisee, ale i další podnikatelské subjekty, kteří podporují oblast franchisingu. Každá asociace má přesně definované podmínky členství. Obvykle se členové rozdělují do několika kategorií.

Hlavní myšlenkou, která stojí za vznikem asociací, je jejich poslání. Asociace nabízejí pomoc či poskytování služeb pro své členy. Z hlediska služeb pro členy můžeme hovořit o konzultacích, seminářích či veletrzích. Na druhou stranu se snaží asociace působit i na širokou veřejnost. Seznamuje ji s oblastí franchisingu, s novými poznatky, s rozvojem a vytváří určitou tvář v očích veřejnosti.

Mezi důležité činnosti franchisingových asociací patří shromažďování nabídek a poptávek po franchisingu. Na jedné straně soustřeďují nabídky od zahraničních i domácích franchisorů. A franchiseeům naopak pomáhají v hledání vhodného franchisingového řetězce, aby „nenaletěli“ neověřených řetězcům.

Významnou událostí, kterou zajišťují asociace, jsou franchisingové veletrhy, jež jsou místem, kde se navzájem setkávají franchisoři, franchisee, konzultanti a také zájemci o franchisingové podnikání. Jejich cílem je navázání nových kontaktů mezi sebou a výměna znalostí či nabytých zkušeností. Během konání veletrhů probíhají přednášky a různé diskuse zaměřené na oblast franchisingového podnikání.⁴³

⁴³ ŠTENSOVÁ, A. *Franchising partnerstvo prinášajúce úspech*. Bratislava: Ekonóm, 2006. s. 88-93.

Česká asociace franchisingu

Nárůst franchisingových koncepcí po roce 1991 si vyžádal vznik České asociace franchisingu. Ta byla založena v roce 1993 jako nezisková organizace sdružující poskytovatele franchisingu. Její vznik byl spojen nejen s nárůstem koncepcí, ale i se situací podnikatelského prostředí po pádu komunistického režimu. Důležitou úlohu sehrála asociace hlavně ve směru informování veřejnosti o možné metodě podnikat. Propagace byla důležitá pro další rozvoj franchisingu u nás.⁴⁴

Členy České asociace franchisingu se stávají nejen tuzemské franchisové systémy, ale i mezinárodní systémy. Členem tedy může být fyzická či právnická osoba, která podá písemnou přihlášku, schválenou Správní radou České asociace franchisingu. Další podmínkou je splnění veškerých náležitostí dané stanovami. A v neposlední řadě se člen musí zavázat⁴⁵:

- ✓ dodržovat stanovy,
- ✓ splnit podmínky stanovené Etickým kodexem franchisingu,
- ✓ splnit podmínky Příjímacího řádu ČAF,
- ✓ účastnit se aktivit vyvíjených ČAF,
- ✓ podrobit se usnesení a rozhodnutí orgánů ČAF,
- ✓ zaplatit členský příspěvek.

⁴⁴ ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Základní informace*. [online]. [cit. 2009-12-11]. Dostupný na WWW: < <http://www.czech-franchise.cz/franchising/zakladni-informace/>>.

⁴⁵ ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Franchising v České republice*. Praha: ČAF, 2008. s. 6.

Česká asociace franchisingu sdružuje franchisory, odborníky zabývající se franchisingem například v oblasti práva a poradenství, ale i další významné subjekty z řad dodavatelů zboží a služeb franchisovým systémům.⁴⁶

Po přijetí do asociace může člen čerpat nepřehledné množství výhod, které členství přináší.

Jedním z řádných členů je franchisový koncept Švejk restaurant společnosti Daos Plus s. r. o. Tento koncept přiblížím v praktické části diplomové práce.

Cílem asociace je mimo jiné podpora franchisových podnikatelských subjektů zejména v oblasti rozšiřování franchisingových koncepcí do zahraničí. Mezi další cíle patří informovanost veřejnosti o franchisových systémech, podpora legislativní úpravy franchisingu a s tím související hospodářské soutěže a také podpora sdružování franchisových subjektů.

Česká asociace franchisingu je členem Evropské franchisové federace založené v roce 1972. Na jejím vzniku se podílely evropské asociace a federace z Německa, Francie, Velké Británie a další. Členství nám přináší možnost sledování inovací a trendů v oblasti franchisingu.⁴⁷

Český institut pro franchising

Další organizací, která se zabývá franchisingem, je Český institut pro franchising, který představuje "národní centrum pro vzdělávací, popularizační, poradenskou, publikační a vědeckou činnost ve franchisingu."

⁴⁶ START pro podnikání a franchising. *Česká asociace franchisingu – partner pro expanzi*. [online]. 2009. č. 5. [cit. 2010-07-15]. Dostupný na WWW: <<http://www.franchising-start.cz/store/start-pro-podnikani-a-franchising-2009-05.pdf>>.

⁴⁷ ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Základní informace*. [online]. [cit. 2009-12-11]. Dostupný na WWW: <<http://www.czech-franchise.cz/franchising/zakladni-informace/>>

Tato instituce napomáhá subjektům prohlubovat informace a zkušenosti v oblasti franchisingu, a to nejen z teoretického hlediska, ale i z jeho praktického využití.⁴⁸

Slovenská franchisingová asociace

Na Slovensku byla asociace založena 24. listopadu 1994 s cílem podpořit rozvoj franchisingu a vybudovat vhodné podmínky pro franchisory a franchisanty. Asociace nabízí konzultace pro franchisory ohledně rozvoje jejich sítí. A naopak pro franchisanty je zde možnost využít informace ohledně jednotlivých franchisingových řetězců, aby mohli posoudit nabídku franchisorů.⁴⁹

Asociace nabízí členství několika kategorií, a to:⁵⁰

- ✓ řádné členství,
- ✓ přidružené členství,
- ✓ člen sympatizant. (www.slovak-franchise.sk)

Svůj zájem o rozvoj franchisingu v zemi dokazuje Slovenská franchisingová asociace založením konzultační skupiny. Tato skupina již podle názvu zajišťuje konzultace a poradenství pro případné zájemce. Jako hlavní náplň její práce bychom mohli jmenovat například pomoc při výběru franchisingového systému, při zpracování podnikatelského plánu, zprostředkování kontaktů mezi zájemci a franchisory, konzultace k vypracování franchisingových smluv aj.⁵¹

⁴⁸ ČESKÝ INSTITUT PRO FRANCHISING. *O nás*. [online]. [cit. 2010-08-10]. Dostupný na WWW: <<http://www.ifranchising.cz/o-nas.php>>

⁴⁹ ŠTENSOVÁ, A. *Franchising partnerstvo prinášajúce úspech*. Bratislava: Ekonóm, 2006. s. 89-90.

⁵⁰ SLOVENSKÁ FRANCHISINGOVÁ ASOCIÁCE. *Podmienky prijatia*. [online]. [cit. 2010-07-20]. Dostupný na WWW: <<http://www.slovak-franchise.sk/index.php?stranka=stiahnut&lg=sk>>.

⁵¹ ŠTENSOVÁ, A. *Franchising partnerstvo prinášajúce úspech*. Bratislava: Ekonóm, 2006. s. 90.

4 Franchisingový řetězec Švejk restaurant

Informace k této kapitole jsem čerpala z interních zdrojů franchisingového řetězce Švejk restaurant a osobních konzultací s Ing. Radovanem Sochořem.

4.1 Charakteristika řetězce

Ke zpracování diplomové práce jsem si vybrala český franchisingový řetězec Švejk restaurant. Vznik tohoto řetězce vzešel z jedinečné myšlenky Ing. Radovana Sochořa, který usiloval o vytvoření tradiční české hospody a o dotažení celého podnikatelského konceptu do podoby pro jeho další použití. Koncept se stal základem pro vytvoření franchisingového řetězce.

Vznik a vývoj konceptu

Prvotním stěžejním bodem bylo vymyšlení podnikatelského jména tohoto konceptu. Každý stát má svoji historii, zvyky, kulturu, ke které neodmyslitelně patří literatura. Zdůraznila bych zde právě slavné literáty a jejich díla. V české literatuře bychom mohli najít mnoho významných autorů, kteří se proslavili i ve světě. Jedním z českých a světově proslulých spisovatelů byl nepochybně Jaroslav Hašek, který se vryl do našich paměti především knihou *Osudy dobrého vojáka Švejka*. A pokud ne knihou tak zhlédnutím filmu, který byl podle ní zfilmován.

Právě tato kniha a především postava Švejka posloužila pro zformulování názvu a k dotvoření celé myšlenky franchisingového konceptu. Jeho jedinečnost spočívá v originalitě, nezapomenutelné atmosféře, kterou přináší postava Švejka, zobrazená obrázky českého malíře Josefa Lady.

Všechny tyto poznatky nasměrovaly tvůrce k názvu „Švejk restaurant“, který vytvořila společnost Interbeer Czech, spol. s r. o. Tato firma byla založena v Plzni, v jejím čele stál již zmíněný představitel myšlenky nového podnikatelského záměru pan Radovan Sochor.

V době vytvoření konceptu společnost nedisponovala potřebnými finančními prostředky, a proto vyhledávala potencionálního provozovatele. Hledání přineslo

úspěch, jehož výsledkem bylo otevření prvního Švejk restaurantu v Chrastavě 15. prosince 1995.

Začátkem května roku 2000 došlo ke změně obchodního jména společnosti na Daos Plus, spol. s r. o., která převzala činnost bývalé firmy Interbeer Czech, spol. s r. o.

Ceny

Co se týká tvorby cen, jsou stanoveny doporučené a přesně vykalkulované částky. Firma Daos chce tak podtrhnout jednotný dojem řetěze. Provozovatelé mohou ceny upravit dle dané situace, která může být ovlivněna lokalitou, nájmem, ale také s ohledem na konkurenci. Pokud bychom přihlédli k cenové úrovni restaurací, je Švejk restaurant určen pro širokou veřejnost.

Otevírací doba

Franchisor nestanovuje v této oblasti přísnou direktivu, pouze doporučuje otevírací dobu Švejk restaurantů, a to denně od 11 do 23 hodin. Konečné rozhodnutí závisí na konkrétním provozovateli.

4.2 Poslání franchisingového řetězce

Společnost Daos Plus s. r. o. se zpočátku vývoje franchisingového řetězce zaměřila na kvantitu. Jejím cílem bylo založit co největší počet restaurací pro zajištění výhodného postavení při jednání s partnery. To mělo přinést uzavření rámcových smluv o výhradních dodávkách zboží. Tento cíl byl dosažen a kooperačním partnerem se stal Plzeňský Prazdroj, a. s.

Strategický partner je přínosem, proto se společnost během svého působení zaměřila na získání dalších významných partnerů v oblasti zásobování potravin. Tento cíl je důležitý pro podporu provozovatelů prostřednictvím zabezpečení kvality a jednoty dodavatelů. Společnost během svého rozvoje svoji pozornost obrátila od kvantity a vydala se cestou kvality.

V současné době si DAOS stanovil za cíl péči o projekt a jeho rozšiřování posunul do pozadí. Pro úspěšnost franchisového řetězce je důležité udržet se v povědomí a v oblibě svých zákazníků, kteří jsou čím dál náročnější ve svých požadavcích a očekávání.

4.3 Franchisingový balík

4.3.1 Produkty

Doménu Švejk restaurantů představuje nepochybně česká kuchyně. Tu lze označit za „pojem“ nejen pro obyvatele České republiky, tak i pro cizince, jež čím dál více navštěvují naši republiku. Naše národní kuchyně se vyznačuje mnoha typickými prvky, kterými jsou houskové a ovocné knedlíky, koláče a buchty, některé polévky, omáčky a nepochybně naše sváteční jídla.

Pokud přijíždí turisté do České republiky a chtějí okusit naše tradiční pokrmy, setkávají se s jídly, jako je vepřové maso s knedlíkem a zelím, svíčková s knedlíkem, bramboráky, švestkové knedlíky atd. Zabruslíme-li do historie, můžeme nalézt mnoho dalších lahůdek, které postupem času zmizely z našich stolů. Právě franchisingový řetězec Švejk restaurant se snaží tyto gastronomické lahůdky znovu oživit. Neustále pracuje na své nabídce a snaží se tak přilákat své zákazníky na nový a ještě lepší gurmánský zážitek.

Součástí nabídky Švejk restaurantů nejsou jen česká jídla, ale také nápoje. Mezi nabízené české nápoje patří především pivo, jihomoravská vína, slivovice či karlovarská bylinná becherovka.

Na projektu Švejk restaurantu se podepsalo mnoho odborníků. V oblasti jídelníčku, svůj um předvedl šéfkuchař hotelu Corinthia Towers Hotel Praha a předseda Asociace kuchařů pan Julius Dubovský. Pro každou restauraci řetězce je stanoven závazný jídelníček 14 jídel, další nabídka je v režii samotného kuchaře. Ve srovnání s franchisingovým řetězcem McDonald's, jež má po celém státě neměnný jídelníček

a rozdílný interiér. Švejk restaurant přináší zákazníkům jednotné interiéry, avšak částečnou volnost ve složení jídelničky.

Pro návštěvníky Švejk restaurantu jsou připraveny upomínkové předměty, které si mohou odnést jako památku na gurmánský zážitek. Jde například o vojenské čepice, tužky, zapalovače, zápalky, sklo, porcelán, knihy, pohledy aj.

4.3.2 Vzdělávání a služby

Franchisor od samého počátku zaměřuje na školení franchisantů a dalších zaměstnanců. V počátcích se snaží vzdělat franchisanta v oblastech, které jsou nezbytné pro provoz restaurace. Pro franchisora je nezbytné, aby franchisanti dodržovali veškeré požadavky zajišťující provoz Švejk restaurantu. Jde o oblast marketingu, účetnictví, řízení lidských zdrojů a řízení provozovny.

Školen není jen franchisor, ale i jeho zaměstnanci, kteří představují velice rizikové místo. Důraz je kladen na znalosti o servírování jídel, podávání nápojů, dodržování receptů, hygienických zásad, bezpečnostních předpisů a také na komunikaci se zákazníkem. Kuchaři prochází důležitým zaškolením v postupech přípravy a servírování jednotlivých jídel. Pro tyto příležitosti nabízí franchisor možnost zaškolit personál ve stávající restauraci.

Franchisor poskytuje mimo služeb daných franchisingovou smlouvou také další tzv. nadstandardní služby. Důvodem je zajištění úspěšnosti franchisantů a tím i celého řetězce. Pro budoucí franchisanty nabízí:

- ✓ zhodnocení prostor pro budoucí provozovnu,
- ✓ vypracování business plánu,
- ✓ vypracování architektonického návrhu,
- ✓ výroba a montáž interiéru,
- ✓ poradenství týkající se získání potřebných financí,
- ✓ finanční podpora – např. zajištění reklamy,

- ✓ bezplatný pronájem technického a technologického vybavení od strategických partnerů a jeho následné odkoupení,
- ✓ podpora při zajištění leasingu,
- ✓ zvýhodněná cena produktů,
- ✓ zvýhodněné pojištění objektů a zařízení se zaměřením na specifika gastronomického provozu,
- ✓ poskytnutí informačního systému za úplatu,
- ✓ školení.

Pro své stávající franchisanty průběžně zajišťuje:

- ✓ poradenství ve všech oblastech provozu restaurace,
- ✓ možnost povolání na pomoc v případě problému,
- ✓ průběžné vzdělávání franchisanta,
- ✓ marketingové poradenství – konzultace a rady pro konkrétní reklamní a propagační akce aj.,
- ✓ zajištění obnovy, oprav a doplňování vybavení restaurace,
- ✓ jednou roční shromáždění provozovatelů Švejk restaurantů – informace mezi provozovateli, novinky z oboru, řešení aktuálních problémů,
- ✓ získávání lepších podmínek u zařizovacích firem a dodavatelů,
- ✓ neustálý rozvoj koncepce.

4.3.3 Značka a image Švejk restaurantu

Cílem firmy Daos je zachovat jednotnost restaurací. Firma požaduje, aby byl dodržen totožný vzhled. Atmosféru restaurací směřuje do dob Rakouska-Uherska. Oproti tomu vybavení zařizuje dle moderní gastronomie.

Pro franchisanty je již připraven typový návrh jejich provozovny. Interiéry spolu s exteriéry restaurací jsou navrženy jak českými architekty, tak ve spolupráci se zahraničními experty. Konkrétní zařízení jsou konstruována s ohledem na franchisantovi požadavky, ale zároveň se zachováním výhody z opakované výroby.

Důležitou součástí interiéru tvoří pseudovitráže, představující barevné plastiky na skle. Jsou k nepoznání od originálních vitráží, které firma využívá z důvodu cenové úrovně. V restauraci na nich můžeme nalézt útržky ze Švejkova života. Vitráže nahrazují buď okna, nebo jsou umístěny na stropěch jako stínidla světla. Švejkova podobizna je součástí mnoha prvků v interiéru restaurace, jako jsou opěradla židlí, nohy stolů, ubrusy a nepochybně veškeré nádobí.

Materiály, které franchisingový řetězec využívá pro své restaurace, jsou dřevo, mosaz, litina a žula. Truhláři se při výrobě nábytku, podlah a obkladů stěn drží starých vzorů a plánů. Z důvodu osvětlení interiérů jsou umístěny v prostoru restaurace repliky prvních elektrických nástěnných lamp.

Doplněním celého image restaurací je rovněž oblečení pro obsluhu provozu. Pracovní oděv pro personál Švejk restaurantů navrhl kostýmový návrhář plzeňského a Národního divadla pan Tomáš Kypta.

V posledních letech přibyl nový prvek Švejk restaurantu, a to zahradní restaurace s tradičním pohodlným ručně vyráběným nábytkem, dobovými slunečníky a originálním kioskem pro přípravu a servírování jídel a nápojů. Je-li v okolí restaurace dostatečný prostor na vystavění zahradní terasy, nejsou překážkou ani velké investiční náklady.

4.3.4 Autorská práva

V souvislosti s využitím postavy Švejka a jeho jména je nutné respektovat autorská práva. Zákon o ochraně autorských práv nejprve vyžadoval dobu ochrany autorských práv 50 let. V roce 2000 byla tato část zákona upravena a doba prodloužena na 70 let.⁵²

Společnost s ohledem na tento zákon vyhledala dědice – vnuka Josefa Lady, s nímž uzavřela Smlouvu o převodu autorských práv – převodu práv na užití autorských děl.

Firma DAOS získala smlouvou výhradní právo k celosvětovému užívání výtvarných děl, pořizování kopií a šíření výtvarných děl, kterými jsou:

- ✓ hospodské motivy Josefa Lady,
- ✓ ilustrace, jejich části a motivy z ilustrací knihy Osudy dobrého vojáka Švejka.

Poslední uzavřená smlouva platí po dobu deseti let, společně s možností jejího prodloužení. Společnost Daos Plus s. r. o. získala právo uzavírat smlouvy se třetími osobami na realizaci konceptu švejkovských restaurací.

Původní společnost Interbeer nechala zapsat slovní a obrazovou ochrannou známku do rejstříku ochranných známek. Tento rejstřík je veden Úřadem průmyslového vlastnictví. Ochranná známka využívá jak jméno Švejka, tak i jeho tvář dle malby Josefa Lady.

Jelikož v průběhu vývoje konceptu došlo k přeměně společnosti Interbeer Czech, spol. s r. o. na firmu Daos Plus s. r. o., proběhlo současně i převedení autorských práv a ochranné známky na novou společnost.

⁵² Zákon č. 121/2000 o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon)

4.3.5 Marketingová komunikace

Prezentace navenek a používání obchodní značky

Franchisingový řetězec používá pro své restaurace jednotné označení "Švejk restaurant" společně s logem, které je zobrazeno v příloze této práce. Logo je umístěno na nábytku a veškerých spotřebních předmětech. Používání obchodní značky je zajištěno smlouvou o poskytnutí práva na užívání konceptu Švejk restaurant.

Společnost Daos upravuje prostřednictvím grafického manuálu úpravu tiskovin a propagačních materiálů. Tato oblast je pro franchisanty závazná. Zohledňuje využívání základních grafických prvků, firemní barvy, písmo, logo, grafické prvky pro tiskoviny, víceúčelový papír s podtiskem, firemní hlavičkový papír, obálky, firemní vizitky, firemní letáček, účtenky a vzory inzerátů.

Reklama a internetové stránky

Firma Daos má na starosti celoplošnou reklamu Švejk restaurantu. Prezentace je zajištěna zejména formou internetových stránek: www.svejk.cz. Pro každého nového franchisanta je následně automaticky připravena jeho vlastní www stránka.

Další prezentace je již na jednotlivých provozovatelích. Jde o lokální prezentaci prostřednictvím místního tisku, rádia či formou pořádání různých akcí ve spolupráci s dodavateli. Firma Daos zde působí jako konzultant pro nejúčinnější metody a formy. Společnost informuje franchisanty o dalších akcích, kterými jsou veletrhy, semináře, setkání provozovatelů, ale také divadelní představení. Franchisor ve své pilotní provozovně pořádá pro zákazníky akce, na které upozorňuje zajímavými kalendáři a plakáty (viz příloha 2). Jako příklad bych zde uvedla oblíbené vepřové hody. Zábavu celé akce doplňuje hudební doprovod Švejk band. Dalším příkladem může být labužnický víkend zaměřený na ruskou kuchyni. Tato akce proběhla v souvislosti s otevřením Švejk restaurantu v Rusku, kdy ruští kuchaři přijeli na školení do Nepomuka a při této příležitosti uvařili zákazníkům typická ruská jídla.

4.4 Podmínky pro vstup do franchisingového řetězce Švejk restaurant

Z důvodu vyhledávání vhodných restaurací spolupracuje společnost Daos se sítí Prazdroje. Jako další cestu k oslovení potencionálních franchisantů lze využít vlastních kontaktů firmy. V neposlední řadě přicházejí v úvahu zájemci z vlastní iniciativy.

Nejprve je nutné, aby potencionální zájemce zkontaktoval firmu Daos a domluvil si osobní schůzku. Na této schůzce dochází k výměně základních informací, které se týkají přiblížení franchisingu jako takového a obecných informací o franchisingovém řetězci.

Po navázání kontaktu musí zájemce představit možné prostory k podnikání. Předem určená komise hodnotí prostory určené k podnikání i samotného zájemce. Komise je složena nejen z představitelů společnosti Daos, ale i zástupců Plzeňského Prazdroje. Celé hodnocení je důležité, protože u franchisingu jde o mnohaletou spolupráci. Cílem je minimalizovat riziko spojené se špatným výběrem franchisanta.

Budoucí franchisant by měl vlastnit finanční kapitál a vyhovující objekt, případně pozemek. Jeho kvality jsou posuzovány i z jiné než finanční oblasti. Záleží na jeho nadšení pro danou věc, touze po úspěchu a věnování se nepřetržitě řízení restaurace, síle osobnosti. Výhodou jsou manažerské schopnosti, komunikační dovednosti a předchozí zkušenosti s podnikáním. V neposlední řadě je důležitý dobrý zdravotní stav.

Společnost Daos nabízí zajištění podkladů v případě nutných oprav nebo se o stavební úpravy postará sama jako dodavatel.

V případě, že zájemce projde úspěšně hodnocením, dochází k vypracování nabídky interiéru a k individuální podpoře strategických partnerů. Následuje předložení franchisové smlouvy společnosti, kde se franchisant podrobně seznámí s veškerými právy a povinnostmi, jež vychází z této spolupráce. Pro konkrétní představu je nabídnuta zájemci prohlídka stávajícího Švejk restaurantu. S okamžikem podpisu

smlouvy je spojeno složením vstupního poplatku. V této chvíli je podepsána pouze první část kontraktu – Smlouva o dílo o zajištění dodávky interiéru „Švejk restaurantu“.

Během následujících dvou týdnů dochází k doladování konečné podoby restaurace a jejího vybavení, které je vyráběno firmou Ton a. s. Bystřice pod Hostýnem a firmou Truhlářství Rustical s .r. o.

Současně s výrobou provozního vybavení je budoucí provozovatel Švejk restaurantu vyškolen. Probíhají konkurzy na personální zajištění provozu restaurace s následným zaučením.

Po všech těchto úkonech následuje podpis druhé a konečné části smlouvy. Jde o Smlouvu o poskytnutí práva na užívání konceptu „Švejk restaurant“.

Investiční náročnost a poplatky

Vstupní poplatek do konceptu franchisingového řetězce Švejk restaurant je stanoven na částku 100 000 Kč. Další průběžné poplatky jsou uzpůsobeny individuálně, přičemž franchisor vychází vstříc franchisantům a první pololetí provozu restaurace osvobozuje od plateb poplatků. Toto období slouží ke zhodnocení restaurace nového franchisanta a následně se dle něho stanovují výše poplatků. Průběžné poplatky jsou pak hrazeny během celého období, po které využívá provozovatel restaurace konceptu Švejk restaurantu. Franchisor má pro případ neuhrazení příslušné částky stanoven úrok z prodlení v sazbě 0,1 % z dlužné částky za každý započatý den prodlení.

Uzavíraná franchisová smlouva je sepsána na dobu deseti let. Franchisor odhadl celkovou investici franchisanta v rozmezí 3,5 – 5 mil. Kč, kde samozřejmě záleží na velikosti restaurace.

5 Analýza podmínek na rozšíření franchisového řetězce

Informace k této kapitole jsem čerpala z interních zdrojů franchisingového řetězce Švejk restaurant a z osobních konzultací s Ing. Radovanem Sochořem.

Franchisingový řetězec by se měl stejně tak jako kterýkoliv jiný podnik vyznačovat určitými charakteristickými rysy, které tvoří základní kámen pro jeho rozšíření. Za primární předpoklad rozvoje bych označila úspěšnost franchisora a tím i jeho franchisantů.

Na to, zda má franchisor dostatečné podmínky na rozšíření svého franchisového řetězce nelze využít nějaké tabulky. Každý franchisingový řetězec je svým způsobem originální, ať už oborovým zaměřením nebo vytyčenými cíli. Hodnotit můžeme několik hledisek a to:

- ✓ Jak je úspěšný pilotní projekt franchisora?
- ✓ Jak se řetězec rozvíjel?
- ✓ Vývoj počtu Švejk restaurantů?
- ✓ Kolik z nich bylo uzavřeno?
- ✓ Z jakých důvodů byla ukončena spolupráce?

5.1 Jak se rozvíjel řetězec

Franchisový koncept Švejk restaurantu neměl zrovna nejlehčí počátky svého působení na trhu. Jeho vznik a vývoj bychom mohli označit jako nestandardní. Důvodem takového označení je opožděný vznik pilotního provozu, na kterém si má franchisor vše odzkoušet, než poskytne svůj podnikatelský koncept dalším zájemcům. Tento faktor právě neodpovídá zásadám franchisingu.

V případě Švejk restaurantu došlo nejdříve ke vzniku restaurace. Otevření první restaurace proběhlo prostřednictvím finančního prostředníka 15. prosince 1995 v Chrastavě. Teprve o rok později si společnost pronajala prostory v Plzni a vytvořila opožděně pilotní provoz Švejk restaurantu. Během následujících let společnost dále pracovala na rozvoji systému. Po vzniku pilotního projektu následovalo otevření dalších restaurací. Prvními Švejk restauranty byly provozy v Brně a Táboře. Franchisový koncept se dále rozvíjel a následoval prodej dalších licencí.

Příchod nového tisíciletí přinesl zásadní obrat. Společnost se rozhodla koupit vlastní prostory. Jejich výběr padl na budovu v Nepomuku, která se nachází přímo na náměstí. Tento krok měl, ale hlubší důsledek. Představoval součást záměru vytvořit nový pilotní projekt pro celý franchisový řetězec. Koupené prostory vyžadovaly značné investice do oprav celého objektu a po jejich dokončení došlo k přesunu projektu z Plzně do Nepomuka. Původní projekt v Plzni byl nabídnut k prodeji. A tak celou restauraci převzal za svoji další franchisant. Švejk restaurant v Nepomuku měl představovat tzv. „základnu“ pro celý řetězec. Větší a hlavně vlastní prostor měl umožnit prostor pro trénink personálu budoucích provozovatelů a jejich důkladné zaškolování.

5.2 Vývoj počtu Švejk restaurantů

Po těžkých podnikatelských začátcích se franchisový koncept postupně rozvíjel. Každý rok se rozrostl o čtyři až pět franchisantů. Byly roky, které vybočovaly z tohoto trendu. Výjimkou byl například právě rok 2009, kdy nedošlo poprvé k nárůstu ani o jeden. Příčinou této situace byla světová krize, která propukla koncem roku 2008. Jejím následkem byl investiční útlum. Lidé podlehli strachu a začali omezovat své výdaje. Proto potencionální franchisanti ustoupili od myšlenky investice do podnikání.

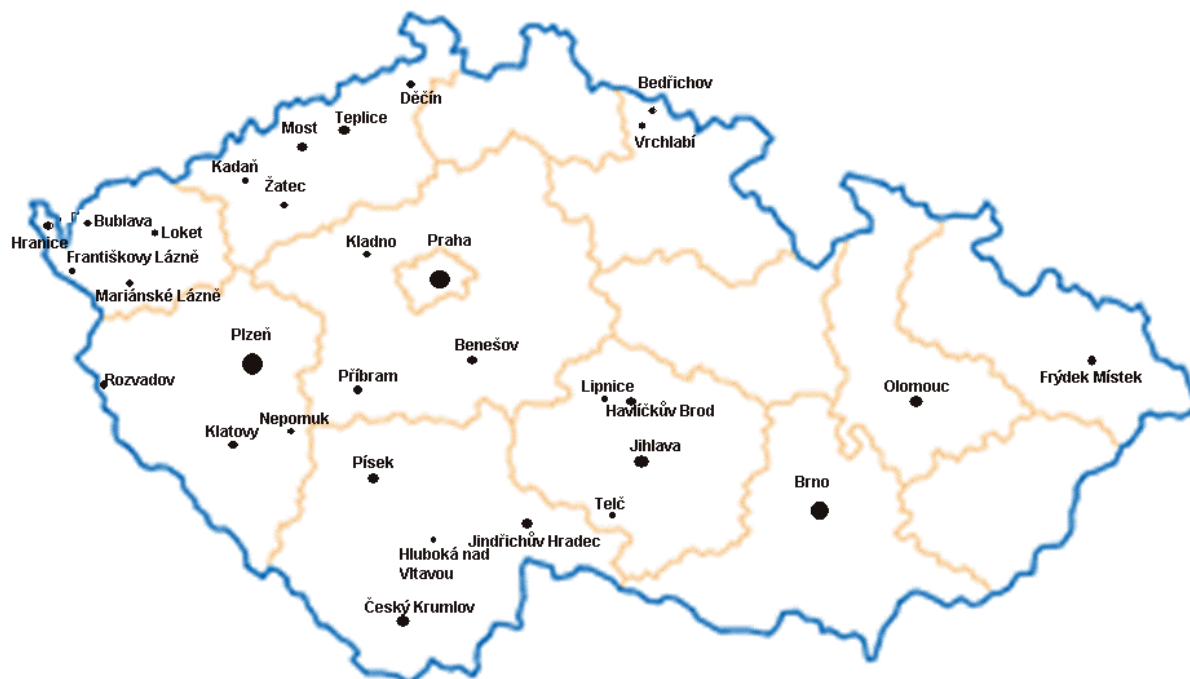
V současné době má řetězec 39 Švejk restaurantů v České republice. A další rozvoj je jen otázkou času, jelikož v současné době dochází k jednání o otevření dalších dvou provozoven. Zároveň můžeme hovořit o velkém zájmu o tento koncept. V České republice se dostává do popředí právě česká kuchyně, jež je dominantou Švejk restaurantu.

Tabulka 1: Seznam provozoven

Provozovny	Rok zahájení provozu	Kapacita míst
Plzeň	1996	112
Františkovy Lázně	1996	65
Brno – HELITAC	1997	130
Příbram	1997	110
Klatovy	1998	50
Most	1998	70
Praha – Staré město	1999	62
Praha – Vysočany	1999	90
Teplice	1999	45
Hranice	2000	120
Kladno	2000	90
Mariánské Lázně	2000	105
Písek	2000	65
Praha – Strašice	2001	81
Vrchlabí	2001	72
Žatec	2001	45
Bedřichov	2002	70
Brno – OLTECO	2002	124
Havlíčkův Brod	2002	75
Jindřichův Hradec	2002	66
Lipnice	2002	75
Nepomuk	2002	80
Děčín	2003	75
Hluboká	2003	85
Benešov	2004	83
Bublava	2004	70
Jihlava	2004	90
Kadaň	2005	60
Loket	2005	35
Praha – Uhřetěves	2005	110
Rozvadov	2005	68
Frýdek Místek	2006	96
Olomouc	2006	90
Český Krumlov	2007	71
Praha – Černý Most	2007	80
Praha – Křemencova	2007	121
Telč	2007	120
Praha – Pr. Gurmán	2008	265

Zdroj: interní zdroj franchisingového řetězce Švejk restaurant.

Obrázek 1: Rozmístění Švejk restaurantů v České republice



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů Švejk restaurantu

Rozšiřování franchisingového řetězce prostřednictvím expanze na zahraniční trh je složitým a náročným krokem. Franchisor, který má již s tímto krokem zkušenosti, disponuje obrovskou výhodou. I když vstup do každého státu je specifický, jednotlivé úkoly jsou totožné. S franchisingovým řetězcem Švejk restaurant se již v zahraničí můžeme setkat. Jednou ze zemí, kam řetězec expandoval, je Rusko. A právě v letošním roce došlo k otevření již druhé restaurace v této lokalitě. S novým Švejk restaurantem se můžeme setkat ve městě Togliatti. Pro zajištění gastronomického zážitku české kuchyně přicestovali kuchaři do České republiky k vyškolení na pilotní provozovnu do Nepomuka. Švejk restaurant je otevřen i tam, kde bychom ho zřejmě ani nečekali. Tímto místem je překvapivě Mexiko.

Dle mého názoru je důležitou zkušeností rovněž i ta negativní. Franchisor Švejk restaurantu pan Sochor se již pokoušel vstoupit do Maďarska. I když byly připraveny

veškeré poklady a prozkoumán trh, k otevření restaurace přes veškeré úsilí nedošlo. Neblahý vliv na tuto skutečnost měla z převážné části právě ekonomická krize.

5.3 Počet uzavřených Švejk restaurantů

Vývoj franchisingového řetězce nemá jednoznačný trend. Dochází nejen k rozšiřování počtu franchisantů, ale i tento řetězec se musel s některými restauranty rozloučit. Ne každý franchisant je ten „pravý“ a schopný. Často dochází k mnoha problémům mezi franchisorem a franchisantem.

Ani Švejk restaurant není výjimkou, jelikož během jeho působení na trhu došlo k uzavření několika restaurací, konkrétně čtyř provozoven.

Důvody, proč tato situace u franchisantů nastala, jsou v zásadě dva. Jedním z nich jsou neshody mezi vlastníky, a to konkrétně mezi manželi, kdy osobní vztahy ovlivnily jejich podnikatelské záměry. Východisko, které zvolili, bylo uzavření jedné restaurace. Jako druhý zásadní problém, který přinesl snížení počtu franchisantů, lze uvést konflikt franchisanta s pronajímatelem podnikatelských prostorů. Ne každý franchisant má přístup k dostatečným finančním prostředkům, aby si zajistil vlastní prostory. Tento faktor bychom mohli označit jako potencionální příčinu neúspěchu. V okamžiku, kdy ztratí podnikatel své konkurenčně výhodné prostory, ztrácí i tzv. půdu pod nohama“ a dostává se do neřešitelného problému.

5.4 Problémy franchisingového řetězce

Žádné podnikání neprobíhá, tak jak by si každý podnikatel představoval. V případě spolupráce více osob dochází často ke kritickým okamžikům, které mohou ohrozit celý podnikatelský záměr.

Pokud hovoříme o problémech franchisingového řetězce, hovoříme o možném konfliktu mezi franchisorem a franchisantem. Jejich vzájemná spolupráce je upravena franchisovou smlouvou, jež udává obou stranám práva a povinnosti. A právě plnění povinností ze strany franchisanta představuje dané komplikace ze spolupráce.

Franchisanti konceptu Švejk restaurací občas neplní své povinnosti, tak jak by měli. Celý systém je však nastavený na úzkou a přátelskou spolupráci s franchisorem, který v takových to případech „pouze“ napomene „hříšníky“, avšak velmi důrazně. Pokud bychom měli jmenovat jednotlivé prohřešky, jednalo by se zejména o nedodržování kostýmového oblečení personálu. Tento prohřešek je ale mnohdy spojen s problémem fluktuace zaměstnanců. V některých provozech dochází i k tomu, že se číšníci již v restauraci neobjeví a zmizí i s předepsaným kostýmem.

Dalším problémem je vybavení restaurace nádobím. Provozovatelé mají určené konkrétní typy. Často dochází k porušování daných podmínek. Provozovatelé se snaží ušetřit a dají přednost raději porcelánu za nižší cenu, který také splní svůj účel, ovšem toto rozhodnutí poškozuje image celého franchisingového řetězce.

5.5 Úspěšnost pilotního projektu

Základním cílem podnikání je obecně zisk. Podnikatelé si stanovují další dílčí cíle kooperující s posláním podniku.

V případě pilotního projektu Švejk restaurantu nebylo hlavním záměrem dosažení maximálního zisku. Prvotně šlo o vytvoření fungující restaurace franchisingového konceptu na malém městě. Myšlenka o poslání pilotního projektu je však hlubší. Jeho cílem bylo utvořit pevnou základnu pro celý řetězec. Získat prostor pro školení franchisantů a prostor, kde může franchisor odzkoušet nové produkty.

Pilotní projekt Švejk restaurantu se nachází v Nepomuku, 35 km vzdáleném od Plzně. Restaurace plně těží z jediné sezóny, a to letní. Aby se vyrovnaly rozdíly během roku, jsou pořádány různé akce na přilákání zákazníků. Jednou z takovýchto akcí jsou vepřové hody, které nabízí jedinečné lahůdky. Na své si přijdou i milovníci sladkých dezertů, jelikož se také podávají výtečné vdolky. Celou atmosféru dotváří dobová muzika hudebního seskupení Švejk Band.

5.6 Vedení franchisingového řetězce

Za vznikem franchisingového řetězce stála na počátku společnost Interbeer Czech, spol. s r. o., která byla v roce 2000 přeměněna na společnost Daos Plus s. r. o.

Vedení firem tvořila tříčlenná skupina, která zajišťovala veškerou podnikatelskou činnost. Manažerskou pozici obsadil tvůrce franchisového podnětu Radovan Sochor. Naplnění jeho práce spočívá v zásobování, poradenství či školení. Ostatní činnosti byly rozděleny mezi administrativní oddělení a technicko-provozní, které zabezpečovaly inženýring při budování projektů.

Tento tým se vyznačuje velkým potenciálem díky vzájemné důvěře, společné odpovědnosti a rozhodování. Jsou motivováni svými nynějšími úspěchy a hnáni za vidinou dosažení vytyčených cílů. Kolektiv přirozeně řídí Radovan Sochor. Organizace uspořádání společnosti umožňuje pružně reagovat na změny a rychle se rozhodovat. Je to výhodné oproti složitým organizačním strukturám, u nichž často není jasné, kdo v dané věci rozhoduje.

Hlavní náplní práce firmy je činnost franchisora. Daos Plus s. r. o. vlastní dceřinou společností Truhlářství Rustikal, spol. s r. o., která se zabývá výrobou interiéru restaurací. Díky diverzifikaci příjmové stránky si franchisor může dovolit i o něco nižší přírážky oproti své konkurenci.

Další kooperační firmou je Design zajišťující individuální návrhy dispozičního řešení pro konkrétní Švejk restaurant. Společnost dále využívá služeb:

- ✓ Porcelánky Loučka,
- ✓ firmy Ton – výrobce nábytku,
- ✓ Sandrik-Bendorf – výrobce příborů,
- ✓ a společnost SAHM zabývající se výrobou nápojového skla.

Během vývoje společnosti a franchisového systému došlo ke změnám ve vedení. Kolektiv opustil jeden člen týmu a firma zůstala v rukou Radovana Sochora a jeho manželky.

5.7 Vyhodnocení předpokladů

Při hodnocení řetězce je důležitá jeho úspěšnost a franchisingový řetězec Švejk restaurant lze považovat za úspěšný. Hovoří pro to nejen jeho neustálé rozšiřování v České republice, ale i v zahraničí. To značí jeho oblíbenost u zákazníků, kteří stojí o poctivou českou kuchyni. Dalším důkazem je, že dokáže plnit své stanovené cíle, což je pro jeho další rozvoj podstatné. Přestože se řetězec potýká s uzavíráním některých provozoven, nemůžu říci, že by jej to výrazným způsobem negativně ovlivnilo. Sice se jedná o nepříjemnou záležitost, ale může to být dobrou zkušeností pro franchisora, který o to pečlivěji vybírá své potencionální partnery a uzpůsobuje podmínky v řetězci.

Z hlediska finanční stránky franchisor disponoval prostředky pro otevření Švejk restaurantu například v Rusku. Ani pro slovenský trh by finance neměli být tím hlavním stěžejním bodem. V oblasti investičních nároků není koncept Švejk restaurantu výrazně náročný. Investice 3,5 – 5 mil. Kč, kterou musí provozovatel vynaložit, není nikterak přemrštěná. Bankovní sektor jistě vyjde vstříc zavedenému řetězci, za nímž stojí dlouhodobý rozvoj a prosperita.

Dosavadní management společnosti DAOS již dokázal, že je vhodně vybrán a disponuje dostatečnými znalostmi. Tento tým neustále pracuje na rozvoji koncepce a na rozšiřování řetězce v Čechách i v zahraničí. Prvotním důkazem je jistě počet otevřených restaurací a jeho oblíbenost u zákazníků. Sílu řetězce ještě podtrhují strategičtí partneři, kteří mají vlastní zájem na dalším rozšiřování.

V oblasti marketingové komunikace je zajištěna prezentace restaurantů prostřednictvím přehledných stránek. Malým negativem je jejich aktualizování, které bych určitě doporučila. Své zákazníky oslovuje především specifickými akcemi, na které upozorňuje širokým spektrem letáků.

Na závěr bych chtěla zdůraznit vhodně zvolenou koncepci zaměřenou na českou kuchyni a pivo. Právě v dnešní době jsou lidé „nabaženi“ nepřehledným množstvím zahraniční kuchyně. Nabídka tradičních českých jídel, mnohdy zapomenutých, jistě oživuje gastronomický trh.

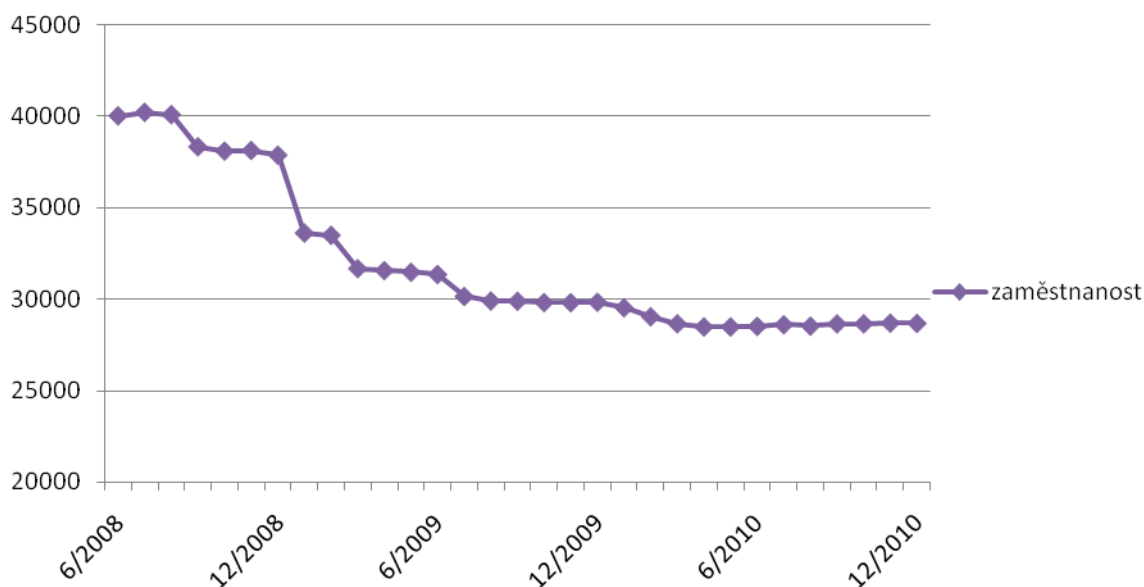
6 Analýza podmínek pro vstup do vybrané země

6.1 Základní informace o Slovenské republice za rok 2010⁵³

- ✓ počet obyvatel k 31. 12. 2010 5 435 273,
- ✓ v průměru bylo HDP za rok 2010 65 905,5 mil. EUR. V porovnání s rokem 2009 vzrostlo v běžných cenách o 4,5 %. Ekonomický růst byl ovlivněn zvýšením zahraniční poptávky – meziroční nárůst vývozu o 16,4 %. Klesající tendence se naopak projevila u spotřeby domácností a to o 0,3 %.
- ✓ průměrná měsíční mzda činila 769 EUR. Oproti roku 2009 došlo k nepatrnému zvýšení o 24,5 EUR. (v oblasti ubytovacích a stravovacích služeb 503 EUR/ 2010),
- ✓ míra nezaměstnanosti stoupla na 14,4 % tj. 389 tis. nezaměstnaných osob, což představuje nárůst o více jak 2 % v porovnání s rokem 2009 (obor stravovacích a ubytovacích služeb 15 tis. osob).

⁵³Štatistický úrad Slovenskej republiky. [online]. [cit. 2011-04-13]. Dostupný na WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=4>>.

Graf 1: Zaměstnanost v v oboru činnosti restaurací a pohostinství SR



Zdroj: vlastní na základě dat ŠÚ SR.

Na Slovensku žije přes 5 mil. obyvatel různých národností. Mimo občanů slovenské národnosti, ke které se hlásí necelých 90% obyvatelstva, zde mají další zastoupení především Maďaři, Ukrajinci, Němci, Češi a Poláci. Úředním jazykem je slovenština. Díky společné minulosti a podobnosti s češtinou, nelze předpokládat jazykovou bariéru. Slovensko se nachází ve středu Evropy obklopeno pěti sousedními státy: Rakousko (západ), Česká republika (západ), Maďarsko (jih), Ukrajina (východ) a Polsko (sever).

Slovenská republika společně s Českou republikou vstoupila 1. května 2004 do Evropské unie. Dále se stala členem Schengenského prostoru od prosince 2007. Na rozdíl od České republiky je Slovensko součástí měnové unie a přijalo euro (€).⁵⁴

⁵⁴VISITSLOVAKIA.COM. *Všeobecné informace o Slovensku*. [online]. [cit. 2010-07-18]. Dostupný na WWW: <<http://www.visitslovakia.com/vse-o-slovensku/>>.

6.2 Legislativa

Z hlediska legislativy je důležité upozornit na to, že Slovenská republika je členem Evropské unie a podléhá tedy jejím legislativním úpravám. Za základní dokument EU je považována Smlouva o založení Evropského společenství.

Jelikož ve světě nelze nalézt žádnou právní úpravu franchisingu, je třeba hledat všeobecné právní úpravy. Pokud budeme analyzovat právní prostředí Slovenské republiky je pro franchisora důležité řídit se:

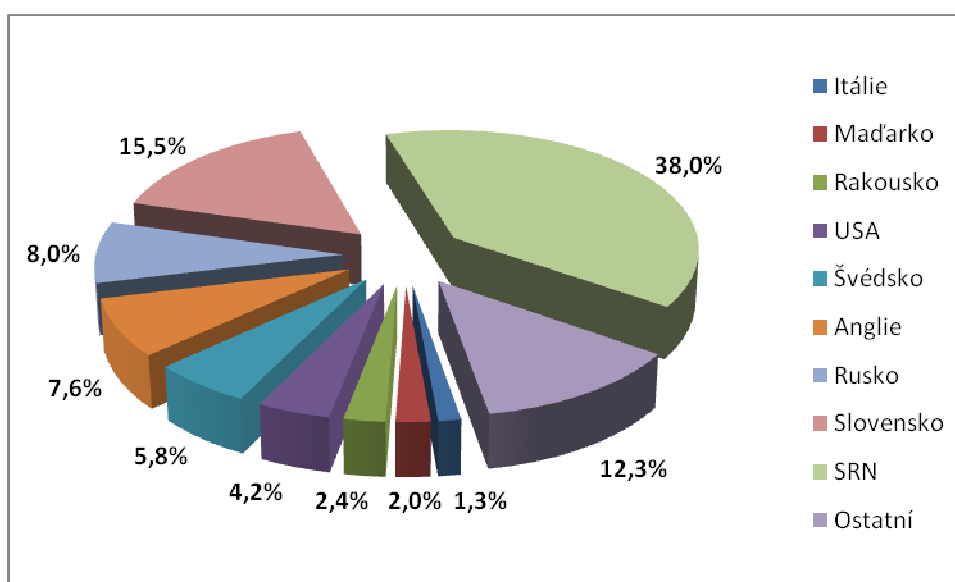
- ✓ **obchodním zákoníkem** (Zákon č. 513/ 1991 Zb. v znení nejskorších zákonov). Zde by měl franchisor věnovat pozornost částem: podnikání, obchodnímu jménu, obchodnímu tajemství, účetnictví podnikatelů a obchodním závazkovým vztahům). V případě využívání jména franchisingového řetězce franchisantem, nesmí dojít ke klamání spotřebitele.
- ✓ **občanským zákoníkem** (Zákon č. 47/1992 Zb.)
- ✓ **zákonem o cenách** (Zákon č. 33/2008 Zb.)
- ✓ **zákonem o ochranných známkách** (Zákon 506/2009 Zb.) a dále vyhláškou č. 567/2009 Úradu priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky. Tento zákon stanovuje podmínky způsobilosti pro zápis ochranné známky. Platnost tohoto zápisu ochranné známky je 10 let ode dne podání přihlášky. Na žádost může dojít k prodloužení platnosti na dalších deset let. Podmínkou je zaplacení správního poplatku.
- ✓ **autorským zákonem** (Zákon č. 618/2003 Zb.)
- ✓ **zákonem o užitečných vzorech** (Zákon č. 517/2007 Zb.)
- ✓ **zákonem o hospodářské soutěži** (Zákon č. 475/2004 Zb.). Novela tohoto zákona ubírá povinnost podnikatelům v oblasti franchisingu oznamovat dohody

omezující soutěž. Oznámení bylo dříve nutno podávat Protimonopolnému úřadu SR.

6.3 Slovensko a pivo

Jednou z dominantních produktů, které franchisingový řetězec Švejk restaurant nabízí, je české pivo. Proto je důležitá informace o přístupu Slováků jak k pivu všeobecně, tak k českému pivu. Prvním pozitivním faktorem je statistika exportu českého piva do zahraničí. Podle následujícího grafu připadlo 15,5 % z celkového exportu piva na Slovenskou republiku, což je druhý největší podíl. Prvenství připadá s 38 % na Německo.

Graf 2: Podíly exportu českého piva v roce 2008 podle jednotlivých států

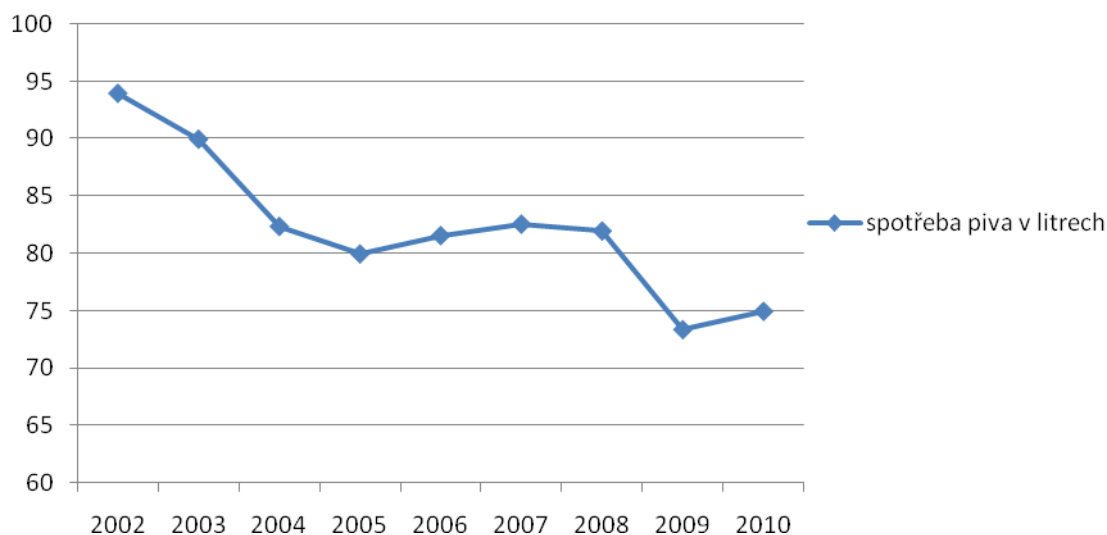


Zdroj: vlastní na základě dat Českého Svazu Pivovarů a Sladoven, 2009.

O spotřebě českého piva na Slovensku vypovídá i fakt, že Plzeňský Prazdroj zahájil export tankového piva Pilsner Urquell do dvou sousedních států, jimiž jsou Rakousko a Slovensko. Na Slovensku není systém tankoven ještě rozšířen. Pilsner Urquell

představuje teprve druhé pivo, které se v této zemi tímto způsobem čepuje. Prvenství má domácí slovenské pivo Šariš.⁵⁵

Graf 3: Spotřeba piva na osobu na Slovensku (v litrech)



Zdroj: vlastní na základě dat Slovenského združenia výrobcov piva a sladu.

Z předchozího grafu vyplývá, že během posledních let dochází ke snižování spotřeby piva. V době krize jsou spotřebitelé opatrnější na své výdaje a omezují mimo jiné výdaje v restauračních a gastronomických zařízeních. Jako další faktor zde vystupuje nealkoholické pivo, které se dostává do obliby většího počtu spotřebitelů a stává se silnějším konkurentem, což je nejspíše způsobeno i tím, že jsou přísnější postihy pro opilé řidiče. Nesmíme opominout sílu módních trendů jako je zdraví životní styl.⁵⁶

V oblasti pivovarnictví mělo dojít v roce 2011 ke změnám v zákonech. Ministerstvo financí Slovenské republiky připravilo vládní návrh zákona, který by mimo jiné vedl

⁵⁵JURINA, V. Pilsner Urquell nově jako jediné exportované české pivo v tanku. [online]. [cit. 2010-06-20]. Dostupný na WWW: <<http://www.prazdroj.cz/cz/pro-media/aktualne/680>>.

⁵⁶KRAJANOVÁ, D. Je kríza. Pivo pijeme skvór doma. [online]. [cit. 2010-07-15]. Dostupný na WWW: <<http://ekonomika.sme.sk/c/4904161/je-kriza-pivo-pijeme-skor-doma.html>>.

ke zvýšení spotřební daně z piva. Podle návrhu mělo dojít ke zvýšení základní sazby spotřební daně z piva z 1,65 Eur/hl na 2,45 Eur/hl. Jednalo by se tedy téměř o 50-ti % nárůst. Tento návrh, který měl pomoci k ozdravení veřejných financí, neprošel. Právě proti tomuto kontroverznímu návrhu se vzbouřili pivovarníci. Zástupci Slovenského združenia výrobcov piva a sladu odevzdali předsedovi parlamentu petici se 173 tis. podpisy občanů SR. I když tento návrh neprošel a letos ke zvýšení daně nedojde, vláda slíbila, že o dalším návrhu bude jednat. V oblasti spotřební daně z piva nedošlo ke změně od roku 2003, proto můžeme nový návrh v blízké budoucnosti očekávat. Výrobci piva tak doufají, že další návrh nebude tak razantní.

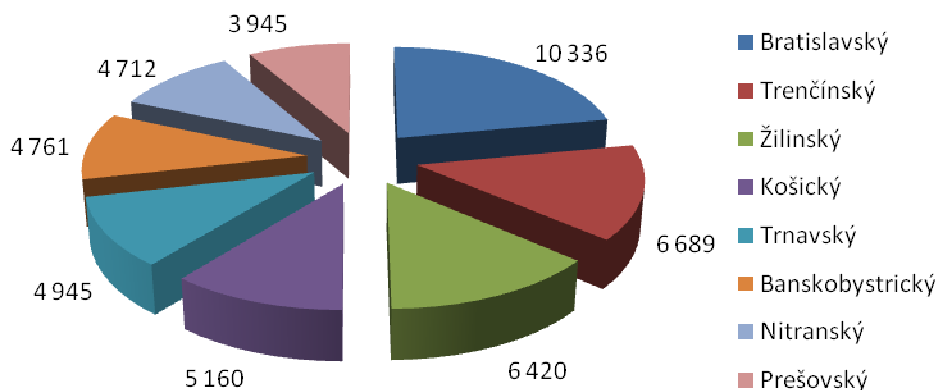
Všeobecně lze říci, že pivo je na Slovensku oblíbeným nápojem. I když jeho spotřeba klesá, restauratéři se nemusejí obávat nedostatku svých zákazníků, pokud se zaměří na cestu kvality a inovací. Hospodářská krize se projevila v oblasti konzumace piva, kdy se lidé vzdávají tzv. luxusních statků, proto nelze příčinu poklesu spotřeby hledat v nechuti k pivu. V tomto odstavci chci zdůvodnit, že Švejk restaurant má s českým pivem stále potenciál i přes klesající spotřebu piva.

6.4 Potencionální zákazníci

Mezi potencionální zákazníky Švejk restaurantu bychom mohli zařadit Čechy žijící na Slovensku. Těmto zákazníkům může nabídka Švejk restaurantu přinést něco z jejich původního domova. Může jim připomenout kulturu, tradiční jídlo a také domácí pivo.

Podle dostupných informací Statistického úřadu SR roku 2001 vyplývá, že Češi jsou třetí nejpočetnější menšinou žijící na Slovensku (viz. příloha 4). Jejich počet nepřesahuje 50 000 obyvatel. Za největší menšinu lze jednoznačně označit maďarskou populaci, jejíž počet činí přes 500 000 obyvatel.

Graf 4: Kraje podle početního zastoupení české menšiny



Zdroj: vlastní na základě dat ŠÚ SR, 2001.

Předchozí graf zobrazuje rozložení Čechů na Slovensku dle jednotlivých krajů. Můžeme z něj odvodit téměř rovnoměrné rozmístění. Největší zastoupení je v kraji hlavního města, a to přes deset tisíc obyvatel.

Dle nejaktuálnějších získaných informací o počtu Čechů žijících na Slovensku, a to k 31. prosinci 2007, tvoří z celkového počtu obyvatel 5 400 998 na území Slovenské republiky 47 327 obyvatel české národnosti (0,88%). Nejvíce Čechů žije v Bratislavském kraji, kde tato menšina představuje cca 1,7 % obyvatelstva. Jde o osoby, které jsou občany SR. Mimo to žije na Slovensku skupina Čechů, kteří jsou zde přihlášení na dlouhodobý pobyt. Podle statistického úřadu jich v roce 2008 přišlo na Slovensko 1 400 (ve všech věkových kategoriích).⁵⁷

Další segment potencionálních zákazníků mohou tvořit turisté, kteří chtějí okusit ze specifické nabídky restaurace a také turisté, jenž se se Švejk restaurantem setkali v Čechách. Mezi tyto zákazníky lze označit i Čechy, kteří vyráží na Slovensko

⁵⁷ Ministerstvo hospodárstva a výstavby Slovenskej republiky

na dovolenou, za kulturou apod. Protože hovoříme o franchisingovém řetězci, zákazníci vědí, co od restaurace očekávat.

Hlavní segment zákazníků představují samozřejmě místní obyvatelé, které měl řetězec oslovit. Mezi ty bych zařadila především pivaře a gurmány. Pivaře, protože české pivo a pivovarnictví má dlouholetou tradici a patří k nejznámějším na světě. A gurmány z důvodu, že česká kuchyně je výjimečná a nabízí široké pole chutí.

6.5 Národní slovenské zvyky v oblasti stravování

Národním jídlem jsou na Slovensku brynzové halušky, které jsou typickým lákadlem pro turisty. Jako důležitou součást stravování označují polévku a čerstvý chléb. Oblíbená jídla tvoří různé druhy masa a omáčky spolu s přílohou brambor, rýží, knedlíky či těstovinami. Snídaně tvoří pečivo, uzeniny a sýry. Nejdůležitější část představují obědy. Přes týden tráví právě v poledních hodinách Slováci čas v restauračních zařízeních. O víkendech se zdržují v rodinném kruhu a restaurace plní především turisté. Ze zjištěných informací lze usuzovat, že Slováci nejsou v oblasti stravování nikterak od Čechů odlišní. Vždyť před lety tvořily naše kuchyně jednu společnou.

6.6 Oblast restauračních zařízení

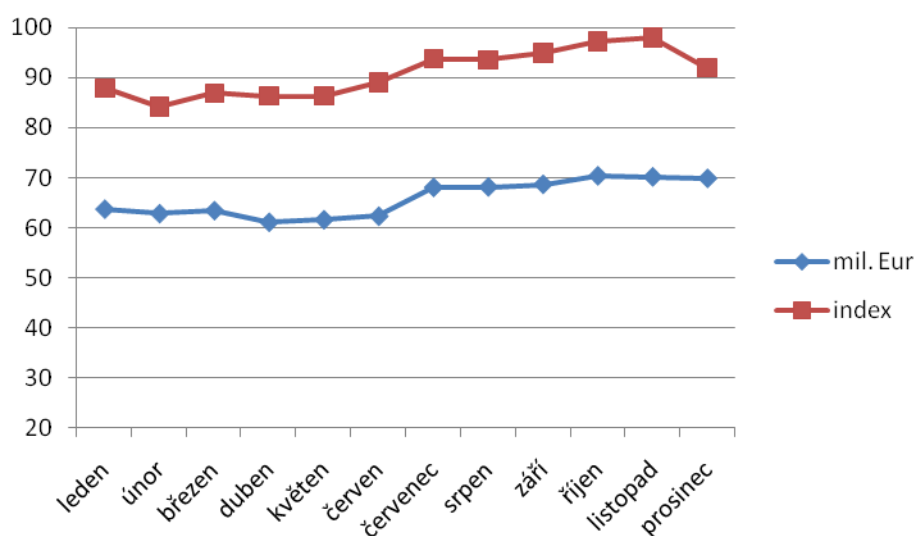
Podle podnikatelských statistik statistického úřadu můžeme graficky znázornit vývoj tržeb v oblasti činnosti restaurací a pohostinství. Jako tržby za vlastní výkony a zboží jsou zde zahrnuty tržby za vlastní výrobky, tržby z prodeje služeb a tržby za zboží, které podnik realizuje za všechny svoje činnosti. Údaje jsou agregované podle hlavní ekonomické činnosti podniku a není v nich zahrnuta daň z přidané hodnoty a ani spotřební daně. Zahrnuté údaje jsou získávány od podniků zapsaných v obchodním rejstříku, které mají nad 20 zaměstnanců. Za podniky s menším počtem zaměstnanců

a živnostníků se vykonává výběrové zjišťování a navazuje dopočet na celý soubor jednotek.⁵⁸

Zařazení činnosti dle SK NACE Rev. 2

- ✓ Sekce I Ubytovací a stravovací služby
- ✓ Divize 56 Činnost restaurací a pohostinství

Graf 5: Tržby za vlastní výkony a zboží v činnosti restaurací a pohostinství roce 2010



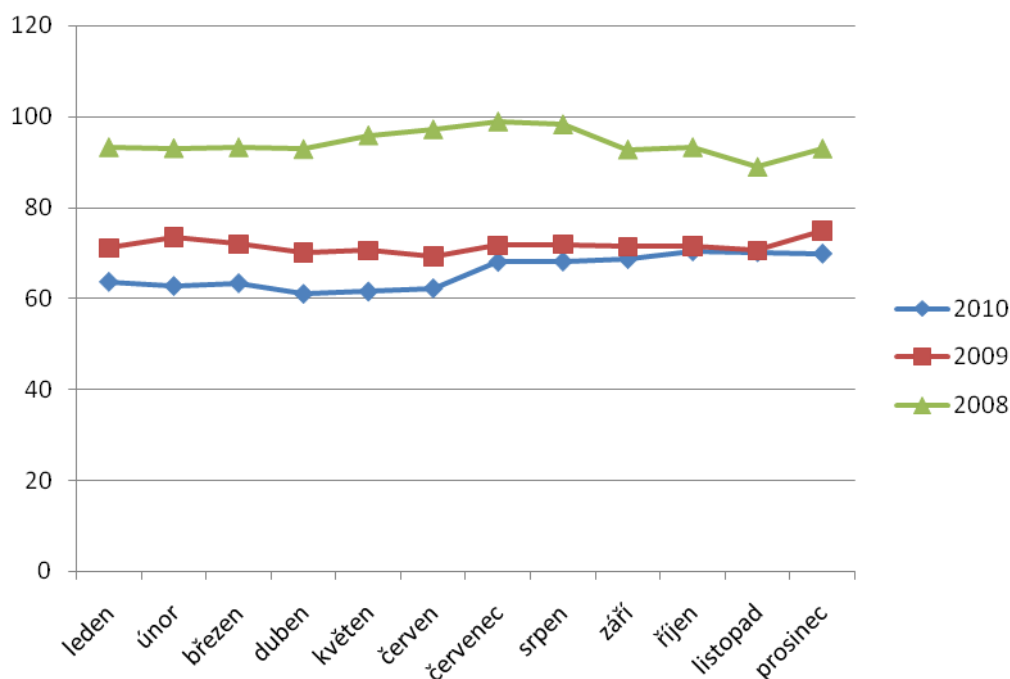
Zdroj: vlastní na základě dat ŠÚ SR.

Z hlediska vývoje tržeb za vlastní výkony je možno pozorovat rovnoměrný trend v roce 2009 bez výraznějších výkyvů. Od poloviny roku 2010 došlo k pozitivnímu vývoji. Tržby dosáhly vyšších hodnot, což potvrzuje i růst indexu tržeb. Ovšem v porovnání s rokem 2008 jsou hodnoty podstatně nižší. K poklesu tržeb přispěla zejména již zmíněná světová hospodářská krize. Ke konci roku 2009 se zlepšila ekonomická

⁵⁸ Štatistický úrad SR. [online]. [cit. 2010-06-28]. Dostupný na WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=1678>>.

situace, což se projevilo i v oblasti restauračních zařízení a pohostinství. Naopak rok 2010 přinesl ještě větší propad tržeb.⁵⁹

Graf 6: Tržby za vlastní výkony a zboží v činnosti restaurací a pohostinství, porovnání roků 2008, 2009 a 2010



Zdroj: vlastní na základě dat ŠÚ SR.

Důležitou regulací pro restaurace na Slovensku je úprava kuřáckých a nekuřáckých prostor. Dle pravidel, které byly zavedené v roce 2009, by měl být každý podnik podávající jídlo nekuřácký. Popřípadě musí být prostor restaurace rozdělený zvlášť pro kuřáky a nekuřáky.

⁵⁹ Zobrazené údaje jsou v souladu s revidovanou klasifikací ekonomických činností, která byla na Slovensku zavedena na počátku roku 2009. Tato klasifikace ekonomických činností SK NACE Rev. 2 je plně harmonizovaná s její evropskou verzí NACE Revize 2 vydanou Nařízením Evropského parlamentu a Rady č. 1893/2006.

6.7 Řetězce v oblasti gastronomie na Slovensku

V oblasti restauračních zařízení působí již několik let na Slovensku koncepce **Potrefená Husa**. Jejím majitelem – franchisorem je pražský pivovar Staropramen a.s. Na český trh přišel pivovar se čtyřmi koncepty: Potrefená Husa, Potrefená Husa Beerpoint, Potrefená Husa Sport Bar a Sportovka. Staropramen expandoval na slovenský trh s koncepty pouze typu Potrefená Husa, Potrefená Husa Beerpoint. Pokud bychom měli přiblížit jednotlivé koncepty, můžeme říci, že Potrefená Husa představuje jednoduše restaurace. Koncept Beerpoint je pivní bar, který je určen pro obchodní centra. Zákazníci mnohdy ani rozdíl mezi těmito koncepty nepoznají. Tedy mimo jeho umístění. Oba typy jsou založeny na podobném principu, ať se jedná o design interiérů, jídelní lístek či nabídku piv. Do nabídky Potrefené Husy patří nejen české pivo, ale i belgické. V jídelníčku se zákazníci mohou setkat s českými i slovenskými speciality. Potrefená Husa prozatím otevřela na Slovensku jednu restauraci v Bratislavě a dva Beerpointy v Nitře a v Bratislavě, a to konkrétně v Avion Shopping Parku.

Z ryze domácích konceptů působí na slovenském trhu **Pizza Mizza**. Počátky tohoto řetězce sahají až do roku 1994. V současné době má na trhu otevřeno okolo deseti restaurací. Restaurace nabízí velký výběr z italských pizz připravovaných v peci na dřevě. Do její nabídky nesporně patří i těstoviny, grilovaná masa, saláty a další. Řetězec se snaží přizpůsobovat trhu, a proto se rozšířil o nový fastfoodový koncept, tzv. Pizza Mizza expres. S touto podobou restaurací se můžeme setkat v obchodních centrech, kde nabízí rychlé, chutné a především zdravé pokrmy za přijatelnou cenu. Právě tento koncept se značně osvědčil a slaví oblíbenost u zákazníků. Další novinkou řetězce je záměr expandovat do České republiky, kde již prezentuje své nabídky na franchisingových portálech.

Neopomenutelnou součástí stravování jsou fastfoodové řetězce. Stejně jako u nás působí na Slovensku řetězce **McDonald's** a **KFC**. Zákazníci je dnes berou jako běžnou součást každého nákupního centra. McDonald's má na Slovensku 23 restaurací a působí na daném trhu už šestnáctý rok. Nabízenými produkty jsou sendviče, hamburgry, saláty, hranolky, dezerty a nápoje. Oproti tomu společnost KFC existuje na slovenském trhu

od roku 2006, kde otevřela šest provozoven. V sortimentu KFC představuje kuřecí maso základní surovinu. KFC nabízí zákazníkům výběr od kuřecích kousků, sendvičů, dezertů, salátů až po nápoje.

Pokud bychom měli jmenovat ještě další řetězce, byl by jím také řetězec **Subway**, jež otevřel na Slovensku již 6 restaurací. Zákazníci této franchisingové sítě si mohou přímo na místě sestavit svoji bagetu dle svých momentálních chutí. Dalším řetězem na slovenském trhu je známý **Burger King**. Mezi nové a méně známé bych označila síť **Nordsee**, jež nabízí rybí speciality a na Slovensko vstoupila již se 3 restauracemi.

Výše uvedené řetězce jsou součástí slovenského gastronomického trhu, i když většina je fastfoodového typu. Na prvním místě jsem jmenovala koncept, který na Slovensku také nabízí speciality české kuchyně a navíc i české pivo. Český koncept Potrefená Husa je možným konkurentem, ale také průkopníkem, který si ověřil, že Slovákům české pivo i jídlo chutná.

6.8 Vyhodnocení předpokladů

Po prozkoumání slovenského trhu je možno usuzovat, že je vhodnou lokalitou pro franchisingový řetězec Švejk restaurant. Hovoří pro to nejen soulad s koncepcí franchisora, která se zaměřuje na území bývalého Rakouska-Uherska. Dalším pozitivem je, že řetězec by mohl najít na Slovensku své potenciální zákazníky. Těmi mohou být nejen slovenští občané, které přiláká nová gastronomie, ale také Češi žijící na Slovensku. Těm může Švejk restaurant přiblížit atmosféru domova. Dalšími potenciálními zákazníky mohou být turisté, kteří se již se Švejk restaurantem setkali.

Také nelze předpokládat jazykovou bariéru. Samozřejmě, že konkurencí Švejk restaurantu budou především „klasické“ restaurace s různými kuchyněmi. Řetězce, které se zaměřují na rychlé občerstvení, představují nový trend.

Přístup Slováků ke spotřebě piva lze označit jako další pozitivum pro vstup řetězce na Slovensko. I když na tomto trhu již působí koncept s českou kuchyní i pivem, nemyslím si, že by potenciál trhu byl naplněn. Švejk restaurant může přinést nové oživení v gastronomické nabídce. Ani v oblasti legislativy se nevyskytuje žádná překážka vstupu. Také z důvodu, že je stejně jako ČR součástí EU. Dále se slovenský trh otevírá novým možnostem a oblast franchisingu získává stále větší význam.

7 Návrh projektu etablování řetězce ve vybrané zemi

Úspěšný franchisingový řetězec ve své domovské zemi může dále růst za hranice daného státu. Před samotnou expanzí je důležitý výběr, na jaký zahraniční trh se vydat. Není to jednoduchá otázka, kterou si musí franchisor zodpovědět. Výběr souvisí nejen s možnostmi franchisingového konceptu, ale i s možnostmi zahraničního trhu.

Výběr státu

V případě franchisingového řetězce Švejk restaurantu jsem s ohledem na podnikatelský koncept zvolila Slovenskou republiku.

Jak již bylo řečeno, představa franchisora je zaměřit se na země bývalého Rakouska-Uherska. Slovenská republika do této kategorie spadá. Je nám blízká společnou historií, blízká kulturou i jazykem. Starší generace pamatují dobu Československa a následné rozpuštění na Českou a Slovenskou republiku.

Vstup franchisingového řetězce Švejk restaurant by jistě uvítala Slovenská republika nyní v době krize, kdy jsou společnosti spíše uzavírány či snižují své stavy. Švejk restaurant může pozitivně přispět nejen ke snížení nezaměstnanosti, ale také obohatit prostředí restauračních zařízení a celé gastronomie.

Zákazník

Při definování zákazníka Švejk restaurantu na slovenském trhu se nebudeme výrazně lišit od definice zákazníka u nás. Švejk restaurant může zaujmout na Slovensku českou menšinu, které přibližuje rodnou krajinu prostřednictvím své nabídky, a to atmosférou, jídlem a pitím. Druhou kategorií zákazníků jsou místní obyvatelé, kterým by přinesl franchisingový řetězec jedinečnou ukázkou české gastronomie a kultury. Oslovil by zejména gurmány a pivaře, jimž může nabídnout širokou škálu pivních klenotů a jedinečnou českou kuchyni. V neposlední řadě by mohl Švejk restaurant oslovit jednak zahraniční klientelu, ale také české a ostatní turisty, kteří navštíví restauraci z důvodu přiblížení osvědčené domácí kuchyně.

Prostředníci pro nabídku konceptu

Při výběru prostředníků bych doporučila využít nejen oficiální cesty, ale i komerční společnosti pro širší pokrytí a získání více nabídek k rozhodování. Pokud se zaměřím nejdříve na možnost spolupráce s organizacemi, mohla bych zde uvést různé asociace. Primárně bych oslovila Českou franchisingovou asociaci. A to z důvodu, že franchisingový řetězec Švejk restaurant je jejím řádným členem. Proto je oprávněna čerpat z její pomoci. Asociace může zprostředkovat důležité kontakty, které lze na slovenském trhu využít. Dále bych zkontaktovala Slovenskou franchisingovou asociaci, která má zájem o rozvoj franchisingového podnikání na Slovensku a jistě uvítá vstup tak silného a úspěšného českého řetězce. Stejně tak jako česká asociace může i ona zprostředkovat určité kontakty. Společně s tím uvádí slovenská asociace na svých stránkách nabídky a poptávky franchisingových řetězců. Na jedné straně má možnost řetězec Švejk restaurant najít přímo přes asociaci vhodného partnera, na straně druhé může získat prostor pro zveřejnění své nabídky.

I v další možnosti, jako je oslovení komerčních společností, bychom mohli najít jistou výhodu. Na slovenském trhu existují společnosti, které se zabývají poradenstvím v oblasti franchisingu. Uvedu možný kontakt/zprostředkovatele, který by mohl svými službami pomoci franchisingovému řetězci Švejk restaurant při etablování na slovenský trh.

GT Corporation, s. r. o. – biznisy.eu (Franchise Consulting)

Společnost se zabývá odborným poradenstvím pro oblast franchisingu a oslovuje podnikatelské subjekty nabídkami franchisingových řetězců, které vyhledávají obchodní partnery. Franchisorům nabízí spolupráci a poradenství. Zprostředkovává přímé kontakty s potencionálními zájemci. Ve své práci poradci nepřestávají ani po navázání kontaktu, ale tzv. doprovázejí obchodní partnery až k podpisu smlouvy. Společnost franchisorům nastavuje pomocnou ruku při vstupu na slovenský trh a dále umožňuje navázat kontakt s prověřenými a vhodnými partnery pro daný koncept. Právě díky pečlivému výběru může řetězec vstoupit na trh a také se na něm dále rozšiřovat.

Mezi potřebné kontakty bych také zařadila personální agentury, které mohou být výrazným přínosem v oblasti lidských zdrojů, což je jedna z problémových oblastí, jak již bylo zmíněno.

Grafton Recruitment

Společnost Grafton Recruitment je předním evropským dodavatelem personálního poradenství. Zabývá se vyhledáváním zaměstnanců ve všech oborech a pro veškeré možné pracovní pozice. Pro klienty nabízí širokou škálu služeb. Dokáže zabezpečit servis nábory a řízení celého procesu a také personální a mzdové vedení. Připraví personální inzerci přímo na míru. Prostřednictvím různých testů zhodnotí zkušenosti jednotlivých uchazečů. Svým klientům nabízí pomocnou ruku například při pohovorech, průzkumech platů a odměn a při outplacementu, což představuje reorganizaci a propouštění zaměstnanců.

Tato společnost díky svým zkušenostem, referencím a škále nabízených služeb je vhodným dodavatelem v oblasti lidských zdrojů na Slovensku. Své pobočky má v obou vybraných lokalitách v Bratislavě, ale také v Košicích.

Dalším prostředníkem, který by napomohl při výběru vhodného objektu, jsou bezpochybně realitní kanceláře. Zde bych jako příklad uvedla internetový portál www.reality.sk. Výběr vhodné lokality – státu, města a konkrétní části, je důležitým krokem, proto záleží na názoru franchisora a ne partnera a to z důvodu jeho předchozích zkušeností.

Forma vstupu na trh

Po uvážení všech zjištěných skutečností jsem zvolila vstup prostřednictvím masterfranchisingu. Tato forma se vyznačuje mnoha výhodami, jakými je přínos informací o trhu, spotřebiteli, legislativě aj. Dalším podle mého názoru neopomenutelným přínosem je, že se masterfranchisant podílí na financování.

Před konečným návrhem způsobu vstupu na slovenský trh, jsem dále uvažovala o možnosti vstupu formou Joint Venture, kdy by společnost franchisora a zahraniční

partner vytvořili novou firmu pro provoz masterfranchisy. Tuto možnost jsem odsunula do pozadí, díky výhodnější variantě. V tomto případě by se musel franchisor totiž zabývat navíc úkony spojenými se založením nové společnosti v cizím právním prostředí.

Pokud bych uvažovala nad možnostmi franchisora. Lze uzavřít tzv. individuální obchod, kdy franchisor poskytne pouze licenci pro jednu restauraci společně s opcí, která nabízí možnost vzniku masterfranchisy v budoucnu. Tato varianta závisí na cílech partnera, zdali by měl zájem konkrétně o tuto formu.

Ekonomičtější variantou je jistě přímé vyhledání masterfranchisanta, který by měl nejdříve splnit podmínku provozování jednoho Švejk restaurantu. Tato podmínka je důležitá z důvodu prověření franchisantových předpokladů pro provoz nejen Švejk restaurantu jako takového, ale současně jeho předpokladů pro pozici masterfranchisanta. Díky těmto skutečnostem by tato forma byla z mého pohledu nejen ekonomičtější, ale i přínosnější pro franchisora.

Předpoklady masterfranchisora

Dále bych uvedla všeobecné předpoklady, které by měl masterfranchisant splnit a franchisor tyto předpoklady dopředu stanovit. Tento krok je neméně důležitý, protože by se dalo říci, že vhodný partner stojí za úspěchem celé spolupráce.

Jako všeobecné předpoklady bych označila ty, které musí splnit i „obyčejný“ franchisant. Základem je samozřejmě vlastnictví finančního kapitálu a případně i vhodného objektu. Konkrétními charakteristikami master-franchisanta by měly být nadšení pro věc, touha po úspěchu, vůle pracovat, manažerské schopnosti, dovednosti pro vedení pracovního kolektivu, kvalifikační předpoklady. Podmínkou je zkušenost z restauračního provozu a řízení společnosti.

Vybrané oblasti

Po bližším prozkoumání Slovenské republiky jsem zvolila z hlediska lokality dvě alternativy, kde se nabízí otevřít první Švejk restaurant na Slovensku. Výběr padl na

dvě největší města Slovenska s ohledem na kulturní a jiné možnosti těchto měst. Jako další rozhodující faktor, který hrál v mém návrhu roli, bylo rozmístění české menšiny na Slovensku. Jak v Bratislavě, tak i v Košicích je silná koncentrace Čechů.

Tento fakt podtrhuje dále existence Českého spolku Bratislava. Spolek působí na Slovensku od roku 1993 jako nepolitické občanské sdružení. Je určen pro obyvatele Slovenské republiky, kteří se hlásí k českému, moravskému či slezskému původu.⁶⁰ Spolek pořádá širokou škálu akcí a sjednává setkání jak členů spolku, tak jeho výboru. Zde se nabízí možnost využití Švejk restaurantu k jejich setkávání v příjemném prostředí, s atmosférou Čech.

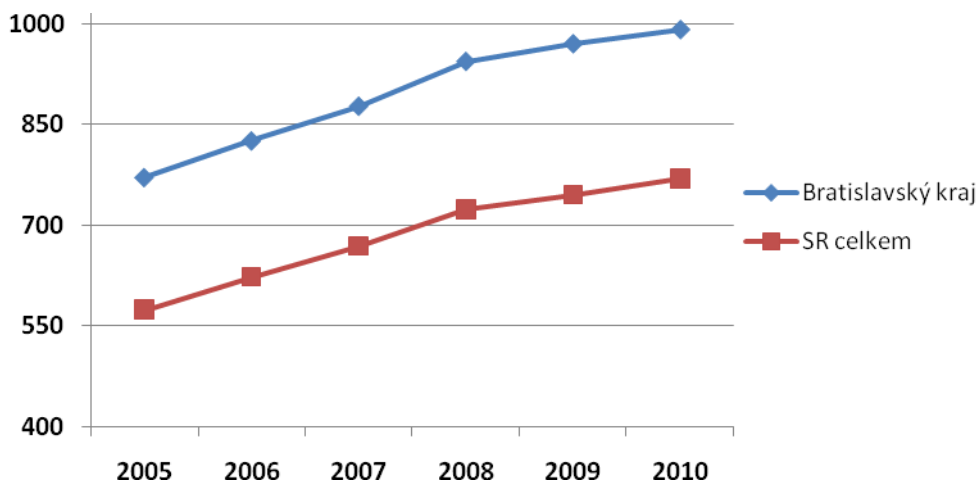
1. Bratislava

Prvním zvoleným městem je Bratislava, jakož to hlavní a nejlidnatější město Slovenska. Bratislava představuje bohaté město na památky, které přitahuje turisty, a tedy potencionální zákazníky. Jako dominantu města lze označit Bratislavský hrad, nedaleko něhož se nachází katedrála svatého Martina. Další kulturní vyžití nabízí Slovenské národní divadlo, Slovenské národní muzeum, Muzeum dopravy aj. Mezi zajímavosti města bychom mohli označit například Muzeum hodin, které sídlí v nejužším bratislavském domě.⁶¹

⁶⁰ ČESKÝ SPOLEK BRATISLAVA. *O nás*. [online]. [cit. 2010-08-18]. Dostupný na WWW: <http://www.cesi.sk/csns_ba.htm>.

⁶¹ SLOVAKIA.EU. *Bratislava*. [online]. [cit. 2010-08-20]. Dostupný na WWW: <<http://www.slovakia.eu.sk/bratislava.html>>.

Graf 7: Průměrná mzda Bratislavského kraje v porovnání se mzdou SR



Zdroj: vlastní na základě dat ŠÚ SR.

Bratislava se rozkládá na 367,9 km² a má více jak čtyři sta tisíc obyvatel. Obyvatelé Bratislavy mají vyšší průměrné mzdy než je celorepublikový standard, což vyplývá z předchozího grafu.

Silná koncentrace restaurací je v centru Bratislavy. Dřívější označení centra „jedna obrovská restaurace“ není jen tak náhoda. S restauracemi, kavárnami se tu setkáte na každém rohu. Důležitou turistickou tepnou je pěší zóna starého města, kde pokračuje obrovský počet restaurací. Vítanými jsou venkovní terasy, jež jsou obsypány během letních měsíců.

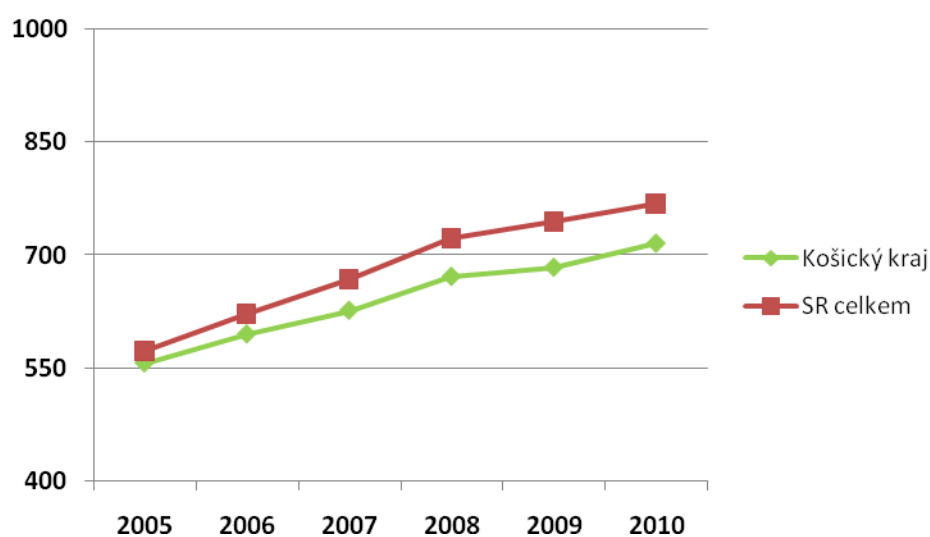
Trend dnešní doby je trávit volný čas v obchodních centrech. Mimo možnost nakupování od potravin až po oblečení nabízí centra často kulturní vyžití, tj. multikina. Samozřejmostí jsou také kavárny a restaurace, tedy především fastfoody. Obchodní centra dávají také prostor i „klasickým“ restauracím, které uspokojí i náročnější zákazníky. V Bratislavě najdeme několik obchodních center. Zmínila bych zde centra: Shopping Palace, AUPARK, Polus city center, Avion shopping park a Galleria Eurovea. Konkurenční řetězec restaurací Potrefená Husa se již vydal směrem trendů a našel uplatnění i v obchodních centrech. Tento směr by mohl být i budoucností Švejk

restaurantu. Dobrým důvodem je vysoká koncentrace zákazníků na daném místě. Zejména místa, kde mohou nakoupit, zabavit rodinu a především pohodlně zaparkovat.

2. Košice

Druhou možnou variantou jsou Košice; které představují metropoli východního Slovenska a jsou druhým největším městem této republiky. Košice nabízí příjemné prostředí pro volné chvíle. Turisté mohou strávit klidné chvílky na pěší zóně s umělým vodním kanálem, prohlédnout si zrekonstruované historické budovy a posedět u hrající fontány. Pro Košice jako dopravní křižovatku s železničním uzlem a mezinárodním letišťem může Švejka restaurant nabídnout například místo pro setkávání obchodních partnerů, kteří přijíždí do města za obchodem.⁶²

Graf 8: Průměrná mzda Košického kraje v porovnání se mzdou SR



Zdroj: vlastní na základě dat ŠÚ SR.

⁶²SLOVAKIA.EU. *Košice*. [online]. [cit. 2010-08-20]. Dostupný na WWW: <<http://www.slovakia.eu.sk/kosice.html>>.

Košice mají více jak dvě stě tisíc obyvatel, jejich mzdový průměr se pohybuje pod celorepublikovým průměrem. Turisticky navštěvovaným místem je historické centrum, především Hlavná ulicia či Ulička remesiel. Za dominantu centra lze jistě označit pěší zónu, která je kilometr dlouhá a poskytuje návštěvníkům Košic možnost spatřit historické budovy. Navštěvovaným místem Košic jsou také obchodní centra. Jako příklad bych zde OC OPTIMA, které nabízí široký výběr obchodů, restaurací a pro kulturní vyžití multikino.

Při výběru konkrétního místa pro provozovnu Švejk restaurantu je nutné přihlídnout k poloze, v rámci které by měla být rozhodující blízkost pěší zóny, centra města, parkovací možnosti a kulturní dění. Další faktory, které bych doporučila sledovat je spádovost, výběr vhodných prostor, které mají optimální kapacitu aj.

Další úkony

Mezi další kroky, jež franchisor nemůže opomenout, patří špičkové zpracování franchisingové dokumentace, jako je nabídkový materiál, franchisingová příručka aj. Dále vypracovat marketing zpracovaný na konkrétní podmínky slovenského trhu. I přes jazykovou blízkost, musí franchisor vše připravit ve slovenštině. Dále registrace licence.

Pro svázání obchodního vztahu by měl franchisor zpracovat masterfranchisingovou smlouvu, při jejímž sepsání by neměla chybět asistence právního poradce, který se vyzná nejen v oblasti franchisingu, ale i ve slovenském právním prostředí. V neposlední řadě musí franchisor posoudit výši poplatku za masterfranchisingovou licenci, který by se měl rovnat příležitosti, která je mu nabídnuta.

Na závěr mého návrhu bych chtěla podotknout, že soubor úkonů, jež musí franchisor pro vstup na zahraniční trh splnit, není plně vyčerpán. Jelikož expanze franchisingového systému je složitou záležitostí, nelze v mé práci zmínit každý detailní krok.

8 Závěr

V této diplomové práci jsem se zabývala vstupem franchisingového řetězce na zahraniční trh. Franchising lze označit za kooperační vztah dvou subjektů – franchisora a franchisanta. Za prvotním impulsem vzniku franchisingového řetězce stojí franchisor, který vytváří podnikatelský koncept. Koncept musí být ve všech ohledech jedinečný, aby měl šanci na úspěch a pro další využití. Základem budoucnosti konceptu je důkladné odzkoušení franchisorem. Úspěšný podnikatel využívá franchising pro svůj další rozvoj a diverzifikuje riziko prostřednictvím franchisantů.

Pro vypracování praktické části jsem oslovila český franchisingový řetězec Švejk restaurant. Tento řetězec přišel s originálním nápadem spojeným s všeobecně známou postavou Švejka. V dnešní době výběr takového konceptu nabírá na významu, jelikož se spotřebitelé zaměřují právě na českou kuchyni, k níž se vrací nemalá pozornost naší gastronomie.

Cílem diplomové práce bylo zjistit možnosti a podmínky na rozšíření daného franchisingového konceptu do zahraničí. Pro splnění tohoto cíle byly zpracovány dvě důležité analýzy. Nejdříve jsem analyzovala možnosti rozšíření řetězce Švejk restaurantu. Ze zjištěných informací lze usoudit, že řetězec Švejk restaurant má dobré předpoklady pro své rozšíření. Nejen proto, že působí na trhu již řadu let, ale také z toho důvodu, že celý koncept je řádně a dlouhodobě odzkoušen. Dalším potvrzením je rozšiřování franchisingového řetězce v rámci České republiky, které neustále pokračuje. V dnešní době patří k jednému z největších řetězců na českém trhu. I když franchisingový řetězec Švejk restaurant má již zkušenosti s uzavřením provozovny franchisanta, nepodepsalo se to nikterak na jeho vývoji. Právě naopak, franchisor získal zkušenost v jednání s franchisanty i v negativním duchu. V oblasti vývoje využívá franchisor management, který již prokázal své schopnosti prostřednictvím rozvoje koncepce a s rozšířením provozoven v ČR, ale i v zahraničí.

Druhou provedenou analýzou pro splnění cíle práce bylo zkoumání podmínek pro vstup do vybrané země. Jako zahraniční trh jsem zvolila Slovenskou republiku, a to z důvodů

definované strategie franchisingového řetězce Švejk restaurant a současně díky naší společné minulosti a blízkosti našich kultur. Nelze ani předpokládat jazykovou bariéru. Z analýzy dále vyplynulo, že legislativa Slovenské republiky neobsahuje žádné úpravy franchisingového podnikání a je stejně jako u nás harmonizována s legislativou EU, nepředstavuje tedy žádné viditelné překážky vstupu. Dalším zjištěním byl segment potencionálních zákazníků. Jako ty mohou především označit pivaře, gurmány, českou menšinu a turisty. Upozornila jsem také na možné budoucí ovlivnění trhu s pivem, protože v oblasti pivovarnictví může v následujících letech dojít ke zvýšení spotřební daně z piva. I když současný návrh radikálního zvýšení neprošel, je otázkou času, kdy se k tomu vláda vrátí. Oblast spotřební daně z piva nebyla totiž upravena od roku 2003. Slovenská republika tedy představuje potenciálně vhodnou lokalitu pro franchisingový řetězec Švejk restaurant. Příchod franchisingového řetězce Švejk restaurant na slovenský trh by měl pozitivně ovlivnit nezaměstnanost, zejména v době, kdy podniky krachují či snižují své dosavadní stavy. Další přínos by měl vnést do oblasti gastronomie.

Konečným naplněním cíle byl návrh na vstup řetězce do vybrané země. V návrhu jsem označila potencionální zákazníky franchisingového řetězce Švejk restaurantu. Franchisor by měl svoji pozornost věnovat nejen české menšině, pivním nadšencům, turistům, ale zejména slovenským občanům, kterým by přinesl nabídku českého jídla a piva téměř až domů. Uvedla jsem důvody pro vhodnost výběru Slovenské republiky. Navrhla jsem prostředníky, které by mohl franchisor kontaktovat při vstupu na tento trh. Těmi jsou Česká asociace franchisingu (ČAF), Slovenská franchisingová asociácia, které disponují důležitými informacemi a kontakty. Za dalšího prostředníka jsem označila slovenskou společnost GT Corporation s.r.o., jež se zabývá poradenství v oblasti franchisingu a hlavně vyhledáváním obchodních partnerů na slovenském trhu.

Z možných variant forem vstupu na zahraniční trh bych doporučila etablovat se prostřednictvím masterfranchisingu s ohledem na veškeré jeho výhody. Nejlepší možností je přímé vyhledání masterfranchisanta, který musí splnit nejdříve podmínku provozování jednoho Švejk restaurantu. To by mělo napomoci k důkladnému prověření jeho zkušeností a důležitých charakteristik, které jsou pro masterfranchisanta potřebné.

Další částí mého návrhu byly vybrané možné lokality pro umístění Švejk restaurantu. V mém doporučení se objevily dvě největší města Slovenska, které jsou sice rozdílné svoji geografickou polohou, ale nabízejí zajímavé kulturní vyžití, které přiláká turisty a tedy i zákazníky Švejk restaurantu. Jako faktor výběru lokality byla také brána koncentrace české menšiny. A navíc se v Bratislavě nachází český spolek, který sdružuje občany českého, moravského a slezského původu. Obě lokality jsou pro restauraci zajímavé, ale jako významnější místo bych označila Bratislavu, a to nejen z důvodu titulu hlavního města, ale i její bohaté turistické a obchodní vybavenosti.

Na závěr mé diplomové práce bych ráda zdůraznila, že celý proces vstupu franchisingového řetězce, je složitou záležitostí. Pokud jej, ale firma dotáhne do konce, jsou ji otevřeny brány zahraničního trhu, a řetězec je na dobré cestě k dalšímu podnikatelskému úspěchu.

9 Summary

This thesis deals with franchising chain and its admission to a foreign market. There is no legal definition of franchising. However, it is possible to find many views of this term in the literature. Franchising can be described as a cooperative relation between two subjects. On the one hand there is a franchising concept maker – franchisor, who is a licence giver. On the other hand there is a licence recipient – franchisant, who pays for the entry into the chain and continuous fees. The relation between these two two subjects is arranged by franchising contract. For a good start of the company it is important to test the concept properly. The success of the whole chain depends on the functionality of the pilot operation and on the concept uniqueness.

For the practical part I addressed Czech franchising chain Švejk restaurant. This chain belongs to one of our most significant franchising chains. It is noted for longterm tradition and runs restaurants specializing in Czech cuisine. The other essential domain of Švejk restaurant is Czech beer, which belongs inseparably to our country. Švejk restaurant runs company Daos Plus spol. s r.o. in which head is Ing. Radovan Sochor. This particular man created the whole project. Currently there are about 40 restaurants of this type in the Czech Republic.

The other chapter analyses franchising chain expansion conditions. From the observed information can be said that Švejk restaurant has good assumption for its extension. Not only because it has been operating on the market for many years, but also from the reason that the whole concept has been tested properly and longterm. The expansion of the franchising chain within the Czech Republic is still proceeding.

For the entry on a foreign market I suggested the Slovak Republic. The choice of this market was influenced by Švejk restaurant strategy. Slovak culture is very near to ours, until recently we formed together one country.

Within the analysing of the Slovak Republic I aimed at the area of restaurant establishments. I also analyzed their approach to beer, because franchising chain Švejk restaurant offers all the variety of beers. The other questionable point was the existence

of Czech minority in the Slovak republic. Czechs present the third most numerous minority in the Slovak republic. Slovak republic represents potentially convenient localization for franchising chain Švejk restaurant. This state not only fits into the chain strategy but also its legislation does not present any visible obstacles for the entry.

In the last part I elaborated a project proposal for the entry of franchising chain Švejk restaurant to the Slovak republic. It can positively influence the unemployment and should introduce a contribution in gastronomy. On Slovak market the chain should find its potential customers, that can be beer enthusiasts, tourists, Czech minority or Slovak citizens in general.

I recommended to contact Czech and Slovak franchising association. From the commercial ones I stated the company for possible future collaboration at the entry to Slovak trade. From the possible entry forms I would recommend to establish by means of masterfranchising. The best option is direct research of masterfranchisant, which must fulfill a condition of running one of Švejk restaurant in advance. At the end of my proposal I revealed possible localization of Švejk restaurant. In my recommendation there are two biggest towns in Slovak republic. As a choice factor was taken the concentration of Czech minority.

In the conclusion I would emphasize that the whole entry process is a difficult business. If the company reaches the end, there are opened the gates for the foreign market and chain is on the good way to another entrepreneurial success

10 Seznam literatury a dalších zdrojů

Literatura

1. ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Franchising v České republice*. ČAF – Praha, 2008. ISBN 987-80-254-2136-9
2. HESKOVÁ, M., a kol. *Kooperace*. Praha: Profess Consulting, 2005. ISBN 80-7259-048-0
3. JAKUBÍKOVÁ, D. *Franchising*. Plzeň: ZČU, 1997. ISBN 80-7082-339-9
4. JUSTIS, R., JUDD, R. *Franchising*. Ohio: South-western publishing, 1989. ISBN 0-538-07321-7
5. LOEBL, Z., LUKAJOVÁ, D. *Franchising – úspěch bez čekání*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-050-3
6. MENDELSON, M., ACHESON, D. *Franchising: moderní forma prodeje*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-54-3
7. NORMAN, J. *What no one ever tells you about franchising*. Chicago: Kaplan Publishing, 2006. ISBN 9781419506130
8. ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising. Podnikání pod cizím jménem*. Praha: C. H. Beck, 1999. ISBN 80-7179-257-8
9. SHERMAN, A. *Franchising and Licensing: Two powerful ways to grow your business in any economy*. New York: AMACOM Books, 2003. ISBN 9780814427798
10. ŠTENSOVÁ, A., GIERATOVÁ, Z. *Viete čo je franchising?* Bratislava. Elita, 1991. ISBN 80-85323-10-9
11. ŠTENSOVÁ, A. *Franchising. Partnerstvo prinášajúce úspech*. Bratislava. Ekonóm, 2006. ISBN 80-225-2247-3

Internetové zdroje

12. ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Základní informace*. [online]. [cit. 2009-12-11]. Dostupný na WWW: <<http://www.czech-franchise.cz/franchising/zakladni-informace/>>.

13. ČESKÝ INSTITUT PRO FRANCHISING. *Desatero rad pro franchisory*. [online]. [cit. 2010-08-10]. Dostupný na WWW: <<http://www.ifranchising.cz/franchising.php?id=za-prve>>.
14. ČESKÝ INSTITUT PRO FRANCHISING. *O nás*. [online]. [cit. 2010-08-10]. Dostupný na WWW: <<http://www.ifranchising.cz/o-nas.php>>.
15. EUROPEAN FRANCHISE FEDERATION. *European Code of Ethics for Franchising*. [online]. [cit. 2010-03-15]. Dostupný na WWW: <<http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique13>>.
16. FRANCHISINGINFO. *Počet franšíz v Česku vzrostl o polovinu*. [on-line]. [cit. 2009-11-04]. Dostupný na WWW: <<http://franchisinginfo.cz/clanek/123/pocet-fransiz-v-cesku-vzrostl-o-polovinu/>>.
17. INTERNATIONAL FRANCHISE ASOCIATION. *Frequently asked questions about franchising*. [online]. [cit. 2010-07-10]. Dostupný na WWW: <<http://www.franchise.org/faq.aspx>>.
18. JURINA, V. Pilsner Urquell nově jako jediné exportované české pivo v tanku. [online]. [cit. 2010-06-20]. Dostupný na WWW: <<http://www.prazdroj.cz/cz/pro-media/aktualne/680>>.
19. KRAJANOVÁ, D. Je kríza. Pivo pijeme skor doma. [online]. [cit. 2010-07-15]. Dostupný na WWW: <<http://ekonomika.sme.sk/c/4904161/je-kriza-pivo-pijeme-skor-doma.html>>.
20. SLOVENSKÁ FRANCHISINGOVÁ ASOCIÁCIA. *Pomienky prijatia*. [online]. [cit. 2010-07-20]. Dostupný na WWW: <<http://www.slovak-franchise.sk/index.php?stranka=stiahnut&lg=sk>>.
21. Štatistický úrad SK. [online]. [cit. 2010-08-10]. Dostupný na WWW: <www.statistisc.sk>.
22. Štatistický úrad SR. [online]. [cit. 2010-06-28]. Dostupný na WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=1678>>.
23. Štatistický úrad Slovenskej republiky. [online]. [cit. 2010-03-25]. Dostupný na WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=4>>.

24. VISITSLOVAKIA.COM. *Všeobecné informace o Slovensku*. [online]. [cit. 2010-07-18]. Dostupný na WWW: <<http://www.visitslovakia.com/vse-o-slovensku/>>.

Časopisy a články

GOROVAIA, N., WINDSPERGER, J. *The use of knowledge transfer mechanisms in franchising*. Knowledge&Process Management. 2010, 17, 1, s. 12-21. ISSN 1092-4604

START pro podnikání a franchising. *Česká asociace franchisingu – partner pro expanzi*. [online]. 2009. č. 5. [cit. 2010-07-15]. Dostupný na WWW: <<http://www.franchising-start.cz/store/start-pro-podnikani-a-franchising-2009-05.pdf>>.

START pro podnikání a franchising. *Šestkrát rychleji, ale ..*[online]. 2008. č. 1. [cit. 2010-07-15]. Dostupný na WWW: <<http://www.franchising-start.cz/store/start-pro-podnikani-a-franchising-2008-01.pdf>>.

Konzultace

Ing. Randovan Sochor – Daos Plus s.r.o., Švejk restaurant

Ministerstvo hospodárstva a výstavby Slovenskej republiky

Zákony a nařízení

Zákon č. 121/2000 o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon)

Zákon č. 506/2009 Z. z. o ochranných známkách

Zákon č. 475/2004 Z. z. o ochrane hospodárskej súťaže

Zákon Národní rady SR č. 145/1995 Z. z. o správných poplatkách v znení neskorších predpisov

Nařízení komise (ES) č. 355/2009

11 Seznam grafů, obrázků a tabulek

Grafy

Graf 1: Zaměstnanost v v oboru činnosti restaurací a pohostinství SR.....	53
Graf 2: Podíly exportu českého piva v roce 2008 podle jednotlivých států	55
Graf 3: Spotřeba piva na osobu na Slovensku (v litrech)	56
Graf 4: Kraje podle početního zastoupení české menšiny	58
Graf 5: Tržby za vlastní výkony a zboží v činnosti restaurací a pohostinství roce 2010	60
Graf 6: Tržby za vlastní výkony a zboží v činnosti restaurací a pohostinství, porovnání roků 2008, 2009 a 2010	61
Graf 7: Průměrná mzda Bratislavského kraje v porovnání se mzdou SR.....	70
Graf 8: Průměrná mzda Košického kraje v porovnání se mzdou SR	71

Tabulky

Tabulka 1: Seznam provozoven.....	45
-----------------------------------	----

Obrázky

Obrázek 1: Rozmístění Švejk restaurantů v České republice	46
---	----

12 Seznam příloh

Příloha 1: Fotografie Švejk restaurantu	83
Příloha 2: Gastronomická nabídka pro zákazníky	86
Příloha 3: Desatero rad pro franchisory dle Českého institutu pro franchising.....	87
Příloha 4: Grafické zobrazení Čechů na Slovensku.....	89

Příloha 1: Fotografie Švejk restaurantu

Logo Švejk restaurantu



Švejk restaurant Nepomuk – nekuřácká část



Malostranská pivnice



Výčep Švejk restaurantu



Švejk band



Švejk restaurant Nepomuk



Příloha 3: Desatero rad pro franchisory dle Českého institutu pro franchising

Český institut pro franchising zpracoval "desatero rad pro franchisory".⁶³

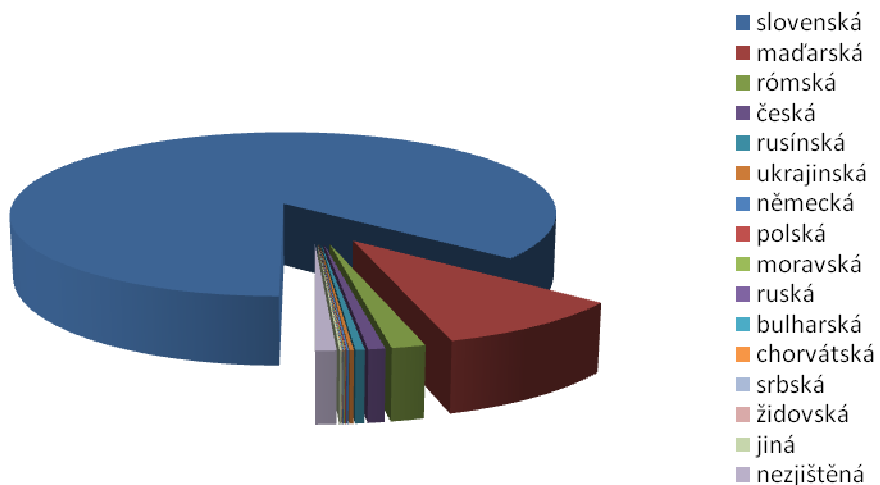
- ✓ Za prvé: základem je koncept zhodnocující produkt, koncept s jedinečným know-how, technologií či nápadem. O koncept je třeba neustále pečovat a myšlenku dále rozvíjet a přizpůsobovat svým zákazníkům.
- ✓ Za druhé: neméně důležitá je značka a image řetězce, a to právě stojí za prodejem u zákazníka. Ve výběru hraje úlohu nezaměnitelnost, originalita, odlišnost.
- ✓ Za třetí: s heslem v jednoduchosti je síla. Franchising je o využití jedinečného konceptu pro jeho několikanásobné opakování. Z toho důvodu by měl být koncept právě jednoduchý a pochopitelný pro další subjekty.
- ✓ Za čtvrté: s heslem dvakrát měř jednou řež. Bez ověření a kontroly konceptu v realitě, jej nelze dále poskytovat. Vybudovat silný pilotní provoz pro základní kámen franchisingového řetězce.
- ✓ Za páté: k fungování franchisingového řetězce a podpoře jednotlivých franchisantů by měl franchisor vybudovat centrálu. Ta by měla dostatečně pokrýt služby a nabídnout podporu pro franchisanty. Měl by vytvořit efektivně propracovaný systém řízený právě centrálou.
- ✓ Za šesté: ve franchisingu je významná kooperace mezi obchodními partnery. Aby probíhala tak jak má, musí franchisor důkladně vybírat, jaké subjekty začlenit do řetězce a jaké ne. Rozhodnutí, které na něj čeká na počátku vztahu, jej ovlivní v budoucnu při hodnocení vytvořené sítě.

⁶³ ČESKÝ INSTITUT PRO FRANCHISING. *Desatero rad pro franchisory*. [online]. [cit. 2010-08-10]. Dostupný na WWW: <<http://www.ifranchising.cz/franchising.php?id=za-prve>>.

- ✓ Za sedmé: obchod mezi franchisorem a franchisantem musí být upraven jako každý jiný smluvní vztah vzájemnou smlouvou. Ta by měla obsahovat rovnoměrné rozložení práv a povinností, dále poplatky a ostatní nezbytné náležitosti. Čím lépe se smlouva propracuje, tím méně pak vzniká konfliktů.
- ✓ Za osmé: pro fungování celého franchisingové řetězce je důležité, aby franchisanti pochopili a byli řádně proškoleni, jak je koncept a jeho know-how sestaveno. Celé školení by měl ještě dotvořit manuál, kde by franchisanti našli veškeré informace.
- ✓ Za deváté: vymyslet dobrý podnikatelský koncept je pouze prvním krůčkem k úspěchu. Franchisor by měl neustále svoji myšlenku rozvíjet a pečovat o celý řetězec. Nejde jen o současný úspěch, ale také o úspěch budoucí. Proto by měly inovace být součástí jeho dlouhodobých strategií.
- ✓ Za desáté: dobrý vztah franchisora a franchisanta je základem úspěšné spolupráce. Franchisor by neměl v žádném případě opomenout fakt, že i franchisant je samostatný podnikatelský subjekt a v žádném případě není jeho zaměstnancem. Franchisant jistě uvítá možnost podílet se na rozhodování o systému a pokud jeho návrh uvede franchisor do reality, bude cítit větší sounáležitost s celým řetězcem.

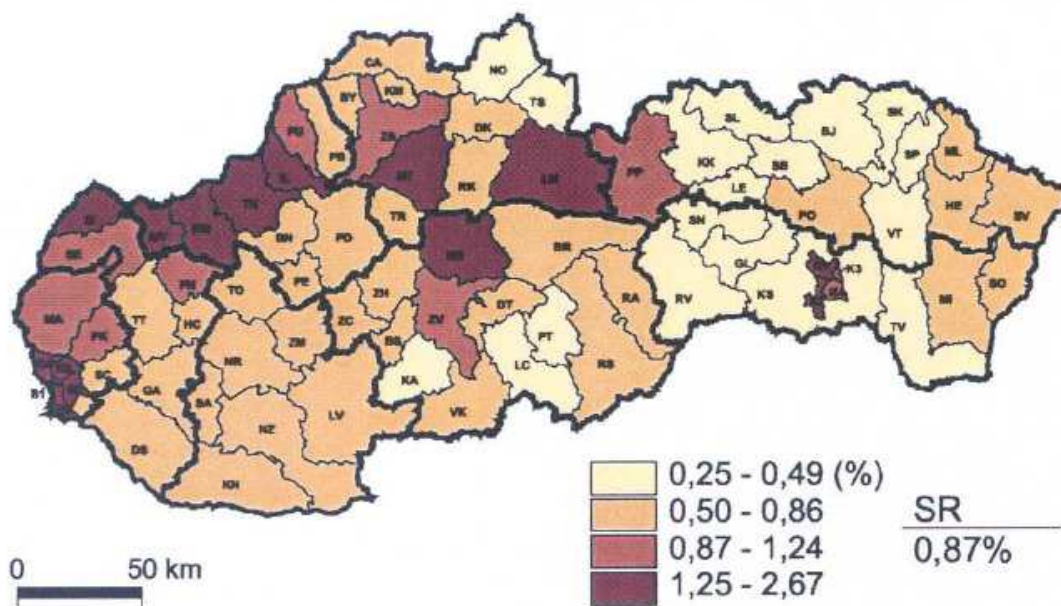
Příloha 4: Grafické zobrazení Čechů na Slovensku

Graf národností Slovenské republiky



Zdroj: vlastní na základě dat ŠÚ SR, 2001.

Podíl obyvatelstva české a moravské národnosti v okresech Slovenské republiky



Zdroj: Štatistický úrad SR, 2004.