



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

Franchising jako forma rozvoje firmy

Vypracovala: Bc. Věra Smítková
Vedoucí práce: Ing. Viktor Vojtko, Ph. D.

České Budějovice 2014

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

Jméno a příjmení: **Bc. Věra SMÍTKOVÁ**
Osobní číslo: **E13854**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Franchising jako forma rozvoje firmy**
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

Cíl práce:

Zhodnocení současné situace a zpracování modelu rozvoje vybrané firmy formou franchisingu.

Metodický postup:

1. Studium teoretických podkladů a teoretických východisek řešeného problému
2. Sběr dat - strukturované rozhovory, pozorování
3. Analýza současného stavu vybrané firmy
4. Zpracování modelu rozvoje vybrané firmy formou franchisingu

Rámcová osnova:

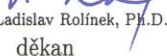
1. Úvod a cíl práce. 2. Přehled řešené problematiky. 3. Metodika. 4. Řešení a výsledky. 5. Závěr. 6. Seznam použitých zdrojů. 7. Seznam příloh (jsou-li v práci přílohy). 8. Přílohy.

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


ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Franchising v České republice.* Praha: Daranus, 2008. 147 s. ISBN 978-80-254-2136-9.
LOEBL, Zbyněk, Irena CIMROVÁ a Dana LUKAJOVÁ. *Franchising?: Úspěch bez čekání.* Praha: Grada Publishing, a.s., 1994. ISBN 9788071690504.
MENDELSON, Martin a David ACHESON. *Franchising?: moderní forma prodeje.* Praha: Management Press, 1994. ISBN 9788085603545.
ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising?: podnikání pod cizím jménem.* Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 9788074001741.
ŠTENSOVÁ, Antónia. *Franchising - Partnerstvo prinášající úspěch.* 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2006. 158 s. ISBN 80-225-2247-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

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


Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. března 2013

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, 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 kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucím panu Ing. Viktoru Vojtkovi, Ph. D. za pomoc, cenné rady a připomínky, které pomohly k vypracování diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala majiteli společnosti M-SOFT, spol. s r. o. panu Ing. Bohuslavu Maškovi za informace a podklady, které poskytl k vypracování této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled	5
2.1	Definice franchisingu	5
2.1.1	Definice podle České asociace franchisingu	5
2.1.2	Definice podle Evropské franchisingové federace	5
2.1.3	Definice dle Mezinárodní franchisingové asociace	6
2.2	Základní pojmy	6
2.3	Historie franchisingu	7
2.3.1	Historie franchisingu ve světě	7
2.3.2	Historie franchisingu v České republice	8
2.4	Charakteristické znaky franchisingu	10
2.5	Formy franchisingu	11
2.5.1	Franchising výrobní (produktový)	11
2.5.2	Franchising odbytový (distribuční)	12
2.5.3	Franchising služeb	12
2.5.4	Ostatní formy franchisingu	13
2.6	Výhody a nevýhody franchisingu	14
2.6.1	Výhody a nevýhody pro franchisora	14
2.6.2	Výhody a nevýhody pro franchisanta	15
2.7	Založení franchisingového řetězce	16
2.7.1	Podnikatelská koncepce	18
2.7.2	Modelový (pilotní) provoz	19
2.7.3	Centrála	21
2.7.4	Franchisingový balík	21
2.7.4.1	Podpora a služby franchisantovi	22
2.7.4.2	Vzdělávání franchisanta	23
2.7.4.3	Franchisingový manuál	23
2.7.5	Získávání a výběr franchisantů	24
2.7.6	Franchisingové poplatky	25
2.7.7	Franchisingová smlouva	26
2.8	Současný stav franchisingu a instituce v ČR	29
2.8.1	Česká asociace franchisingu (ČAF)	30
2.8.2	Český institut pro franchising (ČIFRA)	31

2.8.3	Evropská franchisingová federace (EFF)	31
2.9	Tvorba modelu	32
2.9.1	Plátno	32
2.9.2	Vzory	37
2.9.3	Design (Návrh)	38
2.9.4	Strategie	38
2.9.5	Proces	39
3	Cíl a metody práce	40
3.1	Cíl	40
3.2	Metodika	40
3.2.1	Sběr dat	40
3.2.2	Analýza	41
3.2.3	Vytvoření návrhu franchisingového modelu	41
3.2.4	Vyhodnocení franchisingového modelu	41
3.3	Metody práce	41
4	Současný stav firmy M-SOFT, spol. s r. o.	43
4.1	Charakteristika a historie firmy	43
4.2	Cíle firmy	44
4.3	Nabídka výrobků a služeb	44
4.4	Zákazníci	47
4.5	Konkurence	48
5	Návrh modelu firmy a jeho postup	50
5.1	Franchisor a plátno business modelu	53
5.1.1	Založení franchisingového řetězce	53
5.2	Franchisant a plátno business modelu	61
5.3	Propojení plátna business modelu franchisora a franchisanta, jejich výhody a nevýhody společně s možnými riziky a jejich opatřeními	69
6	Závěr	77
	Summary	79
	Seznam použité literatury	80
	Seznam obrázků	84
	Seznam tabulek	85
	Seznam grafů	86
	Seznam příloh	87

1 Úvod

Diplomová práce je zaměřena na téma „Franchising jako forma rozvoje firmy.“ Téma jsem si vybrala z toho důvodu, že mě problematika ohledně franchisingu velice zajímá a do budoucna bych své první kroky v podnikání ráda směřovala touto cestou. Jednou z hlavních příčin mého zájmu je současný rychlý rozvoj franchisingu v České republice, ale i ve světě.

Způsob podnikání založený na distribuci zboží a služeb je vhodný nejenom pro nově začínajícího podnikatele, ale i pro podnikatele, který chce rozšířit své podnikání a nedisponuje požadovanými finančními zdroji. Z pohledu franchisingu mohou podnikatelé rozšířit svoje podnikání z hlediska lokálního, regionálního, ale i celosvětového. V dnešní době podnikání nezaručuje úspěch ani neúspěch. Na základě statistických dat můžeme vycházet z předpokladu, že franchising je jeden z nejbezpečnějších způsobů podnikání.

Tato práce je složena z několika částí. V teoretické části vysvětluji problematiku týkající se franchisingu, kde se věnuji definicím. Dále jsou uvedeny zejména charakteristické znaky franchisingu, formy franchisingu, výhody a nevýhody, které franchising jako model podnikání přináší franchisorovi a franchisantovi. V neposlední řadě se zaměřuji i na založení franchisingového řetězce. Podnikatel, který se rozhodl zvolit tento způsob podnikání, se musí s problematikou franchisingu nejprve seznámit. V souvislosti se současným stavem franchisingu charakterizují některé instituce, které podporují a rozvíjejí franchising v České republice. Na konci této části popisují proces tvorby business modelu, jež bude využit pro návrh modelu podnikání ve franchisingu.

Praktická část pojednává o analýze současného stavu firmy, která by mohla být potenciálním franchisorem. V prvním kroku je provedena analýza firmy nejen z hlediska vnitřního (historii, zákazníků, poskytované nabídky služeb, atd.), ale také z vnějšího, kde se zajímám především o konkurenci. Na tento krok navazuje další část, která se týká návrhu franchisingového modelu firmy. Zde vycházím ze získaných teoretických a praktických dat a provádím aplikaci na konkrétní firmu. Dále je zpracován postup obsahující klíčové informace o tom, jak by se měl v případě přechodu stávající firmy vytvářet franchisingový řetězec s uvedením všech klíčových informací.

V závěru práce uvádím návrh modelu franchisingového řetězce z pohledu franchisora i franchisanta, jednotlivé výhody a nevýhody plynoucí z jejich vzájemné spolupráce, odhadované zisky a rizika, která mohou vztah mezi franchisorem a franchisantem negativně ovlivnit. Zde také navrhuji řešení, jak těmto rizikům předejít.

2 Literární přehled

V současné době se jedná o velmi rychle se rozvíjející formu podnikání, kterou lze jednoduše vysvětlit jako prodej zboží či služeb. Z toho důvodu je nutné vysvětlit pojem franchising.

2.1 Definice franchisingu

Franchising sám o sobě v současné době není zakotven v žádném zákoně. Existuje ovšem několik verzí definic franchisingu, ze kterých lze vyčíst, co vlastně tento pojem znamená a jakou souvislost má s podnikáním. V současné době nalezneme asociace, instituce či federace, které se zabývají franchisingem v celosvětovém měřítku, zde jsou uvedeny některé z nich.

2.1.1 Definice podle České asociace franchisingu

Česká asociace franchisingu (2008, s. 16) vychází z dokumentu Evropského etického kodexu, kde je franchising definován jako odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků, franchisora a jeho franchisantů. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost, provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí. Toto právo franchisanta opravňuje a zavazuje užívat za přímou nebo nepřímou úplatu jméno franchisorovy firmy a/nebo jeho ochrannou známku a/nebo servisní známku a/nebo jiná práva z průmyslového vlastnictví a/nebo duševního vlastnictví, jakož i know-how, hospodářské a technické metody a procedurální systém, v rámci a po dobu trvání písemné franchisové smlouvy, za tímto účelem uzavřené mezi stranami, a za trvalé obchodní a technické podpory ze strany franchisora.

„Know-how“ je soubor nepatentovaných praktických znalostí, vycházející z franchisorem získaných a ověřených zkušeností, jež jsou utajené, podstatné a identifikovatelné.

2.1.2 Definice podle Evropské franchisingové federace

Dle definice Evropské franchisingové federace (2013, vlastní překlad) je franchising chápán jako obchodní model zaměřený na distribuci zboží a/nebo služeb na základě licence na značky, soubor práv k duševnímu vlastnictví (dále jen obchodní

značky, ochranné známky nebo obchodní názvy spojené se značkou), obchodní (podnikatelský) formát – dodáván a prodáván jako aktivum. Tento obchod prodává franchisor (zakladatel systému) nezávislým partnerům, kteří každý investují v této nabídce za účelem provozování obchodní příležitosti pro sebe a ve vztahu k předpisům formátu. Nezávislí partneři (franchisanti) spolu se zakladatelem (franchisorem) tvoří franchisingové síť.

2.1.3 Definice dle Mezinárodní franchisingové asociace

Podle Mezinárodní franchisingové asociace (2013, vlastní překlad) lze uvést, že franchise je dohoda či licence mezi dvěma právně nezávislými stranami, která dává:

- osobě nebo skupině (franchisantovi) právo dodávat na trh výrobek nebo službu pomocí názvu nebo obchodní značky jiného podniku (franchisor),
- franchisantovi právo uvést na trh výrobek nebo službu s využitím provozní metody franchisy,
- franchisantovi povinnost uhradit poskytovateli franchisy poplatky za tyto práva,
- franchisorovi povinnost poskytnout práva a podporu franchisy.

Na základě stanovených definic franchisingu vycházím při zpracování této práce z Evropského etického kodexu franchisingu. Definice České asociace franchisingu a Evropské federace franchisingu vychází právě z tohoto etického kodexu také.

2.2 Základní pojmy

Pro pochopení problematiky franchisingu je třeba vysvětlit některé pojmy a jejich význam.

Hesková et al. (2005, s. 68) ve své knize uvádí, že „slovo *franchising* pochází z anglického jazyka. Ve francouzštině se používá pojem *la franchise*. Ve slovenském, ani v českém jazyce není používání těchto výrazů oficiálně upraveno.“

Česká asociace franchisingu (2005 - 2012) rozlišuje následující pojmy:

FRANCHISA – licence (právo) opravňující franchisanta k provozování odbytové koncepce franchisora vlastním jménem na vlastní účet.

FRANCHISOR – franchisingový poskytovatel, poskytovatel franchisy.

FRANCHISANT – franchisingový příjemce, nabyvatel franchisy.

FRANCHISOVÁ SMLOUVA – dlouhodobá smlouva upravující základní vztahy mezi franchisorem a franchisantem.

FRANCHISINGOVÝ BALÍK – souhrn práv, znalostí a dalších plnění poskytovaných franchisorem umožňující provozovat franchisu.

FRANCHISINGOVÉ POPLATKY – platby, které platí franchisant franchisorovi za licenci a služby.

FRANCHISINGOVÁ SÍŤ – obchodní a organizační propojení franchisora a všech jeho franchisantů koordinované a podporované prostřednictvím franchisové smlouvy.

2.3 Historie franchisingu

Tato část je zaměřena na historický vývoj franchisingu ve světě i v České republice.

2.3.1 Historie franchisingu ve světě

Česká asociace franchisingu (2008, s. 16) ve své publikaci uvádí, že pojem „franchisa“ (jako označení podnikatelské činnosti) a „franchising“ (jako označení podnikatelské činnosti pomocí tohoto systému) sice pochází z amerického hospodářského slovníku, ale původ mají ve středověké Francii. Tam pojem „franchisa“ označoval předání privilegií třetí osobě, která za odměnu směla ve státním zájmu vyrábět nebo obchodovat.

Dle Řezníčkové (2009, s. 1) vzniká franchising jako marketingový nástroj pro šíření výrobků a zkvalitnění služeb na přelomu 19. a 20. století v USA. K jeho průkopníkům patřili vagonoví pendleři. Těm společnost udělila výhradní právo k prodeji výrobků na stanoveném území.

Za první uživatele franchisingu je považována firma Singer Sewing Machine Company, která již v letech 1860 – 1863 zabývala průmyslovým a odbytovým systémem šicích strojů značky Singer. Později, přibližně koncem devadesátých let 19. století zavedla firma General Motors prodej aut založený na franchisingu. Tato firma byla také jednou z prvních, která formulovala franchisovou smlouvu, na jejímž základě získal nezávislý prodejce licenci na prodej elektrických a parních automobilů.

Na počátku 20. století byl již franchising používán i při prodeji drogistického zboží (1902) a při prodeji pohonných látek u čerpacích stanic (1900). Po první světové válce dospěly společnosti k názoru, že franchising vede k docílení vyšších zisků

prostřednictvím zavedené značky a exkluzivity výrobků. Rozvoj franchisingu v USA byl ovlivněn především dvěma příčinami. První příčinou byla možnost získání půjček a druhou byl reálný stav ekonomiky. Většina firem, které provozovaly své jednotky formou franchisingu, pohlížela do roku 1950 na franchising především jako na účinnou metodu distribuce výrobků a služeb.

Štensová (2006, s. 18) ve své publikaci píše, že za zakladatele modernějšího franchisingu, a to v oblasti restauračního stravování je považován Ray Kroc. V roce 1954 se dozvěděl o restauraci bratrů McDonaldových v San Bernardine. Byla to malá restaurace, která prodávala jednoduchá jídla – hamburgery, hranolky a mléčné koktejly, které byly připravovány na hromadných linkách. Personál byl v pěkných uniformách. Restaurace měla rozsáhlé parkoviště.

Dle Řezníčkové (2009, s. 2) byl v roce 1955 franchising poprvé použit i ve Velké Británii, když společnost J. Lyons and Co. Ltd. koupila master franchising od americké společnosti Wimpy hamburger restaurant. Tento krok odstartoval průnik amerického franchisingu do Evropy v šedesátých letech minulého století. Během šedesátých let minulého století byl růst franchisingu ovlivněn zejména problémy ekonomiky USA, která koncem šedesátých let zaznamenala pokles, což posílilo rozšiřování franchisingu. Mnoho franchisorů se pak soustředilo na cizí trhy, zejména na trhy ve Velké Británii.

Česká asociace franchisingu (2008, s. 16) uvádí, že *„další vývoj franchisingu vedoucí k dnešnímu stavu spočíval v jeho rozšíření o služby a předávání zkušeností a obchodních postupů. Proto dnes může podnikatel, který si franchisu pořídí, očekávat obchodní koncepci na klíč, která mu umožní úspěšné uplatnění na trhu“*.

2.3.2 Historie franchisingu v České republice

PROFIT systém franchise services s. r. o. (2008) na svých webových stránkách uvádí, že se franchising v České republice (dříve Československu) začal rozvíjet po roce 1989 společně s hospodářskými a politickými změnami v zemi. Pro rozvoj podnikání, včetně systémů založených na licenčních principech mělo největší význam zrušení státního monopolu a otevření trhu pro nové podnikatele z domova i zahraničí.

Mendelsohn (1994, s. 7) naopak ve své publikaci uvádí, že v Československu až do začátku roku 1990, byl franchising znám jen teoreticky v poměrně úzkém okruhu odborníků. Od června 1990 postupně narůstal nejen počet seminářů, které blíže

vysvětlovaly, co to franchising vlastně je, ale začaly se uzavírat i první smlouvy o poskytnutí různých druhů franchisy ze zahraničí.

Dle České asociace franchisingu (2005 - 2012) se počátek rozvoje franchisingu v naší zemi datuje do roku 1991, kdy do ČR začaly vstupovat první zahraniční franchisové systémy. Rychlejšímu rozšiřování a uplatňování franchisingu bránila nedostatečná znalost jeho fungování a tím i určitá nedůvěra k němu mezi podnikateli. Chyběla dostatečná nabídka i poptávka po odborných seminářích, vhodné literatuře a poradenských službách se specializací na franchising. Dalšími významnými faktory, které ovlivňovaly pomalý vývoj franchisingu v Čechách, byly problémy financování, nevyvinutá podnikatelská kultura na českém trhu, nedokonalá legislativa a právní povědomí, kvalita managementu, chybějící know-how a zkušenosti s touto formou spolupráce podnikatelských subjektů.

PROFIT systém franchise services s. r. o. (2008) řadí mezi nejstarší franchisingové sítě působící na našem území McDonald's, YVES ROCHER či OBI. Přestože na český trh záhy po politických změnách vstoupily první franchisové řetězce, podmínky pro jejich rozvoj nebyly dlouho příliš příznivé.

Základním předpokladem pro rozvoj jakéhokoliv systému je dostatek informací. Právě v případě franchisingu šlo o jejich nedostatek. Lidé, kteří se zajímali o vlastní firmu a podnikání, tak o možnosti franchisingu prakticky nevěděli. Nebyl nikdo, kdo by organizoval semináře či konference, chyběla literatura i poradenské firmy.

Dle České asociace franchisingu (2008, s. 28) *„k dalším omezujícím faktorům patřila menší znalost odlišných podmínek a specifík českého trhu ze strany zahraničních subjektů a dále chybějící mezinárodní zkušenosti, relativní nízká jazyková vybavenost ze strany českých podnikatelů a nedostatek kvalifikovaného managementu na českém pracovním trhu“*.

Podle PROFIT systém franchise services s. r. o. (2008) *„důležitým mezníkem pro rozvoj franchisingu v České republice bylo založení České asociace franchisingu (ČAF) v roce 1993. Asociace si klade za cíl podporovat rozvoj stávajících franchisových systémů a vytvářet příznivější podmínky pro rozvoj tohoto způsobu podnikání“*.

2.4 Charakteristické znaky franchisingu

Podle Štensové (2006, s. 22 – 23) mezi nejdůležitější znaky franchisingu patří:

A) Práva a podnikatelská samostatnost každého člena franchisingového řetězce.

Ve franchisingovém řetězci je každý člen, franchisor a franchisant, samostatným právním subjektem. Podniká pod vlastním jménem a na vlastní účet. Do svého podnikání vkládá svůj kapitál, vlastní iniciativu a sám nese riziko za své podnikání. Podnikatelská samostatnost a iniciativa franchisanta jsou částečně ohraničené celkovou koncepcí franchisora.

B) Právo na prodej zboží a poskytování služeb, používání jména řetězce, značky a zkušeností.

Franchisor zpravidla postupuje franchisantovi svoje práva na výrobu a prodej produktů a používání obchodního jména, značky (grafické, slovní a jiné ztvárnění značky), výrobní technologii (receptury, postupy), obchodní a technické zkušenosti, zkušenosti s vedením podniku, pracovního týmu, formy nákupu a prodeje, marketingové strategie.

C) Jednotná prezentace, společná image.

Celý franchisingový řetězec se prezentuje na trhu pod společným jménem a značkou. Jednotným vnějším a vnitřním vybavením a úpravou – standardizovaným zařízením, jednotným použitím barev na fasádách budov a uvnitř objektu, jednotným oblečením personálu, typizovaným sortimentem zboží a služeb, úrovni cen – vytváří společný image, kterým se prosazuje u svých zákazníků a odlišuje od ostatních konkurentů na trhu.

D) Intenzivní a dlouhodobá spolupráce mezi franchisorem a franchisantem, podpora franchisora svému franchisantovi.

Franchisor podporuje franchisanta při vstupu do řetězce, před otevřením provozu i během celého období trvání smlouvy. Školí a připravuje franchisanta i jeho personál, poskytuje mu konzultace, výsledky výzkumu a vývoje, podporu při marketingové komunikaci atd.

E) Právo franchisora kontrolovat dodržování poskytnuté koncepce

F) Povinnost franchisanta vykonávat činnost v rámci poskytnuté koncepce.

Franchisant získává právo, ale má i povinnost vykonávat svoji činnost v souladu s programem poskytovatele. Poskytovatel si proto vyhrazuje určité právo kontroly vůči

příjemci, který je povinen předložit příslušné informace o dosahovaných výsledcích (obrat, náklady, kvalita, sortiment, aj.)

G) Poplatky franchisanta franchisorovy.

Za franchisingovou koncepci platí franchisant dohodnutou úhradu franchisorovi. Může obsahovat několik druhů poplatků:

- jednorázový poplatek za vstup do franchisingového řetězce,
- pravidelné poplatky za využívání poskytnuté koncepce,
- poplatky za některé další dohodnuté činnosti a služby.

H) Smlouva.

Mezi další důležité znaky franchisingu patří spolupráce na základě smlouvy. Franchising zpravidla předpokládá dlouhodobé, několikaleté obchodní spojení, což závisí na druhu činnosti a rozsahu poskytnutých práv.

2.5 Formy franchisingu

Štensová (2006, s. 25) ve své publikaci uvádí, že „*všeobecné kritérium rozlišení forem franchisingu mohou být:*

- *předmět franchisingu,*
- *zúčastnění partneri,*
- *propojení a počet stupňů ve vertikálním nebo horizontálním směru“.*

Jak uvádí Hesková et al. (2005) „*z hlediska členění podle předmětu činnosti můžeme rozlišovat tyto formy franchisingu:*

- *franchising výrobní (produktový),*
- *franchising odbytový (distribuční),*
- *franchising služeb.*

Velmi často dochází v praxi k prolínání těchto forem.“

2.5.1 Franchising výrobní (produktový)

Dle Štensové (2006, s. 25) se někdy označuje jako franchising průmyslový, ale může být i řemeslnický (např. výstavba individuálních domů) anebo zemědělský. Jeho charakteristickým znakem je to, že výrobu produktu současně provází komercializace a franchisant uskutečňuje operace výrobní a prodejní. Franchisor vyrábí produkty sám, podle návodu franchisora, a prodává je pod jeho značkou. V některých případech franchisor (výrobce) vyrábí podstatu produktu, který dodá franchisantovi, ten produkt

dokončí podle přesného návodu a pokynů franchisora a prodává ho pod značkou výrobců.

Hesková et al (2005, s. 71) uvádí, že „*tento typ franchisingu se ovšem nevyskytuje tak často jako franchising distribuční nebo franchising služeb*“.

2.5.2 Franchising odbytový (distribuční)

Podle Štensové (2006, s. 26) tvoří franchising odbytový (distribuční) vertikální strukturu odbytu, umožňující přiblížení produktu od výroby ke spotřebě. Tato forma franchisingu se vyskytuje ve dvou podobách podle místa, kterou má poskytovatel ve vertikální struktuře pohybu zboží může být výrobcem nebo zprostředkovatelem.

- A) Výrobce se stává poskytovatelem franchisingu maloobchodníkovi, který prodává jeho produkty. Jeho cílem je především zabezpečit odbyt.
- B) Franchisor není výrobcem, nevyrábí produkty, ale soustřeďuje produkty, sestavuje kolekci produktů, které potom prodává prostřednictvím franchisantů (maloobchodníků).

2.5.3 Franchising služeb

Hesková et al. (2005, s. 73) uvádí, že „*poskytovatel franchisingu rozšiřuje svoji podnikatelskou koncepci v oblasti různých služeb. Franchising služeb spočívá zejména v přenosu konceptu služby, know-how, způsobu poskytování služeb.*“

Štensová (2006, s. 27) ve své publikaci uvádí, že základní charakteristické rysy franchisingu služeb jsou v podstatě podobné jako ve franchisingu produktovém anebo distribučním, je třeba však zdůraznit některé osobitosti. Pro image řetězce a spokojenost zákazníků jsou prvořadě prostředí a okolnosti, ve kterých se služby poskytují. Dvě identické služby mohou být ve skutečnosti poskytnuté velmi rozdílně v závislosti na pracovníka poskytujícího službu a atmosféry v daném prostředí. Proto je velmi důležité mimořádně přesně dbát na dodržování poskytnutého know-how.

Dle Nováčka et al. (1997, s. 95) je u službového franchisingu zajímavé, že se uplatňuje ve třech kategoriích z hlediska materiálové základny a finančních prostředků:

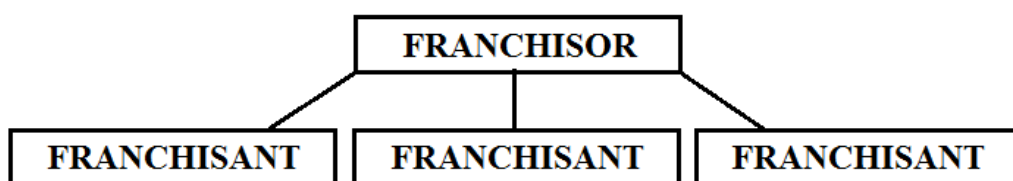
- první kategorie, materiálně a finančně velmi náročná: půjčovny automobilů, hotely, autodílny, aj.,
- druhá kategorie, méně materiálně a finančně náročná: holičství, kadeřnictví, salony krásy, zahradnictví, aj.,

- třetí kategorie, s minimem finančních prostředků: poradenské podniky, softwarové organizace, školící střediska, psychologické poradny, apod.

V případě první kategorie se tedy jedná o poskytování služeb, které mají vysoké finanční náklady, v druhém o služby s nižšími finančními náklady a v poslední, třetí kategorii můžeme hovořit o službách osobního charakteru vyžadujících minimální finanční náklady.

Do franchisingu služeb může zařadit např. rychlé občerstvení, restaurace, hotely, fitcentra, kadeřnictví, realitní kanceláře, finanční poradenství, počítačové a internetové služby, apod.

Obrázek 1: Jednoduchý franchising



Zdroj: Řezníčková (2009, s. 13)

2.5.4 Ostatní formy franchisingu

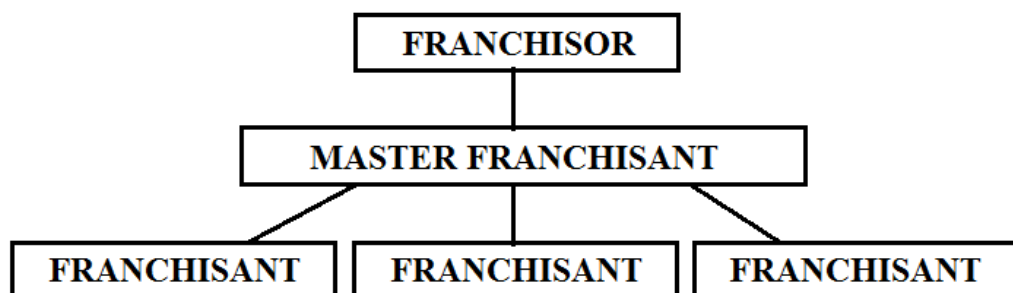
Minifranchising

„Tento způsob franchisingu je chápán tak, že franchisant může být začleněn do franchisingového řetězce některým oddělením.“ (Štensová, 2006)

Masterfranchising

„Jedná se o systém franchisingu, který se tvoří tak, že franchisingová centrála v jedné zemi poskytuje povolení franchisantovi v jiné zemi, který se stává master příjemcem a je současně centrálou pro vymezené území.“ (Hesková et al., 2005)

Obrázek 2: Masterfranchising



Zdroj: Řezníčková (2009, s. 13)

Plurifranchising

„Jeden a tentýž franchisant se stává partnerem více franchisingových společností.“

(Turnerová, 2001)

Multifranchising

„Multifranchisingem se označuje situace, když franchisant má několik prodejen v rámci toho jistého řetězce. Někteří franchisoři umožňují svým franchisantům, aby měli i více jako jednu prodejnu. Musí však mít jistotu, že franchisant je schopný je zvládnout.“

(Štensová, 2006)

2.6 Výhody a nevýhody franchisingu

Každé podnikání v sobě skrývá jisté výhody i nevýhody, jinak tomu není ani v případě franchisingu. Franchising je model podnikání, který je založen na úzké spolupráci mezi oběma stranami. Je důležité zvážit jednotlivé výhody a nevýhody pro franchisora i franchisanta.

2.6.1 Výhody a nevýhody pro franchisora

Výhody

Štensová (2006), Hesková et al. (2005), Turnerová (2001), Malý & Dědina (1996) ve svých publikacích uvádí následující výhody pro franchisora.

Franchisor má možnost rychlejšího rozšíření řetězce, tedy otevírat nové pobočky, a využívá k tomu cizí kapitál. Nemá žádné vysoké kapitálové náklady na zřízení nových poboček, než kdyby zakládal nové vlastní. Tím vytváří i podnikání s minimem rizika.

Franchisingový systém spojuje dohromady velké množství individuálních franchisantů, a tím dochází k vytváření jednoduché organizační struktury a systému řízení.

Další výhodou je, že franchisor vytváří podmínky pro prodejní strategii, která zajišťuje jednotlivým franchisantům při jejím dodržování a inovaci rostoucí obrat a zabezpečuje tak rychlejší a jistější tok produktů. Tyto podmínky jsou většinou formulovány ve franchisingové smlouvě.

Franchisorovy tento systém umožňuje rychlejší vstup na nové trhy a díky franchisantovi tak pokrýt určitou část trhu.

Franchisor nemusí vynakládat ani vysoké náklady na personál, protože bude-li mít kvalitní a kvalifikovaný personál, dokáže řídit celý franchisingový systém bez něj.

Nevýhody

Jak uvádí Řezníčková (2009), Štensová (2006), Hesková et al. (2005), Malý & Dědina (1996), za jednu z velkých nevýhod lze považovat riziko neúspěchu, které může způsobit poškození dobrého jména, image podniku a stabilitu celé franchisingové sítě.

Mezi další nevýhody lze zařadit fakt, že franchisor si vychovává budoucího konkurenta. Aby došlo k zabránění osamostatnění franchisanta a tím i k vytváření budoucího konkurenta, je nutné tento problém opatřit právní klauzulí ve franchisingové smlouvě.

Další nevýhodou je neustálá kontrola franchisanta, kdy dochází k ověřování, zda jsou v provozovně správně nastaveny provozní standardy, dodržovány normy kvality výrobků a služeb apod.

Franchisor nesmí zapomínat ani na skutečnost, že není vlastníkem provozovny, ale musí s franchisantem zacházet slušně a dbát na citlivost jednání.

Ohrožení chodu podnikání lze způsobit i špatně zvoleným franchisantem, což může mít za následek problémy ve franchisingovém systému. Proto je nutné dobře vybrat své franchisanty. Tato činnost je považována za jednu z náročnějších operací celého systému.

2.6.2 Výhody a nevýhody pro franchisanta

Výhody

Štensová (2006), Hesková et al. (2005), Malý & Dědina (1996) uvádí v knihách, že pro franchisanta je velkou výhodou, že může podnikat prostřednictvím ověřeného systému a může podnikat pod známým jménem.

Franchisor poskytuje franchisantovi služby a pomoc v oblasti transferu know-how, zaškolování personálu, řízení firmy, zavedení již ověřených postupů, znalostí apod. Zprvu se jedná o velmi úzkou spolupráci mezi oběma stranami.

Další výhoda je spojena s určitou mírou samostatnosti, kdy na základě iniciativy a zkušeností franchisanta dochází k přiblížení se místním podmínkám a zvykům dané oblasti, ve které franchisant působí.

V neposlední řadě se franchisant může podílet na výsledcích výzkumu a vývoji a franchisorovi může pomoci navázat kontakt a vyjednat zakázky s většími firmami, které by jinak sami franchisanti nevyjednali.

Nevýhody

Řezníčková (2009), Štensová (2006), Hesková et al. (2005), Malý & Dědina (1996) ve svých publikacích uvádějí následující nevýhody, které se týkají franchisanta.

Jako velkou nevýhodu vidí franchisanti omezení samostatnosti, kdy musí podnikat podle stanoveného konceptu, mají omezenou vlastní iniciativu v produktech a službách, některým franchisantům mohou také připadat jako nevýhody kontroly všeho druhu od image až po kvalitu produktů.

Další nevýhodou je povinnost odebírat výrobky, služby nebo technologie, které jsou stanoveny ve franchisové smlouvě a také nutnost placení poplatků, které musí franchisant dodržovat.

Tabulka 1: Přehled výhod a nevýhod franchisingu

Výhody pro franchisora	Výhody pro franchisanta
rozšíření řetězce s využitím cizího kapitálu	podnikání prostřednictvím ověřeného systému a pod známým jménem
podnikání s minimem rizika	poskytnutí pomoci a služeb
jednoduchá organizační struktura	určitá míra samostatnosti
vytváření podmínek pro strategii	podílení se na výzkumu a vývoji
spojení velkého počtu individuálních franchisantů	vyjednávání zakázek s firmami
vstup na nové trhy a jejich pokrytí	
nízké náklady na personál	
Nevýhody pro franchisora	Nevýhody pro franchisanta
neúspěch - poškození dobrého jména, image podniku a stabilitu celé franchisingové sítě	omezení samostatnosti
výchova budoucího konkurenta	povinnost odběru výrobků, služeb, technologie podle franchisingové smlouvy
neustálá kontrola franchisanta	kontroly různého druhu
nutnost dbát na citlivost jednání s franchisantem	franchisingové poplatky
riziko výběru špatného franchisanta	

Zdroj: vlastní zpracování

2.7 Založení franchisingového řetězce

Mendelsohn (2004, s. 54 – 55, vlastní překlad) ve své knize uvádí, že vytvoření franchisingového systému vždy vzniká jedním ze dvou způsobů. Prvním z nich je, když

se podnikatel rozhodne rozšířit stávající podnikání pomocí metody franchisingového marketingu. Rozhodnutí může být z různých příčin. Podnikání může mít například potenciál pro rychlejší expanzi, který je umožněn majitelům zdrojů, kapitálu a personálu. Růst však bude příliš pomalý, náklady na půjčky na financování růstu nemusí oslovit majitele, zvýšení počtu zaměstnanců a rostoucí náklady na sociální zabezpečení jsou neatraktivní. Existuje mnoho případů, kde se majitel rozhodl rozšířit pomocí metody franchisingového marketingu, reagoval na přístupy ze strany zákazníků svého podnikání, kteří na něj apelovali s žádostí o franchisu.

Druhým způsobem je podnik založen s cílem franchisingu od prvního dne. Druhý případ není doporučován pro začátečníky, ačkoli se o to stále více pokouší. Zkušený franchisorem je schopen postupovat tímto způsobem, i když výrazně méně z nich se o to pokusilo a uspělo.

Dle Štensové (2006, s. 35) *„jsou možné oba způsoby, podnik na trhu neznámý, zatím nezkušený má menší předpoklady k úspěchu. Větší šance má podnik na trhu už nějaký čas existující. Rozhodně to však musí být podnik zdravý, protože franchising je metoda rozvoje, ne záchranné lano.“*

Mendelsohn & Acheson (1994, s. 23) uvádí, že pro rozhodování o vhodnosti podniku k franchisingu by měla být zvažena následující kritéria.

- a) Koncepce musí být ověřena a provozní zkoušky by měly být prokazatelně úspěšné.
- b) Podnik by měl mít výrazný image, pokud jde o typ i použitelný systém a metodu.
- c) Daný systém a metoda musí být schopny úspěšného přenosu v ekonomicky rozumném časovém rámci.
- d) Finanční výnosy z provozu franchisingového systému musí být dostatečné, aby příjemce franchisy:
 - dostal přiměřený zisk z aktiv použitých v podniku,
 - získal přiměřenou, pokud ne dobrovolnou, odměnu za svou práci, mohl platit poskytovateli franchisy přiměřený poplatek za služby, které tento bude i nadále příjemci franchisy poskytovat.
- e) Poskytovatel franchisingu musí mít z poplatků příjemce franchisy dostatečný průběžný zisk.

Česká asociace franchisingu (2008, s. 23) uvádí v publikaci doporučený postup pro budoucího franchisora a franchisanta.

Postup pro franchisora lze obecně popsat následujícími kroky:

- analýza podnikatelského záměru,
- vypracování franchisového projektu/dokumentace,
- příprava a realizace pilotního projektu (např. převedení vlastní prodejny na prvního franchisanta – živnostníka, příp. převedení majitele určité provozovny na franchisovou provozovnu/úprava provozovny podle franchisového konceptu),
- vyhodnocení pilotního projektu,
- dokončení provozní příručky, grafického manuálu, náborového materiálu a franchisové smlouvy,
- realizace franchisové sítě (řízení, hledání franchisantů, zdokonalování know-how...),
- řízení a expanze franchisového konceptu.

Postup pro budoucího franchisanta je představován:

- získání základních informací o franchisingu,
- výběr franchisingového konceptu,
- prověření vybraného konceptu a vlastních možností (např. informace o historii konceptu, jeho pravidlech, pohovor s franchisanty, zjištění finančních požadavků franchisora a nároků na kvalifikaci personálu, příp. druh požadované praxe...),
- podrobné seznámení s konceptem a jednání s franchisorem (uzavírá se smlouva o smlouvě budoucí, podrobné informace o know-how, seznámení s podmínkami provozování konceptu, konkrétní nabídka franchisora k franchisantovi, individuální ujednání...),
- podpis franchisingové smlouvy, předání franchisové dokumentace,
- vlastní realizace franchisingové provozovny,
- úspěšné a radostné podnikání podle franchisového konceptu s podporou franchisora.

2.7.1 Podnikatelská koncepce

Řezníčková (2009, s. 27) dále ve své knize uvádí, že důležitým aspektem při budování franchisingového podniku je vytvoření co nejjednoduššího systému podnikání, jeho řádné vysvětlení a popis jednotlivých prvků. Účelem není vymyslet

složité franchisingový systém, aby jeho vysvětlení franchisantům a jejich zaškolování bylo velmi náročné. Takový systém by pak bezpochybně našel odraz v samostatném vedení franchisingového podniku franchisanty, franchisingová síť by pak byla nekvalitní a mohlo by dojít k jejímu rozpadu. Naopak je důležité vytvořit funkční systém nejen ve své celistvosti, ale i v jeho jednotlivých částech. Franchisingový systém by měl být jednoduchý na řízení jako takové, s nižšími náklady na administrativu a neměl by umožňovat dělat franchisantům chyby.

Mendelsohn & Acheson (1994, s. 20) ve své knize uvádí, že bude nutné vynaložit kapitálové a lidské zdroje na rozvoj této koncepce, na její uvedení na trh a udržení. Proto musí franchising vycházet ze zdravé finanční a obchodní základy, která zbytečně nebude odčerpávat zdroje nutné pro franchisingovou činnost. Pokud má podnikatel v plánu budovat franchisingový podnik, je důležité, aby svůj podnik organizoval co nejjednodušeji.

Podnikatelská koncepce ve smyslu Evropského kodexu franchisingu podle Štensové (2006, s. 37) obsahuje spojení třech základních prvků:

- soubor specifických produktů, služeb a/nebo patentovaných technologií, které poskytovatel vymyslel, vyrobil anebo získal,
- vlastnictví a/nebo právo na používání značky, prostřednictvím které je známy veřejnosti: ochranná známka, značka služby, jméno firmy, obchodní jméno, znak, symbol, logo,
- vlastnictví a využívání zkušeností, know-how, patentů, vynálezů.

2.7.2 Modelový (pilotní) provoz

Mendelsohn & Acheson (1994, s. 33) ve své publikaci uvádějí, „že *nejlepším způsobem jak může poskytovatel franchisy uvést franchisingový soubor na trh, je schopnost prokázat jeho úspěšnost. Dokázat, že daná koncepce v praxi opravdu funguje, by měly pilotní provozy, které jsou při rozbihání franchisingu tím nejlepším marketingovým nástrojem.*“

Dle Řezníčkové (2009, s. 28) „*je nutné, aby franchisor před tím, než poskytne franchisovou licenci franchisantovi, provedl tzv. pilotní provoz ve svých provozovnách.*“

Matthews, Barclay et al. (2007, vlastní překlad) uvádí, „že poté, co byla vyvinuta koncepce franchisy, by měl probíhat pilotní provoz po dobu alespoň jednoho roku. Cílem je otestovat nejen podnikatelský koncept, ale zjistit, jestli operační systémy jsou popsány dost dobře pro ostatní subjekty provozující zakládání obchodní organizace.“

Jak uvádí Mendelsohn & Acheson (1994, s. 25) měl by pilotní provoz plnit i následující funkce:

- a) Zákazník si ověří, že daná koncepce je v praxi životaschopná a přijatelná.
- b) Identifikují se problémy a poskytovatel franchisy by je měl být schopen vyřešit.

Jde o problémy např. v těchto oblastech:

- marketing,
- přijatelnost výrobku nebo služby,
- marketingové, reklamní a obchodní metody,
- místní, stavební a požární předpisy,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- plánování,
- vybavování provozovny,
- personál a požadavky na vyškolení,
- daně, včetně daně z přidané hodnoty, případně cla,
- ostatní faktory důležité pro určitý druh podniku.

- c) Umožní, aby poskytovatel franchisy experimentoval a objevil lepší rozmístění zařízení.
- d) Takto lze získat přehled o potenciálním a skutečném umístění provozovny. Součástí těchto zkoušek bude experimentování s provozní dobou.
- e) Je jasné, že je nezbytné jak vyškolení provozního personálu, tak samozřejmě i vyškolení v řízení podniku a v účetnictví.
- f) Poskytovatel franchisy bude potřebovat provozní příručku. Pilotní provoz poskytne základní informace, z nichž bude provozní příručka sestavena.

Výčet cílů Řezníčková (2009, s. 29) doplňuje o další kritéria:

- g) „Stanovit nejúčinnější reklamu a propagaci franchisového podniku a jednotlivých výrobků a/nebo služeb a/nebo technologií.“
- h) Zvolit umístění provozovny vzhledem k charakteru území a skladbě zákazníků.“

Dále Řezníčková (2009, s. 29) ve své publikaci uvádí, aby pilotní provoz splnil svůj účel, je potřeba, aby byl obsahově, ekonomicky a právně promyšleným projektem, který zpravidla zpracovává odborník na franchising. Ukončení pilotního provozu by nemělo být předčasné, neboť je třeba úplného až vyčerpávajícího vyzkoušení a osvědčení v praxi v řadě různých míst a tržních podmínek a vyřešení všech vzniknuvších problémů tak, aby franchisingový koncept byl bez vad a mohl být předán další osobě. Povinnost franchisora provést pilotní provoz franchisingového konceptu je natolik závažná, že byla začleněna mimo jiné i do Etického kodexu členů České asociace franchisingu.

2.7.3 Centrála

Český institut pro franchising (2006 - 2009) uvádí, že pro vytvoření efektivního fungování franchisingu je zapotřebí mít promyšlený, centralisticky organizovaný systém, řízený pomocí centrály. Centrála by neměla být příliš velká, měla by postupně početně růst spolu s rostoucí sítí a měla by být organizační jednotkou, která bude poskytovat svým franchisantům systémové služby a podporu.

2.7.4 Franchisingový balík

PROFIT systém franchising servise (2010) uvádí, že pokud je dostatečně dlouho provozován pilotní podnik, určen majitel ochranné známky a podnikání je rentabilní, může se začít uvažovat o vytvoření franchisingové sítě. Vyžaduje to ale čas a práci, především při vytváření franchisingového balíčku. V rámci balíčku se musí připravit franchisingová smlouva, která bude upravovat práva a povinnosti smluvních stran po dobu trvání smlouvy i po jejím ukončení. Dále je třeba připravit operační manuál, jež musí vyčerpávajícím způsobem popisovat předávané know-how franchisora. Jako doplněk může být připraven podnikatelský plán pro franchisanty. Nejedná se o snadný úkol, který je navíc časově velmi náročný.

Štensová (2006, s. 41) dále ve své publikaci uvádí, že souhrn práv a výkonů, které franchisor nabízí franchisantovi, je možné označit jako balík služeb. Dlouhodobý úspěch franchisingového řetězce spočívá v úspěšnosti a spokojenosti všech partnerů. Z toho důvodu je pečlivé promyšlení franchisingového balíku klíčovým bodem multiplikace franchisingového nápadu. Svým obsahem a formou je franchisingový balík v každém franchisingovém řetězci jiný, podle jednotlivých forem franchisingu.

Franchisingový balík by měl tedy obsahovat otestovanou myšlenku, tj.:

- poskytnutí práv na prodej, resp. i výrobu produktů na vymezeném území
- jméno, značku, logo, image,
- know-how,
- služby spojené se vzděláním a podporou franchisanta,
- publicita řetězce jako celku.

2.7.4.1 Podpora a služby franchisantovi

Dle Štensové (2006, s. 42) franchising spočívá v úzké a stálé spolupráci partnerů franchisora a franchisanta. Podpora a služby franchisantovi spočívají:

- v pomoci vypočítání výše očekávaného obrátu,
- jednotném označení všech provozů s jednotným firemním štítem,
- v pomoci při sestavování sortimentu produktů na základě svého průzkumu,
- v rámci kvality výrobku a služeb, které může poskytovatel vyžadovat pro celém řetězci, jednotně a centrálně ho usměřňovat,
- ve franchisorově doporučení cen franchisantovi,
- v přípravě plánu marketingové komunikace pro celý řetězec, určení rozsahu a zabezpečení výběru médií, cílového zaměření, vyhodnocení.

Jak může taková podpora franchisanta vypadat, je uvedeno v následujícím příkladu společnosti CrossCafe original s. r. o. (2014).

Mezi základní nástroje podpory franchisanta patří:

- provozní manuál s podrobným popisem veškerých činností nutných k zajištění úspěšného provozu kavárny,
- asistence při výběru vhodné lokality,
- návrh designu a projektu kavárny (hradí franchisor),
- zajištění stavby provozovny na klíč (hradí franchisant),
- vstupní a průběžné školení baristů,
- zajištění podpory při otvírání kavárny a splnění všech zákonných povinností,
- centrální marketingová podpora značky,
- asistence při přípravě otevírací kampaně a podpora při lokálních kampaních,
- pokladní systém se skladovým hospodařením,
- zajištění dodavatelsko-odběratelských vztahů,
- zajištění systému kvality HACCP a další.

2.7.4.2 Vzdělávání franchisanta

Vzdělání franchisantů můžeme chápat jako rozvoj jejich dosavadních znalostí, zkušeností a dovedností.

Česká asociace franchisingu (2008, s. 47) uvádí, že „*průběžné vzdělávání je jedním ze základních znaků franchisingu. Každý dobrý franchisingový koncept věnuje vzdělávání franchisových partnerů velkou pozornost.*“

Podle Štensové (2006, s. 43) je vzdělání chápáno jako, „*systematická výchova a školení franchisantů a jeho pracovníků.*“

2.7.4.3 Franchisingový manuál

Řezníčková (2009, s. 24) ve své knize uvádí, že „*manuál zahrnuje podrobné postupy a popisy jednotlivých činností vykonávaných při každodenním provozu franchisingového podniku.*“

Podle Štensové (2006, s. 24) se „*podniková příručka nazývá i franchisingový manuál anebo franchisingová bible. Konkrétní rozsah a obsah příručky jsou závislé na druhu činnosti a velikosti řetězce.*“

Jakubeczová (2008) ve svém článku uvádí franchisingový manuál jako „*detailní popis celého systému úspěšného podnikání, a proto není divu, že se střeží jako oko v hlavě. Vypracovávají se směrnice na úschovu a práci s manuálem.*“

Podle Řezníčkové (2009, s. 24 – 25) by obsahem každého manuálu měla být úprava následujících bodů:

- *Úvod* – základní popis franchisingového konceptu, filozofii systému apod.
- *Popis systému* – popis franchisingového podniku jako celku.
- *Popis metody* – rozbor jednotlivých činností, možné závady provozu, apod.
- *Provoz* – vybavení podniku, provozní a otevírací doba franchisingového podniku, normy pro výrobky a/nebo služby a/nebo technologie, popis franchisingových poplatků, popis účetnictví, platební styk a jeho kontrola, reklamní a marketingové metody, postup přijímání zaměstnanců, vzhled, úprava a chování zaměstnanců, dohled nad dodržováním řádného výkonu práce zaměstnanců, povinnosti zaměstnanců, rozpis směn a postup při jejich střídání, způsobu sjednání pojištění, inventury zásob, aj.

- *Vzorové formuláře* – např. formuláře pracovní smlouvy, dohody o hmotné odpovědnosti, dohody o ochraně know-how a obchodního tajemství, dohody s dodavateli, apod.
- *Adresář* – adresy a spojení na všechny členy franchisové sítě.

2.7.5 Získávání a výběr franchisantů

Mendelsohn & Acheson (1994, s. 33) ve své publikaci uvádí, že většina poskytovatelů franchisy většinou získává příjemce franchisy jedním z následujících způsobů:

- 1) Zákazník z jednoho z pilotních provozů požádá, aby se mohl stát příjemcem franchisy.
- 2) Příjemce franchisy je získán známým, který se stal sám příjemcem franchisy, nebo rozhovorem s určitým příjemcem franchisy.
- 3) Příjemce franchisy může reagovat na zprávu nebo článek v novinách nebo v časopisy, ve kterém se o daném franchisingu píše.
- 4) Příjemce franchisy se přihlásí na inzerát.
- 5) Příjemce franchisy se setká s poskytovatelem franchisy na výstavě věnované franchisingu.

Dle Štensové (2006, s. 45) vyhledávání, získávání a selekce partnerů nemůže být proto ponechána náhodě. Závisí na franchisorovi, aby:

- si vybral správného partnera, který bude ochotný akceptovat pravidla řetězce,
- komunikoval s franchisanty, přesvědčil je o prospěšnosti dodržování stanoveného konceptu,
- byl on sám ochotný přijímat názory a zkušenosti franchisora.

Jak ukazuje zkušenost, ani při dostatku nabídek není lehké získat ideálního partnera.

Podle Turnerové (2001, s. 81) se jedná snad o nejtěžší problém při výstavbě franchisové sítě je vyhledat mezi uchazeči opravdu vhodné osoby a přimět je ke vstupu do systému. Hned při začátku výstavby systému je výběr zvláště schopných partnerů neobyčejně významný, neboť na jejich počáteční činnosti závisí pověst a image systému. Při tomto výběru je nutno postupovat o něco pomaleji a o to pečlivěji.

Mendelsohn & Acheson (1994, s. 33) uvádí, že potenciální příjemce franchisy musí být dostatečně nezávislý, aby sám dokázal řídit svůj podnik a rozjet jej. Vlastně se dá říci, aby byl vůbec schopen sám se rozhodnout o převzetí franchisingu. Vedle toho ale nesmí být až příliš nezávislý, aby byl ochoten dodržovat pravidla franchisingu, stále nezpůsobil poskytovateli franchisy nejrůznější problémy a aby se neustále nesnažil osamostatnit.

Česká asociace franchisingu (2008, s. 65) podle dokumentu Evropského etického kodexu franchisingu uvádí, že *„franchisor by měl vybírat a akceptovat pouze takové franchisanty, kteří při pečlivém přezkoumání prokázali dostatečný rozsah potřebných základních znalostí, vzdělání, osobní kvality a finanční prostředky nutné k provozování franchisového podniku.“*

Podle Štensové (2006, s. 46 - 47) při výběru partnerů franchisor potřebuje co nejvíce informací o potenciálním franchisantovi. Mezi kritéria výběru patří zejména:

- osobnost franchisanta – jeho pracovní zkušenosti, osobní vlastnosti, motivace,
- finanční situace a materiální podmínky – je důležité, aby perspektivní franchisant měl část potřebného kapitálu z vlastních prostředků
- cíle franchisanta a možnosti sladění s cíli franchisora – v rámci franchisingového vztahu je důležité pro oba partnery, aby si vzájemně důvěřovali a respektovali se.

V akvizičních materiálech, dotaznicích (i v rozhovorech během franchisingových veletrhů) jsou však takové různorodé požadavky, že je velmi těžké sestavit všeobecnější pravidla na výběr partnerů.

2.7.6 Franchisingové poplatky

Portál pro podnikatele - iPodnikatel.cz (2011) uvádí, že hlavním zdrojem výnosů franchisora a odměnou za jeho námahu při vyvinutí úspěšného franchisového systému a trvalé poskytování franchisových služeb jsou nejrůznější franchisové poplatky (vstupní, průběžné, účelové aj.).

- *Vstupní poplatek* bývá nejčastěji úhradou za poskytnutí vstupních služeb franchisora (analýzy místa, projektování obchodní jednotky, ekonomické plánování). Výše vstupního poplatku není chápána pouze jako úhrada za poskytnuté vstupní služby, ale i jako poplatek za umožnění zapojit se do systému, poskytnutí know-how a práv na použití značky, a s nimi spojené tržní

síly franchisové koncepce. Neexistují však pevně stanovená pravidla – některé systémy, především ty, které se v současnosti teprve zavádějí, jej nevyžadují vůbec, mnohé vyspělé a osvědčené zahraniční franchisové systémy si řeknou o částku až v řádech statisíců korun.

- *Průběžné poplatky* se svou výší i způsobem úhrady u mnoha systémů dosti liší. Nejčastěji se platí měsíčně určitá pevná částka plus podíl z obratu nebo se průběžně poplatky kalkulují jako přírážka na dodávky zboží od franchisora. Těmito poplatky se franchisorovi hradí poskytování jeho průběžných podpůrných a poradenských služeb. Malý & Dědina (1996, s. 77) uvádí, „že průběžné poplatky, které jsou příliš vysoké, mohou silně demotivovat franchisanta a vytvářet tlak, aby se franchisant oddělil od systému.“

Štensová (2006, s. 48) ve své knize doplňuje výčet poplatků ještě o další skupinu.

- „*Třetí skupinou poplatků mohou být sumy určené na rozvoj poskytovaných služeb, které vykonává centrála franchisora pro franchisanty společně, jako je společná reklama pro celý řetězec, publicita, image apod.*“

Ve franchisingové smlouvě by měly být uvedeny všechny franchisingové poplatky.

2.7.7 Franchisingová smlouva

Řezníčková (2009, s. 31) ve své publikaci uvádí, že „*franchisingová smlouva je právním vyjádřením vztahu franchisora a franchisanta – partnerů franchisingového podnikání. Je základem jejich dlouhodobé spolupráce. Ve franchisingové smlouvě jsou zakotvena veškerá pravidla a principy fungování vztahu mezi franchisorem a franchisantem.*“

Franchisingová smlouva podle Štensově (2006, s. 79) „*představuje smluvní závazek mezi franchisorem a franchisantem. Je to jakoby překlad franchisingového konceptu do právního jazyka. Tak jako je podnikatelský koncept základem pro spolupráci, franchisingová smlouva tvoří právní základnu pro podnikání ve franchisingovém řetězci.*“

Řezníčková (2009, s. 31) dále uvádí, „*že je typem kombinované smlouvy, který zahrnuje prvky nejrůznějších smluvních typů a zasahuje do řady právních oblastí.*“

Dle České asociace franchisingu (2005 - 2012) v dokumentu Evropského etického kodexu franchisingu je stanoveno, že „*franchisingová smlouva musí být v souladu se zákony a s tímto Kodexem etiky franchisingu.*“

V České republice podle Řezníčkové (2009, s. 32, 54) franchisingová smlouva v rámci stávající právní úpravy není uvedena jako samotný smluvní typ v části třetí hlavy II. obchodního zákoníku ani jako smluvní typ v občanském zákoníku. Vzhledem k této skutečnosti je franchisingová smlouva inomínátní smlouvou a nachází své právní vyjádření v ustanovení § 269 odst. 2 Obchodního zákoníku a ustanovení § 1746 Občanského zákoníku.

Česká asociace franchisingu (2008, s. 38) uvádí, že návodem pro vypracování franchisingové smlouvy je Evropský etický kodex franchisingu.

Smlouva musí odrážet zájmy členů franchisingové sítě tím, že chrání franchisorova práva z průmyslového a duševního vlastnictví a společnou identitu i autoritu franchisové sítě. Všechny smlouvy a všechna smluvní ujednání související s franchisovým poměrem se sepisují v úředním jazyce země, v níž má franchisant své sídlo, nebo je do tohoto jazyka překládá přísežný překladatel, a podepsané smlouvy se okamžitě předávají franchisantovi.

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

Následující smluvní podmínky tvoří nepostradatelné minimum:

- práva, přiznávaná franchisorovi;
- práva, přiznávaná franchisantovi;
- zboží a/nebo služby, jež jsou k dispozici jednotlivému franchisantovi;
- povinnosti franchisora;
- povinnosti jednotlivého franchisanta;
- platební povinnosti jednotlivého franchisanta;
- délka trvání smlouvy, jež by měla být taková, aby franchisant mohl amortizovat své počáteční, specificky franchisové investice;
- základna pro eventuální prodloužení smlouvy;
- podmínky, podle nichž jednotlivý franchisant může franchisový podnik prodat nebo převést, jakož i franchisorova eventuální předkupní práva v této věci;
- ustanovení, vztahující se na použití franchisorových typických znaků, jména firmy, ochranné známky, servisní značky, firemního štítu, loga nebo jiných zvláštních identifikačních znaků;

- franchisorovo právo přizpůsobit franchisový systém novým nebo změněným poměrům;
- ustanovení o ukončení smlouvy;
- ustanovení, podle něhož se hmotný a nehmotný majetek, patřící franchisorovi nebo jinému majiteli, okamžitě po ukončení smlouvy vrací.

Řezníčková (2009), Štensová (2006), Malý & Dědina (1996) ve svých publikacích uvádí další náležitosti:

- označení smluvních stran (franchisant, franchisor)
- úvodní ustanovení obsahující definici a popis podstaty franchisingu
- stanovení územního práva
- ochrana tajemství (povinnost mlčenlivosti)
- kontrolní právo franchisora vůči franchisantovi
- vztahy v rámci franchisové sítě, vztahy ke konkurenci a ke třetím osobám
- odstoupení od smlouvy
- formální náležitosti aj.

Štensová (2006, s. 84) dále uvádí, že se obsah smlouvy se může rozšířit o další body, resp. zkrátit, což záleží na dohodě obou partnerů, ale s ohledem na složitost problematiky se doporučuje, aby ji sestavili odborníci. Každá smlouva musí mít obchodní stránku i právní stránku, ani jedna by se neměla podcenit a zanedbat.

Každá franchisingová smlouva bude mít několik důležitých příloh:

- doklady osvědčující podnikatelské postavení smluvních stran,
- doklad o registraci ochranné známky,
- grafické znázornění loga,
- manuál,
- seznam zboží a služeb,
- seznam doporučených dodavatelů a další.

Česká asociace franchisingu (2008, s. 38) uvádí, že *„funkční, co možná nejjednoznačněji formulovaná franchisingová smlouva, doplněná manuálem franchisora popisujícím jednotlivé detaily, zajistí optimální rozvoj franchisy a optimální výsledky pro oba zúčastněné (franchisanta a franchisora) a jejich zákazníky“*.

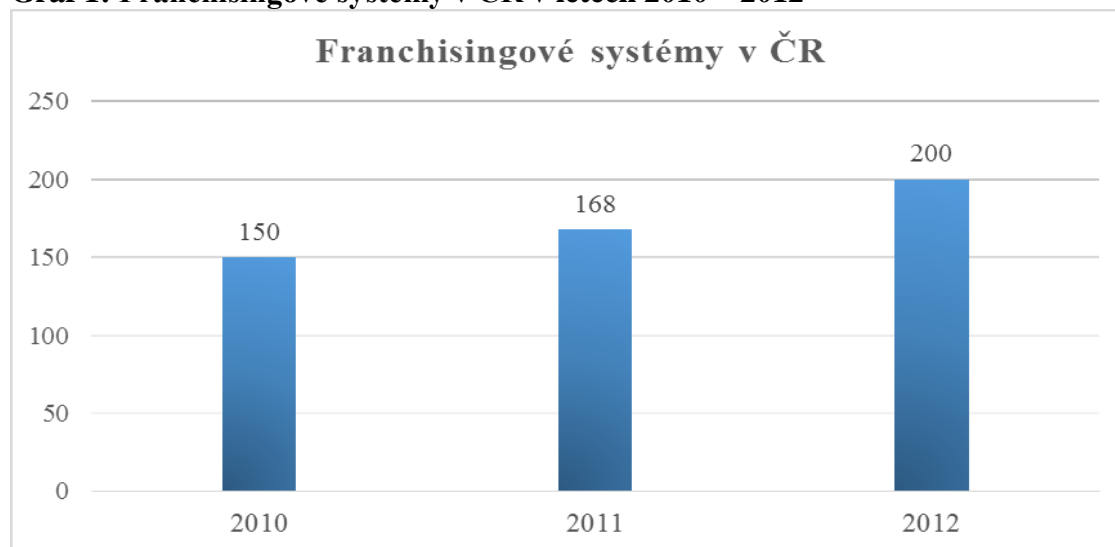
2.8 Současný stav franchisingu a instituce v ČR

Podle České asociace franchisingu (2005 – 2012) se v České republice zvyšuje i poptávka po tomto způsobu podnikání, a to zejména ze strany středně velkých nebo začínajících podnikatelů. Franchising se stává alternativou jejich dalšího podnikatelského rozvoje anebo jediná cesta k tomu, aby obstáli v náročném tržním prostředí otevřeného trhu v EU, kam patří i Česká republika.

Všeobecně je možné konstatovat, že se v posledních 2 až 3 letech zvyšuje informovanost a povědomí podnikatelů o tomto perspektivním, dynamicky se rozvíjejícím a celosvětově expandujícím podnikání. Tímto se potvrzují i prognózy, že po vstupu ČR do EU se rozvoj franchisingu na tomto trhu zásadně změní. Český trh nezůstává, jak se dalo očekávat, izolován od vnitřních vazeb, procesů a rozvoje trhu v EU.

V následujících grafech jsou zpracována data, týkající se vývoje franchisingového systému a rozdělení franchisingu dle sektorů v letech 2010 – 2012.

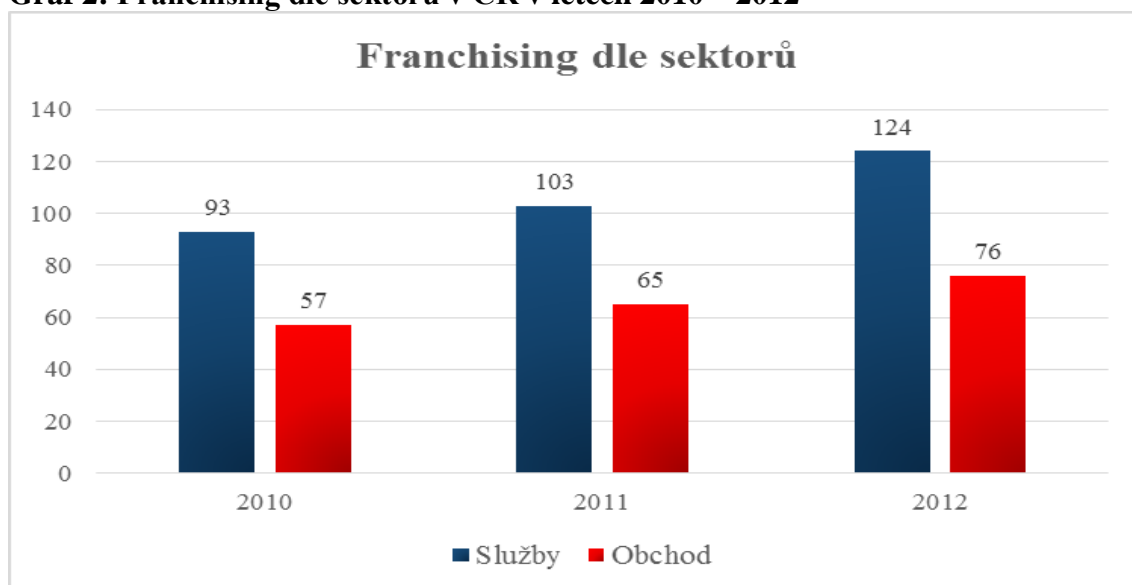
Graf 1: Franchisingové systémy v ČR v letech 2010 – 2012



Zdroj: vlastní zpracování (Česká televize (2011), *Economia, a. s.* (2013), *Profit systém franchise services, s. r. o.* (2011))

Z grafu se dá odvodit, že franchisingové systémy se v jednotlivých letech postupně zvyšují, což vede k neustálému rozvoji franchisingového podnikání v České republice.

Graf 2: Franchising dle sektorů v ČR v letech 2010 – 2012



Zdroj: vlastní zpracování (Česká televize (2011), *Economia, a. s.* (2013), *Profit systém franchise services, s. r. o.* (2011))

Z druhého grafu je patrné, že franchisingové podnikání se zaměřuje zejména na sektor služeb, kde dochází stále k nárůstu. Obchod v jednotlivých letech zaznamenává menší dynamický nárůst oproti sektoru služeb.

2.8.1 Česká asociace franchisingu (ČAF)

Česká asociace franchisingu (2005 - 2012) uvádí, že je nezisková profesní organizace sdružující na národní úrovni poskytovatele franchisingu - franchisory a odborníky z oblasti práva a poradenství zaměřující se na problematiku franchisingu. ČAF vznikla v roce 1993 a jejími členy jsou jak velké a známé mezinárodní značky, tak i menší tuzemské franchisové systémy. Česká asociace franchisingu je členem Evropské franchisové federace. Orgány ČAF jsou vedle prezidenta i správní rada a dozorčí rada.

Posláním České asociace franchisingu je zaměřeno na podporu rozvoje stávajících franchisových systémů a vytváření příznivějších podmínek pro rozvoj tohoto způsobu podnikání.

Mezi hlavní cíle, úkoly asociace a služby členům patří:

- Reprezentovat franchisovou formu podnikání a být jejím odborným garantem v ČR i v zahraničí, informovat laickou i odbornou veřejnost o podstatě a významu franchisingu a propagovat jej.
- Sdružovat podnikatelské subjekty, které aktivně, úspěšně a trvale působí v oblasti franchisingu.

- Poskytovat svým členům a zájemcům o franchising informační podporu a servis a napomáhat při získávání důležitých informací, odborných znalostí, kontaktů a referencí o franchisingu.
- Usilovat o srozumitelnou aplikaci zákonné regulace (legislativy) oblasti franchisingového podnikání, vč. oblasti hospodářské soutěže, daní a financování.
- Podporovat a prosazovat znalosti a důsledné dodržování etických standardů chování vyjádřených v Evropském kodexu franchisingu.
- Podporovat makroekonomické přínosy franchisingu v oblasti rozvoje malého a středního podnikání, kvality služeb a pracovních příležitostí, napomáhat českým podnikatelským subjektům při „exportu“ tuzemských franchisových systémů do zahraničí a podporovat „import“ osvědčených zahraničních systémů a investic do ČR na bázi franchisingu.
- Udržovat kontakty a spolupracovat s institucemi, profesními a odbornými svazy v ČR a s ostatními franchisovými svazy především ze zemí Evropské unie s cílem vytvořit synergické efekty a informovat členy těchto institucí o aktivitách.

Česká asociace franchisingu není přímo určena pro franchisanty. Členství je rozděleno na řádné a mimořádné, dále asociace přiznává členství přidružené a čestné.

2.8.2 Český institut pro franchising (ČIFRA)

Český institut pro franchising (2006 – 2009) byl založen v roce 2006 a jedná se národní centrum pro vzdělávací, popularizační, poradenskou, publikační a vědeckou činnost ve franchisingu a v oborech s ním souvisejících. Aktivně sleduje vývoj trendů v oboru a jsou v kontaktu s lídry v oblasti franchisingu a příbuzných oborů v ČR i v zahraničí. Institut je zaměřen na podporu malých a středních podniků a živnostníků, ale má co nabídnout i velkým podnikům a obchodním sítím. Chce být užitečný pro banky, leasingové a pojišťovací společnosti, státní instituce, školy a jiné.

2.8.3 Evropská franchisingová federace (EFF)

Evropská franchisingová federace (2013, vlastní překlad) je mezinárodní nezisková asociace založená v roce 1972. Jedná se o jediného zástupce organizace v oblasti franchisingu v Evropě.

Její členská základna je tvořena těmi národními franchisovými asociacemi, které jsou uznávány jako jedny a nejrepresentativnějších sdružení ze zemí Evropy, mezi něž patří členské státy EU, jakož i ty země, které nejsou členy EU. Mezi členy EFF jsou zastoupeny především asociace a federace z: Austrálie, Velké Británie, Belgie, České republiky, Dánska, Finska, Francie, Německa, Řecka, Itálie, Polska, Portugalska, Slovenska, Švýcarska aj. EFF je však zcela nezávislý na jakékoli instituci EU.

Podle České asociace franchisingu (2005 – 2012) *„jsou její cíle vědecké, pedagogické, informační a etické. Evropská franchisingová federace hájí etickou vizi rozvoje franchisingu tak, jak je vyjádřeno v Evropském kodexu etiky franchisingu sestaveném v roce 1972.“*

2.9 Tvorba modelu

Osterwalder & Pigneur (2012) vytvořili příručku, která má být návodem pro podnikavé jedince. Jde o knihu, která pomáhá vytvářet nové business modely. Celá kniha je rozdělena do pěti částí, které jsou podstatné pro inovaci stávajících modelů. Mezi jednotlivé části patří: plátno, vzory, design (návrh), strategie a procesy.

Autoři definují business model jako model představující základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.

Podle Investopedia USA (2014, vlastní překlad) je business model představován jako *„plán implementovaný společností generující příjmy a dosahující zisku z operací. Model zahrnuje komponenty a funkce podnikání, stejně jako výnosy, které generuje a výdaje, které vznikají“*.

2.9.1 Plátno

Osterwalder & Pigneur (2012, s. 15) ve své publikaci nabízejí koncepci, která umožní popsat a promyslet business model firmy, její konkurenty nebo jakýkoli jiný podnik. Business model lze nejlépe popsat pomocí devíti stavebních prvků, které ukazují logiku, kterou firma vydělává peníze. Mezi devět prvků se řadí: zákaznické segmenty, hodnotové nabídky, kanály, vztahy se zákazníky, zdroje příjmů, klíčové zdroje, klíčové činnosti, klíčové partnery a strukturu nákladů.

1) Zákaznické segmenty

TechTarget (2000 – 2014, vlastní překlad) charakterizuje zákaznické segmenty tak, že „*se v praxi jedná o dělení zákazníků do skupin osob, které jsou si podobné v konkrétních způsobech vztahujících se k marketingu, např. věku, pohlaví, zálibách, utrácení apod.*“

Dle Osterwaldera & Pigneura (2012, s. 21) existují různé typy zákaznických segmentů, např.:

- Masový trh – nerozlišuje mezi různými zákaznickými segmenty.
- Nikový trh – zaměřuje se na specifické a specializované zákaznické segmenty.
- Diverzifikace – zaměřuje se na dva nesouvisející zákaznické segmenty.
- Vícestranné platformy – zaměření na dva či více vzájemně provázaných zákaznických segmentů.

2) Hodnotové nabídky

Podle Investopedia USA (2014, vlastní překlad) se jedná o „*obchodní nebo marketingové prohlášení, které shrnuje, proč by měl spotřebitel koupit produkt nebo použít službu. Toto prohlášení by mělo přesvědčit potenciálního spotřebitele, že konkrétní produkt či služba zvýší hodnotu nebo lépe vyřeší problém než jiné podobné produkty*“.

Osterwalder & Pigneur (2012, s. 22) uvádí, že „*hodnotová nabídka vytváří hodnotu pro zákaznický segment prostřednictvím jasně odlišného mixu prvků uspokojujících potřeby daného segmentu. Mezi prvky k vytvoření hodnotové nabídky můžeme zařadit:*

- *novost,*
- *zvyšování výkonu,*
- *přizpůsobení se,*
- *design,*
- *značku,*
- *cena,*
- *dostupnost,*
- *pohodlnost/využitelnost,*
- *snižování nákladů,*
- *snižování rizik aj.*“

3) Kanály

Podle Osterwaldera & Pigneura (2012, s. 26 - 27) „stavební prvek kanály popisuje, jak firma komunikuje se zákaznickými segmenty a jak k nim přistupuje, aby jim předala hodnotovou nabídku. Kanály se dle typu rozdělují na přímé a nepřímé, jež mají pět různých fází“.

Tabulka 2: Kanály

Typ kanálu		Fáze kanálu				
		1.	2.	3.	4.	5.
Přímé	Prodejci	Povědomí	Hodnocení	Nákup	Předání	Po prodeji
	Prodejci přes web					
Nepřímé	Vlastní prodejny					
	Partnerské prodejny					
	Velkoobchod					

Zdroj: Osterwalder & Pigneur (2012, s. 27), vlastní zpracování

4) Vztahy se zákazníky

Staňková (2007, s. 43) ve své publikaci uvádí, že vztah firmy k zákazníkům je kritickým faktorem úspěchu podnikání. Vztah se může budovat a vyvíjet několikerým způsobem. Zvláště to závisí na druhu produktu, který prodáváme, a na počtu zákazníků, se kterými jsme v obchodním vztahu. Velmi osobní vztah může být vytvořen častým stykem se zákazníkem. V případě většího množství zákazníků, kdy osobní kontakt není možný, je nutno zvolit jinou vhodnou formu komunikačního spojení.

Osterwalder & Pigneur (2012, s. 29) „rozdělují vztahy se zákazníky do několika kategorií:

- *osobní asistence,*
- *individualizovaná osobní asistence,*
- *samoobsluha,*
- *automatizované služby,*
- *komunity,*
- *spoluvorba apod.“*

5) Zdroje příjmů

Podle Osterwaldera & Pigneura (2012, s. 30 - 31) „představují zdroje příjmů hotovost, kterou firma generuje z každého zákaznického segmentu. Generovat příjmy lze několika způsoby:

- prodej aktiv,
- poplatky za užívání,
- předplatné,
- půjčování/pronájem,
- poskytování licencí“.

6) Klíčové zdroje

Růčková & Roubíčková (2012, s. 167) ve své publikaci uvádějí, že podnik má k dispozici určité množství různých zdrojů, které se při podnikatelské činnosti využívají. Jsou to právě zdroje, které mohou být základem odlišnosti jednoho podniku od druhého. Zdroje jsou rozděleny do čtyř kategorií.

- Hmotné zdroje – jsou charakterizovány strojovým vybavením.
- Nehmotné zdroje – jsou charakterizovány především počtem a významem patentů, licencí, apod.
- Lidské zdroje – jsou představovány vzdělaností a výkonnostní struktury zaměstnanců podniku.
- Finanční zdroje – důležité pro zachování funkčnosti podniku z hlediska efektivnosti a platební schopnosti.

7) Klíčové činnosti

Podle Osterwalder & Pigneur (2012, s. 36 - 37) jde o nejdůležitější činnosti, které musí firma vykonávat, aby dokázala úspěšně fungovat. Klíčové činnosti lze rozdělit do následujících kategorií.

- Výroba – jsou činnosti související s výrobní firmou.
- Řešení problémů – jedná se o nalezení nových řešení u problému jednotlivých zákazníků.
- Platforma/sít' – spadá sem řízení platformy, zajišťování služeb a propagace platformy.

8) Klíčový partneři

Osterwalder & Pigneur (2012, s. 38 - 39) uvádějí, že „firmy navazují partnerství z mnoha důvodů a samotná partnerství se stávají základní složkou mnoha business modelů. Spojenectví vzniká například z důvodů:

- optimalizace a úspor z rozsahu,
- snížení rizik a nejistoty,
- získání určitých zdrojů a činností“.

9) Struktura nákladů

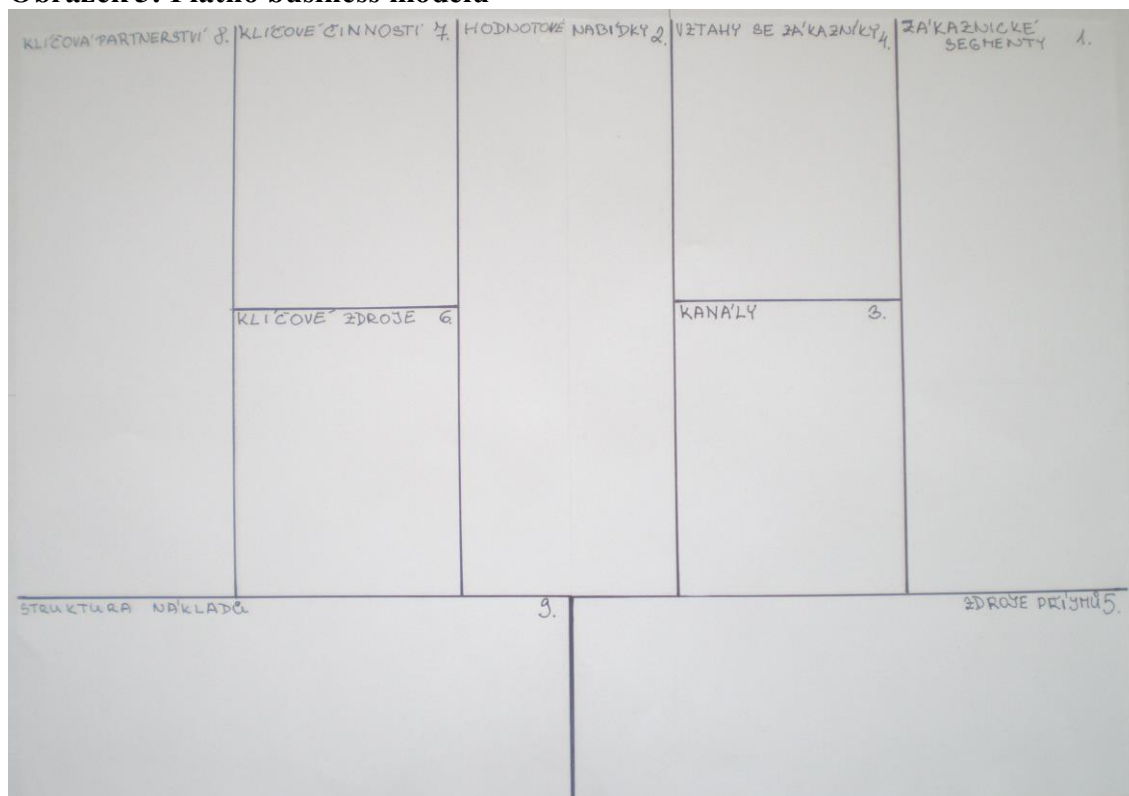
Podle Ask.com (2014, vlastní překlad) představuje „struktura nákladů společnosti náklady, které podnik musí brát v úvahu při výrobě zboží nebo poskytování služeb. Existují různé typy struktury nákladů a mezi ně patří transakční náklady, fixní náklady a mezní náklady“.

Osterwalder & Pigneur (2012, s. 38 - 39) uvádí ve své publikaci, že struktura nákladů může mít následující vlastnosti.

- Fixní náklady – nezávislé na objemu výroby či poskytovaných služeb.
- Variabilní náklady – mění se přímo úměrně s objemem výroby či poskytovaných služeb.
- Úspory z rozsahu – představují nákladové výhody, které firma získá z rozšíření produkce.
- Úspory ze sortimentu – představují nákladové výhody, které firma získá prostřednictvím vyššího rozsahu provozu.

Na základě uvedených devíti prvků lze vytvořit již zmiňované plátno business modelu.

Obrázek 3: Plátno business modelu



Zdroj: Osterwalder & Pigneur (2012, s. 44), vlastní zpracování

Podle Osterwaldera & Pigneura (2012, s. 15) „těchto devět prvků pokrývá čtyři hlavní oblasti firmy: zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost“.

2.9.2 Vzory

Osterwalder & Pigneur (2012, s. 55 - 119) v této části popisují modely s podobnými vlastnostmi, podobným uspořádáním stavebních prvků či podobným chováním. Jsou zde popisy pěti vzorů business modelů vytvořených na základě významných koncepcí používaných v ekonomické literatuře.

- Un-bundling business model – existují tři naprosto odlišné typy podnikatelského zaměření: zaměření na vztahy se zákazníky, zaměření na inovaci produktů a zaměření na infrastrukturu. Každý typ vykazuje odlišné ekonomické, konkurenční a kulturní imperativy.
- Dlouhý chvost – model se zaměřuje na velké množství produktů. Každý z nich se prodává v nízkých objemech.
- Vícestranné platformy – spojují alespoň dvě specifické, avšak vzájemně provázané skupiny zákazníků. Hodnotu vytvářejí jako prostředník spojující tyto skupiny.

- Business model ZDARMA – v modelu může alespoň jeden významný zákaznický segment neustále profitovat z bezplatných nabídek.
- Otevřené business modely – mohou firmy využívat k tvorbě a získání hodnoty prostřednictvím spolupráce s externími partnery. („zvenčí dovnitř“ - využívány externí nápady; „zevnitř ven“ - externím partnerům poskytovány nápady či aktiva)

2.9.3 Design (Návrh)

Podle Osterwaldera & Pigneura (2012, s. 125 - 191) se další část knihy zaměřuje na popis řady technik a nástrojů ze světa designu, které pomáhají vytvořit lepší a inovativnější business modely. Zaměřují se na následující techniky.

- Názory zákazníků - na business model se nahlíží očima zákazníků.
- Ideace - je kreativní proces s cílem vygenerovat velké množství nápadů na business modely a úspěšně izolovat ty nejlepší.
- Vizualní myšlení – je označení pro využívání vizuálních nástrojů, např. obrázků, nákrešů, atd.
- Prototypizace – nástroj, který slouží k diskuzi, zkoumání možností či k ověřování konceptu.
- Vyprávění příběhů – je v prostředí byznysu podceňované a nedostatečně využívané umění. Toto umění může sloužit jako účinný nástroj, který umožní uvést v život nové business modely.
- Scénáře – jsou podkladem v procesu tvorby business modelu, neboť kontext návrhu zpřesňují a přinášejí do něj podrobnosti.

2.9.4 Strategie

Dle Osterwaldera & Pigneura (2012, s. 199 - 239) čtvrtá část pojednává o reinterpretaci strategie prostřednictvím plátna business modelu. Předložený postup pomáhá konstruktivním způsobem hodnotit zavedené business modely a strategicky zkoumat prostředí. Část je rozdělena na čtyři strategické oblasti.

- Prostedí business modelu – zahrnuje čtyři hlavní komponenty prostředí (tržní síly, sektorové síly, hlavní trendy a makroekonomické síly).
- Hodnocení business modelu – umožňuje firmě zhodnotit její pozici na trhu a odpovídajícím způsobem se přizpůsobit (např. SWOT analýza).

- Business model a strategie modrého oceánu – efektivní metoda, jak zhodnotit hodnotové nabídky a business modely a prozkoumat nové zákaznické segmenty.
- Řízení více business modelů – jedná se o obtížný úkol i pro etablované firmy, jak realizovat a řídit nové modely a udržet si ty stávající.

2.9.5 Proces

Osterwaldera & Pigneura (2012, s. 244 - 259) v části nazvané proces, spojují pojmy a nástroje z celé knihy s cílem zjednodušit tvorbu a realizaci návrhu business modelu. Proces představuje výchozí bod, na jehož základě si může firma v zásadě uzpůsobit svůj vlastní přístup. Skládá se z pěti fází.

- Mobilizace – příprava na úspěšný projekt návrhu business modelu.
- Porozumění – průzkum a analýza prvků potřebných k návrhu business modelu.
- Návrh – vytvoření a otestování životaschopných nápadů na business modely a výběr nejlepšího.
- Realizace – realizaci prototypu business modelu v praxi.
- Řízení – přizpůsobení a modifikace business modelu na základě reakce trhu.

3 Cíl a metody práce

3.1 Cíl

Hlavní cíl práce spočíval ve vypracování franchisingového modelu podnikání a jeho postup, který by byl aplikovatelný na firmu. Dalším cílem bylo navržení jednotlivých kroků postupu a opatření pro zajištění správného fungování celého franchisingového systému. V závěru práce jsem vytvořila franchisingový model řetězce, který by mohl být úspěšný pro další podniky.

3.2 Metodika

V teoretické části byly zpracovány informace získané ze sekundárních zdrojů a na jejich základě objasněna problematika týkající se franchisingu. Dále jsem se věnovala definicím, základním pojmům, charakteristice, formám franchisingu, založení franchisingového řetězce, ale i historii, současnému stavu franchisingu a institucím působící v České republice podporující a rozvíjející franchising.

Pro praktickou část jsem vybrala společnost z oblasti malého a středního podnikání. Ta se zabývá poskytováním služeb v oblasti internetového připojení a prodeje počítačové techniky a ostatního příslušenství. Tuto část jsem rozdělila na čtyři základní kroky.

3.2.1 Sběr dat

V úvodním kroku byl proveden sběr dat pomocí primárního strukturovaného rozhovoru s managementem firmy (únor 2014). Cílem rozhovoru bylo získat data a na jejich základě zpracovat problematiku pro potřeby vytvoření vlastního franchisingového modelu. Otázky rozhovoru se týkaly současného stavu firmy, zejména charakteristiky a historie, úrovně poskytovaných služeb a s tím příbuzné aktivity, stanovených cílů a strategií, konkurence a v neposlední řadě otázek potřebných pro tvorbu business modelu. (viz. Příloha 2.)

3.2.2 Analýza

Druhý krok byl zaměřen na práci se získanými sekundárními daty a provedeným strukturovaným rozhovorem, na jejichž základě jsem zpracovala analýzu současného stavu firmy. Výsledky z provedené analýzy a získaných údajů pro tvorbu business modelu jsem použila jako podklad pro vytvoření franchisingového modelu firmy.

3.2.3 Vytvoření návrhu franchisingového modelu

Ve třetím kroku jsem vytvořila návrh franchisingového modelu firmy a jeho postup, který vznikl na základě podkladů získaných od zmiňované firmy. Z teoretické části jsem využila zejména kapitoly zaměřenou na založení franchisingového řetězce a tvorbu modelu. V praktické části bylo pro návrh modelu z provedeného strukturovaného rozhovoru využito vytvořené plátno. Na základě toho jsem stanovila postup vytvoření modelu franchisingového řetězce z pohledu franchisora i franchisanta se všemi obecnými prvky franchisingu. To znamená, že při formulaci návrhu jsem využila syntézu teoretických a praktických informací z předešlých kroků tak, aby byl výsledný model co nejlépe a nejpřesněji aplikovatelný v praxi pro další podnikatelské jednotky.

3.2.4 Vyhodnocení franchisingového modelu

Po zpracování návrhu a jeho postupu pro firmu jsem uvedla ještě celkový franchisingový model jak z pohledu franchisora tak i franchisanta. Dále jsem určila výhody a nevýhody, které by model pro franchisora a franchisanta představoval. V závěru praktické části jsou uvedena rizika a zároveň i případná opatření, která by funkčnost franchisingového modelu mohla ohrozit.

3.3 Metody práce

Analýza

Podle Bunešové & Vaněčka (2008) je analýza myšlenkové rozložení zkoumaného jevu a jednotlivé části. Tyto části se stávají předmětem dalšího hlubšího zkoumání, které nám umožní lépe poznat jev jako celek. Analýza předpokládá, že každý celek je systém, ve kterém platí určité zákonitosti. Cílem analýzy je poznat strukturu tohoto systému, definovat ho a dále zkoumat jeho subsystémy a prvky na určité rozlišovací úrovni, jejich vzájemné vazby, transformační procesy, chování apod.

Analýza současného stavu firmy

Jejím cílem je odhalení reálných skutečností firmy a získání potřebných informací pro další zpracování. Jedná se o:

- charakteristiku firmy,
- historii firmy,
- cíle firmy,
- nabídka služeb a s tím příbuzné aktivity,
- konkurenci v odvětví.

Syntéza

Bunešová & Vaněček (2008) definují syntézu jako myšlenkové spojování jednotlivých částí, vyčleněných prostřednictvím analýzy, v jeden celek. Po určitém analytické postupu se opět snažíme dostat k původnímu celku, ale původní analyzované jevy jsou obohaceny a prohloubeny znalostí o předmětu jako celku, upřesňovány, inovovány a zdokonalovány formou návrhu, projektu, programu apod. k realizaci.

Model

Podle slovníku cizích slov (2011) „*lze model chápat jako předlohu, vzor, ideál, vyjádření skutečnosti nebo matematický popis.*“

Metody sběru dat

Kozel et al. (2011, s. 88, 96) uvádějí, že ve fázi marketingového výzkumu dochází k vlastnímu sběru požadovaných dat. Při sběru primárních dat využíváme nejčastěji dotazování, pozorování nebo experiment. Nejznámější a také nejčastěji využívanou metodou je dotazování. Sběr dat spočívá v hledání konkrétních odpovědí přímo od respondentů. Můžeme získat informace o znalostech, názorech, preferencích, uspokojení atd. U dotazování rozlišujeme následující typy: osobní, telefonické, online (elektronické), písemné.

4 Současný stav firmy M-SOFT, spol. s r. o.

4.1 Charakteristika a historie firmy

Pro diplomovou práci jsem vybrala společnost z malého a středního podnikání, a sice společnost M-SOFT spol. s r. o. (dále jen M-SOFT). Společnost se zaměřuje na maloobchod a byla zapsána do obchodního rejstříku dne 13. srpna 1993, kdy došlo k přeměně fyzické osoby (živnostníka) na právnickou osobu, jako společnost s ručením omezeným.

Základní údaje (dle obchodního rejstříku)

Název společnosti:	M – SOFT spol. s r. o.
Sídlo:	Jana Masaryka 1664/12, Jihlava, PSČ 586 01
Identifikační číslo:	494 34 853
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Statutární orgán (jednatel):	Ing. Bohuslav Maška
Základní kapitál:	5 100 000 Kč

Společnost působí na trhu již 20 let a z počátku se věnovala převážně činnostem týkajících se poskytováním (prodejem) softwaru a hardwaru.

V posledních letech se společnost M-SOFT (2014) zabývá prodejem, instalací a servisem hardwaru, softwaru, počítačových sítí, ale i poskytováním internetového připojení. Společnost provádí komplexní služby včetně instalace a servisu u zákazníka, pohotovostní servis, projekty, poradenství aj. Dále realizuje lokální sítě na bázi Novell, Microsoft a LINUX včetně vzájemné integrace a připojení sítí k internetu. Mezi další činnosti společnosti lze zahrnout instalaci a měření strukturované kabeláže včetně optických kabelů a managementu uzlů sítě, správu sítě a projekt sítě.

Společnost, jak už bylo zmíněno, má své sídlo v Jihlavě, avšak v současnosti provozuje i pobočku v Telči.

Předmět podnikání (dle obchodního rejstříku)

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- instalace počítačových sítí,
- poskytování telekomunikačních služeb,

- zřizování, montáž, údržba a servis telekomunikačních zařízení,
- silniční motorová doprava nákladní,
- výroba, instalace a opravy elektronických zařízení,
- automatizované zpracování dat,
- zasilatelství,
- poskytování software,
- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu, služeb, výroby a
- leasingové služby.

Organizační struktura společnosti se během let postupně vyvíjela. V současnosti se jedná o jednoduchou strukturu, kde je nejvýše postaven jednatel (majitel) společnosti, o úroveň níž se řadí obchodní a internetové oddělení společně s účtárnou. Na poslední úrovni se nacházejí technici, prodejci aj. Celkový počet zaměstnanců je vyčíslen na 26 osob.

Společnost M-SOFT (2014) za dobu své působnosti získala řadu certifikátů, mezi něž patří:

- *„Síťový hardware: 3Com Authorized Networking Partner Cisco Reseller, Microsoft Small Business Specialist*
- *Počítače a servis: TOP LYNX Partner Acer Sales Expert HP 2008 Preferred Partner Intel Channel Partner IBM Business Partner*
- *Strukturovaná kabeláž: MOLEX Authorized Installer“.*

4.2 Cíle firmy

Mezi hlavní cíl společnosti M-SOFT patří uspokojení potřeb a přání zákazníků. Protože se společnost mimo jiné zaměřuje na poskytování připojení k internetu, klade si za cíle v tomto odvětví zejména zajistit pokročilejší nabídku bezdrátového připojení a zvyšování rychlosti přenosu dat. S tím taktéž souvisí zajištění bezpečnosti dat. Dalším cílem společnosti je rozšíření služeb virálního mobilního operátora a filtrování obsahu.

4.3 Nabídka výrobků a služeb

Společnost M-SOFT v současné době nabízí prodej hardwaru, softwaru a zároveň je poskytovatelem bezdrátového připojení a tím souvisejících služeb v lokalitě Jihlava.

Hardware a software

V případě prodeje hardwaru a softwaru patří společnost M-SOFT v regionu Jihlava mezi největšího prodejce. Svým zákazníkům nabízí široký výběr hardwaru (počítačů, tiskáren, komponentů, mobilních zařízení, navigací a dalšího příslušenství) a softwaru (systémového a aplikačního). Veškerý sortiment mohou zákazníci zakoupit přímo v kamenné prodejně nebo prostřednictvím dvou nezávislých e-shopů.

Bezdrátové připojení

Společnost v současné době pokrývá bezdrátovým připojením 108 obcí nacházejících se v jejím okolí, dále pokrývá některé části Jihlavy. Zároveň nabízí své služby v souvislosti s internetem i firmám. Během několika let došlo k nárůstu rychlosti přijímání a odesílání dat a ke změnám cen za poskytování připojení. Níže je uvedena nabídka společnosti pro připojení domácností.

Agregované linky pro domácnosti v Jihlavě a okolí (cena včetně DPH)

- Tarif M-SOFT 50 - rychlost stahování dat 50 Megabit za sekundu (dále jen Mbit/s), rychlost odeslání dat 20 Mbit/s, agregace maximálně 1:4, cena při uzavření na dobu neurčitou je 488 Kč
- Tarif M-SOFT 25 - rychlost stahování dat 25 Mbit/s, rychlost odeslání dat 10 Mbit/s, agregace maximálně 1:4, cena při uzavření na dobu neurčitou je 291 Kč
- Tarif PROFI-8 - rychlost stahování 8 Mbit/s, rychlost odeslání 2 Mbit/s dat, agregace maximálně 1:4, cena při uzavření na dobu určitou je 199 Kč
- Tarif PROFI-4 - rychlost stahování 4 Mbit/s, rychlost odeslání 1 Mbit/s dat, agregace maximálně 1:4, cena při uzavření na dobu určitou je 129 Kč

Dále společnost nabízí tarify, které jsou určeny výhradně pro vybrané lokality v Jihlavě a okolí, kdy se cena a rychlost se odvíjí od zvoleného tarifu. Rychlost dat je nastavena na 30 a 100 Mbit/s a cena se pohybuje v rozmezí od 291 Kč až do 488 Kč.

Další možností, kterou společnost poskytuje, je rozšíření všech tarifů o datovou SIM kartu pro notebooky a tablety. Cena těchto služeb se je stanovena na 144 Kč pro 500 MB a 204 Kč pro 1 000 MB. (M-SOFT spol. s r. o., 2014)

V následující tabulce je zpracován přehled obcí využívajících bezdrátové připojení od společnosti M-SOFT.

Tabulka 3: Internetové pokrytí obcí

Antonínův Důl	Heňčov	Milíčov	Spělov
Amolec	Heroltice	Nadějov	Stáj
Batelov	Hlávkov	Nová Ves	Střítež
Beranovec	Hojkov	Nové Domky	Stonařov
Bezděčín	Horní Smrčné	Nové Dvory	Střížov
Bílý Kámen	Hrbov	Nový Hubenov	Studénky
Bitovčice	Hrutov	Opatov	Suchá
Borovná	Hruškovy Dvory	Otín	Šimanov
Bradlo	Hubenov	Pavlov	Šipnov
Brancouze	Hybrálec	Panská Lhota	Telč
Brzkov	Chlum	Pávov	Štoky
Brtnice	Jamné	Pístov	Těšenov
Cejle	Jedlov	Plandry	Ústí
Cerekvička	Jersín	Polná	Velký Beranov
Červený kříž	Kamenná	Popice	Větrný Jeníkov
Čížov	Kněžice	Prostředkovice	Věžnice
Číchov	Komárovice	Příseka	Vyskytná n/Ji
Dobronín	Kosov	Puklice	Vysoká
Dobroutov	Kostelec	Rácov	Vysoké Studnice
Dolní Cerekev	Krauhlčí	Radošov	Vyskytná u Pel.
Dudín	Kouty	Rančířov	Vilánek
Dušejev	Kozlov	Rantířov	Zašovice
Dvorce	Lovětín	Rohozná	Zbílidy
Dyjice	Loučky	Rounek	Zborná
Filipovské chaloupky	Luka nad Jihlavou	Rybné	Zvonějov
Hosov	Malé	Řehořov	Zhoř
Helenín	Malý Beranov	Smrčná	Ždírec

Zdroj: M-SOFT (2014, vlastní zpracování)

Společnost poskytuje v souvislosti s internetem i servisní služby tzv. „HOTLINE Internet“. Zákazníci mají možnost při jakýchkoli potížích zavolat na pevnou či mobilní linku, kde jim technici pomohou vyřešit problém přímo po telefonu. Pokud vzniklou situaci nelze vyřešit touto cestou, jsou technici vysláni na konkrétní místo, aby daný problém vyřešili. Služba je poskytována v pracovním týdnu od 7 do 20 hodin, o víkendu a svátcích pak od 9 do 20 hodin.

Optické připojení

V dnešní době roste zájem o připojení k internetu prostřednictvím optického kabelu, i tuto službu zajišťuje společnost M-SOFT prostřednictvím spolupráce s brněnskou firmou SMART Comp. a. s. (2009) „zabývající se telekomunikační sítí NETBOX“.

Jedná se tedy o nabídku internetu, který mohou využívat domácnosti i firmy v Jihlavě. Rychlost připojení internetu pro domácnosti se pohybuje od 50 Mbit/s až po 150 Mbit/s a cena od 350 Kč do 550 Kč. U firem se rychlost od 20 do 60 Mbit/s s cenou od 499 Kč do 1 999 Kč. Kromě připojení k internetu nabízí společnost i internetovou televizi NETBOX či možnost telefonovat.

Systém QI

Společnost využívá a poskytuje systém QI. Podle M-SOFT (2014) se jedná o komplexní podnikový informační systém, který efektivně pomáhá řešit většinu běžné podnikové činnosti. Od roku 2004 došlo ke vzniku partnerské spolupráce se společností DC Concept, a.s. a následným získáním odborných certifikací. Společnost působí jako partner v oblasti implementace a post-implementačních služeb Informačního systému QI. Zároveň patří mezi klíčové obchodní, implementační a vývojové partnery informačního systému QI. V současné době ho používá více než půl tisíce firem z oblasti výroby, služeb, maloobchodu, velkoobchodu a distribuce.

Kromě zmiňovaných služeb nabízí společnost na svých internetových stránkách (M-SOFT, 2014) i další, mezi něž lze zařadit *„poradenství, odvírování, servis a opravy počítačů, tiskáren, notebooků. Provádí instalaci operačních systémů, antivirových programů, virtualizaci, poštovní služby, www služby a mnoho dalších.“*

4.4 Zákazníci

Zákazníci pro každou společnost, firmu či podnik představují jádro jejího úspěchu. Stejně tak je tomu i u společnosti M-SOFT, jež mezi zákazníky řadí všechny, kteří nakoupí její služby či produkty, ať už se jedná o domácnosti, drobné živnostníky nebo jiné spotřebitele nakupující hardware, software a služby v souvislosti s internetem. Další skupinou zákazníků jsou malé, střední a velké podniky. Mezi nejvýznamnější řadí společnost M-SOFT tyto podniky:

- Gordic s. r. o.
- GLS a.s.
- Automotive Lighting s. r. o.
- Moravské kovárny a.s.
- Sapeli s. r. o.

Společnost v současnosti z hlediska poskytování služeb internetu uspokojuje přibližně 15 000 domácností a asi 1 000 firem.

4.5 Konkurence

Pro každou společnost je nutné znát své konkurenty. Jelikož se společnost zabývá prodejem hardwaru a softwaru a zároveň poskytuje internet, jsou její konkurenti rozděleni do dvou skupin, podle jejich činnosti.

Tabulka 4: Konkurenti prodávající hardware a software

Alza.cz, a. s.	RVC Net, s. r. o.
AutoCont CZ, a. s.	TRIALOG, spol. s r. o.
COMFOR STORES, a. s.	TRIMEX Jihlava, spol. s r. o.
DCOMP s. r. o.	T. S. Bohemia, a. s.
EASY Computer	StaMPi, spol. s r. o.

Zdroj: vlastní zpracování

Společnosti konkurují i další firmy, avšak za největší konkurenty z oblasti prodeje hardwaru a softwaru v rozhovoru byly zmíněny společnosti Alza.cz a T. S. Bohemia.

Za konkurenty z oblasti poskytování internetu společnost nejvíce ovlivňují:

- Telefonica O2,
- Vodafone,
- FPnet,
- Třešťsko.net,
- SOMTNET o. s.,
- CNI Net,
- OptoNet Communication, spol. s r. o., aj.

V následující tabulce jsou porovnání ve vztahu k společnosti M-SOFT nabídky dvou konkurentů s připojením k internetu pro domácnosti. Srovnání je zaměřeno na rychlost přenosu dat a jejich cenu.

Tabulka 5: Porovnání nabídky připojení k internetu pro domácnosti

M-SOFT			O2			Vodafone		
Tarif	Rychlost stahování/odeslání (Mbit/s)	Cena (v Kč)	Tarif	Rychlost stahování/odeslání (Mbit/s)	Cena (v Kč)	Tarif	Rychlost stahování/odeslání (Mbit/s)	Cena (v Kč)
M-SOFT 50	50 / 20	488,-	AKTIV +	40 / 2	606,-	VDSL 40	40 / 2	887,33,-
M-SOFT 25	25 / 10	291,-	OPTIMAL +	20 / 2	505,-	VDSL 20	20 / 2	665,50,-
PPOFI 8	8 / 2	199,-	START +	2 / 0,25	353,-	ADSL 16	16 / 0,8	665,50,-
PPOFI 4	4 / 1	129,-				ADSL 8	8 / 0,5	665,50,-
						ADSL 2	2 / 0,25	376,11,-

Ceny včetně DPH.

Zdroj: M-SOFT (2014), O2 (2014), Vodafone (2014), vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že společnost M-SOFT nabízí tarif, který se oproti konkurenci vyznačuje nejvyšší rychlostí stahování a odeslání dat a zároveň relativně nízkou cenou.

Jako každá společnost, tak i M-SOFT se o své konkurenty zajímá, zejména o jejich nabídku služeb pevného, bezdrátového či optického internetu, dále sleduje jejich ceny, používanou technologii a způsoby získávání a udržení zákazníků.

5 Návrh modelu firmy a jeho postup

V úvodní části kapitoly se zabývám určením klíčových faktorů podnikatelské koncepce společnosti M-SOFT, které dále souží k vytvoření návrhu modelu firmy a jeho postupem. Zmiňovaná společnost by v případě aplikace návrhu vystupovala jako potenciální franchisor, který by zakládal franchisingový řetězec podle přibližného návodu uvedeného v kapitole 2.7 *Založení franchisingového řetězce*. Potenciální franchisant by od něj získal možnost podnikat v rámci tohoto franchisingového řetězce. V konečném výsledku je vytvořen franchisingový řetězec fungující na základě propojené podnikatelské koncepce franchisora a franchisanta spolu s uvedenými výhodami, nevýhodami a riziky plynoucími z jejich vzájemného vztahu.

Na základě provedeného rozhovoru s podnikatelem bylo vytvořeno business plátno, které představuje podnikatelskou koncepci. Společnost, jako franchisor, by franchisantovi nabízela své dosavadní zkušenosti a v praxi osvědčený podnikatelský koncept o čemž svědčí i její působnost na trhu přes dvacet let.

Podnikatelská koncepce - plátno společnosti M-SOFT

Společnost M-SOFT spadá do oblasti malého a středního podnikání. Zaměřuje se na prodej hardwaru a softwaru a zároveň je poskytovatelem internetového připojení. Následující obrázek představuje plátno společnosti, které v sobě zahrnuje jakousi podnikatelskou koncepci. Ta je vyjádřena prostřednictvím devíti klíčových faktorů popisujících současné fungování společnosti. Systém fungování navzájem provázaných devíti faktorů je v plátnu popsán prostřednictvím růžových a žlutých nalepovacích papírků. Růžové papírky představují základ systému a žluté naopak doplňující informace k zajištění celistvosti koncepce.

Prvním faktorem se týkají zákaznického segmentu společnosti. Ten se zaměřuje na masový trh, zejména na domácnosti a firmy, přičemž nezapomíná ani na drobné odběratele hardwaru a softwaru.

Druhý faktor představují hodnotové nabídky, které firma vidí jednak v poskytnutí kvalitního internetového připojení a také v prodeji hardwaru a softwaru. Instalaci připojení provádí kvalitní a kvalifikovaní technici a kontrola fungování může být prováděna na dálku prostřednictvím informačních technologií. V případě prodeje jsou zákazníkům poskytovány informace. Hodnota nabídky je vytvářena např. novostí, výkonem, přizpůsobením se, značkou (přes 20 let na trhu), dostupností (regionální firma), rychlou reakcí, pohodlností a využitelností.

Společnost využívá ke komunikaci kanály, které rozděluje na přímé a nepřímé. Při komunikaci se zákazníky uplatňuje přímý kanál v podobě prodejců přes webové stránky, přičemž v tomto případě se jedná spíše o informační či doplňkovou záležitost. Nepřímý kanál je představován vlastními prodejny. Společnost považuje tento způsob komunikace se zákazníkem jako nejlépe fungující a zákazníci ho sami preferují a očekávají.

Dalším důležitým faktorem jsou vztahy se zákazníky, které představují jeden z významných kritických faktorů úspěchu podnikání. Společnost se v takovémto případě zaměřuje zejména na osobní asistenci, která může být částečně individualizovaná.

Zdroje příjmů pro společnost jsou představovány jednak transakčními příjmy z jednorázových plateb (prodej hardwaru a softwaru) a také z opakujících se příjmů z průběžných plateb (internet a TV). Společnost tedy generuje příjmy z prodeje aktiv, předplatného, poplatku za užívání, půjčování či pronájmu (spíše pro firmy) a z poskytování podpůrných služeb (servis). Větší ziskovost pro společnost mají poskytované služby týkající se internetového připojení. Důležitou součástí zdrojů příjmu jsou ceny. U internetového připojení je zajištěna fixní cena a u prodeje hardwaru a softwaru se cena stanovuje podle tržních podmínek.

Šestáým faktorem jsou klíčové zdroje. Společnost je rozděluje na fyzické zdroje, kam spadají fyzická aktiva (budovy, vozidla, technologie, systémy, aj.). Dále na lidské zdroje - techniky s kvalitními znalostmi ohledně informační technologie a zkušené prodejce. Hotovost a jednoduchost přístupu společnosti k úvěru lze zařadit do

finančních zdrojů. Mezi duševní zdroje společnosti patří značka, partnerství a vlastní databáze zákazníků.

Klíčové činnosti představují nutnosti pro úspěšné fungování firmy. Společnost zařazuje do této skupiny internetovou konektivitu, prodej hardwaru a softwaru, poskytování kvalitního servisu (sítě, bezpečnost dat, aj.), informační systém (QI), televizi NETBOX a provoz e-shopu.

Partnerství je dalším klíčovým faktorem. Společnost udržuje partnerské vztahy s dodavateli, distributory a dovozci hardwaru a softwaru (ACER, HP, FIJITSU, ESET, aj.), dále s partnery v oblasti datových linek, i v souvislosti s TV. Ve výjimečných případech dochází i ke spolupráci s konkurenčními firmami.

Poslední faktor se týká struktury nákladů, kam jsou zahrnuty osobní náklady, náklady na hardware, software a s tím související příslušenství, náklady na servis, na prodej a marketing, náklady na umístění optických kabelů, energii a chlazení. Pro společnost jsou nejnákladnější zejména fyzické zdroje a naopak nejméně prostředků vyžaduje provoz e-shopu.

Zmíněných devět prvků v plátnu představuje pro společnost popis fungování současně nastaveného modelu podnikání, který jim umožňuje dosahovat příjmů a zároveň vyjadřuje výdaje, které společnosti vznikají.

5.1 Franchisor a plátno business modelu

U franchisora se obecně předpokládá, že je samostatný právní subjekt podnikající pod vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost. Franchisor poskytuje práva na prodej produktů a poskytování služeb, vlastní značku, technologii a také zkušenosti z oblasti podnikání (marketing, prodej, vedení pracovního týmu, nákup, aj.). Vytváří jednotný vzhled prodejen, značky, aj. Poskytuje podporu pro vstup franchisanta do řetězce a prování školení pracovníků. Franchisor má právo kontrolovat dodržování poskytnuté licence, přičemž za poskytnutí licence jsou franchisorovi placeny poplatky.

5.1.1 Založení franchisingového řetězce

Založení franchisingového řetězce by pro zmiňovanou společnost představovalo rozhodnutí podnikatele rozšířit stávající podnikání. Jednalo by se o franchising služeb

U franchisora dojde v plátnu business modelu k následujícím změnám. První změna se projeví u faktoru zákaznické segmenty. Pro franchisora se již zmiňované zákaznické segmenty rozšíří o franchisanta.

Další změna se projeví u zdrojů příjmů. V případě zvýšení objemu prodejů bude docházet i ke zvyšování příjmů. Společnost dále rozšíří opakující se příjmy z průběžných plateb, a to ve formě poplatků za užívání licence.

Poslední změna u plátna franchisora se týká struktury nákladů, které společnost rozšíří o náklady na školení franchisantů a jejich pracovních týmů a současně se zvýší i náklady na společný marketing.

Po zpracování plátna business modelu v souvislosti s franchisorem je možné toto plátno považovat za franchisingovou koncepci, která obsahuje detailní popis fungování celého systému společnosti. Tento popis se stává zároveň součástí franchisingového manuálu (provozní příručkou), která by ještě měla obsahovat oblast provozu.

Vytvoření projektu

Další krok, který franchisor musí provést, spočívá ve vypracování franchisingového projektu či dokumentace. U franchisora by mohl návrh projektu vypadat následovně.

Nejprve se uvádí název projektu, který by se označil jako založení franchisingového řetězce formou rozšíření stávajícího podnikání.

Další krok by spočíval v určení cílů projektu. Hlavním cílem projektu se rozumí vybudovat na území České republiky během pěti let franchisingový řetězec, který bude konkurovat ostatním podnikům z oblasti prodeje hardwaru a softwaru a internetového připojení.

Franchisor by se při přípravě projektu měl rozhodnout o počtu franchisantů. V tomto případě lze uvažovat pouze o jednom franchisantovi. Důsledkem by byl pomalý, ale postupný rozvoj samotné franchisingové sítě.

Dále nesmí být opomenuto zaměření na cílovou představovanou především domácnostmi, firmami a jinými drobnými spotřebiteli.

Franchisor by se při rozšiřování franchisingového řetězce měl dále zaměřit na výběr lokality. Společnost by se rozšiřovala regionálně, z toho důvodu se provozovna musí

nacházet na území České republiky. Místo realizace projektu by mělo směřovat do města s 20 000 a více obyvateli.

Každý projekt by v sobě měl zahrnovat samotný účel. V případě franchisora by účel celého projektu spočíval v rozšíření počtu potenciálních zákazníků v oblasti prodeje hardwaru, softwaru a internetového připojení. V konečném případě by mělo docházet ke snižování nákladů. Výsledek celého projektu by se směřoval k vytvoření návrhu modelu franchisingového řetězce.

V každém zpracovaném projektu by se měly vyčíslit plánované náklady na daný projekt.

náklady spojené s hledáním, získáním a vyškolením franchisanta	50 000 Kč
náklady na společný e-shop	20 000 Kč
administrativní náklady	80 000 Kč
náklady na marketing	20 000 Kč

Celkové plánované náklady byly vyčísleny na částku 170 000 Kč. Jednotlivé výše nákladů jsou odhadnuty.

V posledním kroku projektu je nutné uvést navrhovaný postup realizace projektu, tedy harmonogram. Franchisor společně s franchisantem by měli otevření nové prodejny zrealizovat do jednoho roku od zpracování potřebné dokumentace.

Pilotní provoz

Po zpracování franchisingového projektu je nutné, aby se franchisor zaměřil na přípravu a realizaci modelového (pilotního) provozu. Díky tomuto provozu je možné v praxi prokázat úspěšnost podnikatelské koncepce. Tento modelový provoz by měl odhalit rentabilitu a životaschopnost koncepce, identifikovat problémy z oblasti marketingu, přípustnosti služeb či výrobků, aj. Prostřednictvím modelového provozu se mohou ukázat i souvislosti ohledně umístění, prostorového uspořádání a personálního obsazení prodejny.

V případě franchisora by se u zmiňované společnosti realizace modelového provozu prováděla formou vytvoření nové prodejny společnosti a jejím převedením na prvního franchisanta.

Po správném ukončení modelového provozu by mělo dojít k vyhodnocení výsledků, na jejichž základě by se dokončila potřebná dokumentace jako provozní manuál či franchisingová smlouva.

Franchisingový balík

Franchisingový balík by měl zprvu obsahovat provozní manuál. Jak již bylo zmíněno, manuál představuje fungování celého systému podnikání, který je tedy vyjádřený prostřednictvím plátna business modelu (Obrázek 5.). Dále by měl manuál obsahovat věci, týkající se požadavků na provoz.

Základní požadavky franchisora na otevření nové prodejny

Budoucí franchisor by se měl před otevřením nové prodejny zaměřit na požadavky týkající se výběru lokality, jedním z nejdůležitějších kritérií u výběru lokality je počet obyvatel. Proto by nová provozovna měla směřovat do města s počtem 20 000 a více obyvateli. S tím souvisí i provedení analýzy trhu a potenciálních zákazníků.

Jako další krok franchisora lze zahrnout problematiku stanovení obchodní marže. U internetového připojení a ostatních poskytovaných služeb by se stanovila obchodní marže ve výši 17 %. V případě prodeje hardwaru a softwaru se obchodní marže vyčísluje na výši 12 %. Výše obchodní marže v obou případech stanovila na základě účetních údajů společnosti ze současného a minulého období.

Dalším požadavkem franchisora je zajištění dostatku finančních zdrojů. Franchisor by po franchisantovi požadoval částečné uhrazení celkových investic v minimální výši 40% z krátkodobých finančních zdrojů. Jelikož společnost není zatížena žádným úvěrem, má jako potenciální franchisor snazší přístup k získání úvěru, který by měl pomoci franchisantovi při nedostatku finančních zdrojů, což představuje zbylých 60 %. Tyto zdroje se mohou použít k zajištění technologie, realizaci stavby či na nákup zařízení do prodejny.

Následující krok se týká samotného objektu, resp. provozovny. Objekt by měl splňovat jistá kritéria. Měl by se nacházet ve frekventované zóně, nejlépe v blízkosti náměstí. Dále je nepostradatelné, aby byl objekt z hlediska interiéru a exteriéru zrekonstruován a plně vybaven vodou a elektřinou. Rozloha prostoru by se měla pohybovat v rozmezí od 70 – 90 m². V objektu by se měla nacházet nejen samotná prodejna spolu s dostatečně

velkými skladovacími prostory a prostory určenými pro chlazení datového centra, ale i místo pro franchisanta a zaměstnance (techniky, prodejce) a sociální zařízení. Zde závisí na rozhodnutí franchisanta, zda bude objekt v jeho výhradním vlastnictví nebo se bude jednat o pronájem.

V souvislosti s provozovnou je důležité vytvořit její jednotný vzhled, ať už se to týká designu prodejny, dispozičního řešení, barevného řešení, osvětlení, merchandisingu, aj. Dispozičního řešení nové prodejny by mohlo vypadat podle Obrázku 6. Zde je nutné brát v úvahu prostor pro zákazníky, viditelnost a vystavení zboží, prodejní místo a dosažitelnost ostatních prostor (sklad, kanceláře, chladicí místnost apod.)

V případě designu prodejny nesmíme zapomenout na dostatečnou kapacitu vstupních prostor, dále název společnosti v průčelí obchodu a informace o nabízeném sortimentu a službách. Při barevném řešení interiéru je vhodné užití bílé barvy na stěny a dlažby v šedivém odstínu, nelze opomenout ani dobré osvětlení prodejny, regálů, nápisů či zboží. Vystavované zboží by se mělo vyrovnat do jednotlivých stojanů a regálů podle jednotlivých značek a umisťovat ve skupinách. Tím lze lépe zaměřit pozornost zákazníků na sortiment a usnadnit vyhledávání zboží jak zákazníkům, tak prodejcům. Interiér nově otevírané prodejny by měl rámcově splňovat výše uvedená kritéria a odpovídat následujícímu obrázku.

Obrázek 6: Design nové prodejny



Zdroj: Evropská databanka (2014)

S provozem prodejny souvisí otevírací doba a provoz tzv. Hotline Internetu, která by se měla shodovat s otevírací dobou franchisora (viz. Kapitola 4).

V dalším kroku by se franchisor zaměřil na výběr vhodného sortimentu do prodejny. Měl by vytvořit seznam zboží, ať už hardwaru, softwaru či pomocného materiálu pro zajištění internetového připojení, který by franchisant prodával, neboť franchisor má většinou dobrý přehled o tom, co zákazníci chtějí a kupují.

Jiné kritérium, které by měl sortiment splňovat, představuje kvalita. V dnešní době se zákazníci zajímají o kvalitu sortimentu, ale i služeb. Z tohoto důvodu je dobré, aby se franchisor snažil poskytovat informace o certifikátech kvality u sortimentu. Kvalitu služeb při zajišťování internetového připojení by mohl pozvednout prostřednictvím vysoce kvalifikovaného personálu.

Dalším pojmem souvisejícím se sortimentem je cena. Její stanovení nelze považovat za jednoduchou záležitost, neboť stanovení příliš vysoké nebo naopak nízké ceny může všeobecně vlastníkově prodejny způsobit značné problémy. Protože franchisor by měl mít vytvořenou vlastní cenovou politiku, lze ji snáze předat franchisantovi. Jak již bylo zmíněno, cena u internetového připojení se stanovuje fixně, naproti tomu cena u hardwaru a softwaru se mění podle tržních podmínek. S tím však souvisí fakt, že skladbu a ceny sortimentu je nutné přizpůsobit dané lokalitě prodeje.

Získávání, výběr a vzdělávání franchisanta

Franchisor by se v dalším kroku měl zaměřit na získání a následný výběr franchisantů, protože pro něj představují jeden z nejtěžších úkolů při vytváření franchisingového řetězce. Franchisor může získat franchisanta jednou z možností uvedených v kapitole 2.7.5 *Získávání a výběr franchisantů*. Výběr franchisantů je o něco složitější díky různému nastavení jednotlivých kritérií.

Mezi tato kritéria by měl franchisor společnosti měl zařadit:

- základní znalosti, zkušenosti a vzdělání z oblasti prodeje,
- osobní vlastnosti (spolehlivost, důvěryhodnost, pozitivní a aktivní přístup,...)
- kapitálovou zajištěnost.

Franchisor má franchisantům a zaměstnancům zajišťovat vzdělávání či zaškolení. Při vytváření franchisingového řetězce by se kvůli osobnějším přístupu franchisor přikláněl k individuálnímu vzdělání a nejdříve by provedl vstupní školení franchisanta, které se zaměřuje na seznámení s provozním manuálem.

U vzdělání zaměstnanců by franchisor zvolil možnost umístit je na určitou dobu do již fungující provozovny. S tím souvisí fakt, že franchisor by měl přehled o všech zaměstnancích, neboť každý nově přijatý zaměstnanec by musel projít vstupním školením u fungující provozovny. Tím by franchisor zajistil franchisantovi kvalifikovaný personál.

V případě průběžného vzdělávání by franchisor vzdělával franchisanty kolektivně. U zaměstnanců by se průběžné vzdělávání týkalo nových technologií a probíhalo by na každé provozovně zvlášť.

Franchisingové poplatky

Franchisorovi se za vytvoření úspěšného franchisingového systému a poskytování služeb franchisantovi platí poplatky. Mezi nejčastěji žádané druhy poplatků, které by franchisor mohl požadovat od franchisanta, patří například druhy poplatků, jejichž členění, výše a doba splatnosti jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 6: Přehled poplatků franchisora

Poplatky podle franchisingové smlouvy	Výše poplatku (bez DPH)	Splatnost
Vstupní poplatek		
Poskytnuté vstupní služby (výběr lokality, analýza trhu a zákazníků, ekonomické analýzy)	250 000,- Kč	jednorázově
Poplatek za převzetí manuálu		
Průběžné poplatky		
Poplatky za licenci	3 % z měsíčního hrubého obrátu	do 20. dne následujícího kalendářního roku
Poplatky za poskytované služby centrálou		
Reklamní poplatky	1 % z ročního hrubého obrátu	do 20. dne následujícího měsíce
Poplatky za vzdělávání a školení	0,5 % z ročního hrubého obrátu	do 20. dne následujícího kalendářního roku
Telefonní poplatky	dle měsíčního vyúčtování	do 20. dne následujícího kalendářního roku
Poplatky za správu e-shopu	2 % z ročního hrubého obrátu	do 20. dne následujícího kalendářního roku

Zdroj: vlastní zpracování

Poplatky vstupní a průběžné by měly směřovat na rozvoj franchisingového řetězce například v podobě vývoje nových produktů, systémů, výzkumu trhu, apod. Všechny druhy poplatků a jejich výše by měly být přesně stanoveny ve franchisingové smlouvě.

Franchisingová smlouva

Právní vyjádření vztahu franchisora s franchisantem představuje právě franchisingová smlouva, která v sobě zahrnuje veškeré principy a pravidla obou stran. Vytvoření franchisingové smlouvy není jednoduchá záležitost, protože by měla odpovídat principům uvedeným v Evropském etickém kodexu franchisingu. Velmi často se doporučuje vyhledat pomoc odborníků. Proto by společnost, resp. franchisor, mohl využít této možnosti a tím by zajistil správnost a komplexnost franchisingové smlouvy z právního hlediska.

5.2 Franchisant a plátno business modelu

Franchisant, stejně jako franchisor, vystupuje jako samostatný právní subjekt, který podniká samostatně, pod vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost, přičemž do podnikání vkládá kapitál. Franchisingový systém umožňuje franchisantovi do značné míry snížit rizika ohledně podnikání. Jsou mu poskytnuta práva užívat obchodní jméno, značku, technologii a možnost využívat zkušenosti z oblasti podnikání (prodej, nákup, marketing, aj.).

Postup franchisanta

První krok franchisanta by měl směřovat k získání základních informací o franchisingu, franchisingovém řetězci a jeho fungování. Tyto potřebné informace může nalézt prostřednictvím osobní konzultace, webových stránek profesních organizací (ČAF), neziskových asociací (EFF), aj.

Následně by si franchisant měl zvolit oblast svého podnikání, tedy zaměřit se na výběr konceptu, o který by měl zájem. V případě společnosti by se tedy o koncept zaměřený na poskytování služeb v oblasti internetového připojení (franchising služeb) spolu s prodejem hardwaru a softwaru (franchising odbytový).

Další kroky franchisanta by pak měly směřovat k získání informací a prověření vybraného konceptu spolu se zhodnocením vlastních možností. Franchisant by mohl získat potřebné informace z internetových stránek nebo přímo od franchisora. Měl by se zajímat zejména o koncept a jeho historii, dále o franchisorovy požadavky na finance a na kvalifikaci.

Nejvíce se změny projeví u struktury nákladů. Franchisant je povinen při uzavření franchisingové smlouvy platit vstupní poplatky, poplatky za licenci, reklamní a telefonní poplatky. Kromě poplatků musí franchisant vynaložit náklady na vytvoření prodejny a zajistit její vybavení. S tím ovšem souvisí nutnost dostatečné zásoby kapitálu, případně schopnost jeho získání.

Po seznámení franchisanta s koncepcí a jednáním franchisora by mělo dojít k podpisu franchisingové smlouvy a předání potřebné dokumentace. Při koupi franchise je franchisantovi poskytnuto oprávnění využívat značku, logo a s tím spojené know-how a zároveň se musí splnit všechny požadavky franchisora. Dokumentací se rozumí franchisingový balík, který by obsahoval provozní manuál s přesným popisem franchisingové koncepce (viz. Obrázek 7), podporou a služby poskytované franchisorem, franchisingové poplatky a také franchisingovou smlouvou.

Prodejna

Na začátku vlastní realizace franchisingové provozovny by mohl franchisant využít podpory a služeb franchisora při výběru lokality a vypracování ekonomických analýz.

Po otevření nové prodejny by vybraná lokalita musela splnit podmínku frekventované zóny a města s počtem 20.000 a více obyvatel. Tuto podmínku by splňovala níže uvedená města (s ohledem na dojezdovou vzdálenost k centrále v Jihlavě).

Město	Počet obyvatel	Vzdálenost
Havlíčkův Brod	23 445	30 km
Třebíč	37 095	35 km
Žďár nad Sázavou	21 669	37 km

Pozn.: Údaje platné k 31. 12. 2013

Zdroj: Český statistický úřad (2014), vlastní zpracování

Při vytváření ekonomických analýz by se franchisant měl zaměřit na odhad tržeb a jejich vývoje. U internetového připojení jsem pro odhad tržeb vycházela z průměru již uvedených cen tarifů franchisora (viz. Kapitola 4.3 Nabídka výrobků a služeb společnosti M-SOFT).

Odhad tržeb internetového připojení

Budeme-li v prvním roce předpokládat, že k internetu franchisant připojí 500 domácností a firem, kdy průměrná cena 1 připojeného subjektu bude rovna 300 Kč za měsíc, bude cena za rok v přepočtu 3 600 Kč za subjekt.

V druhém a třetím roce budeme uvažovat o nárůstu připojených subjektů. Druhý rok se oproti prvnímu zvýší počet připojení o 400 subjektů, tedy na 900 subjektů. Ve třetím roce by došlo opět k nárůstu, a sice o 600. Průměrná cena měsíčního tarifu se po dobu tří let nezmění.

Tabulka 7: Franchisant - Odhad tržeb u internetového připojení domácností a firem

Rok	Počet domácností a firem	Cena průměrného ročního internetového připojení (v Kč)	Roční tržby (v Kč)
1.	500	3 600	1 800 000
2.	900	3 600	3 240 000
3.	1 500	3 600	5 400 000

Pozn.: Ceny uvedeny včetně DPH.

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že s postupným růstem domácností a firem dochází i k růstu odhadu tržeb během uvedených let.

U odhadu tržeb za prodej hardwaru a softwaru jsem vycházela z účetních výkazů společnosti ze současného a minulého období. Odhad tržeb všech uvedených let je stanoven za kalendářní rok.

Tabulka 8: Franchisant - Odhad tržeb za prodej hardwaru a softwaru

Rok	Roční tržby za prodej hardwaru a softwaru (v Kč)
1.	2 357 000
2.	4 242 000
3.	7 071 000

Pozn.: Ceny uvedeny včetně DPH.

Zdroj: vlastní zpracování

I z této tabulky vyplývá, že se bude během tří let zvyšovat prodej hardwaru i softwaru.

V následující tabulce byly vyčísleny celkové odhadované tržby za prodej hardwaru, softwaru a poskytování internetového připojení za tři roky podnikání.

Tabulka 9: Franchisant - Odhad celkových tržeb pro první tři roky podnikání

Rok	Roční tržby za prodej hardwaru a softwaru (v Kč)	Roční tržby za internetové připojení (v Kč)	Celková výše odhadovaných ročních tržeb (v Kč)
1.	2 357 000	1 800 000	4 157 000
2.	4 242 000	3 240 000	7 482 000
3.	7 071 000	5 400 000	12 471 000

Pozn.: Ceny uvedeny včetně DPH.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka s celkovými odhadovanými tržbami vykazuje skutečnost, že každý rok u internetového připojení a prodávaného zboží dochází k postupnému nárůstu odhadovaných ročních tržeb. Takovýto odhadovaný vývoj tržeb lze přisuzovat technickému a technologickému pokroku. Obecně lze říci, že zákazníci se snaží udržet krok s moderní dobou, proto neustále dochází k obměně jejich elektronických zařízení.

Při odhadu celkových tržeb by mohlo dojít i k odchýlkám u odhadu. Ty by byly způsobeny různými důvody, a sice změnou cen a tarifů internetového připojení, změnou cen a skladby sortimentu, změnou cen jiných služeb apod.

Prodejní marže franchisanta na prodej hardwaru, softwaru a internetového připojení by se odvíjela od výše stanovené již franchisorem. Upravení její výše v dané lokalitě by probíhalo pouze s výslovným souhlasem franchisora.

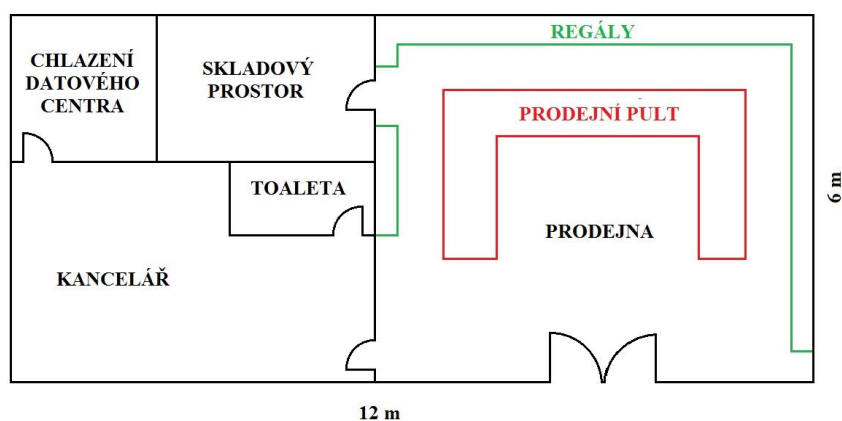
Kapitál

Velmi podstatnou roli u franchisanta hraje finanční zajištěnost, respektive kapitálu. Pro začátek podnikání franchisanta je důležité zajistit si dostatek kapitálu. Franchisant by mohl použít vlastní zdroje představované hotovostí, nemovitostí, cennými papíry, aj. Druhou možností se pro franchisanta stává využití pomoci franchisora k získání úvěru. Franchisant by při koupi franchisy měl vlastní kapitál v celkové hodnotě 3 250 000 Kč. Kapitál franchisora by se skládal z hotovosti ve výši 750 000 Kč a z nemovitosti v hodnotě 2 500 000 Kč.

Vlastní nebo získaný kapitál (cizí kapitál) by franchisant měl použít na pořízení nemovitosti (případně k placení nájmu), vybavení prodejny, počáteční provoz a samozřejmě na úhradu vstupních, průběžných a podpůrných poplatků.

Další požadavky, které franchisor určil, se týkají prodejny. Franchisant by musel splnit kritéria v souvislosti s počtem zákazníků, frekventovaností umístění, úpravou interiéru a exteriéru, rozlohou prodejny v rozmezí od 70 do 90 m² a dostatkem prostoru v zázemí. S tím souvisí vytvoření jednotného designu prodejny, dispozičního a barevného řešení, osvětlení apod. Jak již bylo uvedeno, nemovitost by měla být ve výhradním vlastnictví franchisanta a v následujícím obrázku je tak zpracován grafický návrh prodejny.

Obrázek 8: Grafický návrh prodejny franchisanta



Zdroj: vlastní zpracování

Po provedeném vybavení provozovny by se franchisant měl zaměřit na sortiment, jeho skladbu, dodavatele a také by se měl seznámit s cenovou politikou franchisora.

Všechny požadavky uvedené v dokumentaci, která by měla být součástí franchisingového balíčku, by měly být franchisantem splněny.

Poplatky

Za zakoupení franchisy by měl franchisant platit různé druhy poplatků. Ty jsou stanoveny ve franchisingové smlouvě. Franchisor by mohl požadovat od franchisanta druhy poplatků uvedené v tabulce.

Tabulka 10: Poplatky franchisanta

Poplatky podle franchisingové smlouvy	Výše poplatku (bez DPH)	Splatnost
Vstupní poplatek		
Poskytnuté vstupní služby (výběr lokality, analýza trhu a zákazníků, ekonomické analýzy)	250 000,- Kč	jednorázově
Poplatek za převzetí manuálu		
Průběžné poplatky		
Poplatky za licenci	3 % z měsíčního hrubého obrátu	do 20. dne následujícího kalendářního roku
Poplatky za poskytované služby centrálou		
Reklamní poplatky	1 % z ročního hrubého obrátu	do 20. dne následujícího měsíce
Poplatky za vzdělávání a školení	0,5 % z ročního hrubého obrátu	do 20. dne následujícího kalendářního roku
Telefonní poplatky	dle měsíčního vyúčtování	do 20. dne následujícího kalendářního roku
Poplatky za správu e-shopu	2 % z ročního hrubého obrátu	do 20. dne následujícího kalendářního roku

Zdroj: vlastní zpracování

U vstupních poplatků by měl franchisant od franchisora získat podporu v podobě služeb. Tyto služby lze využít při výběru lokality, provádění analýz trhu a zákazníků, ekonomických analýzách apod. Průběžnými poplatky lze rozumět poplatky za využívání franchisingové koncepce, tedy licenční.

Poplatky za služby poskytované centrálou by pro franchisanta představovaly reklamní poplatky, kterými by centrála zajišťovala publicitu celého řetězce. Dalšími poplatky centrále se rozumí poplatky za vzdělávání a školení jak franchisanta, tak i jeho pracovníků. Do skupiny těchto poplatků lze řadit i telefonní poplatky a poplatky za společný provoz e-shopu, přičemž internetový obchod by byl spravován výhradně centrálou.

Náklady

Náklady na otevření nové prodejny by představovaly pro franchisanta další z velmi důležitých bodů. Franchisant by se měl tedy zaměřit na to, zda budou jeho finanční zdroje dostačující či nikoli. Jak již bylo zmíněno, franchisant má vlastní kapitál v celkové výši 3 250 000 Kč (nemovitost v hodnotě 2,5 mil. Kč a hotovost v hodnotě 750 tis. Kč). Protože franchisant by byl vlastníkem nemovitosti, snížily by se mu náklady na provoz prodejny, to znamená, že by nemusel by platit za pronájem prostor.

Jednu z nejdůležitějších položek by představovalo vybavení prostoru, jež bylo vyčísleno na částku 915 000 Kč. Tato částka by v sobě zahrnovala:

Zařízení	Cena za kus (v Kč)	Počet kusů	Cena celkem (v Kč)
Regály	1 000	10	10 000
prodejná pult	30 000	1	30 000
nábytek do kanceláře (komplet - židle a stůl)	15 000	5	75 000
PC do kanceláře a prodejny	30 000	5	150 000
Zásoby			650 000
Celkové náklady na zařízení			915 000

Ceny jednotlivých zařízení byly stanoveny podle ceníků různých firem platných na internetu a podle účetních výkazů společnosti.

V prvním měsíci provozu prodejny je nezbytné uvést ještě náklady na samotný provoz. Ty by představovaly náklady na energie (voda, topení, elektřina,...) ve výši 15 000 Kč za měsíc, a také mzdové náklady, které byly vyčísleny pro 4 zaměstnance na 72 000 Kč, spolu se zákonnými odvody na sociální a zdravotní pojištění na částku 90 720 Kč.

Při vyčíslování nákladů by se neměly opomenout ani franchisingové poplatky zejména vstupní. Ty byly stanoveny na částku 250 000 Kč, přičemž ostatní druhy franchisingových poplatků uvedené ve franchisingové smlouvě by byly splaceny v průběhu prvního roku podnikání.

Odhad nákladů, které by musel franchisant vynaložit na zařízení, vybavení prostoru prodejny a provoz v prvním měsíci, jsou vyčísleny a seřazeny v následující tabulce.

Tabulka 11: Odhad nákladů na otevření nové prodejny a její provoz v prvním měsíci

Náklad	Cena (v Kč)
Náklady na zařízení prodejny	915 000
Náklady na energii	15 000
Mzdové náklady	90 720
Franchisingový poplatek (vstupní)	250 000
Celkem	1 270 720

Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vyčíst z tabulky, odhadovaná celková výše investice by byla pro franchisanta vyčíslena na 1 270 720 Kč. Jak již bylo dříve uvedeno, franchisant by na bankovním účtu měl disponovat 750 000 Kč. Ovšem na základě výpočtu lze říci, že by franchisantovi jeho vlastní kapitál z hlediska hotovosti nestačil. Zde je otázkou, kde by franchisant získal zbytek potřebných zdrojů. Nejlepším východiskem se pro něj jeví využití pomoci franchisora k získání úvěru. To by znamenalo, že zbylých 520 720 Kč by si franchisant musel půjčit. Celkové odhadované náklady by se ještě zvýšily o splátky úvěru podle platných podmínek uvedených ve smlouvě.

Nelze však opomenout ani podmínku franchisora, v které bylo stanoveno, že potřebné zdroje na bankovním účtu franchisanta by měly odpovídat 40 % z hodnoty investice. To znamená, že 40 % z odhadované investice 1 270 720 Kč tvoří 508 288 Kč. Tuto částku by měl franchisant bezpodmínečně mít na svém účtu a z toho vyplývá, že franchisorova podmínka by byla splněna.

5.3 Propojení plátna business modelu franchisora a franchisanta, jejich výhody a nevýhody společně s možnými riziky a jejich opatřeními

V této kapitole se zaměřuji na spojení plátna franchisora a franchisanta k vytvoření celkového návrhu modelu. Dále jsou uvedeny výhody a nevýhody, které by mohly ze vzájemného vztahu vyplynout, v závěru kapitoly pak rizika, jež by mohla ohrozit současně franchisora i franchisanta.

Již dříve byl uveden podrobnější popis obecného postupu založení franchisingového řetězce jak ze strany franchisora, tak franchisanta. Franchisor, tedy společnost, by nabízela franchisantovi dobře propracovaný podnikatelský koncept, který by mu zajistil rozvoj provozoven v dalším regionu. Franchisant zase získal kromě ověřeného konceptu možnost rozvíjet vlastní podnikání. Jak by vypadala podnikatelská koncepce z pohledu franchisora a franchisanta? To vystihuje následující obrázek.

Obrázek 9: Vzájemné propojení plátna franchisora a franchisanta



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku je možné spatřit, že jednotlivé změny v případě obou stran představují navzájem se doplňující faktory. Ty potom dotvářejí fungování franchisingového systému podniku jako celku. Při striktním dodržování práv a povinností plynoucí z oboustranného vztahu franchisora a franchisanta lze zajistit správný chod celého franchisingového řetězce.

Na základě vytvořeného vztahu jsem vytvořila návrhy předpokládaných zisků pro franchisanta a franchisora. Předpokládaný zisk pro franchisanta v prvním měsíci a v prvním roce podnikání vyjadřuje následující tabulka.

Tabulka 12: Odhadovaný zisk franchisanta v prvním měsíci a roce podnikání

Položka	Období	
	První měsíc (v Kč)	První rok (v Kč)
Celkové tržby	346 417	4 157 000
Náklady na prodejnu	1 020 720	1 020 720
Odpisy dlouhodobého majetku (nemovitost, zařízení)	10 250	123 000
Vstupní poplatek	250 000	250 000
Poplatky za licenci (3 % z měsíčního hrubého obratu)	10 393	124 710
Reklamní poplatky (1 % z ročního hrubého obratu)	x	41 570
Poplatky za vzdělání a školení (0,5 % z hrubého ročního obratu)	x	20 785
Telefonní poplatky	2 000	24 000
Poplatky za správu e-shopu (1 % z ročního hrubého obratu)	x	41 570
Celkový zisk (ztráta)	- 926 446	2 510 645

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že franchisant by v prvním měsíci podnikání byl necelý milion korun ve ztrátě, což by pro něj mohlo být demotivující. Avšak na konci roku by měl franchisant generovat zisk až do výše 2 510 645 Kč. Na základě tohoto předpokládaného zisku by se jednalo o velmi výhodné podnikání.

V následujících letech podnikání by se měl zisk teoreticky neustále zvyšovat, neboť franchisant by již neplatil vstupní poplatek a náklady na prodejnu by se snížily například o náklady na pořízení vybavení.

Pro franchisora by představovaly zisky zejména poplatky, které jsou podle franchisingové smlouvy franchisanti povinni platit. Předpokládané zisky jsou vyčísleny pro jednoho, tři a pět potenciálních franchisantů.

Tabulka 13: Odhad předpokládaného zisku franchisora

Položka	Počet franchisantů		
	1	3	5
Zdroje příjmů			
Vstupní poplatek	250 000	750 000	1 250 000
Poplatky za licenci (3 % z měsíčního hrubého obratu)	124 710	374 130	623 550
Reklamní poplatky (1 % z ročního hrubého obratu)	41 570	124 710	207 850
Poplatky za vzdělání a školení (0,5 % z hrubého ročního obratu)	20 785	62 355	103 925
Telefonní poplatky	24 000	72 000	120 000
Poplatky za správu e-shopu (1 % z ročního hrubého obratu)	41 570	124 710	207 850
Náklady			
Náklady na hledání, získání a vyškolení franchisanta	50 000	150 000	250 000
Náklady na společný e-shop	20 000	60 000	100 000
Administrativní náklady	80 000	240 000	400 000
Náklady na marketing	20 000	60 000	100 000
Celkový zisk	332 635	997 905	1 663 175

Pozn.: Čásky jsou uvedeny v Kč.

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 13 byly zpracovány zisky, které by franchisor mohl při stanovené výši poplatků generovat. Výši jednotlivých poplatků jsem určila na základě odhadovaných tržeb franchisanta v prvním roce podnikání. Při rozšíření franchisingového řetězce na pět franchisantů by příjmy vzrostly až na částku přes 1,5 milionu korun. To svědčí o tom, že takto nastavené podmínky by mohly být i pro franchisora výhodné.

Ze vzájemně vytvořeného vztahu však franchisantovi i franchisorovi plynou určité výhody a nevýhody.

Výhody a nevýhody pro franchisora

Pro franchisora by se naskytla možnost vytvořit franchisingový řetězec a postupně zajistit jeho rozšiřování s využitím cizího kapitálu franchisanta, čímž by mohla být otevřena nová provozovna např. v Havlíčkově Brodě. Tato možnost by pro franchisora znamenala mnohem menší riziko v případě neúspěchu právě díky využití kapitálu franchisanta.

Další výhodou by byla jednoduchá organizační struktura, představována jedním franchisantem, avšak i při zvýšení počtu franchisantů, by se organizační struktura více či méně nelišila od té původní.

Franchisor by měl vidět svoji výhodu také ve vytváření prodejní strategie. Protože již několik desítek let před vznikem franchisingového řetězce podnikal, měl by franchisor mít vytvořenou takovou strategii, při jejímž dodržování by franchisant měl brzy dosáhnout dobrých hospodářských výsledků.

V některých případech by se za výhodu mohl považovat i návrh změn, se kterými by přicházel franchisant. Tyto návrhy by mohly pomoci v rozvoji celého franchisingového řetězce, tudíž by je i franchisor měl respektovat, projednat spolu s franchisantem a pak případně schválit a vyzkoušet.

Mezi poslední výhodu lze zahrnout i snížení nákladů na personál, protože kvalifikovaný a kvalitní personál by měl být schopen řídit celý řetězec. Navíc franchisor personál franchisanta nefinancuje.

Za velikou nevýhodu franchisora je možné považovat poškození dobrého jména, image, apod. To ve větší míře může souviset s výběrem franchisanta. Na to úskalí by si franchisor měl dát pozor a vybírat franchisanta jen podle dobře zvolených kritérií.

Jako další nevýhodu lze při tvorbě franchisingového řetězce uvést výchovu budoucího konkurenta, který by se mohl po určité době domnívat, že nepotřebuje franchisorovi platit nějaké poplatky a chtěl by si založit vlastní podnik. Proto by si tuto možnost měl franchisor nechat začlenit do franchisingové smlouvy spolu s pokutami za její porušení.

Franchisor by měl provádět neustálou kontrolu nad franchisantem. To by s sebou neslo další náklady, a proto by si mohl vytvořit seznam různých kontrol, i náhodných, případně by mohl využít fiktivního zákazníka a zkontrolovat tak výkon a dodržování postupů. Ovšem stále by měl mít na paměti, že s franchisantem musí jednat slušně a zacházet citlivě.

Výhody a nevýhody pro franchisanta

Mezi výhody franchisanta by v první řadě spadala možnost podnikat prakticky prostřednictvím fungujícího systému, který by byl ověřený a životaschopný. Kromě toho by měl i možnost využít pomoci a dalších služeb franchisora ať už ohledně kapitálu či provedení analýz. Dále může franchisora požádat například o pomoc při získávání nebo vyjednávání zakázek, které by sám nebyl schopen dojednat.

Jiné plus by pro franchisanta mohla představovat možnost podílet se na výzkumu a vývoji nově poskytovaných služeb a vlastních výrobků, zařízení, technologií nebo nových postupů.

Nevýhoda, kterou franchisanti velmi často vidí, spočívá v omezení samostatnosti. Tuto myšlenku omezování by ovšem franchisor mohl zmírnit určitou mírou vlastní iniciativy. Iniciativa franchisanta by se odrážela v podobě podávání různých návrhů, například na zkvalitnění služeb, vytváření nové technologie pro franchisora apod. S tím by však souvisela povinnost franchisora všechny návrhy s franchisantem probrat a rozhodnout jak s nimi naložit.

Každý franchisant by se měl smířit s faktem, že franchisor by prováděl kontroly různých druhů. Nejčastěji by se jednalo o kontrolu dodržování předané koncepce, postupů týkajících se poskytování služeb, prodejních nebo provozních, dodržování podmínek o jednotném vzhledu prodejny, apod. Kdyby franchisant chtěl omezit tyto kontroly na co nejmenší počet, musel by co nejlépe a přesně dodržovat všechny postupy a podmínky.

Za další nevýhodu se považuje placení různých poplatků, které by měly být stanoveny ve smlouvě. Franchisant by za využívání celého konceptu měl hradit některé druhy poplatků. (viz. Tabulka 10)

Potenciální rizika pro franchisora i franchisanta a jejich návrh opatření

Kromě výhod a nevýhod pro obě strany by existovala i rizika, na která by si musel dát pozor jak franchisor, tak i franchisant.

Jedno z největších rizik pro oba zúčastněné by zřejmě spočívalo v informacích. Zde by se mohlo jednat o únik, zneužití či utajování informací navzájem mezi zúčastněnými stranami nebo jejich předávání třetí osobě. To by mohlo mít za následek ohrožení celého systému podnikání společnosti spolu s poškozením dobrého jména. Riziko zde představuje zejména zneužití know-how společnosti případně může nastat i možnost, že by se franchisant chtěl osamostatnit.

Jako opatření jsem navrhla stanovení sankcí a pokut za porušování podmínek. Největší pokuta by byla stanovena za snahy osamostatnit se s předaným know-how. Všechny pokuty a jejich výše by byly uvedeny ve franchisingové smlouvě, přičemž pokuta za odloučení by mohla být stanovena v řádech statisíců až milionů korun.

Další riziko by se mohlo týkat konkurence. Pokud by vstoupil na trh silný konkurent, mohlo by to ohrozit společnost.

Ta by neměla váhat a rovnou se začít zabývat investicemi do marketingu, případně se pokusit najít slabé místo konkurenta a na to se zaměřit. Investice by mohly směřovat na zlepšení reklamy, poskytnutí slev, případně snížení ceny nabízeného zboží a služeb.

V praxi se mohou obě strany setkat i s problémy týkajícími se dodavatelů. Například u zpoždění dodávky zboží, dodání nekvalitního zboží nebo pomalého transferu technologie, by návrhem případného opatření mohly být například pokuty za porušení dodavatelské smlouvy. Pokud by docházelo k neustálým problémům ze strany dodavatele, mohl by se nahradit třeba dodavatelem ze zahraničí.

V některých situacích by se mohly objevit ekonomické problémy, zejména u zvyšování nákladů, cen sortimentu a surovin. V tomto případě by se zúčastněné strany mohly asi nejlépe bránit změnou dodavatele, nebo vymyslet způsob, jak zajistit stálý odbyt sortimentu (hardwaru a softwaru) a služeb (internetové připojení) při zachování stejné úrovně kvality. Neúspěch této strategie by mohl mít za následek i neúspěch celého franchisingového řetězce, včetně objemu dosahovaných prodejů.

Další riziko by mohlo nastat u cenové politiky, kdy by se špatně zvolené ceny mohly odrazit v nedostatku zdrojů důležitých pro pokrytí nákladů, což by mohlo mít za následek záporný výsledek hospodaření. Proto by ceny musely být nastaveny tak, aby k této situaci vůbec nedocházelo.

Celkově k uvedeným rizikům lze říci, že by je obě zúčastněné strany měly dobře zvážit a předcházet jim. Franchisor by měl mít na paměti všechna možná rizika a jejich postihy dobře promyšlené. Franchisant by si naopak měl uvědomit, že dostal možnost podnikat s minimem rizika, že výše pokut není zanedbatelná a mohly by ho dostat do značných finančních problémů.

Závěrem této kapitoly je nutno zhodnotit samotné plátno business modelu. Díky jeho jednoduché struktuře, složené z devíti kroků, ho lze prakticky použít na jakýkoli podnik. Z mého pohledu jeho využití představovalo jedinou možnost, jak získat detailnější popis fungování celého systému společnosti. Při vytváření plátna společnosti jsem rychleji získala přehled o jednotlivých faktorech, které do sebe navzájem zapadají.

Toto plátno se osvědčilo, dle mého názoru zejména v důsledku jednoduchosti jeho zpracování, v provázanosti jednotlivých faktorů a také v možnosti využití pro

společnost, která se zabývá současně obchodem i poskytováním služeb. Za částečnou nevýhodou bych považovala časovou náročnost vytvoření plátna. Přesto, že je plátno jednoduše pochopitelné a přehledné, je naopak velmi složité z hlediska času potřebného k jeho vytvoření.

6 Závěr

Tato diplomová práce popisuje vytváření návrhu franchisingového modelu podnikání, tak aby byl aplikovatelný do praxe i pro další společnosti. Pro návrh modelu jsem zvolila společnost z oblasti malého a středního podnikání zabývající se prodejem hardwaru a softwaru a současně poskytováním služeb v souvislosti s internetovým připojením. Díky ní jsem mohla vytvořit obecný postup pro založení franchisingového řetězce.

V úvodu teoretické části práce jsem se zabývala sběrem a studiem sekundárních zdrojů. Zde byl různě definován pojem franchising, dále byly uvedeny základní pojmy v souvislosti s franchisingem, jako jsou základní charakteristiky, výhody a nevýhody tohoto způsobu podnikání pro jeho jednotlivé subjekty (franchisora i franchisanta), postup založení franchisingového řetězce a další významné skutečnosti a instituce pojící se k tomuto pojmu. V závěru literární rešerše představuji plátno business modelu zahrnující devět klíčových faktorů, které ukazují systém fungování společnosti, jehož prostřednictvím společnost generuje příjmy.

Pro praktickou část jsem zvolila, jak již bylo řečeno společnost z oblasti malého a středního podnikání, u níž byla provedena analýza současného stavu, a na základě rozhovoru s managementem společnosti bylo vytvořeno plátno business modelu. Toto plátno v podstatě představovalo jistou podnikatelskou koncepci, tedy systém fungování celé společnosti vyjádřený prostřednictvím devíti základních kroků. Takto vytvořené plátno bylo dále využito pro návrh franchisingového modelu řetězce dané společnosti.

Návrh modelu franchisingového řetězce se odvíjel od podkladů z teoretické části a také z plátna společnosti. Společnost v mém vystupovala jako potenciální franchisor, který zakládá franchisingový řetězec. Franchisor zde stanovil svou centrálu a prostřednictvím devíti klíčových faktorů plátna vyjádřil svou podnikatelskou koncepci. Další jeho krok spočíval ve vytvoření projektu, tedy způsobu, jak bude postupovat při rozšiřování stávajícího podnikání. Dále se měl franchisor zaměřit na realizaci pilotního projektu a jeho výsledků. Franchisor pak dále postupoval v návrhu tak, že vytvořil franchisingový balík. Ten v sobě zahrnoval podmínky ohledně prodejny, sortimentu, ceny a samozřejmě franchisingové poplatky. Ty byly nastaveny tak, aby mu pro prodeji licence generovaly zisk.

Poté jsem se v praktické části zabývala franchisantem. Ten se zaměřil zejména na výběr koncepce a na veškeré požadavky, které franchisor kladl. Dále byla franchisantovi vytvořena jeho podnikatelská koncepce i s jednotlivými změnami v plátně. Spolu s koncepcí byly vyčísleny i odhadované náklady na otevření nové provozovny a tržby.

V poslední části této diplomové práce došlo ke sladění zájmů franchisora a franchisanta prostřednictvím spojení plátna franchisingového modelu a tím byla vytvořena společná podnikatelská koncepce. Následně jsou pak vyčísleny odhadované zisky pro obě zúčastněné strany.

U franchisora se zisk z jednoho franchisanta pohyboval okolo 300 000 Kč, přičemž pokud by byla licence prodána až pěti franchisantům, zisk franchisora by se až pětkrát znásobil. Franchisant by v prvním měsíci podnikání byl ve ztrátě kolem 1 milionu korun ve ztrátě, avšak během prvního roku by při dodržování všech povinností mohl dosáhnout zisku přes 2,5 milionu korun. Dále jsou ještě uvedeny výhody a nevýhody plynoucí ze vzájemného vztahu. A jako poslední jsou uvedena rizika, která mohou tento vztah ohrožovat.

Závěrem lze konstatovat, že pokud by franchisor i franchisant uvažovali o vzájemné spolupráci, je nutné, aby oba současně dodržovali podmínky a zároveň respektovali svá práva. Poté by mohla být jejich spolupráce prospěšná, bezpečná a zisková.

Summary

The purpose of this thesis was to develop a proposal franchising business model that could be applied in practice for other companies.

For the design of the model I chose a company of small and medium business engaged in the sale of hardware, software and Internet access service provision. Based on the interviews with the company management was carried out an analysis of the current situation and created a valid business model representing the system of operation.

By means of a completed canvas, and the basic elements of franchising process was created a routine for the franchisor and franchisee. For the franchisor constituted the canvas a kind of a planned business concept, and then had to lay down the conditions for the opening of a new facility and the granting of licenses, determine the headquarters and the amount of the charges.

Franchisee focused mainly on the choice of concept and the requirements that the franchisor laid. Furthermore was created a business concept for Franchisee with individual variations in the canvas. Along with this were calculated also the estimated costs for opening a new shop and the sales.

The last step of the analysis consisted in a connecting of the franchisor's and franchisee's canvases, so that would be created an unitary common concept. In addition, the estimated profits were calculated together with the advantages and disadvantages of their interface. In the conclusion are given the risks which may endangered this relationship.

Seznam použité literatury

Odborné publikace

- Barow, C. (1996). *Základy drobného podnikání*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o.
- Hesková, M. et al. (2005). *Kooperace*. Praha: Profess Consulting.s.r.o.
- Kozel, L. et al. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Malý, M. & Dědina, J. (1996). *Organizační architektura*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a. s.
- Matthews, D., Barclay, L. et al. (2007). *Starting & Running a Business All-in-One For Dummies*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Mendelsohn, D. & Acheson, D. (1994). *Franchising: moderní forma prodeje*. Praha: Management Press.
- Mendelsohn, M. (2004). *The Guide to Franchising*. London: Thomson.
- Nováček, M. et al. (1997). *Obchodní podnikání*. Brno: Masarykova univerzita.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2012). *Tvorba business modelů*. Praha: Albatros Media, a. s.
- Růčková, P. & Roubíčková, M. (2012). *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Řezníčková, M. (2009). *Franchising. Podnikání pod cizím jménem*. Praha: C.H.BECK.
- Staňková, A. (2007). *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C.H.BECK.
- Štensová, A. (2006). *Franchising. Partnerství přináší úspěch*. Bratislava: EKONÓM.
- Turnerová, L. (2001). *Odborný průvodce franšízinkem*. Praha.

Internetové zdroje

Ask.com. (2014). What is a company's cost structure? *Ask*. [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.ask.com/question/what-is-a-company-s-cost-structure>.

Bunešová, M. & Vaněček, D. (2008). *Technika zpracování bakalářských a diplomových prací*. [cit. 2014-01-03]. Dostupné z: http://www.ef.jcu.cz/education/ke_stazeni/technika_zprac_bp_a_dp/view.

CrossCafe original s. r. o. (2014). Franchising. *CrossCafe original*. [cit. 2014-01-03]. Dostupné z: <http://www.crosscafe.cz/franchising.htm>.

Česká asociace franchisingu. (2005 - 2012). Franchising. *Česká asociace franchisingu*. [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising>.

Česká asociace franchisingu. (2005 – 2012). Evropský etický kodex franchisingu. *Česká asociace franchisingu*. [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: http://www.czech-franchise.cz/sites/default/files/evropsky_kodex_etiky_franchisingu.pdf.

Česká asociace franchisingu. (2005 – 2012). Evropská franchisingová federace. *Česká asociace franchisingu*. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/evropska-franchisova-federace-eff>.

Česká televize. (2011). Franchising letos v Česku rekordně pomáhá v krizi. *Ekonomika*. [cit. 2013-12-20]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/155820-franchising-letos-v-cesku-rekordne-rostl-pomaha-v-krizi/>.

Český institut pro franchising. (2006-2009). O franchisingu. *ifranchising.cz*. [cit. 2013-12-06]. Dostupné z: <http://www.ifranchising.cz/franchising.php?id=za-pate>.

Český institut pro franchising. (2006-2009). O nás. *ifranchising.cz*. [cit. 2013-12-19]. Dostupné z: <http://www.ifranchising.cz/o-nas.php>.

Český statistický úřad. (2014). *Bilance počtu obyvatel ve městech Kraje Vysočina v roce 2013*. [cit. 2014-08-20]. Dostupné z: www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/bilance_poctu_obyvatel_ve_mestech_kraje_vysocina_v_roce_2013.

Economia, a. s. (2013). Jaký je český franšizing v roce 2013. *Marketing & Media*. [cit. 2013-12-20]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-60364710-jaky-je-cesky-fransizing-v-roce-2013>

- Evropská databanka, a.s. (2014). M-SOFT, spol. s r. o. Evropská databanka. [cit. 2014-08-20]. Dostupné z: www.edb.cz/firma-180184-m-soft-telc.
- Evropská franchisingová federace. (2013). What is franchise? *European Franchise Federation*. [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique6>.
- iPodnikatel.cz – Portál pro podnikatele. (2011). Franchisové poplatky – za co ve franchisingu zaplatíte a co za to dostanete. *iPodnikatel.cz*. [cit. 2014-01-03]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Franchising/franchisove-poplatky-za-co-ve-franchisingu-zaplatite-a-co-za-to-dostanete.html>.
- Ivestopedia USA. (2014). Business model. *Ivestopedia*. [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>.
- Ivestopedia USA. (2014). Value proposition . *Ivestopedia*. [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/v/valueproposition.asp>.
- Jakubeczová, M. (2008). Realita vo franchisingu. *living.HNonline.sk*. [cit. 2013-12-06]. Dostupné z: <http://living.hnonline.sk/clanky/hnreality/realita-vo-franchisingu>.
- M-SOFT, spol. s r. o. (2014). O nás. M-SOFT, spol. s r. o. [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.m-soft.cz/o-nas>.
- Mezinárodní franchisingová asociace. (2013). What is franchise? *International Franchise Association*. [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: <http://www.franchise.org/franchiseesecondary.aspx?id=52625>.
- Oficiální server českého soudnictví. (2014). Obchodní rejstřík. *Justice.cz*. [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>.
- PROFIT systém franchise services s. r. o. (2011). Češi se už franchisingu nebojí. *Franchising.cz*. [cit. 2014-01-03]. Dostupné z: <http://franchising.cz/clanek/727/cesi-franchisingu-neboji/>.
- PROFIT systém franchise services s. r. o. (2008). Rozvoj franchisingu v ČR. *Franchising.cz*. [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/3/rozvoj-franchisingu-cesku/>.

PROFIT systém franchise services s. r. o. (2010). 5 kroků, jak se stát franchisorem. *Franchising.cz*. [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/500/5-kroku-jak-stat-franchisorem/>.

SMART Comp, a. s. (2009). O nás. *NETBOX*. [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.netbox.cz/site/cz/provozovatel.html>.

Slovník cizích slov. (2011). Model. *slovník-cizich-slov.info*. [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.info/model>

TechTarget. (2000 – 2014). Customer segmentation. *Search CRM*. [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://searchcrm.techtarget.com/definition/customer-segmentation>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Jednoduchý franchising.....	13
Obrázek 2: Masterfranchising.....	13
Obrázek 3: Plátno business modelu	37
Obrázek 4: Plátno business modelu – společnost M-SOFT	51
Obrázek 5: Plátno business modelu pro franchisora.....	54
Obrázek 6: Design nové prodejny	58
Obrázek 7: Plátno business modelu pro franchisanta	62
Obrázek 8: Grafický návrh prodejny franchisanta.....	66
Obrázek 9: Vzájemné propojení plátna franchisora a franchisanta	70

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled výhod a nevýhod franchisingu	16
Tabulka 2: Kanály.....	34
Tabulka 3: Internetové pokrytí obcí.....	46
Tabulka 4: Konkurenti prodávající hardware a software.....	48
Tabulka 5: Porovnání nabídky připojení k internetu pro domácnosti	49
Tabulka 6: Přehled poplatků franchisora	60
Tabulka 7: Franchisant - Odhad tržeb u internetového připojení domácností a firem ...	64
Tabulka 8: Franchisant - Odhad tržeb za prodej hardwaru a softwaru	64
Tabulka 9: Franchisant - Odhad celkových tržeb pro první tři roky podnikání	65
Tabulka 10: Poplatky franchisanta	67
Tabulka 11: Odhad nákladů na otevření nové prodejny a její provoz v prvním měsíci .	68
Tabulka 12: Odhadovaný zisk franchisanta v prvním měsíci a roce podnikání	71
Tabulka 13: Odhad předpokládaného zisku franchisora.....	72

Seznam grafů

Graf 1: Franchisingové systémy v ČR v letech 2010 – 2012	29
Graf 2: Franchising dle sektorů v ČR v letech 2010 – 2012.....	30

Seznam příloh

Příloha 1: Etický kodex franchisingu

Příloha 2: Otázky ze strukturovaného rozhovoru

Příloha 1: Etický kodex franchisingu

1. DEFINICE FRANCHISINGU

Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků, franchisora a jeho franchisantů. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost, provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí. Toto právo franchisanta opravňuje a zavazuje užívat za přímou nebo nepřímou úplatu jméno franchisorovy firmy a/nebo jeho ochrannou známku a/nebo servisní známku a/nebo jiná práva z průmyslového a/nebo duševního vlastnictví, jakož i know-how, hospodářské a technické metody a procedurální systém, v rámci a po dobu trvání písemné franchisové smlouvy, za tímto účelem uzavřené mezi stranami, a za trvalé obchodní a technické podpory ze strany franchisora.

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

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

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

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

2. HLAVNÍ ZÁSADY

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

2.2. Povinnosti franchisora:

Franchisor musí:

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

2.3. Povinnosti franchisanta:

Franchisant:

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

2.4. Další povinnosti obou smluvních stran:

Ve vzájemných stycích obou stran bude panovat slušnost. Dojde-li k porušení smlouvy, vyrozumí o tom franchisor své franchisanty písemně a eventuálně stanoví přiměřenou lhůtu, v níž je třeba zjednat nápravu. Strany budou řešit žaloby, stížnosti a názorové rozdílnosti s dobrou vůlí, poctivými a věcnými rozhovory a přímým jednáním.

3. NÁBOR, INZERCE A ZPŘÍSTUPNĚNÍ INFORMACÍ

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

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

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

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

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

4. VÝBĚR FRANCHISANTŮ

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

5. FRANCHISOVÁ SMLOUVA

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

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

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

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

5.4. Následující smluvní podmínky tvoří nepostradatelné minimum:

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

6. KODEX ETIKY A MASTER - FRANCHISOVÝ SYSTÉM

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

Příloha 2: Otázky ze strukturovaného rozhovoru

- 1) Představení společnosti. Co vedlo k podnikání.
- 2) Vývoj společnosti z hlediska historie.
- 3) V čem spočívá a jak funguje podnikání?

Vytvoření plátna business modelu a s tím související otázky.

- 4) Jaké jsou současné a budoucí cíle (čeho chcete dosáhnout)? Co je může ohrozit?
- 5) Jak dosahujete zvolených cílů? Jaká je strategie?
- 6) Jaké má společnost silné a slabé stránky? Co vidíte jako příležitost a co naopak jako ohrožení?
- 7) Jaké má společnost konkurenty? Které jsou považováni za významné?
- 8) Kdo nebo co ovlivňuje společnost? (zainteresované osoby, technologické trendy, regulační opatření, společenské trendy, získávání finančních prostředků)
- 9) Snažíte se inovovat své podnikání? Dáváte na názory svých zákazníků případně zaměstnanců, či jiných osob?