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 podnikatelský záměr

Vypracoval: Bc. Lucie Kluzáková
Vedoucí práce: Ing. Viktor Vojtko, PhD.
České Budějovice 2015

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2012/2013**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Lucie KLUZÁKOVÁ**
Osobní číslo:	**E12632**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Obchodní podnikání**
Název tématu:	**Franchising jako podnikatelský záměr**
Zadávající katedra:	**Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Cílem diplomové práce je zpracovat pro vybraný subjekt podnikající na českém trhu plán expanze na trhu ČR prostřednictvím vytvoření franchisového řetězce.

Metodický postup:

1. Studium teoretických podkladů a teoretických východisek řešeného problému
2. Analýza vybraného subjektu
3. Analýza možností expanze daného subjektu na trhu ČR vytvořením franchisového řetězce
4. Vypracování franchisového podnikatelského plánu
5. Doporučení strategie expanze daného subjektu prostřednictvím franchisy

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. ISBN 978-80-254-2136-9.**
MARTIUS, Waltraud. *Fairplay Franchising Spielregeln für partnerschaftlichen Erfolg.* **Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, 2010. ISBN 9783834989499.**
ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising?: podnikání pod cizím jménem.* **Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 9788074001741.**
ŠTENSOVÁ, Antónia. *Franchising - Partnerstvo prinášajúce úspech.* **1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2006. 158 s. ISBN 80-225-2247-3.**
Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, hlava 4: spojování soutěžitelů.

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

L.S.

Ing. Viktor VOJTKO, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. března 2013

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

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

Datum 7. 4. 2015 *Podpis*

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Viktoru Vojtkovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky, podněty a profesionální náhled při vypracování této práce.

Dále děkuji panu F.S., vlastníkovi vybrané firmy za poskytnuté informace, ochotu a čas, který se mnou strávil při rozhovorech a konzultacích.

OBSAH

ÚVOD 7

1 LITERÁRNÍ PŘEHLED 8

1. 1 Základní pojmy z oblasti franchisingu 8
1. 2 Definice franchisingu 8
1. 3 Formy a druhy franchisingu 10
1. 4 Výhody a nevýhody franchisingu 12
1.4.1 Výhody franchisingu 12
1.4.2 Nevýhody a rizika franchisingu 13
1.5 Základní právní aspekty franchisového řetězce 14
1.6 Franchisové svazy, Evropský kodex etiky franchisingu 18
1.7 Způsoby založení sítě 19
1.8 Franchisová centrála 21
1.9 Franchisový podnikatelský plán 22
1.10 Franchisový balík 27
1.10.1 Nabídková brožura 27
1.10.2 Operační manuál (provozní příručka) 28
1.10.3 Smlouva o franchisingu 30
1.10.4 Ostatní smlouvy 32
1.10.5 Poplatky 32
1.11 Výběr franchisantů 34
1.12 Školení franchisantů 36
1.13 Zajišťování kvality franchisingu 36

2 CÍL A METODIKA PRÁCE 37

2. 1 Cíl práce 37
2. 2 Metodika práce 37

3 PRAKTICKÁ ČÁST 39

3. 1 Popis vybrané firmy – sekundární data 39
3.2 Analýza vnějšího prostředí firmy 40
3.2.1 STEP analýza 40
3.2.2 Porterův model pěti sil 45
3.2.3 Případová studie – Mc´Donalds 49
3.3 Primární data o firmě získaná z řízeného rozhovoru 53
3.4 Analýza vnitřního prostředí firmy 54
3.4.1 Náklady a výnosy 54
3.4.1.1. Předpokládané náklady a výnosy 54
3.4.1.2. Obchodní přirážka a marže 54
3.4.1.3. Bod zvratu 54
3.5 SWOT analýza 54
3.6 Franchisový podnikatelský plán 56
3.6.1 Titulní list 56
3.6.2 Úvod 56
3.6.3 Popis podnikatelské příležitosti 56
3.6.4 Cíle 56
3.6.5 Potenciální trhy 56
3.6.6 Analýza konkurence 56
3.6.7 Franchisová strategie 57
3.6.7.1. Marketingová strategie 57

3.6.7.2. Strategie získání franchisantů ... 57
3.6.7.3. Strategie budování franchisového řetězce ... 58
Bariéry odcizení konceptu ... 58
Rozvoj franchisového řetězce ... 58
3.6.8 Časový harmonogram ... 60
3.6.9 Finanční plán ... 60
3.6.9.1 Predikce ročních nákladů, výnosů, HV a cash flow ... 60
3.6.9.2 Výpočet návratnosti investice ... 62
3.6.9.3 Výpočet rentability tržeb ... 63
3.6.10 Analýza rizik ... 63
3.7 FRANCHISOVÝ BALÍK ... 64
3.7.1 Nabídková brožura ... 64
3.7.2 Dotazník pro potenciální franchisanty ... 64
3.7.3 Franchisová smlouva ... 64
3.8 DOPORUČENÍ STRATEGIE EXPANZE FIRMY ... 65
4 ZÁVĚR ... 66
SHRNUTÍ ... 68
SUMMARY ... 70
PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY ... 72
SEZNAM OBRÁZKŮ ... 76
SEZNAM TABULEK ... 77
PŘÍLOHY ... 78

Úvod

Významným sektorem tržní ekonomiky jsou malé a střední podniky. Jejich význam tkví především v jejich pružnosti a rychlosti jejich reakcí na změnu tržních podmínek zahrnující schopnost vyplnit mezery na trhu a vytvářet pracovní příležitosti. Nevýhodou malých a středních podniků je ovšem jejich slabší pozice v konkurenčním boji s velkými, mnohdy globálními podniky a obtížnější přístup ke kapitálu.

Nastíněné nevýhody malých a středních podniků pomáhá řešit franchising, systém založený na prodeji licence k používání již prověřeného podnikatelského konceptu. Vznik franchisových systémů je spojený s počátky industrializace. K jedné z prvních firem využívajících franchising se řadí kupříkladu Coca-Cola, která již před více než sto lety začala prodávat licence na výrobu svých nápojů.

Franchising jako forma tuzemské expanze vybraného podniku prodávajícího rychlé občerstvení tzv. „přes ulici“ je i předmětem této diplomové práce. Vlastník vybraného podniku o expanzi své firmy již delší dobu uvažuje, vzhledem k finanční a časové náročnosti rozšíření stávajícího podnikání ovšem tento krok doposud odkládal. Franchising, jehož popularita v České republice stále stoupá, by proto mohl být vhodnou formou pronikání podniku do dalších geografických segmentů tuzemského trhu.

Cílem této diplomové práce je zpracování plánu tuzemské expanze vybraného subjektu podnikajícího na českém trhu a to právě prostřednictvím vytvoření franchisového řetězce. Vlastníkovi podniku tím pomohu v jeho rozhodování ohledně nabízejících se možností expanze firmy a vhodného způsobu provedení této expanze.

Po prvotní orientaci v problematice franchisingu studiem literatury vztahující se k danému tématu, po provedení sekundárního výzkumu z dostupných internetových zdrojů včetně provedení případové studie konceptu restaurace nabízející rychlé občerstvení jsem provedla primární výzkum formou řízeného hloubkového rozhovoru s vlastníkem podniku; následně jsem provedla analýzu vnitřního prostředí firmy s kalkulací předpokládaných nákladů a výnosů. Výstupem práce je franchisový podnikatelský plán s doporučením strategie expanze firmy.

1 Literární přehled

1. 1 Základní pojmy z oblasti franchisingu

Franchising: licence, podnikatelský systém, marketingová metoda, jež znamená právo užívat za úplatu při prodeji výrobků a/nebo poskytování služeb podnikatelský nápad jiného podnikatele, při využití jeho průmyslových práv, know-how, podpory, školení a kontroly (Řezníčková, 2009).

Franchisor: poskytovatel licence, předává svým franchisantům právo a povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí (EFF & ČAF, 2004).

Franchisant: příjemce licence, jenž má za přímou nebo nepřímou úplatu právo užívat jméno franchisorovy firmy, jeho ochrannou známku, know-how nebo jiná práva z duševního nebo průmyslového vlastnictví (EFF a ČAF, 2004).

Franchisový balík neboli franchisová licence: souhrn práv a znalostí plnění poskytovaných franchisorem franchisantovi, jež umožňují provozovat franchisu (ČAF, 2014b). Obsahuje kompletní koncepci podnikání a tvoří jej ochranná značka, know-how, operační manuál, služby poskytované franchisorem franchisantovi a platby franchisorovi (Profit system franchise services s.r.o., 2014).

Franchisingová síť nebo řetězec: spojení franchisora a všech jeho franchisantů (Řezníčková, 2009).

1. 2 Definice franchisingu

„Franchising je metoda prodeje zboží a služeb.“ (Mendelsoh, Acheson, 1994. s. 11).

Je to komplexní a trvalý vztah, při němž se původní koncepce neustále rozvíjí. Zdroje franchisora a franchisanta se sdružují; franchisor poskytuje know-how a podporu, zatímco franchisant poskytuje finanční a lidské zdroje (Mendelsoh, Acheson, 1994).

Franchisový systém je kooperativní odbytový systém s dělbou práce a vertikální strukturou skládající se z decentralizovaných prodejních míst (ČAF, 2008).

Stručně je franchising možné definovat slovy ČAF: *„Jedenkrát vymyslet a mnohokrát uplatnit“* (ČAF, 2015, s. 19)

Franchising je mimo jiné jednou z mnoha forem horizontálních kooperací mezi obchodními partnery, kteří jsou samostatnými právními subjekty podnikajícími vlastním jménem a na vlastní účet. Podnikatelská samostatnost a iniciativa franchisanta jsou však částečně omezeny celkovou koncepcí franchisora (Štensová, 2006).

Franchising představuje dvě protichůdné tendence: na jednu stranu platí přísná povinnost dodržovat jednotný vzhled provozoven a jednotnou metodu poskytování služeb nebo produktů pod obchodním názvem a ochrannými známkami franchisora, na druhou stranu jsou franchisanti samostatné obchodní společnosti bez majetkového podílu franchisora - ten zde vykonává pouze dozor (Loebl, Lukajová, 1994).

Charakteristické znaky franchisingu:

- Právní a částečně podnikatelská samostatnost členů franchisového řetězce;
- Právo na prodej zboží a poskytování služeb, používání jména řetězce, značky a zkušeností;
- Jednotná prezentace, společný image;
- Intenzivní a dlouhodobá spolupráce mezi franchisorem a franchisantem;
- Právo franchisora kontrolovat dodržování poskytnuté koncepce;
- Povinnost franchisanta vykonávat činnost v rámci poskytnuté koncepce;
- Poplatky franchisanta franchisorovi;
- Smlouva (Štensová, 2006).

Základní principy franchisové spolupráce:

- Franchisor vlastní ochrannou známku a značku franchisové sítě;
- Franchisor předává jen v praxi osobně ověřený podnikatelský záměr (know-how);
- Franchisant za předané know-how platí franchisorovi dohodnuté poplatky;

- Podstatnou část investice do podniku nese franchisant;
- Ceny zboží nebo služeb ve svém podniku určuje franchisant;
- Franchisor může (částečně) rozhodovat o druhu, šíři a hloubce sortimentu nabízeného franchisantem (Profit system franchise services s.r.o., 2014).

Ve franchisingu rozlišujeme 5 základních strategických aspektů podnikání:

- Marketing – jednotný image celé sítě, jednotný koncept korporátní identity, exkluzivita značky;
- Organizace – jednotná organizační struktura, standardizované a institucionalizované funkce, centralizace (centrála přebírá veškeré funkce spojené se strategickým plánováním, racionalizací apod.);
- Expanze – podmínkou je existence konkurenční výhody, cíle expanze mohou být různé: od posílení konkurenceschopnosti, přes zvýšení podílu na trhu až po diverzifikaci;
- Personální politika – velkou výhodou pro franchisora je vysoký výkon franchisantů v porovnání se zaměstnanci;
- Financování – možnost reinvestování kapitálu vráceného prostřednictvím franchisových poplatků (Waltraud, 2010).

1. 3 Formy a druhy franchisingu

Na základě historického vývoje franchisového distribučního řetězce existují dnes franchisové dohody mezi výrobcem a maloobchodníkem (vyskytují se např. v automobilovém průmyslu), mezi výrobcem a velkoobchodníkem (např. Coca-Cola, jež umožňuje použití jejich sirupu závodu vyrábějícím a plnícím lahve), mezi velkoobchodníkem a maloobchodníkem (např. různé velkosklady) a mezi dvěma maloobchodníky („původní“ formát franchisingu) (Turnerová, 2002).

Franchisy se dělí na základě předmětu franchisového systému na tři základní druhy: prodejní, službové a výrobkové. V praxi samozřejmě existuje celá řada smíšených franchis.

Prodejní franchisa je založena na prodeji výrobků a jsou poskytovány buď výrobci nebo velkoobchodníky.

Předmětem **službové franchisy** je poskytování služeb v různých odvětvích, např. v gastronomii, hoteliérství, opravářských služeb, kadeřnictví, čistírny apod. V případě službové franchisy je důležité detailně propracované know-how poskytnuté franchisorem.

Výrobková franchisa (průmyslový franchising) spočívá ve výrobě a následném prodeji výrobků na základě know-how poskytnutého franchisorem.

Dalším druhem je **investiční franchisa**, jež představuje vysoké finanční investice ze strany franchisora i franchisanta a vyžaduje tedy kromě bezchybného podnikatelského plánu i management odborníků.

Master franchisa opravňuje franchisanta k udělování sublicencí v rámci svého regionu (zemi). Je využívána především pro vstup firmy na nové trhy.

Mini franchisa znamená připojení franchisové aktivity k již existujícímu podniku, jehož je franchisa vhodným doplněním.

Exkluzivní franchisa je franchisa udělená pouze jedinému franchisantovi a to v rámci určitého území (Turnerová, 2002).

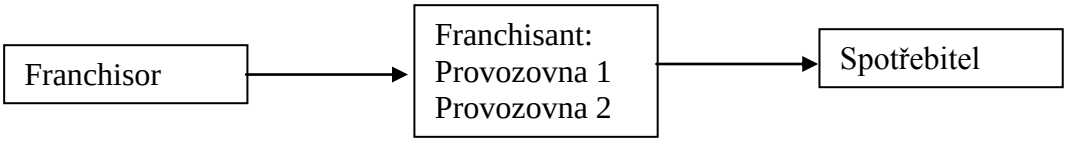
Plurifranchising označuje situace, kdy franchisant přijímá licenci od několika franchisových řetězců. Tato forma se využívá například v rámci obchodování s oděvy, nábytkem, potravin apod. (Štensová, 2006).

Obrázek 1: Plurifranchising

Zdroj: (Štensová, 2006, str. 28)

Multifranchising je naopak situace, kdy franchisant obdrží v rámci jednoho řetězce několik franchis a může si tak otevřít několik prodejen (Štensová, 2006).

Obrázek 2: Multifranchising



Zdroj: (Štensová, 2006, str. 30)

Jedním z nejrozšířenějších odvětví franchisingu, využívajících mimochodem hojně i multifranchising, je rychlé občerstvení. Například McDonald´s byl jedním z prvních podniků, jež prodaly svou franchisu do zahraničí (Levy, Weitz, 2009).

1. 4 Výhody a nevýhody franchisingu

1.4.1 Výhody franchisingu

Výhody pro franchisora: rychlý rozvoj řetězce, nižší nároky na vlastní kapitál, menší riziko podnikání, průnik na nové trhy, méně personálních problémů (Štensová, 2006). Další výhodou je například kvalitnější řízení a kontrola prodeje výrobků a/nebo poskytování služeb, větší odbytová jistota, růst značky a posílení image firmy a zvýšení výrobní síly (Řezníčková, 2009). Nespornou výhodou je také blízkost k zákazníkům, kdy má franchisor prostřednictvím svých franchisantů dobré kontakty se zákazníky na jednotlivých geografických trzích a je informován o jejich přání a potřebách. S tím je spojená schopnost franchisového řetězce rychle reagovat a přizpůsobit se potřebám zákazníků (ČAF, 2015).

Výhody pro franchisanta: jistější a rychlejší vstup na trh, menší riziko podnikání, pomoc při zahájení podnikání, účast na výsledcích průzkumu trhu, snadnější přístup k úvěrům a rychlé navázání kontaktů s ostatními podnikateli (Štensová, 2006). Neopominutelnou výhodou je přístup k aktuálnímu know-how prostřednictvím školení a podkladů ze strany franchisora, vyzkoušený sortiment, pomoc při cenové regulaci, lepší nákupní podmínky a daňové, poradenské a účetní služby od franchisora (Řezníčková, 2009). Další výhodou je také zvyšování kvalifikace franchisantů díky propracovaným školicím programům franchisora (ČAF, 2015).

Mikroekonomické výhody obecně: společné image všech podniků zapojených do systému, jednoduchá organizační struktura a řízení systému, společný marketing a rychlejší expanze díky snadnějšímu financování (Turnerová, 2002).

Makroekonomické výhody: franchising pomáhá rozvíjet malé a střední podnikání, pomáhá jednotlivým subjektům zlepšit organizaci v rámci systému tržního hospodářství. Díky franchisingu se trh obohacuje o firmy, jež pracují plánovitě a snaží se o společný úspěch (Turnerová, 2002). Díky ověřené franchisové koncepci je míra neúspěchu drobných podnikatelů menší než v rámci nezávislého podnikání. Franchising se tak stává prostředkem pro rozvoj konkurenčního prostředí. Expanze franchisového řetězce také zajišťuje rozšiřování nabídky pracovních míst a tím potažmo snižování nezaměstnanosti. V neposlední řadě umožňuje franchising podnikatelům navázat vztahy s ostatními zeměmi a je tedy jednou z cest internacionalizace a globalizace obchodu (Štensová, 2006). V neposlední řadě přináší distribuční systém založený na franchisových licencích výhody i pro spotřebitele, neboť podnikatelé nabízí na trhu vyzkoušené a vyzrálé výrobky a služby (Turnerová, 2002).

1.4.2 Nevýhody a rizika franchisingu

Nevýhody pro franchisora: riziko neúspěchu franchisanta, výchova budoucího konkurenta, riziko prozrazení obchodního tajemství (Štensová, 2006). Lze uvést i nižší míru kontroly, neustálý boj proti tlakům franchisanta na zařazení výrobků a služeb, které nejsou součástí jejich vzájemné dohody a ohrožení image firmy kvůli nedodržování pravidel podnikání franchisantem (Řezníčková, 2009).

Velkým rizikem franchisora je vznik příliš úzkého vztahu s franchisantem, jež může vyústit do situace, kdy bude franchisor zodpovídat za škodu způsobenou činností franchisanta. Ve franchisové smlouvě je proto nutné stanovit povinnost franchisanta uzavřít pojištění v potřebném rozsahu s uvedením spolupojištěné osoby, jíž je franchisant (Loebl, Lukajová, 1994).

Nevýhody pro franchisanta: omezení samostatnosti, kontrola centrály, odvod poplatků franchisorovi (Štensová, 2006). Další nevýhodou je povinnost odebírat výrobky, služby a technologie uvedené ve franchisové smlouvě, jakož i dělení zisku s franchisantem způsobující pomalejší kapitálovou návratnost vložených investic (Řezníčková, 2009). Franchisor si také ve smlouvě většinou zajišťuje předkupní právo na provozovnu franchisanta, což jej může při ukončení podnikání stavět do nevýhodné pozice (ČAF, 2008).

Makroekonomická rizika:

Při vytvoření silného franchisového řetězce hrozí dominance několika konkurenčních firem až monopolizace daného trhu, ačkoliv jsou franchisanti samostatnými podnikateli a dominance značky nebo loga není z právního hlediska považována za zakázanou.

1.5 Základní právní aspekty franchisového řetězce

Mezi franchisorem a franchisantem vznikají **vztahy** jednak právní, jež jsou upravované franchisovou smlouvou a jednak vztahy morální, etické a obchodní. Tyto vztahy se označují jako primární. Konkurenční vztahy mezi několika franchisanty navzájem se označují jako vztahy druhotné (Řezníčková, 2009).

Vybrané občansko-právní a obchodně-právní aspekty ovlivňující franchisingové podnikání**:**

Obchodní firma: pojem obchodní firmy řeší občanský zákoník. Obchodní firma je jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku (u právnické osoby jde o název a dodatek označující právní formu firmy) a nesmí být zaměnitelná s jinou obchodní firmou ani nesmí působit klamavě. Je-li více obchodních závodů několika podnikatelů spojeno do podnikatelského seskupení, mohou jejich jména nebo obchodní firmy obsahovat shodné prvky; veřejnost však musí být schopna je odlišit (např. obchodní firma franchisora nese název XY s.r.o., obchodní firma franchisanta smí být označena jen jako XY) (Řezníčková, 2009; zákon č. 89/2012 Sb.).

Ochrana hospodářské soutěže: zákon o ochraně hospodářské soutěže zakazuje uzavírání dohod soutěžitelů narušující soutěž; k omezení hospodářské soutěže může dojít, pokud dohoda obsahuje omezení pro dodavatele nebo kupujícího. Vertikální franchisingové smlouvy obsahující ujednání o ochraně know-how a image franchisové sítě a o kontrole franchisového podniku nejsou považována za zakázaná omezení soutěže. Ovšem ujednání franchisové smlouvy upravující exkluzivitu franchisanta, ujednání o cenách a ujednání o povinném odběru zboží jsou považována za zakázaná s výjimkou dohod, jejichž dopad na hospodářskou soutěž (měřený pomocí tržních podílů soutěžitelů) je zanedbatelný (práh tržního podílu byl Evropskou unií stanoven na 30 % pro dodavatele i kupující). Od přistoupení České republiky do EU platí evropské

soutěžní právo – pro oblast franchisingu je zásadní Nařízení Komise (EU) č. 330/2010 o výjimkách pro vertikální dohody o dodávkách a distribuci, které stanoví, za jakých podmínek se aplikuje bloková výjimka zákazu uzavírání dohod soutěžitelů stanoveného v čl. 101 odst. 1 SFEU a to na vertikální dohody, mezi něž se řadí i franchisové smlouvy (ČAF, 2015; Řezníčková, 2009; zákon č. 143/2001 Sb.; nařízení Komise EU č. 330/2010).

Ochrana nehmotných statků: nehmotné statky duševní povahy vznikající jako výsledky duševní tvůrčí činnosti podléhají ochraně duševního vlastnictví. Pod duševní vlastnictví spadají jednak průmyslová práva k výsledkům tvůrčí činnosti, jež zahrnují práva k vynálezům, průmyslovým vzorům, užitným vzorům a know-how a jednak práva na označení, jež zahrnují ochranné známky a označení původu výrobku a nakonec autorská práva k dílům literárním, vědeckým a uměleckým.

V rámci franchisového podnikání se z tohoto hlediska uplatňuje Zákon o ochranných známkách – ochrannou známku mohou užívat jen fyzické nebo právnické osoby, jejichž předmětem podnikání jsou výrobky či služby, pro které je ochranná známka zapsána v rejstříku ochranných známek. Ochranná známka vyjadřuje osobitost a vlastní charakter franchisového podniku a je definována jako označení tvořené slovy, písmeny, kresbou nebo i tvarem či obalem výrobku. Pro snadné odlišení řetězce ze strany zákazníků musí být ochranná známka jednoduchá, srozumitelná a snadno zapamatovatelná.

Dalším nehmotným statkem souvisejícím s franchisovým podnikáním je průmyslový vzor (vzhled výrobku) a užitný vzor (technické řešení výrobku). Právo k průmyslovému / užitnému vzoru vzniká jeho zapsáním do rejstříku průmyslových vzorů / patentů a užitných vzorů a jeho vlastník má právo poskytnout souhlas s jeho užíváním třetí osobě (Řezníčková, 2009; zákon č. 441/2013 Sb.).

Ochrana osobních údajů: zákon o ochraně osobních údajů upravuje nakládání s osobními údaji – v případě franchisového řetězce se jedná především o osobní údaje zákazníků řetězce. Povinnost nakládat s osobními údaji v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů musí tvořit součást franchisingové smlouvy (Řezníčková, 2009; zákon č. 101/2000 Sb.).

Ochrana spotřebitele: ochranu spotřebitele řeší jak občanský zákoník, tak zákon o ochraně spotřebitele, jež stanovují požadavky při prodeji výrobků a poskytování

služeb, zákaz diskriminace spotřebitele, zákaz prodeje nebezpečných výrobků, zákaz klamání spotřebitele a informační povinnost. Franchisor i franchisant musí dbát zákonných povinností, zákazů a omezení týkajících se ochrany spotřebitele, aby nedošlo k poškození dobrého jména franchisové sítě (Řezníčková, 2009; zákon č. 89/2012 Sb.; zákon č. 634/1992 Sb.).

Pronájem nebytových prostor: součástí založení franchisové firmy je většinou i nájem nebo podnájem nebytových prostor vhodných pro podnikání. Nájem a podnájem je upraven občanským zákoníkem. Je-li nájemcem franchisor, je nutné do nájemní smlouvy začlenit oprávnění franchisora dát nebytový prostor do podnájmu franchisanta (Řezníčková, 2009; zákon č. 89/2012 Sb.).

Řešení sporů: ustanovení o způsobu řešení majetkových sporů mezi franchisorem a franchisantem je důležitou součástí franchisingové smlouvy např. prostřednictvím rozhodčí doložky s uvedením zvoleného Rozhodčího soudu (Řezníčková, 2009).

Živnostensko-právní aspekty:

Pro zahájení podnikání včetně franchisy je nejprve nutné získat živnostenské oprávnění k podnikatelské činnosti odpovídající charakteru činnosti. Povinnosti při zahájení podnikání stanovuje zákon o živnostenském podnikání (Zákon č. 455/1991 Sb.).

Finančně-právní aspekty:

Finanční náročnost franchisové pobočky závisí na druhu franchisového řetězce, ale i na oboru, v němž se franchisový řetězec pohybuje. Službový franchising, na nějž se tato práce soustředí, je možné roztřídit do tří kategorií dle finanční náročnosti:

- Materiálně a finančně velmi náročný franchising, jako jsou půjčovny automobilů, hotely, restaurace apod.;
- Méně materiálně a finančně náročný franchising, např. holičství, kadeřnictví, zahradnictví apod.;
- Franchising s minimálními finančními nároky v oboru poradenství, software, školení apod. (Nováček, 1997).

Důležitým nástrojem kontroly finančního hospodaření všech členů franchisového řetězce je účetnictví v souladu se zákonem o účetnictví, jenž stanoví rozsah a způsob vedení účetnictví pro podnikatele. Členům franchisového řetězce je doporučeno vedení podvojného účetnictví za účelem možnosti sledování veškerých pohybů majetku, závazků, čistého obchodního jmění apod. (Řezníčková, 2009). Účetnictví je také důležitým podkladem pro určení daňového zatížení. Franchisové podnikání podléhá daním vybíraným srážkou u zdroje (daň z příjmů, sociální a zdravotní odvody) a dani z přidané hodnoty (nákup a prodej zboží a služeb) (Loebl, Lukajová, 1994; zákon č. 563/1991 Sb.).

Rozhodujícím zdrojem financování franchisingu by měl být vlastní kapitál tvořený v případě nového podniku vlastním vkladem podnikatele a v případě již zavedeného podniku nerozděleným ziskem minulých let, fondy ze zisku a odpisy (ČAF, 2015). Nejsou-li vlastní zdroje dostačující, má franchisant vesměs 3 možnosti získání cizích zdrojů financování svého podnikání: krátkodobý nebo dlouhodobý bankovní úvěr (např. Malý úvěr pro podnikatele od ČSOB pro financování investic od 50 tisíc Kč až do 8 milionů Kč (ČSOB, 2014) nebo KB Franchising program, který je určen jak franchisantům k financování jejich podnikání, tak franchisorům k rozšiřování franchisingové sítě (Komerční banka, 2003)). Krátkodobý úvěr (např. kontokorentní nebo lombardní) je zpravidla omezen na financování provozního kapitálu, tj. zásob, pohledávek a provozních nákladů. Dlouhodobý úvěr (investiční, u něhož banky většinou požadují ručení dlouhodobým majetkem nebo třetí osobou či hypoteční, jenž je ručen výhradně nemovitým majetkem) slouží pro pořízení dlouhodobého majetku. K získání dlouhodobých úvěrů je požadováno předložení podnikatelského plánu. Další možností je spojení s franchisorem, jenž může franchisantovi pomoci při jednání s finančními institucemi, investory apod. (ČAF, 2008).

Z hlediska finančního plánování je rovněž důležité zodpovědné řízení cash flow bránící druhotné platební neschopnosti (Loebl, Lukajová, 1994).

Pracovně-právní aspekty:

Vztahy mezi podnikatelem a zaměstnanci upravuje zákoník práce. Společně s pracovní smlouvou je nutné uzavřít se zaměstnanci i dohodu o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených zaměstnanci k vyúčtování (tzv. dohodu o hmotné odpovědnosti) a dohodu o ochraně nehmotných statků (Řezníčková, 2009; zákon č. 262/2006 Sb.).

1.6 Franchisové svazy, Evropský kodex etiky franchisingu

Podporou rozvoje franchisového podnikání se zabývají franchisové svazy, jež jsou dobrovolným sdružením franchisorů. Franchisové svazy soustřeďují nabídky franchisingu od jednotlivých franchisorů a zprostředkovávají tak kontakt mezi franchisory a jejich potenciálními franchisanty a to i například pořádáním franchisových veletrhů. Na českém trhu působí od roku 1993 Česká asociace franchisingu, nezisková organizace sdružující franchisory a odborníky z oblasti práva a poradenství zaměřující se právě na problematiku franchisingu. Na svých stránkách uvádí Česká asociace franchisingu seznam všech franchisových řetězců působících na území České republiky a to přehledně seřazených dle jednotlivých druhů činnosti, původu franchisy a velikosti vstupní investice. Česká asociace franchisingu je členem Evropské franchisové federace, jež je iniciátorem vytvoření Evropského kodexu etiky franchisingu (ČAF, 2014b).

Evropský kodex etiky franchisingu zpracovaný Evropskou franchisovou federací v roce 1972 je souborem základních ustanovení, pravidel, předpisů a zásad slušného jednání pro účastníky franchisingu v Evropě. Kodex je neprávním normativním aktem, jeho dodržování je dobrovolné, ovšem franchisové svazy mohou vyloučit z franchisového svazu ty podnikatele, kteří zásady a povinnosti uvedené v Kodexu porušují. V první části Kodexu je podrobně definován franchising jako takový, ve druhé části jsou pak uvedeny povinnosti franchisora (např. povinnost provedení pilotního provozu před založením franchisové sítě a poskytování školení a podpory franchisantům) i franchisanta (např. nezneužívat know-how franchisora a umožňovat mu přístup do svých prostorů a dokladů). Třetí část Kodexu se zabývá náborem, inzercí a zpřístupněním informací – reklama musí jednoznačná a bez zavádějících údajů, franchisant musí před uzavřením smlouvy obdržet všechny informace a podklady, které jsou nutné pro seznámení se s franchisovým vztahem. Čtvrtá část Kodexu se věnuje požadavkům kladeným na budoucí franchisanty. Pátá část je zaměřena na náležitosti franchisové smlouvy, jež musí odrážet zájmy všech členů franchisového řetězce a uvádí nepostradatelné minimum podmínek obsažených v každé franchisové smlouvě. V poslední, šesté části, se Kodex věnuje Master-franchisovým systémům (EFF & ČAF, 2004).

1.7 Způsoby založení sítě

Franchisový podnik může být založen dvěma způsoby: vytvořením franchisového řetězce franchisorem ihned při zahájení podnikání nebo rozšířením stávajícího podniku pomocí franchisingu (Mendelsohn, Acheson, 1994).

Při vytváření franchisového řetězce je důležité vypracovat co nejjednodušší systém podnikání a co nejlépe a co nejsrozumitelněji jej popsat pro budoucí franchisanty. Čím jednodušší systém, tím nižší vyžaduje nároky na administrativní řízení. Příkladem může být provozovna rychlého občerstvení: čím je uspořádání kuchyně, přípravny a obslužní části jednodušší a čím více se blíží standardu, tím snazší bude přizpůsobit franchisovou provozovnu danému vzoru. Rovněž čím jednodušší skladba jídelníčku, tím rychlejší a snazší bude vytvoření franchisové pobočky (Mendelsohn, Acheson, 1994).

Aby byl tedy podnik, jenž má být rozšířen prostřednictvím franchisingu, úspěšný, musí splňovat následující podmínky:

- Koncepce musí být ověřena buď provozem samostatného podniku nebo pečlivým provedením pilotního provozu;
- Podnik musí mít výrazný image;
- Systém a metoda musí být natolik jednoduché, aby bylo možno je úspěšně předat v ekonomicky rozumném časovém rámci;
- Finanční výnosy z franchisového řetězce musí zajistit franchisantovi přiměřený zisk, jenž pokryje i veškeré poplatky odváděné franchisorovi, jemuž zajišťují dostatečný pravidelný zisk (Řezníčková, 2009).

Úspěšný řetězec musí být atraktivní jak pro zákazníky, tak pro potenciální franchisory (Řezníčková, 2009).

Při zakládání franchisové sítě je nutné ověřit přenositelnost know-how z franchisora na franchisanta pomocí pilotního provozu a to ještě před rozhodnutím o prodeji franchisy. Pilotní provoz provádí franchisor ve svých podnicích za účelem ověření konkurenceschopnosti své podnikatelské myšlenky v praxi, definování a odstranění skrytých problémů, zjištění optimálního vybavení (např. přesné rozložení všech prvků tak, aby výroba probíhala v logických krocích) a otevírací doby podniku,

stanovení nejúčinnější reklamy a zvolení nejvhodnějšího umístění provozoven a v neposlední řadě stanovení systému kontroly, inventury a účetnictví podniku. Minimální doba pilotního provozu by měla být jeden rok, aby mohl být podnik posouzen v rámci všech sezónních vlivů. Cílem pilotního provozu je zabránění přenosu rizika a odpovědnosti z neověřeného podnikatelského konceptu na své budoucí franchisanty (Řezníčková, 2009). Nutné je rovněž zajistit dostatečné zdroje kvalitního produktu nebo polotovaru v regionu podnikání a schopnost pravidelných dodávek a to prostřednictvím kvalitních dodavatelských smluv jak s dodavateli, tak s přepravci (ČAF, 2015).

Každé založení franchisového řetězce je spojeno s náklady na vytváření mechanismu nutného k získání franchisantů a to ještě předtím, než řetězec generuje příjmy – v prvních letech je tedy pravděpodobné, že franchisor utrpí spíše ztrátu. Franchisor při zakládání řetězce musí také počítat s dalšími náklady, jako jsou náklady za registraci ochranné případně obchodní značky, za výrobu publikací, platy zaměstnanců, kancelářské potřeby, cestovní náklady, inzerci, reklamu, právní, účetní a poradenské služby atd. Řešením ale není požadovat příliš vysoké vstupní poplatky: ty by mohly ohrozit produktivitu franchisanta. Je tedy nutné s těmito náklady počítat a najít pro ně alternativní zdroje příjmu (Mendelsohn, Acheson, 1994).

Při zakládání franchisového řetězce se budoucímu franchisorovi doporučuje následující postup (pořadí jednotlivých kroků se může lišit dle aktuální situace, v níž se podnik nachází):

- Analýza podnikatelského záměru;
- Vypracování franchisového projektu / podnikatelského plánu;
- Příprava a realizace pilotního projektu;
- Vyhodnocení pilotního projektu;
- Dokončení nabídkové brožury, operačního manuálu a franchisové smlouvy na základě základních informací získaných v průběhu pilotního provozu;
- Realizace franchisové sítě (hledání franchisantů, zdokonalování know-how…);

- Řízení a expanze franchisového konceptu (ČAF, 2008).

1.8 Franchisová centrála

Franchisová centrála poskytuje svým franchisantům služby dle franchisové smlouvy. Jedná se zpravidla o následující úkony:

- Poradenství při výběru sídla franchisového podniku (umístění podniku s ohledem na image sítě, výši nájemného apod.);
- Zaškolení franchisanta a pomoc při zapracování prvních zaměstnanců;
- Dodání prvotního vybavení a pomoc při zařízení a vybavení franchisového podniku;
- Podpora při otevření provozu prostřednictvím přípravy reklamy apod. (Řezníčková, 2009).

Kromě podpory franchisových podniků vykonává centrála další činnosti nutné pro vlastní chod samotné centrály i řetězce jako celku:

- Financování, účetnictví, daně, vnitřní organizace (pro své franchisové pobočky připravuje centrála jednoduché účetní postupy a obchodní systémy, které bude příjemce franchisingu používat);
- Nákup, skladování, dodávky, doprava, logistika;
- Marketing, promotion, public relations, media (velmi účinnou metodou přilákání pozornosti je např. zmínka v místních nebo celostátních novinách);
- Školení, vzdělávání, trénink vlastních zaměstnanců;
- Rozvoj franchisového systému, inovace;
- Rozšiřování prodejní sítě, nábor popř. výměna franchisantů (Turnerová, 2002).

Z hlediska personálu začíná franchisor budovat síť s poměrně malým štábem spolupracovníků, které si vybere zejména ze svých stávajících, spolehlivých a zkušených zaměstnanců. Pro začátek je kromě osoby samotného franchisora nutný/-á

spolehlivý/-á asistent/-ka zaštiťující nábor nových franchisantů, dále účetní, zaměstnanec pečující o franchisanty a zajišťující kontakt s nimi a o jejich vzdělávání a trénink. Je možné využít spolupráci externích firem, jako je například reklamní agentura, externí dodavatelé, auditoři, advokáti apod. Pro veškerý personál centrály i franchisových poboček je nutné připravit plány školení (Turnerová, 2002).

Franchisová centrála je financována jednak z franchisových poplatků (jednorázový vstupní poplatek, běžné poplatky za poskytované služby, prodej výrobků franchisantům, příspěvky franchisantů na reklamní náklady, nájemné z pronájmu vlastních prostor franchisantovi, poplatky za zprostředkování úvěru pro franchisanty, poplatky za počítačové zpracování dat a za vedení účetnictví apod.), jednak z vlastních nebo cizích zdrojů interních či externích (podíly investora, úvěry) (Turnerová, 2002).

1.9 Franchisový podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný materiál určité formy a struktury, který popisuje veškeré klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením podniku a jehož cílem je prokázání realizovatelnosti zamýšleného podnikatelského cíle. Podnikatelský plán je zaměřen na čtyři základní okruhy: trh, výrobky a/nebo služby, personál a finance (Koráb, 2007).

Podnikatelský plán musí být stručný, přehledný, realistický a jednoduchý bez technických detailů, musí představit výhody produktu či služby pro zákazníka, orientovat se na budoucnost, nezakrývat slabá místa a rizika projektu, upozornit na konkurenční výhody projektu a na silné stránky firmy, ale nebýt příliš optimistický ani pesimistický z hlediska tržního potenciálu (Fotr, 1999).

Obecná **struktura podnikatelského plánu**:

- Titulní strana – obsahuje základní informace o společnosti a stručný obsah podnikatelského plánu;
- Exekutivní souhrn – obsahuje klíčové faktory podnikatelského plánu jako jsou jeho silné stránky, rozsah financování, očekávání nebo finanční plány. Jeho cílem je vzbuzení zájmu potenciálních investorů;

- Charakteristika podniku a jeho cílů – struktura společnosti, jeho historie a činnost, umístění podniku, personál apod.;
- Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie;
- Shrnutí a závěry;
- Přílohy (Fotr, 1999).

Technicko-ekonomická studie projektu (feasibility study) zahrnuje tyto složky:

- Analýza trhu a marketingová strategie – analýza a hodnocení podnikatelského okolí (STEP analýza, Porterův model pěti sil) a analýza vnitřního prostředí firmy (včetně finanční analýzy firmy), analýza a hodnocení celkového výchozího stavu firmy (SWOT analýza), stanovení strategických cílů, tvorba a hodnocení variant strategie na základě silných a slabých stránek firmy, příležitostí a rizik podnikatelského okolí, marketingový výzkum a stanovení marketingového mixu a strategie (např. geografická strategie, strategie ohledně podílu na trhu, strategie z hlediska pronikání výrobku na trh či marketingová strategie apod.);
- Velikost výrobní jednotky – možnost stanovení dolní a horní meze velikosti provozovny (je nutné vzít v úvahu omezení zdrojová či spojená se standardizací výrobních zařízení a provozů a dále je nutné přizpůsobit velikost provozovny očekávanému obratu);
- Materiálové vstupy a energie – dostupnost, substituce a kvalita základních materiálů a surovin a jejich cenová úroveň (přímé – proporcionální a nepřímé – zpravidla fixní náklady);
- Umístění provozovny – v první fázi jde o obecný výběr lokality, např. náměstí, pěší zóny definovaných obcí apod., přičemž je nutné vzít v úvahu (ne)existenci požadované infrastruktury a dostupnosti pracovních sil. Ve druhé fázi jsou vyloučeny lokality, které nesplňují stanovené požadavky a je zvolena nejvýhodnější lokalita;
- Technologie a výrobní zařízení – rozhodujícím faktorem jsou základní charakteristiky projektu, šíře výrobního sortimentu a disponibilní

finanční zdroje. Je nutné rozhodnout o způsobu získání technologie – zda formou přímého nákupu či např. leasingu apod.;

- Lidské zdroje – plánování pracovních sil závisí na technologickém procesu výroby, na stupni mechanizace a automatizace procesu, na poptávce a nabídce pracovníků, legislativních podmínkách a v neposlední řadě i na výši mzdových nákladů a pojistného za zdravotní a sociální zabezpečení. Vhodné je rozčlenění osobních nákladů na variabilní (závislé na objemu produkce) a fixní (režijní mzdy administrativních a pomocných pracovníků);
- Organizace a řízení – organizační uspořádání jednotky, řídící procesy;
- Finanční analýza a hodnocení – hodnocení ekonomické efektivnosti (ukazatele rentability kapitálu, doba návratnosti investice a vnitřní výnosové procento, EVA, MVA); zdroje financování projektu – vlastní (nerozdělený zisk, odpisy, prodej investičního majetku, snížení oběžných aktiv apod.), cizí (dlouhodobé úvěry, dluhopisy, finanční leasing), rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz cash flow;
- Analýza a řízení rizika – určení faktorů rizika (vyplývajících z reakce konkurence, slabých stránek marketingu, manažerského týmu, výroby nebo technologického vývoje) prostřednictvím rozčlenění projektu do určitých částí a stanovení potenciálních problémů, jejich významnosti a četnosti výskytu. Robustnost projektu ovlivňuje poloha bodu zvratu objemu produkce či prodejní ceny – projekty s body zvratu blízkými plánovaným hodnotám rizikových faktorů jsou příliš málo robustní až nebezpečné. Řízení rizik probíhá formou nápravných opatření (oslabení či eliminace rizika, přesun rizika na jiné subjekty – např. dodavatele, zvyšování kvality zdrojů nebo zvýšení flexibility projektu či pojištění podnikatelských rizik);
- Plán realizace – charakteristika produktu a/nebo služby, jež jsou náplní projektu, popis trhů a distribučních cest a strategické zaměření firmy na tři až pět let dopředu (Fotr, 1999).

Rozhodnutí o umístění franchisové provozovny je činěno na základě zkušeností získaných v průběhu pilotního provozu. Během něho si franchisor ověří umístění existující provozovny, neboť některé typy franchisových řetězců – jako např. provozovny rychlého občerstvení – závisí právě na konkrétním umístění. Během pilotního provozu se tedy dají vypozorovat zvyky zákazníků vztažené ke konkrétní denní době i ke konkrétnímu dni v týdnu apod. Po rozhodnutí o vhodnosti umístění provozovny je také nutné prověřit, zda účelům vyhovují i zvolené prostory provozovny (Mendelsoh, Acheson, 1994).

V rámci územní a tržní analýzy jako předpokladu pro rozhodování o umístění provozovny je nutné určit kupní potenciál lokality a možnost konkurence pokrýt tento potenciál. V podstatě jde o určení struktury zákazníků, spádových poměrů zvolené lokality, dostupnosti nabídky v dané lokalitě a výdajových možností průměrného zákazníka (Nováček, 1997).

Pro každou provozovnu musí být také zpracován plán standardního zařízení a úpravy provozovny – základní požadavky na nástroje, vybavení a zařízení a požadavky na jejich správné rozmístění, výzdobu provozovny atd. (Mendelsoh, Acheson, 1994). Kromě hlavních prostor k poskytování služeb je také nutné vzít v úvahu pomocné prostory, jako jsou sklady, komunikační prostory (cesty, chodby) a prostory pro pracovníky (šatny, WC...). Důležitá je úprava provozovny jak zvenku (firemní štít, výkladní skříň, informační tabulky, vývěsky, jež upozorňují spotřebitele na prodávaný produkt a sounáležitost s franchisovým řetězcem), tak zevnitř (v případě prodeje rychlého občerstvení „přes okno“ se jedná o faktory ovlivňující smysly okolojdoucích – označení, osvětlení, hudba, čichové vjemy apod.) (Nováček, 1997).

Franchisový podnikatelský plán se od klasického podnikatelského plánu liší tím, že obsahuje investiční aktivity franchisora i franchisanta (v hrubých rysech). Do podnikatelského plánu je nutné kromě obchodní strategie franchisora zapracovat i rozsah a způsob podpory sítě franchisantů (jako je např. lokalizace sídla provozovny / poradenství při výběru sídla provozovny, zařízení a vybavení franchisového provozu a dodání prvotního vybavení, zaškolení franchisanta, pomoc při zapracování prvních zaměstnanců a v neposlední řadě podpora při otevření provozu franchisanta), jakož i kalkulace podniku potenciálního franchisanta založená na hodnotách ověřených v praxi

(nájemné, infrastruktura, vlastní a cizí kapitál, zásoby, mzdové náklady, ostatní náklady; na straně výnosů pak příjmy z prodeje výrobků a služeb apod.).

Z hlediska franchisingu je trefná definice podnikatelského plánu coby základního principu, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu. Daná koncepce musí být jednoduchá, relevantní a intuitivně srozumitelná. Takovýto podnikatelský plán se skládá z devíti základních stavebních prvků:

- Zákaznické segmenty, na něž se firma zaměřuje;
- Nabídky hodnot (výrobků a služeb) zákazníkům pro uspokojení jejich potřeb – nové nabídky, zlepšování výkonu stávajícího výrobku či služby, přizpůsobení stávajících výrobků či služeb specifickým potřebám zákazníků, značka, výhodná cena, dostupnost…;
- Komunikační, distribuční a prodejní kanály;
- Vztahy se zákazníky;
- Zdroje příjmů;
- Klíčové zdroje neboli aktiva potřebná pro fungování firmy – fyzické zdroje jako jsou výrobní prostory, stroje, vozidla apod., duševní zdroje jako jsou značky, know-how, databáze zákazníků apod., lidské zdroje, finanční zdroje;
- Klíčové činnosti – výroba, řešení problémů, síť;
- Klíčová partnerství, např. outsourcing;
- Struktura nákladů (Osterwalder, Pigneur, 2012).

1.10 Franchisový balík

Vztah mezi franchisorem a franchisantem je tvořen smlouvou, dalšími dokumenty a přidruženými službami – vše se zpravidla označuje jako franchisový balík. Franchisový balík by měl obsahovat nabídkovou brožuru, operační manuál a franchisovou smlouvu, jíž mnohdy předchází ještě smlouva o smlouvě budoucí zahrnující například závazek mlčenlivosti a ochrany duševního vlastnictví (ČAF, 2008).

Každý franchisový balík se musí zabývat následujícími klíčovými moduly:

- Franchisant – výběr franchisanta, jeho podpora, nouzový koncept a kritéria expanze;
- Produkty / služby – sortimentní politika, portfolio produktů, filozofie služeb, centrální nákup, cenová politika, výzkum a vývoj;
- Umístění provozovny – profil požadavků, alokace provozovny, rozlišovací prvky, zařízení a vybavení;
- Marketingové služby – nástroje a koncepty lokálního, regionálního a nadregionálního marketingu, korporátní identita, prostředky podpory prodeje, společné marketingové plánování;
- Školení – základní školení, průběžné školení;
- Manažerské služby – hospodářské plánování franchisanta, controlling a benchmarking, podniková organizace podporovaná IT technologiemi, rámcové smlouvy, interní komunikace;
- Systémová ochrana – ochrana práv, franchisové poplatky, know-how dokumentace, operační manuál, franchisová smlouva (Waltraud, 2010).

1.10.1 Nabídková brožura

Nabídková brožura je využívána pro nábor nových franchisantů. Poskytuje základní informace o nabízené licenci, obsahuje informace o franchisorovi a jeho povinnostech, o metodě prodeje zboží a služeb a omezení prodávaného zboží a služeb, o ochranných známkách, obchodních značkách, patentech a jiných právech duševního vlastnictví. V části věnované hledanému franchisantovi jsou uvedeny požadované

zkušenosti a vlastnosti franchisanta, veškeré investice a poplatky spojené s franchisou, povinnosti franchisanta nákupu nebo pronájmu od určených zdrojů nebo v souladu se specifikacemi. Z hlediska finančních záležitostí je v nabídkové brožuře uveden odhad prodejů a zisků na určeném teritoriu a stručné finanční výkazy. Součástí může být i návrh smlouvy o franchisingu, smlouvy o smlouvě budoucí na uzavření smlouvy o franchisingu, nájemní smlouvy apod. Dále zde může být uveden i seznam již existujících franchisantů s přidělenými teritorii (Loebl, Lukajová, 1994).

Přílohou nabídkové brožury bývá formulář žádosti o licenci s dotazníkem zaměřeným na sběr prvotních informací o potenciálním franchisantovi. V obecné části žadatel uvádí osobní údaje, vzdělání, současné povolání a předchozí pracovní zkušenosti. V části zaměřené na provozování licence se dotazy týkají především místa a času provozování licence a vztahu žadatele k franchisorovi. Dále se dotazník zaměřuje na finanční údaje, jako jsou měsíční plat žadatele, jeho ostatní příjmy, nemovitosti, majetek a jeho spoluvlastnictví apod. (Loebl, Lukajová, 1994).

1.10.2 Operační manuál (provozní příručka)

V manuálu rozepisuje franchisor podrobné postupy a popisy jednotlivých činností a popisuje zde své know-how a obchodní tajemství, proto je franchisantům dáván k dispozici až v rámci předsmluvních jednání. Ve své struktuře se operační manuál dělí na úvod obsahující základní popis franchisového konceptu, na popis systému jako celku a na jednotlivé činnosti vykonávané na všech pracovištích franchisového podniku (metody). V části týkající se provozu je uvedeno vybavení podniku, provozní a otevírací doba podniku, technické normy pro výrobky, služby a technologie, franchisové poplatky, popis účetnictví, reklamní a marketingové postupy, image a povinnosti zaměstnanců, pokyny k pojištění a k inventuře zásob atd. K operačnímu manuálu mohou být přiloženy vzorové formuláře, např. pracovní smlouvy, dohody s dodavateli apod. Operační manuál musí být ze strany franchisora aktualizován v souladu s vývojem jeho metod a postupů (Řezníčková, 2009).

Obecným cílem manuálu je optimalizace a aktualizace konceptu, zvýšení autentičnosti systému, upřesnění smlouvy, přenos know-how a definice standardů kvality (Waltraud, 2010).

Každý operační manuál by měl v zásadě obsahovat následující údaje:

- Úvod – základní charakter provozu a obchodní filozofie;
- Provozní systém – podrobný popis provozoven a jejich jednotlivých složek včetně jejich vzájemné návaznosti;
- Podrobné provozní metody – zařízení nutná pro provozování podniku, popis jejich funkce a způsobu obsluhy, odstraňování jejich případných závad včetně telefonních kontaktů na servisní střediska a dodavatele;
- Provozní instrukce – otevírací doba, rozpis služeb a střídání směn, požadavky na vzhled zaměstnanců, povinnosti zaměstnanců, školení zaměstnanců, postupy při přijímání zaměstnanců, použití obvyklých forem prodeje a postupů, cenová politika, nákupní politika, jakostní a množstevní normy zboží a surovin včetně postupů při řešení reklamací, normy poskytování služeb, placení franchisových poplatků (podrobný popis jejich výpočtu a zúčtování), účetnictví (případné specifické účetní metody, informace předávané franchisorovi sloužící pro sledování výkonů franchisanta a coby podklad pro výpočet splatných poplatků, rady ohledně daně z přidané hodnoty a daně z příjmu, mzdové účetnictví…), postup kontroly cash flow a bankovní postupy, základní směrnice týkající se reklamy a marketingu, požadavky týkající se prezentace navenek a používání obchodní značky, pojištění, postupy při inventuře zásob ad.;
- V případě provozovny rychlého občerstvení pak i postupy pro přípravu rychlého občerstvení – recepty, metody přípravy jídel, kuchyňské postupy a uspořádání kuchyně, časové normy přípravy, vaření, udržování a podání každé položky na jídelním lístku, velikost porcí včetně toho, kolik porcí se má udělat z daného množství surovin, požadavky na zásoby (sortiment i množství), výlohy a prodejní techniky, obsah jídelního lístku a obměny dle denní doby, postupy řešení stížností zákazníků, právní předpisy (např. hygienické předpisy), odpadové hospodářství, úklid…;

- Standardní formuláře – pracovní smlouvy, dohody o mlčenlivosti uzavírané se zaměstnanci, dohody o hmotné odpovědnosti zaměstnanců, smluvní dokumenty používané ve vztahu k zákazníkům apod.;
- Technický dodatek (v případě nutnosti) – podrobnější technické informace o zařízení;
- Adresář franchisora – adresář všech pracovníků franchisora s příslušnými funkcemi;
- Telefonní seznam – seznam všech užitečných telefonních čísel, např. servisních středisek, dodavatelů apod. (Mendelsoh, Acheson, 1994).

Operační manuál je *„srdcem franchisového konceptu“* (ČAF, 2015, s. 33), je to dokument, který se neustále vyvíjí. Za účelem zjednodušení aktualizace jednotlivých dokumentů operačního manuálu ze strany franchisora, ale i usnadnění neustálého přístupu k aktuálním informacím ze strany franchisanta, byla vyvinuta mobilní aplikace e-HandBook s interaktivními prvky a s odkazy na internetové stránky franchisora. Pokladem pro přípravu e-HandBook je ovšem operační manuál v papírové podobě (např. ve formě šanonu s vyměnitelnými listy) (ČAF, 2015).

1.10.3 Smlouva o franchisingu

Smlouva o franchisingu je základním nástrojem franchisingu, je právním základem spolupráce upravující vzájemný vztah mezi franchisorem a franchisantem a měla by definovat alespoň následující:

- Vymezení majetkových práv franchisora k obchodní značce, názvu, goodwillu, know-how apod.;
- Vymezení fungování systému a způsob řízení včetně poskytování pomoci;
- Pro franchisanta možnost nakládání s nabytým majetkem nebo s pronajatými prostředky (Turnerová, 2002).

Smlouva o franchisingu je vlastně druhem licenční smlouvy, jež obsahuje ujednání ohledně registrovaných práv k duševnímu vlastnictví.

Franchisingová smlouva často obsahuje rozhodčí doložku, jež má zabránit soudním žalobám ze strany franchisantů (Needleman, 2012).

Franchisingová smlouva bývá uvedena předmluvou (preambulí), kde jsou stanoveny základní charakteristiky řetězce, využívané metody a ochranná práva franchisora jako jsou patenty, vzory, loga, obchodní značky, práva k know-how, dále organizační a marketingové koncepty apod. (Turnerová, 2002).

Dle Evropského kodexu etiky franchisingu musí každá franchisová smlouva obsahovat minimálně následující smluvní podmínky:

- Práva a povinnosti franchisora;
- Práva a povinnosti franchisanta;
- Charakteristika zboží a služeb poskytovaných franchisantovi;
- Platební povinnost franchisanta;
- Délka trvání smlouvy a možnosti jejího prodloužení;
- Podmínky prodeje nebo převodu franchisového podniku a eventuální franchisorova předkupní práva k podniku;
- Ustanovení týkající se autorských, průmyslových a jiných práv franchisora včetně jména firmy, ochranné známky, servisní značky, firemního štítu, loga apod.;
- Franchisorovo právo přizpůsobit franchisový systém novým nebo změněným poměrům;
- Podmínky ukončení smlouvy a vzájemné vypořádání smluvních stran (EFF a ČAF, 2004).

Nový občanský zákoník nově definuje předsmluvní informační povinnost, v rámci níž má franchisor povinnost poskytnout budoucímu franchisantovi dostatečné informace o svém konceptu včetně všech relevantních informací potřebných pro kvalifikované rozhodnutí potenciálního franchisanta o uzavření franchisové smlouvy (ČAF, 2015; zákon 89/2012 Sb.).

1.10.4 Ostatní smlouvy

Franchisor může uzavřít smlouvy s dodavateli základních materiálů, zboží a surovin, s nimiž franchisový podnik obchoduje. Může se jednat jak o základní výrobní materiály a suroviny, tak o pomocný materiál jako jsou sáčky, krabice nebo jiné obalové materiály používané při prodeji. Tento pomocný materiál obvykle nese obchodní značku nebo jméno poskytovatele franchisy. V případě potřeby uzavírá franchisor smlouvy i s dodavateli zařízení, náhradních dílů a případně i smlouvy se servisními firmami (Mendelsoh, Acheson, 1994).

1.10.5 Poplatky

Za franchisovou koncepci, tedy za poskytnutí práv, převod know-how a zavedení franchisora v cílovém teritoriu platí franchisant smluvní úhradu franchisorovi, jejíž výše a splatnost je dohodnuta ve franchisové smlouvě (ČAF, 2015).

Úhrada může obsahovat několik druhů poplatků:

- Jednorázový poplatek za vstup do franchisového řetězce (za poskytnutí práv na používání značky, know-how, za pomoc při zahájení činnosti a při průzkumu vhodné lokalizace pobočky apod.);
- Pravidelné poplatky za využívání poskytnuté koncepce (pro rozvoj služeb poskytovaných franchisorem franchisantovi). Tyto pravidelné poplatky mohou být stanoveny buď fixní částkou nebo procentem z obratu příp. ze zisku a to na základě rozhodnutí franchisora, zda dává přednost zajištěnému fixnímu příjmu nebo zda se chce podílet na obratu respektive zisku franchisanta. Tento druhý způsob účtování poplatků je pro franchisora i franchisanta samozřejmě více motivující – franchisor je motivován k podpoře franchisanta a franchisant není naopak demotivován vidinou nutnosti odvést fixní poplatek i v případě neúspěšného období;
- Poplatky za některé další dohodnuté činnosti a služby. Může se jednat například o zajištění společné reklamy pro celý řetězec, výzkum trhu, poplatky za zprostředkování úvěru pro franchisanty, za počítačové zpracování dat apod.

Některé řetězce mohou vyžadovat i složení kauce ze strany nového franchisanta, jíž si franchisor chce zajistit věrnost franchisanta k řetězci a zachování poskytnutých tajemství a know-how (Štensová, 2006).

Při stanovování výše poplatků je nutné zvážit veškeré faktory, jako jsou např. skutečné náklady franchisora plynoucí ze spolupráce s franchisantem a z jeho uvedení na trh, ale i odhad maximální výše možného zatížení franchisanta poplatky. Jednorázový poplatek za vstup do franchisového řetězce je většinou paušální částka, která je odměnou za poskytnutí franchisy a zároveň podílem na režijních nákladech, které vznikly franchisorovi při plánování a zřizování systému. Vstupní poplatky jsou požadovány zvláště u službových franchis a to především jako zajištění závaznosti podpisu smlouvy novým franchisantem, neboť finanční investice, jejíž ztráta by byla pro franchisanta citelná, je významným motivačním faktorem. K těmto vstupním poplatkům pro franchisanta ještě přistupuje samotná investice pro zařízení nového provozu včetně počátečních zásob zboží, nájemné a další okamžitě splatné částky (Turnerová, 2002).

Jednorázové poplatky za nehmotný majetek (ochranné známky, know-how) franchisant daňově uplatňuje postupně formou daňových odpisů. Ostatní poplatky (např. franchisingové poplatky odvozované od výše dosaženého obratu, poplatky za poskytované služby apod.) uplatňuje do daňových nákladů ve zdaňovacím období, s nímž věcně a časově souvisejí. U franchisora představují vyúčtované poplatky zdanitelný výnos a to ve zdaňovacím období, s nímž věcně a časově souvisí (ČAF, 2008, 2015).

1.11 Výběr franchisantů

Správný výběr franchisantů je klíčovým faktorem úspěchu franchisového řetězce. Volba franchisantů je jedním z nejobtížnějších problémů franchisingu vůbec, nevhodný partner totiž může pro franchisora představovat budoucí komplikace i vícenáklady. Nábor franchisantů probíhá buď prostřednictvím již zmíněných franchisových asociací či veletrhů, nebo pomocí inzerce v médiích (např. regionálním či celostátním tisku v případě domácí sítě), případně prostřednictvím osobního doporučení (známí, stávající zákazníci apod.) (Mendelsoh, Acheson, 1994).

Vhodný franchisant by měl mít následující předpoklady:

- Chuť prodávat produkty, pečovat o zákazníky, poznávat regionální trh a neustále se učit;
- Schopnost vést a motivovat pracovníky;
- Ochotu akceptovat i rozhodnutí, s nimiž nesouhlasí;
- Dostatečnou kapitálovou vybavenost nejen pro investování, ale i jako finanční rezervu pro osobní potřeby pro první měsíce nové osobní situace;
- Dostatek sebedůvěry, aby vydržel eventuální první neúspěch a počáteční komplikace;
- Schopnost práce v týmu;
- Plnou podporu rodiny (ČAF, 2008).

Pro usnadnění rozhodování o vhodnosti zájemce o poskytnutí franchisingové licence slouží již zmíněný formulář žádosti o licenci s dotazníkem zaměřeným na základní informace o potenciálním franchisantovi.

Detailněji posuzují franchisoři schopnosti a potenciál úspěchu jednotlivých „předvybraných“ kandidátů na franchisanta prostřednictvím franchisového podnikatelského plánu předloženého ze strany potenciálního franchisanta (Profit system franchise services s.r.o., 2014).

Důležitý je i pohled franchisanta: aby byla spolupráce úspěšná, musí franchisant, jenž investuje nemalou finanční částku do podnikání, zvláště kriticky zhodnotit

efektivitu a potenciál franchisového systému, jakož i podporu centrály – a to i například pro případ rozchodu obou partnerů (Weber, 2012).

Potenciálního franchisant se musí ujistit o vhodnosti franchisového podnikání; za tím účelem provádí hodnocení nabízených franchis, jež sestává z pěti základních kroků:

- Základní průzkum – např. prostřednictvím franchisových asociací existujících na daném trhu nebo v rámci franchisového veletrhu či přímo na internetových stránkách jednotlivých společností nabízejících franchisu;
- Formální žádost o informace od předvybraných franchisorů –žádost probíhá mnohdy prostřednictvím formulářů na internetových stránkách franchisorů, kde zájemce uvádí již první základní informace o své osobě a svých motivacích ohledně nákupu franchisy;
- Rozhovory mezi potenciálními franchisanty a franchisory – zájemce o franchisu má možnost si v rámci rozhovoru ověřit, zda je pro něj nabízená licence skutečně zajímavá a naopak franchisor si ověří, že je potenciální franchisant spolehlivý a vhodný jako příjemce jeho franchisy;
- Hodnocení vhodnosti franchisy – je nutné vzít v úvahu náklady finanční i časové, osobní vlastnosti a schopnosti a v neposlední řadě i rodinné zázemí zájemce;
- Výběr franchisy – v tomto okamžiku se doporučuje spolupráce se zkušeným účetním za účelem potvrzení finančního zdraví franchisora, právníka za účelem prověření korektnosti franchisové smlouvy a případně bankéře pro pomoc při financování podnikání (Levy, Weitz, 2009).

1.12 Školení franchisantů

Po výběru franchisanta a před vlastním zahájením činnosti franchisové provozovny probíhá trénink franchisanta, který musí být v průběhu trvání smlouvy pravidelně opakován v souladu s plánem školení. Tréninkový koncept je součástí souboru služeb poskytovaných franchisorem a měl by obsahovat informace rozčleněné na oblasti zbožíznalství, systém organizace provozu, podnikové hospodářství, finance, nábor, výběr a vedení zaměstnanců, způsob prodeje a prodej. Zaměstnanci franchisanta pak musí projít školením týkajícím se systému organizace provozu a samotného prodeje (Turnerová, 2002).

1.13 Zajišťování kvality franchisingu

Dodržování kvalitativních standardů je samozřejmou součástí identifikace franchisanta s franchisovým systémem. Prostředkem zajišťování kontinuální kvality nabízených výrobků a služeb v rámci celé franchisové sítě jsou konzultační návštěvy franchisora v provozovnách franchisantů, mystery shopping ze strany franchisora, dále výrobkový, procesní či systémový audit prověřující dodržování franchisových konceptů, úroveň nabízeného sortimentu a služeb, plnění plánu školení zaměstnanců, sběr a analýza zlepšovacích návrhů, zjišťování slabých stránek a jejich odstraňování atd. a v neposlední řadě zjišťování spokojenosti zákazníků (Waltraud, 2010).

2 Cíl a metodika práce

2. 1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zpracování plánu tuzemské expanze vybraného subjektu podnikajícího na českém trhu. Součástí plánu je analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy a navržení vhodné strategie expanze firmy odpovídající zjištěným skutečnostem.

2. 2 Metodika práce

V první fázi zpracování této diplomové práce jsem provedla literární rešerši v oblasti franchisingu a na jejím základě jsem zpracovala přehled literatury zabývající se danou problematikou. Cílem této rešerše bylo získání informací nejen o základních pojmech z oblasti franchisingu, ale i o výhodách a nevýhodách franchisingu a základních právních aspektech franchisového řetězce. Součástí literárního přehledu byla také příprava struktury franchisového podnikatelského plánu, franchisového balíku a franchisové smlouvy.

Dalším krokem byl výběr podnikatelského subjektu vhodného pro expanzi na českém trhu. Pro usnadnění komunikace a umožnění podrobné analýzy vnějšího a především vnitřního prostředí firmy jsem zvolila subjekt působící v místě mého studia, tedy v Českých Budějovicích. Po takto definovaném zúžení výběru jsem zvolila obor, v němž se vybraná firma pohybuje a nakonec jsem zvolila subjekt z mého pohledu nejvhodnější pro účely této diplomové práce.

Další fáze této diplomové práce byla - již v rámci praktické části - zaměřená na popis vybrané firmy včetně analýzy jejího pilotního provozu, tedy analýzy zkušeností z provozu centrály a z budování již existujících poboček.

Prostřednictvím sběru sekundárních dat jsem provedla analýzu vnějšího prostředí firmy: STEP analýzu a Porterovu analýzu pěti sil a provedla jsem případovou studii firmy podnikající ve stejném oboru, která již úspěšně expandovala formou franchisingu.

Po získání primárních dat týkajících se vybrané firmy prostřednictvím řízeného rozhovoru s vlastníkem podniku jsem provedla analýzu vnitřního prostředí firmy za účelem ověření možností expanze firmy.

Výsledky shora uvedených analýz jsem shrnula ve SWOT analýze silných a slabých stránek podniku a jeho příležitostí a ohrožení, jež byla základem pro stanovení cílů a strategií expanze.

V rámci sestavování podnikatelského plánu jsem připravila franchisovou strategii zahrnující i způsob alokace franchisových poboček a na základě předchozí finanční analýzy současného stavu jsem připravila finanční plán potenciální franchisové pobočky a provedla jsem kalkulaci předpokládaných výnosů pro franchisora.

V dalším kroku jsem připravila podklady pro franchisový balík – nabídkovou brožuru, dotazník pro potenciální franchisanty a franchisovou smlouvu.

Závěrem této diplomové práce pak doporučuji strategii expanze vybrané firmy prostřednictvím franchisy vyplývající z předchozí práce.

3 Praktická část

3. 1 Popis vybrané firmy – sekundární data

Vypuštěna stránka 37 – 38

3.2 Analýza vnějšího prostředí firmy

3.2.1 STEP analýza

Sociální faktory

České Budějovice jsou krajským městem jižních Čech. Město dle údajů ČSÚ čítá přes 93 000 obyvatel. Ve městě sídlí 25 středních škol a gymnázií, 21 středních odborných učilišť a konzervatoří, 12 vyšších odborných škol a nástavbových studií, 1 univerzita s několika fakultami a 2 soukromé vysoké školy, celkem zde tedy studuje téměř 28 000 studentů středních a vysokých škol (z toho 13 000 studentů JČU a 3000 VŠTE) (ČSÚ, 2014b), kteří tvoří významný segment zákazníků vybraného podniku. Město je regionálním centrem Jihočeského kraje a je významným střediskem obslužnosti s vysokou koncentrací kupní poptávky; do města přijíždějí volnočasoví turisté, ale i obyvatelé Jihočeského kraje za účelem vyřízení pracovních, nákupních a dalších záležitostí. Tito pasanti jsou dalším významným segmentem zákazníků vybraného podniku.

Zájem o stravování formou rychlého občerstvení v České republice stále roste (BVV, 2014), a to i navzdory opačným tendencím šířeným například sdružením Slow Food propagujícím místní gastronomické tradice a zachování biodiverzity.

Technologické faktory

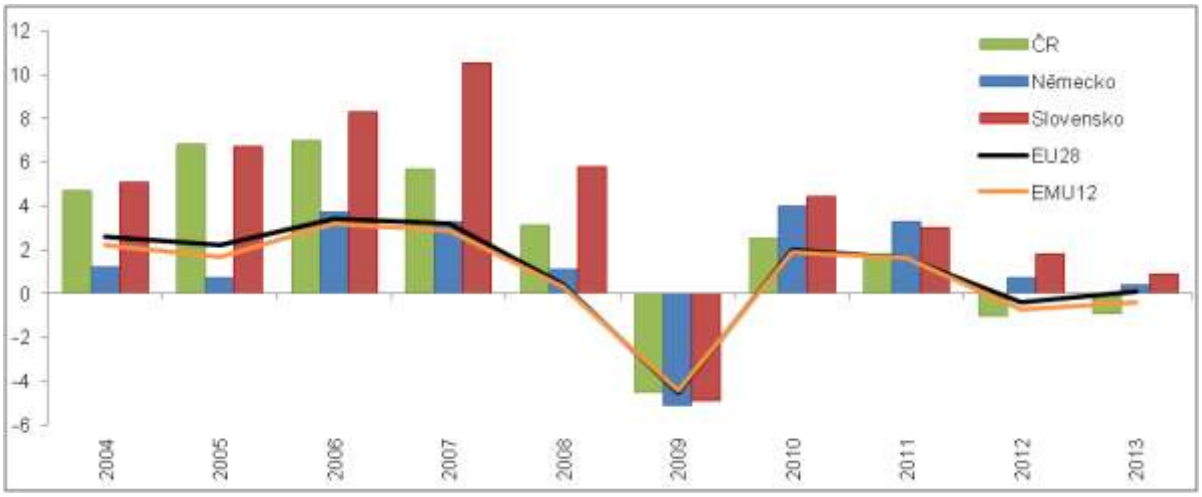
Pro zajištění konkurenceschopnosti provozoven uvažovaného franchisového řetězce je nutné neustále sledovat trendy v technologickém vývoji restauračního zařízení určeného pro přípravu pokrmů rychlého občerstvení a v souladu s aktuálním vývojem je nutné průběžně obnovovat vybavení provozovny (a to ať už se jedná o grily, fritézy, mikrovlnné trouby nebo třeba lednice a mrazáky či jiné elektrické spotřebiče nutné pro přípravu pokrmů a nápojů).

V rámci informačních technologií jsou samozřejmostí vlastní internetové stránky informující zákazníky o nabídce, otevírací době jednotlivých provozoven i o všech novinkách. Vzhledem k významnému demografickému segmentu studentů je nutností neustálá aktivita podniku na sociálních sítích, především na facebooku, odkud je možné čerpat i cennou zpětnou vazbu. Výhodou je také nabídka aplikace pro operační systémy chytrých mobilních telefonů, přes něž mohou zákazníci v rámci věrnostního programu získávat slevy na zakoupené produkty.

Ekonomické faktory

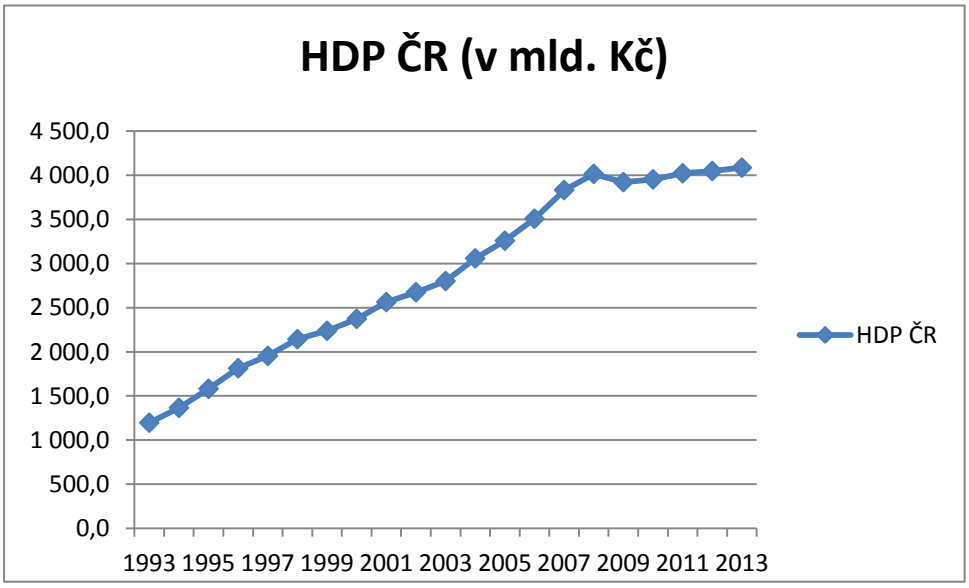
Česká ekonomika se v průběhu roku 2013 vymanila z nejdelší recese ve své historii. Propad HDP nastal v České republice v roce 2009 jako reakce na celosvětovou finanční krizi vyvolanou americkou hypoteční krizí v roce 2007 (Dubská, Kučera, 2013).

Obrázek 3: Meziroční vývoj HDP (v %) v ČR a okolních zemích



Zdroj: Dubská, Kučera, 2013

Obrázek 4: Vývoj HDP ČR v běžných cenách



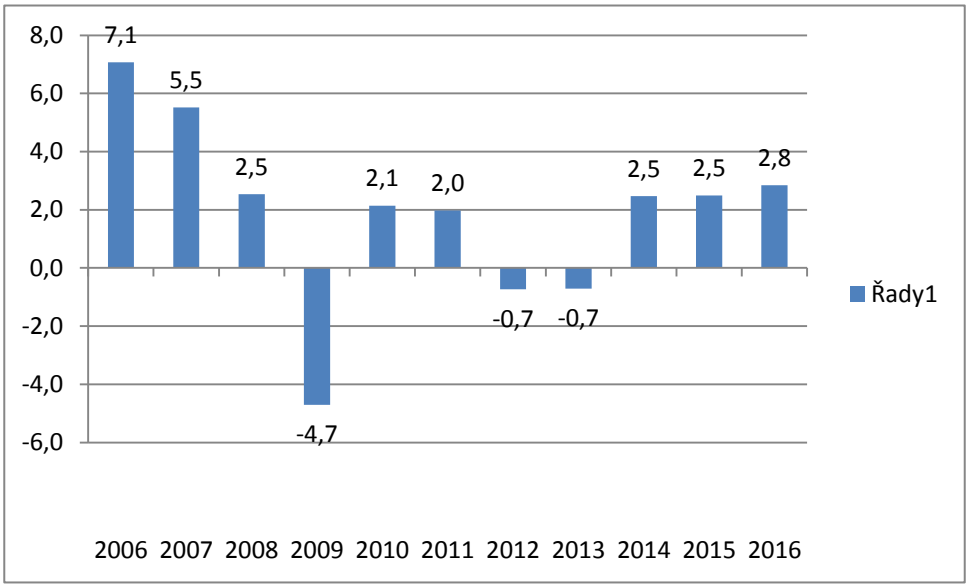
Zdroj: ČSÚ, 2014a

Z hlediska spotřeby domácností však rok 2013 zatím významnější změnu nepřinesl – celkové výdaje i nadále stagnovaly v důsledku klesajících finančních zdrojů.

V letech 2004 - 2008 rostl čistý disponibilní důchod domácností o více než 5 % ročně. V dalších letech však docházelo k postupnému zpomalování tempa a v roce 2013 již zdroje o 1,9 % klesly. Kvůli reálně klesajícím finančním zdrojům omezovaly domácnosti v roce 2012 svou spotřebu. V roce 2013 pak domácnosti redukovaly hodnotu zbývajících prostředků – tzv. čisté úspory. Spotřebitelé v roce 2013 šetřili zejména na předmětech krátkodobé spotřeby (Dubská, Kučera, 2013).

Co se týče dalšího vývoje HDP, předpovídá Česká národní banka na rok 2015 a 2016 růst reálného HDP (ČNB, 2014).

Obrázek 5: Prognóza vývoje meziročního růstu reálného HDP v ČR (v %)



Zdroj: ČSÚ, 2014a

Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen (jež vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců) se od roku 2010 do roku 2014 pohybuje průměrně na 1,7 procentního bodu (ČSÚ, 2015).

Tabulka 1: Míra inflace v ČR, průměr za roky 2010 - 2014

Míra inflace v ČR					
2010	2011	2012	2013	2014	průměr
1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	1,7

Zdroj: ČSÚ, 2015

V rámci ekonomických faktorů je nutné zohlednit také daň z přidané hodnoty upravenou novelizovaným zákonem o dani z přidané hodnoty. U prodeje pokrmů tzv. „přes ulici“ platí v době vypracování této analýzy snížená sazba DPH 15 %, protože se – na rozdíl od konzumace v restauraci, kde se jedná o poskytnutí stravovací služby – jedná o prodej potravin (Nevyhoštěný, 2012).

Ekologické faktory

V souladu se zákonem č. 258/2000 Sb., O ochraně veřejného zdraví musí všichni pracovníci vykonávající činnosti epidemiologicky závažné, kam výroba a uvádění potravin do oběhu spadá, vlastnit zdravotní průkaz pracovníka v potravinářství. Podnik zabývající se výrobou a uváděním potravin do oběhu pak musí v souladu s novelizovanou vyhláškou Ministerstva zdravotnictví č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, dodržovat stanovené zásady provozní hygieny.

Malé provozovny s nižší kapacitou výroby a malým počtem zaměstnanců nemusí zavádět plný HACCP, ale musí doložit ovládání nebezpečí uplatněním postupů správné hygienické praxe, jež kromě splnění požadavků pro suroviny zahrnují i stanovení kritických kontrolních bodů v přípravě, výrobě a zpracování potravin s identifikací rizik a stanovením požadavků na kontrolu a hygienická bezpečnostní opatření pro manipulaci s rizikovými a rychle se kazícími výrobky (polotovary apod.). Vedení záznamů je povinné. Malým provozovnám tedy odpadá provádění složité analýzy a postupů při zavádění plného HACCP (Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006).

Z hlediska nakládání s odpady je nutné vzít v úvahu novelu zákona o odpadech č. 229/2014 Sb. s účinností od 1. 1. 2015, podle níž bude pro obce povinné třídit kovy a bioodpad. Tuto povinnost budou muset zohlednit všechny provozovny předmětného

řetězce rychlého občerstvení, a to jak stávající, tak i všechny potenciální franchisové jednotky.

Politické a legislativní faktory

Pro podnikání založené na prodeji pokrmů a nápojů přes ulici je nutné získat živnostenské oprávnění k provozování ohlašovací živnosti volné – výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, obor činnosti 48, velkoobchod a maloobchod.

K případnému prodeji lihovin s obsahem alkoholu nad 15 % je na základě zákon č. 309/2013 Sb., kterým se změnil zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, nutná koncese „Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin“.

Další otázkou je volba právní formy podnikání při založení franchisového podniku. V případě předmětného řetězce je možné podnikat v rámci SVČ nebo – což je výhodnější z hlediska omezeného ručení za závazky – společnosti s ručením omezením. Dle § 142 zákona č. 90/2012 o obchodních korporacích, jenž nabyl účinnosti k 1.1.2014, je minimální výše vkladu 1,- Kč.

Neopomenutelným legislativním faktorem jsou pracovně-právní vztahy podniku, jež se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce. Pro franchisové podniky uvažovaného řetězce připadá v úvahu pracovní poměr a případně dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Před uzavřením pracovní smlouvy musí zaměstnavatel seznámit zaměstnance s právy a povinnostmi, které pro něj z pracovní smlouvy vyplývají a s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování. Zaměstnavatel musí rovněž zajistit, aby se zaměstnanec před uzavřením pracovní smlouvy podrobil vstupní lékařské prohlídce a vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o výkon epidemiologicky závažné činnosti, musí zaměstnanec vlastnit platný zdravotní průkaz pracovníka v potravinářství. Vzhledem k manipulaci personálu s penězi a peněžními deriváty je vhodné, aby zaměstnavatel chránil své zájmy prostřednictvím dohody o hmotné odpovědnosti. Franchisová smlouva je založena na poskytnutí know-how, značky a dalších nehmotných statků franchisantovi za smluvní úplatu, je tedy nutné v zájmu ochrany franchisora i franchisanta samotného sjednat dohodu o ochraně nehmotných statků se všemi zaměstnanci franchisanta – a potažmo i franchisora, tedy dohodu o zachování mlčenlivosti.

Důležitým legislativním aspektem je plánované zavedení registračních pokladen napojených na centrální systém on-line evidence tržeb, jež by mělo začít platit od ledna 2016 a to nejprve pro provozovatele hotelů a restaurací a v průběhu roku 2016 pak i pro ostatní podnikatele. Cílem těchto registračních pokladen je omezení daňových úniků v maloobchodě a u poskytovatelů služeb. Náklady pro podnikatele se budou pohybovat v průměru okolo patnáct tisíc korun za pořízení pokladního systému vybaveného softwarem umožňujícím napojení na on-line evidenci tržeb. Opatřením zajišťujícím neobcházení systému pak má být účtenková loterie, díky níž stát získá informace o konkrétních platbách a může tak zkontrolovat, zda je podnikatelé řádně zdanili. Podobný systém funguje již například na Slovensku, u nás má jak své zastánce, tak i odpůrce (Dostál D., 2014).

3.2.2 Porterův model pěti sil

Stávající konkurenti

Stávající konkurenci na českém trhu představují jednak zahraniční franchisové řetězce rychlého občerstvení, jednak místní podnikatelé. Uvažovanému řetězci rychlého občerstvení konkuruje nejen rychlé občerstvení prodávané stejnou formou, tedy tzv. „přes ulici“, ale i klasické fast foodové restaurace.

Prodej přes ulici (tzv. hladová okna) - výběr, seřazeno abecedně:

- Hladové okno Hodonín – rychlé občerstvení, kavárna, cukrárna, pizzerie, gyros. Jedna provozovna v centru nedaleko obchodního centra.
- Hladové okno Klabo Milevsko – jedna provozovna na náměstí u gymnázia, nabízí burgery, gyros, pizzu, hranolky.
- Hladové okno Litoměřice – jedna provozovna na náměstí.
- Hladové okno Paninoteca Klatovy – jedna provozovna v centru vedle turistické atrakce – katakomb - nabízí především panini (zapečené bagety), ale i pizzu a hamburgery, prodej probíhá uvnitř.
- Hladové okno s.r.o., Plzeň – jedna provozovna v centru města, nabízí především hamburgery.

- Hladové Okno Speciál Sušice – jedna provozovna na náměstí, nabízí hamburgery, bagety, saláty.
- Jídelna „Na Dolňáku“ + hladové okno Opava – jedna provozovna, která je součástí samoobslužné jídelny. V nabídce hamburgery, párky v rohlíku, cukrovinky, alko i nealko nápoje, cigarety.

Na základě sekundárních dat získaných na internetových stránkách včetně profilů na sociálních sítích, ve zlatých stránkách apod. je možné říci, že téměř v každém městě v České republice čítajícím více než 10.000 obyvatel je možné nalézt alespoň jednu provozovnu rychlého občerstvení s prodejem tzv. přes ulici. Toto zjištění bylo ověřeno primárním průzkumem založeným na náhodném výběru jedné obce v Jihočeském kraji s vyhledáním provozovny hladového okna.

Fast foodové restaurace (výběr):

- McDonald´s – fast foodový řetězec č. 1 v Evropě. V ČR téměř 100 restaurací v krajských a okresních městech a na dálnicích a významných tazích. Nabízí burgery, hranolky, saláty, kávu a sladké pečivo.
- KFC – v ČR největší konkurent McDonald´s (světově na čtvrtém místě). V ČR 65 restaurací. Řetězec do své nabídky promítá místní specifika dle kultury dané země. Specialitou je kuřecí rychlé občerstvení.
- SUBWAY® - tento řetězec je nejbližším konkurentem zkoumaného podniku z hlediska sortimentu nabídky. V Čechách zatím výraznější povědomí spíše jen ve velkých městech – 15 poboček v Praze, Brně, Ostravě, Olomouci a Jihlavě, jedna pobočka také na dálnici D1. Specializuje se na sendviče, hamburgery, bagety, saláty a pizzy.
- Bageterie Boulevard CEE s.r.o. – 18 provozoven v ČR z toho 12 v Praze a dále v Plzni, Ústí nad Labem, Liberci, Hradci Králové a v Ostravě. Řetězec nabízí bagety, saláty, sladké pečivo a dezerty.
- Burger King – 11 poboček v Praze a další pobočky v Brně a Ostravě. Nabízí hamburgery, hranolky a nápoje.
- Bohemia Bagel – 3 pobočky v centru Prahy. Nabízí obložené bagely, burgery, saláty, ale také polévky či grilované maso.

- Giraffy Burger Bar – nachází se v Brně nedaleko Masarykovy univerzity. Nabízí burgery, panini, tortilly a saláty včetně rozvozu, který funguje i v neděli, kdy je bar zavřený.
- STARBUCKS - řetězec se specializuje především na kávu, ale prodává i sladké pečivo, zákusky a sendviče. V ČR 18 provozoven, především v Praze a Ostravě.

V České republice působí řada řetězců (podnikajících v ČR většinou formou franchisingu) i samostatných podnikatelů nabízejících rychlé občerstvení, jež si mnohdy navzájem silně konkurují, proto se jednotlivé řetězce a podnikatelé snaží o maximální možnou diverzifikaci svých produktů a služeb. Nejsilnější koncentrace restaurací rychlého občerstvení se nachází ve městech čítajících nad 100.000 obyvatel – v Praze, Brně, Ostravě, Plzni, Liberci a Olomouci.

Potencionální konkurenti

Na český trh se chystá vlna amerických řetězců s rychlým občerstvením, např. Denny's nebo Papa John's Pizza, Church's Chicken a Broaster Chicken.

Slovenský franchisový koncept Mr. KEBAB s.r.o. se 2 provozovnami v Košicích nabízí franchisu pro český trh. Specializuje se na kebab, nabízí ale i hranolky, špízy, bramboráky a další speciality.

Dodavatelé

Klíčovými dodavateli pro podnik rychlého občerstvení nabízející obložené bagety a hamburgery jsou dodavatelé pečiva a hovězího masa, přičemž právě hovězí maso je nejdražší položkou nabízených produktů.

V rámci Evropy operuje několik významných dodavatelů mletého hovězího masa pro přípravu rychlého občerstvení. Vlastník vybraného subjektu zvolil německého dodavatele, který k masu nepřidává zbytné příměsi a ochucovadla. Vzhledem k přepravní vzdálenosti bylo však nutné vyřešit otázku dovozu mrazicími vozy do centrálního skladu, odkud jsou zaskladněné zásoby v časovém limitu omezeném trvanlivostí masa odebírány.

Alternativou dovozu mletého hamburgerového masa by byl nákup čerstvého hovězího masa a jeho mletí přímo v provozovně. Tato alternativa ovšem vyžaduje nákladné investice do zařízení i celkového uspořádání provozovny.

Pro dodávky pečiva jsou z důvodu úspory transportních nákladů nejvhodnější místní pekárny, s nimiž je možné uzavřít dlouhodobé rámcové dodavatelské smlouvy s využitím systému množstevních slev a skont.

Alternativou čerstvého pečiva by byl dovoz zmražených polotovarů a jejich rozpékání přímo v místě prodeje občerstvení. Podmínkou pro využití této varianty je ale investice do zařízení pro rozpékání pečiva a jeho udržování v čerstvém stavu.

Odběratelé

Odběrateli rychlého občerstvení prodávaného tzv. „přes ulici“ jsou kolemjdoucí spotřebitelé, kteří v rámci svých denních aktivit řeší část svého stravování konzumací teplého rychlého občerstvení za chůze. Cílovou skupinou jsou ponejvíce studenti pohybující se v okolí provozoven a spotřebitelé dojíždějící do města za prací nebo jinými krátkodobými záležitostmi. Výhodou maloobchodního prodeje produktů rychlého občerstvení spotřebitelům je inkaso plateb na místě prodeje a v hotovosti.

Suplementy

- DANIEL´S DONUTS je úspěšný franchisový koncept sítě rychlého občerstvení, vyrábějící americké koblížky (donuts) přímo před zákazníkem na originálních výrobních automatech z originální americké koblížkové směsi (donut mix) + několik druhů výborné kávy, včetně kávy s sebou (coffee to go)
- Pizza Hut
- Dunkin´ Donuts
- Kebab
- Gyros
- fornetti
- Asijská bistra a restaurace rychlého občerstvení

3.2.3 Případová studie – Mc´Donalds

Stručné shrnutí koncepce McDonald´s (McDonald´s 2014):

McDonald´s je síť více než 31 000 restaurací rychlého občerstvení ve 105 zemích světa.

McDonald's vytipuje strategicky vhodné místo pro restauraci a celou ji vybuduje podle nejnáročnějších standardů. Franchisant si kupuje vybavení restaurace a franchisu. Franchisa ho opravňuje po dobu dvaceti let používat obchodní známku McDonald's™ a další práva společnosti.

Koncept restaurace:

McDonald´s vyhledává, projektuje a staví restauraci podle celonárodního plánu a stává se tím vlastníkem nemovitosti. V případě nájmu nemovitosti nesmí být její vlastník franchisorem. Veškeré činnosti spojené s architekturou, výstavbou, vybavením a nákupem jsou tak pouze v rukou McDonald´s, čímž je zajištěno, že restaurace patří celosvětově mezi technologicky nejpokročilejší a nejefektivnější s důrazem na vývoj a testování nových a vylepšených restauračních zařízení.

Výběru lokalizace nové restaurace předchází mapování vývoje trhu, populace a dopravní situace a analýza velikosti pozemku a jeho ceny.

Nákup potravin, obalů, vybavení a jiných příslušenství zajišťuje specializované nákupní oddělení, jež spolupracuje se stovkami nezávislých distributorů a dodavatelů po celém světě a stará se tak o to, aby veškeré zboží a materiál bylo nakupováno za co nejnižší možnou cenu a zároveň odpovídalo vysokým požadavkům na kvalitu.

Požadavky na franchisanta:

Fyzická osoba, jež se uchází o franchisu McDonald´s musí mít manažerské schopnosti a to nejen ohledně vedení lidí, ale i ohledně finančního řízení. Musí být připravena osobně restauraci vést v pozici provozovatele, musí být flexibilní ohledně výběru místa podnikání, musí být ochotna zúčastnit se 10- až 14měsíčního zaškolení a v neposlední řadě musí být schopna vyhovět náročným finančním požadavkům McDonald´s. McDonald´s neposkytuje franchisu žádným právnickým osobám.

Výběr franchisanta začíná vyplněním dotazníku připojeného k informační brožuře, jež je k dispozici na internetových stránkách společnosti. Vhodní kandidáti jsou pozváni na pohovor, kde jsou prověřeny jejich zkušenosti, cíle, finanční možnosti, zájem o McDonald´s apod. Vybraní uchazeči jsou pozváni na zkušební pobyt v restauraci, jež umožňuje potenciálním franchisantům seznámit se s provozem restaurace a McDonald´s zhodnotit chování uchazeče v reálném provozu. V případě kladného výsledku následuje pohovor s finančním ředitelem ohledně detailů finanční situace uchazeče a dále pohovor s vrcholovým vedením McDonald´s v ČR. Nakonec je stanoveno datum zahájení tréninku.

Školení, poradenství:

Školení trvá 9 – 14 měsíců, obsáhlý program je zaměřen na všechny aspekty řízení restaurace. Velká část školení probíhá v restauraci McDonald´s v blízkosti bydliště uchazeče. Součástí školení je několik kurzů pořádaných buď v místě bydliště nebo v Německu, v sídle západoevropské divize McDonald´s v Mnichově. Školení zahrnuje také semináře, konference a pohovory s místním personálem. Čas strávený na tréninku a vynaložené výdaje McDonald´s neplatí, hradí pouze veškerý učební materiál. Potenciální franchisant má možnost trénink a tím vztah k McDonald´s kdykoliv ukončit. Po skončení tréninku je uchazeči předložena nabídka na konkrétní restauraci, v případě zájmu ze strany franchisanta je podepsána franchisová smlouva. Kromě zaškolení franchisanta poskytuje McDonald´s bezplatný rozsáhlý a nepřetržitý školicí program pro manažery a pracovníky všech franchisových poboček.

Franchisantovi jsou k dispozici interní konzultanti, kteří mu pomáhají dosáhnout maximální úrovně požadovaných standardů na kvalitu, služby, čistotu a hodnoty. Konzultant je k dispozici od prvního dne nástupu franchisanta na trénink až do ukončení franchisingové smlouvy. Cílem konzultanta je poskytovat franchisantovi provozní, manažerské a obchodní poradenství za účelem optimalizace jeho tržeb a zisku.

Franchisová smlouva:

Na základě franchisové smlouvy uzavírané obvykle na dobu 20 let umožňuje McDonald´s provozovat franchisantovi restauraci v souladu s následujícími standardy McDonald´s:

- Recepty a technické normy pro přípravu jídel;
- Metody řízení, provádění inventury, vedení účetnictví a marketingu;
- Obchodní a servisní značky;
- Koncept designu restaurace, reklamní označení a umístění vybavení
- Kvalita, služby, čistota, hodnota.

McDonald´s svým franchisantům neprodává žádné produkty ani zařízení. Udělením franchisy se franchisant stává vlastníkem vybavení restaurace a získává oprávnění využívat značku McDonald´s a s ní spojené know-how.

McDonald´s umožňuje franchisantům provozovat více než jednu restauraci. Teritoriální exkluzivita franchisanta však není možná.

Investice:

Minimálně 40 % z investice do získání franchisy musí být financována z osobních nezatížených zdrojů franchisanta, zbytek může být dofinancován bankovním úvěrem. McDonald´s neposkytuje financování ani garanci úvěrů, pouze doporučuje finanční ústavy, se kterými spolupracuje v oblasti financování franchisingu. Tiché společenství není povoleno.

- Investice McDonald´s: vyhledání nemovitosti, její koupě (pronájem) a vybudování restaurace nebo adaptace nebytových prostor;
- Investice franchisanta: investice do zařízení restaurace (zařízení kuchyně – grily, toastery, lednice a mrazáky, fritézy, výrobník ledu, stroj na výrobu zmrzliny, pokladní systém, počítačový systém, systém McDrive, sklady…), zařízení prostoru pro hosty (stoly a židle, vybavení dětského koutku, parkoviště, ozvučný systém, vybavení toalet…), provozní zásoby surovin, jednorázové poplatky.

  Investice franchisanta činí přibližně 18,000.000 Kč.

Franchisové poplatky:

Pro přímou franchisu jsou vhodní kandidáti s vlastním kapitálem přes 7,5 milionů Kč.

- Jednorázový vstupní poplatek na 20 let – 900.000,- Kč;
- Bezúročná kauce, která je vrácena po ukončení franchisové smlouvy – 300.000,- Kč;
- Měsíční procentní poplatky z tržby restaurace:
  - Poplatek za prostory – 9 – 16 % tržby bez DPH, přičemž je stanoven minimální měsíční poplatek;
  - Franchisový poplatek – 5 % tržby bez DPH;
  - Příspěvek na marketing – 5 – 5,5 % tržby bez DPH, přičemž 1 % z toho je použito na lokální marketingové aktivity.

Marketing:

O společný marketing franchisových poboček McDonald´s jednak v rámci jedné země, jednak celosvětově se starají marketingoví odborníci dceřiné společnosti Reklamní společnost McDonald´s, která spravuje marketingový a reklamní fond umožňující propagaci systému v celé zemi – o jeho použití rozhodují společně zástupci franchisantů a McDonald´s ČR. O investice do marketingu se dělí McDonald´s spolu s jednotlivými franchisanty, jak je již uvedeno výše.

Zaměstnanci:

V restauraci McDonald´s pracuje 30 – 70 pracovníků a 5 – 8 manažerů. O jejich náboru, vyškolení a platovém a bonusovém systému rozhoduje franchisant, který je jejich zaměstnavatelem.

Produkty:

O složení nabídky v restauracích rozhoduje McDonald´s, franchisant proto nesmí prodávat žádné vlastní recepty a musí bezpodmínečně dodržovat receptury jídel a technologii jejich přípravy.

Kvalita:

Suroviny jsou nakupovány pouze od dodavatelů z řízeného dodavatelského řetězce, tj. od ověřených, pečlivě vybraných a pravidelně auditovaných dodavatelů na základě dlouhodobého programu zemědělské politiky. Všichni dodavatelé včetně všech článků logistického řetězce musejí mít zavedený a pravidelně kontrolovaný systém HACCP a musejí procházet pravidelnými kontrolami státních hygienických a veterinárních orgánů, tj. musejí splnit náročné hygienické a kvalitativní požadavky.

Odpadové hospodářství:

McDonald´s používá z velké části recyklovatelné obaly s důrazem na snížení plastového odpadu a ve všech restauracích třídí odpad nejen z kuchyně, ale i ten, který jim vracejí zákazníci na tácu. Čisticí a dezinfekční prostředky jsou ředěny prostřednictvím automatických dávkovačů, jež brání přetížení odpadních vod.

3.3 Primární data o firmě získaná z řízeného rozhovoru

Cílem řízeného rozhovoru s vlastníkem uvažovaného podniku bylo zajištění základních ekonomických a provozních informací vztahujících se k podniku, jež by mohly být použity pro vytvoření franchisového plánu zajímavého pro obě strany – jak pro franchisora, tak i pro potenciálního franchisanta.

Z důvodu úspory místa neuvádím doslovný záznam rozhovoru, ale pouze přepis informací, které budou dále zpracovány v rámci přípravy návrhu franchisového plánu.

Vypuštěna stránka 52 - 57

3.4 Analýza vnitřního prostředí firmy

3.4.1 Náklady a výnosy

3.4.1.1. Předpokládané náklady a výnosy

3.4.1.2. Obchodní přirážka a marže

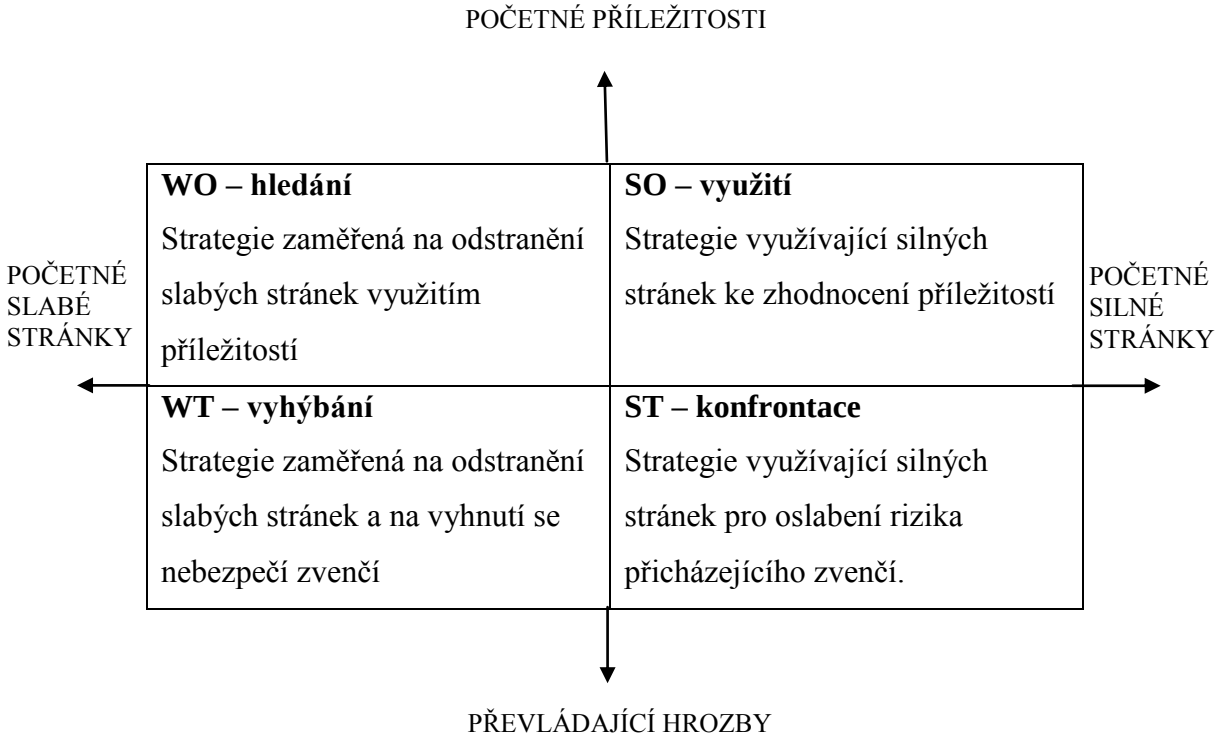
3.4.1.3. Bod zvratu

Vypuštěna stránka 58 - 61

3.5 SWOT analýza

SWOT analýza zkoumaného podniku rychlého občerstvení vychází ze všech předchozích analýz a z informací získaných od vlastníka podniku.

Obrázek 6: Teoretická SWOT matice



Zdroj: vlastní zpracování podle JAKUBÍKOVÉ (2008)

Vypuštěna stránka 63 - 64

Na základě shora uvedeného jsem navrhla následující teoretické strategie:

- WT – odstranění slabých stránek a vyhnutí se nebezpečí zvenčí
- SO – Využití silných stránek pro zhodnocení příležitostí

Ze shora uvedených faktorů WT jsou nejslabší stránkou podniku nestabilní personál, podkapitalizace podniku a vysoké finanční a časové náklady na expanzi. Z vnějšího ohrožení je pak nejzávažnějším faktorem minimální objednací množství masa podmiňující dodržení minimálních stanovených obratů jednotlivých provozoven, jenž je úzce spojen se silnou vyjednávací pozicí dodavatelů.

Za účelem odstranění slabých stránek a vyhnutí se ohrožení se tedy jako nejvhodnější strategie expanze jeví prodej know-how formou franchisové licence. Riziko nedodržení minimálních požadovaných obratů je možné eliminovat vybudováním více provozoven najednou.

Z faktorů SO má největší význam propagace podniku budující loajalitu zákazníků a to především prostřednictvím sociálních sítí. Pro zvýšení jejich motivace je zaváděn věrnostní program s diferencovanými – nižšími – cenami pro stálé zákazníky.

Společně se strategiemi byly stanoveny cíle včetně termínů a příslušných zodpovědností. Při sestavování těchto cílů byl dodržován princip SMART, kdy cíle musí být:

- **S**pecifické – je nutné se zaměřit na konkrétní dílčí úkoly.
- **M**ěřitelné – dosažené výsledky musejí být měřitelné.
- **A**kceptovatelné – ti, kteří budou cíle plnit, s nimi musí souhlasit.
- **R**eálné – cíle musí být dosažitelné.
- **T**ermínované – musí být stanoven časový termín dosažení cílů.

Jednotlivé cíle jsou podrobně popsány v následujícím franchisovém podnikatelském plánu.

3.6 Franchisový podnikatelský plán

3.6.1 Titulní list

3.6.2 Úvod

3.6.3 Popis podnikatelské příležitosti

Vypuštěna stránka 66 - 67

3.6.4 Cíle

Hlavním cílem podnikatelského záměru vlastníka podniku je expanze podniku do krajských a okresních měst po celé České republice a to formou prodeje franchisové licence s otevřením prvních franchisových poboček v roce 2016.

Dosažení tohoto cíle je podmíněno splněním jednotlivých dílčích cílů uvedených v tabulce v příloze 4.

3.6.5 Potenciální trhy

Z hlediska geografické segmentace jsou pro expanzi podniku nejvhodnější krajská a okresní města s výhradou sídel řetězce Subway, jenž je z hlediska sortimentu nabídky nejbližším konkurentem zkoumaného podniku. Uvedený řetězec Subway sídlí kromě Prahy také v Brně, Ostravě, Olomouci a v Jihlavě. Z těchto jmenovaných měst je ovšem nutno vyjmout Prahu, kde vysoká koncentrace poptávky úspěšnou expanzi zkoumaného podniku nevylučuje.

Z hlediska segmentace cílových zákazníků je nabídka zaměřena především na mladé lidi včetně studentů a dále na zákazníky dojíždějící do krajských a okresních měst za prací či obchodními nebo osobními záležitostmi a během turistické sezóny i na turisty.

3.6.6 Analýza konkurence

Analýza konkurence byla provedena v rámci analýzy Porterova modelu pěti sil uvedené shora.

3.6.7 Franchisová strategie

3.6.7.1. Marketingová strategie

Vypuštěna stránka 69

3.6.7.2. Strategie získání franchisantů

Výběr franchisanta

Kritéria pro výběr franchisanta:

- Finanční kritéria – stanovený podíl vlastního kapitálu (požadována minimálně polovina vstupní investice činící 2.250.000,- Kč jako investice do provozoven plus 250.000,- vstupní licenční poplatek. Požadovaný vlastní kapitál vložený do podnikání tedy činí 2.500.000,- / 2 = 1.250.000,- Kč);
- Operativní kritéria – provedení vlastního výzkumu trhu, návrh alokace provozoven, souhlas s dodržováním systémových standardů, tj. jednotné technické a softwarové vybavení, nákup surovin od vybraných dodavatelů, zákaz prodeje vlastních výrobků;
- Zaměstnanci – profesionální vedení podřízených prostřednictvím provozní(-ho) / manažera provozovny, vysoká spokojenost zaměstnanců;
- Komunikace se zákazníky – využívání sociálních sítí a věrnostního programu;
- Angažovanost franchisanta – aktivní spolupráce s franchisorem v průběhu celého smluvního období.

Rozsah a způsob podpory franchisantů

- Povolení používání obchodní značky chráněné ochrannou známkou;
- Pomoc při výběru vhodné alokace provozoven na základě zkušeností z pilotního provozu;
- Pronájem vhodného prostoru prostřednictvím franchisora, následný pronájem vybranému franchisantovi;
- Technické poradenství při zařizování provozovny, pomoc při řešení specifických problémů např. s odvodem par;
- Jednotné technické vybavení – pomoc při vyjednávání s dodavateli;

- Poskytnutí softwaru – centrální pokladní systém propojený s věrnostním programem, jenž usnadňuje účetnictví a minimalizuje nutnost reportingu;
- Poradenství při uspořádání toku pracovních operací;
- Poskytnutí receptur a pracovních postupů přípravy produktů rychlého občerstvení;
- Centrálně řízené zásobování;
- Marketingová podpora;
- Zaškolování pracovníků.

3.6.7.3. Strategie budování franchisového řetězce

Bariéry odcizení konceptu

- Obchodní název a logo podniku chráněné ochrannou známkou;
- Pronájem provozovny franchisanta prostřednictvím franchisora;
- Software – centrální pokladní systém propojený s věrnostním programem;
- Receptury pokrmů rychlého občerstvení;
- Centrálně řízené zásobování;
- Smluvní opatření: smluvní pokuty a konkurenční doložka.

Rozvoj franchisového řetězce

Do roku 2020 má franchisor v plánu prodat celkem 5 franchisových licencí s hrubým ziskem ve výši 1.284.457,- Kč.

Tabulka 2: Rozvoj franchisového řetězce, přínos pro franchisora

Rok	2016	2017	2018	2019	2020	**Celkem**	Poznámka
Počet nových franchisantů	1	1	1	1	1	**5**	1 franchisant = 3 provozovny
Vstupní licenční poplatek	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	**1 250 000**	
Franchisové poplatky	0	300 855	305 970	311 171	316 461	**1 234 457**	Odhad na základě analýzy tržeb prvního franchisanta
Náklady franchisora	0	300 000	300 000	300 000	300 000	**1 200 000**	1 koordinátor à 25.000,- měsíčně včetně odvodů SZP, 1. rok bude koordinovat sám vlastník podniku
Celkem	250 000	250 855	255 970	261 171	266 461	**1 284 457**	

Zdroj: vlastní zpracování

3.6.8 Časový harmonogram

Obrázek 7: Časový harmonogram jednotlivých cílů

Projekt: **Expanze formou franchisingu**				**2015**								**2016**							
Cíl	**Začátek**	**Konec**	**Dnů**	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08
Výběr vhodného franchisanta	1.5.2015	30.7.2015	91																
Výběr vhodné alokace	1.8.2015	30.11.2015	122																
Uzavření nájemní smlouvy	1.12.2015	31.12.2015	31																
Koncept technického řešení	1.1.2016	29.2.2016	60																
Rekon-strukce	1.1.2016	31.7.2016	213																
Nákup techniky	1.3.2016	31.7.2016	153																
Technické vybavení provozu	1.8.2016	31.8.2016	31																
Nákup surovin	1.4.2016	31.8.2016	153																
Přeprava a logistika	1.4.2016	31.8.2016	153																

Zdroj: vlastní zpracování Ganttova diagramu

Celková doba trvání projektu expanze od zahájení výběru vhodného franchisanta až do spuštění provozu franchisové provozovny činí cca. 16 měsíců.

3.6.9 Finanční plán

Finanční plán uvažované franchisové pobočky vychází ze shora uvedených předpokládaných nákladů a výnosů.

3.6.9.1 Predikce ročních nákladů, výnosů, HV a cash flow

Z analýzy zakladatelského rozpočtu vyplývá, že k 1. dni podnikání bude franchisant potřebovat částku 3.939.689,- Kč a to jak na vlastní investici do provozovny, tak na zajištění vstupních surovin, marketingu a pojištění. Vlastní zdroje franchisanta činí 1.250.000,- Kč, potřeba cizích zdrojů šplhá do výše téměř 2.700.000,-

Kč. Podrobný přehled je uveden v příloze 5 spolu s predikcí ročních nákladů a obratů franchisanta v letech 2016 – 2020. Při predikci ročních nákladů a tržeb byla uvažována průměrná roční inflace ve výši 1,7 % a meziroční 5% růst obratů.

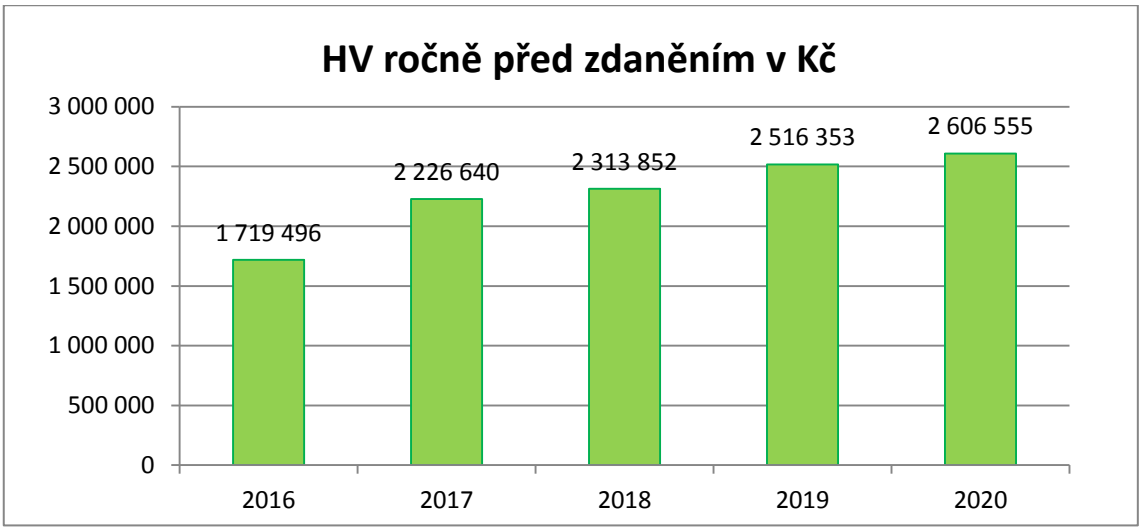
Z výše uvedených nákladů a obratů vychází následující predikce hospodářského výsledku franchisanta. Predikce ročního cash flow je pak uvedena v příloze 6.

Tabulka 3: Predikce hospodářského výsledku franchisanta v Kč (bez DPH)

Hospodářský výsledek	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady	7 671 809	7 501 009	7 579 168	7 544 847	7 625 686
Příjmy	9 391 304	10 028 504	10 198 989	10 372 372	10 548 702
Hospodářský výsledek	1 719 496	2 527 496	2 619 821	2 827 524	2 923 016
Franchisový poplatek 3 % z příjmů od 2. roku	0	300 855	305 970	311 171	316 461
HV ročně před zdaněním	1 719 496	2 226 640	2 313 852	2 516 353	2 606 555
Daň z příjmů 19 %	326 704	423 062	439 632	478 107	495 245
HV ročně po zdanění	1 392 792	1 803 579	1 874 220	2 038 246	2 111 309
HV měsíčně před zdaněním	143 291	185 553	192 821	209 696	217 213
HV měsíčně po zdanění 19 %	116 066	150 298	156 185	169 854	175 942

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Hospodářský výsledek franchisové pobočky



Zdroj: vlastní zpracování

3.6.9.2 Výpočet návratnosti investice

Doba návratnosti investic

$DS = IN / CF_t$ (1)

kde IN je hodnota investice, která v našem případě činí 2.250.000,- (investice do provozovny), 250.000,- vstupní poplatek a 1.439.689,- Kč provozní náklady zahrnující suroviny, pojištění a marketing potřebné pro zahájení podnikání a CF_t je čistý roční cash flow z investice za první rok podnikání, tudíž:

3 939 689 / 1 481 599 = 2,65 let

Investice se franchisantovi při zohlednění CF z prvního roku podnikání vrátí za 2 roky a 7 měsíců.

Čistá současná hodnota investice

$$ČSH = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+i)^t} - IN \quad (2)$$

kde CF_t je čistý roční cash flow z investice, i je kapitálový náklad investice (tedy v našem případě zvolený 5% úrok) a t je rok 1 až n.

Tabulka 4: Výpočet ČSHI

	ČSHI	CFt	(1 + i)t	IN
2016	-2 528 642	1 481 599	1,05	3 939 689
2017	864 924	953 579	1,1025	
2018	884 760	1 024 220	1,157625	
2019	1 718 005	2 088 246	1,215506	
2020	1 693 442	2 161 309	1,276282	

Zdroj: vlastní zpracování

Při zohlednění faktoru času (diskontování) přináší investice kladné ČSHI v druhém roce podnikání; investice je tedy výnosná.

3.6.9.3 Výpočet rentability tržeb

Rentabilita tržeb ROS = ((zisk před zdaněním + nákladové úroky) / tržby) * 100.

Tabulka 5: Rentabilita tržeb franchisanta za rok 2016

ROS	zisk před zdaněním	nákladové úroky	obrat
19,52%	1 719 496	113 808	9 391 304

Zdroj: vlastní zpracování

Zisková marže neboli rentabilita tržeb se mění spolu se změnou prodejní marže (tj. s pohybem prodejních cen), jež sestává z obchodní marže za prodané zboží a marže přidané hodnoty za prodané vlastní výrobky. Rentabilita tržeb je dostatečná, dosahuje-li vypočítaný ukazatel minimálně 10 %.

Všechny výpočty jsou založeny na modelovém příkladu, skutečná návratnost investic i rentabilita tržeb by byly ovlivněny dalšími náklady, které nejsou v modelu zohledněny. Rentabilita tržeb by se pohybovala pravděpodobně okolo hodnoty 10 - 12 %, návratnost investic by pak byla vyšší než 3 roky.

3.6.10 Analýza rizik

Analýza rizik je provedena v rámci SWOT analýzy uvedené shora.

Nejvýznamnějším rizikem je riziko nedosažení požadovaných tržeb, které jsou vypočítány na základě minimálních objednacích množství základní suroviny – masa - pro přípravu rychlého občerstvení. Strategií eliminující toto riziko je otevření vždy více franchisových provozoven najednou.

3.7 Franchisový balík

3.7.1 Nabídková brožura

Nabídková brožura zahrnující identifikaci franchisora, franchisové poplatky a nabízenou podporu je uvedena v příloze 7 této diplomové práce.

3.7.2 Dotazník pro potenciální franchisanty

Dotazník pro zájemce o udělení franchisy, na základě něhož provádí franchisor první kolo výběru vhodného franchisanta, je uvedena v příloze 8.

3.7.3 Franchisová smlouva

Přesné znění franchisové smlouvy je nutné přizpůsobit konkrétnímu franchisantovi a alokaci jeho provozovny. Vhodná je také konzultace znění franchisové smlouvy s právníkem či advokátem. V každém případě je dle nového občanského zákoníku nutné dodržet předsmluvní informační povinnost, tj. dodat franchisantovi před předložením smlouvy veškeré informace potřebné pro kvalifikované rozhodnutí o uzavření franchisové smlouvy.

Návrh osnovy franchisové smlouvy (vlastní zpracování dle Štensové (2006)) je uveden v příloze 9.

3.8 Doporučení strategie expanze firmy

Vlastník zkoumaného podniku uvažuje o expanzi v rámci České republiky. Vzhledem k finanční a časové náročnosti expanze bude pro něj nejpřijatelnější formou expanze prodej franchisové licence.

Výhodou této formy expanze pro franchisora je jednak usnadnění výběru vhodné alokace nové provozovny díky znalosti „svého“ geografického segmentu potenciálním franchisantem a jednak nižší finanční zátěž expanze. Franchisant naopak získá od franchisora know-how prověřeného obchodního konceptu a značku podniku chráněnou ochrannou známkou.

Podmínkou úspěšné expanze formou franchisy je pečlivý výběr franchisanta, vhodná alokace franchisové pobočky ve spolupráci s vybraným franchisantem a rovněž kvalifikovaný odhad tržeb konkrétní provozovny - respektive konkrétních provozoven, neboť franchisor uvažuje o udělení licence s podmínkou dosažení minimální měsíční tržby ve výši 900.000,- Kč, jež by mohla být dosažena prostřednictvím tří vhodně alokovaných menších provozoven. V průběhu 5 let, tj. od roku 2016 do roku 2020 počítá franchisový podnikatelský plán se získáním pěti franchisantů, z nichž by každý založil 3 provozovny ve vybraném geografickém segmentu. Hrubý zisk franchisora z této franchisové sítě činí 1.284.457,- Kč za uvedených pět let.

Za účelem ověření správnosti stávajícího obchodního konceptu zkoumaného podniku a rovněž pro podporu prodejního argumentu franchisové licence potenciálním franchisantům je možné provést primární výzkum spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami stávajících provozoven firmy. Výzkum může být proveden formou dotazníkového šetření a to přímým dotazováním v místě působnosti stávajících provozoven.

Pro vlastníkem podniku uvažovanou expanzi do hlavního města Prahy by bylo vhodné za účelem dosažení co nejvyššího obratu nejprve rozšířit současný obchodní koncept z prodeje tzv. „přes ulici“ na pultový prodej s nabídkou určitého počtu míst k sezení. Vzhledem k tomu, že je tato forma poskytování veřejného stravování spojena s přísnějšími legislativními požadavky - například nutnost zřízení přístupu hostů na sociální zařízení – musí být tento koncept nejprve ověřen pilotním provozem samotným franchisorem.

4 Závěr

Výstupem této diplomové práce je zpracování franchisového podnikatelského plánu pro potenciálního franchisanta vybraného podniku nabízejícího rychlé občerstvení tzv. „přes ulici“.

V první fázi zpracování této diplomové práce jsem za účelem získání základních informací o problematice franchisingu provedla rešerši české i zahraniční literatury.

Následně jsem na základě stanovených kritérií vybrala vhodný podnik, jehož majitel se aktivně zajímá o možnosti expanze. Tento podnik má za sebou osm let provozu, během něhož byla vybudována přenositelná koncepce jednotlivých provozoven i jejich vzájemného propojení. Tři roky po zahájení provozu byla na Úřadu průmyslového vlastnictví zapsána ochranná známka vztahující se na název a logo podniku.

V další fázi jsem provedla sběr sekundárních dat o podniku a zanalyzovala jsem vnější prostředí. Za tímto účelem jsem vypracovala analýzu STEP, Porterův model pěti sil a provedla jsem případovou studii jednoho z konkurentů podniku.

Poté jsem prostřednictvím řízeného rozhovoru s vlastníkem podniku a také prostřednictvím osobního nákupu jednoho z nabízených produktů rychlého občerstvení v jedné z provozoven získala primární data o zkoumaném podniku, na jejichž základě jsem mohla provést analýzu vnitřního prostředí podniku.

Následně jsem provedla SWOT analýzu s definováním strategií pro využití silných stránek podniku a příležitostí na trhu a pro eliminaci slabých stránek podniku a tržních ohrožení.

Dalším krokem již bylo zpracování samotného franchisového podnikatelského plánu, v němž jsem se zaměřila na základní finanční aspekty franchisové pobočky. Definovala jsem hlavní a dílčí cíle včetně termínů a příslušných zodpovědností v souladu s principem SMART a sestavila jsem konkrétní harmonogram plánované expanze. Součástí franchisového podnikatelského plánu je i návrh franchisového balíku obsahující nabídkovou brožuru, dotazník pro potenciálního franchisanta a koncept franchisového smlouvy.

Závěrem mé práce jsem franchisorovi doporučila strategii tuzemské expanze jeho podniku. Tato strategie se dělí na dvě části: pro krajská a okresní města je vhodný prodej licence stávajícího konceptu menší provozovny s výhradou udělení jedné licence pro otevření tří poboček najednou. Druhou částí strategie je expanze do hlavního města Prahy, kde je ale nejprve vhodné provést pilotní provoz větší provozovny nabízející místa k sezení.

Přínosem pro franchisora z první části strategie – tedy prodeje franchisové licence stávajícího konceptu - je v prvních pěti letech vybudování franchisové sítě s pěti franchisanty, z nichž každý otevře 3 provozovny ve vybraném geografickém segmentu. Hrubý zisk pro franchisora pak činí 1.284.457,- Kč za těchto pět let.

Na závěr mohu konstatovat, že veškeré cíle této diplomové práce byly naplněny. Pro vlastníka zkoumaného podniku jsem připravila podklad pro jeho rozhodování o případné expanzi firmy a pro sebe jsem získala možnost uplatnit teoretické vědomosti získané v průběhu studia.

Shrnutí

Cílem této diplomové práce je zpracování plánu tuzemské expanze vybraného podniku prostřednictvím vytvoření franchisového řetězce.

Před vlastním zpracováním franchisového plánu jsem na základě provedené literární rešerše připravila strukturu jednotlivých dokumentů franchisového balíku.

Jako součást praktického výzkumu jsem provedla analýzu vnějšího prostředí podniku formou STEP analýzy a případové studie jednoho z konkurentů podniku a dále jsem provedla analýzu vnitřního prostředí firmy s využitím primárních dat získaných prostřednictvím řízeného rozhovoru s vlastníkem vybraného podniku.

S využitím shora uvedených informací jsem vypracovala SWOT analýzu a na základě definovaných silných a slabých stránek a příležitostí a ohrožení jsem stanovila nejvhodnější strategii expanze firmy spočívající v prodeji franchisové licence. Tato strategie se dělí na dvě části: první část počítá s expanzí v rámci krajských a okresních měst, kde franchisor uvažuje o udělení licence s podmínkou minimální měsíční tržby ve výši 900.000,- Kč, jež by mohla být dosažena prostřednictvím tří vhodně alokovaných menších provozoven otevřených současně jedním franchisantem.

V průběhu 5 let, tj. od roku 2016 do roku 2020, počítá franchisový plán se získáním pěti franchisantů, z nichž by každý otevřel 3 provozovny ve vybraném geografickém segmentu. Hrubý zisk franchisora z této franchisové sítě činí 1.284.457,- Kč za uvedených pět let.

Diplomová práce se soustředí právě na tuto část strategie expanze firmy. Součástí franchisového plánu pro tuto strategii je predikce ročních nákladů, výnosů, hospodářského výsledku a cash flow franchisanta. Z provedených výpočtů jsem odvodila hrubý hospodářský výsledek franchisanta v prvním roce podnikání ve výši 1.719.496,- Kč, přičemž návratnost investice pro franchisanta činí 2 roky a 7 měsíců.

Druhá část strategie pak navrhuje expanzi do hlavního města Prahy, kde by bylo vhodné za účelem dosažení co nejvyššího obratu nejprve rozšířit současný obchodní koncept z prodeje tzv. „přes ulici“ na pultový prodej s nabídkou určitého počtu míst k sezení. Vzhledem k tomu, že je tato forma poskytování veřejného stravování spojena s přísnějšími legislativními požadavky - například s nutností zřízení přístupu hostů na

sociální zařízení – musí být tento koncept nejprve ověřen pilotním provozem v režii samotného franchisora.

Klíčová slova: franchising, franchisor, franchisant, franchisový podnikatelský plán, franchisový balík

Summary

The aim of this thesis is to propose the expansion plan of selected company through the creation of franchise chain.

Before processing a franchise plan, I have prepared – based on a literature review - a structure of individual documents of the franchise package.

As a part of practical research, I analyzed the external environment using STEP analysis as well as the case studies of one competitor, and further I analyzed the internal environment of the company using primary data obtained during the controlled interview with the owner of the chosen company.

Based on the above mentioned information, I elaborated a SWOT analysis and - using the defined strengths and weaknesses as well as the opportunities and threats - I determined the strategy for the expansion of the company consisting in selling of franchise license. This strategy is divided in two parts: the first part concerns the expansion within regional and district towns. In this case, the franchisor considers granting a licence to franchisees who will open always three appropriately allocated small business premises in order to achieve a minimum monthly revenue of 900.000, - CZK.

Over 5 years, i.e. from 2016 to 2020, the franchise prospectus counts with the acquisition of five franchisees; each of them has to establish three business premises in the selected geographical segment. Gross franchisor profit of the franchise chain amounts to 1.284.457, - CZK for the five years.

The thesis focuses on this part of the expansion strategy. The prediction of annual costs, revenues, profits and cash flow of franchisee is a part of the franchise prospectus. I derived a gross profit of a franchisee in the first business year amounting to 1.719.496, - CZK, while the return on investment for the franchisee takes 2 years and 7 months.

The second part of the strategy proposes the expansion to the capital. In order to achieve the highest possible turnover, it is useful first to expand the current business concept to the counter sale including seating space with several tables. Given that this form of provision of community feeding is connected with stricter legislative

requirements such as the need of sanitary facilities for the guests, the concept must be first validated by the franchisor during a pilot operation.

Key words: franchising, franchisor, franchisee, franchise prospectus, franchise package

Přehled použité literatury

Odborné knihy / monografie

Česká asociace franchisingu (2008). *Franchising v České republice.* Praha: Česká asociace franchisingu.

Česká asociace franchisingu (2015). *Franchising v České republice.* Praha: Česká asociace franchisingu.

Fotr J. (1999). *Podnikatelský plán a investiční rozhodování.* Praha: Grada Publishing.

Jakubíková D. (2008). *Strategický marketing. Strategie a trendy.* Praha: Grada Publishing.

Koráb V. (2007). *Podnikatelský plán.* Brno: Computer Press.

Levy M., Weitz B. A. (2009). *Retailing management.* New York: McGraw-Hill/Irwin.

Loebl, Z, Lukajová, D. (1994). *Franchising - úspěch bez čekání.* Praha: Grada.

Mendelsohn, M., Acheson, D. (1994). *Franchising: moderní forma prodeje.* Praha: Management Press.

Nařízení Komise (EU) č. 330/2010, Výjimka pro vertikální dohody o dodávkách a distribuci.

Nováček M. a kol. (1997). *Obchodní podnikání.* Brno: Masarykova univerzita.

Osterwalder A., Pigneur Y. (2012). *Tvorba business modelů.* Brno: BizBooks.

Řezníčková, M. (2009). *Franchising. Podnikání pod cizím jménem.* Praha: C. H. Beck.

Štensová, A. (2006). *Franchising, partnerstvo prinášajúce úspech*. Bratislava: EKONÓM.

Turnerová, L. (2002) *Odborný průvodce franšízinkem*. Praha: Hlaveš.

Vyhláška č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných změněná vyhláškou č. 602/2006 Sb.

Waltraud M. (2010). *Fairplay Franchising Spielregeln für partnerschaftlichen Erfolg*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách.

Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže.

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání změněný zákonem č. 309/2013 Sb.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty změněný zákonem č. 196/2014 Sb.

Zákon č. 90/2012 o obchodních korporacích.

Zákon č.258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví.

Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech., novela zákona o odpadech č. 229/2014 Sb.

Internetové zdroje

BVV (2014). *V ČR roste zájem o fast food.* Dostupné z <http://www.bvv.cz/salima/aktuality/v-cr-roste-zajem-o-fast-food/>

Česká asociace franchisingu (2014). *Definice a pojmy ve franchisingu.* Dostupné z <http://www.czech-franchise.cz/franchising/definice-a-pojmy-ve-franchisingu>

ČNB (2014). *Aktuální prognóza ČNB.* Dostupné z <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP>

ČSOB (2014). *ČSOB Malý úvěr pro podnikatele.* Dostupné z < http://www.csob.cz/cz/firmy/podnikatele/uvery/stranky/csob-maly-uver-pro-podnikatele.aspx>

ČSÚ (2014). *Hrubý domácí produkt – Časové řady.* Dostupné z < http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_cr>

ČSÚ (2015). *Inflace.* Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>

ČSÚ (2014). *Město České Budějovice v číslech 2014.* Dostupné z < http://www.czso.cz/xc/redakce.nsf/i/mesto_cb_2014?OpenDocument&ExpandSection=9#_Section9>

Dostál, D. (2014). *Největší změna pro podnikatele za dvě desetiletí? Zavedení registračních pokladen.* In: BusinessInfo.cz. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zavedeni-registracnich-pokladen-bude-nejvetsi-zmenou-pro-podnikatele-za-dve-desetileti-57615.html>

Dubská D., Kučera L. (2013). *Tendence makroekonomického vývoje a kvality života v České republice v roce 2013.* In: Český statistický úřad: Souhrnná data o České republice. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/320192-14>

European Franchise Federation & Česká asociace franchisingu (2004). *Evropský kodex etiky franchisingu.* Dostupné z <http://www.czech-franchise.cz/sites/default/files/evropsky_kodex_etiky_franchisingu.pdf>

Index Mundi (2015). *Country statistics.* Dostupné z <http://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=beef>

Komerční banka (2003). *KB Franchising Program - nové možnosti pro podnikatele*. Dostupné z <https://www.kb.cz/cs/o-bance/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/kb-franchising-program-nove-moznosti-pro-podnikatele-198.shtml>

McDonald´s (2014). *Franšízink.* Dostupné z <http://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/fransizink.shtml>
Ministerstvo spravedlnosti (2015). *Veřejný rejstřík a Sbírka listin.* Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=716827>

Národní informační středisko pro podporu jakosti (2006). *Zásady správné výrobní a hygienické praxe ve stravovacích službách – část II.* Dostupné z < http://www.khskv.cz/odborna_cinnost/hv/socr_%202.pdf>

Needleman, S. E. (2012). So *you want in? How to assess a franchise oportunity.* In: The Wall Street Journal.com. Dostupné z <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052970203646004577213592716432120?mod=WSJ_Franchising_MIDDLETopNews&mg=reno64-wsj&url=http%3A%2F%2Fonline.wsj.com%2Farticle%2FSB10001424052970203646004577213592716432120.html%3Fmod%3DWSJ_Franchising_MIDDLETopNews>

Nevyhoštěný J. (2012). *Tady, nebo sebou?* Dostupné z <http://ekonomika.idnes.cz/za-jidlo-s-sebou-fastfoody-plati-snizenou-dph-fa5-/ekonomika.aspx?c=A120411_161836_ekonomika_neh>

Profit system franchise services s.r.o. (2014) *Franchising.cz.* Dostupné z <http://franchising.cz>

Úřad průmyslového vlastnictví (2014). *Ochranné známky.* Dostupné z <http://isdv.upv.cz/portal/pls/portal/portlets.OZS.det?pozk=1858750&plan=cs>

Weber S. (2012). *Erfolg als Kettenreaktion.* In: Süddeutsche.de. Dostupné z <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/franchiseunternehmen-in-deutschland-erfolg-als-kettenreaktion-1.1422603>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Plurifranchising 11
Obrázek 2: Multifranchising 12
Obrázek 3: Ochranná známka Hladový Vokno ..... **Chyba! Záložka není definována.**
Obrázek 4: Meziroční vývoj HDP (v %) v ČR a okolních zemích 41
Obrázek 5: Vývoj HDP ČR v běžných cenách 41
Obrázek 6: Prognóza vývoje meziročního růstu reálného HDP v ČR (v %) 42
Obrázek 7: Teoretická SWOT matice 54
Obrázek 8: Časový harmonogram jednotlivých cílů 60

Seznam tabulek

Tabulka 1: Míra inflace v ČR, průměr za roky 2010 - 2014 43
Tabulka 2: Výpočet prodejní marže a obchodní přirážky..... **Chyba! Záložka není definována.**
Tabulka 3: Výpočet prodejní marže a obchodní přirážky u Coca-Coly ..**Chyba! Záložka není definována.**
Tabulka 4: Výpočet bodu zvratu..... **Chyba! Záložka není definována.**
Tabulka 5: Celková zadluženost podniku (v tisících Kč) ..... **Chyba! Záložka není definována.**
Tabulka 6: SWOT matice – faktory SW..... **Chyba! Záložka není definována.**
Tabulka 7: SWOT matice – faktory OT ..... **Chyba! Záložka není definována.**
Tabulka 8: Rozvoj franchisového řetězce, přínos pro franchisora 59
Tabulka 9: Predikce hospodářského výsledku franchisanta v Kč (bez DPH) 61
Tabulka 10: Výpočet ČSHI..... 62
Tabulka 11: Rentabilita tržeb franchisanta za rok 2016 63
Tabulka 12: Shrnutí měsíčních nákladů a výnosů ..... **Chyba! Záložka není definována.**
Tabulka 13: Měsíční fixní a variabilní náklady franchisanta ..... **Chyba! Záložka není definována.**
Tabulka 14: Cíle podnikatelského plánu 83
Tabulka 15: Zakladatelský rozpočet k 1. dni podnikání v Kč (bez DPH) 84
Tabulka 16: Predikce ročních nákladů franchisanta 2016 – 2020 v Kč (bez DPH) 84
Tabulka 17: Predikce ročních obratů franchisanta 2016 – 2020 v Kč (bez DPH)..... 85
Tabulka 18: Predikce ročního cash flow franchisanta 2016 – 2020 v Kč 86
Tabulka 19: Nabídková brožura ..... **Chyba! Záložka není definována.**
Tabulka 20: Dotazník pro zájemce o udělení franchisy 88

Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1: Příprava na řízený rozhovor s vlastníkem vybraného podniku

Příloha 2: Shrnutí měsíčních nákladů a výnosů při tržbě 3 x 300.000,- Kč

Příloha 3: Měsíční fixní a variabilní náklady franchisanta

Příloha 4: Hlavní a dílčí cíle podnikatelského plánu

Příloha 5: Zakladatelský rozpočet, predikce nákladů a obratů franchisanta

Příloha 6: Roční cash flow franchisanta

Příloha 7: Nabídková brožura

Příloha 8: Dotazník pro zájemce o udělení franchisy

Příloha 9: Franchisová smlouva

Příloha 1: Příprava na řízený rozhovor s vlastníkem vybraného podniku

Cílem řízeného rozhovoru je vytvoření franchisového plánu zajímavého pro obě strany – jak pro poskytovatele licence, tak i pro budoucího potenciálního příjemce licence.

Základní informací je výpočet návratnosti investice.

Pro tento výpočet je nutná znalost alespoň přibližných nákladů na otevření nové provozovny. Stručně tedy:

- přibližný **nájem** provozovny (umístění v centru měst nebo v blízkosti nádraží apod.) – můžeme vycházet z aktuálních dat, i co se týče požadované velikosti prostor
- počet **zaměstnanců** na provozovnu a přibližné celkové náklady na jejich hrubé mzdy + školení
- **náklady na zařízení** – v rámci usnadnění převodu licence a také pro zabránění snadné kopírovatelnosti konceptu by bylo vhodné uvažovat stejné zařízení do všech provozoven
- přibližné průměrné **variabilní náklady –** tj. náklady na suroviny

A dále přibližných výnosů, tj.:

- přibližné průměrné výnosy – anebo průměrnou prodejní cenu prodávaných výrobků.

Dalším důležitým bodem je zajištění nekopírovatelnosti konceptu, tj. nastavení bariér.

- **Ochranná známka** – už je k dispozici
- **Vybavení a zařízení provozovny** –standardní / specifické
- **Uspořádání provozovny**, **tok pracovních operací** – standardizace výstupů z pilotního provozu do konceptu
- **Suroviny** – zvláštní dodavatel / běžná maloobchodní síť

- **Pracovní postupy** – dohoda o mlčenlivosti zapracována v konceptu
- **Obalový materiál** – bariéra díky ochranné známce
- **Franchisová smlouva:**
  - Smluvní pokuty za nedodržení podmínek – např. za prodej jiných výrobků než vlastních nebo za nákup jiných surovin než stanovených…
  - Konkurenční doložka – když příjemce franchisy ukončí smlouvu, nesmí určitou dobu provozovat rychlé občerstvení „přes ulici“ apod.
  - Pozitivní motivací pak bude podpora příjemců franchisy ze strany franchisanta – zaškolování pracovníků, poradenství, pomoc při uzavírání smluv s dodavateli na zařízení a zásobování, pokladní systém atd.

V neposlední řadě bude nutné doplnění informací o podniku:

- Stručná historie firmy
- Produkty
- Služby
- Marketing
- Zákazníci
- Dodavatelé
- Zaměstnanci
- Obrat
- Kvalita
- Uspořádání provozovny a tok pracovních informací
- Zkušenosti z provozu centrály a budování poboček („pilotní provoz“)

Příloha 2: Shrnutí měsíčních nákladů a výnosů při tržbě 3 x 300.000,- Kč

Stránka vypuštěna

Příloha 3: Měsíční fixní a variabilní náklady franchisanta

Stránka vypuštěna

Příloha 4: Hlavní a dílčí cíle podnikatelského plánu

Tabulka 6: Cíle podnikatelského plánu

Cíl	Popis cíle	Zodpovědnost	Termín	Strategie, úkoly
Hlavní cíl	Expanze vybraného podniku	Vlastník podniku	1.9.2016*	Prodej franchisové licence
Dílčí cíle	Výběr vhodného franchisanta	Vlastník podniku	30.7.2015	Inzerce na vlastních internetových stránkách, inzerce na portálu ČAF, účast na veletrhu franchisingu
	Výběr vhodné alokace	Franchisant za odborného vedení vlastníkem podniku	30.11.2015	Sekundární analýza trhu vč. analýzy konkurence, primární výzkum chování cílových skupin, výběr vhodných prostor
	Uzavření nájemní smlouvy	Vlastník podniku	31.12.2015	Uzavření nájemní smlouvy s vlastníkem vybraných prostor
	Rekonstrukce prostor	Franchisant za odborného vedení vlastníkem podniku	31.7.2016	Rekonstrukce elektrického vedení, vodovodního potrubí a případně plynové přípojky, technické řešení odvodu par
	Technické vybavení provozovny	Franchisant za odborného vedení vlastníkem podniku	31.8.2016	Jednání s dodavateli, nákup technického vybavení
	Koncept technického řešení provozovny	Franchisant za odborného vedení vlastníkem podniku	29.2.2016	Individuální řešení layoutu provozovny a toku pracovních operací v závislosti na prostorách
	Nákup surovin	Franchisant za odborného vedení vlastníkem podniku	31.8.2016	Jednání s dodavateli, uzavření / aktualizace rámcových smluv
	Zajištění přepravy a logistiky	Franchisant za odborného vedení vlastníkem podniku	31.8.2016	Jednání se stávajícími přepravci, výběr přepravce a uzavření rámcové smlouvy, volba centrálního a dílčích skladů

*při alokaci provozovny v blízkosti škol, nádraží a obchodních center

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5: Zakladatelský rozpočet, predikce nákladů a obratů franchisanta

Tabulka 7: Zakladatelský rozpočet k 1. dni podnikání v Kč (bez DPH)

Položka	Částka bez DPH
Investice	2 250 000
Vstupní licenční poplatek	250 000
Maso - kamion na půl roku	1 310 000
Ostatní suroviny na měsíc	120 193
Marketing	3 913
Pojištění	5 583
Celkem	3 939 689
Vlastní zdroje	1 250 000
Potřeba cizích zdrojů	2 689 689

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Predikce ročních nákladů franchisanta 2016 – 2020 v Kč (bez DPH)

Položka / rok	2016	2017	2018	2019	2020
Zaměstnanci	1 946 592	1 946 592	1 946 592	1 946 592	1 946 592
Elektro, voda, topení	297 516	302 574	307 718	312 949	318 269
Odpisy	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Nájem 3 x 35 m^2	476 028	476 028	476 028	476 028	476 028
Variabilní náklady	4 173 912	4 244 869	4 317 031	4 390 421	4 465 058
Nákladové úroky	113 808	113 808	113 808	0	0
Marketing 0,5 % z obratu	46 957	50 143	50 995	51 862	52 744
Pojištění	66 996	66 996	66 996	66 996	66 996
Vstupní licenční poplatek	250 000	0	0	0	0
Celkem náklady	7 671 809	7 501 009	7 579 168	7 544 847	7 625 686

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9: Predikce ročních obratů franchisanta 2016 – 2020 v Kč (bez DPH)

Odhadovaný obrat v Kč		
Rok	Měsíčně	Ročně
2016	782 609	9 391 304
2017	835 709	10 028 504
2018	849 916	10 198 989
2019	864 364	10 372 372
2020	879 059	10 548 702

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6: Roční cash flow franchisanta

Tabulka 10: Predikce ročního cash flow franchisanta 2016 – 2020 v Kč

Cash flow		2016	2017	2018	2019	2020
Stav peněžních prostředků na počátku období		0	1 481 599	953 579	1 024 220	2 088 246
CF z provozní činnosti	Zisk/ztráta před zdaněním	1 719 496	2 226 640	2 313 852	2 516 353	2 606 555
	Odpisy	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
	Změna stavu zásob	1 511 193	0	0	0	0
	Daň z příjmu 19 %	326 704	423 062	439 632	478 107	495 245
	Rozdělení zisku	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
CF z investiční činnosti	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	1 500 000	0	0	0	0
	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0	0
	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0	0	0
CF z finanční činnosti	Změny dlouhodobých závazků a úvěrů	2 700 000	0	0	0	0
	Vlastní vklad	1 250 000	0	0	0	0
	Zaplacená jistina	900 000	900 000	900 000	0	0
Stav peněžních prostředků na konci období		1 481 599	953 579	1 024 220	2 088 246	2 161 309

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7: Nabídková brožura

Stránka vypuštěna

Příloha 8: Dotazník pro zájemce o udělení franchisy

Tabulka 11: Dotazník pro zájemce o udělení franchisy

Dotazník pro zájemce o udělení franchisy			
Osobní údaje	Fotografie		
Jméno a příjmení			
Adresa			
Telefon			
E-mail			
Datum a místo narození			
Státní příslušnost			
Rodinný stav			
Jméno partnerky/-a			
Počet nezaopatřených dětí			
Údaje o profesních zkušenostech			
Současný zaměstnavatel			
Stručný popis pracovní pozice			
Předchozí pracovní zkušenosti	Od – do	Funkce	Firma
Nejvyšší dosažené vzdělání, název školy a získaný titul			
Vlastnil/-a jste někdy svoji firmu? Pokud ano, jakou? Pokračujete nyní v podnikání?			
Měl/-a jste někdy významný neúspěch v podnikání? Pokud ano, popište jej.			

Vztah k poptávané franchise	
Byl/-a byste ochoten/-na věnovat veškerý svůj čas podnikání?	
Jste ochoten/-na se přestěhovat kamkoliv v ČR? Pokud ne, v kterých krajích jste ochoten/-na bydlet?	
Zaměstnání partnerky/-a	
Ucházel/-a jste se někdy o nějakou franchisu? Pokud ano, kdy, kde a o jakou? Výsledek?	
Vlastníte zdravotní průkaz pracovníka v potravinářství?	
Proč se ucházíte o naši franchisu?	
Zdroje, které chcete a můžete použít pro investici do franchisy?	Hotovost: Termínované vklady: Cenné papíry: Nemovitosti: Jiné:
Osobní reference	Jméno: Kontakt: Zaměstnání: Osobní vztah: Délka trvání známosti:
Souhlasím se zpracováním a uchováním svých osobních údajů v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů. Zpracování osobních údajů bude probíhat v rozsahu nezbytném pro udělení franchisy. Podpis uchazeče:…….. Datum:…….	

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9: Franchisová smlouva

I. Smluvní partneři
II. Předmět smlouvy
III. Používání značky chráněné ochrannou známkou
IV. Smluvní území
V. Práva a povinnosti smluvních stran

a) Povinnosti franchisora

- Franchisor poskytne franchisantovi právo provozovat jím vytvořený a v praxi vyzkoušený obchodní koncept a za tím účelem mu svěřuje své know-how, právo na užívání ochranné známky a povolení provádět marketing v souladu s poskytnutými právy uvedenými v operačním manuálu, k němuž franchisantovi zajistí nepřetržitý přístup.

- Franchisor poskytne franchisantovi propagační materiály nebo zajistí jejich dostupnost, zajistí úvodní propagaci provozovny a kontinuální propagování značky.

- Franchisor provede úvodní zaškolení franchisanta i jeho pracovníků.

- Franchisor bude kontinuálně rozvíjet a vylepšovat prodejní metodu.

- Franchisor poskytne franchisantovi kontakty na dodavatele technického vybavení provozovny a surovin, jakož i na přepravce a podpoří franchisanta při vyjednávání smluvních podmínek.

- Franchisor poskytne franchisantovi součinnost při vyjednávání podmínek bankovního úvěru pro zahájení podnikání.

- Franchisor poskytne franchisantovi součinnost při výběru nejvhodnější alokace franchisové provozovny a smluvně zajistí pronájem zvolených prostor pro podnikání. Tyto prostory pak franchisantovi pronajme.

- Franchisor na své náklady sjedná pojištění pro náhradu škody franchisantovi způsobenou franchisorem (např. porušením práv k nehmotným statkům apod.).

- Franchisor poskytne franchisantovi po celou dobu platnosti smlouvy nepřetržitou obchodní a technickou podporu.

b) Povinnosti franchisanta

- Franchisant zahájí provozování podniku až po svém zaškolení, franchisant nezaměstná žádné nezaškolené osoby a do stanovené doby od zahájení podnikání přijme veškerý potřebný personál.

- Franchisant bude přesně dodržovat metodu prodeje dle operačního manuálu včetně stanovené minimální prodejní doby.

- Franchisant bude propagovat podnik pomocí vhodné reklamy, na níž vynaloží alespoň částku stanovenou manuálem.

- Franchisant zaplatí franchisorovi do stanoveného data úvodní poplatek a dále bude ve stanovených lhůtách platit sjednané franchisové poplatky a pojistné.

- Franchisant bude dodržovat zákaz výroby, prodeje nebo používání vlastních nebo konkurenčních produktů.

- Franchisant bude používat stanovený pokladní systém.

- Franchisant umožní franchisorovi kdykoliv během pracovní doby vstup do provozovny nebo do jiných jeho prostor souvisejících s podnikem a to i bez ohlášení.

- Franchisant bude udržovat provozovnu v dobrém stavu, bude zajišťovat její údržbu, opravy a renovace.

- Franchisant bude usilovat o rozvoj svého franchisového podniku a o zachování dobré identity a dobré pověsti franchisové sítě.

- Franchisant bude dodržovat zákaz poskytování sublicencí třetí osobě a převádění svých závazků a povinností na třetí osobu.

- Franchisant bude dodržovat zákaz jednání, jako by byl zástupce nebo zprostředkovatel poskytovatele, povinnost umístění na určených místech (v provozovně, na dopisních papírech, propagačním materiálu...) upozornění, že je podnik provozován na základě franchisové licence.

- Franchisant zajistí pojištění odpovědnosti, kde bude na všech pojistkách uveden franchisant jako spolupojištěný a předá franchisorovi kopii všech pojistných smluv.

VI. Poplatky
a) Vstupní poplatek
b) Franchisové poplatky
c) Zajištění placení franchisových poplatků

VII. Školení a kontrola franchisanta

VIII. Dohoda o mlčenlivosti

IX. Doba platnosti smlouvy

X. Konkurenční doložka
a) Po ukončení franchisové smlouvy nesmí franchisant po dobu 5 let otevřít jinou provozovnu rychlého občerstvení prodávaného „přes ulici“ (tzv. hladové okno).

XI. Smluvní pokuty

XII. Závěrečná ustanovení