

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Možnosti podnikání formou franchisingu
Business opportunities through franchising

Václav Kotěšovec

Cheb 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2011/2012

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

Jméno a příjmení: Václav KOTĚŠOVEC
Osobní číslo: K09B0177K
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: Možnosti podnikání formou franchizingu
Zadávající katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

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

1. Charakterizujte franchisingový trh v podmínkách ČR.
2. Analyzujte možnosti využití podpůrných nástrojů této formy podnikání finančního i nefinančního charakteru.
3. Zhodnoťte konkrétní franchisingový projekt.
4. Uveďte možné návrhy k rozvoji tohoto projektu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- CIMLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. *Retail Managment*. Praha : Managment Press, 2009. ISBN 978-80-7261-167-6
- MACHKOVÁ, H. a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1590-2
- SVĚTLÍK, J. *Marketing - cesta k trhu*. Praha : Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2

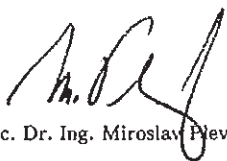
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Lenka Králová, Ph.D.

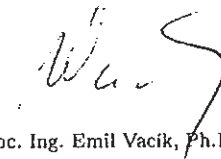
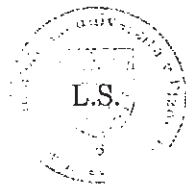
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání bakalářské práce: 31. srpna 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 2. prosince 2011



Doc. Dr. Ing. Miroslav Pěvný
děkan



Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 31. srpna 2011

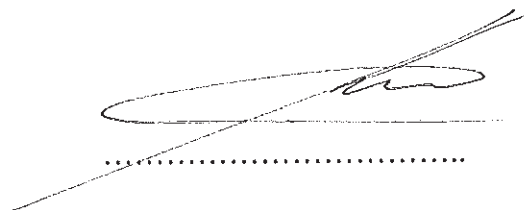
Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Možnosti podnikání formou franchisingu“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne 30.4.2012



.....

Václav Kotěšovec

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval Ing.Lence Králové, Ph.D. za její cenné rady a trpělivost.
Dále děkuji Ing.Radovanu Sochorovi za ochotu a otevřenost při získávání informací
o jeho franchisingovém konceptu.

Obsah

Úvod	8
1 Franchising.....	10
1.1 Historie franchisingu.....	10
1.2 Charakteristika franchisingu	11
1.2.1 Definice.....	13
1.3 Franchisingová smlouva.....	16
1.3.1 Základní prvky franchisingové smlouvy.....	17
1.4 Franchisingová asociace a Evropský kodex etiky franchisingu.....	18
1.4.1 Evropská franchisingová asociace.....	18
1.4.2 Evropský kodex etiky franchisingu.....	20
2 Analýza možností využití podpůrných nástrojů.....	22
2.1 Český franchisingový trh.....	22
2.2 Franchising jako nástroj.....	24
2.2.1 Výhody pro franchisora.....	24
2.2.2 Výhody pro franchisanta.....	26
2.2.3 Makroekonomické výhody.....	28
2.3 Finanční a nefinanční nástroje podpory franchisingu	29
2.3.1 Franchisingový manuál (provozní příručka).....	29
2.3.2 Možnosti financování franchisingového podnikání.....	31
2.3.3 KB franchising program.....	33
3 Franchisingová síť Švejk restaurant.....	35
3.1 Historie vzniku konceptu Švejk restaurant.....	35
3.2 Poslání a cíle konceptu Švejk restaurant.....	37
3.3 Zaměření Švejk restaurantů.....	37
3.4 Systém řízení a zajišťování standardů projektu Švejk restaurant	39

3.4.1	Školení personálu.....	39
3.4.2	Image a značka sítě Švejk restaurant.....	40
3.4.3	Franchisingová rada.....	43
3.5	Franchisingová dokumentace.....	41
3.5.1	Franchisingová smlouva.....	41
3.5.2	Provozní příručka.....	44
3.6	Marketingový mix a Švejk restaurant.....	49
3.6.1	Marketingový mix ve službách.....	49
3.6.2	Aplikace na koncept Švejk restaurant	50
4	Návrhy možného dalšího rozvoje konceptu Švejk restaurant.....	53
4.1	Master-franchising.....	53
4.2	Návrh rozvoje do zahraničí.....	54
4.3	Analýza směrů možného rozvoje.....	54
4.3.1	Amerika.....	53
4.3.2	Asie.....	55
4.3.3	Evropa.....	55
4.3.4	Ruský trh.....	56
4.4	Návrhy k expanzi do Ruska.....	57
4.4.1	Možnosti vstupu.....	57
4.4.2	První kroky k realizaci.....	58
4.5	Návrh k již existujícímu systému.....	59
4.5.1	Zvýšení počtu a změna způsobu kontrol u franchisantů.....	59
4.6	Návrhy na zlepšení v rámci marketingového mixu.....	61
4.6.1	Návrh na změnu v rámci produktu.....	62
4.6.2	Návrh na změnu v rámci ceny.....	62
4.6.3	Návrh na změnu v rámci propagace.....	63

5	Závěr.....	64
6	Seznam použité literatury.....	66
7	Seznam příloh.....	68

Úvod

V této bakalářské práci se zabývám franchisingem, který je jedním z obchodních stylů. Nejen v České republice je nyní na vzestupu a dle mého názoru je i jednou z cest, jak v současné nelehké době začít s podnikáním či rozšířit pole své působnosti.

Pod definicí franchisingu si dnes představujeme především vzájemnou vazbu mezi franchisorem – poskytovatelem a franchisantem – příjemcem franchisy. Tato spolupráce je spojena s řadou výhod i nevýhod pro obě strany.

Základem jsou vždy myšlenky a podnikatelský záměr franchisora. Kvalitní a stále rostoucí franchisingový řetězec je prvotním a především dobrým nápadem zcela zásadně ovlivněn. Vzájemné sladění spolupráce obou stran je v tomto obchodním stylu velmi důležité, jelikož zde jde o úzkou a nepřetržitou spolupráci finančně i právně nezávislých subjektů. Prolíná se zde jistá svázanost s pravidly systému a zároveň se ponechávají jisté volnosti příjemcům franchisy.

Poskytovatel franchisy garantuje jeho franchisantům jistá práva a zároveň po nich vyžaduje dodržování předem dohodnutých pravidel. Vzájemné nastavení vztahů je v případě franchisingu specifické i díky faktu, že v České republice doposud neexistuje jeho legální definice. Zároveň však v českém právním řádu nenajdeme žádné ustanovení, které by franchising či některý z jeho prvků nedovolovalo a základem pro toto podnikání zůstává obchodní zákoník.

Další a velmi podstatné jsou právní předpisy, které se týkají duševního vlastnictví, jako je zákon o užitných vzorech a zákon o ochranných známkách.

V bakalářské práci je popsán Evropský kodex etiky franchisingu, který je samoregulačním kodexem pro všechny, kteří se v Evropě franchisingem zabývají. Tento kodex je samozřejmě závazný i pro všechny členy České asociace franchisingu.

Velmi specifickou je i část marketingu a uplatňování jeho základních pravidel. Každý z franchisantů okamžitě po přistoupení získává renomé, značku a know-how celého řetězce a může z nich ihned těžit. Zároveň je zde i riziko, že při nedodržení pravidel je eventuální selhání jednoho ze subjektů možnou příčinou poškození dobré pověsti celého řetězce.

V rámci této práce je představen ryze český franchisingový řetězec Švejk restaurant a společně s jeho popisem se podrobněji zabývám základními principy fungování franchisového systému a jejich aplikací na tento koncept.

Při představování projektu Švejk restaurant je zmíněna i problematika franchisové smlouvy a vytváření provozní příručky. U návrhů do budoucna je v rámci eventuálního rozšíření do zahraničí zmíněna i problematika master franchisingu a Joint ventures. V druhém bodě je následně popsán návrh na intenzivnější vnitřní kontrolu v řetězci.

Cílem bakalářské práce je popsat principy fungování podnikání za pomoci franchisingu a i franchising jakožto obchodní styl. Především se v mé práci pokusím zhodnotit fungování řetězce Švejk restaurant a navrhnout i jistá řešení, která mohou pomoci v jeho dalším rozvoji.

1 Franchising

1.1 Historie franchisingu

„Pojem franchisa (jako označení formy podnikání) a franchising (jako označení podnikatelské činnosti pomocí tohoto systému) sice pocházejí z amerického hospodářského slovníku, ale původ mají ve středověké Francii. Tam pojem franchisa označoval předání privilegií třetí osobě, která za odměnu směla ve státním zájmu vyrábět a obchodovat. V polovině 19. století se pod franchisingem rozumělo komerční využití práv třetí osoby. Tím se pojem přiblížil tomu, co pod franchisou rozumíme dnes. Rovněž Coca-Cola patřila k průkopníkům franchisingu, protože již před více než sto lety prodávala svůj produkt podle tohoto vzoru“ [1,s.16]

Z předchozího je zcela patrné, že již počínaje hlubokou historií si lidé uvědomovali, že je potřeba najít formu, která by zajistila rozšíření určitého produktu či výrobku. Od samotného začátku šlo o dohodu dvou samostatných stran. Strana vyrábějící či vlastnící jistá práva na produkt si postupem času neustále hledala cestu k rozšíření své činnosti. Naopak tím vznikala prostor pro osoby či společnosti, které mohli samostatně ale pod jménem vlastníka produktu začít podnikat.

Franchising prošel za mnoho let dlouhým vývojem, ale veškeré posuny byly pouze k dobrému. Původně ryze americká záležitost si přes Velkou Británii našla cestu do Evropy a odtud pak do celého světa. Klady tohoto systému jsou již potvrzeny historií a trend dosavadní kvality podnikání formou franchisingu to jen potvrzuje. Zcela logicky se s ním v České republice lze setkat až v devadesátých letech 20. století a i u nás se jen potvrdilo, že franchising je velmi zajímavý a funkční obchodní styl.

V dnešní době se s franchisingem setkáváme v mnoha oborech. Nejvíce je rozšířen v rámci restaurací, rychlého občerstvení, realitních kanceláří a v cestovním ruchu. Velmi se začínají rozšiřovat i pobočky fitness center, prodejen módy, kosmetiky a nejnověji i bank.

[1] ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Franchising v České republice*, Praha: ČAF., 2008, 147 s., ISBN 978-80-254-2136-9

1.2 Charakteristika franchisingu

V rámci pojmenování franchisingu se v České republice stále neustálil jednotný překlad. Setkáváme se s výrazem frančíza, franšíza, franchising či franšízink.

Pro ujasnění a před zahájením popisu samotné podstaty tohoto druhu podnikání je nutno vyjasnit základní pojmy a termíny:

-
- **Franchising** licence, podnikatelský systém, marketingová metoda, která znamená právo za úplatu užívat při prodeji výrobků či poskytování služeb podnikatelský nápad jiného podnikatele, s využitím jeho průmyslových práv, know-how a podpory;
 - **Franchisor** dodavatel, poskytovatel franchisingové licence;
 - **Franchisant** příjemce, uživatel franchisingové licence;
 - **Provozní příručka** sepsaná základní pravidla a postupy, která musejí být dodržována;
 - **Franchisingová smlouva** právní základ spolupráce, smlouva, upravující vzájemný vztah mezi franchisorem a franchisantem;
 - **Franchisový poplatek** poplatek, který je franchisant povinen platit franchisorovi za poskytnutí licence;
 - **Master franchisant** hlavní příjemce franchisingové licence;
 - **Master franchisingová smlouva** smlouva, jejímž předmětem je oprávnění master (hlavního) franchisanta uzavírat s jednotlivými franchisanty franchisingové smlouvy [1]

[1] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Franchising*, Plzeň: Vydavatelství ZČU., 1997, 76s., ISBN 80-7082-339-9

Ve vztahu mezi franchisorem a franchisantem je potřeba dodržovat tyto hlavní zásady a povinnosti:

Ze strany franchisora:

- Před vytvořením své franchisingové sítě musí úspěšně provozovat obchodní činnost po přiměřenou dobu s nejméně jedním zkušebním objektem.
- Musí být majitelem či právoplatným uživatelem jména firmy, ochranné známky nebo jiného zvláštního označení svého řetězce.
- Po dobu poskytování franchisingové licence musí zajistit franchisantovi školení a obchodní či technickou pomoc.

Ze strany franchisanta:

- Trvale se snažit o rozvoj svého franchisového podniku a zachování společné identity i dobré pověsti celé sítě.
- Poskytovat franchisorovi správné hospodářské výsledky a na přání franchisora mu umožnit vstup do prostor provozovny.
- Nesmí po dobu platnosti smlouvy ani po jejím ukončení poskytnout třetím osobám know-how, poskytnutý mu franchisorem. [1, s.64]

Vzhledem ke skutečnosti, že v České republice není franchising v legislativě zakotven, není možné jeho přesnou právní definici uvést. Lze se setkat s velkou řadou popisů tohoto obchodního stylu, ale v rámci této práce uvedu dvě nejznámější definice, které praxe používá.

[1] ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Franchising v České republice*, Praha: ČAF., 2008, 147 s., ISBN 978-80-254-2136-9

1.2.1 Definice

Evropská franchisingová federace definuje franchising takto:

„Franchising je systém marketingu zboží, služeb nebo technologie, který je založen na úzké a stálé spolupráci mezi právně a finančně oddělenými a nezávislými subjekty, franchisorem a individuálními franchisanty, ve kterém franchisor uděluje individuálním franchisantům určitá práva a získává naopak závazek vést podnik podle konceptu franchisora. To opravňuje a zavazuje individuálního franchisanta výměnou za přímou nebo nepřímou finanční úhradu používat franchisorovo obchodní jméno (nebo obchodní značku), značku služeb, know-how, podnikatelské a technické metody, procedury a další průmyslová nebo autorská práva, stálou obchodní a technickou asistenci v rámci uzavřené dohody a podle obsahu smlouvy uzavřené k tomuto účelu mezi zúčastněnými stranami“. [1, s.10]

V České republice funguje od roku 1993 Česká asociace franchisingu (ČAF) a tato nejen převzala Evropský kodex etiky franchisingu, ale má i svou vlastní definici pro toto podnikání, která zní takto:

„Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků, franchisora a franchisantů. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí. Toto právo franchisanta opravňuje a zavazuje užívat za přímou nebo nepřímou úplatu jméno franchisorovy firmy a/nebo jeho ochrannou známku a/nebo servisní známku a/nebo jiná práva z průmyslového a/nebo duševního vlastnictví, jakož i know-how, hospodářské a technické metody a procedurální systém, v rámci a po dobu trvání písemné franchisové smlouvy, za tímto účelem uzavřené mezi stranami, a za trvalé obchodní a technické podpory ze strany franchisora.“ [2, s.64]

[1] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Franchising*, Plzeň: Vydavatelství ZČU., 1997, 76s., ISBN 80-7082-339-9

[2] ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Franchising v České republice*, Praha: ČAF., 2008, 147 s., ISBN 978-80-254-2136-9

Tyto tři definice mají každá různě formulované základní znaky franchisingu. Hlavní myšlenky spatřuji ve skutečnosti, že franchisor vytvoří nějaký výrobek, produkt či začne poskytovat nějakou službu. Je-li jeho koncept úspěšný, chce svou značku dále rozšiřovat a přitom nevynakládat obrovské finanční prostředky, pak je franchising ideálním řešením. Zjednodušeně řečeno, tak základem je vymyslet kvalitní službu či produkt, které si najdou své zákazníky a přes síť franchisantů tento koncept znásobit. Franchisant naopak nemusí nic vymýšlet, postupovat rizika spojená s rozjezdem zcela nového podnikání a po vynaložení vstupních investic a samozřejmě po smíření se s platbou franchisových poplatků, může začít podnikat pod zavedenou značkou. Nezálská tím však jen značku, ale i know-how a podporu od franchisora v oblasti technické i marketingové. Při dodržení základních pravidel z obou stran a opravdu úzké spolupráci, mohou z podnikání na principu franchisingu profitovat obě dvě strany. Podrobněji se výhodami z pohledu franchisora i franchisanta budu zabývat v další části práce.

*„ Tradičním systémem je **retailová franšíza podporovaná výrobcem**. Ford například poskytne dealerům licence na prodej svých vozů. Dealeři jsou nezávislé firmy, které se zaváží plnit určené podmínky prodeje a služeb. Jiným typem je **velkoobchodní franšíza podporovaná výrobcem**. Coca-Cola tak například licencuje na různých trzích plničce lahví (velkoobchodníky), kteří nakupují její sirupový koncentrát a pak ho plní do lahví, sytí oxidem uhličitým a prodávají maloobchodníkům na místních trzích. Novějším systémem je **retailová franšíza sponzorovaná společností poskytující služby**. Taková společnost organizuje celý systém efektivního poskytování svých služeb zákazníkům. Příklady lze nalézt v odvětví autopůjčoven (Hertz, Avis), fast-food (McDonald's, Burger King) a motelového ubytování (Howard Johnson, Ramada Inn).*

Smluvní vertikální marketingový systém (VMS) se skládá z nezávislých firem na různých stupních výroby a distribuce, které své programy integrují na smluvním základě, aby dosáhly větších úspor nebo většího obratu, než by dokázaly samostatně. Smluvní VMS nyní tvoří jednu z nejvýznamnějších změn v ekonomice“. [1, s.526]

[1] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12.vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 792 s.,

Velmi zajímavé je pozorovat fakt, že v rámci franchisingu nám vzniká velmi pestrá síť spolupráce mezi mnoha nezávislými firmami. Nezávislost je zde však již diskutabilní, jelikož v rámci fungování systému jsou jednotliví členové centrálně řízeni a jejich činnost je koordinována. Vždy je zde velmi podstatná role dominantního člena, který určuje pravidla ostatním partnerům.

„Vertikální marketingové systémy se skládají z výrobců. Velkoobchodu a maloobchodu. Tyto jednotlivé články fungují jako jednotný systém a jsou centrálně řízeny. Znamená to, že jednotliví členové systému ztrácejí svou plnou nezávislost. Jejich činnost je řízena a koordinována s činností ostatních článků jedním z členů (výrobce, maloobchod, velkoobchod), který má v systému dominantní postavení. Vertikální marketingové systémy existují ve třech typech, korporativním, administrativním a smluvním“. [1, s.157]

Franchising patří do kategorie vertikálních marketingových systémů a v rámci popsaného do smluvního typu VMS. Jedná se o spolupráci nezávislých subjektů na základě franchisingové smlouvy, která přesně definuje práva, odpovědnosti a povinnosti obou stran. Praxe potvrzuje, že tato forma spolupráce je velmi efektivní a celosvětové tempu růstu franchisingových sítí to jen potvrzuje.

Při popisu a zkoumání základů fungování franchisingu v rámci jeho zařazení mezi vertikální marketingové systémy je těžištěm jeho správného fungování správné nastavení vzájemných vztahů mezi partnery. Teoreticky je vše nastaveno velmi dobře, ale praxe potvrzuje, že kvalitně sepsaná smlouva je základní nezbytností. V případě franchisingu je smlouva, která postihuje vzájemné vztahy mezi franchisorem a franchisanty smlouva franchisingová.

[1]SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing cesta k trhu*, Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk., 2005, 340s.,

1.3 Franchisingová smlouva

Franchisingová smlouva je právní vyjádření vztahu mezi franchisorem a franchisantem a jsou v ní zakotvena veškerá vzájemná pravidla. Tato smlouva je základním dokumentem a velmi podstatný je i její soulad s etickým kodexem franchisingu. Kvalitní a následně i důsledně dodržovaná franchisingová smlouva je základem úspěšného franchisingového podnikání. Smluvní vztah v rámci franchisingové smlouvy uzavírají podnikatelé, pak je jejich vztah v České republice upraven obchodním zákoníkem. Opět je třeba si připomenout, že franchising není v České republice právně zakotven a při sestavování smluv se musíme řídit obchodním zákoníkem a v rámci jeho mantinelů se pokusit zakomponovat všechna specifika franchisingu. Franchisingová smlouva je souborem mnoha smluvních typů a nejčastěji obsahuje prvky smluv licenčních, smluv o know-how, nájemní smlouvy, smlouvy o obchodním zastoupení atd.

„Franchising je smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér poskytuje svou značku a právo užívat předmět podnikání své společnosti, tj. poskytuje know-how včetně systému řízení a zabezpečování služeb, a nabyvatel franšízy (franšizant) se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat obchodní politiku poskytovatele. Nabyvatel zůstává nezávislým subjektem, zůstává vlastníkem. Franšiza má obdobné základy jako licence. Jde však o těsnější vztah mezi smluvními partnery vzhledem k závazku dodržování jednotné obchodní politiky a důsledné kontroly ze strany poskytovatele (franchisora). Podstatou je předání úspěšného konceptu podnikání a možnosti podnikání pod známou značkou.“ [1, s.29]

Franchisingové smlouvy se dále dají vzhledem ke vztahu vůči třetím osobám stojícím mimo franchisingové sítě dělit na:

- **master franchisingové smlouvy**, které, po splnění všech zasmluvněných podmínek umožňují franchisantovi poskytovat v předem určeném území franchising dalším franchisantům.
- **přímé franchisingové smlouvy**, umožňující franchisantovi využívat pouze jednu licenci.

[1] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vydání, Praha : Grada Publishing, a.s., 2010, 240 s.,

1.3.1 Základní prvky franchisingové smlouvy

Přesný návod na sepsání kvalitní franchisingové smlouvy nenajdeme, jelikož každý projekt má svá specifika, která potřebují svá vlastní zakomponování do smlouvy. Lze však vycházet z jistých již zažitých a v rámci přímé franchisingové smlouvy vyzkoušených postupů a bodů, které by měla dobrá smlouva obsahovat. Podaří-li se ve smlouvě co nejpodrobněji a nejpřesněji vyjádřit podstatu fungování a podmínek, které koncept charakterizují, pak minimalizujeme eventuální spory v budoucnosti.

Každá franchisingová smlouva by měla zahrnovat následující:

- *stanovení typu spolupráce smluvních partnerů;*
- *předmět smlouvy, včetně práv na označení, vzhled obchodů a provozoven a dalších identifikačních znaků franchisora;*
- *rozsah smlouvy a specifikace prodávaných výrobků a /nebo poskytovaných služeb a/nebo technologií;*
- *postavení a práva franchisora;*
- *postavení a práva franchisanta;*
- *oprávnění a povinnost franchisora rozvíjet a dále zdokonalovat franchisový systém;*
- *povinnosti franchisora;*
- *povinnosti franchisanta;*
- *vztahy v rámci franchisové sítě, vztahy ke konkurenci a ke třetím osobám;*
- *dodací a platební podmínky a vedení účetnictví;*
- *školení franchisanta a jeho zaměstnanců;*
- *franchisové poplatky;*
- *předkupní právo franchisora a podmínky prodeje či postoupení franchisového podniku;*
- *právní nástupnictví;*
- *délka trvání franchisingové smlouvy a možnosti dalšího prodloužení;*
- *podmínky ukončení smlouvy a důvody pro odstoupení od smlouvy;*
- *následky ukončení smlouvy a vzájemné vypořádání. [1s.37,38]*

[1] ŘEZNIČKOVÁ, Martina. *Franchising. Podnikání pod cizím jménem*. 3. vydání, Praha: C.H.Beck, 2009, 190 s., ISBN 978-80-7400-174-1

Věnují-li obě smluvní strany dostatečný čas a pozornost sepsání smlouvy a přesné specifikaci popsanych bodů, mohou očekávat v rámci budoucí spolupráce (a dodržení dohod) bezproblémový průběh spolupráce a minimalizaci konfliktních situací. Franchisor i franchisant musí mít na paměti především fakt, že legislativa řešící franchising neexistuje, a proto je nutné využít všech možností Obchodního zákoníku a správně si své podnikání smluvně zajistit.

Zájem státu z hlediska zachování hospodářské soutěže a zájmy rostoucích franchisingových řetězců se mohou brzo dostat do konfliktu i v České republice. Zatím zde nemáme žádný, tak velký koncept, který by mohl soutěž ohrožovat, ale domnívám se, že se začnou množit i podněty na přezkoumání např. ze strany různých dodavatelů, kteří jsou díky pevně nastavené dodavatelské struktuře vně daného řetězce. Dále se mohou začít objevovat i podněty ze strany konkurentů, kteří začnou být rostoucí silou určitého franchisingového konceptu ohroženi. V různých zemích Evropy se již u soudů projednávají případy, kdy je franchisingový řetězec obviňován z kartelu a ohrožení hospodářské soutěže. Zatím však ještě nenastal případ, že by padlo rozhodnutí, které by dosavadní kroky franchisora označilo za protiprávní.

I v České republice se zatím můžeme držet pouze Obchodního zákoníku a na soudech bude hledat, co je stále v mezích zákona a naopak. Věřím, že čas a judikáty i z ostatních zemí pomohou v rozhodování či dokonce přijde čas a objeví se i zákonná úprava, která bude franchising přímo řešit.

1.4 Franchisingová asociace a Evropský kodex etiky franchisingu

1.4.1 Evropská franchisová federace (EFF)

Franchising je v rámci Evropy zastřešován **Evropskou franchisovou federací (EFF)**, která je mezinárodní neziskovou organizací, reprezentující národní franchisové asociace a federace. Založena byla v roce 1972 a sídlí v Bruselu. Jejími členy jsou tyto země: Německo, Rakousko, Velká Británie, Francie, Belgie, Nizozemsko, Švýcarsko, Řecko, Itálie, Španělsko, Portugalsko, Dánsko, Švédsko, Norsko, Finsko, Turecko, Maďarsko, Polsko a Česká republika.

Evropská franchisingová federace hájí etickou vizi franchisingu tak, jak je vyjádřena v Evropském kodexu etiky z roku 1972.

Existence této asociace je velmi prospěšná pro fungování franchisingu v rámci Evropské unie. Nejen díky tomu, že zastřešuje všechny členské asociace a koordinuje jejich činnost, ale i proto, že iniciovala vznik Evropského kodexu etiky franchisingu, který popíše níže.

Základní poslání Evropské franchisingové federace:

- *Propagace franchisingu v Evropě;*
- *hájení etiky franchisingového podnikání na základě propagace Evropského etického kodexu;*
- *podpora rozvoje franchisingu v Evropě;*
- *zastupování zájmů franchisingového podnikání u mezinárodních organizací;*
- *podpora a zastupování členů ve světě;*
- *poskytování služeb začleněným asociacím;*
- *podpora vzniku nestranných studií o franchisingu.[1]*

Vzhledem ke skutečnosti, že franchising je legislativně přímo řešen jen v několika málo zemích, spatřuji v existenci Evropské franchisové federace velké pozitivum. V dnešní době, kdy sledujeme stále rostoucí trend vzniku nových franchisových podniků, je orgán zastřešující franchisingové podnikání v Evropě velmi důležitý. Nejde jen o technickou podporu a předávání si informací mezi jednotlivými členy, ale velmi podstatná je společná politika vůči mezinárodním organizacím. Především pak vůči Evropské komisi a Evropskému parlamentu.

Evropská franchisová federace je příkladem toho, že sdružení jednotlivých asociací pod jednu velkou funguje a je prospěšné.

Troufám si tvrdit, že pokud se jednoho dne v evropském právu objeví zákon, který bude přímo řešit franchising, pak na tom bude mít Evropská franchisová federace zásadní podíl.

[1] *Česká asociace franchisingu*. [online] Praha : Česká asociace franchisingu, 2012 [cit. 31.3.2012] dostupné z : <http://www.czech-franchise.cz/franchising/evropska-franchisova-federace-cfi/>

1.4.2 Evropský kodex etiky franchisingu

Současně se vznikem Evropské franchisové federace byl i zpracován Evropský kodex etiky franchisingu, jehož text je souhrnem všech připomínek od svazů členských států.

Jedná se o neprávni akt, ale členové se zavazují k jeho dodržování a tvoří tak základ chování v oblasti tohoto podnikání.

„Nositel franchisingu – franchisor se podle Evropského kodexu vyznačuje těmito znaky:

- 1. vlastní firmu, obchodní jméno, slovní značku nebo symbol pro výrobní nebo obchodní činnost, případně pro provoz poskytující služby, má potřebné zkušenosti, vědomosti (know-how) a povoluje odběrateli (franchisantovi) jejich využívání,*
- 2. disponuje výrobní skupinou, nebo určitým druhem služeb v rámci přesně stanovené a originální obchodní koncepce, která je uživatelem franchisingu (franchisantem) převzata a vyžívána. Tato koncepce se opírá o specifické a otevřené techniky, které jsou průběžně dále rozvíjeny. Jejich hodnota a efektivnost jsou průběžně kontrolovány“.* [1, s.22]

Kodex je souhrnem pravidel, předpisů a zásad, které upravují chování a jednání pro účastníky franchisingu na území celé Evropské unie. Pod režim Kodexu spadají pouze ti členové národních svazů, kteří se zúčastnili jeho zpracování a současně se zavázali zajišťovat i jeho dodržování. Kodex je potřeba považovat za tzv. Neprávni normativní akt, jehož dodržování nelze žádnými právními prostředky vynutit.

„V odborných kruzích se vedou diskuze, zda lze Kodex považovat za obchodní zvyklost a z toho vyplývající status pramene práva, jak je tomu u jiných obchodních zvyklostí.“ [2, s.131]

Zatím se jedná opravdu jen o diskuze a stále platí, že právní zakotvení franchisingu není příliš velké a důraz na dodržování Evropského kodexu etiky franchisingu je zásadním faktorem pro další rozvoj franchisingu.

[1] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Franchising*, Plzeň: Vydavatelství ZČU., 1997, 76s., ISBN 80-7082-339-9

[2] ŘEZNIČKOVÁ, Martina. *Franchising. Podnikání pod cizím jménem*. 3. vydání, Praha: C.H.Beck, 2009, 190 s., ISBN 978-80-7400-174-1

„Kodex etiky by měl být praktickým souborem základních ustanovení slušného chování pro účastníky franchisingu v Evropě. Je samoregulačním kodexem etického chování pro ty, kteří se v Evropě zabývají franchisingem“. [1,s.61]

Samotný Evropský kodex etiky franchisingu je velmi rozsáhlý dokument z něhož je patrná jeho snaha o jasné stanovení pravidel pro franchising v Evropě. Každá členská země má svá další jednotlivá znění, ale všechna vycházejí ze základního Kodexu a nejsou s ním v žádném z bodů v rozporu. Již vytvoření dokumentu, jehož dodržování není právně vymahatelné a jeho následné akceptování všemi dotčenými, považují za velký úspěch. Pozorují zde potřebu všech členů asociace mít určité základní měřítko a „pravidla hry“, která jsou základem pro další činnosti. Kontrola dodržování, sankcionování podnikatelů, kteří jej nedodrží či jejich vylučování z asociace je toho jen důkazem.

Kodex se dělí na několik částí.

V první je definován franchising a jsou i specifikovány všechny související termíny a označení.

V druhé části jsou stanoveny hlavní zásady franchisingového podnikání.

Třetí část je zaměřena na reklamu a získávání partnerů. Dále třetí část obsahuje možnost uzavírat smlouvy o budoucí franchisingové smlouvě.

Čtvrtá část obsahuje požadavky na budoucí franchisanty.

Pátá kapitola je zaměřena na franchisingovou smlouvu.

Poslední, šestá kapitola řeší vztah kodexu a master franchisingového podnikání.

[1] ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Franchising v České republice*, Praha: ČAF., 2008, 147 s.,

ISBN 978-80-254-2136-9

2 Analýza možností využití podpůrných nástrojů

2.1. Český franchisingový trh

Dle posledních zveřejněných údajů existuje v České republice již zhruba 170 franchisingových konceptů. Z informací, které udává Česká asociace franchisingu je možné vypočítat, že škála konceptů je opravdu široká. V oblasti služeb je nejčastější zastoupení v pohostinství, rychlém občerstvení, realitních kancelářích a cestovním ruchu. V obchodu jsou nejčastější franchisingové koncepty v prodeji módy a textilu, kosmetiky a drogerie. Trend vývoje na českém franchisingovém trhu je stále rostoucí a nejstrměji nyní rostou realitní kanceláře, fitness centra a velmi zajímavý je i zájem o franchising v bankovních službách.

„Franchising v České republice zaznamenal v roce 2011 rekordní růst. Meziročně došlo k nárůstu franchisingových značek podnikajících v ČR o 12% na současných 168 a množství franchisingových poboček o 26% na 4 366. Odhady říkají, že rok 2012 bude rokem, kdy počet franchisingových sítí stoupne na 200. Český trh se mění a nejvíce franchisingových poboček přibýlo v sektoru krása a fitness, oděvy a obuv a potraviny.

Poplatky za licenci se v České republice různí dle odvětví. Lze ji zakoupit již od několika desítek tisíc po desítky milionů. Například v realitách je to cca 400 až 600 tisíc a v gastronomii lze částku počítat i v milionech“. [1]

Český franchisingový trh neustále roste a stejně jako ve světě je toto odvětví velmi perspektivní. Je jedno, zda se jedná o franchising služeb či výrobní franchising, ale je jasné, že i franchising potřebuje nástroje pro jeho podporu a další rozvoj, kterými se budu zabývat v další části bakalářské práce.

[1] ČT24. [online] Praha: EKONOMIKA, 2012 [cit.1.4.2012] dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/166610-v-cesku-roste-zajem-o-franchisingove-podnikani/>

Franchising na českém trhu už nejsou jen „fastfoody“ a realitní kanceláře. Toto odvětví je již doplněno i o bankovní sektor. UniCredit Bank, čtvrtá největší banka na tuzemském bankovním trhu, otevírá své franchisingové pobočky. To znamená, že je neprovozuje samotný bankovní dům, ale soukromí podnikatelé, i když pod její značkou. Na první pohled jsou to běžné bankovní pobočky, ale lze zde pozorovat jisté rozdíly. Už to, že mají přes týden otevřeno až do 19 hodin a v sobotu dopoledne prozrazuje, že tak obyčejné nejsou.

Franchising na poli bankovníctví je na rozvinutých trzích osvědčeným konceptem a je velmi dobře, že tento trend přichází i do České republiky.

„Franchisové pobočky mají bance pomoci rozšířit síť kontaktních míst v menších městech. Podobný cíl sledují i ostatní firmy podnikající na finančním trhu. Koncept už skoro dva roky testuje Gepard Finance, která se zbývá hlavně půjčkami na bydlení. Propůjčení své značky zvažuje i Cyrus, který obchoduje s cennými papíry“.[1]

Většina z nás si pod pojmem franchising představí mnoho různých služeb a obchodů, ale banky, které na základě tohoto konceptu fungují, jen málokdo. Trend a zkušenosti ze zahraničí však nasvědčují, že banky, které existují v rámci určitého franchisingového konceptu bude jen přibývat. Můj názor je, že snaha franchisanta o úspěch a získání klientů budou výhodné pro něho samotného i pro franchisora, který si dalšími pobočkami posílí svůj podíl na trhu. Klienti se nemusí bát a pro větší jistotu vyhledávat pobočky, které jsou přímo vlastněny franchisorem. V případě eventuálního krachu franchisanta v bankovníctví, zůstává garantem vkladů stále hlavní banka, což je pro klienty dobrá zpráva. Dokonce se domnívám, že v franchisingové bankovní pobočce se klient může setkat s lepšími službami, jelikož soukromý podnikatel má zcela přirozeně zájem na růstu počtu klientů.

[1] ČT24. [online] Praha: EKONOMIKA, 2012 [cit.2.4.2012] dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/106299-unicredit-bank-nasleduje-fastfoody-a-otevira-prvni-franchisovou-pobocku>

2.2 Franchising jako nástroj

Současná doba a s ní spojená hospodářská recese, jejíž dopady na některé sektory podnikání spatřujeme každým dnem, je zkrátka holou realitou. Domnívám se, že franchising je sám o sobě nástrojem, který může v této době pomoci a výhody, které z něj plynou, pomáhají franchisorům i franchisantům.

Ve společném úsilí nesmíme opomíjet společné cíle, mezi které patří zejména:

- *Výhodnější pozice na trhu;*
- *nižší náklady;*
- *reálnější finanční hospodaření;*
- *promyšlenější organizace řízení.[1,s.15]*

Při popisu franchisingu jako obchodního stylu je potřeba stručně shrnout hlavní výhody tohoto obchodního stylu.

2.2.1 Výhody pro franchisora

- *„Vytvoření vlastní struktury široké odbytové sítě. Franchising se stává prostředkem expanze s minimálním kapitálovým vkladem, neboť franchisant si buduje svůj podnik z vlastního kapitálu;*
- *rozšíření přímého podílu na trhu. Franchisor využívá regionální zkušenosti franchisanta a umístění jeho podniků je atraktivní;*
- *intenzivní zpracování trhu. Franchisor si může trh zajistit pomocí franchisingu, může trh rovnoměrně pokrýt a rozdělit na dílčí části, aby nedošlo k vzájemnému konkurování mezi jednotlivými franchisanty;*
- *výhodnější financování, snížení nákladů na otvírání nových provozoven;*
- *získání příjmů pro vývoj know-how a dalších prvků franchisingu. Franchisant platí franchisové poplatky, které jsou většinou stanovené jako určité procento z obrátu, a často i příspěvek na reklamu;*
- *rychlé uplatnění jedné myšlenky, kterou může násobně množit s nízkými náklady;*

[1] ŘEZNIČKOVÁ, Martina. *Franchising.Podnikání pod cizím jménem*. 3.vydání, Praha: C.H.Beck, 2009, 190 s., ISBN 978-80-7400-174-1

- lepší řízení a kontrola prodeje výrobků, poskytování služeb a technologií;
- odbytová jistota. Franchisant je povinen díky franchisingové smlouvě odebírat výrobky nebo služby pouze od franchisora, popřípadě od jím určených dodavatelů. Od dodavatelů, kteří jsou mimo řetězec má franchisant možnost odebírat jen velmi omezeně;
- výhodný nákup a díky tomu i snížené náklady;
- jednotná prezentace a propagace, což posiluje růst značky a posiluje image firmy. Franchisor a franchisanti vystupují pod jednotným logem, ochrannou známkou a image franchisora. Spolupráce na reklamě je taktéž jednotná;
- kvalitnější obsazení personálem v podnicích. Franchisor si vybírá své franchisanty dle určité logiky. Své požadavky na ně má popsány v manuálu, který specifikuje i ostatní problémovější oblasti pro franchisanty;
- franchisant podniká na vlastní účet, a proto má hmotný zájem a předpoklady pro vlastní podnikání, které je zaměřeno na kvalitní provoz podniku a tvorbu zisků“.[1,s.15]

Tento poměrně obsáhlý souhrn výhod, které franchisor získává je uveden především z důvodu, aby byla patrná široká škála těchto kladů. Každé podnikání je specifické a podnikání formou franchisingu je i díky jeho současnému vzrůstajícímu tempu oborem, který si právě množstvím výhod pro franchisora získává stále nové příznivce. Vždy bude mít podnikatel, který vybuduje jistý produkt možnost se rozhodnout, zda svou značku dále šířit pouze vlastními technickými prostředky, personálem, kapitálem atd., nebo se rozhodne pro franchising. Je možné, že při rozhodnutí se pro franchising, nebudou jeho zisky (především v začátcích) velké, ale možnost růstu, který při kvalitním nastavení franchisingové sítě může nastat je velké lákadlo. Vytvořit něco kvalitního a neustále to rozšiřovat v rámci vlastních sil a kapacit je velmi náročné a vždy jsou zde jisté omezující parametry. Základ spatřuji ve vytvoření kvalitního produktu, který i přes jednotlivé nižší zisky násobně rozšířím přes franchisanty.

[1] ŘEZNIČKOVÁ, Martina. *Franchising.Podnikání pod cizím jménem*. 3.vydání, Praha: C.H.Beck, 2009, 190 s., ISBN 978-80-7400-174-1

„A konečně, společnost může vstoupit na zahraniční trh pomocí franchisingu, což je úplnější forma licencování. Franchisor poskytuje kompletní koncept značky a provozní systém. Franchisant na oplátku investuje a platí franchisorovi určité poplatky. Společnosti McDonald's, KFC a AVIS vstoupily do desítek zemí prostřednictvím franchisingu svých konceptů a po ověření, že jejich marketing odpovídá místní kultuře.
[1,s.714]

I toto je důkazem, že franchisor se při úspěchu nemusí omezovat jen na domovskou zemi. Bude-li opravdu úspěšný, tak teoreticky po určité době dosáhne plného pokrytí v rámci země. Expanze do zahraničí je tedy další eventuální možností pro růst značky a tedy i potvrzením myšlenky, že franchising je sám o sobě nástrojem podpory podnikání.

Vždyť již máme na trhu společnost, která vznikla v České republice a nyní již brzo otevře třetí franchisingovou pobočku v zemi, kde franchising vznikl, tj. v USA. Jedná se o řetězec Dobrá čajovna a díky nasycenosti trhu v Česku je jeho další rozvoj možný již jen směrem do zahraničí. Mimo rozvoj v USA, což je dle mého názoru příkladem opravdu kvalitního konceptu, má Dobrá čajovna i dvě pobočky v Polsku.

2.2.2 Výhody pro franchisanta

Výhody ze strany franchisora jsou již popsány, ale funkční franchisingový řetězec je založen na vzájemném vztahu franchisora a franchisanta. Z tohoto důvodu je také potřeba popsat výhody, které z tohoto konceptu plynou franchisantovi. Franchisor si může dělat jakékoliv plány, ale vždy musí pamatovat na fakt, že potřebuje partnera, který bude ochoten jeho koncept akceptovat a následně podepsat franchisingovou smlouvu. Franchisant může očekávat v případě přistoupení na franchisingový koncept následující výhody:

- *„Rychlý přístup na trh, snížení rizika samostatnosti a větší jistota v podnikání. Franchisantovi je umožněno po uzavření franchisingové smlouvy užívat logo, ochrannou známku, image, obchodní jméno a goodwill při prodeji výrobků nebo poskytování služeb, které jsou již zavedené a zákazníci je znají;*

[1] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12.vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 792 s.,

- *franchisant získává nejaktuálnější marketingovou koncepci, která je již vyzkoušená a osvědčená. Součástí smlouvy je i závazek franchisanta poskytovat vyzkoušený podnikatelský projekt či myšlenku;*
- *rozsáhlé aktuální know-how díky vzdělávání a tréninku;*
- *franchisor bezplatně školí personál;*
- *image velkopodniku, ochranná známka, společná reklamní kampaň. Po uzavření franchisingové smlouvy se franchisant začlení do systému a v zákaznících se vytvoří ihned dojem, že jde o další pobočku franchisora;*
- *vytvořený, vyzkoušený a chráněný sortiment zboží a služeb. Společná činnost při sestavení skladby nabídky a vyloučení zásobovacích problémů;*
- *pomoc při regulaci cen. Franchisor má již připravené obecné úrovně cen sortimentu v konkrétních oblastech. Detailní ceny si již stanovuje franchisant;*
- *větší obrátové, nákupní a nákladové výhody. Díky zapojení do celé sítě, kterou franchisor vytvořil v oblasti zásobování je franchisantovi umožněno požívat řadu výhod;*
- *podíl na výsledcích průzkumu trhu, který je rozhodující pro uchycení uvedení nového výrobku či služby na trh. Franchisor provádí marketingové průzkumy pro získání informací před uvedením nového výrobku na trh;*
- *ulehčení vedení podniku díky daňové, poradenské, účetní a úvěrové služby franchisora;*
- *zvýšená kreditní schopnost. Banka raději půjčí osobám s ověřenými podnikatelskými plány, které mají za sebou garanta- franchisora. Banky také již dnes ví, že podnikání na bázi franchisingu a pod dohledem franchisora, vytváří dostatečný zisk pro franchisanta za nesrovnatelně kratší dobu oproti jiným nefranchisovým podnikatelům.*
- *zmenšení konkurenčních tlaků“.* [1,s.16]

[1] ŘEZNIČKOVÁ, Martina. *Franchising.Podnikání pod cizím jménem*. 3.vydání, Praha: C.H.Beck, 2009, 190 s., ISBN 978-80-7400-174-1

2.2.3 Makroekonomické výhody

Podnikání formou franchisingu je spojeno i s jistými výhodami pro celou ekonomiku státu i pro spotřebitele. Jako hlavní z těchto výhod lze zmínit:

- *Tvorba nových samostatných podniků a s tím spojená tvorba pracovních míst;*
- *produktivnější a efektivnější využití faktorů jako jsou know-how, práce, kapitál a imobilie;*
- *udržení a podpora středního podnikatelského stavu jako protiváhu vůči velkopodnikům;*
- *vyšší podpora kvality a spolupráce v oblasti konkurence;*
- *franchising garantuje díky regionálním akvizicím blízkost služeb;*
- *garance a stabilita kvality výrobků a služeb [1,s.18]*

Z pohledu makroekonomického je velmi důležitá stabilita a je-li obor spojen i s růstem, pak je to jen dalším přínosem.

„Franchising se dnes uplatňuje v nejrůznějších oblastech podnikání, zejména v maloobchodě, hotelnictví, v oblasti rychlého občerstvení, v provozování benzínových čerpadel apod. Obvykle jde o obchodní franchising, ale setkat se můžeme i s franchisingem průmyslovým“.[2,s.29]

„Systém franchisingu je v současné době chápán jako hlavní prostředek udržení malých a středních obchodních firem, což je zvláště výrazné v oblasti potravinářského obchodu. Podle dlouhodobých průzkumů zaniká v průměru do 5 let asi 50% individuálních prodejen. U prodejen zapojených do franchisingového systému je to jen 3-5%“.[3, s.26]

[1] ŘEZNIČKOVÁ, Martina. *Franchising.Podnikání pod cizím jménem*. 3.vydání, Praha: C.H.Beck, 2009, 190 s., ISBN 978-80-7400-174-1

[2] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní obchodní operace*. 5.vydání, Praha : Grada Publishing, a.s., 2010, 240 s., ISBN 978-80-247-3237-4

[3] CIMLER, Petr. *Retail management*. 1.vydání , Praha: Management Press,s.r.o. 2007 , 305 s., ISBN 978-80-7261-167-6

2.3 Finanční a nefinanční nástroje podpory franchisingu

Franchising je velmi specifickým druhem podnikání a při snaze popsat nástroje jeho nefinanční podpory je především nutno zmínit základní nástroj řízení a to franchisingový manuál.

2.3.1 Franchisingový manuál (provozní příručka)

„Jakousi KUCHAŘKOU franchisingového systému je tzv. Manuál, který by měl obsahovat veškeré relevantní údaje týkající se daného franchisingového systému a popisovat všechny procesy při každodenním podnikání. Manuál bývá zpravidla přílohou franchisingové smlouvy, a vzhledem k tomu, že z velké části obsahuje know-how franchisora, mělo by být jeho používání ve smlouvě jednoznačně vymezeno“. [1,s.36]

Provozní instrukce musí franchisantovi odpovědět především na tyto otázky:

- *Jaké jsou ze strany franchisora požadavky vztahující se k prezentaci vůči okolí a ve vztahu k obchodní značce;*
 - *jaká je provozní doba;*
 - *jaké budou praktikované pracovní postupy;*
 - *jaké jsou požadavky na vzhled a oblečení pracovníků;*
 - *jak bude probíhat školení;*
 - *jaké postupy při dodržování pracovní disciplíny má franchisant používat;*
 - *jaká bude cenová politika, která souvisí s doporučeným ceníkem;*
 - *jaká bude nákupní a zásobovací politika;*
 - *jaká bude forma řešení reklamací a stížností ze strany zákazníků;*
 - *jaké budou používány účetní metody, které informace budou předávány franchisorovi a popis potřebných administrativních prací;*
 - *jaká je metodika nakládání s penězi v hotovosti;*
-

- *jaké je potřeba respektovat nařízení v oblasti marketingu;*
- *jak jsou počítány a následně placeny franchisové poplatky;*
- *jaké je potřeba sjednat pojištění, atd.[1]*

V provozní příručce je možno obsáhnout i vzory používaných formulářů pro smlouvy, faktury, dohody se zaměstnanci, atd.

Provozní příručka musí také obsahovat seznam důležitých telefonních čísel, poštovních a e-mailových adres na odpovědné pracovníky franchisora.

Podoba provozní příručky je vždy písemná. Kvalitně vypracovaná provozní příručka je velkou pomocí pro franchisora i franchisanta. Provozní manuál je opravdu tím nejhlavnějším nefinančním nástrojem podpory franchisingu. Lze říci, že kvalita poskytovaných služeb, produkce výrobků či celkový chod franchisingové sítě se odvíjí od jasně popsanych postupů, pravidel a dalších konkrétních specifik, které franchisor nastaví, aby zajistil, že koncept se bude i nadále rozvíjet dle jeho představ. Je samozřejmé, že příručka sama o sobě není zárukou bezproblémového chodu a bez kontrolních mechanismů ze strany franchisora i franchisanta a zodpovědného přístupu pracovníků zůstává jen obsáhlým soupisem teorie.

„Většina podnikatelů potvrzuje, že začátky podnikání bývají velmi složitým obdobím, během kterého se rozhodne o úspěchu či neúspěchu jejich firmy. Tvrdá konkurence na trhu vyžaduje od každého začínajícího podnikatele důkladně promyšlený podnikatelský záměr.“ [1,s.49]

Podnikatelský záměr je to nejhlavnější, ale v případě franchisingu, kdy svůj nápad podnikatel následně šíří dále přes síť franchisantů, je právě provozní příručka tím hlavním nositelem a nástrojem pro uchování původní myšlenky. Důkladně promyšlený podnikatelský záměr je v rámci franchisingu schopný přežít především díky důkladně vypracované provozní příručce a následné kontrole jejího dodržování.

[1] SOCHOR, Radovan, 23.3.2012, Plzeň. Majitel společnosti DAOS PLUS s.r.o. poskytovatel a majitel licence *Švejk restaurant* a interní materiály společnosti DAOS PLUS s.r.o.

[2] ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Franchising v České republice*, Praha: ČAF., 2008, 147 s., ISBN 978-80-254-2136-9

2.3.2 Možnosti financování franchisingového podnikání

Každé podnikání je spojeno se zajištěním jeho financování. V případě podnikání formou franchisingu je pro franchisanty jedním z nejdůležitějších faktorů. Podnikatel, který se rozhodne pro tuto formu má usnadněnou práci s tvorbou produktu a budováním značky. Rozhodne-li se pro nákup franchisingové licence, pak potřebuje mít zajištěné především financování.

Podnikatelé se stále setkávají při jednání s bankami s tím, že při žádostech o úvěr je neustále problémem se zafinancováním franchisingového podnikání. Hlavní roli hraje především nezkušenost místních bank s touto formou podnikání a i proto je potřeba neustále pracovat na komunikaci obou stran.

„Česká asociace franchisingu věnuje problematice financování již několik let značnou pozornost a vyvinula úsilí a iniciativu směrem k finančním institucím, státním orgánům a jiným nositelům financování s návrhem spolupráce při řešení tohoto zásadního problému.“ [1]

Pro financování franchisingu jsou použitelné následující finanční zdroje:

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

[1] Česká asociace franchisingu. [online] Praha : Česká asociace franchisingu, 2012 [cit. 28.3.2012] dostupné z : <http://www.czech-franchise.cz/franchising/financovani-franchisingu/>

Poskytovatel finančních zdrojů většinou vyžaduje především komplexní, realistický a kvalitně zpracovaný Business Plan, který musí minimálně obsahovat:

- *Vizi pro konkrétní podnikatelský záměr;*
- *formulaci cílů a záměrů společnosti;*
- *strategii pro dosažení stanovených cílů;*
- *analýzy tržního prostředí a konkurence;*
- *marketingové trendy v dané oblasti podnikání;*
- *SWOT analýzu;*
- *simulování případných rizik;*
- *organizační schéma, transparentní popis rozhodovacích procesů;*
- *popis právních a majetkových struktur dané společnosti;*
- *a další potřebné materiály dle požadavků finanční instituce [1]*

Z předchozího je patrné, že možností financování franchisingu je celá řada a každý podnikatel musí pečlivě zvážit, která mu vyhovuje nejvíce.

V případě, že franchisant řeší zafinancování počátečního rozjezdu společnosti je opravdu velmi důležitý kvalitně vypracovaný Business Plan. Díky faktu, že podnikatel bude podnikat pod zavedenou značkou a nabízet osvědčený produkt, není pochyb o tom, že banka se na něho bude dívat jinou optikou oproti posuzování podnikatele začínajícího samostatně.

Zajištění dostupného financování franchisingového podnikání považují za jeden ze základních nástrojů pro jeho podporu. Jako jeden z mnoha příkladů následně představím produkt Komerční banky, který je zaměřen přímo na franchising.

[2] *Česká asociace franchisingu*. [online] Praha: Česká asociace franchisingu, 2012 [cit. 28.3.2012] dostupné z : <http://www.czech-franchise.cz/franchising/financovani-franchisingu/>

2.3.3 KB franchising program

„Při podpoře rozvoje franchisingového podnikání na českém trhu vychází Komerční banka ze zkušeností svého majoritního akcionáře, Sociétés Générale, která je významným hráčem na trhu franchisingu a je členem Evropského bankovního franchisingového fóra. V únoru letošního roku podepsala KB dohodu s Českou asociací franchisingu (ČAF). Spolupráce KB a ČAF se ubírá především dvěma směry. Prvním společným cílem je podpora franchisingové formy podnikání co do znalostí a informovanosti k postupnému přibližování franchisingového konceptu podnikání subjektům působícím na českém trhu. Druhou oblastí spolupráce Komerční banky je přímá podpora franchisingových subjektů“. [1]

I přes neustálý rozvoj franchisingu v České republice, spatřujeme neustále problémy při hledání vhodné formy financování franchisingových projektů. Jen několik málo bank má speciální produkt, který by byl zaměřen na pomoc při úvěrování rozjezdu franchisingu. Je velmi důležité, aby banky reagovaly a dokázaly nabídnout produkt “na míru“ podnikatelům z oboru franchisingu. Budou-li úvěry na financování franchisingu dostupnější, věřím, že i toto pomůže jeho ještě většímu rozvoji. KB franchising program je zcela jistě dobrým finančním nástrojem pro rozvoj franchisingu v České republice.

„Franchising Program je určen jak franchisantům k financování jejich podnikání, tak franchisorům k rozšiřování franchisingové sítě. Program zvyšuje dostupnost podnikatelských úvěrů a lze díky němu financovat potřeby i začínajících podnikatelů bez podnikatelské historie. Franchisorům umožňuje program rozšiřovat franchisingovou síť a zvyšovat tak odbyt jejich produktů a služeb a posilovat image značky. V oblasti úvěrování nabízí Program možnost financování investičních potřeb (nákup provozovny, franchisy, atd.), oběžných prostředků (zásoby, pohledávky z obchodního styku, atd.) a provozních potřeb (opravy, údržbu atd.), přičemž klient si může vybrat mezi krátkodobým, střednědobým i dlouhodobým úvěrem. Typ úvěru záleží na požadavcích klienta, na jeho hospodaření a strategii“. [1]

[1] Komerční banka.[online] Praha: Komerční banka, 2003 [cit. 31.3.2012] Dostupné z : <http://www.kb.cz/cs/obance/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/kb-franchising-program-nove-moznosti-pro-podnikatele-198.shtml>

Samotné financování franchisingového projektu se skládá ze dvou hlavních částí. První je sepsání smlouvy o spolupráci s franchisorem . Následně je pak celý projekt posouzen bankovními specialisty, kteří rozhodnou o možnostech financování. Pro tuto část jsou velmi důležité podklady od franchisora, které poskytnou dostatek potřebných informací o síti a pomohou při rozhodování. V případě produktu KB Franchising není ani podmínkou, aby franchisor byl klientem Komerční banky.

V rámci druhé části je již přistoupeno k financování jednotlivých franchisantů. V případě schválení pak již každý franchisant individuálně podává žádost o úvěr.

Potřebné podklady k posouzení franchisingového konceptu a samotného franchisora:

- *Struktura, historie a činnost společnosti*
- *Vzorová franchisová smlouva*
- *Obchodní strategie franchisora a způsob podpory franchisantů*
- *Specifikace vzorového prodejního místa*
- *Běžné požadavky na výběr lokality a franchisanta*
- *Souhrnné statistické informace o podnikání již existujících franchisantů*
- *Finanční výkazy franchisora [1,s.49]*

Potřebné podklady pro posouzení franchisanta (žadatele o úvěr)

- *Finanční výkazy franchisora (pokud je má k dispozici)*
- *Majetkové poměry franchisanta*
- *Životopis a profesionální zkušenosti*
- *Projekt, struktura financování a obchodní plán franchisora*
- *Podepsaná franchisová smlouva [1,s.50]*

[1] ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Franchising v České republice*, Praha: ČAF., 2008, 147 s., ISBN 978-80-254-2136-9



3 Franchisingová síť Švejk restaurant

V bakalářské práci jsem se rozhodl popsat, z mého pohledu velmi zajímavý český franchisingový řetězec, Švejk restaurant. Tento koncept je jedním z největších v rámci České republiky a plánem jeho majitele je další rozvoj i směrem do zahraničí.

Pro vypracování vycházím především z interních podkladů řetězce Švejk restaurant a velmi přínosné byly i osobní konzultace s majitelem a zakladatelem tohoto franchisingového konceptu Ing. Radovanem Sochořem.

3.1 Historie vzniku konceptu Švejk restaurant

Základní myšlenka vzniku tohoto konceptu je zásluhou Ing. Radovana Sochory, který přišel s nápadem vytvořit síť ryze českých restaurací. Ryze česká restaurace v jeho pojetí však nebylo jen české pivo a jídlo, ale i celkové prostředí a image tohoto zařízení. Snahou bylo vytvořit nejen kvalitní a funkční koncept, ale také jej v maximální možné míře rozšířit. Vytvoření franchisingového řetězce bylo tedy ideálním řešením.

Potřeba jasně identifikovatelného vzhledu, který bude mít ryze české prvky a zároveň splní požadavek na jedinečnost byla velmi silná. Po dlouhém zvažování a porovnávání alternativ se majitel rozhodl nasměrovat atmosféru restaurací do doby Rakouska – Uherska a vše sladit v duchu knihy Osudy dobrého vojáka Švejka. Obrázky Josefa Lady jsou snad každému známé a jen málokdo může říci, že se mu nelíbí či s nimi nemá spojeny příjemné pocity. Nezná-li někdo psaný originál, tak filmovou verzi již určitě.

Domnívám se, že tato volba byla velmi vhodná, jelikož dnešní doba je přesycena informacemi. Funguje-li na zákazníka něco zaručeně, pak to jsou léty prověřené a nyní ještě stále živé symboly. Ryze českých není mnoho a dílo Jaroslava Haška a obrázky Josefa Lady však mezi ně jistě patří.

Po definitivním rozhodnutí o stylu, který bude hlavním znakem tohoto konceptu, bylo potřeba vyřešit i jeho název. Netrvalo dlouho a bylo rozhodnuto, že síť ponese název „Švejk restaurant“. Snoubení kvalitní české kuchyně, pití a příjemné atmosféry pod toto jméno se přímo nabízelo.

Vzhledem k rozhodnutí o jménu Švejk restaurant, které souvisí nejen s používáním tohoto jména, ale i použitím obrázků Josefa Lady, bylo zahájeno jednání s dědicem autorských práv. Dědicem je vnuk po Josefu Ladovi, Josef Lada a s ním firma DAOS PLUS s.r.o. uzavřela Smlouvu o převodu autorských práv na 70 tet. [příloha A]

Dědic touto smlouvou na společnost DAOS PLUS s.r.o. převádí výhradní právo na celosvětové užívání, pořizování kopií a šíření těchto výtvarných děl:

- Ilustrací či motivů ke knize Osudy dobrého vojáka Švejka
- Hospodských motivů Josefa Lady

Společnost DAOS PLUS s.r.o. má i uzavřenu smlouvu a získala tím právo uzavírat smlouvy se třetími osobami v rámci realizací konceptu Švejk restaurant.

Firma má v rejstříku ochranných známek zapsanu slovní i obrazovou ochrannou známku. Znamka využívá jména Švejk i jeho tvář z malby Josefa Lady.

V rámci snah o maximální bezproblémovost se firma DAOS PLUS s.r.o. dohodla i na souhlasu od dědice po Jaroslavu Haškovi, Richarda Haška.

Po dokončení veškerých potřebných příprav bylo zahájeno hledání potencionálních zájemců o provozování Švejk restaurantu formou franchisingu. První restaurace byla uvedena do provozu v Chrastavě v roce 1995. V současné době je pod společnou značkou aktivních 41 poboček. [příloha B]

DAOS PLUS s.r.o. je franchisorem, který poskytuje svůj produkt Švejk restaurant, který se již úspěšně stabilizoval v České republice. Mimo snahu o další rozvoj směrem do zahraničí je v rámci podnikatelských aktivit společnosti podnikáno ještě v jednom oboru. Tímto oborem je výroba nábytku pod značkou Truhlářství Rustikal s.r.o. Jedná se o dceřinou společnost DAOS PLUS s.r.o. Základem její činnosti je vybavování interiérů restaurací Švejk restaurantů do jednotného vzhledu.

3.2 Poslání a cíle konceptu Švejk restaurant

Základní myšlenkou franchisora je snaha o dosažení maximální kvality nabízených služeb. Jednotná kvalita, která bude produkována ve všech provozovnách pod jednotnou image řetězce. Nárůst do určité velikosti byl i podmínkou pro jeden z cílů, kterým bylo získání silnější pozice při vyjednávání s partnery. Prvním velkým úspěchem byla dohoda o výhradních dodávkách s firmou Plzeňský Prazdroj, a.s.

Získávání strategických partnerů je neustálou prioritou, které napomáhá kvalitnímu rozvoji tohoto franchisingového konceptu. Ve snaze o zabezpečení jednotné kvality je stálost a kvalita dodavatelů zcela zásadní.

V rámci provozní příručky, která bude následně představena, jsou přesně popsány veškeré potřebné postupy a technologie, které zajišťují udržení původní myšlenky a současného trendu. V dnešní době se společnost začíná přeorientovávat v rámci České republiky od neustálého růstu k udržení kvality a stávající sítě.

Cílem je, aby koncept Švejk restaurant nebyl vnímán jen jako restaurace, ale jako i čistě český projekt, přinášející zákazníkům to nejlepší z Čech. Tato myšlenka je i jednou z nosných v rámci plánování expanze do zahraničí, která bude ještě podrobněji popsána.

3.3 Zaměření Švejk restaurantů

Hlavním produktem Švejk restaurantů je česká národní kuchyně. Česká kuchyně, která vychází z opravdu kvalitních surovin a tradičních receptů.

„Položíme-li si závěrem otázku, co je česká národní kuchyně, můžeme odpovědět, že je to kuchyně středoevropská, vyznačující se specificky českými prvky, jako jsou houskové a ovocné knedlíky, některé polévky a omáčky, mnohá bramborová jídla, koláče a buchty a poměrně široký repertoár svátečních jídel. S českou kuchyní jsou všeobecně spojována jídla jako vepřové s knedlíkem a zelím, svíčková s knedlíkem, bramboráky, švestkové knedlíky, borůvkové koláče ..., existuje však ještě mnoho velice chutných jídel, na která se jaksí postupem času pozapomnělo, jejichž znovuobjevení může být malou gastronomickou slavností. K české kuchyni patří i nápoje, v první řadě pivo, kvalitní jsou i vína zejména jihomoravská, můžeme se pochlubit slivovicí či karlovarskou bylinnou becherovkou“.[1]

[1] ŠVEJK RESTAURANT [online] Praha: ČESKÁ KUCHYŇ, 2012 [cit. 31.3.2012] Dostupné z : http://www.svejk.cz/katalog.asp?id=30&pu_lo=6E6570F869686CE19A656E203230393630393936

Stěžejní snahou je, aby zákazník, který přijde do jakékoliv z restaurací pod značkou Švejk restaurant, měl v jídelníčku napříč republikou několik základních jídel, která jsou pevně stanovena v závazném jídelníčku. Jako nejznámější uvedu např. Guláš feldkuráta Otto Katze, Balounovu baštu, Svíčková podle paní Müllerové či Hovězí steak hospodského Palivce. Franchisant musí dodržet závazný jídelníček, který tvoří jistou část jeho celkového jídelníčku a zbytek menu je již na jeho rozhodnutí.[příloha C]

Závazný jídelníček připravoval šéfkuchař Julius Dubovský, který je předsedou Asociace kuchařů.

V sortimentu jídel je tedy pevně stanovena jen jejich část. Pivo je v celé síti jednotné a jedná se o Plzeňský Prazdroj, který je další neodmyslitelnou součástí těchto restaurací.

Další pevné stanovení je v již zmiňovaném vzhledu interiérů, kde franchisant musí striktně dodržet předepsaný vzhled podniku.

Okrajovým, ale přesto dalším sortimentem jsou upomínkové předměty, jako např. trička, čepice, zapalovače, sklo, porcelán, pohledy aj. Vše samozřejmě s obrázkem Švejka.

V rámci gastronomie chce Švejk restaurant patřit mezi restaurace, které vaří kvalitní českou kuchyni a zákazník si k nim může dát i vynikající pivo.

Nejnověji se lze v restauracích Švejk restaurant setkat v teplých měsících se stylovými zahradními restauracemi, které lákají velkou řadu návštěvníků.

Pokusím-li se vše shrnout, tak v rámci popisu produktu, který koncept Švejk restaurant nabízí, musím zmínit záměr společnosti DAOS PLUS s.r.o., která má za cíl, aby

“ Švejk restaurant nebyl chápán pouze jako gastronomická záležitost, ale jako ryze český projekt, který představí veřejnosti nejlepší věci z Čech“.[1]

[1] SOCHOR, Radovan, 23.3.2012, Plzeň. Majitel společnosti DAOS PLUS s.r.o. poskytovatel a majitel licence Švejk restaurant a interní materiály společnosti DAOS PLUS s.r.o.

3.4 Systém řízení a zajišťování standartů projektu Švejk restaurant

3.4.1 Školení personálu

Snahou franchisora, což je společnost DAOS PLUS s.r.o. je, aby franchisant byl vyškolen v míře nezbytné pro kvalitní provozování restaurace. Po ukončení proškolení by měl být franchisant schopen samostatně řídit a provozovat Švejk restaurant.

DAOS PLUS s.r.o. přesně vysvětlí veškeré záležitosti, které souvisí s provozováním restaurace pod značkou Švejk restaurant. V první řadě dochází k vysvětlení samotné podstaty franchisingu a následně se přechází na proškolení v zásadách a charakteristikách celého konceptu. Velmi je kladen důraz na udržení dobrého jména značky, které přímo souvisí s kvalitou obsluhy, jídel a nápojů.

Podrobně je provedeno školení v rámci přípravy jídel, servírování a podávání nápojů. Mimo tyto provozní věci je další částí i školení ve vztahu k účetnictví, marketingu a vedení provozovny.

Další částí školení je seznámení franchisantů s dosavadními zkušenostmi franchisora z jeho vlastních podniků i z podniků ostatních franchisantů. Především je věnována pozornost zaměstnancům, kteří jsou nejrizikovějším faktorem s ohledem na riziko samoobohacování, nedodržování provozní příručky, fluktuace.

V rámci školení zaměstnanců je dále řešeno mnoho provozních záležitostí, které jsou potřebné pro zachování dobrého jména a udržení kvality služeb. Kuchaři jsou zaškoleni do přípravy jídel, která patří do závazného jídelníčku a dále pak do celkového pojetí vaření v rámci konceptu Švejk restaurant. Školení kuchařů je spojeno i představením dodavatelů surovin.

Obsluha a personál je školen v požadavcích na oblékání, chování k zákazníkům, servírování jídel a nápojů, slušnost, ochotu, loajálnost ke značce, dodržování hygienických zásad, atd.

Z dosavadních zkušeností je patrné, že kvalita personálu je jedním ze základních kamenů na cestě ke spokojeným zákazníkům. Franchisor i z tohoto důvodu požaduje umožnění provádění častých kontrol z jeho strany, jelikož poškození dobrého jména společnosti je hrozbou, které se chce DAOS PLUS s.r.o. vyvarovat.

3.4.2 Image a značka sítě Švejk restaurant

Jednotný vzhled je velmi důležitým prvkem a je na něj kladen velký důraz. Zákazník, který vstoupí do kterékoliv z restaurací, má mít pocit, že se ocitl v době Rakouska-Uherska. Samozřejmě, že se jedná o pocitovou záležitost a veškeré technické vybavení splňuje nejpřísnější současné požadavky.

Ze strany franchisora je pevně stanoven typový návrh vzhledu interiéru. Ve vztahu k výrobě nábytku a vnitřního vybavení je vše směřováno k určitému modulovému formátu, který je možno poskládat do jakéhokoliv interiéru. Zároveň je však ponechána možnost každou z provozoven vytvořit lehce individuálně. Návrhy pro interiéry i exteriéry byly vytvořeny architekty, kteří do vzhledu promítli představu majitele konceptu.

Mimo nábytku, který je jistě originální, patří mezi další typický prvek Švejk restaurantu pseudovitráže. Jedná se o barevné a na skle provedené plastiky, které jsou plné maleb z prostředí Švejka. Tyto vitráže jsou umístěny především na oknech či jako stínítka světel a lamp.

Dalším prvkem, který pevně patří k image řetězce je podobizna Švejkova obličeje. Objevuje se na opěradlech židlí, litinových nohách stolů, ubrusech a na veškerém nádobí (talíře, šálky, kořenky, cukřenky, nádobí).

Interiéry jsou osvětleny nástěnnými svítidly z mosazi, která jsou upraveny patinou. Snahou je vytvořit repliky prvních elektrických lamp. Na stropěch jsou světla ozdobena již zmíněnými vitrážemi.

Posledním prvkem, který patří k celkovému vzhledu je oblečení obsluhy. Oblečení taktéž zapadá do doby, kterou máme všichni se Švejkem spojenou a návrh vytvořil návrhář kostýmů, který pracuje i pro Národní divadlo, Tomáš Kypta.

Porcelán je dodáván od známého výrobce *Porcelárny Loučky*, židle dodává firma *Ton*, příbory jsou od *Sandrik-Berndorf* a nápojové sklo od firmy *SAHM*.

3.4.3 Franchisingová rada

V rámci konceptu Švejk restaurant byla před několika lety zřízena franchisingová rada. Hlavním cílem bylo vytvořit skupinu, která bude složena ze sedmi členů, kteří se scházejí každé čtvrtletí a řeší nejpodstatnější věci, které se řetězce týkají.

Šest členů je tvořeno zástupci jednotlivých franchisantů a sedmým členem je majitel licence, Ing. Radovan Sochor.

Franchisingová rada je další ze snah franchisora o vytvoření opravdu funkčního řetězce, který má nastavenou dobře i vnitřní komunikaci.

Jedenkrát ročně je pořádáno i setkání všech franchisantů s franchisorem, které je spojeno s diskuzí nad nejaktuálnějšími tématy. Dále je zde pravidelně přednesena Ing. Sochořem zpráva o stavu řetězce jako celku a jeho představy o budoucím fungování konceptu.

3.5 Franchisingová dokumentace

3.5.1 Franchisingová smlouva

Společnost DAOS PLUS s.r.o. uzavírá franchisingovou smlouvu na provozování Švejk restaurantu pro časové období 10 let. Smlouva je flexibilní a snaží se zohlednit místní specifika a budoucí trendy.

Franchisingová smlouva se dělí na dvě části, což jsou Smlouva o dílo a Smlouva o poskytnutí práva na užívání konceptu Švejk restaurant.

Smlouva o dílo má zcela normální formu a obsahuje běžné záležitosti. V rámci Smlouvy o poskytnutí práva na užívání konceptu Švejk restaurant je již obsaženo mnoho zajímavých prvků, které stojí za popsání.

- práva franchisora - firma DAOS PLUS s.r.o. má výlučná práva na užívání děl Josefa Lady na motivy „Dobrý voják Švejk a gastronomické motivy“. Toto vše na základě smlouvy s dědicem autorských práv, Josefem Ladou. Prvky interiéru, jejich zpracování a barevného pojetí jsou duševním vlastnictvím firmy DAOS PLUS s.r.o.

- práva franchisanta - firma DAOS PLUS s.r.o. mu poskytuje nevýlučné právo užívat v rámci jeho podnikání koncept Švejk restaurant. Jeho součástí je užívání výtvarných děl Josefa Lady, know-how zakládající se na originálním vybavení interiérů, výrobě jídel atd. Právo k užívání autorských děl Josefa Lady je omezeno pouze na provozování Švejk restaurantu dle smlouvy;
- zboží a služby - typové jídelní soupravy, sklo, prostírání, přibory, oblečení personálu, zboží od vybraných dodavatelů, jež jsou nezbytné pro zajištění standardu v kvalitě podávaných nápojů a jídel, zajišťuje společnost DAOS PLUS s.r.o. na základě smlouvy;
- povinnosti franchisora - aktualizovat seznam smluvních dodavatelů a zajistit toto zboží za výhodné ceny pro franchisanta. Včas informovat provozovatele o eventuelních změnách konceptu. Průběžně doplňovat a obnovovat vybavení restaurace;
- povinnosti franchisanta – franchisant se zavazuje plně respektovat koncept Švejk restaurant v plné míře. V rámci jeho praktického provozování na něm nic neměnit a změny provádět pouze na základě oznámení změn ze strany společnosti DAOS PLUS s.r.o. Franchisant není oprávněn díla jakýmkoliv způsobem měnit, upravovat a šířit. Jednotlivé součásti interiérů, jejich povrchová a barevná úprava jsou duševním vlastnictvím DAOS PLUS s.r.o. Franchisant se zavazuje toto respektovat a dále je nešířit, nerozmnožovat, nepožizovat kopie a zajistit, aby tak nečinil ani nikdo jiný. Dále je povinen užívat typové jídelní soupravy, sklo, prostírání, oblečení obsluhy a přibory. Ve stylu Švejk restaurace je musí užívat a nezaměňovat je s jinými prvky a nakupovat je výlučně od společnosti DAOS PLUS s.r.o. Franchisant se dále zavazuje k dodržování předepsané skladby jídel, receptur i jednotné grafické úpravy jídelního lístku;
- platební povinnosti franchisanta – za práva k užívání autorských děl a výsledků duševní práce konceptu Švejk restaurant je franchisant povinen platit. Jedná se nejen o placení za již zmíněná autorská práva, ale i za používání ochranné známky. Platí se jednorázový poplatek ve výši 100 000,- Kč a pak i pravidelné poplatky, které jsou individuální. První pololetí jsou nové pobočky od poplatků plně osvobozeny a následně se jedná o částku do 2% z tržeb. Pravidelné poplatky jsou placeny čtvrtletně. Vše je přesně specifikováno ve franchisingové

smlouvě, kde je uvedena velikost poplatků, splatnost a úroky z prodlení. Splatnost poplatků je čtvrtletně pozadu a to nejpozději do konce měsíce, který následuje po konci čtvrtletí. Ve smlouvě je řešen i případ, že mezi firmou DAOS PLUS s.r.o. a Josefem Ladou zanikne licenční smlouva dříve než mezi firmou DAOS PLUS s.r.o. a franchisantem. Pak bude franchisant i nadále moci užívat Ladova díla, ale bude platit přímo Josefu Ladovi 1/3 částky a zbylé 2/3 bude i nadále platit firmě DAOS PLUS s.r.o.;

- délka trvání smlouvy – uzavírá se na 10 let;
- prodloužení platnosti smluv - neoznámí-li písemnou formou franchisant firmě DAOS PLUS s.r.o. 3 měsíce před koncem platnosti smlouvy, že ji již nechce prodloužit, automaticky se prodlužuje o jeden rok;
- možnost franchisanta převést franchisingový podnik na třetí osobu - převést práva a povinnosti na třetí osobu je franchisantovi umožněno až po písemném souhlasu ze strany franchisora. Podmínkou je, že budou v plném rozsahu převedeny i stávající závazky z franchisingové smlouvy;
- používání znaků, jména firmy, ochranné známky, loga nebo jiných identifikačních znaků – franchisant je obeznámen se skutečností, že nedílnou součástí konceptu je mnoho elementů a typů činností. Franchisant se zavazuje nezaměňovat žádný z elementů jiným, nepatřícím do konceptu Švejk restaurant. Mimo typizovaného interiéru se jedná i o nádobí, sklo, oblečení personálu a další pro koncept typické znaky. Dále se franchisant zavazuje k dodržování skladby jídel a receptů. S jídelním je spojená i jednotná grafická úprava jídelního lístku;
- franchisorovo právo na změnu či přizpůsobení systému – franchisant je povinen změnit koncept vždy, když mu tuto změnu DAOS PLUS s.r.o. oznámí. V přiměřené době je následně povinen změnu uvést do chodu. Změny se týkají především jídelníčku či celkové prezentace řetězce;
- ukončení smlouvy – obě strany mají právo vypovědět smlouvu písemným sdělením, jestliže druhá strana neplní některou z podstatných povinností uvedených ve franchisingové smlouvě. Výpověď je účinná okamžikem jejího doručení druhému z účastníků smlouvy;
- Ustanovení o skutečnosti, že se majetek, patřící franchisorovi nebo jinému majiteli, okamžitě po ukončení smlouvy vrací – v případě zániku franchisingové

smlouvy může firma DAOS PLUS s.r.o. určit délku období, po které bude franchisant ještě užívat známku a prvky Švejk restaurantu. Po této době ztrácí i nárok na veškeré prvky, které se přímo váží na Švejk restaurant.

Při porovnání hlavních bodů franchisingové smlouvy konceptu Švejk restaurant a Evropského kodexu etiky franchisingu je patrné, že firma DAOS PLUS s.r.o. se tímto kodexem plně řídí. Budoucí franchisanti tedy mohou mít jistotu, že smlouvu uzavírají se seriózním partnerem, který ctí pravidla evropského franchisingu.

3.5.2 Provozní příručka

Každý provozovatel restaurace v síti Švejk restaurant je seznámen a zavazuje se k dodržování provozní příručky. Provozní příručka je pomocníkem pro franchisora i franchisanta. Franchisant zde má popsány všechny podstatné činnosti, které musí během provozování podniku řešit. Základním obsahem provozní příručky konceptu Švejk restaurant jsou:

- *Restaurace*
- *Vzhled a pracovní náplň zaměstnanců*
- *Otevírací doba provozoven*
- *Bezpečnost a ochrana zdraví, hygiena a požární bezpečnost*
- *Cenová politika*
- *Nákupní politika*
- *Marketing*
- *Franchisingové poplatky*
- *Práva a povinnosti obou stran*
- *Služby provozovatelům nad rámec franchisingové smlouvy*
- *Telefonní seznam důležitých čísel*
- *Vzory formulářů konceptu [1]*

[1] SOCHOR, Radovan, 4.4.2012, Plzeň. Majitel společnosti DAOS PLUS s.r.o. poskytovatel a majitel licence Švejk restaurant a interní materiály společnosti DAOS PLUS s.r.o.

Jako první je v rámci provozní příručky popsána samotná **restaurace**, která je základem celého systému a v rámci provozní příručky je řešeno mnoho podrobností. Přesně jsou například popsány požadavky na vzhled interiéru restaurace, a to až do podrobností, které popisují vzhled jednotlivých interiérových prvků. Základní snahou je navodit atmosféru Rakousko-Uherska a toto vhodně prokombinovat s požadavky na moderní gastronomii. Provozovny jsou typově vybaveny na základě návrhů předních architektů. Zařízení jsou vyráběna modulovým způsobem se snahou o jejich individuální přizpůsobení. Díky dodržování modulového způsobu je možno využívat výhod opakované výroby.

Velmi podstatným prvkem interiéru Švejk restaurantů jsou pseudovitáže. Jedná se o barevné plastiky na oknech či podsvětlených skleněných plochách. Vitráže zobrazují prvky ze Švejkova života a hlavním důvodem pro nepoužívání originálních vitráží, ale jen barevných plastik, je jejich cena.

Dalším specifickým prvkem je tvář Švejka na všech opěradlech židlí, litinové noze stolu a nádobí.

Základními materiály v interiérech Švejk restaurant je žula, dřevo, mosaz a litina.

Strop je kazetový z masivního borového dřeva a místy je proložen barevnou prosvětlenou vitráží.

Podlaha je z masivních smrkových prken, která jsou ošetřena kvalitním odolným lakem. Přesně jsou i určeny rozměry a vzhled informačních tabulí či menuboxů [příloha D]

Osvětlení je tvořeno nástěnnými mosaznými svítidly a stropními svítidly s již popisovanými vitrážemi.

Dále je velmi podrobně popsán a specifikován **vzhled a pracovní náplň personálu**. Kuchař a pomocné síly musí mít bílé oblečení a obsluha oblečení, které bylo navrženo přímo pro koncept Švejk restaurant a navozuje atmosféru Rakouska-Uherska a je možné jeho vyvařování. Dále musí mít protiskluzovou obuv a vlasy zajištěné proti vypadávání. Číšníci a servírky mají franchisorem pevně stanovené oblečení, které taktéž zapadá do doby Rakouska-Uherska.[příloha E]

V rámci pracovní náplně je po všech zaměstnancích, kteří přijdou do kontaktu s potravinami, vyžadován zdravotní průkaz a znalost hygienického minima.

Provozní zabezpečuje:

- Dodržování otevírací doby;
- obsazení směn;
- kontrolu práce zaměstnanců;
- skladovou evidenci;
- dodržování hygienických, bezpečnostních a požárních předpisů
- řešení případných problémů

Číšník, servírka:

- obsluhu zákazníků
- hmotnou odpovědnost
- kasírování
- dodržování hygienických, bezpečnostních a požárních předpisů

Kuchař:

- vaření
- hmotnou odpovědnost
- dodržování hygienických, bezpečnostních a požárních předpisů
- dodržování mlčenlivosti

Provozní příručka podrobně popisuje i postupy při přijímání nových zaměstnanců.

- Pohovor s uchazečem, vyzkoušení jeho teoretických znalostí i praktických dovedností. Vyžaduje se pracovní posudek od předchozího zaměstnavatele, prověřuje se pracovní morálka, kontroluje kvalifikace a hygienický průkaz;
- seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi
- seznámení pracovníka se mzdovými podmínkami.

Otevírací doba provozoven je v drtivé většině od 11:00 do 23:00.

Cenová politika je nastavena dle následujících pravidel. Od prvopočátku nebylo záměrem franchisora pevně stanovovat ceny, ale dává pouze ceny doporučené. Na základě cen, které jsou dojednány s hlavními dodavateli pro celý řetězec a cen lokálních, vypracuje DAOS PLUS s.r.o. kalkulace a následně poskytne franchisantovi již zmíněný doporučený ceník. Jedním z hlavních doporučení je poskytování zaváděcích cen při otvírání nových provozoven. Jedná se o různé akce, jejichž snahou je získat nové zákazníky a zatím mají úspěch.

Nákupní politika je založena na cenách dohodnutých se strategickými partnery a dále na cenách od dodavatelů doporučených franchisorem. Toto je pevně stanoveno již ve franchisingové smlouvě.

Strategičtí partneři jsou:

- Plzeňský Prazdroj
- Douwe Egberts
- Coca-Cola
- Schöller zmrzliny
- Znovín Znojmo

Společnost DAOS PLUS s.r.o. neustále rozšiřuje síť dodavatelů. Základem je, že od strategických partnerů je možné nakupovat zboží za mnohem výhodnějších podmínek. Tyto slevové podmínky platí pro všechny franchisanty v řetězci.

Marketing je v rámci celoplošné kampaně řešen firmou DAOS PLUS s.r.o., která tyto aktivity zastřešuje z pozice franchisora. Jednou z hlavních forem je presentace na internetových stránkách, které jsou koncipovány tak, že na nich lze najít každou jednotlivou restauraci v řetězci. Místní reklamní kampaně jsou již záležitostí franchisantů a pouze konzultují s franchisorem jejich formu.

[1] SOCHOR, Radovan, 23.3.2012, Plzeň. Majitel společnosti DAOS PLUS s.r.o. poskytovatel a majitel licence Švejk restaurant a interní materiály společnosti DAOS PLUS s.r.o.

Práva a povinnosti obou stran jsou již součástí smlouvy o poskytnutí práva na užívání konceptu Švejk restaurant. Přes tento fakt jsou zařazeny i do provozní příručky.

- práva franchisora - DAOS PLUS s.r.o. má výlučná práva na užití děl Josefa Lady „Dobry voják Švejk a gastronomické motivy“ daná smlouvou s dědicem autorských práv. Jednotlivé součásti interiéru a jejich povrchová a barevná úprava jsou výlučným duševním vlastnictvím společnosti DAOS PLUS s.r.o. DAOS PLUS s.r.o. je majitelem konceptu Švejk restaurant, který je jakožto neměnný komplex jeho výlučným vlastnictvím.
- práva franchisanta - DAOS PLUS s.r.o. poskytuje nevýlučné právo užívat při svém podnikání v rámci Švejk restaurantu koncept, jehož součástí je používání výtvarných děl Josefa Lady chráněných autorským zákonem, know-how spočívající ve specifické úpravě interiéru, skladbě jídel atd. Právo užívat autorská díla Josefa Lady je omezeno pouze na provozování Švejk restaurantu.
- povinnosti franchisora - DAOS PLUS s.r.o. se zavazuje průběžně vydávat aktualizovaný seznam vybraných dodavatelů a zajistit toto zboží za ceny obvyklé na trhu, resp. cenově zvýhodněné pro provozovatele restaurací Švejk restaurant. DAOS PLUS s.r.o. se také zavazuje uspokojovat potřeby franchisantů v oblasti dodávek prvků interiéru.
- povinnosti franchisanta – provozovatel se zavazuje koncept Švejk restaurant v plné míře respektovat a při jeho aplikaci na něm nic neměnit. Provozovatel není oprávněn autorská díla jakýmkoliv způsobem měnit, upravovat nebo šířit. Jednotlivé součásti interiéru a jejich povrchová úprava jsou výlučným duševním vlastnictvím DAOS PLUS s.r.o. Franchisant se zavazuje toto právo respektovat a dále je nešířit, nerozmnožovat, nepožizovat kopie a zajistit, aby tak nečinil ani nikdo jiný. Provozovatel se zavazuje dodržet předepsanou skladbu nabídky jídel připravených dle receptů a pracovních postupů. Dále se zavazuje k dodržování grafické prezentace jídel ve formě jednotného jídelního lístku. Franchisant je povinen autorská díla užívat po celou dobu platnosti smlouvy na provozování Švejk restaurantu.[1]

[1] SOCHOR, Radovan, 23.3.2012, Plzeň. Majitel společnosti DAOS PLUS s.r.o. poskytovatel a majitel licence Švejk restaurant a interní materiály společnosti DAOS PLUS s.r.o.

3.6 Marketingový mix a Švejk restaurant

3.6.1 Marketingový mix ve službách

V rámci teorie marketingu se marketingový mix dělí na čtyři jeho základní části:

- **produkt**
- **cena**
- **propagace**
- **místo**

Tyto čtyři základní prvky jsou zcela jistě obsaženy v rámci marketingového mixu ve službách a i zde jsou tyto čtyři prvky, zvané „čtyři P“ zastoupeny.

„I když mluvíme o „čtyřech P“ jako o oddělených částech firemní marketingové strategie, ve skutečnosti jsou produkt, cena, propagace a místo na sobě vzájemně zcela závislé. Rozhodnutí týkající se kteréhokoliv z těchto čtyř prvků zároveň ovlivňuje i je ovlivňováno rozhodnutími v otázce prvků ostatních.“ [1, s.18]

Vzájemnou provázanost musíme brát jako realitu a při každém rozhodnutí v rámci jednoho z faktorů je nutné počítat s vlivem na ostatní prvky v marketingovém mixu.

„Je potřeba si uvědomit, že zatímco prvky marketingového mixu jsou většinou v moci manažerů, vnější tržní síly jsou do značné míry živelné. Úspěch marketingového programu závisí na stupni souladu mezi vnějším a vnitřním prostředím podniku. Marketingový program je proto charakterizován jako sladovací proces, který má význam zejména ve službách.“ [2, s.32]

Do služeb samotných se marketing začal zapojovat poměrně pozdě a i doposud marketing v oblasti služeb zaostává za jinými odvětvími. V rámci zapojování marketingového mixu do oblasti služeb bylo zjištěno, že základní „čtyři P“ nestačí a i proto nyní ve službách pracujeme s dalšími prvky.

[1] SOLOMON, Michael R. *Marketing očima světových marketing manažerů*, 1.vydání. Brno: Computer Press,a.s., 2006, 572 s., ISBN 80-251-1273-X

[2] PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing,s.r.o., 1996, 248 s., ISBN 80-7169-276-X

Postupem času se v rámci služeb marketingový mix rozšířil o:

- **lidské zdroje**
- **procesy**
- **služby zákazníkovi**

Lidské zdroje jsou ve službách základním faktorem. Díky lidem dochází k diferenciaci nabídky a s jejich pomocí je zde možno zvýšit hodnotu produktu a získat tím i konkurenční výhodu.

Procesy obsahují činnosti, mechanismy, postupy, které tvoří službu pro zákazníka. Řízení procesů je podstatným faktorem při zvyšování kvality služeb.

Služby zákazníkům jsou mezi základními prvky marketingového mixu především proto, že stále rostou nároky zákazníků, kteří vyžadují vysokou kvalitu a úroveň služeb. Velmi důležitá je potřeba vybudování úzkých a dlouhodobých vztahů se zákazníky.

„Při určování marketingového mixu musí firma brát v úvahu charakter a cíle podnikání a přitažlivost trhu. Marketingové oddělení se tak stává klíčovým útvarem, který určuje strukturu a intenzitu dílčích složek prvků marketingového mixu tak, aby bylo dosaženo určitých strategických cílů.“ [1, s.19]

Po zakomponování těchto dalších tří prvků do celkového marketingového mixu služeb je následně možno mluvit o „7P“

3.6.2 Aplikace na koncept Švejk restaurant

V rámci této práce se nyní pokusím popsat na několika konkrétních příkladech uplatňování výše popsaných „sedmi P“ na konceptu Švejk restaurant.

Švejk restaurant je franchisingová síť restaurací a je možno na ni napasovat všech sedm prvků.

[1] COOPER, John, LANE, Peter. *Marketingové plánování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1999, 232 s., ISBN 80-7169-641-2

Produkt v rámci řetězce Švejk restaurant je velmi široký. Vzhledem k již popsanému počtu restaurací, které jsou rozloženy po celém území České republiky, je rozsah nabízeného produktu opravdu velký. Kvalita služeb je jednou ze základních myšlenek celého konceptu a ze strany majitele licence je neustále pracováno na maximální kvalitě nabízených služeb. Ze strany franchisora je již od prvopočátku patrná snaha o jasné sdělování jeho vizí, citlivé provádění kontrol a vytváření potřebného zázemí.

„Konfliktní příznaky jsou při pečlivě promyšlené vizi rychle amulovány. Výzkumem bylo prokázáno, že jedním ze zážitků nejvíce frustrujících poskytovatele služeb je pracovat u firmy, která klade důraz na stoprocentní spokojenost zákazníků a nasadí kontrolu nebo vytvoří zázemí, které ztěžuje nebo znemožňuje takové služby poskytovat.“ [1, s.37]

Právě toto má majitel konceptu neustále na mysli a v rámci rozvoje řetězce se snaží franchisantům tyto problémy nezpůsobovat. Možná i právě proto má značka Švejk restaurant výbornou úroveň a zákazník se napříč republikou setká s vysokou kvalitou poskytovaných služeb.

Cena v pohostinství znamená velmi moc. Řetězec si zakládá na přípravě jídel z kvalitních surovin a podávání kvalitního a správně ošetřeného piva. Ceny pak následně odpovídají nabízení kvalitě. V rámci slevové politiky jsou uplatňovány zaváděcí ceny, které jsou aplikovány na určitá jídla a nápoje při otevírání nových poboček. Tyto akce trvají většinou prvních čtrnáct dní a jejich hlavní myšlenkou je získání nových zákazníků a prvotní zachycení na novém trhu. Zákazník vnímá cenu i jako jistou známku kvality služeb, proto se řetězec nikdy nebude ubírat cestou minimalizace cen.

Lidé jsou ve sužbách základním faktorem, který rozhoduje o hodnotě produktu a následné konkurenční výhodě. V případě Švejk restaurantů je to především záležitost správného výběru zaměstnanců. V provozní příručce jsou přesně popsány postupy při nábore pracovníků. Jedná se nejen o prokázání kvalifikačních předpokladů, ale pracováno je i s jejich motivací, vystupováním a vztahu ke značce. Postoje zaměstnanců jsou velmi důležité, jelikož motivovaný a se základními principy ztotožněný pracovník je základem úspěchu.

[1] HESKETT, James, SASSER, Earl. *Služby – cesta k úspěchu*. Praha: VICTORIA PUBLISHING,a.s, 1995, 273 s., ISBN 80-85605-36-8

Procesy vychází ze základní politiky konceptu. Základní politikou řetězce je nabízet zákazníkům kvalitní českou kuchyni v příjemném prostředí. Vstřícnost a snaha o vyhovění přáním zákazníků spojená s příjemnou obsluhou, jsou dalšími body v základní politice tohoto franchisingového konceptu. V rámci postupů je vše podrobně popsáno v provozní příručce a je dbáno, aby základní postupy a mechanismy byly stejné napříč všemi restauracemi. V rámci komunikace s franchisanty je ponechán prostor pro iniciativu, komunikuje se otevřeně. V rámci procesů fungování je nasloucháno i zákazníkům, jejich připomínkám a přáním.

Místo je u restaurace vždy velmi důležité a síť Švejk restaurantů je rozmístěna po celé České republice. V rámci hodnocení eventuálních dalších franchisantů je umístění provozovny jedním z bodů, který hraje roli při schvalování o přijmutí do řetězce. Umístění restaurací je většinou ve větších či středně velkých městech a ohled se bere i na polohu v rámci konkrétního města. Posuzuje se nejen další konkurence v místě, ale i dostupnost a možnost zásobování.

Služba zákazníkům je spojena s již zmíněnými procesy a na přání zákazníků je brán velký ohled. Franchisor si je vědom, že přízeň klientů je vratká a narušení dobrých vztahů či propad v kvalitě by mohl i v případě jediné provozovny poškodit celý řetězec.

Propagace v rámci popisovaného řetězce probíhá na centrální úrovni. Používá se především inzerování a reklama na internetu a neustále jsou vylepšovány i stránky celého konceptu. Jiné formy reklamy či podpory nabízených služeb nejsou zatím využívány.

Na výše popsaných bodech je patrné, že franchisingový řetězec Švejk restaurant pracuje se všemi prvky marketingového mixu služeb. Při podrobnějším zkoumání je patrné, že platí tvrzení o vzájemné provázanosti jednotlivých prvků marketingového mixu. V jistých prvcích spatřuji možnosti zlepšení a konkrétní návrhy budou popsány níže v rámci návrhů k dalšímu rozvoji konceptu Švejk restaurant.

4 Návrhy možného dalšího rozvoje konceptu Švejk restaurant

Při zamyšlení nad možnostmi rozvoje konceptu Švejk restaurant a po několika konzultacích s majitelem Ing. Sochořem navrhuji jako první z možností dalšího rozvoje **expanzi do zahraničí.**

Při dalším rozšiřování by bylo použito formy tzv. Master-franchisingu, který by zajistil další rozvoj značky i za hranicemi České republiky.

4.1 Master-franchising

Pro expanzi do zahraničí je master-franchising dle mého názoru tou nejvhodnější variantou. DAOS PLUS s.r.o. se musí zaměřit na výběr kvalitního a solidního partnera, který v dané zemi zajistí další rozvoj značky.

„Master franchisingová smlouva je typem franchisingové smlouvy. Náležitosti smlouvy, které byly uvedeny výše u tzv. Přímé franchisingové smlouvy, by měla přiměřeně obsahovat i master franchisingová smlouva. Mimo ně, aby ji bylo možné označit za master franchisingovou smlouvu, je důležité, aby obsahovala oprávnění franchisanta (master franchisanta) poskytovat dále ve smluvně vymezeném území franchising dalším franchisantům (tzv.sublicenci). Franchisant se pak označuje jako master franchisant. Master franchisant master franchisingovou smlouvou získá na smluvně vymezeném území částečná oprávnění, ale i povinnosti, které by v případě tzv. přímé franchisingové smlouvy patřily přímo franchisorovi. Master franchisant pak vůči přímým franchisantům vystupuje jako kvazifranchisor. Vedle toho master franchisant bývá oprávněn i sám využívat franchising k podnikání.“ [1,s.50]

V další části práce popisují směry, kterými se se značkou Švejk restaurant lze vydat a následně zde uplatňovat všechna teoretická pravidla pro aplikaci master-franchisingu na koncept Švejk restaurant.

[1] ŘEZNIČKOVÁ, Martina. *Franchising.Podnikání pod cizím jménem*. 3.vydání, Praha: C.H.Beck, 2009, 190 s., ISBN 978-80-7400-174-1

4.2 Návrh rozvoje do zahraničí

V současné době již funguje vzorový projekt v Rusku ve městech Orel a Toljaty. Firma DAOS PLUS s.r.o. se mimo konceptu Švejk restaurant a již zmíněného Truhlářství Rustikal, zabývá i gastronomickými projekty. Před několika lety byla firmou DAOS PLUS s.r.o. v Mexiku vybudována česká hospoda Tijuana, která byla následně hostitelkou českých dnů.

Společnost DAOS PLUS s.r.o. se necítí kapitálově tak silná, aby samostatně investovala do vytvoření sítí v zahraničí. Z tohoto důvodu je její uvažování o master-franchisingu ideálním kompromisem mezi omezením rozvoje pouze na Českou republiku a dalším růstem směrem za hranice.

Kvalitní a schopný master-franchisant by byl pro další expanzi ideálním řešením. Stále probíhají jednání se zástupci podnikatelů severní Itálie o možné garanci celého projektu z jejich strany. V Rakousku je snaha o dohodu, která zajistí garance ze strany Austria Bank.

4.3. Analýza směrů možného rozvoje

Při zamyšlení nad možnostmi rozšíření konceptu Švejk restaurant a po konzultacích s majitelem konceptu, bylo brzo jasné, že hlavní možné směry jsou Evropa, Amerika a Asie. Chceme-li se uplatnit v zahraničí s produktem, který je založen na gastronomii, musíme opravdu pečlivě zvažovat všechny možnosti. Švejk restaurant je zapojen do programu Czech Specials, který podporuje českou gastronomii a pod patronací Ministerstva pro místní rozvoj jsou podporovány i gastroprojekty v zahraničí. Projekt Czech Specials aneb Ochutnejte Českou republiku je pro českou gastronomii velmi přínosný. V současné době je již v České republice 350 certifikovaných provozoven. Do projektu se mohou přihlásit všechny restaurace, které vaří českou kuchyni a jsou si jisté vysokou kvalitou svých služeb. Každá z certifikovaných restaurací splňuje certifikační kritéria, která garantují zákazníkům kvalitu výrobků. Logo Czech Specials se stává stále známějším a především je garantem dobré české kuchyně. Mimo již zmíněné certifikované restaurace se s ním lze setkat v mnoha publikacích či v Maurerově výběru.

I tento projekt by mohl napomoci v nalezení eventuálního strategického partnera, který by následně jako master franchisant pomohl s rozšířením značky.

4.3.1 Amerika

Amerika jako kontinent je nám velmi vzdálen a zkušenosti z restaurace v Mexiku potvrzují, že ryze český koncept si v těchto zemích najde zákazníky jen těžko. Zaměříme-li se na USA, tak je nutno konstatovat, že tato země je nám vzdálená nejen geograficky, což vždy přináší pro franchisora jisté problémy, ale kulturně. Vycházíme-li z faktu, že gastronomie je součástí kultury země a národa, tak nezbyvá než konstatovat, že USA nemají v tomto směru kulturu žádnou. Známe snad nějaká americká jídla, či jisté ryze americké gastronomické specifika? Známe jen různé modifikace fast foodů, které k USA neodmyslitelně patří, ale gastronomický koncept a navíc z malé země, nemá šanci na úspěch.

4.3.2 Asie

O Asii již nelze říci, že nemá žádnou gastronomii a už vůbec ne, že nemá kulturu. Má je však zásadně odlišné. Geografická vzdálenost je negativem stejným jako u Ameriky a stejně jako zde použijí příklad největší země – Číny. V rámci uvažování o možné snaze vybudování řetězce Švejk restaurant v Číně, dojdeme ke stejnému závěru jako v případě USA. Uvažovat tímto směrem je tedy opět zbytečné a je třeba zaměřit se na kontinent nám nejbližší.

4.3.3 Evropa

Podíváme-li se na současný a především ten západoevropský trh, tak nelze nevidět, že je již po mnoho let saturován a posadit se zde je velký problém. Jako příklad je možno uvést našeho bezprostředního souseda Německo, které má svůj trh pro 80 milionů obyvatel velmi stabilizovaný a rozdělený. Pivovarský průmysl zde má dlouhou tradici a již po několik generací zde fungují vazby mezi pivovary a restauracemi. Prosazení se na tomto trhu je velmi málo pravděpodobné.

Další z možností jsou země bývalého Rakouska-Uherska a tímto směrem již firma DAOS PLUS s.r.o. uvažovala. Jednání probíhala v Rakousku, Maďarsku, Polsku a na Slovensku. Do dnešního dne však nebyl nalezen vhodný partner pro zahájení budování sítě poboček v některé z těchto zemí. Teoreticky je zde jistá šance, že restaurace by si

zákazníky naši, jelikož Rakousko-Uhersko a jeho atmosféru, kterou nám Švejk restauranty přináší, mají obyvatelé jeho bývalých zemí stále v podvědomí. V hledání partnerů pro tyto země je tedy stále pokračováno, jelikož jistá šance na úspěch zde existuje.

Největší příležitost spatřuji a majitel konceptu mi toto i potvrdil, v ruský hovořících zemích. Především pak v Rusku a na Ukrajině. Ještě zhruba před dvaceti lety byla naše země s těmito zeměmi úzce svázaná a tudíž v nich o nás a naší kultuře stále panuje silné podvědomí. Dalším velkým pozitivem je, že oproti západu i středoevropským zemím, zde ještě není trh saturován. Kapitál známosti Švejka i dob Rakouska-Uherska je v ruský mluvících zemích až neuvěřitelně velký.

4.3.4 Ruský trh

Přejdu-li opět k největší zemi, tak například v Rusku je Švejk velmi znám. Podobně je zde dobře známa i Česká republika a je potřeba zmínit, že je v Rusku vnímána velmi pozitivně. Zkušenosti z restaurací v již zmiňovaných městech Orel a Toljaty jen potvrzují, že ryze česká restaurace má v Rusku šanci a své stálé zákazníky. Zároveň však ukazují i skutečnost, že forma přímého franchisingu na takto velkou vzdálenost není zcela vhodná. Při této formě je pro franchisora velmi náročné zvládat komunikaci, kontrolu a ostatní činnosti spojené s přímou franchisou.

Ruský trh je trhem země, která je s cca 143 miliony obyvatel, devátou nejlidnatější zemí světa a Rusko patří mezi deset největších ekonomik světa. Těžištěm jsou největší města země, a to především Moskva (11 mil.obyvatel) a Petrohrad (5 mil.obyvatel). Nejzásadnější je však Moskva, která tvoří třetinu hrubého domácího produktu celé země a je v ní i nejvyšší životní úroveň. Průměrná mzda v Rusku stále roste a nyní je již přes 20 000 rublů. S ní roste i kupní síla obyvatel, což je dalším z důvodů zaměřit snažení na Rusko a především pak na Moskvu.

Rusové již dávno nekoupí vše, co je jim nabídnuto a současný ruský zákazník je velmi náročný a potrpí si na kvalitu. Především u potravin se na rozdíl od nás velmi zaměřují na ruskou produkci a i toto je v případě gastrořetězce potřeba brát v úvahu. Brzo vstoupí Rusko do WTO a i toto se odrazí na dalším růstu jeho hrubého domácího produktu. Tímto vstupem se umožní ruským podnikům lépe expandovat do zahraničí, ale zároveň naroste šance pro vstup firem na ruský trh, což je také velmi podstatná informace. Obchodní nabídky je dobré mít připraveny v různých variantách.

V rámci vyjednávání je potřeba očekávat ostré jednání a nepředvídatelné výdaje. Velmi podrobné a dlouhé obchodní kontrakty mohou být zavádějící. Nedoporučuje se přistupovat na věci, které nemůžeme ovlivnit. Důležité je vše potvrzovat písemně, ústní jednání zde zcela určitě nemají stejnou váhu. Při sepisování smluv je potřeba vědět, že v případě problémů je velmi malá šance na jednání a dodržení sjednaných podmínek je ruským partnerem většinou tvrdě vyžadováno. Veškeré podpůrné materiály a prospekty je potřeba mít připravené i v ruském jazyce. Toto je vnímáno velmi pozitivně a jako projev zájmu o ruský trh. V rámci legislativy je potřeba počítat s faktem, že v Rusku jsou účinné mimo zákonů federálních i zákony místní. Místní zákony mnohdy zákony federální doplňují a upravují. Veškeré zboží, které je dodáváno na trh je na základě zákona „O ochraně spotřebitele“ potřeba označit ruskojazyčným popisem. Bez tohoto označení nebude zboží do Ruska vpuštěno. Poslední praktickou radou je upozornění na jinou ruskou mentalitu a vnímání času. Především při sjednávání schůzek je potřeba počítat s menší nedochvilností a zcela se nedoporučuje sjednávat si schůzky v první polovině ledna a na začátku května s ohledem na svátky a dovolené.

4.4 Návrhy k expanzi do Ruska

4.4.1 Možnosti vstupu

Pro rozšíření značky Švejk restaurant do Ruska a i s ohledem na problémy s přímou franchisou ve dvou zde již fungujících podnicích navrhuji dvě varianty.

První z variant je model již popsaného master-franchisingu, který mnoho povinností a zároveň i práv přeneše na master franchisanta. Otázkou a na rozhodnutí majitele licence pak už jen bude, zda tento obrovský trh nerozdělit na více částí a nenabídnout pro tento trh více master franchis a zvláště pak pro Moskvu a Petrohrad.

Při velikosti Ruska se bude stále jednat o obrovská území a zároveň se rozmělní riziko při eventuálních problémech s jedním velkým master franchisantem.

Druhou variantou je Joint ventures, což by v případě velmi specifického trhu mohla být i varianta efektivnější.

Opět je zde potřeba zdůraznit potřebu vyhledání opravdu seriózního partnera, protože společné vlastnictví je něco zcela jiného a případné neshody by se řešily složitě.

„Joint venture může být formou nezbytnou nebo žádoucí z ekonomických nebo politických důvodů. Zahraniční firma může postrádat finanční, fyzické nebo manažerské zdroje k tomu, aby podnikala sama, nebo zahraniční vláda může vyžadovat společné vlastnictví jako podmínku vstupu. Dokonce i korporátní obři potřebují Joint ventures, aby „rozlouskli“ nejtvrďší trhy. Společné vlastnictví má však i určité nevýhody. Partneri se nemusí shodnout ohledně investice, marketingu nebo jiných záležitostí. Jeden z partnerů by si přál výtěžky investovat do růstu, druhý partner by je chtěl rozdělit na dividendy. Společné vlastnictví může také bránit nadnárodní společnosti v provádění specifické výrobní a marketingové politiky po celém světě.“ [1,s.714]

Firma DAOS PLUS s.r.o. se nyní musí zaměřit především na hledání opravdu seriózního partnera, se kterým následně uzavře master-franchisingovou smlouvu či Joint ventures.

4.4.2 První kroky k realizaci

Společnost DAOS PLUS s.r.o. již nyní uskutečňuje první akviziční cesty do Ruska a jedná zde s mnoha eventuálními partnery. Velmi zajímá je i skutečnost, Švejk restaurant bude v červnu letošního roku hlavním partnerem na Gastro festivalu v Moskvě, což může být právě tím místem, kde DAOS PLUS s.r.o. najde svého strategického partnera nebo partnery pro Rusko. Velmi důležité bude, aby partner měl opravdu zájem na rozvoji konceptu a samozřejmě byl i dostatečně kapitálově silný. Dále doporučuji dbát na opravdu precizní vypracování smluv i s ohledem na již popsané rozdíly v legislativě federální a místní. DAOS PLUS s.r.o. musí budoucímu partnerovi zabezpečit, že v dohodnutém území bude on tím jediným poskytovatelem licence konceptu Švejk restaurant. Dále mu musí být smluvně zagarantována práva a povinnosti, které v případech přímého franchisingu má franchisor.

Jako další z možností získání partnerů navrhuji spolupráci s Komorou pro hospodářské styky se Společenstvím nezávislých států. V rámci spolupráce s Ruskem jsou její kontakty v rámci nabídek spolupráce a hledání partnerů velmi cenné.

[1] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12.vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 792 s.,

Zároveň je velmi podstatné, aby si DAOS PLUS s.r.o. zajistil stálou kontrolu nad prací master-franchisantů. Zejména pak v oblastech uzavírání dalších přímých franchisingových smluv. Zajímavou možností by bylo smluvní stanovení souhlasu majitele licence s každou nově uzavřenou smlouvou, kterou partner bude sepisovat.

4.5 Návrh k již existujícímu systému

V rámci vypracování této bakalářské práce jsem podrobně prostudoval veškeré podklady a bylo mi i umožněno nahlédnout a následně i použít interní materiály společnosti DAOS PLUS s.r.o. Franchisingová smlouva i provozní příručka jsou vypracovány velmi precizně a při porovnávání smluv s Etickým kodexem franchisingu se mi nepodařilo najít jediný rozpor. Švejk restaurant je v České republice již opravdu zavedený a jeho úspěch potvrzuje, že základní myšlenka byla dobrá. V obecné rovině a měřeno smlouvou či provozní příručkou není snadné najít něco, co by mohlo být dáno Ing. Sochorovi jako návrh na zlepšení. Přes tuto skutečnost si dovoluji navrhnout věc, které se možná již díky velikosti konceptu nebere tak vážně či je nechtěně opomíjena. Základem Švejk restaurací je navození atmosféry Rakouska-Uherska, kvalitní jídlo, výborné pivo a ochotný personál v dobových a pro tento účel speciálně vyrobených oděvech.

V provozní příručce máme přesně popsáno, které oblečení má nosit personál a dokonce zde najdeme i fakt, že je to jednou ze základních povinností. Nemáme zde však, na rozdíl od jiných povinností, žádnou konkrétní sankci. Ing. Sochor potvrdil, že při provádění namátkových kontrol v podnicích je nedodržení předepsaného oblečení jedním z nejčastějších prohřešků ze strany personálu. Dále mi tak potvrdil, že díky počtu restaurací, které jsou k dnešnímu dni provozovány, není intenzita kontrol dostatečná.

4.5.1 Zvýšení počtu a změna způsobu kontrol u franchisantů

Z pohledu reálného dopadu na značku a její dobré jméno je nedodržování předepsaného oblečení tím nejmenším rizikem. Je potřeba se však na toto nedodržování jedné z pevně stanovených povinností dívat i jinak. Nyní je to oblečení, příště možná vlastní talíře a přestavme si situaci, že někde si začnou točit jiné pivo či vařit jídla, která neodpovídají závaznému jídelníčku. Má firma mechanismy, kterými může tomuto předejít?

Eliminovat riziko na minimum je možné jen těžko, ale domnívám se, že lze nastavit kontrolní mechanismy, které by podobné případy včas odhalily. Švejk restaurant si zakládá na kvalitě, jednotném duchu a poškození značky jedním ze systému, může tvrdě dopadnout na řetězec jako celek.

Intenzivnější kontroly nemusí rozšiřovat škálu věcí a činností, které se kontrolují. V současné době jsou kontroly prováděny buď přímo Ing. Sochořem nebo někým z vedení DAOS PLUS s.r.o. Součástí kontroly je předložení dotazníku náhodným zákazníkům, kteří jsou právě v restauraci, následuje vizuální prohlídka prostor restaurace, kuchyně i toalet. Poté je probrán zjištěný stav s vedoucím provozovny. V případě zjištění drobných nedostatků je problém většinou řešen dohodou a v případě zcela zásadních porušení je udělena pokuta, která je na základě franchisingové smlouvy až 100 000,- Kč. Vyskytují-li se závažné problémy opakovaně, je smlouva ze strany franchisora vypovězena.

První zápor spatřuji ve skutečnosti, že osobu Ing. Sochora nebo jeho kolegů již personál zná a efekt se tímto zmenšuje. Dalším je fakt, že některé zákazníky může žádost o vyplnění dotazníku obtěžovat a buď jen nevyplní, nebo jsou vyplněné údaje ne zcela objektivní.

Doba je složitá a snaha o úsporu i na úkor kvality je aktuální a rostoucí trend lze bohužel očekávat. Správné ošacení je možná tím nejsnáze viditelným problémem, ale jistě není tím hlavním. V době poklesu počtu zákazníků, tržeb a z tohoto plynoucích problémů, je mimo intenzivního sledování dodržování kvality potřeba i zlepšit kontrolní mechanismy směrem k samoobohacování personálu. Navrhuji tedy oproti dosavadním cca 30% zkontrolovaných provozoven za rok, zvětšit počet kontrol na 60% provozoven za rok. Reálně se bude jednat o kontrolu v některé z restaurací každé dva týdny, ale je to jedna z mála možností, jak systémově podpořit udržení dobrého jména franchisingového konceptu a zabránit eventuálnímu poškození značky Švejk restaurant.

Doporučuji využít metody Mystery Shopping, která je známá po celém světě. Jejím základem je zjišťování kvality služeb za pomoci fiktivních zákazníků. DAOS PLUS s.r.o. tak získá obraz o dění v celé franchisingové síti bez vědomí personálu i vedení jednotlivých restaurací. Body kontroly budou ponechány identické, jen bude vše prováděno profesionálně a hlavně častěji a efektivněji.

Pro tyto účely jsem se pokusil zajistit nabídky od agentur, které by dokázaly zrealizovat tyto služby v rámci celé České republiky. Po prozkoumání všech možností a prověření agentur, které Mystery Shopping na našem trhu nabízejí, se pro navrženou spolupráci nejlépe hodí pouze dvě společnosti. První je firma NMS Market Research ČR, která působí po celém území České republiky a má dlouholeté zkušenosti. V rámci jejich nabídky je možno využít služeb profesionálně vyškolených „fiktivních zákazníků“. Nabízeno je zajištění návštěv v dohodnuté intenzitě a dle předem projednaného plánu. Díky velikosti agentury nebude problém zajistit navržené navýšení kontrol na 60% restaurací za rok. Scénář jednotlivých návštěv je možno předem konzultovat a lze uplatnit individuální program u restaurací, kde byl v minulosti zjištěn problém. Zajímavé je, že agentura přímo doporučuje, aby zaměstnanci byli informováni o skutečnosti, že v rámci řetězce začne pracovat mystery shoppingová agentura. Zkušenosti prý dokazují, že okamžitě stoupne motivovanost k poskytování maximální možné péče. Druhou a poslední agenturou, která je schopna nabídnout celorepublikové zajištění Mystery Shoppingu je agentura MONIT s.r.o., která nabízí téměř identický rozsah služeb.

Je evidentní, že toto přinese jisté finanční náklady, ale pevně věřím, že se tento návrh v celkovém kontextu vyplatí. Prvotním cílem při zakládání konceptu bylo přece mít spokojeného zákazníka. Spokojený zákazník je loajální, vrací se a opakovaně v restauraci utrácí své peníze. Navíc svůj dojem předává dál a tím získává i další zákazníky. Metoda tedy nejen ušetří čas majiteli a jeho kolegům, kteří se budou moci v tomto čase věnovat jiným činnostem, ale především zefektivní kontroly a velmi přispěje k udržení dobrého jména Švejk restaurant.

4.6 Návrhy na zlepšení v rámci marketingového mixu

Současné uplatňování prvků marketingového mixu služeb v řetězci Švejk restaurant bylo již výše popsáno. Tento stručný popis zhodnocuje současný stav a uplatňování konkrétních kroků v praxi. Domnívám se, že drtivá většina je v pořádku, ale přesto si dovoluji představit několik vlastních návrhů na zlepšení.

4.6.1 Návrh na změnu v rámci produktu

Švejk restauranty si zakládají na kvalitní české kuchyni a většina z nás si pod ní představí vepřovou se zelím či svičkovou. Tyto jídla jsou opravdovou chloubou řetězce, ale v současné době je potřeba sledovat i trendy, které směřují ke zdravé výživě, propagování BIO potravin a i skutečnosti, že hodně lidí nyní chodí do restaurací na jídlo s dětmi. Doporučuji opět kontaktovat šéfkuchaře Juliuse Dubovského, který je předsedou Asociace kuchařů a připravoval již původní jídelníček. Zcela jistě se podaří zakomponovat do nového jídelníčku i jídla, která jsou v souladu se zdravou výživou. Tyto jídla se nebudou zahušťovat moukou a jíškou, ale bude využíváno jiných metod, například přidání nastrouhané zeleniny. Řízky se v tomto sortimentu objeví bez trojobalu a zásadně je potřeba rozšířit sortiment salátů z české zeleniny. Samozřejmě se bude i nadále trvat na dalších kvalitních českých surovinách a možná to bude impulsem pro zahájení spolupráce s BIO producenty v jednotlivých regionech. Například v případě masa doporučuji odebírat suroviny z farem, kde je porážka prováděna bez stresování zvířete. Toto se ihned projeví na kvalitě masa, které je pak voňavější, křehčí a lépe chutná. Pan Dubovský by neměl zapomenout ani na nejmenší strávníky a určitě najde pár ryze českých dětských jídel, která máme v paměti ve spojení s našimi babičkami, jako například ovocné knedlíky.

Dalším z návrhů je zaměření se na fakt, že neustále přibývá žen, které navštěvují restaurace. Jejich spotřeba piva je mizivá a zkušenosti potvrzují, že z jejich strany stoupá poptávka po kvalitních vínech. V současné době spolupracuje řetězec se společností Znovín Znojmo a v rámci nabídky je nabízena především řada vín stolních.

Většinu zákazníků již tento sortiment neuspokojuje. Nenavrhují změnu dodavatele, ale rozšíření sortimentu i o vína s přívlastkem, která uspokojí i náročnější klientelu, jejíž počet se díky rostoucí oblibě vína u nás stále rozšiřuje.

4.6.2 Návrh na změnu v rámci ceny

Dovolují si navrhnout, aby v rámci cenové politiky bylo více zacíleno na rodiny. Většina restaurací má již nekuřácké prostory a díky této skutečnosti se stále zvětšuje počet případů, kdy restauraci navštíví celá rodina. Jedná se především o oběd či večeři a zde spatřuji šanci pro uplatnění následujícího návrhu. Jde o zavedení jistého zvýhodnění rodin, které by se konkrétně realizovalo tímto způsobem.

Rodina již v jídelním lístku vidí, že dají-li si všichni členové hlavní jídlo, tak získají kartičku s usměvavou tváří Švejka a nápisem „DOBROU CHUŤ, RODINKO“. Jakmile rodina předloží při návštěvě jakéhokoliv z restaurací Švejk deset kartiček, získává hlavní jídlo zadarmo a tatínek i jedno pivo.

4.6.3 Návrh na změnu v rámci propagace

V současné době je propagace řetězce řešena pouze ze strany franchisora, a to především již popsaným propagováním na internetu. Dovoluji si navrhnout uvolnění pravidel v rámci propagace a umožnění franchisantům zapojit více své nápady a možnosti. Jednu z cest spatřuji například ve využití místních specifik a v propagaci řetězce formou různých akcí, které budou v jednotlivých restauracích po celé republice pořádány. Zcela jasně by se vyjasnily podmínky pro používání loga a specifických symbolů řetězce a grafika reklamních materiálů jednotlivých akcí by byla vždy schvalována zástupci franchisora. Toto vše by znamenalo pozměnění provozní příručky, ale domnívám se, že to nebude žádný problém. Propagace touto formou se mi jeví jako velmi účinná a zpětná vazba je okamžitá. Bude-li se zákazníkům akce líbit, pochutnají-li si na jídle i pití, budou dále šířit svůj zážitek a získávat tím další potenciální zákazníky. Jako příklad uvedu návrh na dohodu s místním farmářem, který dodává v regionu oblíbené hovězí maso. Díky skutečnosti, že jídelničky Švejk restaurantů je pevně nastaven pouze v několika málo jídlech, vzniká prostor pro zakomponování ryze hovězích specialit. Uspořádá se večer na téma „hovězí a Prazdroj“, který se náležitě zpropaguje například formou jednoduché reklamy v regionálním rádiu. Konkrétně by stačilo týden před akcí několik spotů denně, což by nemělo překročit částku 10 000,- Kč za celou reklamní akci. Dále pak vytvoření vkusného letáku, který bude obsahovat všechny grafické prvky Švejk restaurantu, přidá se k jídelním lístkům a vyvěsí i na reklamní štít před restaurací.

5 Závěr

V této bakalářské práci jsem se pokusil popsat franchising jako obchodní styl, který má své místo v současném světě a dle mého názoru i velkou budoucnost.

Absolutním základem jakéhokoliv úspěšného franchisingového konceptu je dobrý nápad jeho zakladatele a dobré výsledky pilotního projektu. Zjednodušeně řečeno, stačí vymyslet kvalitní a žádaný produkt či službu a následně ji násobně rozšířit přes franchisanty. Franchisor na rozvoj své značky nepotřebuje tak velkou kapitálovou sílu a náklady jsou přeneseny na franchisanty. Franchisant může zahájit své podnikání pod zavedenou značkou, což ho bude stát franchisingové poplatky, ale podnikání zahájí bez vlastního nápadu a s minimálním rizikem. Franchisor posiluje svou značku, rozkládá náklady a rizika na franchisanty a zároveň má jisté příjmy, které rostou s růstem konceptu.

Jeho základním prvkem je vzájemná výhodnost vztahu dvou partnerů, kteří jsou samostatnými subjekty, ale zároveň je potřebná jejich velmi blízká spolupráce. Vzájemná kooperace je nosným bodem veškeré spolupráce a budoucího rozvoje.

V praktické části byl popsán a představen koncept Švejk restaurant. Na jeho příkladě je popsáno mnoho konkrétních postřehů z aplikace franchisingu do praxe. Dlouholeté působení konceptu Švejk restaurant na trhu a fakt, že patří k jednému z největších českých franchisingových řetězců, bylo i jedním z hlavních důvodů, proč jsem se rozhodl pro popis tohoto konceptu.

Dále se plně ztotožňuji s myšlenkou konceptu, který přináší kvalitní českou gastronomii, příjemné prostředí, obsluhu a jistotu, že v kterémkoliv z mnoha Švejk restaurantů si mohou dát dobré a kvalitní jídlo, které zapiji vynikajícím českým pivem.

Cílem bakalářské práce bylo nejen představení konceptu Švejk restaurant, ale i snaha o nastínění dalšího možného ubírání řetězce, kterým je návrh možného rozšíření do zahraničí a to do Ruska s návrhem využití master franchisingu nebo Joint ventures. Dalším návrhem jsou intenzivnější kontroly formou metody Mystery Shopping, která včas zjistí eventuální nedodržování základních pravidel a zásad řetězce. Posledním z návrhů je několik připomínek a nápadů v rámci marketingového mixu.

Velmi přínosná byla i možnost konzultovat mé dotazy a nápady přímo s majitelem konceptu Ing. Radovanem Sochořem, což mi velmi pomohlo při dokreslení představ o franchisingu a jeho reálné aplikaci.

Stejně jako každá činnost, která má dlouhodobě přinášet výsledky, chápu i franchising jako obchodní styl, který má svá specifika a musí se aplikovat s plným nasazením a při dodržení všech pravidel. V případě správného využívání všech možností franchisingu, dbání na dodržování Etického kodexu franchisingu a opravdové kooperaci partnerů, je franchising velmi perspektivním obchodním stylem.

Koncept Švejk restaurant je toho názorným příkladem a řetězec s tímto jménem má dle mého názoru před sebou slibnou budoucnost.

Seznam použité literatury:

Zdroje tištěné:

ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Franchising v České republice*, Praha: ČAF., 2008, 147 s., ISBN 978-80-254-2136-9

COOPER, John, LANE, Peter. *Marketingové plánování*.1.vydání. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1999, 232 s., ISBN 80-7169-641-2

CIMLER, Petr. *Retail management*. 1.vydání , Praha: Management Press,s.r.o. 2007 , 305 s., ISBN 978-80-7261-167-6

HESKETT, James, SASSER, Earl. *Služby – cesta k úspěchu*. Praha: VICTORIA PUBLISHING,a.s, 1995, 273 s., ISBN 80-85605-36-8

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Franchising*, Plzeň: Vydavatelství ZČU., 1997, 76s., ISBN 80-7082-339-9

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12.vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007 ,792 s.,ISBN 978-80-247-1359-5

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní obchodní operace*. 5.vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 240 s.,ISBN 978-80-247-3237-4

PAURUSOVA ZÍMOVÁ, Martina. *Nová blokovaná výjimka pro franchisingové smlouvy*. START pro podnikání a franchising. 10/2010 č.6)

PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing,s.r.o., 1996, 248 s., ISBN 80-7169-276-X

ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising.Podnikání pod cizím jménem*. 3.vydání, Praha: C.H.Beck, 2009, 190 s., ISBN 978-80-7400-174-1

SOLOMON, Michael R. *Marketing očima světových marketing manažerů*,1.vydání. Brno: Computer Press,a.s., 2006, 572 s., ISBN 80-251-1273-X

SVĚTLÍK,Jaroslav. *Marketing cesta k trhu*, Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk., 2005, 340s., ISBN 80-86898-48-2

Zdroje elektronické:

Česká asociace franchisingu. [online] Praha : Česká asociace franchisingu, 2012
[cit. 31.3.2012] dostupné z : <http://www.czech-franchise.cz/franchising/evropska-franchisova-federace-eff/>

Česká asociace franchisingu. [online] Praha : Česká asociace franchisingu, 2012
[cit. 1.4.2012] dostupné z : <http://www.czech-franchise.cz/franchising/zakladni-informace/>

Česká asociace franchisingu. [online] Praha : Česká asociace franchisingu, 2012
[cit. 28.3.2012] dostupné z : <http://www.czech-franchise.cz/franchising/financovani-franchisingu/>

Český institut pro franchising. [online] Praha : Český institut pro franchising, 2012 [cit. 1.4.2012] dostupné z : <http://www.ifranchising.cz/o-nas.php>

ČT24. [online] Praha: EKONOMIKA, 2012 [cit.1.4.2012] dostupné z :
<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/166610-v-cesku-roste-zajem-o-franchisove-podnikani/>

ČT24. [online] Praha: EKONOMIKA, 2012 [cit.2.4.2012] dostupné z :
<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/106299-unicredit-bank-nasleduje-fastfoody-a-otevira-prvni-franchisovou-pobočku>

Komerční banka. [online] Praha : Komerční banka, 2003 [cit. 31.3.2012] Dostupné z :
<http://www.kb.cz/cs/o-bance/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/kb-franchising-program-nove-moznosti-pro-podnikatele-198.shtml>

ŠVEJK RESTAURANT [online] Praha : ČESKÁ KUCHYNĚ, 2012 [cit. 31.3.2012]
Dostupné:http://www.svejk.cz/katalog.asp?id=30&pu_lo=6E6570F869686CE19A656E203230393630393936

Seznam příloh:

A: Smlouva o převodu autorských práv s vnukem Josefa Lady, Josefem Ladou

B: Seznam provozoven Švejk restaurant k 3/2012

C: Jídelníček

D: Grafický manuál pro venkovní reklamní označení Švejk restaurant

E: Oblečení obsluhy Švejk restaurant

Abstrakt

KOTĚŠOVEC, V. *Možnosti podnikání formou franchisingu*. Bakalářská práce.

Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 68 s., 2012

Klíčová slova : franchising, franchisor, franchisant, master-franchising, franchisingová smlouva, provozní příručka

Předložená práce je zaměřena na celkový popis franchisingu a možností jeho využití v podnikání. Rozvoj tohoto obchodního stylu je celosvětově velmi intenzivní a podnikání formou franchisingu se rychle rozšiřuje i v České republice. První část bakalářské práce je věnována popisu základního fungování franchisingu, definicím pojmů a teorii z oblasti franchisingu. V praktické části je představen český franchisingový řetězec Švejk restaurant. Popsány jsou základní myšlenky a pravidla fungování tohoto konceptu včetně zhodnocení stávající provozní příručky. V závěrečné části jsou představeny návrhy na možnost rozšíření značky Švejk restaurant na ruský trh, návrh pro vylepšení kontrolních mechanismů při prověřování stávajících provozoven a několik námětů v rámci marketingového mixu.

Abstract:

KOTĚŠOVEC, V. *Business opportunities through franchising*. Bachelor thesis.

Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 68 pp., 2012

Key words : franchising, franchisor, franchisant, master-franchising, franchising contract, operation handbook.

This work deals with the overall description of franchising and opportunities how to use it in business. The development of this business style is very intensive in all the world and the enterprising in the form of franchising spreads very quickly in the Czech Republic, too. The first part of my bachelor thesis focuses on the description of the basic functions of franchising, definitions of words and expressions and the theory of franchising. In the practical part, there is an introduction to the Czech franchising chain of Švejk restaurant. You can find the description of basic thoughts and function rules of this concept, including the evaluation of the common operation handbook. In the last part, there are introduced some suggestions of possibilities to spread the trademark Švejk restaurant to the Russian market, a few proposals how to improve the control mechanisms while the common premises are proved and as well as some ideas in a marketing mix.