

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

**Zhodnocení akvizice vybraných českých
franchisingových konceptů**

Bc. Radovan Sochor

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Radovan Sochor

Podnikání a administrativa

Název práce

Zhodnocení akvizice vybraných českých franchisingových konceptů

Název anglicky

Evaluation of selected acquisitions Czech franchise concepts

Cíle práce

Hlavním cílem práce je vyhodnocení ekonomické a obchodní efektivity vybraných českých franchisingových konceptů. Franchising patří mezi úspěšné maloobchodní formáty nabízející jak zboží, tak služby. Stabilně jsou oblíbené, protože pro začínajícího podnikatele představují okamžitou úspěšnost a minimalizaci rizik při podnikání. Podstatou práce bude prověření zájmu českých potenciálních podnikatelů o vybrané české franchisingové formáty, vyhodnocení jejich úspěšnosti a doporučit konkrétní inovační postupy na základě zjištěných výsledků průzkumu.

Metodika

Hlavním metodickým rámcem bude strukturovaná analýza, která poskytne důležité primární údaje. Bude realizován kvantitativní průzkum prostřednictvím dotazníkového šetření, který bude vyhodnocen jednoduchými statistickými metodami v programu Statistica. Mezi další metody, které budou využity patří metoda deskripce odborného textu, metoda dedukční a metoda syntézy. Celá práce bude konstruována se synergickým efektem vytvořeným mezi teoretickou a aplikační částí práce.

Doporučený rozsah práce

50-80 str.

Klíčová slova

Maloobchod, zákazník, franchising, trh, podnikání, podnik.

Doporučené zdroje informací

Česká asociace franchisingu: Franchising v České republice. Praha:Darus, 2008, ISBN 978-80-254-2136-9.
DOHNAL, J.: Řízení vztahů se zákazníky, 1. vyd. Praha:Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0401-3
HAMMOND, R.: Chytře vedená prodejna, 2. vyd. Praha:Grada Publishing, 2012, 200 s., ISBN 978-80-247-4162-8
LYKOVÁ, J.: Jak organizovat a řídit úspěšný prodej, 1. vyd. Praha:Grada Publishing, 2002, 198 s., ISBN 80-247-0205-3
NOOLKE, C: Umění prezentace, 1. vyd. Praha:Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-9057-2
PHILLIPS, D.: Online Public Relations, 1. vyd. Praha:Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0368-8
SPÁČIL, A.: Péče o zákazníky, 1. vyd. Praha:Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0514-1
VYSEKALOVÁ, J.: Psychologie spotřebitele, 1. vyd. Praha:Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0393-9
WESSLING, W.: Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM, 1. vyd. Praha:Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0569-9

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Aleš Hes, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 16. 3. 2015

Ing. Helena Čermáková, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 16. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 20. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Zhodnocení akvizice vybraných českých franchisingových konceptů" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2016

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Aleši Hesovi, CSc. za cenné rady a připomínky při zpracování této práce. Dále bych rád poděkoval za rady, nápady a poskytnuté podklady zástupcům franchisingových konceptů - panu Janu Trochtovi z Potrefené Husy, panu Ing. Radovanu Sochorovi z konceptu Švejk restaurant a panu Ing. Martinu Šampalíkovi z konceptu The PUB.

Zhodnocení akvizice vybraných českých franchisingových konceptů

Souhrn

Tato práce se zabývá moderní a celosvětově dynamicky se rozvíjející obchodní metodou, která se nazývá franchising. V práci jsou podrobně zkoumány tři vybrané franchisingové koncepty působící na českém trhu. Zkoumané koncepty jsou z oblasti gastronomie a jsou jimi Švejk restaurant, Potrefená husa a The PUB. Úvodní část práce seznamuje se základními teoretickými východisky a analýzou českého franchisingového trhu v odvětví obchodu a služeb. Ve Vlastní práci je pak provedena analýza vybraných konceptů a jsou zkoumány cíle práce. Hlavním cílem práce je vyhodnocení ekonomické a obchodní efektivity zkoumaných franchisingových konceptů. K naplnění tohoto cíle je použita komparativní analýza dle stanovených kritérií. Prvním dílčím cílem práce je pak zjištění zájmu potenciálních podnikatelů o zkoumané koncepty, který je prováděn pomocí vlastního výzkumu formou dotazníkového šetření. Druhým dílčím cílem je hodnocení konceptů a navržení inovativních postupů.

Klíčová slova: Maloobchod, zákazník, franchising, franchisingový koncept, franchisor, podnikání, restaurace, Švejk restaurant, The PUB, Potrefená husa.

Evaluation of selected acquisitions Czech franchise concepts

Summary

This thesis is concerned with modern and dynamically developing worldwide business method that is called franchising. In this thesis are described three selected franchise concepts operating on the Czech market originally from the Czech Republic. Examined concepts are from the field of gastronomy and these concepts are Svejks Restaurant, Potrefena husa and The PUB. The opening part introduces theoretical basis and analysis of the Czech franchising market in the trade and service sector. In main part of this thesis is carried out an analysis of selected concepts and are examined objectives of the thesis. The main objective is to evaluate the economic and business efficiency of selected franchise concepts. To achieve this objective is used a comparative analysis of the concepts according to established criteria. The essence of this thesis is to determine interest of potential entrepreneurs about the selected concepts, which is identified by questionnaire. The second partial objective is to evaluate selected concepts and proposing of innovative processes.

Keywords: Retail, customer, franchising, franchising concept, franchisor, business, restaurants, Svejks restaurant, The PUB, Potrefena husa

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	17
3.1 Franchising	17
3.1.1 Definice franchisingu.....	18
3.1.2 Formy franchisingu.....	18
3.1.3 Nehmotné statky ve franchisingu	19
3.1.4 Franchising v ČR	21
3.1.5 Česká asociace franchisingu (ČAF).....	22
3.1.6 Mezinárodní franchising	23
3.2 Ekonomika a obchodní efektivita franchisingových konceptů	24
3.2.1 Vstupní poplatky.....	24
3.2.2 Průběžné poplatky.....	25
3.2.3 Marketingové poplatky	25
3.2.4 Celková investice	26
3.2.5 Návratnost investice.....	26
3.2.6 SWOT analýza.....	27
3.3 Franchisingové koncepty v jednotlivých odvětvích.....	29
3.3.1 Franchising v obchodě	29
3.3.2 Franchising ve službách.....	32
4 Vlastní práce	36
4.1 Vybrané české franchisingové koncepty.....	36
4.1.1 Švejk restaurant.....	36
4.1.2 The PUB	41
4.1.3 Potrefená husa.....	46
4.1.4 Ostatní konkurenční koncepty	52
4.2 Vlastní průzkum vybraných konceptů	54
4.2.1 Vztah franchisora a franchisanta.....	54
4.2.2 Ekonomická analýza	58
4.2.3 Strategie a vize do budoucna	61
4.3 Porovnání franchisingových konceptů.....	65
4.3.1 Charakteristika konceptů	65
4.3.2 Ekonomické ukazatele	68

4.3.3	Vztah franchisora a franchisanta.....	69
4.3.4	Strategie a budoucí vize	70
4.4	Vlastní výzkum zájmu o vybrané franchisingové koncepty	72
4.4.1	Výsledky dotazníkového šetření	72
5	Výsledky a diskuze	83
5.1	Hodnocení a návrh inovačních postupů pro Švejk restaurant.....	83
5.2	Hodnocení a návrh inovačních postupů pro The PUB.....	84
5.3	Hodnocení a návrh inovačních postupů pro Potrefenou Husu.....	86
6	Závěr.....	88
7	Seznam použitých zdrojů	90
8	Přílohy	93

Seznam obrázků

Obrázek 1	SWOT analýza	28
Obrázek 2	Geografické rozmístění sítě Švejk restaurant.....	39
Obrázek 3	Geografické rozmístění sítě The PUB.....	45
Obrázek 4	Geografické rozmístění sítě Potrefená husa	51

Seznam tabulek

Tabulka 1	SWOT analýza Švejk restaurant.....	40
Tabulka 2	SWOT analýza The PUB.....	46
Tabulka 3	SWOT analýza Potrefená husa	52
Tabulka 4	Hodnocení zkoumaných konceptů.....	71

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj počtu franchisingových poboček v ČR v letech 2013 a 2014	22
Graf 2 Návratnost investice franchisingových konceptů	27
Graf 3 Poměr franchisingových konceptů dle odvětví	29
Graf 4 Vývoj realizace restaurací Švejk restaurant	38
Graf 5 Aktuální stav restaurací Švejk restaurant	38
Graf 6 Vývoj realizace restaurací The PUB	43
Graf 7 Aktuální stav restaurací The PUB	44
Graf 8 Vývoj realizace restaurací Potrefená Husa	49
Graf 9 Aktuální stav restaurací Potrefená Husa	50
Graf 10 Způsob hledání franchisanta	54
Graf 11 Hodnocení váhy kritérií franchisantem	55
Graf 12 Největší výhody vybraných konceptů pro franchisanta	56
Graf 13 Způsoby kontroly franchisanta	57
Graf 14 Nejdůležitější položky kontroly provozovny	58
Graf 15 Typ franchisingových poplatků	59
Graf 16 Výše celkové investice u modelové pobočky	60
Graf 17 Zdroje příjmů franchisorů	61
Graf 18 Cíle konceptů	63
Graf 19 Směr plánované výstavby nových poboček	64
Graf 20 Silné stránky konceptů	65
Graf 21 Pohlaví respondentů	72
Graf 22 Věková struktura respondentů	73
Graf 23 Obor podnikatelské činnosti respondentů	74
Graf 24 Informovanost veřejnosti o franchisingu	74
Graf 25 Úroveň znalosti respondentů o franchisingu	75
Graf 26 Založení vlastní firmy formou franchisingu	76
Graf 27 Preference konceptu dle původu	76
Graf 28 Závislost kritéria pro volbu odvětví na věku respondenta	77
Graf 29 Preference volby konceptu v závislosti na vybraném ekonomickém kritériu	78
Graf 30 Největší výhoda franchisingu	79
Graf 31 Preference volby konceptu v závislosti na pohlaví	80
Graf 32 Preference volby konceptu v závislosti na oboru podnikání	81
Graf 33 Preference volby konceptu v závislosti na věku respondenta	82

1 Úvod

Tématem této práce je „Zhodnocení akvizice vybraných českých franchisingových konceptů“. Franchising je jednou z forem podnikání, která se v České republice začala rozvíjet po roce 1989 a úspěšně proniká do mnoha podnikatelských oblastí. Význam franchisingového formátu roste nejen ve světě, ale i v České republice. V současnosti je franchising na českém trhu ve fázi dynamického růstu a stále více podnikatelů se rozhoduje pro volbu tohoto obchodního modelu pro své podnikání.

Tento fakt deklaruje počet franchisingových poboček na českém trhu, který vzrostl v roce 2014 na 1684 poboček oproti roku 2013, kdy bylo na trhu pouze 1092 poboček. Nárůst je tedy o necelých 65%. V návaznosti na vysokou poptávku po franchisingu, pronikají na český trh zahraniční řetězce a vznikají i nové české řetězce. Na českém trhu působí více než 200 řetězců v různých oborech. Rozvoj franchisingu přináší i vznik doprovodných služeb jako je franchisingové poradenství, specializované právní kanceláře, informační magazíny a organizace pořádající veletrhy a konference.

Vývoj na českém trhu kopíruje světový trend. Franchising má početné zastoupení zejména v severní Americe, kde probíhala první vlna tohoto formátu na počátku 20. století a to poskytováním licence na prodej nápoje Coca-Cola. Druhá vlna se uskutečnila v polovině 20. století s příchodem řetězce McDonald's. Důležitou roli pak hraje franchising v maloobchodu i ve Francii nebo Velké Británii. Na těchto trzích je franchising dominantní formou maloobchodu.

Mezi důvody, proč si stále více podnikatelů vybírá tuto metodu, patří především nižší podnikatelská rizika, které ověřené koncepty poskytují, vybudované know-how konceptů a silná pozice řetězců vůči konkurenci na daných trzích. Na světových trzích mají šanci uspět pouze silné společnosti nebo řetězce a právě franchising umožňuje malým podnikatelům stát se velkým hráčem. Lze očekávat, že pozice franchisingu bude stoupat natolik, že se stane dominantní formou podnikání v maloobchodu po celém světě.

K výzkumným účelům byly vybrány tři podniky, které poskytují podobný užitek a servis. Všechny patří k seriózním a dobře prosperujícím společnostem. Analyzovány jsou koncepty Švejk restaurant, The PUB a Potrefená husa. Všechny uvedené koncepty jsou ryze českého původu a mají stabilní zázemí na českém trhu.

Švejk restaurant je nejstarším a největším ze zkoumaných konceptů. Získal ocenění Jaroslava Vašaty za nejúspěšnější gastronomický koncept roku 2008 a dokázal se prosadit za hranicemi České republiky.

Podobně tomu je u druhého konceptu Potrefené husy, která se svojí velikostí téměř vyrovnala konceptu Švejk restaurant a v současnosti má pobočky i na Slovensku. Tento koncept se těší velké popularitě a proniká do různých druhů obchodních formátů.

The PUB je nejmladším a nejmenším konceptem, ale z uvedených konceptů má největší úspěch na zahraničních trzích. Jeho charakteristikou je sofistikovaný technologický systém čepování piva.

Rozhodl jsem se zhodnotit a porovnat uvedené franchisingové koncepty, jelikož na našem trhu se tomuto tématu doposud nikdo nevěnoval. Pro potenciální zájemce, kteří se chtějí stát franchisanty, je tato práce seznámením se s hlavními znaky, výhodami a nevýhodami tohoto typu podnikání, základními ekonomickými ukazateli a faktory úspěchu těchto tří řetězců. V rámci vlastního výzkumu je zjišťována atraktivita tohoto obchodního formátu a preference mezi koncepty z pohledu zájemce o franchising.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

V úvodní části jsou zpracovány publikační zdroje do podoby literárního přehledu poskytujícího konkrétní a přehledná teoretická východiska dané problematiky a sjednocení používaných pojmů.

V části Vlastní práce jsou charakterizovány zkoumané franchisingové koncepty, konkrétně pak jejich historie, know-how, typické znaky, vývoj, geografické rozmístění a vymezeny jsou rovněž silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Hlavním cílem této práce je vyhodnocení ekonomické a obchodní efektivity vybraných českých franchisingových konceptů. Výsledek práce by měl usnadnit vstup a orientaci na trhu potenciálním zájemcům o podnikání formou franchisingu v oblasti gastronomie. Analýza jednotlivých konceptů a vzájemná komparace usnadní výběr řetězce dle zvolených preferencí zájemce.

Prvním dílčím cílem je pak prověření zájmu českých podnikatelů o metodu franchisingu a vybrané franchisingové formáty. Dle stanovených kritérií a výsledků analýzy jsou formulovány výzkumné otázky vedoucí k dosažení tohoto cíle.

Druhým dílčím cílem je navržení inovačních postupů pro jednotlivé koncepty na základě zjištěných výsledků z hlavního cíle práce a výsledků vlastního výzkumu. Podstatou je hodnocení konceptů a předložení návrhů, které přinesou zlepšení ekonomické efektivity, obchodní efektivity a konkurenční pozice.

2.2 Metodika

Teoretická východiska jsou zpracována pomocí deskripce dokumentů do podoby literárního přehledu. První část této kapitoly seznamuje s franchisingem jako obchodní metodou vstupu na trh. Jednotlivé kapitoly se věnují základním znakům franchisingu, vysvětlení pojmů, které jsou v tomto systému podnikání používány a představení České asociace franchisingu (ČAF). V druhé části jsou uvedena teoretická východiska ekonomické a obchodní efektivity franchisingových systémů, potřebná k hodnocení sledovaných konceptů, tedy k definování hlavního cíle této práce. V poslední kapitole je provedena deskripce českého franchisingového trhu a jeho účastníků.

V kapitole Vlastní práce jsou nejprve charakterizovány vybrané franchisingové koncepty pomocí situační analýzy s cílem formulace faktorů, které odlišují šetřené franchisingové formáty. Jako metoda zpracování je použita deskripce dokumentů a výsledky kvalitativního výzkumu.

V další části této kapitoly je prováděn vlastní výzkum vybraných konceptů, který je prováděn kvalitativní metodou pomocí strukturovaného dotazníku. Jako technika sběru dat je zvolena metoda osobní a respondenti jsou dopředu s obsahem dotazníku seznámeni. Otázky obsažené v dotazníku jsou rozděleny do pěti částí. První část obsahuje úvodní otázky zaměřené na vztah respondenta a daného konceptu. Druhá část je zaměřena na historii a vývoj konceptu. Třetí část dotazníku popisuje vztah franchisora a franchisanta. Čtvrtá část dotazníku se zaměřuje na otázky týkající se ekonomických ukazatelů konceptu a poslední část je zaměřena na strategie a vize řetězců.

Dotazník obsahuje úvodní a meritorní otázky, které mají formu polytomickou. Je možných více správných odpovědí, výčet položek a seřazení položek. Dle typu otázek jsou použity otevřené, uzavřené a polo uzavřené otázky. Dotazník je uveden v příloze č. 1.

Před prováděným výzkumem byla provedena pilotáž na nezávislých pozorovateli, aby byly odhaleny nedostatky dotazníku. Vyhodnocení dotazníku je provedeno pomocí programu Microsoft Excel a výsledky jsou zpracovány do grafů. Cílem dotazníkového šetření je sběr primárních dat a strukturovaná analýza sloužící k sestavení porovnávacího modelu vybraných konceptů.

V této práci jsou stanoveny celkem tři cíle popsáné v kapitole 2.1. Hlavním z nich je vyhodnocení ekonomické a obchodní efektivity vybraných českých franchisingových konceptů. K dosažení tohoto cíle je použita komparativní analýza zkoumaných franchisingových konceptů. Je použita metoda vícekritériálního rozhodování za jistoty, jelikož rozhodnutí musí vyhovovat více než jednomu kritériu. Použitím této metody lze učinit rozhodnutí, která varianta je podle daných kritérií hodnocena nejlépe, to znamená, že její hodnota je největší (Brožová, Houška, Šubrt, 2003, s. 164).

Vzhledem k tomu, že zjištěné informace mají ordinální charakter, tedy na základě zjištěných informací dokážeme říci jaká varianta je lepší, avšak nedokážeme říci o kolik, je zvolena metoda pořadí. Metoda pořadí je založena na ordinálních informacích a hodnocení jednotlivých variant je prováděno s ohledem na váhy jednotlivých kritérií (Brožová, Houška, Šubrt, 2003, s. 173). Váhy jednotlivých kritérií jsou stanoveny experimentem,

který spočívá ve stanovení vah kritérií na základě výsledků provedeného výzkumu. Kritéria jsou vybírána z pohledu budoucího franchisanta, který má zájem o vstup na trh formou franchisingu. Dle tohoto parametru je k nim přiřazena váha. Porovnání je prováděno nejdříve po jednotlivých kategoriích a následně je provedeno porovnání celkového modelu. První kategorie hodnotí charakteristiku konceptu, druhá ekonomické ukazatele, třetí vztah franchisora a franchisanta a čtvrtá kategorie hodnotí strategie a budoucí vize.

Ze zvolených kritérií, dle kterých jsou koncepty posuzovány, je nejprve sestavena kritériální matice. Zvolená kritéria mají jak kvalitativní, tak kvantitativní podobu. Prvky kritériální matice vyjadřují hodnocení j -té varianty podle i -tého kritéria. Řádky odpovídají kritériím, sloupce variantám. V rámci zvolené metody stanovíme váhy kritérií.

„Rozhodovatel seřadí kritéria K_1, K_2, \dots, K_n od nejvýznamnějšího k nejméně významnému a takto uspořádaným kritériím přiřadí váhy $n, n - 1, \dots, 2, 1$. Pro normovanou váhu kritéria K_j s vahou v_j pak platí vztah“ (Brožová, Houška, Šubrt, 2003, s. 174).

[1]

$$w_j = \frac{v_j}{1 + 2 + \dots + n} = \frac{v_j}{\frac{n(n+1)}{2}}, \quad j = 1, 2, \dots, n$$

Prvním dílčím cílem je prověření zájmu českých podnikatelů o metodu franchisingu a vybrané franchisingové formáty. Je použita metoda kvantitativního výzkumu, který je prováděn formou dotazníkového šetření. Jako technika sběru dat byla zvolena metoda osobní, kombinovaná s metodou elektronickou, kdy byly podklady k dotazníkovému šetření zaslány elektronickou poštou. Výzkum byl prováděn kvótním výběrem na vybraném vzorku respondentů, kteří na našem trhu podnikají nebo v brzké době plánují s podnikáním začít. Celkový počet respondentů je 45. Dotazníkové šetření bylo prováděno v období od 5. února 2016 do 21. února 2016.

Správná skladba a souslednost otázek v dotazníku je základem pro získání kvalitních výstupů. Dotazník obsahuje jak filtrační tak identifikační a meritorní otázky, které mají podobu dichotomickou a polytomickou. Dotazník má strukturovanou podobu a obsažené otázky jsou uzavřené a polo uzavřené.

Na začátku jsou použity identifikační a filtrační otázky. Následně jsou aplikovány meritorní otázky zaměřené na vnímání franchisingu jako obchodní metody a závěrečná část zjišťuje preference volby vybraných konceptů potenciálním franchisantem.

První část dotazníkového šetření je zaměřena na výzkum pohledu českých podnikatelů na metodu franchisingu, zjištění jejich povědomí o této obchodní metodě a jejich zájem o ni. Druhou částí dotazníku je zkoumána preference respondentů mezi vybranými koncepty a zjištění kritéria jejich výběru.

Před prováděním výzkumem byla provedena pilotáž na nezávislých pozorovatelích k odhalení nedostatků. Vyhodnocení dotazníků je provedeno pomocí programu Microsoft Excel a Statistica. Výsledky jsou interpretovány a zpracovány do grafů v kapitole č. 4.4. Souhrnný dotazník je v příloze č. 2 této práce.

Na základě výsledku komparativní analýzy, charakteristiky vybraných konceptů a provedeného vlastního výzkumu je provedeno zhodnocení jednotlivých částí konceptu a jsou navrženy vhodné inovační postupy pro jednotlivé koncepty.

3 Teoretická východiska

3.1 Franchising

Základní myšlenkou a principem franchisingu je poskytnutí ověřeného know-how, tedy určitého konceptu, který byl již vymyšlen a prověřen jiným subjektem. Franchising spojuje dvě strany – poskytovatele licence neboli franchisora, který utrží úplatu za poskytnutí know-how a nabyvatele licence, tedy franchizanta, který těží z minimalizace rizik, nízkého počátečního kapitálu, již vybudovaného jména firmy a z kompletního návodu jak podnikat.

„Franchising je obchodní metoda využívaná jak v obchodě, tak ve službách. První zmínky o tomto formátu se objevují již ze středověku, avšak moderní franchising známe z přelomu 19. a 20. století, kdy se tento formát začal hojněji využívat ve Spojených státech amerických“ (Jakubíková, 1997, s. 9).

Franchising je slovo francouzského původu, v povědomí je však spíše vnímán jako modifikace amerického slovesa „to franchise“, chápáno jako udělení povolení prodávat zboží nebo poskytovat službu jedné firmy jiné firmě.

V České republice se lze setkat s používaným výrazem franšízink nebo méně používanými výrazy frančízing a franšízing.

Franchisa představuje konkrétní společnost, jež funguje určitou dobu na daném trhu, její jméno a postupy jsou již zavedeny a její typické prvky konzument jasně rozliší v konfrontaci s podobnou službou či produktem.

Franchisor je osoba/společnost vlastníci know-how, která za úplatu poskytuje franchisu dalším podnikatelským subjektům. Zpravidla jde o osobu, jež samotný koncept vymyslela a dále rozvíjí.

Franchisant je nabyvatelem licence, který za úplatu dostává k dispozici know-how franchisora a jehož povinností je dodržovat jednotné stanovy a postupy nastavené pro daný koncept.

V rámci oboru existuje další terminologie, jež hlouběji vysvětluje problematiku tohoto typu podnikání. Níže vysvětlují některé z pojmů, jež budou klíčové pro praktickou část této práce.

Master franchising znamená poskytnutí licence pro určité území. Prakticky jde o to, že pokud franchisor nabyde master franchisy, je oprávněn poskytovat franchisu neboli

licenci na vymezeném území třetím osobám. S tímto pojmem souvisejí spojení master franchisor (poskytovatel licence), master franchisant (nabyvatel licence) a master franchisa (samotná licence).

Franchisingová síť představuje soustavu poboček jak vlastních, tak franchisingových vytvořenou v rámci systému franchisingu.

Franchisingový systém sdružuje ve franchisingové síti jednotlivé hospodářské subjekty, jež jsou sdruženy pod jednou značkou a vyznačují se jednotnými prvky danými standardy, jejichž dodržování vyžaduje poskytovatel licence tedy franchisor.

3.1.1 Definice franchisingu

Existuje několik definic franchisingu, většina odborníků zabývající se touto tematikou modifikuje základní myšlenku v rámci svých interpretací. Ing. Jakubíková ve své práci uvádí šest různých definic (Jakubíková, 1997, s. 30). Za všechny vybírám jednu konkrétní, jež uvádí Ministerstvo průmyslu a obchodu ve své publikaci *Kooperace, cesta k prosperitě malého a středního podnikání*.

„Franchising je metoda podnikání vhodná především pro začínající podnikatele, kteří získáním licenčních práv mohou podnikat v zavedeném oboru bez nutnosti překonávat různé překážky a problémy spojené se vstupem do podnikání s dobrou vyhlídkou na úspěch.“ (Kooperace, 2009, s. 42)

Franchising je metodou obchodní činnosti založené na kontraktu mezi dvěma právně samostatnými jednotkami, tedy vztahem, jehož předmětem je licence, jejímž přijetím se nabyvatel zavazuje plnit veškeré povinnosti s tím související a poskytovateli licence vzniká nárok na úplatu.

„Franchising je systém fungující ve vertikálně-kooperativní struktuře, se stanovenými pravidly a vertikální dělbou práce“ (Cimler, Zadražilová, 2007, s. 25), v němž každý člen je vlastním podnikatelským subjektem a je odpovědný za případná rizika a nese odpovědnost za náklady na provoz jednotky.

3.1.2 Formy franchisingu

Dělení franchisingu není plošně jednotné a je členěno dle několika kritérií. Jedním z kritérií je geografie, dle kterého rozlišujeme mezinárodní a národní franchising

Nejobecnější členění je dle předmětu franchisingu na franchising služeb, výrobní franchising a obchodní franchising. Z tohoto dělení vyplývají jednotlivá ekonomická

odvětví jako gastronomie, poradenství, lékařství, textilní zboží apod. Franchising ve službách a v obchodě je podrobně popsán v kapitole 3.3.

Výrobní franchising spočívá v poskytnutí know - how k výrobnímu postupu daného výrobku, kterým pak nabyvatel realizuje výrobu kdekoli na světě.

Odbytový franchising (package franchise) je typem franchisingu, kde franchisant dostává od franchisora všechny podklady nutné ke snadnému uplatnění se na trhu. Jedná se v podstatě o balíček, kdy nabyvatel licence dostává za úplatu ověřený podnikatelský nápad a zároveň získává pomoc při zavedení pobočky na trh a vedení pobočky v rámci provozu. Jedná se o typ, jenž se zpravidla realizuje v oblasti služeb.

Franchising výrobní - odbytový definuje vztah mezi účastníky, na jehož základě vzniká právo k odbytí určitého zboží. Nabyvatel licence v této formě prodává dané zboží dle pravidel stanovených v licenční smlouvě pod značkou dodavatele. Naproti tomu podnikatelský franchising je založen na kooperaci mezi nabyvatelem a poskytovatelem licence a definuje jejich úzký vztah.

Piggyback franchising je pojem „kdy obchody, které jsou spojeny v jednom franchisingovém řetězci, prodávají své produkty obchodům z druhého franchisingového řetězce“ (Jakubíková, 1997, s. 30).

Již v předchozím textu byl zmíněn pojem master franchising, jež se od klasického franchisingu liší tím, že nabyvatel nabývá právo k užívání licence na daném území a je oprávněn ho na území poskytovat dalším osobám. Tuto pravomoc nemá franchisant, ale pouze master franchisant. Master franchisant je tedy franchisor pro dané území. V tomto případě je master franchisor zcela zodpovědný za master franchisanta.

3.1.3 Nehmotné statky ve franchisingu

Práva k nehmotným statkům tvoří jádro obchodního formátu. Pro jednotnost franchisingové sítě je rozhodující, aby práva k nehmotným statkům, tvořící obchodní formát, byla dobře zajištěna a chráněna před zneužitím ze strany osob jak vně, tak i uvnitř sítě.“ (Loebl, Lukajová, 1994, s. 17).

Právní rámec franchisingu je nezbytnou vazbou mezi smluvními stranami obchodu a obě strany by jeho vymezení měly dobře znát.

Pro vymezení vzájemných vztahů, práv a povinností jak franchisanta, tak franchisora slouží tzv. franchisingová smlouva. Franchisingová smlouva jako celek není

pevně zakotvena v občanském zákoníku. Jedná se o nepojmenovanou smlouvu, složenou z různých částí a je definována především smlouvou licenční, smlouvou kupní, smlouvou o poskytnutí know-how, dále jde o nájemní smlouvu či smluvně - obchodním zastoupení.

Nezbytných náležitostí této smlouvy není mnoho, jedná se především o definování smluvních stran a jejich povinností a práv. Smlouva zpravidla obsahuje prvky aplikované na konkrétní smluvní vztah odvíjející se od charakteru franchise. Jedná se např. o pravidla spojená s daným konceptem. Součástí kontraktu bývají stanovy, jež určují, jak se má nabyvatel licence chovat, aby nepoškodil dobré jméno celého konceptu. V neposlední řadě bývají ve smlouvě upřesněny nehmotné statky a správnost jejich používání, mezi které patří např. ochranná známka, obchodní jméno, průmyslový vzor či autorské dílo. V případě porušení dojednaných detailů souvisejících s konkrétním konceptem smlouva obsahuje sankce, jejich definici, výši případné pokuty či podmínky pro odstoupení od smlouvy z důvodů jejího porušení.

Ochranná známka je právě to, co přináší franchise "úspěch bez čekání", pro franchisanta představuje okamžitou důvěru zákazníka díky ověřené značce a víře klienta v kvalitu.

Ochranná známka může mít formu písemnou, obrázkovou nebo kombinovanou a její hlavní funkce je rozlišovací – odlišuje produkt či službu od jiných podobných. Každá ochranná známka musí být zaregistrovaná v registru Úřadu průmyslového vlastnictví, dále jen ÚPV. Zde je nutné kromě registrace a uvedení přesné podoby či znění značky uvést konkrétní obor, kde bude známka uplatňována. Zákon nevylučuje, aby stejná značka byla používána v jiném oboru, a to jiným subjektem. Platnost registrace známky na ÚPV je 10 let. Po uplynutí této doby (prakticky před jejím vypršením) je možné žádat o prodloužení její platnosti na další období.

„Obchodní jméno je označení určitého subjektu, který pod tímto označením provozuje svou zejména hospodářskou činnost a vystupuje pod tímto jménem ve vztahu k jiným subjektům. Majitel obchodního jména získává právo na ochranu pouhým zaregistrováním firmy“ (Loebl, Lukajová, 1994, s. 19). Ochranu obchodního jména je možné zajistit právě jeho zaregistrováním do rejstříku obchodních známek.

Další nehmotný majetek, se kterým se můžeme setkat v souvislosti s franchisingem, je označení původu. Označení původu je možné použít, pokud daný produkt pochází prokazatelně z geografické oblasti. K označení původu musí mít daný produkt rovněž

historický kontext, tradici a danou jakost. U práva k označení původu nelze poskytnout licenci, je spjata pouze s oblastí původu.

Dále se můžeme setkat s patentem, při čemž patentováním je míněna ochrana vynálezu, který může být předmětem franchisy pro území, ve kterém byl zaregistrován na ÚPV a byl mu zde přidělen statut patentu.

3.1.4 Franchising v ČR

„V České republice se datuje příchod prvních zahraničních systémů do roku 1991, kdy se objevily první zahraniční systémy“ (Czech-franchise). Zatímco ve světě byly v tuto dobu franchisingové systémy již zavedeny, u nás se díky tehdejšímu převratu politického systému, začal franchising teprve objevovat. Ve svých počátcích nebyl nový druh podnikání přijímán s otevřeností, ale spíše se setkával se skepsí. Důvodem odtažitosti byla neznalost a nedůvěra českých podnikatelů v nové postupy a celkově v nový druh podnikání.

Konceptem, jenž se rozvinul v České republice brzy po roce 1989, byl koncept prodeje rychlého občerstvení McDonad's. Prvního franchisanta zde měla společnost v roce 1992. Koncept McDonald's má v tuto chvíli v ČR 26 vlastních provozoven a 67 provozoven vlastněných franchisanty, celkem je provozuje osmnáct franchisantů (Franchising).

První české franchisingové koncepty se objevují v roce 1995 a to:

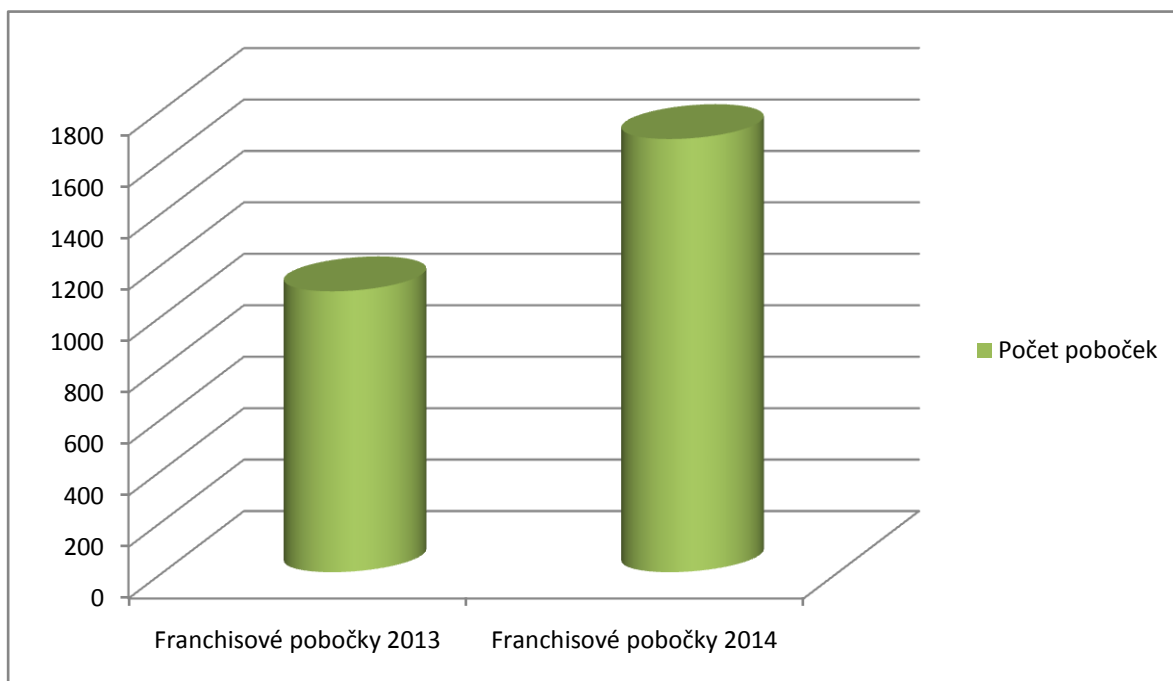
- Švejk restaurant
- Ambiente

Oba tyto koncepty jsou zaměřeny na gastronomii.

„V současnosti dle České asociace franchisingu (dále jen ČAF) je u nás více jak 200 konceptů mající znaky franchisingu, z toho více jak polovina pocházející z Čech“ (ČAF, 2015, s. 105). Můžeme tedy říci, že se počet tuzemských a zahraničních projektů vyrovnal. Je třeba podotknout, že se jedná pouze o oficiálně zaevidované koncepty u ČAF.

Na níže uvedeném grafu č. 1 - Vývoj počtu franchisingových poboček v ČR v letech 2013 a 2014 můžeme vidět, že dynamika růstu poboček je vysoká. Dle ČAF a její studie z roku 2015 byl počet franchisingových poboček v roce 2014 celkem 1684. Což je téměř o 600 více než v roce 2013.

Graf 1 Vývoj počtu franchisingových poboček v ČR v letech 2013 a 2014



Zdroj: Česká asociace franchisingu, Praha, 2015

Rozdělení podle místa vzniku konceptu na tuzemské a zahraniční je v poměru 57% a 43%. Co se týče oblasti, ve které jednotlivé koncepty působí, pak je 30% řetězců v oblasti obchodu a 70% v oblasti služeb.

Nejvíce konceptů je z oboru gastronomie, konkrétně pak rychlého občerstvení. Tento jev je i v ostatních zemích. Další odvětví, ve kterém je franchising hojně zastoupen, jsou realitní kanceláře, zdravá výživa a vzdělávání.

3.1.5 Česká asociace franchisingu (ČAF)

Česká asociace franchisingu je neziskovou institucí, která vznikla v roce 1993 s cílem zvýšení povědomí odborné i široké veřejnosti o franchisingu na území České republiky. Po vzoru zahraničních asociací začala ČAF vytvářet vhodné podnikatelské podmínky pro franchising s cílem rozvoje tohoto systému na území, kde nebyl tento systém dostatečně rozvinut. ČAF pracuje s orgány správní rady a dozorčí rady. Současným prezidentem je pak Jan Gonda, který je rovněž zástupcem úspěšného konceptu NATURHOUSE.

ČAF si vytváří členskou základnu z řádných, přidružených a čestných členů, kteří tvoří celkem 41 členů. Ti se účastní zasedání, jednání a konferencí, které se uskutečňují

pod záštitou ČAF s cílem propagace a zvyšování povědomí o franchisingu a rozvoj tohoto odvětví podnikání. Za členství platí řádní členové každoročně členské příspěvky. ČAF pomáhá zahraničním konceptům s expanzí na český trh a stejně pomáhá českým konceptům s expanzí na zahraniční trh. ČAF je rovněž členem Evropské franchisingové federace.

Potenciálním zájemcům o franchisu dokáže ČAF najít vhodný koncept z těch, které již působí na tuzemském trhu, ale i ze zahraničních, které hledají vhodného partnera pro vstup na náš trh. ČAF realizuje poradenství v oblasti financování, právních služeb či marketingu zabývající se touto problematikou na českém trhu.

3.1.6 Mezinárodní franchising

„Franchising, který se neomezuje pouze na místní, regionální případně národní trhy se nazývá mezinárodní franchising“ (Jakubíková, 1997, s. 47). Dle údajů Evropské franchisingové federace, která sdružuje všechny asociace evropských států, bylo v Evropě v roce 2010 více jak 10.000 odlišných franchisingových konceptů. Největší počet konceptů je ve Francii, kde je více, než 1.350 konceptů, dále pak dominuje Německo s 960 koncepty a Španělsko s 920 koncepty.

„Česká republika patří v porovnání s evropskými státy s počtem konceptů na předposlední místo z uvedených 17 zemí, méně jich má pouze Slovenská republika. Největší tempo růstu rozvoje franchisingu můžeme sledovat v Belgii a Švédsku“ (EFF, Franchising, 2011, s. 3). V Americe, Asii, Austrálii a Africe je celkem 21.000 konceptů. Celkem tedy existuje více jak 31.000 konceptů na celém světě. „Primát v počtu franchisingových konceptů v jednom státě drží Čína, kde jsou zaregistrované 4.000 konceptů“ (Franchising). „Ve Spojených státech amerických, které jsou považovány za Mekku franchisingu, je 2.200 konceptů“ (EFF, FRANCHISING, 2010).

„V podílu vlastních a zahraničních konceptů je Česká republika rovněž na předposledním místě a zastoupení českých konceptů tvoří 50%. Méně už má jen Slovinsko, a to 48%. Naproti tomu nejvyšší podíl vlastních konceptů má Itálie, a to celých 96%. Poté Francie a UK“ (EFF, Franchising, 2011, s. 3).

Způsoby, kterými lze expandovat s koncepty do dalších zemí, jsou:

- vybudování pilotní provozovny ve vlastnictví centrály
- forma přímé franchisy

- forma založení poradenského centra

V první uvedené variantě se franchisor rozhoduje vstoupit na trh se svojí vlastní provozovnou na svoje náklady a rizika za účelem představení konceptu na tamním trhu a vybudováním jména. Za těchto okolností se nemusí dostavit ekonomický efekt, ale firmy vstupují na trh s tím, že se jedná o investice do budoucího rozvoje na daném trhu. Zpravidla tomuto kroku předchází analýza současného trhu a předpoklad jeho vývoje.

Přímou franchisou lze nazvat situaci, kdy franchisor najde na trhu vhodného kandidáta a poskytne mu individuální licenci. Být první na trhu nese v tomto případě větší rizika, než u konceptu, který je již zavedený, a proto je v praxi běžné zvýhodnění prvního franchisanta.

Celkově můžeme české franchisingové koncepty najít ve 30 státech s největší četností na Slovensku, Polsku a Německu (ČAF, 2015, s. 41).

3.2 Ekonomika a obchodní efektivita franchisingových konceptů

Následující část práce je věnována ekonomice a obchodní efektivitě franchisingových konceptů. Kapitola popisuje, jaké ekonomické ukazatele je třeba znát a počítat s nimi při vstupu do franchisingového konceptu.

Níže je uvedeno podle čeho lze poznat vhodný koncept a jaké finanční prostředky jsou potřeba k založení vlastní franchisy. Základními ekonomickými ukazateli jsou:

- vstupní poplatky
- průběžné poplatky
- marketingové poplatky
- celková investice
- návratnost investice

3.2.1 Vstupní poplatky

„Pro potenciálního franchisanta je otázka vstupních poplatků důležitou záležitostí. Vstupní poplatky se pohybují v rozmezí 0 – 12.500.000,- Kč“ (ČAF, 2015, s. 39). Jde o důležitou položku v ekonomických analýzách. Platí se jednorázově zpravidla za každou otevřenou pobočku. Výše je fixně daná a stanovuje ji franchisor, v některých případech může být částka upravena na základě velikosti či polohy pobočky, zavedení první pobočky v okolí atd.

Dále ČAF ve své studii uvádí, že „výše vstupního poplatku je z 44% do 100.000,- Kč a 30% konceptů má pak vstupní poplatky v rozmezí 200.000,- Kč – 500.000,- Kč. Průměrná návratnost investice se pak pohybuje v rozmezí 2 - 4 roky“ (ČAF, 2015, s. 38).

„Vstupní poplatek je jak z názvu napadá jakási vstupenka pro vstup do sítě. Zpravidla bývá placen při podpisu smlouvy a jeho obsahem je poplatek za vyvinutí systému a převod průmyslově chráněných práv“ (Jakubíková, 1997, s. 37).

3.2.2 Průběžné poplatky

Průběžné poplatky tzv. royalties, jsou poplatky, které platí franchisant franchisorovi po dobu užívání konceptu a provozování pobočky. V případě, že franchisant vypoví smlouvu, není povinen platit royalties.

Royalties jsou ustanoveny ve franchisingové smlouvě a mohou být placeny měsíčně, čtvrtletně nebo pololetně. Jejich výše může být v průběhu trvání smlouvy upravena ve smluvně stanovených případech.

Každý franchisingový formát má stanovenou metodu, jakým způsobem vypočítává výši poplatků. Není ovšem povinné mít jasně stanovený systém jejich tvorby. Franchisoři mohou poplatky stanovit i individuálně pro jednotlivé franchisanty.

Obecně jsou používány dvě metody vyčíslení výše poplatků. První metoda se stanovuje dle dispozičního rozdělení pobočky, a to buď pomocí počtu míst k sezení (v podmínkách gastronomického formátu), nebo na základě rozlohy provozovny (v podmínkách prodejního formátu).

Druhou, u nás častěji aplikovanou metodou, je procentuální vyjádření z obratu. Tato metoda se zdá být nejjednodušší a zároveň motivuje pro obě strany k maximalizaci objemu tržeb. Avšak nezbytný je v tomto případě jednotný účetní systém řízený centrálou, aby mohl být postup transparentní pro obě strany. „Průměrné průběžné poplatky se pohybují v rozmezí 3 - 5% z obratu“ (ČAF, 2015, s. 38).

3.2.3 Marketingové poplatky

Dalším poplatkem jsou finance, vyhrazené pro potřeby marketingu řetězce. Opět se používá metoda fixně stanovené částky, dle dispozice pobočky, nebo procentuální část z obratu. Zpravidla bývá tento poplatek nižší než průběžné poplatky. Všechny pobočky na daném území vytváří společný rozpočet finančních prostředků, kterým disponuje franchisor a nakládá s ním tak, aby podpořil marketing všech provozoven a celého

konceptu. Tyto prostředky by neměly být franchisorem poskytnuty na jiné než marketingové účely. Franchisanti by měli být informováni o jejich využití.

V praxi se může jednat o financování marketingového oddělení a jeho aktivit, jako je vytváření PR článků o konceptu, tvorba P. O. S. materiálů nebo outdoorová reklama v podobě billboardů apod.

3.2.4 Celková investice

Celková investice pro vytvoření pobočky tvoří souhrn franchisingových poplatků a počáteční investice k vybudování pobočky. Dále je třeba počítat s provozními náklady k vytvoření skladových zásob zboží, spotřebního materiálu a zaškolení provozu. Dle celkové investice se počítá doba návratnosti, která je podstatná pro potenciální rozhodnutí ke vstupu do sítě.

Nepsaným franchisingovým pravidlem je, že financování celkové investice by mělo být v poměru 1:1 vlastních a cizích zdrojů z prostředků franchisanta. V některých případech vyžadují koncepty 100% vlastních zdrojů financování.

Některé řetězce nevyžadují celkové splacení investice a jsou schopni franchisanta podpořit financováním určité části celkové investice, anebo poskytnutím úvěru přímo od franchisora. Například Bageterie Boulevard požaduje 40% vlastních zdrojů a zbytek může být financován pomocí úvěru franchisantovi do franchisora (bb-fransiza).

3.2.5 Návratnost investice

Žádný druh podnikání ani koncept dopředu nezaručí, jaká bude návratnost projektu. U franchisingu tomu není jinak, ale existuje určitý odhad, že tržby budou podobné již fungujícím pobočkám. Proto s větší pravděpodobností dokáže franchisant odhadnout, za jak dlouho se investice vrátí.

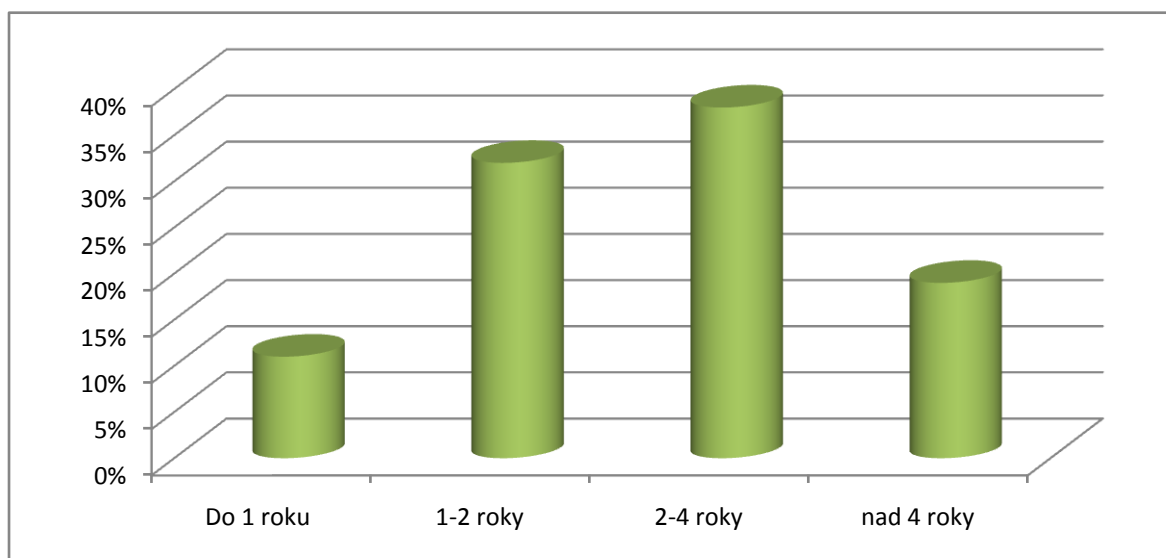
Je obtížné s jistotou říci přesnou dobu návratnosti, ale na základě zkušeností, může franchisor garantovat s přesností +/- dvou let, možnou dobu splacení počáteční investice. Stejně tak lze celkem přesně vyčíslit investici, která bude k podnikání potřeba, což u nových a nevyzkoušených podnikatelských záměrů nelze jednoznačně říci.

Velkou v roli v naplnění odhadů hraje schopnost franchisanta vést úspěšně svůj podnik. Není tedy zárukou, že jinde úspěšný koncept, musí fungovat všude. Vždy záleží na individuálních schopnostech franchisanta.

Z níže uvedeného grafu č. 2 - Návratnost investice franchisingových konceptů, můžeme vyčíst průměrnou délku návratnosti investice franchisingových konceptů. „U námi sledovaných gastronomických konceptů je obecně návratnost a počáteční investice nejvyšší. Výše vstupní investice je obvykle od 500.000,- Kč do 1.000.000,- Kč, výjimku tvoří franchisingové koncepty z oboru gastronomie, kde je investice větší jak 5.000.000,- Kč“ (ČAF, 2015, s. 39).

V 38% případech sledovaného vzorku se investice vrátila v období 2-4 roky od začátku podnikání. V 32% trvala návratnost pouze 1-2 roky, 19% franchisantů se investice vrátila až za více než 4 roky a v 11% případech trvala návratnost méně než jeden rok.

Graf 2 Návratnost investice franchisingových konceptů



Zdroj: Česká asociace franchisingu, Praha, 2015

3.2.6 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z metod analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Jedná se o jednu z často používaných metod v případě, že podnikatel chce obsadit nový trh, nebo chce zjistit, jaké jsou jeho šance na již fungujícím trhu. Jde o metodu hodnocení vnitřního prostředí podniku identifikováním silných a slabých stránek konceptu a hodnocení vnějšího prostředí, kde je výsledkem identifikace příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí. Výsledek analýzy představuje podklad pro rozhodnutí, zda na daný trh expandovat či nikoliv.

Tato analýza je rozdělena do čtyř skupin:

- STRENGTHS - silné stránky (vnitřní prostředí)
- WEAKNESSES - slabé stránky (vnitřní prostředí)
- OPPORTUNITIES - příležitosti (vnější prostředí)
- THREATS – hrozby (vnější prostředí)

"SWOT analýza je otevřeným hodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace. Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, ale zaměřit se na vyzdvížení těch, které mají strategický význam" (Tichá, Hron, 2002, s. 118). SWOT analýza se používá jako nástroj dlouhodobého plánování, hodnotí fungování firmy a pomáhá nalézt jak slabiny, tak i nové příležitosti

Obrázek 1 SWOT analýza



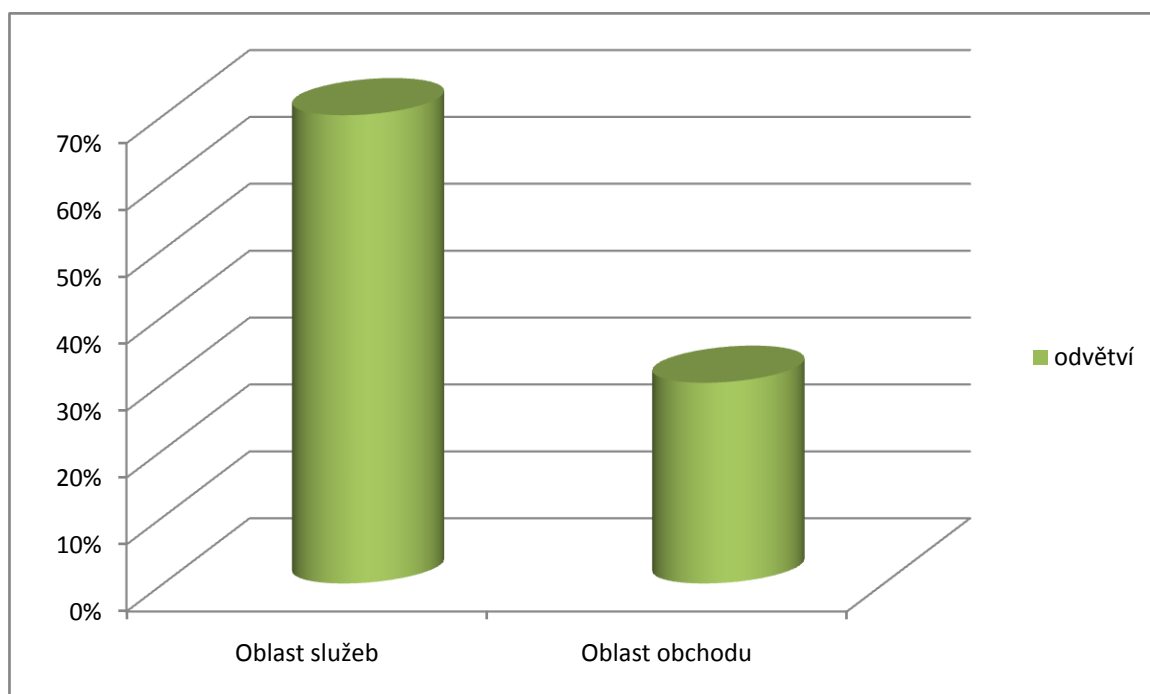
Zdroj: SWOT analýza v Excelu [online]. [cit. 2016-2-24]

Výše uvedený obrázek popisuje, které podmínky pro SWOT analýzu vycházejí z vnějšího prostředí (prostředí firmy, které můžeme ovlivnit) a které z vnitřního prostředí (okolí, jež nemůžeme ovlivnit, ale samo nás výrazně ovlivňuje). Zároveň znázorňuje, která pole slouží jako pomocné k dosažení cíle a která naopak škodí.

3.3 Franchisingové koncepty v jednotlivých odvětvích

Franchising se v České republice vyskytuje téměř ve všech odvětvích. U konceptů s původem v Čechách můžeme říci, že převažuje oblast gastronomie, rychlého občerstvení, realitních služeb, potravinářského průmyslu a lékařství. V poslední době má franchising nevídaný růst napříč odvětvím služeb. Jak je vidět z grafu č. 3, poměr mezi počtem konceptů zabývajících se službami je v poměru k obchodu převažující. Oblast služeb dominuje se 70%, zatímco obchod zaujímá pouze 30% z celkového počtu konceptů.

Graf 3 Poměr franchisingových konceptů dle odvětví



Zdroj: Česká asociace franchisingu, Praha, 2015

3.3.1 Franchising v obchodě

Obchod s potravinami

„V oboru potravin na našem trhu působí od roku 1997 společnost Fornetti z Maďarska, která má na našem trhu 195 poboček. Fornetti je společnost působící na našem trhu především v oboru mražených pekárenských polotovarů“ (ČAF, 2015, s. 124).

Na konci roku 2015 se české a slovenské provozovny osamostatnily od maďarské master franchisy a dál budou působit pod názvem Minit. Od získání jisté samostatnosti očekávají, že budou moci snadněji a rychleji reagovat na změny na lokálních trzích.

„V prostředí českého trhu je velmi dobře vnímán český koncept Náš grunt, který je rychle se rozvíjejícím konceptem v dnes populárním odvětví farmářských produktů. Za čtyři roky se koncept rozrostl na 32 poboček, což je průměrně osm otevřených obchodů ročně. Na našem trhu jsou i další rychle rostoucí koncepty, jako je Ráj sýrů nebo Pont market, které mají kolem 25 poboček“ (ČAF, 2015, s. 106-174).

Společnost Náš grunt s.r.o. vznikla v roce 2010 a jde o českou společnost s českým kapitálem. Založení konceptu předcházelo spojení dvou myšlenek a to dostat ke spotřebitelům tradiční české potraviny a podpořit malé a střední výrobce a farmáře.

Ráj sýrů je koncept, jenž v rámci České republiky prezentuje čtrnáct poboček. Specializuje se na prodej sýrů a výrobků z nich. Prodej zboží je realizován v kamenných prodejnách a speciálních kioscích (zejména v obchodních centrech).

PONT (Pohodlný Obchod Na Trase) je síť menších podniků, jejichž cílem je zajistit spotřebiteli pohodlný nákup potravin.

Podstatné místo na trhu zaujímá firma Oxalis, jejíž motto zní OXALIS – to nejlepší z čaje a kávy. Spotřebitelům nabízí 400 druhů čaje a 40 druhů kávy (ČAF, 2015, s. 106 - 174).

Dalšími významným konceptem na českém trhu je BON BON, koncept společnosti Kovandi s.r.o., který nabízí produkty z čokolády a marcipánu, koncept Boutique Gurmán, jenž nabízí např. holandské sýry, francouzské paštiky a istrijský pršut.

Obchod s textilem

V oblasti textilního průmyslu, není franchisingový systém využíván natolik, jako ve výše zmíněné kapitole – obchodu s potravinami. Podle ČAF působí na českém trhu celkem čtyři franchisingové koncepty. Jedná se o italské koncepty Max Mara, Marella, Marina Rinaldi, Twin – set Simona Barbieri.

Nejstarším franchisingovým konceptem na tuzemském trhu byl koncept Max Mara. Marella je součástí italského holdingu Max Mara Fashion Group, ve světě má 84 obchodů, 97 butiků v obchodních domech a zastoupení v 1.470 multibrandových obchodech ve světě. V České republice se nachází jeden butik v obchodním domě Nový Smíchov.

Koncept Marina Rinaldi také patří holdingu Max Mara Fashion Group, vznikla v roce 1980 a zaměřuje se na módu nadměrných velikostí. V Čechách disponuje jednou pobočkou v Široké ulici v Praze (Czech- franchise.cz).

Twin-Set Simona Barbieriho vznikl v roce 1987 v italském Carpi. Značka je zastoupena ve 40 zemích světa prostřednictvím monobrandových i multibrandových butiků. V české republice má svou monobrandovou pobočku v Železné ulici na Praze 1 a dále jejími produkty disponují multibrandové butiky v Brně, Hradci Králové a Teplicích (Czech- franchise.cz).

Českým franchisingovým konceptem je koncept HUSKY, založený v roce 1997 společností HUSKY cz, s.r.o., projekt se zaměřuje na oblast campingového vybavení a sportovního oblečení. V současné době je má na tuzemském trhu 15 vlastních poboček a tři franchisy v Lounech, Mladé Boleslavi a Litvínově.

Obchod v oblasti lékařství a péče o zdraví

V oblasti lékařství je systém franchisingu zastoupen především sítěmi lékáren. „Vůbec největší českou franchisou je společnost BENU z oborou lékařství, která měla v roce 2015 přesně 120 aktivní poboček na našem trhu. Společnost vznikla v roce 2010 a za krátkou dobu jejího působení, byl postaven celkový počet poboček. Průměrně tedy připadá počet 30 poboček na jeden rok. Jedná se tedy o velice dynamický růst konceptu, ale je třeba zmínit, že podstatnou část tvořil odkup již stávajících lékáren, a tudíž došlo pouze k odkoupení zavedených prodejen.“ (ČAF, 2015, s. 111). Síť lékáren provozuje společnost BENU Česká republika, a.s. Do konce března 2012 byla síť provozována pod značkou Pharmaland, poté se Česká republika připojila k jednotné značce lékáren pro kontinentální Evropu a vystupuje pod značkou BENU. V rámci kontinentální Evropy působí 1.500 lékáren ve 13 zemích (ČAF, 2015, s. 111).

Dalším projektem působícím v odvětví zdravé výživy, jež disponuje vysokým potenciálem je NATURHOUSE. Jedná se o celosvětovou síť dietetických center s 2.000 pobočkami ve 40 zemích světa. Vznikla před více jak 20 lety ve Španělsku a v České republice vlastní třináct poboček a realizuje se skrz 60 franchisingových společností. Koncept se prosadil na trhu díky myšlence řešit příčinu a ne až následek nadváhy. Klientovi nabízí bezplatné poradenské služby, sestavení dietního plánu na základě osobní diagnostiky.

Další franchisou je PROTICARE, která vlastní provozovnu v centru Prahy a dále poskytuje licence dvěma franchisingovým společnostem v Praze a jedné v Rakovníku. Podobnou tematikou se zabývají také koncepty Svět zdraví se čtyřmi vlastními společnostmi a padesáti sedmi franchisami a Systém asistovaného hubnutí s vlastní provozovnou v Nymburce a šesti franchisami v rámci ČR (ČAF, 2015, s. 116).

3.3.2 Franchising ve službách

„Franchising služeb zahrnuje činnosti, kdy provozovatel služeb poskytuje licence osobám k tomu, aby šířili určité druhy předem dohodnutých služeb pod zavedenou značkou nebo také know-how, určitému okruhu klientů“ (Jakubíková, 1997, s. 28). „V oblasti služeb se na našem trhu nabízejí odvětví gastronomie, realitních služeb, bankovníctví a finančních služeb, vzdělávání, fitness a služeb B2B“ (Franchising). „Vůbec největší franchisa co do počtu poboček je hudební škola Yamaha, která se specializuje na hudební vyučování a má 283 poboček, a její původ je v Japonsku“ (ČAF, 2015, s. 38).

Gastronomické služby

Gastronomie nabízí největší počet franchisingových příležitostí v oblasti služeb. Na trhu gastronomických služeb je často zákazníkem vyhledávána kvalita a tradice. Pro začínající podnikatele je tedy lepší sáhnout po ověřeném a známém produktu, který přináší vyšší míru úspěchu a nižší míru rizika, než budovat svojí vlastní značku.

Na tuzemském trhu dominují koncepty Švejk restaurant, THE PUB, Potrefená Husa, Výtopna, Ambiente, Bageterie Boulevard, Subway, CrossCafe Original, Mcdonald's, KFC, Burger King a Ugova čerstvá šťáva.

Projekty Švejk restaurant, THE PUB a Potrefená Husa budou blíže představeny v následující kapitole.

Jak zmiňuje kapitola 3.1.4, projekt Ambiente byl jedním z prvních na českém trhu a dnes má otevřených 15 poboček. Ambiente nabízí dva základní koncepty: Lokál a Brasileiro. Otevření provozovny trvá 8 - 12 měsíců od uzavření franchisingové smlouvy a vstupní poplatek je 800.000 – 1.500.000,- Kč. Výše franchisingového poplatku je 3 - 5% z obratu (Ambi.cz).

Projekt Výtopna má v České republice jednu vlastní pobočku na Václavském náměstí, a dvě franchisy – jednu v Brně a jednu v Praze. Celý projekt je založen na

systemu modelů železnic a vlaků, které přijíždějí s nápoji ke stolům hostů. Vlaky jsou digitálně řízeny a vydávají reálné zvuky. První restaurace byla otevřena v roce 2009 a od té doby bylo obslouženo zhruba 3.000.000 zákazníků (Výtopna).

Mezi koncepty poskytující rychlé občerstvení patří Bageterie Boulevard. Jedná se o koncept specializující se na prodej baget a doplňkového sortimentu. Zájemce o licenci musí splňovat následující požadavky: realizovat pobočku v městě s počtem obyvatel nad sto tisíc, na místě dobře dostupném MHD, v centru města, na náměstí nebo v obchodním centru a pobočka musí mít rozlohu minimálně 40m² (bb-fransiza).

Subway je podobným konceptem jako Bageterie Boulevard, specializuje se na výrobu a prodej sendvičů. Vznikla v roce 1965 v Connecticutu v USA. V ČR působí od roku 2003 a její první pobočka byla otevřena na Malé Straně v Karmelitské ulici.

CrossCafe Original je franchisingová síť kaváren založená v roce 2007 a v současné době má 21 poboček. Zájemce o licenci musí najít vhodné místo ve městě s minimálně dvaceti pěti tisíci obyvateli, s vysokou frekvencí lidí, plochou minimálně 170m² a velkými výlohami. Vstupní a rezervační poplatek činí 100.000,- Kč, průběžný franchisingový poplatek činí 3,5% z obrátu a marketingový poplatek 1,2% z obrátu. Odhadovaná investice v případě, že potenciální franchisant buduje novou pobočku na místě, kde kavárna dříve nefungovala je 1.500.000 – 2.000.000,- Kč (ČAF, 2015, s. 38).

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.1.4. McDonald's je jedním z nejstarších konceptů v ČR a také dominuje tuzemskému trhu s počtem poboček na trhu rychlého občerstvení. Původem americký koncept je založen na sledování kvality surovin, dodržování přesných postupů při výrobě pokrmů, na rychlý servis a čisté bezbariérové prostředí. Franchisantem může být pouze fyzická osoba se zkušeností v podnikání, musí najít místo s dobrým tržním potenciálem, koupit vybavení, mobiliář a inventář přesně určený franchisorem, dále musí umět řídit kolektiv cca 40 osob absolvovat vstupní trénink a vzdělávací program trvající přibližně rok, najít vhodnou lokalitu a mít dostatečný kapitál. Franchisor si uchazeče vybírá na základě předloženého projektu. Smlouva se pak uzavírá na 20 let (ČAF, 2015, s. 144).

KFC (Kentucky fried chicken) je konceptem, který je podobný původem a stylem řízení McDonaldu. Zaměřuje se především na prodej fastfood občerstvení vyrobeného z kuřecího masa. KFC má celosvětově přibližně 16.000 poboček, z čehož 60 jich je v České republice (ČAF, 2015, s. 145).

Projekt Ugova čerstvá šťáva vznikla v roce 2006 a zaměřuje se na provoz juice barů a byla jedním z prvních poskytovatelů těchto služeb v České republice. Vlastní pět provozoven, jedenáct franchisingových provozoven v ČR a tři na Slovensku. Vlastníkem licence je společnost Ugo Trade s.r.o. Díky rozvoji zájmu veřejnosti o zdravý životní styl má vysoký potenciál. Vstupní poplatek pro nového franchisora činí 100.000,- Kč, franchisový poplatek je flexibilní a činí 0-12% z tržby, marketingový poplatek je určen dle lokality 3-5%. Odhadovaná investice do zbudování jednotky je 600.000 – 2.000.000,- Kč (ČAF, 2015, s. 38)

Služby v realitách

Na tuzemském trhu najdeme franchisingové koncepty RE/MAX, Evropa realitní kancelář, Century 21, ERA reality, RAA realitní kancelář, realitní a investiční skupina STING.

„Největší společností je RE/MAX, se 108 pobočkami je vůbec třetí největší franchisa u nás. Není tedy divu, že je RE/MAX jedničkou v realitních službách na českém trhu. Na celém světě je totiž také jedničkou s více než 6.500 pobočkami v 94 zemích světa“ (Remax-franchise). Stejně jako v jiných oborech, funguje tato franchisa systémem, kdy RE/MAX nabízí budoucím franchisorům za určitých podmínek možnost samostatně podnikat pod jejich obchodní značkou a na oplátku vyžaduje dodržování určitých pravidel, zaplacení vstupního poplatku a procentuální podíl na budoucím zisku.

Druhým největším konceptem je česká společnost Evropa realitní kancelář, která působí na českém trhu od roku 1998 a její hlavní vizí je zaměřením se na kvalitu nikoliv na kvantitu. V Čechách vlastní tři provozovny a poskytuje licenci jednatřiceti pobočkám v ČR a třem na Slovensku.

Century 21 je konceptem založeným v roce 1971 v Kalifornii. V současné době čítá síť 6.900 realitních kanceláří v sedmdesáti osmi zemích světa. V ČR disponuje vlastní centrálou umístěnou v Praze a 45 pobočkami v rámci celé republiky (ČAF, 2015, s. 115).

ERA reality (Electronic Realty Associates) byla založena v roce 1971 v USA a dnes působí ve 42 zemích světa. Do ČR vstoupila v dubnu roku 2013, má 14 poboček v hlavním městě a dalších 12 v ostatních městech (ČAF, 2015, s. 119).

RAA realitní kancelář podniká na trhu realit od roku 1994. Franchisingový koncept vlastní od roku 1999. V současné době provozuje v rámci ČR jednu vlastní a deset franchisingových poboček. Zajímavý je nízký vstupní poplatek, který činí 20.000,- Kč.

Realitní a investiční skupina STING má českého vlastníka je na trhu s realitami od roku 1997. Má 35 vlastních poboček a 4 franchisingové. Nejsilnější zastoupení je na Moravě, kde kancelář vznikla.

Ostatní služby

Vyhledávanými službami jsou v současnosti služby fitness, sportovních aktivit a wellness. V českém prostředí je s jedním ze známých konceptů spojené jméno několikanásobné mistryně světa ve sportovním aerobiku – Olgy Šípkové. Společnost Sport Park, a.s. vznikla 2001 a zaměřuje se na provozování tělovýchovných a sportovních zařízení, zařízení sloužící regeneraci a re-kondici, provoz solárií a poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti fitness a aerobních cvičení. Celkem mají čtyři provozovny z toho jednu franchisovou.

V oblasti vzdělávání existuje také mnoho konceptů, jež se realizují v oblasti franchisingu. Jde například o Orange Academy, jež působí na Moravě, kde má čtyři vlastní a šest franchisingových poboček. Zaměřuje se na pořádání ekonomických a od roku 2007 také jazykových kurzů.

Franchising v bankovníctví a finančnictví v České republice zastupuje například společnost Partners Financial Services, a.s., s konceptem Partners, která uvádí své motto jako „Finanční poradenství JINAK“. V ČR působí od roku 2007 a v současné době má svou vlastní pražskou centrálu a 66 franchisingových poboček.

Obor je též zastoupen konceptem INSIA, jenž představuje síť pojišťovacích makléřů ve střední a východní Evropě. Poradenství poskytuje od roku 1992 a v Čechách a na Slovensku má 250 franchisingových poboček (ČAF, 2015, s. 133).

Oblast B2B (Business to business) je zastoupena například konceptem Business for breakfast (BforB), jedná se o síť privátních podnikatelských klubů pro malé a střední podnikatele. V ČR realizuje 26 franchisingových poboček. Dále lze jmenovat projekt EXTERIA, jež se zaměřuje na poradenskou činnost v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO) a disponuje na tuzemském trhu vlastní centrálou v Ostravě a čtrnácti franchisingovými pobočkami (ČAF, 2015, s. 114).

4 Vlastní práce

4.1 Vybrané české franchisingové koncepty

4.1.1 Švejk restaurant

Charakteristika konceptu

„Švejk restaurant je ryze český řetězec, jehož charakteristika se odráží v několika hlavních rysech, které spojují provozovny po celé republice“ (Svejk.cz). Projekt vznikl v roce 1995 v Plzni a jeho hlavním franchisorem je společnost Daos Plus s.r.o. Jednatel společnosti je Ing. Radovan Sochor, který je autorem tohoto konceptu.

Švejk restaurant je koncept, který je založen na české kultuře. Je inspirován románem Jaroslava Haška – Osudy dobrého vojáka Švejka a malířskými díly Josefa Lady.

Postava dobrého vojáka Švejka přenesena na malířské plátno Josefem Ladou je rovněž ochrannou známkou tohoto konceptu. Celý koncept je inspirován duchem prvorepublikového Rakouska-Uherska a přináší s sebou typické prvky jako dobový dřevěný interiér, prvorepubliková výčepní stolice, dřevěnou podlahu, vitráže a dobové oblečení personálu. Výčepní nosí stejnou čepici jako Švejk, bílou košili, šedé kalhoty a kšandy, servírky mají červenou sukni a bílou halenku. V restauracích hraje také příjemná lidová hudba.

Mottem konceptu je „Restaurace, kde se dříve narození cítí mladí a mladí jako v pohádce“. Stejný důraz jako na navození pohodové atmosféry je kladen také na naplňování myšlenky, že v ryze české restauraci najdete to nejlepší z Čech, proto zde klient nalezne plzeňské pivo, tradiční českou kuchyni podpořenou produkty českých dodavatelů, nábytek značky TON, společnosti, jež byla založena v roce 1861 v Bystřici pod Hostýnem a stále produkuje velmi kvalitní nábytek, porcelánem z porcelánky založené již v roce 1907 v Loučkách, sklem Sahm, příbory slovenské společnosti Berndorf (Daos plus s.r.o., 2015).

I přesto, že první Švejk restaurant byl otevřen v roce 1995 a poslední v roce 2014, je interiér obou restaurací, stejně jako všech ostatních naprosto totožný. Po celou dobu je používán stejným typ baru, podlah, obložení, stolů, židlí a veškerých charakteristických znaků.

Celá síť Švejk restaurant využívá stejných dodavatelů, což je zakotveno i ve stanovách konceptu. Hlavním partnerem konceptu je již od jeho počátku pivovarnická

společnost Plzeňské pivovary a.s. Jejich portfolio je k dostání ve všech pobočkách sítě. Mezi další společné partnery patří Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., Bidvest Czech Republic s.r.o. – velkoobchod s potravinami, MAKRO Cash & Carry ČR, Znovín Znojmo, a.s., Rudolf Jelínek a.s. a další (Daos Plus s.r.o., 2015).

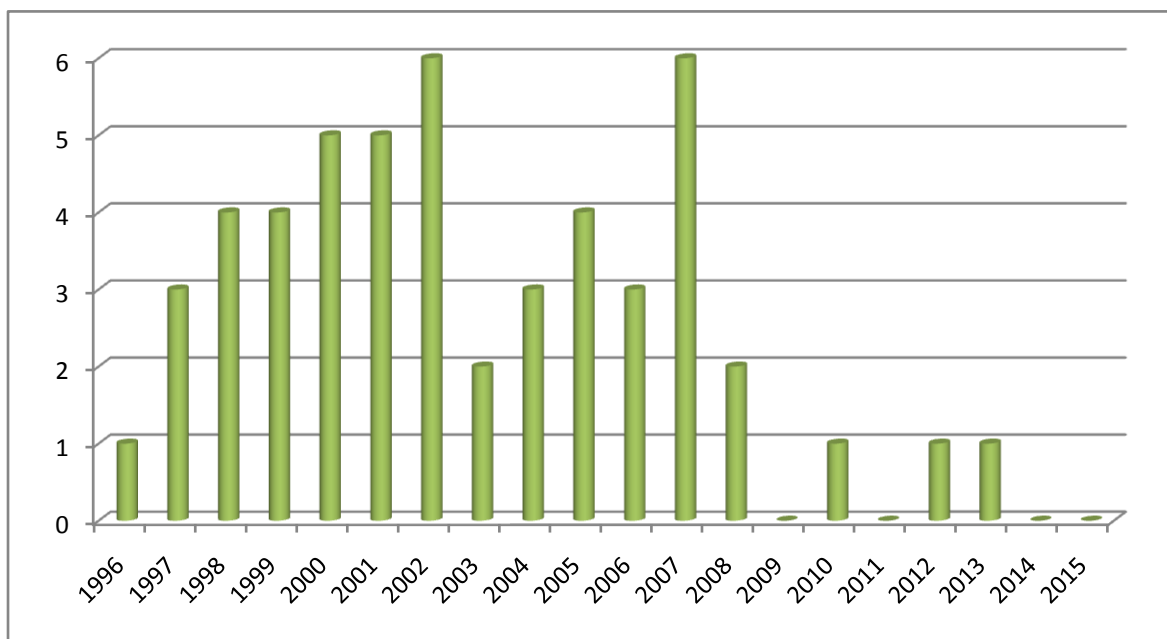
Švejk restaurant má svoje know-how, sepsané do podoby stanov - provozní příručky, která je všem franchisantům k dispozici a obsahuje kompletní návod, jak provozovat restauraci včetně HACCP – kritických kontrolních bodů, zaměstnaneckých smluv, kalkulací na jednotlivé pokrmy, přesný návod, jak objednávat zboží, řídit své zaměstnance apod.

Historie a vývoj konceptu

Koncept Švejk restaurant vznikl v roce 1995, za dobu jeho působení bylo postaveno celkem 51 restaurací na českém území a další v zahraničí. V současné době je otevřeno 34 poboček v ČR a tři v zahraničí, Rusku a Mexiku (Svejk.cz).

Na grafu č. 4 je vidět, jak se vyvíjel počet poboček sítě v jednotlivých letech. Z počátku vývoje konceptu šlo o stabilní růst až do roku 2002, kdy realizace dosáhla prvního vrcholu. Poté následoval propad a druhý vrchol byl dosažen v roce 2006, kdy bylo otevřeno šest Švejk restaurantů za rok. Od roku 2008 následuje období až do současnosti, kdy se nepostavila více jak jedna provozovna za rok. Aktuální stav konceptu je stagnující. Stagnaci podpořila také ekonomické krize z let 2008/2009, kdy nastal obecný strach investovat do nových projektů, a přišla tendence k opatrnosti.

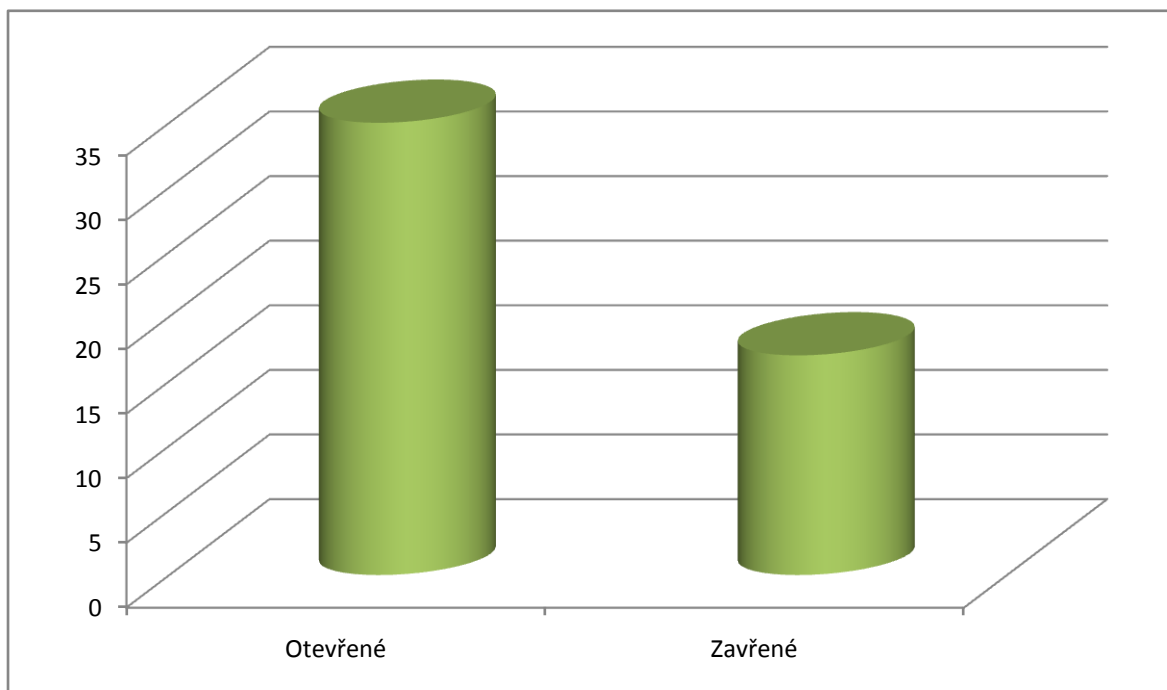
Graf 4 Vývoj realizace restaurací Švejk restaurant



Zdroj: Interní data společnosti Daos Plus s.r.o.

Graf č. 5 interpretuje celkový počet realizovaných restaurací a procentuální vyjádření otevřených a uzavřených restaurací. Celkově z 51 restaurací bylo uzavřeno 17, což činí 33% a zbývajících otevřených 34 tvoří 67% z celkového počtu restaurací.

Graf 5 Aktuální stav restaurací Švejk restaurant



Zdroj: Interní data společnosti Daos Plus s.r.o.

Geografické pokrytí sítě

"Rozdělení provozoven na českém trhu se odvíjelo od poptávky po Švejk restaurantu a vybraných kandidátech, proto rozdělení na českém trhu není rovnoměrné. Nejvíce provozoven se nachází v Severních Čechách, dále pak ve Středočeském kraji, v Praze a v Plzeňském kraji. Pokud bychom rozdělili Českou republiku na pomyslné půlky, kdy hraničním bodem je Praha, pak západně od Prahy se nachází více jak dvě třetiny provozoven. Na východ od Prahy je síť restaurací méně hustá. Největší zastoupení restaurací Švejk z českých měst má Praha, zde bylo realizováno celkem osm poboček, z toho čtyři jsou na Praze 1" (Sochor, 2013, s. 32).

Města, ve kterých se aktuálně nachází otevřené pobočky, jsou Praha (8x), Plzeň (2x), Adršpach, Benešov, Brno, Bublava, Český Krumlov, Děčín, Frýdek Místek, Havlíčkův Brod, Hluboká, Hranice, Jindřichův Hradec, Kadaň, Kladno, Lipnice, Locket, Most, Nepomuk, Písek, Příbram, Rozvadov, Sušice, Žatec, Telč, Teplice a Vrchlabí. Obrázek č. 2 graficky znázorňuje rozložení poboček v rámci České republiky (Daos Plus s.r.o., 2015).

Obrázek 2 Geografické rozmístění sítě Švejk restaurant



Zdroj: Vlastní zpracování autora

SWOT analýza

Níže uvedená SWOT analýza hodnotí silné stránky a slabé stránky konceptu Švejk restaurant a jeho příležitosti a hrozby vycházející z vnějšího prostředí. SWOT analýza bude sloužit jako jeden z podkladů pro závěrečné zhodnocení a návrh inovací, jež jsou cílem této práce.

Tabulka 1 SWOT analýza Švejk restaurant

<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>	<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
Stabilní firma s dlouholetou tradicí	Slabá provázanost sítě	Zvýšení povědomí o značce	Možnost poškození know-how franchisantem
Dodavatelské výhody vycházející z dlouholeté spolupráce a výše odběrů zboží	Absence společného marketingu	Možnost inovací a rozvoje konceptu	Pokles zájmu o koncept
Ověřené know-how	Malá četnost kontroly dodržování standardů	Vstup na nové trhy	Pokles cestovního ruchu
Provozní příručka - standardy	Absence poradenství a školení	Výstavba nových provozoven	Pokles kupní síly obyvatelstva
Relativně nízké franchisingové poplatky	Podprůměrné marketingové schopnosti	Distribuce vlastních produktů	Růst podobných konkurenčních projektů
Relativně nízká celková investice ve srovnání s konkurenčními projekty		Zvýšení tržeb stávajících provozoven	Změna životního stylu a preferencí spotřebitelů
Kvalitní gastronomie a gastronomické služby			
Příjemná atmosféra restaurace			
Vysoký počet poboček			

Zdroj: Vlastní zpracování autora

4.1.2 The PUB

Charakteristika konceptu

Franchisorem konceptu je společnost *The PUB Franchising s.r.o.*, která má sídlo v Plzni a jedním ze spoludávatelů je Ing. Martin Šampalík, který je rovněž respondentem v prováděném dotazníkovém šetření. Tato společnost byla založena v roce 2006.

Společnost poskytuje licence zájemcům o franchisu. *The PUB Franchising s.r.o.*, v roce 2008 získala titul BYZNYS REBEL (The PUB), který udělují Hospodářské noviny a společnost Vodafone za inovativní přínos napříč obory podnikání. *The PUB Franchising s.r.o.* je generálním dodavatelem projektových dokumentací a technologií potřebných pro vybudování nové provozovny. Zejména se pak jedná o výčepní a chladírenské technologie, informační technologie a interiérové vybavení.

Koncept vznikl v roce 2005 v Plzni. Pilotní projekt byl víceméně koncipován jako zážitkový pivní bar. Ten se později transformoval do konceptu plnohodnotné restaurace s nabídkou mezinárodní i české kuchyně. Původní cílová skupina převážně vysokoškolských studentů se postupně rozrostla na celou dospělou populaci a zahraniční turisty. V průběhu vývoje byl postupně posilován prvek zábavy v konceptu a samoobslužné čepování piva bylo rozšířeno o velkoplošné projekce s pivními hrami a možností sportovních přenosů, elektronické volání personálu, elektronické objednávky jídel a nápojů, elektronické objednávky hudby a tak dále. Postupně se také rozvíjely marketingové nástroje jako online rezervační systém, věrnostní systém a mobilní aplikace (*The PUB s.r.o.*).

Koncept vznikl postupně a prošel výrazným vývojem. První myšlenky na gastronomický provoz vznikly v době pobytu pana Martina Šampalíka v USA, kde je franchising v segmentu gastronomie silně zabudován. Dále v jeho rozhodnutí, založit bar hrála roli obliba a častá návštěva nejrůznějších podniků v době studií na gymnáziu a na vysoké škole. Nosná myšlenka samoobslužných výčepů pak byla výsledkem spolupráce několika plzeňských firem, které se v té době podílely také na systému distribuce piva v tehdejší nově budované Sazka aréně v Praze.

Projekt je postaven na svém charakteristickém znaku – samo-výčepní pípě, která je umístěna přímo na stole hosta. Ten si pivo natočí sám, což pro mnohé hosty znamená zajištění zábavy po celý večer. Spotřeba piva na jednotlivých stolech je monitorována speciálním softwarem, který poté sčítá celkovou spotřebu v rámci celé pobočky. Později,

jak již bylo zmíněno, vznikly tabule, kde se promítá spotřeba jednotlivých stolů v restauraci a vede to ke vzájemnému soutěžení. Tento krok celkově zvýšil spotřebu piva v restauracích. Hlavním produktem The PUB je pivo Pilsner Urquell. Dále se restaurace opírají o kvalitní gastronomii.

Celkový koncept je charakterizován spojením gastronomických služeb a zábavy, o kterou je v české "pivní" kultuře zájem. Koncept si nachází příznivce především u studentů středních a vysokých škol a díky svému netradičnímu pojetí výčepu láká i zahraniční turisty.

Vizuál restaurace je sestaven z prvků, dřeva, cihel a železa. Tyto znaky se vyskytují v každé restauraci konceptu. V mnoha případech se prostory restaurace nacházejí v podzemních nebo sklepních prostorách, kde jsou přiznané původní cihly bez vnitřní omítky, doplněné právě o dřevěný nábytek a nerezové pípy a tanky. Interiér je doplněný o světelné efekty, které ve večerních hodinách vytvářejí barovou atmosféru podniku. Multifunkčnost konceptu tkví v tom, že přes den funguje jako restaurace a večer jako bar, což umožňuje zvýšení efektivity provozu restaurace. Pivní tanky jsou v provozovnách umístěny za částečně prosklenou stěnou nebo prosklenou podlahou, aby je hosté mohli vidět. Jedná se o určitou atrakci, která zvyšuje zajímavost konceptu.

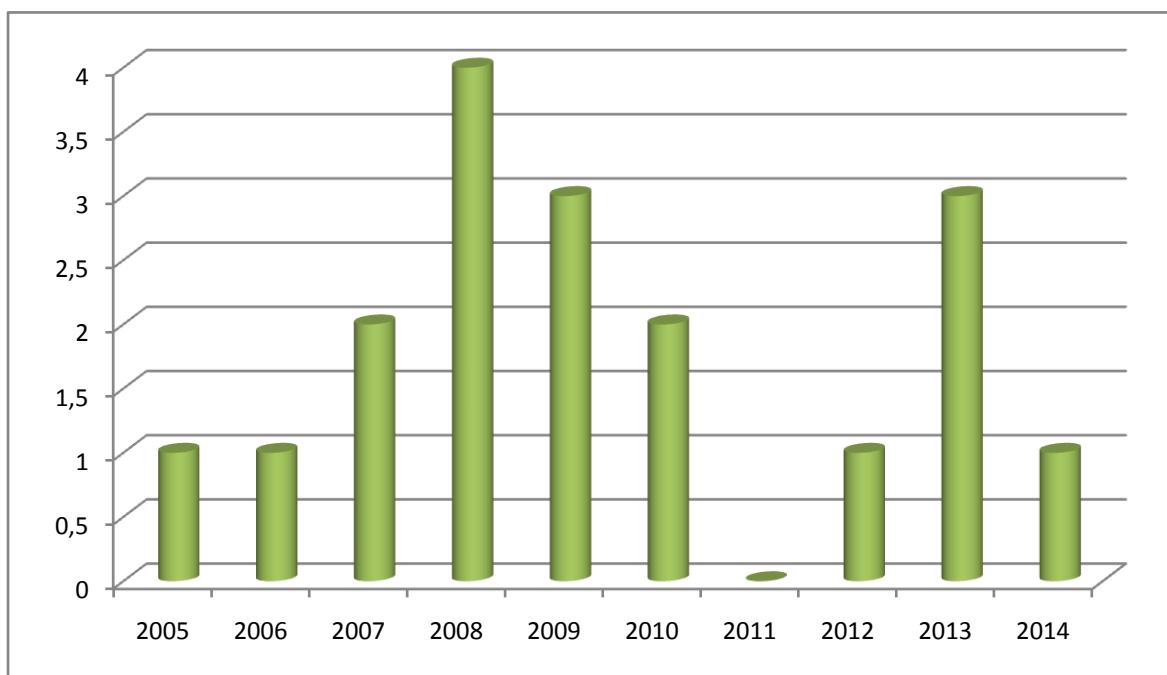
Koncept má řadu dodavatelů, se kterými spolupracuje. Krom zmíněného piva Pilsner Urquell jsou to, Coca-Cola HBC Česká republika s.r.o., MAKRO Cash & Carry ČR, dále pak dodavatelé lihovin Brown-Forman Czech & Slovak Republics, s.r.o., Pernod Richard ČR, STOCK Plzeň-Božkov, s.r.o. a cigaret Phillip Morris ČR, a.s. (Šampalík, 2011, s. 34).

Historie a vývoj konceptu

„Koncept vzešel z pilotního projektu The PUB Plzeň I, který byl uveden do provozu v srpnu roku 2005. Společnost The PUB Franchising, s.r.o. vznikla necelý rok po vybudování této první provozovny s cílem dotvořit, rozvíjet a šířit nový a originální gastronomický koncept“ (Šampalík, 2011, s. 29).

Z grafu č. 6, který hodnotí vývoj počtu poboček The PUB, vidíme téměř lineární směr vývojové křivky, která měla vrchol v roce 2008, tedy tři roky, po svém vzniku. V tomto roce byly otevřeny celkem čtyři restaurace. Po tomto vrcholu můžeme sledovat velký pokles až do roku 2011, kdy nebyla otevřena ani jedna nová provozovna. Po roce 2011 bylo postaveno dalších pět restaurací s dalším vrcholem v roce 2013, kdy byly postaveny tři.

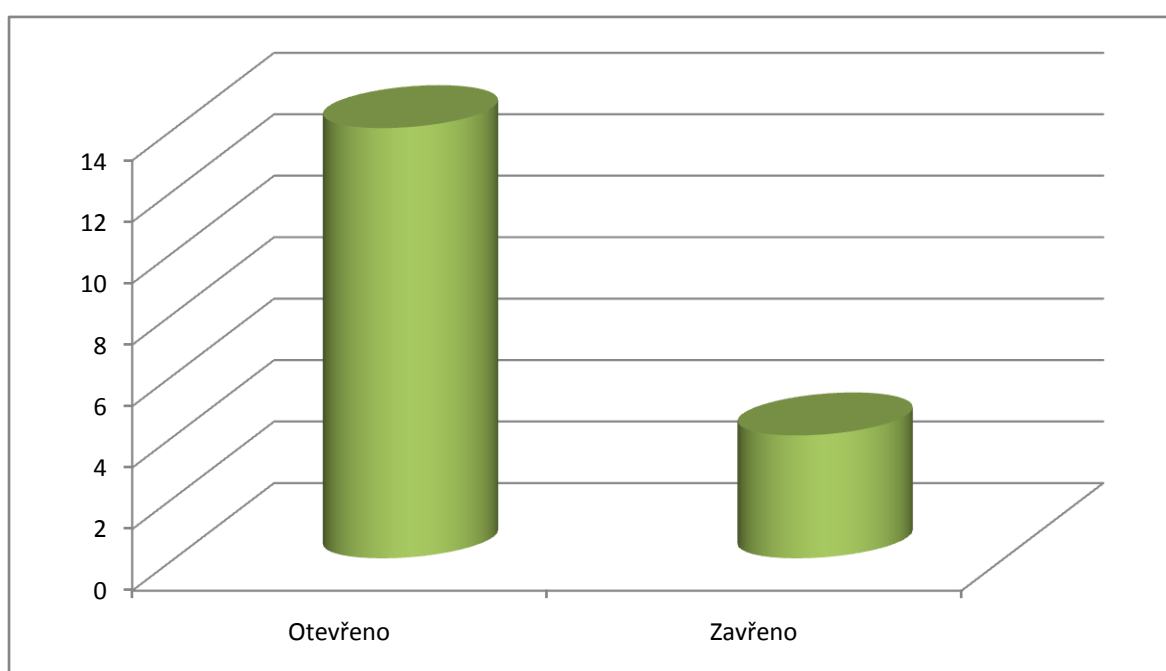
Graf 6 Vývoj realizace restaurací The PUB



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Z celkového počtu 18 restaurací jsou dnes čtyři zavřené. Dle Šampalíka, se jedná o restaurace, které měly velice krátkou životnost. Výjimkou je však uzavřená plzeňská provozovna, která se po deseti letech působení zavřela v roce 2015. Důvodem uzavření, byla velmi malá vzdálenost od další pobočky stejného konceptu a nenašel se dostatek klientů, aby obě restaurace vykazovaly zisk. Uzavřená provozovna, byla zároveň první otevřená a byla pilotním projektem konceptu. Níže uvedený graf č. 7 ukazuje, že za dobu působení konceptu na trhu bylo uzavřeno 22% poboček, zatímco dalších 78% funguje.

Graf 7 Aktuální stav restaurací The PUB

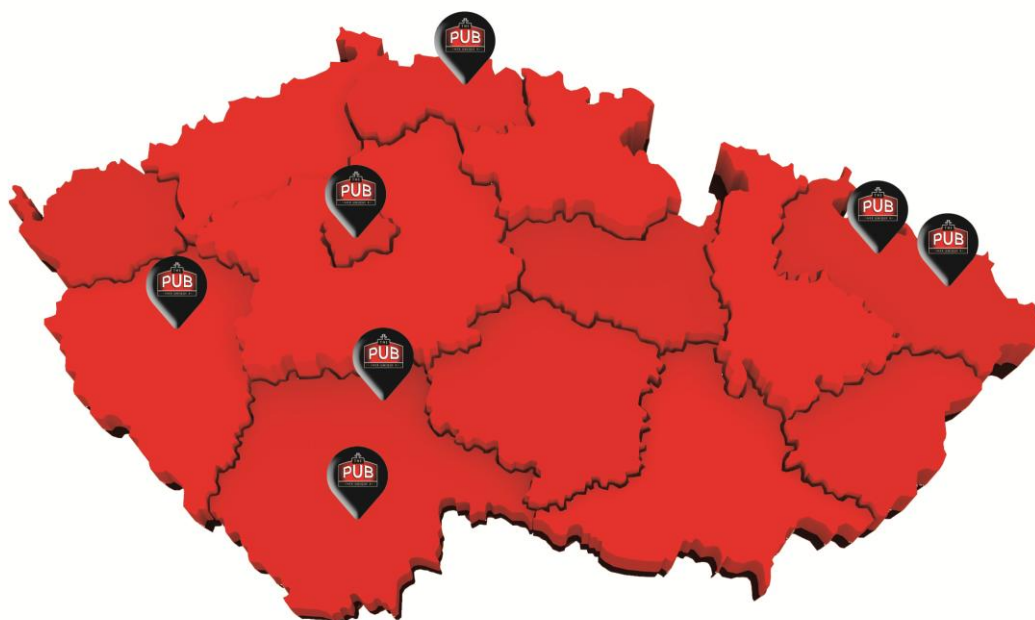


Zdroj: Vlastní zpracování autora

Geografické pokrytí sítě

Obrázek č. 3 demonstruje geografické rozložení poboček v rámci ČR. Vidíme zde slabou hustotu sítě, oproti konkurenčním projektům. Pět poboček se nachází v Praze. Koncept The PUB můžete najít celkem v sedmi městech. V současnosti jsou v provozu tři pobočky, které se nacházejí za hranicemi ČR. První zahraniční restaurace byla otevřena v roce 2009 v německém Berlíně. Rok poté ve Vídni a v roce 2013 v rumunské Bukurešti.

Obrázek 3 Geografické rozmístění sítě The PUB



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Zavřené restaurace se nacházejí v Plzni, Brně, Karlových Varech a v Pardubicích. (The PUB s.r.o.). Aktuálně jsou otevřeny tyto provozovny Praha 1 – mateřská provozovna, Praha 2, Praha 5, Praha 6, Praha 8, Plzeň – mateřská provozovna, Liberec - mateřská provozovna, Tábor, Ostrava, Opava, České Budějovice (The PUB s.r.o.). Koncept v tuto chvíli hledá franchisanty v Olomouci, Zlíně, Ústí nad Labem, Děčíně, Jihlavě, Teplicích, Kladně, Mladé Boleslavi a v Jablonci nad Nisou.

SWOT analýza

Tabulka 2 SWOT analýza The PUB

Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Výjimečné know-how	Nízké pokrytí trhu	Vstup na nové zahraniční trhy	Možnost poškození know-how franchisantem
Dodavatelské výhody vycházející z dlouholeté spolupráce a výše odběrů zboží	Technologie náročná na údržbu	Výstavba nových provozoven ve velkých městech	Přesun k západnímu modelu konzumace piva (pivo již není trendy nápoj)
Provozní příručka	"wow" efekt	Možnost založení master - franchisingu	Pokles cestovního ruchu
Vlastní propracovaná technologie	relativně vysoká „úmrtnost“ poboček	Vertikální integrace vlastních produktů	Pokles kupní síly obyvatelstva
Interakce mezi restauracemi	Vysoká počáteční investice	Růst spotřeby točeného piva	Růst podobných konkurenčních projektů
Atraktivita konceptu pro hosta	Koncept funguje pouze ve velkých městech		Změna životního stylu a preference uživatelů
Kvalitní gastronomie			Daňová politika státu
Věrnostní program pro klienta			Vysoká míra možnosti napodobení a poškození jména podniku
Dobré marketingové schopnosti			

Zdroj: Vlastní zpracování autora

4.1.3 Potrefená husa

Charakteristika konceptu

Koncept Potrefená Husa byl vybudován společností Pivovary Staropramen a.s. v roce 1998 jako reakce na projekt konkurenčního pivovaru Plzeňský Prazdroj, který v té době úspěšně spolupracoval s konceptem Švejk restaurant, který měl otevřených již sedm restaurací.

Koncept Potrefená Husa nevznikl na rozdíl od konkurenčních projektů z nápadu jednotlivce, ale šlo o vytvoření vertikálního odbytového článku Pivovarů Staropramen a.s. pro své výrobky. Potrefená Husa „to je místo, kam se chodí. Fajn design, zábavní lidé, příjemná obsluha, spousta druhů výborného piva, nejen toho českého, ale také belgického.

K tomu jídelní lístek s tím co máte rádi a také s tím, co si teprve oblíbíte, až to poprvé ochutnáte“ (Fbconcepts).

Interiér restaurace není ve všech pobočkách totožný, jelikož Pivovary Staropramen a.s. rozdělily pobočky konceptu Potrefená Husa na tři úrovně:

- Potrefená Husa Restaurace
- Potrefená Husa Beerpoint.
- Potrefená Husa Sportbar

K rozdělení restaurací na tři úrovně došlo vlivem, reakce na požadavky trhu a přizpůsobení konceptu daným lokalitám. K rozdělení, došlo až v průběhu provozu restaurací. Svůj interiér restaurace inovují a modernizují pravidelně. Pro všechny typy poboček je charakteristický moderní design spojený s vysokými stoly a barovými židlemi.

Koncepce Restaurace Potrefená Husa je zaměřena na konzumaci piva koncernu Staropramen a kvalitních pokrmů. Jedná se o restauraci nabízející mezinárodní kuchyni a komplexní restaurační služby. Obvykle je situována do center krajských měst a vymezena jsou i specifika budovy, kde lze pobočku otevřít. Ideální prostory se nacházejí na náměstí nebo na pěší zóně, mají prosklené výklady nebo velká okna.

Druhým typem je Potrefená Husa Beerpoint. „Beerpoint je Potrefená husa ve velkých obchodních centrech, takto by se dal velmi zjednodušeně popsat tento koncept. Ačkoli je Beerpoint v obchodním centru, v žádném případě se nejedná o fast food, což už dokazuje existence jídelního lístku se třinácti listy místo prosvětleného menu. Nabídka jídel připomíná, že jsme na návštěvě u rodiny Potrefené husy, ale také respektuje požadavky zákazníků na rychlejší odbavení a kratší dobu pobytu v provozovně“ (Fbconcepts).

Beerpointy jsou situovány do obchodních center dobře dosažitelných bez automobilu, tedy do těch, která jsou především v centrech měst dostupná MHD. Velikost poboček závisí na velikosti gastronomické části centra. Podle Jana Trochty, generálního manažera sekce franchisingu Pivovarů Staropramen, a.s., má tento typ konceptu v dnešní době u spotřebitelů největší ohlas.

„Potrefená husa Sportbar je projekt moderního sportovního baru se vším, co k němu patří. Velkoplošná projekce, monitory nad bary, široký výběr českých a belgických piv a nabídka i takových jídel, která při fandění nevychladnou“ (Fbconcepts).

Sportbary jsou spojeny s bowlingovými a kuželkovými drahami, kulečníky, šípkami, sázkovými kanceláři nebo hernami. Jsou situovány především v prosklených plochách na sídlištích tam, kde dříve byly samoobsluhy a oproti dvěma předchozím typům konceptu mají nastavenou nižší cenovou hladinu.

Jako obchodní metoda je od roku 1998 využíván franchising. Při výběru franchisanta se zástupci Pivovarů Staropramen, a.s. přesně řídí nastavenými pravidly. Při výběru hraje rozhodující roli to, aby si jednotlivé pobočky vzájemně nekonkurovaly.

V současné době se tři pobočky nachází na Slovensku, kde mají Pivovary Staropramen, a.s. zastoupení. Koncept nemůže být realizován v zemích, kde Pivovary Staropramen, a.s. zastoupení nemají.

Hlavním dodavatelem konceptu je zároveň franchisor. Ostatními dodavateli jsou například Coca-Cola HBC Česká republika s.r.o. a Bidvest Czech Republic s.r.o., ostatní dodavatelé jsou franchisantům franchisorem doporučeni.

V rámci provázanosti franchisingového řetězce s Pivovary Staropramen a.s., je v případě poškození jména konceptu možné i poškození jména společnosti. Proto je volba a kontrola franchisanta velmi důležitá. Koncept Potrefená Husa má striktně nastavenou provozní příručku, jejíž dodržování se bez výjimky vyžaduje a dále franchisor podniká podrobné pravidelné kontroly. Rovněž disponuje poradenským oddělením pro komunikaci s franchisanty.

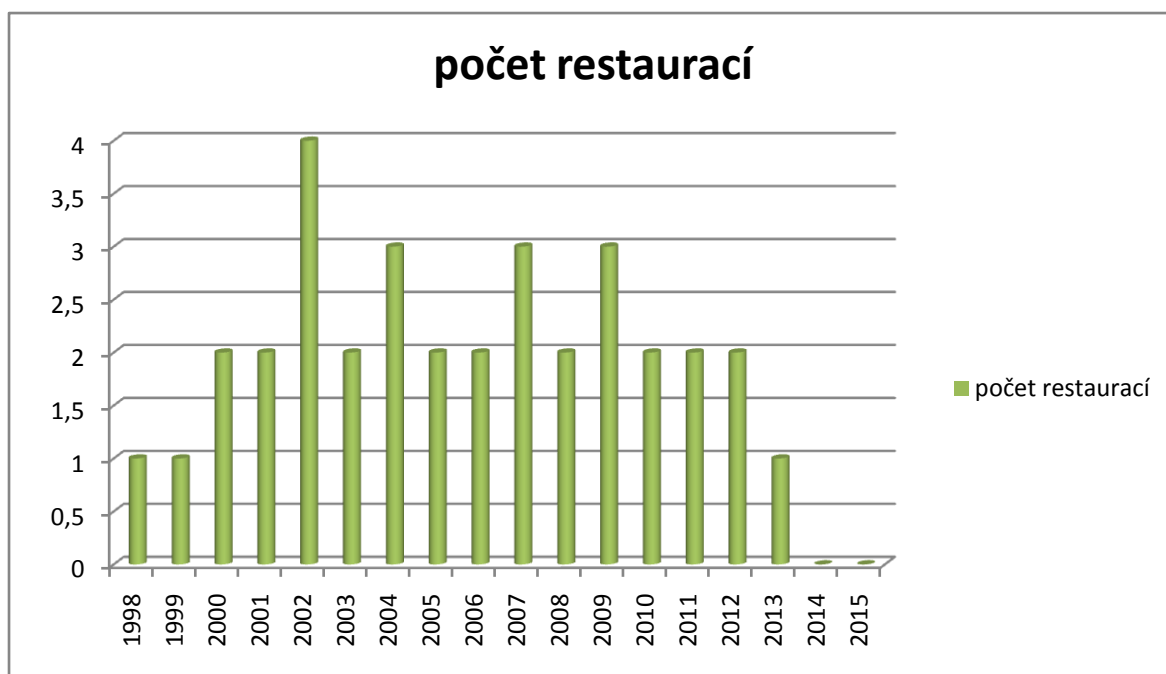
Historie a vývoj konceptu

Koncept vznikl na základně podobných myšlenek obchodního sládka s tehdejší marketingovým ředitelem a z popudu bývalého vlastníka z Anglie. Podnětem bylo, že žádný pivovar tou dobou nerealizoval na českém trhu vlastní gastronomický koncept. Koncept se vyvinul z myšlenky vytvořit restauraci vhodnou pro zahraniční klientelu pracující v České republice (Trochta).

První restaurace byla postavena na pražských Vinohradech v roce 1998 a následoval Olomouc, Bratislava, Plzeň a další.

Graf č. 8 monitoruje vývoj konceptu od počátku roku 1998. Na počátku vzniku konceptu byl rozvoj pozvolný. První dva roky zcela stabilní, kdy se stavěla pouze jedna restaurace. V roce 2000 a 2001 pak byly postaveny dvě. Růst pak dosáhl svého vrcholu v roce 2002, když byly postaveny čtyři provozovny. Následující roky byl růst opět podobný. Pravidelně se otevíraly dvě až tři restaurace ročně po dobu sedmi let až do roku 2008, kdy nastala stagnace, podpořená ekonomickou krizí. V letech 2014 a 2015 nebyla otevřena ani jedna nová provozovna.

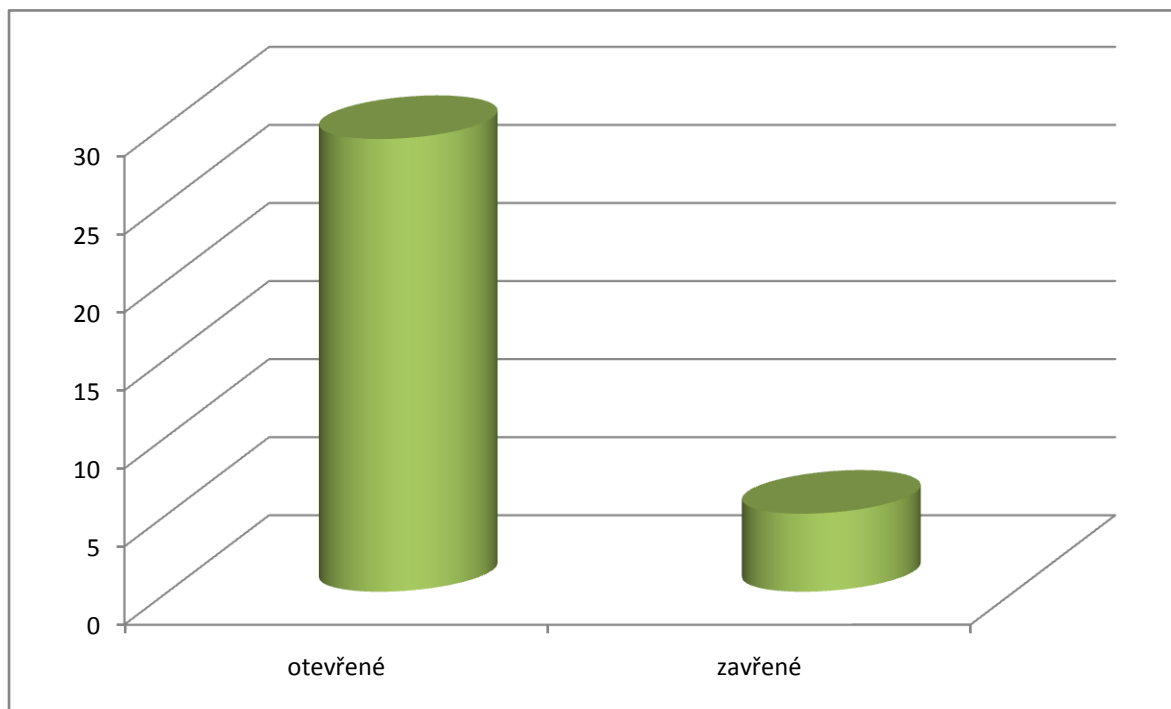
Graf 8 Vývoj realizace restaurací Potrefená Husa



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Celkový počet postavených restaurací od roku 1998 do současné chvíle je třicet čtyři. Za dobu působení konceptu jich bylo uzavřeno pět. Níže uvedený graf č. 9 hodnotí procentuální počet otevřených a uzavřených restaurací v průběhu fungování konceptu na trhu.

Graf 9 Aktuální stav restaurací Potrefená Husa



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Geografické pokrytí sítě

Obrázek č. 4 ukazuje rozmístění restaurací v rámci České republiky. Všech 29 poboček je rozmístěno do deseti českých měst. Největší koncentrace poboček je v Praze, kde je celkem šestnáct restaurací, následuje Brno, kde jsou tři. Restaurace Potrefená Husa nalezneme v Praze na Andělu, v Praze v Dejvicích, v pražské Hybernské ulici, na pražských Verandách, v Resslově ulici, na Vinohradech, v Holešovicích, v ulici Platnéřská, na Pankráci, na Albertově, na Národní třídě, v Brně na Zeleném trhu, v Českých Budějovicích, v Liberci, v Mladé Boleslavi, v Pardubicích, v Plzni a ve Zlíně.

Potrefená Husa typu Beerpoint je v Praze na Chodově, na Hlavním nádraží, na Budějovické, v Brně na Vaňkovce a Hradci Králové.

Potrefená Husa typu Sportbar se nachází v pražských Bohnicích, na Spořilově, v Brně, v Líšni a v Ostravě (Staropramen).

Cílem konceptu je dle slov Jana Trochty vytvoření dalších poboček právě v Praze a Brně.

Obrázek 4 Geografické rozmístění sítě Potrefená husa



Zdroj: Vlastní zpracování autora

SWOT analýza

Níže uvedená tabulka hodnotí silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby konceptu Potrefená Husa. Její zpracování je důležité pro zhodnocení možností inovací konceptu.

Tabulka 3 SWOT analýza Potrefená husa

Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Stabilní firma	Nenaplněný potenciál	Zvýšení povědomí o značce mimo města, kde už působí	Možnost poškození know-how franchisantem
Dodavatelské výhody vycházející z dlouholeté spolupráce a výše odběrů zboží	Vysoké vstupní investice	Možnost inovací a rozvoje konceptu	Změna majitele konceptu a tím možná změna celkové koncepce
Vertikální integrace	Silné omezení ze strany franchisora	Vstup na nové trhy v zahraničí	Ztráta výhradní distribuce piv Stella Artois a Hoegaarden
Provozní příručka a striktní kontrola jejího plnění	Absence podpory počáteční investice já našla, že je naopak podporují?	Výstavba nových provozoven v zahraničí	Pokles kupní síly obyvatelstva
Kvalitní gastronomie		Rozšíření nabídky výrobků	Růst podobných konkurenčních projektů
Široké portfolio produktů			Změna životního stylu a preferencí uživatelů
Známé jméno na trhu			Možnost založení podobného konceptu jinou pivovarnickou společností
Podpora hlavního dodavatele franchisora			
Vysoký počet poboček			

Zdroj: Vlastní zpracování autora

4.1.4 Ostatní konkurenční koncepty

V následující kapitole jsou charakterizovány gastronomické koncepty, působící na našem trhu, ale nejsou v této práci detailně analyzovány.

Koncept Výtopna a Ambiente jsou popsány v kapitole 3.3.2.

PUOR - Pilsner Urquell Originál Restaurant

Společnost Pilsner Urquell vytvořila vlastní franchisu a v současné době provozuje 21 poboček v České republice. Nejedná se o klasickou franchisu, jelikož Plzeňské pivovary, a.s. neposkytují provozovatelům kompletní franchisingové služby. Společnost zakládá různé "konceptové značky" na našem trhu. Jedná se o Pilsner Urquell Original Restaurant, Gambrinus 1869, Excelent Urban Pub, Kozlovnu a Radegastovnu. Dohromady jde o více než 60 poboček v rámci ČR.

Bernard PUB

Pivovar Bernard z Humpolce také disponuje sítí poboček distribujičích vlastní pivo. Cílem sítě je obsadit Prahu a založit zde 6, maximálně 7 poboček prezentujících se stejným vzhledem, sortimentem i pravidly obsluhy. Koncept je postaven na nabídce všech druhů piva Bernard a na rozdíl od ostatních konceptů není jeho cílem obsadit centra měst a obchodní centra v nich, ale přizpůsobit se spíše klientele městských čtvrtí. První Bernard PUB byl otevřen v roce 2012 na pražském Žižkově – Bernard Pub Jeseniova, v roce 2014 přibyla pobočka na Břevnově – Bernard Pub U Bílého Lva a na Smíchově – Bernard Pub Anděl. Následně byly otevřeny pobočky Bernard Pub Cesta Časem na Praze 6 a Bernard Pub Bruselská na Praze 2 (Bernard Pub).

Kolkovna

Restaurace sítě Kolkovna jsou na českém trhu také již velmi dobře známé. V současné době má koncept otevřených 8 poboček v Čechách a dvě na Slovensku (obě v Bratislavě). V pobočkách se čepuje Plzeňský ležák Pilsner Urquell a dále se prezentuje výtečnou gastronomií, perfektní obsluhou a inspirujícím prostředím (Kolkovna).

V prostředí českého trhu dále působí, vznikají a zanikají další koncepty, které jsou buď klasickou franchisou s českými či zahraničními majiteli nebo podobnou formou, která zahrnuje síť restaurací, která má některé stejné charakteristické prvky, jež je odliší od konkurentů na trhu a spotřebitel si je podle nich zařadí do stejné sítě podniků.

Tyto restaurace jsou zpravidla právě díky svým shodným prvkům vyhledávány, protože klient věří, že pokud je spokojen s kvalitou služby v restauraci v Plzni, bude stejně spokojen, pokud navštíví totožnou restauraci v Praze.

4.2 Vlastní průzkum vybraných konceptů

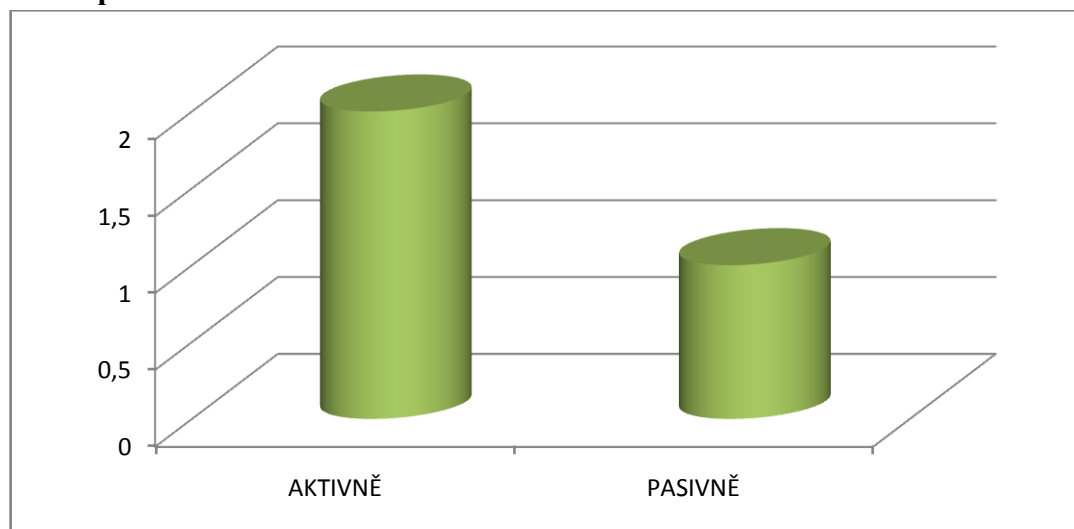
Jako prostředek vlastního průzkumu jsem si zvolil formu dotazníkového šetření. Požádal jsem zástupce jednotlivých šetřených konceptů o jeho vyplnění. Se zakladatelem konceptu Švejk restaurant Ing. Radovanem Sochořem bylo prováděno šetření dne 20. prosince 2015. Druhá část šetření byla realizována dne 11. února 2016 se zakladatelem konceptu The PUB Ing. Martinem Šampalíkem a zástupcem konceptu Potrefená Husa, panem Janem Trochou. Dotazníkové šetření obsahuje 33 otázek a jeho vyplnění zabralo respondentům necelou hodinu. Bylo rozděleno do pěti částí, zjištěná data z prvních dvou kapitol byla použita v kapitole 4.1, zbylé tři kapitoly jsou pak interpretovány v následujících podkapitolách.

4.2.1 Vztah franchisora a franchisanta

Analýzou vztahů mezi franchisorem a franchisantem, jsme zjišťovali těsnost vztahů uvnitř franchisingové sítě. Provedeným šetřením byly zjištěny následující informace.

První otázka odhalila, jakým způsobem vybírá franchisor své franchisanty. Otázka byla formulována jako uzavřená s dvěma možnostmi výběru a to a) aktivně nebo za b) pasivně. Výsledné odpovědi jsou vyznačeny v grafu č. 10 níže. Zástupce Potrefené husy uvedl jako odpověď pasivně (dnes již aktivně nehledá franchisanty a reaguje na případné oslovení zájemce o koncept) zatímco ostatní dva koncepty – The PUB a Švejk restaurant vytvářejí aktivitu k hledání nových provozovatelů

Graf 10 Způsob hledání franchisanta



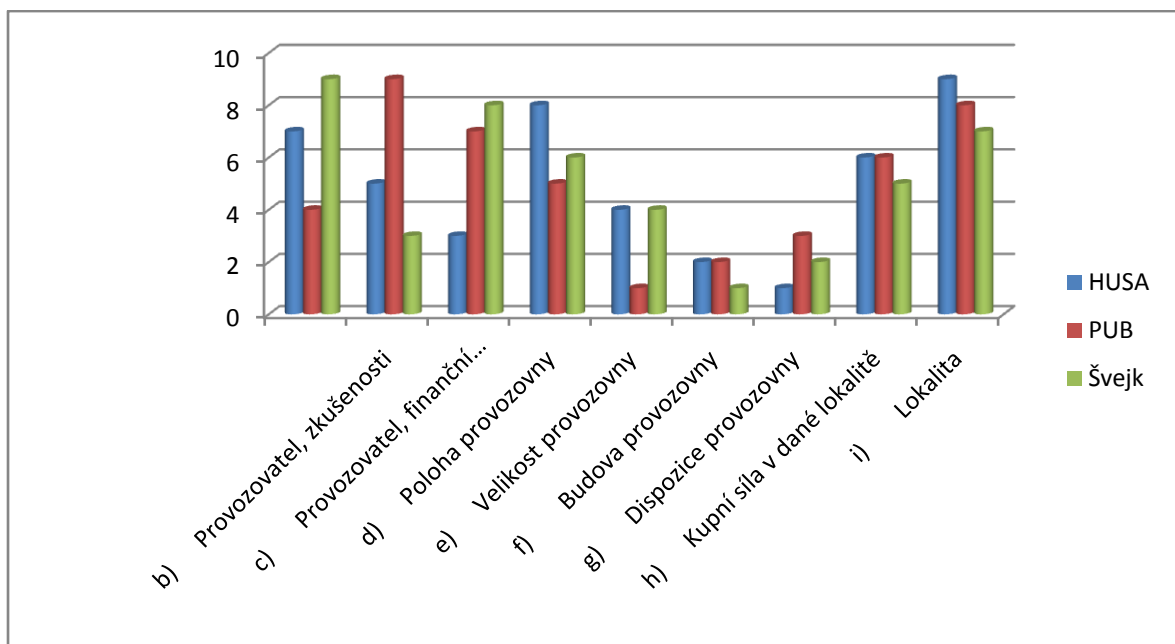
Zdroj: Vlastní zpracování autora

Druhá otázka této části dotazníku má návaznost na první. Zde byl respondent dotazován na vymezení způsobů, které při aktivním vyhledávání používá. Na tuto otázku odpovídali pouze zástupci Švejk restaurantu a The PUB. Zástupce The PUB uvedl, že využívá nabídku v inzertních novinách a odborných člancích a Public Relations (PR). Švejk restaurant využívá odborné články a PR a rovněž uvedl variantu, která spočívá ve využití sítě obchodních zástupců hlavních dodavatelů do konceptu.

Třetí otázka se soustředila na volbu strategie při hledání příležitosti pro rozvoj. V uzavřené otázce byly uvedeny čtyři možnosti. Respondent Potrefené Husy uvedl variantu A, tedy nejdříve si najde prostor, následně hledá provozovatele. Respondenti konceptů Švejk restaurant a The PUB se shodli na strategii aktivního hledání provozovatele, bez geografického zaměření a následně hodnotí potenciál vybrané lokality.

Čtvrtá otázka zjišťovala, co je při výběru franchisanta a nové pobočky nejdůležitější. V dotazníku bylo definováno devět kritérií, které respondenti měli seřadit dle důležitosti. Níže uvedený graf č. 11 interpretuje priority jednotlivých konceptů při volbě franchisanta. Na ose Y uvedeného grafu jsou znázorněny váhy jednotlivých kritérií, kde číslo devět má největší váhu, zatímco číslo nula nejnižší.

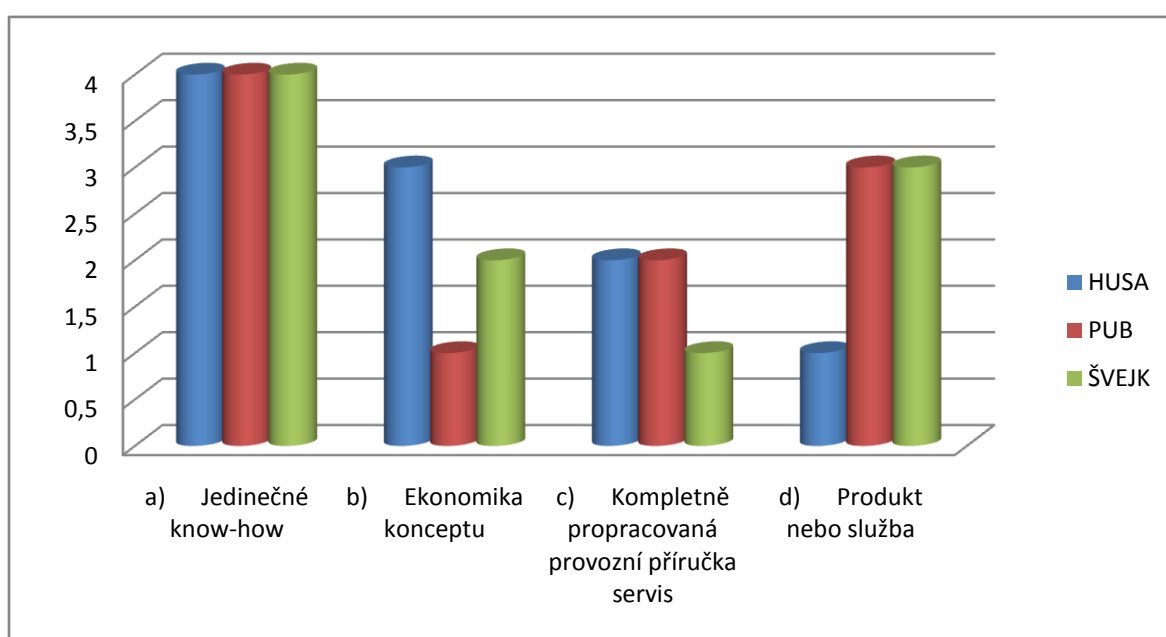
Graf 11 Hodnocení váhy kritérií franchisantem



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Graf č. 12 interpretuje, jaké výhody přináší franchisa franchisantovi. V otázce byly zvoleny čtyři možnosti, které měl respondent seřadit dle důležitosti, kde čtyři body znamenají největší váhu. Z grafu je patrné, že všichni tři zástupci konceptů se shodli, že nejdůležitější věcí je know-how konceptu. The PUB a Švejk restaurant řadí vysoko kvalitní produkt a služby, zatímco Potrefená husa označuje jako druhou nejdůležitější výhodu ekonomické ukazatele provozovny. Ing. Radovan Sochor, zástupce ŠR, přikládá nejnižší váhu propracované provozní příručce.

Graf 12 Největší výhody vybraných konceptů pro franchisanta

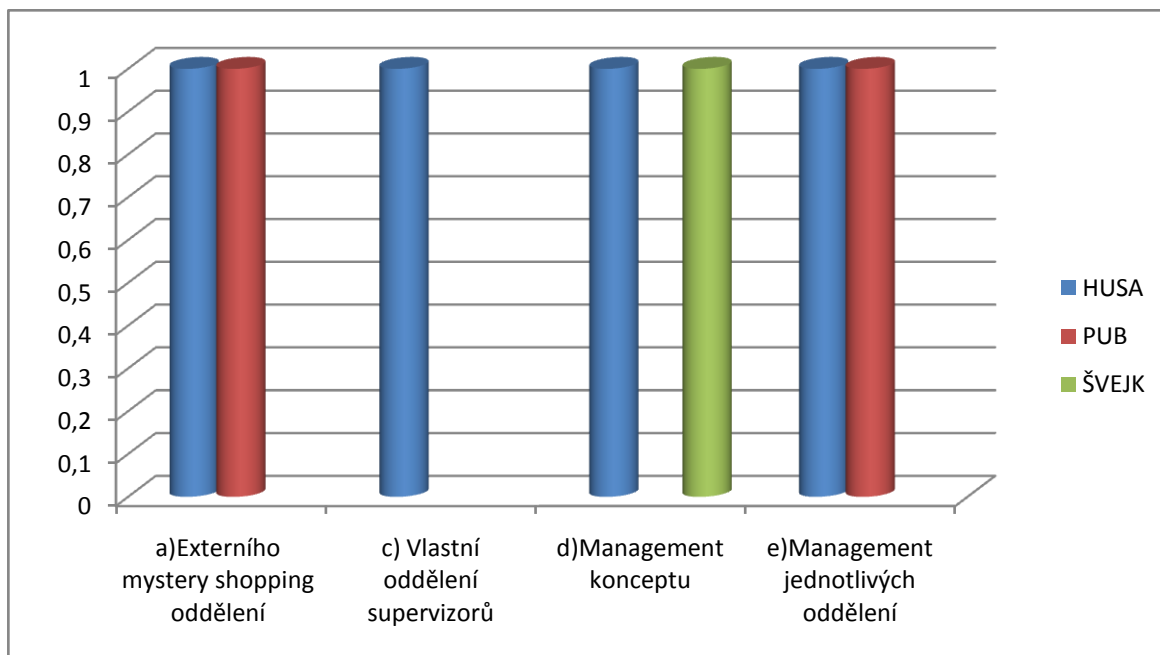


Zdroj: Vlastní zpracování autora

Další otázka zkoumala těsnosti vazby uvnitř sítě, tedy jakým způsobem jsou kontrolovány franchisové provozovny. Celkem bylo předdefinováno devět způsobů, s možností výběru více možností najednou. Níže uvedený graf č. 13 ukazuje, že franchisoři vybrali pouze čtyři možnosti:

- a) Pomocí externího mystery shopping oddělení,
- c) Vlastní oddělení supervizorů,
- d) Management konceptu,
- e) Management jednotlivých oddělení, kontroluje své vlastní záležitosti,

Graf 13 Způsoby kontroly franchisanta

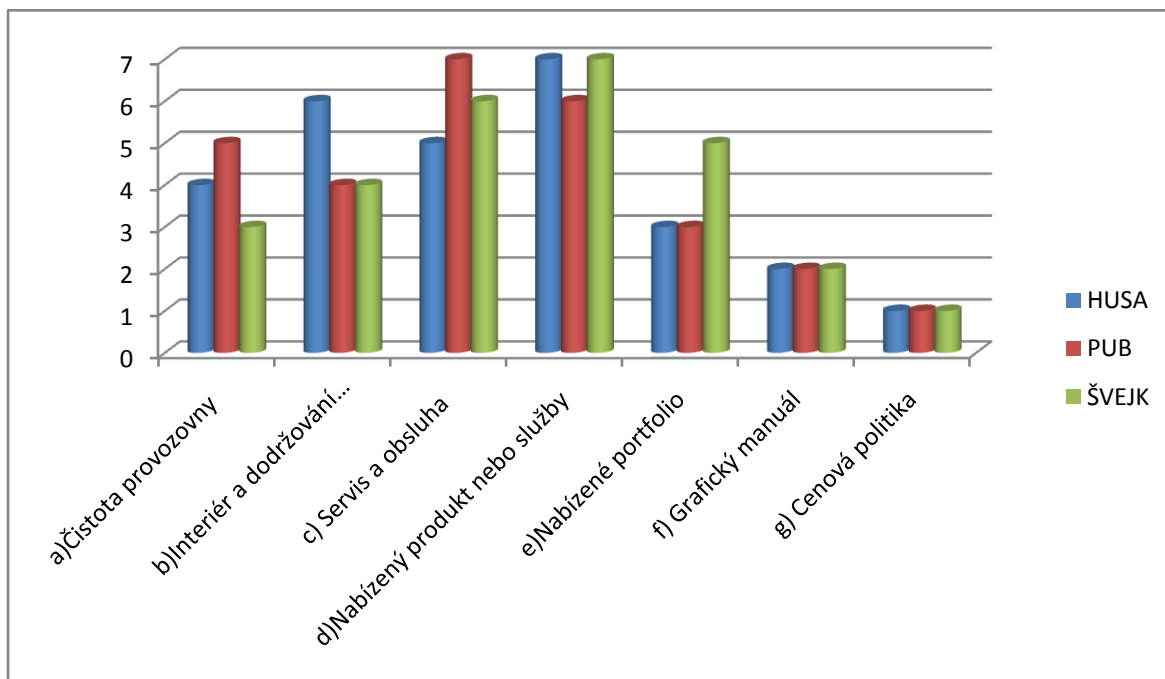


Zdroj: Vlastní zpracování autora

V návaznosti na způsob kontroly se dotazník ptal na otázku, jak často kontrolují franchisanty. Švejk restaurant má v porovnání s konkurenty nejvolnější způsob kontroly a nemá zavedený žádný jasně definovaný systém kontrol. Kontroly zde probíhají jednou za rok. Naproti tomu v The PUB a Potrefené Huse probíhají kontroly pravidelně každý měsíc a podle jasně daného vzorce.

Osmá otázka se věnovala definování, co je jádrem kontroly a co je pro při kontrole nejdůležitější. Předdefinované možnosti měli respondenti seřadit dle důležitosti na stupnici od jedné do sedmi, kde sedm má nejvyšší váhu. Na grafu č. 14 je vidět, že pro všechny koncepty patří mezi nejdůležitější parametry kontroly nabízený produkt nebo služba, servis a obsluha. Cenová politika je pak nejméně sledovaným parametrem u všech konceptů.

Graf 14 Nejdůležitější položky kontroly provozovny



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Ve vztahu franchisora a franchisanta, jsme pak zjišťovali situaci s dodavateli. Otázka byla koncipována tak, aby zjistila, jakým způsobem jsou provozovny svázány s povinnými dodavateli surovin. Výsledkem je, že u konceptu The PUB je většina dodavatelů stejných pro celý koncept a franchisanti jsou povinni zboží od nich odebrat. U Potrefené husy a Švejk restaurantu je povinný odběr zboží pouze u hlavních dodavatelů, pro nákup doplňkového sortimentu mohou zvolit dodavatele dle vlastního výběru.

Poslední otázka této části výzkumu, byla zaměřena na existenci vlastních produktů. Potrefená husa disponuje vlastním produktem, který je hlavním produktem konceptu, a to veškeré pивní portfolio. The PUB a Švejk restaurant pak v rámci sítě dodává pouze merchandisingové produkty.

4.2.2 Ekonomická analýza

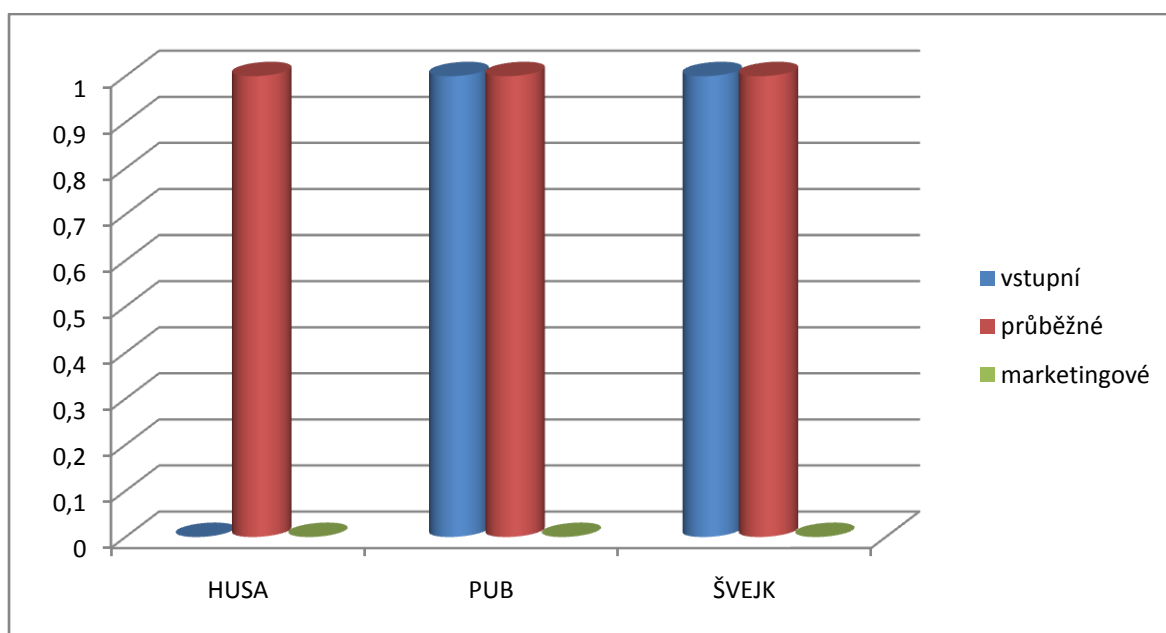
V rámci výzkumu týkajícího se prvků ekonomické analýzy, jsem se pokoušel nastavit kritéria, která bude možné porovnat v rámci všech konceptů. Při tvorbě následující sady otázek jsem vycházel z údajů stanovených pro provozovnu vybavenou jak kuchyní, tak výčepem o celkovém počtu 150 míst k sezení v restauraci.

První otázka zjišťovala běžnou návratnost vstupní investice do modelové provozovny. Výsledek ukazuje, že návratnost je nejkratší u provozovny konceptu PH, která uvádí návratnost 3-4 roky, dále pak shodně uvádějí návratnost koncepty u Švejk restaurantu a konceptu The PUB a to 4-5 let.

Otázka celkové investice je dále rozšířena o původ financování. Zajímalo mne původ financí, zda je vše v rukou franchisanta, nebo existuje podpora ze strany dodavatelů a centrály. Uvedl jsem celkem šest variant odpovědí. Zástupce PH uvádí, že v rámci konceptu částečně přispívá centrála, ale většina investice spadá na franchisanta. U The PUB a ŠR je model stejný - většinu si hradí franchisant a částečně přispívají dodavatelé.

Další podstatnou investicí jsou franchisingové poplatky. V rámci franchisingu rozeznáváme vstupní, průběžné a marketingové poplatky. Otázkou bylo zjištěno, které poplatky jsou v jednotlivých konceptech povinné.

Graf 15 Typ franchisingových poplatků



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, že všechny koncepty používají vstupní poplatky a žádný koncept nevyžaduje marketingové poplatky. Průběžné poplatky platí franchisanti konceptů The PUB a ŠR.

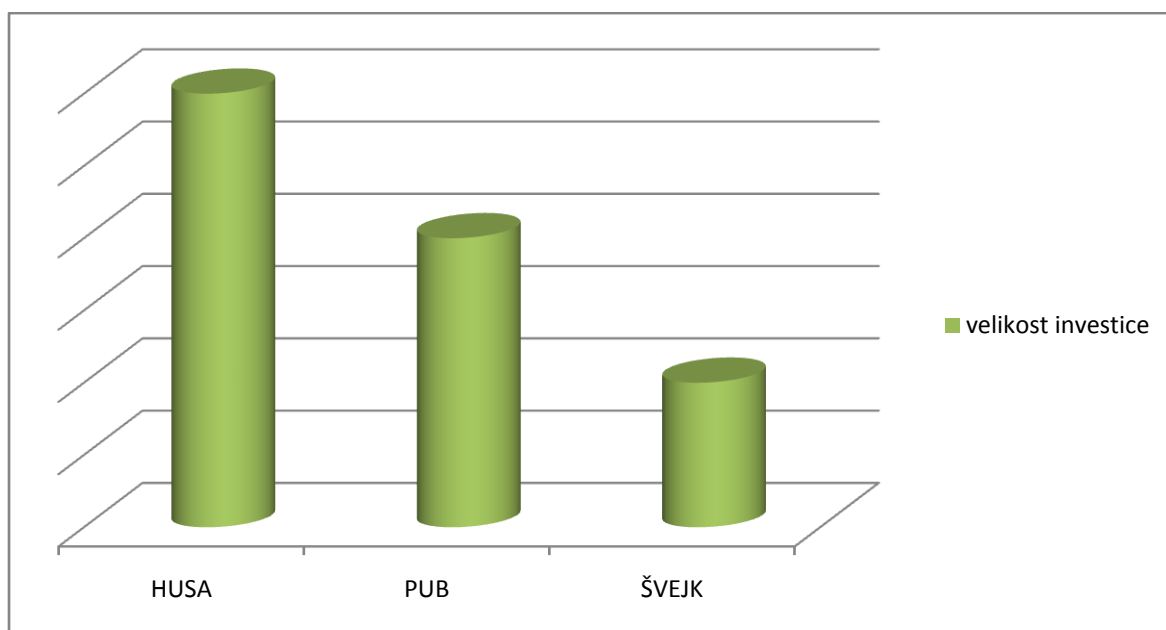
Čtvrtá otázka tohoto bloku zkoumá, jakým způsobem jsou uvedené průběžné poplatky stanoveny. U konceptu Potrefená husa je stanovena fixní částka, která je

rozdělena do dvou hladin v závislosti na velikosti provozovny. Švejk restaurant z uvedených možností zvolil stanovení poplatků jako fixní částku stanovenou individuálně pro jednotlivé franchisy. Koncept The PUB stanovuje poplatek svým franchisantům určitým procentem z tržeb. Výše procenta je stanovena individuálně pro jednotlivé franchisanty. V této oblasti se rozcházejí všechny tři koncepty a každý má vlastní způsob stanovení poplatků.

V návaznosti na otázku vstupního poplatku, který používají koncepty The PUB a Švejk restaurant víme, že výše vstupního poplatku prvního jmenovaného konceptu se pohybuje v rozmezí 100.000,- Kč až 300.000,- Kč. Stejnou výši poplatku uvedl i koncept Švejk restaurant.

Celková investice pro nastavený model se týká investice do technického a technologického vybavení a do realizace interiéru. Nejvyšší investici je třeba vynaložit na otevření franchise konceptu Potrefená husa, kde je potřeba 6.000.000,- Kč a více. U konceptu The PUB je uvedená částka 5.000.000,- Kč až 6.000.000,- Kč a nejnižší investice je potřeba pro otevření pobočky konceptu Švejk restaurant a to 4.000.000,- Kč až 5.000.000,- Kč. Uvedený graf č. 16 uvedené investice jednotlivých konceptů graficky znázorňuje.

Graf 16 Výše celkové investice u modelové pobočky

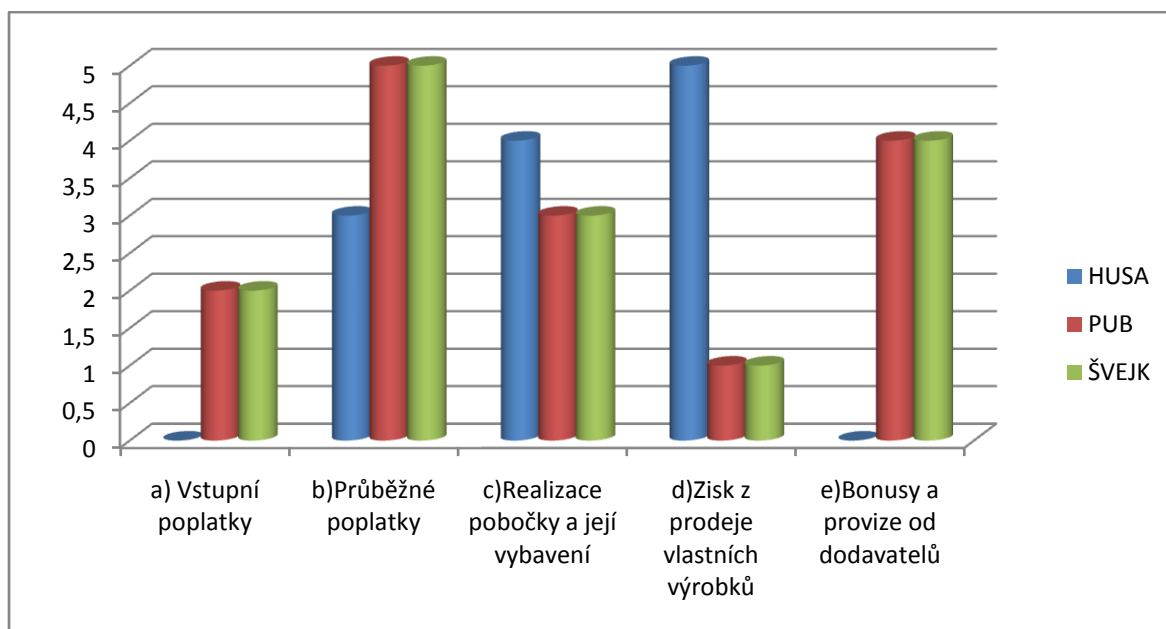


Zdroj: Vlastní zpracování autora

Dotazník dále zkoumal, jak je nastavená cenová hladina prodávaných produktů a služeb. U PH je cena čistě na rozhodnutí franchisanta. Koncepty The PUB a Švejk restaurant svým franchisantům ceny doporučují.

Poslední otázka bloku zjišťovala, které faktory jsou nejdůležitějšími zdroji příjmů. Uvedené varianty franchisoři seřadili dle významnosti na stupnici od jedné do pěti, kde pět má nejvyšší váhu. Z uvedeného grafu č. 17 vyplývá, že nejvyšší zisky plynou projektům The PUB a ŠR z průběžných poplatků franchisantů a nejnižší z produktů prodaných do sítě poboček, naopak PH realizuje nevyšší zisk prodejem vlastních produktů franchisantům.

Graf 17 Zdroje příjmů franchisorů



Zdroj: Vlastní zpracování autora

4.2.3 Strategie a vize do budoucna

Poslední část dotazníkového šetření byla zaměřena na předpokládaný vývoj konceptu, celkovou vizi, odhad budoucího růstu a celkového vývoje konceptu. Jedná se o subjektivní hodnocení, založené na zkušenostech a znalostech daného oboru.

První otázka má otevřenou formu a respondenti byli požádáni, aby odpověděli na otázku, zda dovedou odhadnout své postavení na trhu a vývoj konceptu v horizontu příštích deseti let.

Zástupce konceptu Potrefená husa, Jan Trochta, vidí velký potenciál růstu a možnost umístění dalších poboček PH na český trh. Celkem by koncept rád otevřel 10

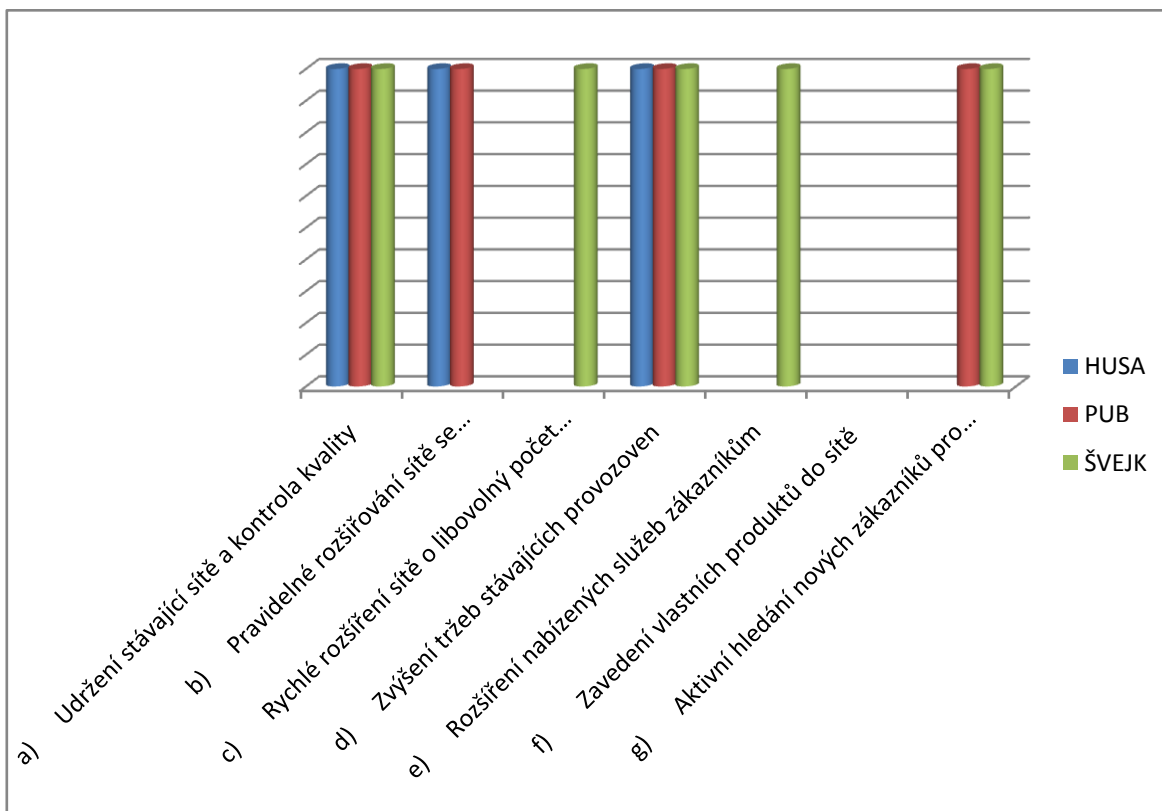
franchis, tedy jednu ročně a to v okresních a krajských městech. Jak v Praze, tak v Brně by měly být podle plánu otevřeny 2 provozovny.

Koncept The PUB očekává rozvoj konceptu v Praze a zahraničí. Zvýšením kvality a zdražením očekává koncept, že jeho značka bude silnější a služby profesionálnější. Koncept začne pracovat na posílení pozice na stávajících trzích ve velkých městech a ročně chce otevřít 2-3 pobočky v Čechách a na zahraničních trzích.

Vize konceptu Švejk restaurant, se týkají především zkvalitnění a hlubšího propojení stávající sítě. V současnosti je hlavní důraz kladen na rozvoj a zkvalitnění stávajících poboček sítě především pak propracovanější systém kontroly a sjednocení dodavatelů. Do budoucna, tedy ve zmíněném desetiletém horizontu, je cílem růst ve větších městech, které má koncept již jasně definované a především pak expanze na zahraniční trhy. Velmi zajímavý projekt by měl vzniknout v Číně, kde v letošním roce probíhají jednání o konkrétnější podobě zastoupení.

Druhá otázka byla položena na téma cílů, kterých chtějí koncepty dosáhnout. Jde o uzavřenou otázku s více možnostmi odpovědí. Graf č. 18 interpretuje, že nejvíce cílů má stanovených koncept Švejk restaurant a to udržet stávající síť a kontrolovat kvalitu, zvýšení tržeb stávajících poboček, rozšíření nabízených služeb zákazníkům a aktivní hledání nových zákazníků pro pobočky konceptu. Shodnými cíli všech konceptů jsou udržení stávající sítě a kontrola kvality a zvýšení tržeb stávajících provozoven.

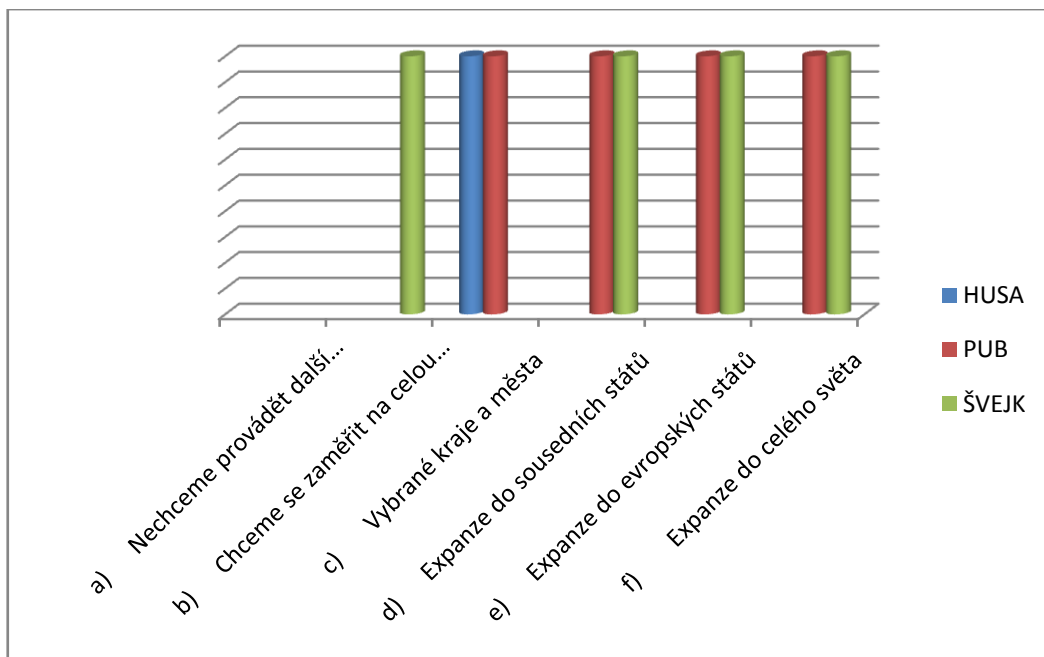
Graf 18 Cíle konceptů



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Další otázka zkoumala směr výstavby budoucích provozoven ve smyslu, zda je pro koncepty atraktivnější rozvíjet se na českém nebo zahraničním trhu. Uvedeno bylo šest možností odpovědí. O rozvoj na zahraničních trzích nemá zájem koncept Potrefená husa, zatímco dva zbývající koncepty ano. PH má také nastavena přísnější kritéria pro velikost měst, kde lze pobočku otevřít. Níže uvedený graf č. 19 graficky znázorňuje odpovědi respondentů. Z grafu vyplývá, že všechny koncepty chtějí expandovat. Nejvíce ambicí má v tomto směru opět Švejk restaurant, nicméně v současné době je pro koncept stále prioritou věnovat se lépe stávajícím pobočkám.

Graf 19 Směr plánované výstavby nových poboček

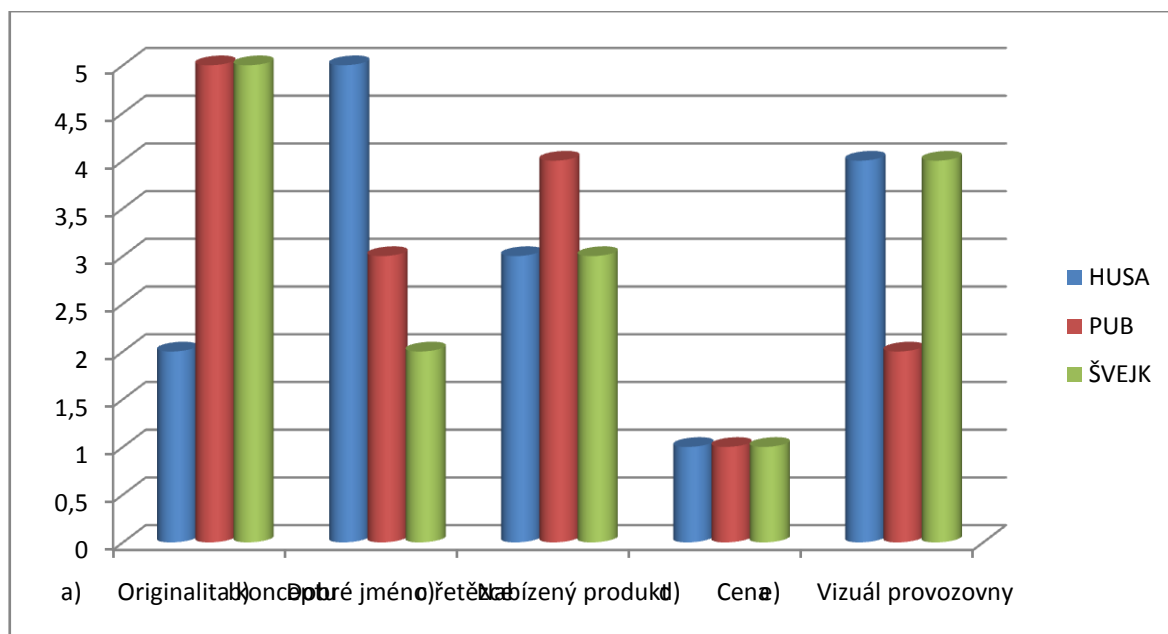


Zdroj: Vlastní zpracování autora

Závěrečná otázka požádala respondenty, aby uvedly prvky, které jsou pro koncept nejdůležitější a také ty, které odlišují koncept od jiných a představují tak konkurenční výhodu. Respondenti dostali na výběr pět možností, které měli označit podle důležitosti od jedné do pěti, kde pět bodů znamená nejvyšší důležitost.

Níže uvedený graf znázorňuje odpovědi respondentů. Koncepty The PUB a ŠR hodnotí nejlépe originalitu konceptu a PH zase dobré jméno řetězce. Nejnížší váhu všechny koncepty přikládají výši prodejních cen.

Graf 20 Silné stránky konceptů



Zdroj: Vlastní zpracování autora

4.3 Porovnání franchisingových konceptů

V následující kapitole jsou porovnávány zkoumané koncepty Švejk restaurant, The PUB a Potrefená husa. Výsledek provedeného porovnání je graficky zpracován v tabulce č. 4 a výsledky jsou interpretovány v následujících kapitolách.

4.3.1 Charakteristika konceptů

Know-how

Do této kategorie se řadí kromě konkrétního návodu na vedení restaurace i ochranná známka, duševní vlastnictví nebo patenty. Na první místo se staví v tomto ohledu koncept The PUB. Řadí se sem samoobslužný výčep včetně softwaru, který monitoruje výtoč piva v jednotlivých provozovnách a který je hlavní dominantou konceptu.

Druhý v pořadí je koncept Švejk restaurant, který vlastní nejenom know-how celého konceptu, ale také ochrannou známku světoznámé postavy "dobrého vojáka Švejk".

Třetí je koncept Potrefená Husa, který je výjimečný spíše svým produktem a vzhledem restaurace než jedinečným know-how. V dotazníkovém šetření uvedli zástupci všech tří konceptů, že právě jedinečné know-how je největší hodnotou konceptu, proto má v této kategorii největší váhu.

Nabízený produkt

Nabízený produkt je po know-how pro koncepty The PUB a Švejk restaurant nejdůležitějším kritériem, dle uvedené odpovědi v otázce č. 16. Nabízeným produktem jsou chápány jak nabízené produkty, tak poskytované služby. V tomto ohledu nejlépe hodnotím projekt PH, jelikož má největší nabídku čepovaných, charakteristické portfolio pivních speciálů a navíc nabízí pokrmy nejen české, ale i mezinárodní kuchyně a to ve velmi vysoké kvalitě. Benefitem je i existence společných gastronomických akcí, pořádaných ve všech provozovnách. Na druhé místo pomyslného žebříčku stavím Švejk restaurant, který je založen na konzumaci Plzeňského piva a tradiční české kuchyni, pro kterou je všude znám a za kterou získal řadu ocenění (Daos Plus s.r.o.) Třetí místo zastává koncept The PUB, který je založen na konzumaci a kvalitní péči Plzeňského piva a mezinárodní gastronomii.

Vzhled restaurace

V rámci tohoto kritéria je hodnocen jak interiér, tak vnější vzhled provozoven konceptů. Na třetím místě je restaurace The PUB, jelikož zde v rámci provozoven není jednotný vnější vzhled a interiér nemá výrazné shodné charakteristické znaky jako zbylé dva koncepty. Na druhém místě je koncept Švejk restaurant, který má jednotný vzhled interiéru s dominantním výčepním zařízením a Ladovými malbami Švejka a shodné vnější označení provozoven. Interiér je plný charakteristických znaků, jako jsou stoly, židle, vitráže, obložení apod. Vzhled provozoven konceptu PH je shodný jak v prvcích designu interiéru, tak ve využitém inventáři, mobiliáři a stejně tak je jednotný vzhled provozoven z vnější části restaurací. Design provozovny je charakteristický a je pravidelně modernizován, k udržení atraktivity zákazníků (Trochta), proto ho hodnotím jako nejlepší.

Marketing

Gastronomie je nepochybně odvětví s vysokou mírou vzájemné konkurence. Hraje tedy podstatnou roli zviditelnění se a odlišení od ostatních provozů prostřednictvím kvalitního marketingu. Obecné povědomí o značce, dobré jméno firmy a prestiž značky jsou hlavním lákadlem pro potenciální zákazníky. V tomto ohledu má nejlépe zpracovaný marketing projekt sítě PH. Důvodem úspěšnosti této značky je podpora majitele konceptu, tedy pivovaru Staropramen. Koncept The PUB nemá tolik poboček, ale

má podobně velkou základnu fanoušků na sociální síti Facebook, dále má vytvořené marketingové nástroje, jako jsou lokalizační aplikace, mobilní aplikace, věrnostní programy a soutěže. V tomto ohledu za koncepty PH a The PUB koncept Švejk restaurant zaostává, aktivně nevytváří žádné marketingové plošné kampaně a síť není propojena společnými gastronomickými akcemi apod.

Počet otevřených poboček

Počet otevřených restaurací vyznačuje postavení konceptu na trhu, zpravidla čím větší je jejich počet, tím větší má koncept sílu. Sílou konceptu je myšleno jak povědomí mezi spotřebiteli, tak vyjednávací pozice s dodavateli. Na druhou stranu příliš velké množství a pokrytí restaurací může znamenat omezenou možnost výstavby dalších provozoven pro potenciální zájemce o franchisu.

"Úmrtnost" restaurací

Tímto pojmem je míněn procentuální podíl uzavřených restaurací konceptu od doby jeho založení doposud. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit počet otevřených, zavřených a celkově postavených restaurací. V kapitole č. 4 - Vybrané české franchisingové koncepty, je tento stav u jednotlivých konceptů znázorněn grafy č. 5, č. 7 a č. 9. Z těchto grafů vyplývá, že největší procento uzavřených poboček má koncept Švejk restaurant s 33% zavřených restaurací, dále pak koncept The PUB s 22% zavřených restauracích a nejméně zavřených bylo provozoven konceptu PH a to 15% z celkového počtu restaurací.

Délka působení konceptu na trhu

Nejstarším konceptem je koncept Švejk restaurant založený roku 1995, druhým nejstarším projektem je síť restaurací PH, kde byla první franchisa otevřena v roce 1998 a nejmladší je koncept The PUB založený v roce 2005 (kapitola 4.1.2).

Geografické pokrytí sítě

Geografické pokrytí sítě jsem zvolil jako kritérium, které svědčí o možnosti aplikace konceptu v různých částech republiky, jako jsou krajská města, okresní města či obce. Koncept Švejk restaurant je v tomto ohledu nejuniverzálnější, jelikož jeho

provozovny pokrývají celou republiku bez ohledu na velikost lokalit. Od Rozvadova na západě po Frýdek Místek na východě. V severní části je Broumov a na jihu např. Český Krumlov. Pokrytí sítě detailně znázorňuje Obrázek č. 2 – Geografické rozmístění sítě Švejk restaurant v kapitole č 4.1.1 Sít' PH má své pobočky v jedenácti městech, především krajských měst, detailní zobrazení v kapitole č. 4.1.3 – Obrázek č. 4 – Geografické rozmístění sítě Potrefená Husa. The Pub se nachází pouze v sedmi městech, grafické zobrazení umístění restaurací The PUB je uvedeno rovněž kapitole 4.1.2. Obrázek č. 3 – Geografické rozmístění sítě The PUB.

4.3.2 Ekonomické ukazatele

Celková návratnost investice

Celková návratnost investice je kritérium, které je pro potenciálního zájemce klíčovým faktorem k volbě konceptu pro svoje podnikání. Základem podnikatelského záměru je tento faktor a je s ním spojena i možná splátka cizích zdrojů potřebných k počáteční investici. Proto je kritérium návratnosti investice v tomto ohledu nejdůležitější. Z provedeného výzkumu vyplývá, že nejnižší uváděná doba návratnosti je u konceptu PH a to 3 - 4 roky, koncept The PUB uvádí návratnost 4 - 5 let a u konceptu Švejk restaurantu také 4 - 5 let. Tento údaj je velice specifický a závisí rovněž na individuálních schopnostech franchisanta a lokalitě provozovny a na tom, zda si v dané lokalitě najde rychle svou klientelu. Uvedené údaje jsou uváděny pro modelovou provozovnu o 150 místech k sezení.

Celková investice

Otázka celkové investice je rovněž uvedena pro modelovou provozovnu o 150 místech k sezení a zaobírá se jí otázka č. 27 z provedeného dotazníkové šetření. Finanční možnosti franchisanta jsou pro koncept Švejk restaurant hned druhým nejdůležitějším kritériem při výběru franchisanta a pro koncept The PUB třetím. Stejně tak je celková investice důležitá pro zájemce s omezenými finančními možnostmi. V tomto ohledu je nejméně finančně náročný projekt Švejk restaurant, dále The PUB a nejvyšší investici vyžaduje projekt Potrefená Husa.

Průběžné poplatky

Těmto poplatkům se věnuje otázka č. 29 dotazníku. Je zřejmé, že průběžné poplatky tvoří hlavní část příjmů franchisy z provozoven. Franchisant je totiž tímto poplatkem zatížen po celou dobu své činnosti. Nejvyšší poplatek má koncept Potrefená Husa (Trochta). Z provedeného kvantitativního výzkumu s franchisorem The PUB víme, že výše poplatku je stanovená procentuální částí tržby (2%). Na základě zjištěných údajů o tržbách víme, že se celková výše měsíčních poplatků pohybuje ve výši cca 7.700,- Kč (Justice.cz). Dle údajů od zástupce Švejk restaurantu je výše poplatku u jeho franchis 2.000,- Kč – 5.000,- Kč měsíčně.

Podpora počáteční investice

Tento údaj je důležitý pro potenciálního zájemce. Získá přehled, zda na počátku svého podnikání získá podporu z řetězce či od jeho klíčových dodavatelů. Právě toto kritérium může být rozhodujícím faktorem pro volbu konceptu. Například hlavní dodavatel konceptu Potrefená Husa je zároveň franchisorem konceptu, podpůrná počáteční investice z centrály je tedy vysoká. Pro koncept The PUB je podpora ze strany dodavatelů především díky spolupráci s Pilsner Urquell, stejně jako pro koncept Švejk restaurant.

Vstupní poplatek

Vstupní poplatek tvoří část investice, která je obvykle placena před otevřením pobočky. Z dotazníkového šetření vzešlo, že koncept PH nemá nastavený vstupní poplatek, zatímco u konceptu ŠR je výše poplatku od 100.000,- Kč do – 300.000,- Kč stejně jako u konceptu The PUB.

4.3.3 Vztah franchisora a franchisanta

Školení a poradenství

Celková spolupráce jednotlivých poboček v průběhu provozu se podílí na dobrém fungování konceptu a jeho míry úmrtnosti. Největší aktivitu a nejmenší úmrtnost v tomto ohledu má koncept Potrefená Husa, kde franchisor pravidelně organizuje školení pro šéfkuchaře a provozní restaurací. Provozuje poradenství jak pro kuchaře, tak pracovníky operativy. Koncept The PUB má svého šéfkuchaře pro odbornou pomoc, ale vlivem

menšího počtu poboček nemá tak častá školení a stálou poradenskou službu (The PUB s.r.o.) Koncept Švejk restaurant je v tomto ohledu spíše pasivní.

Dodavatelé

Tímto kritériem jsou myšleny vyjednané podmínky u jednotlivých dodavatelů řetězce. V tomto ohledu má největší vyjednávací sílu koncept Švejk restaurant, především kvůli velikosti sítě. Největší dodavatelskou jistotu má koncept PH, kde jak již bylo zmíněno, je hlavním dodavatelem franchisor. Nejhorší vyjednávací pozici pro dodavatelské podmínky má koncept The PUB.

Četnost a způsob kontroly

Četnost a způsob kontroly je důležitým kritériem pro franchisanta, jelikož stálá kontrola jej nutí dodržovat nastavené podmínky. Z otázek dotazníkového šetření č. 17 a č. 18 vzešlo, že nejčastější kontroly a nejvíce různými způsoby provádí koncept PH, dále The PUB a poslední je Švejk restaurant.

Společný marketing

Tento atribut se týká prvků sjednocujících sít' restaurací. Jedná se o společné aktivity, gastronomické akce, věrnostní karty apod. V této oblasti je nejprovázanějším konceptem PH, poté The PUB a poslední je Švejk restaurant.

4.3.4 Strategie a budoucí vize

Cíle konceptu

Cíle konceptu jsou součástí poslední porovnávací kategorie, která franchisanta informuje o predikcích vývoje konceptu, budoucích plánech a cílech. Na základě zjištěných informací, nejlépe hodnotím koncept The PUB, poté Švejk restaurant a Potrefenou husu.

Akvizice nových provozoven

Tento důležitý atribut rozvoje definuje stanovisko franchisora k potenciální výstavbě nových poboček. Koncept PH plánuje výstavbu pouze v rámci českého trhu s maximálním možným počtem poboček. Švejk restaurant plánuje další výstavbu jak v Čechách, tak v zahraničí. Stejně je tomu i u konceptu The PUB.

Tabulka 4 Hodnocení zkoumaných konceptů

Kritérium	Váha kategorie	Váha kritéria	Body HUSA	Váha HUSA	Body PUB	Váha PUB	Body ŠVEJK	Váha Švejk
Charakteristika konceptu	0,4		3	2,36	1	1,67	2	1,97
Know-how		0,22	1	0,22	3	0,67	2	0,44
Nabízený produkt		0,19	3	0,58	1	0,19	2	0,39
Vzhled restaurace		0,17	3	0,50	1	0,17	2	0,33
Marketing		0,14	3	0,42	2	0,28	1	0,14
Počet otevřených restaurací		0,11	2	0,22	1	0,11	3	0,33
"Úmrtnost" restaurací		0,08	3	0,25	2	0,17	1	0,08
Délka působení na trhu		0,06	2	0,11	1	0,06	3	0,17
Geografické pokrytí sítě		0,03	2	0,06	1	0,03	3	0,08
Ekonomické ukazatele	0,3		2	2,00	1	1,93	3	2,27
Celková návratnost investice		0,33	3	1,00	2	0,67	1	0,33
Celková investice modelové provozovny		0,27	1	0,27	2	0,53	3	0,80
Průběžný poplatek		0,20	2	0,40	2	0,40	3	0,60
Podpora počáteční investice		0,13	1	0,13	2	0,27	3	0,40
Vstupní poplatek		0,07	3	0,20	1	0,07	2	0,13
Vztah franchisora a franchisanta	0,2		3	3,00	2	1,70	1	1,30
Školení a poradenství		0,40	3	1,20	2	0,80	1	0,40
Dodavatelé		0,30	3	0,90	1	0,30	2	0,60
Četnost a způsob kontroly		0,20	3	0,60	2	0,40	1	0,20
Společný marketing		0,10	3	0,30	2	0,20	1	0,10
Strategie a budoucí vize	0,1		1	1,00	3	3,00	2	2,00
Cíle konceptu		0,67	1	0,67	3	2,00	2	1,33
Akvizice nových provozoven		0,33	1	0,33	3	1,00	2	0,67
Celkem			3	2,50	1	1,40	2	2,10
Charakteristika konceptu	0,4		3	1,20	1	0,40	2	0,80
Ekonomické ukazatele	0,3		2	0,60	1	0,30	3	0,90
Vztah franchisora a franchisanta	0,2		3	0,60	2	0,40	1	0,20
Strategie a budoucí vize	0,1		1	0,10	3	0,30	2	0,20
Koncept	Potrefená husa			The PUB		Švejk restaurant		
Pořadí	1.			3.		2.		

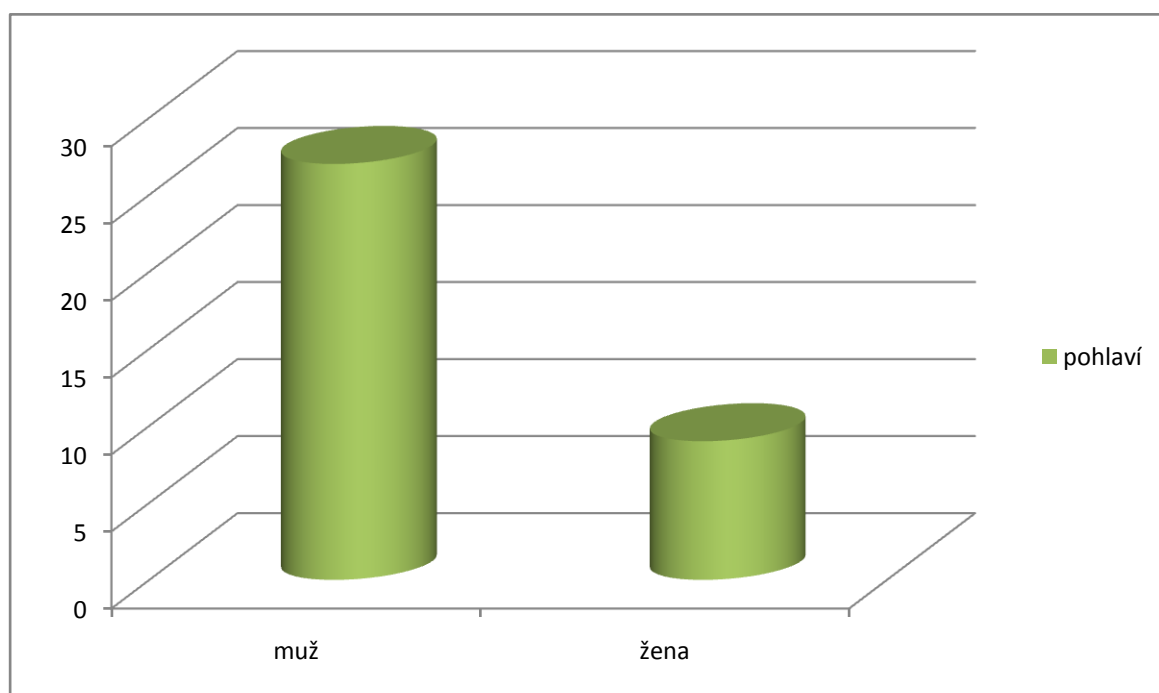
Zdroj: Vlastní zpracování autora

4.4 Vlastní výzkum zájmu o vybrané franchisingové koncepty

4.4.1 Výsledky dotazníkového šetření

V rámci první filtrační otázky dotazníku jsem vyloučil možnost podnikatelského nezájmu respondenta. Druhá otázka byla položena, na znalost franchisingu jako obchodní metody a třetí filtrační otázkou byla znalost zkoumaných konceptů. Výsledkem první části dotazníku bylo zúžení vzorku na 36 osob, jelikož z celkového počtu 45 respondentů, zvolilo alespoň v jedné z uvedených otázek variantu negativní, tudíž nesplňovali požadavky stanoveného kvótního výběru. Druhá část dotazníku měla podobu identifikačních otázek. V první otázce jsem zjišťoval poměr pohlaví. Z grafu č. 21 lze vyčíst, že vybraný vzorek lidí tvoří z 25% ženy a z 75% muži.

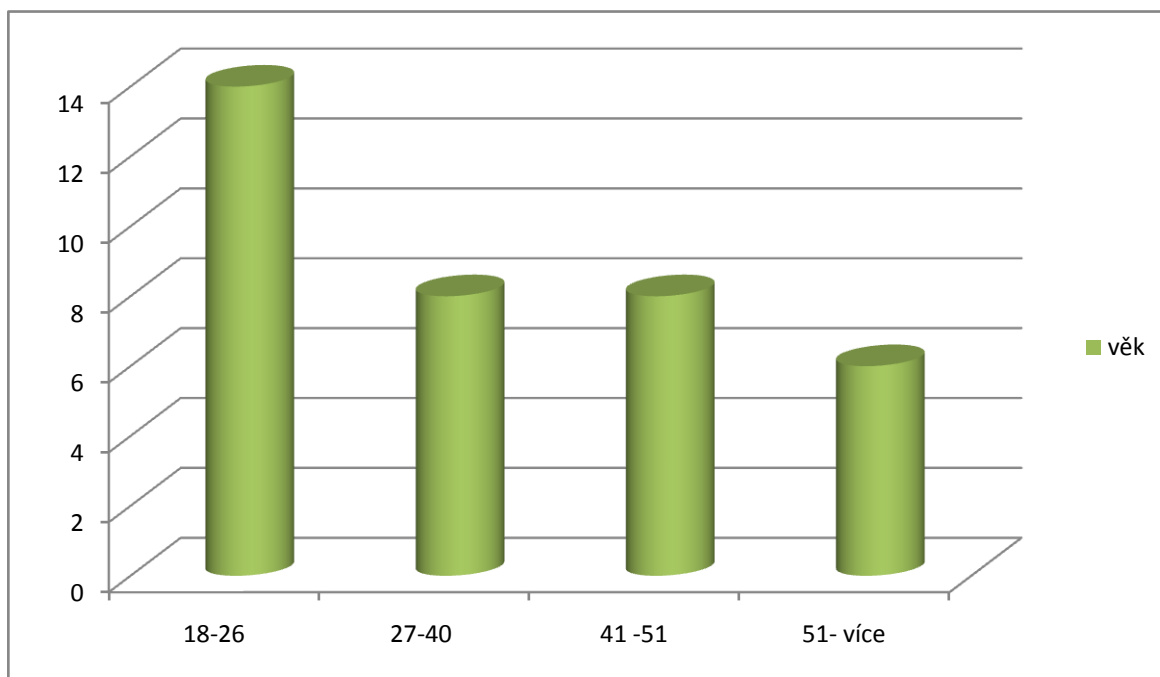
Graf 21 Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Čtvrtá otázka definuje věk respondentů. Z grafu č. 22 lze vypožorovat, že nejpočetnější skupinou dotázaných byli respondenti ve věku 18-26 let. Tuto skupinu tvoří 39% dotázaných a lze je charakterizovat jako mladé nebo začínající podnikatele. Dále lze vyčíst shodné procento 22% respondentů u skupiny 27-40 let a 41-51 let. Nejméně zastoupenou skupinou jsou respondenti ve věku 51 let a více.

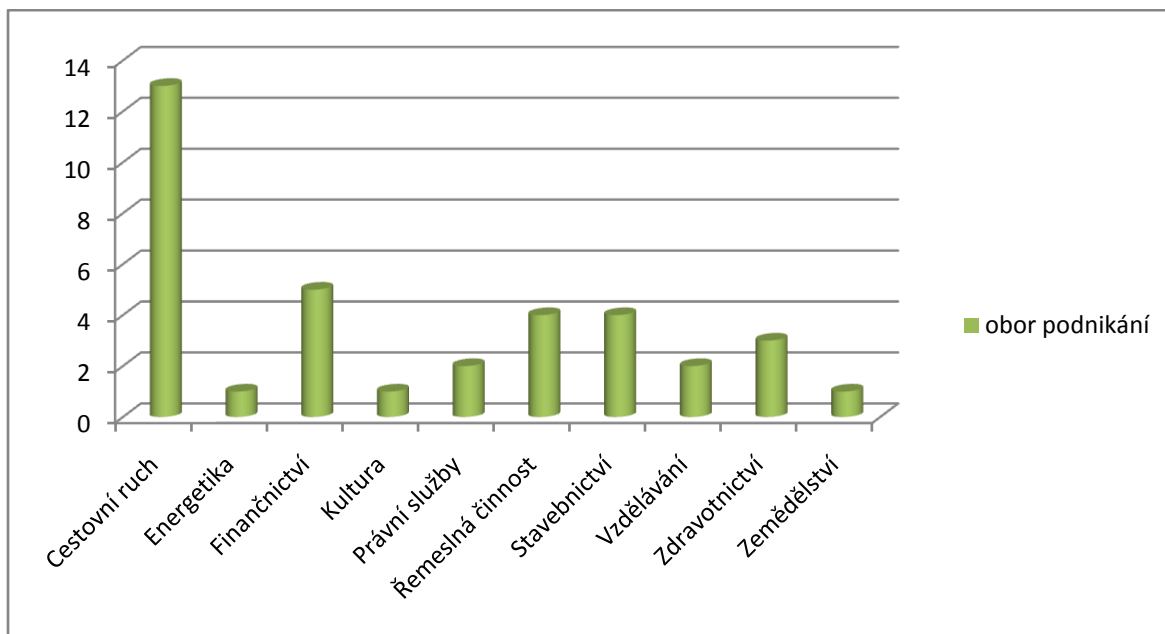
Graf 22 Věková struktura respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Šestá otázka šetřila obor stávající podnikatelské činnosti respondentů. Z celkových třinácti možností měl největší zastoupení cestovní ruch s 36%. Následuje finančnictví, řemeslná činnost, stavebnictví, zdravotnictví, vzdělávání, právní služby, zemědělství, kultura a energetika. Grafické vyjádření uvádí níže znázorněný graf č. 23. Nejvíce zastoupených spadá do cestovního ruchu, kam je zařazen také restaurační provoz.

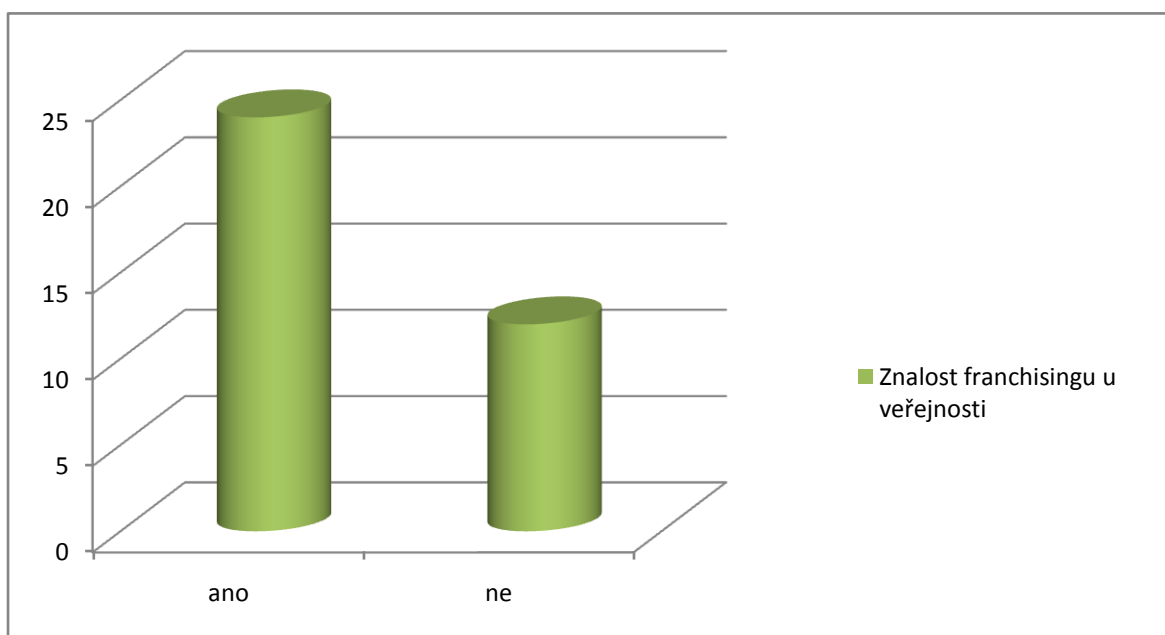
Graf 23 Obor podnikatelské činnosti respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Záměrem první otázky bylo zjistit, jaké povědomí má dle respondentů laická veřejnost o franchisingu. Respondenti se shodli, že laická veřejnost má dostatečné znalosti o franchisingu. Tento názor sdílí 67% dotázaných, zbytek si myslí, že veřejnost není dostatečně informována. Vše je znázorněno v grafu č. 24.

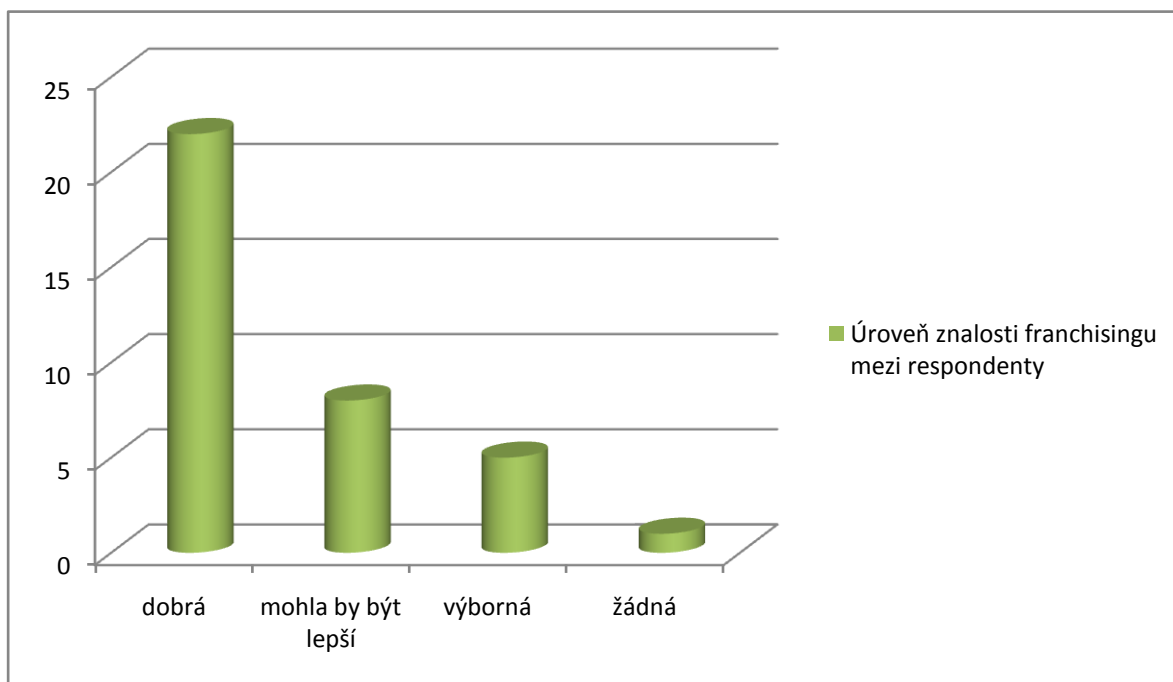
Graf 24 Informovanost veřejnosti o franchisingu



Zdroj: Vlastní zpracování autora

V návaznosti na zjišťování informovanosti o znalostech laické veřejnosti, byla zjišťována úroveň povědomí mezi vybraným vzorkem respondentů. Na výběr byly čtyři varianty, ze kterých bylo možné zvolit odpovídající úroveň znalostí. Z grafu č. 25 vyplývá, že téměř tři čtvrtiny označují svoji znalost minimálně za dobrou, z toho dokonce 14% za výbornou. Jeden z respondentů vybral, že nemá žádnou znalost.

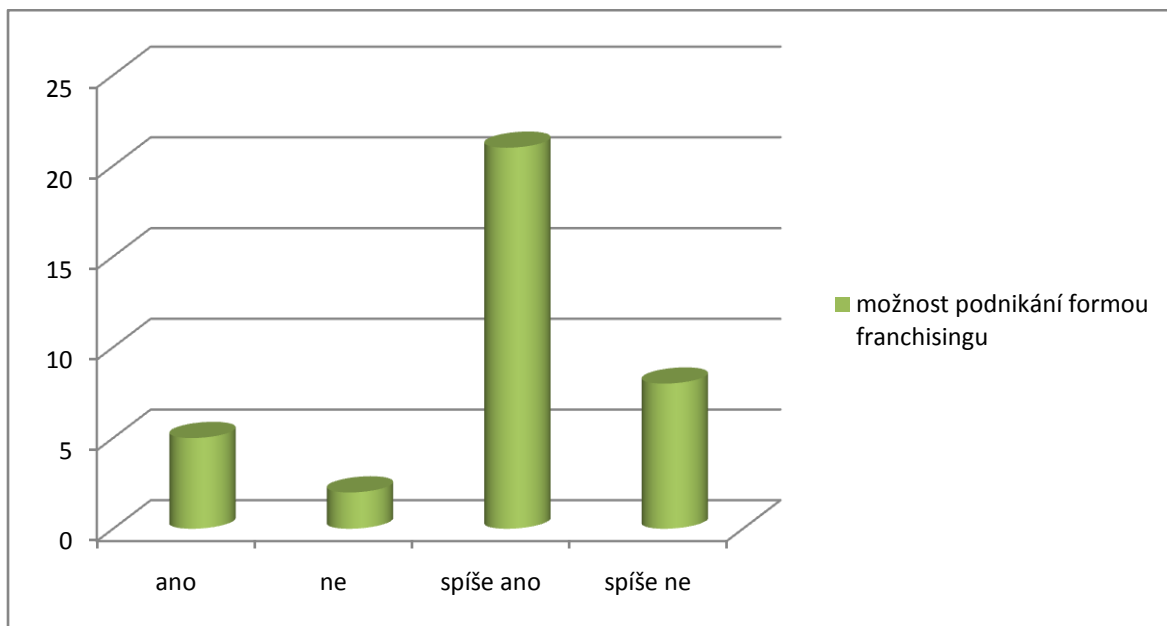
Graf 25 Úroveň znalosti respondentů o franchisingu



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Otázka č. 9 šetřila zájem respondentů o podnikání ve franchisingu. Odpověď "ano, uvažují o založení vlastní firmy formou franchisingu", uvedlo 14% dotázaných. Největší zastoupení tvoří skupina, která uvedla odpověď "spíše ano". Tedy uvažují o této metodě, ale nejsou o tom plně přesvědčeni. 22% dotázaných pak zvolilo variantu "spíše ne", tedy tuto možnost nevyklučují. Dva dotázaní pak o této možnosti vůbec neuvažují. Desátá otázka se dotazuje na obor, který by respondenti preferovali pro franchising. Uvedené možnosti byly služby a obchod. Nejvíce respondentů - 83% vybralo služby a pouze 17% obchod.

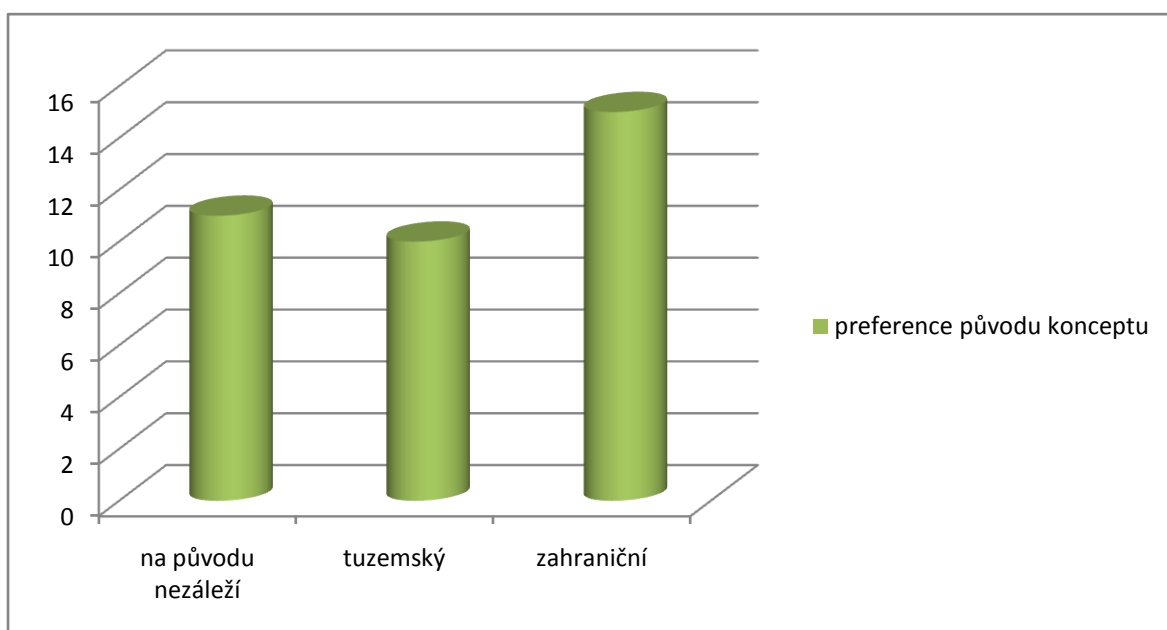
Graf 26 Založení vlastní firmy formou franchisingu



Zdroj: Vlastní zpracování autora

V další otázce jsem zjišťoval preferenci konceptu dle původu vzniku. Největší zájem je o zahraniční koncepty, 31% dotazovaných pak uvádí, že nezáleží na původu a 28% preferuje tuzemský koncept. Situaci znázorňuje níže uvedený graf č. 27.

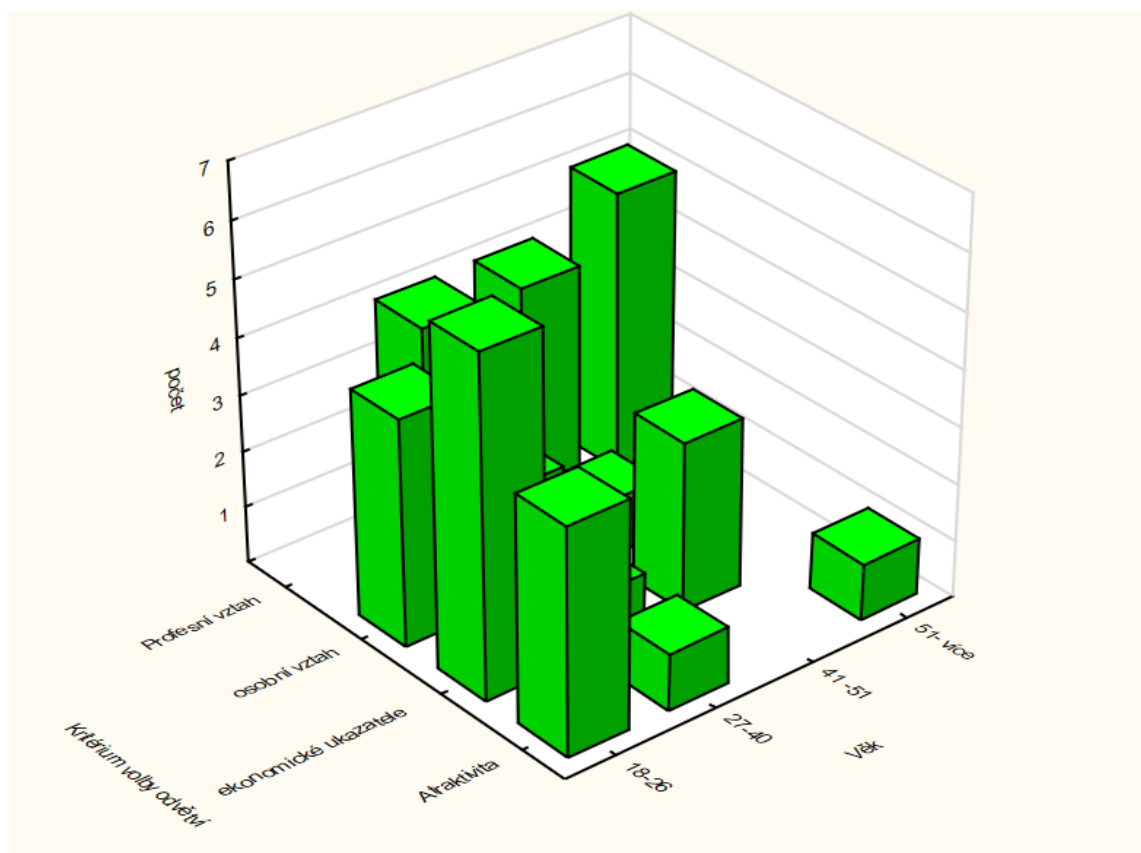
Graf 27 Preference konceptu dle původu



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Otázka č. 12 zjišťovala preference volby odvětví. Profesní vztah tvoří nejčastější důvod volby podnikatelského odvětví a to celkem z 36%. Dalšími důvody byly zvoleny ekonomické ukazatele odvětví - 28%, osobní vztah k odvětví - 19% a atraktivita odvětví - 17%. Na grafu č. 28 je vidět závislost volby odvětví na věku respondenta. Z grafu můžeme vyčíst, že profesní vztah v podnikání preferují osoby ve věku 51 let a více, které nejsou nakloněny vstupu do nového odvětví a proto raději volí odvětví dle své profese. Opakem jsou osoby ve věku 18-26 let, pro které profesní vztah k odvětví není závazným. Rozhodujícím kritériem výběru jsou pro ně ekonomické ukazatele, atraktivita odvětví a osobní vztah k odvětví. Od skupiny respondentů 27-40 let začíná hodnota kritéria profesního vztahu stoupat. Z grafu vidíme, že preference podnikatelů v závislosti na věku jsou proměnné. První trend můžeme definovat jako rostoucí váhu kritéria pro výběr odvětví s rostoucím věkem. Druhým trendem je s nižším věkem silnější váha ekonomických ukazatelů a atraktivity odvětví.

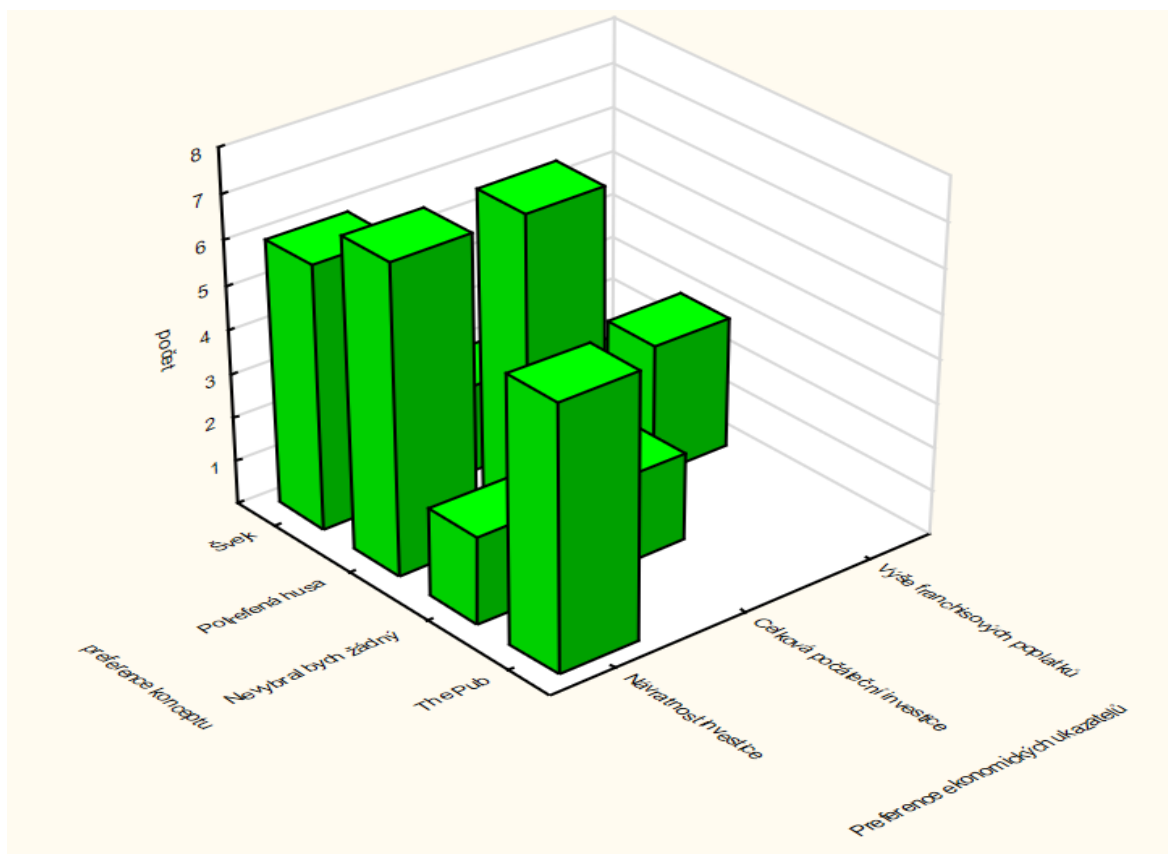
Graf 28 Závislost kritéria pro volbu odvětví na věku respondenta



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Další otázka zkoumala, jaké ekonomické kritérium je pro podnikatele nejdůležitější při výběru franchisingového konceptu. Nejdůležitějším kritériem pro 58% respondentů je návratnost investice, dále pak počáteční investice - 31% dotázaných a franchisingové poplatky - 11% dotázaných. Graf č. 29 znázorňuje závislost výběru zkoumaných konceptů na ose X na ekonomických kritériích na ose Y a výsledná hodnota je na ose Z.

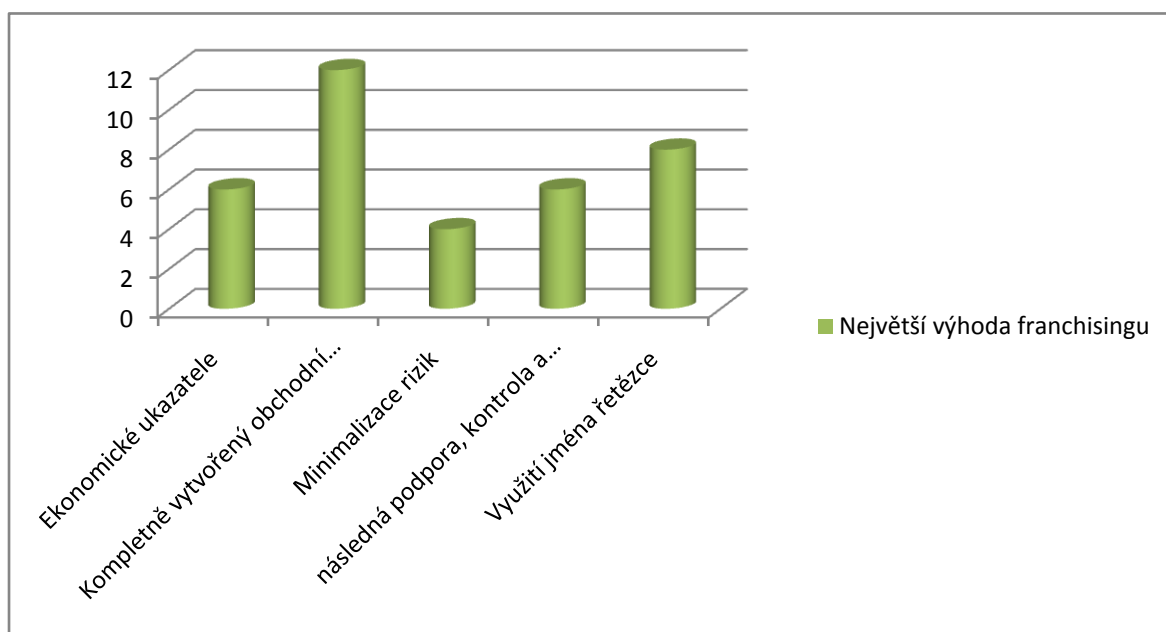
Graf 29 Preference volby konceptu v závislosti na vybraném ekonomickém kritériu



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Cílem předposlední otázky dotazníkového šetření bylo zjištění největší výhody franchisingu. Z vybraného vzorku respondentů největší skupina preferuje kompletně vytvořený obchodní model před využitím jména řetězce s hodnotou 22%. Následují ekonomické ukazatele, následná podpora a vedení konceptu, což uvedlo shodně 17% respondentů. Posledním kritériem byla minimalizace rizik s 11% odpovědí.

Graf 30 Největší výhoda franchisingu

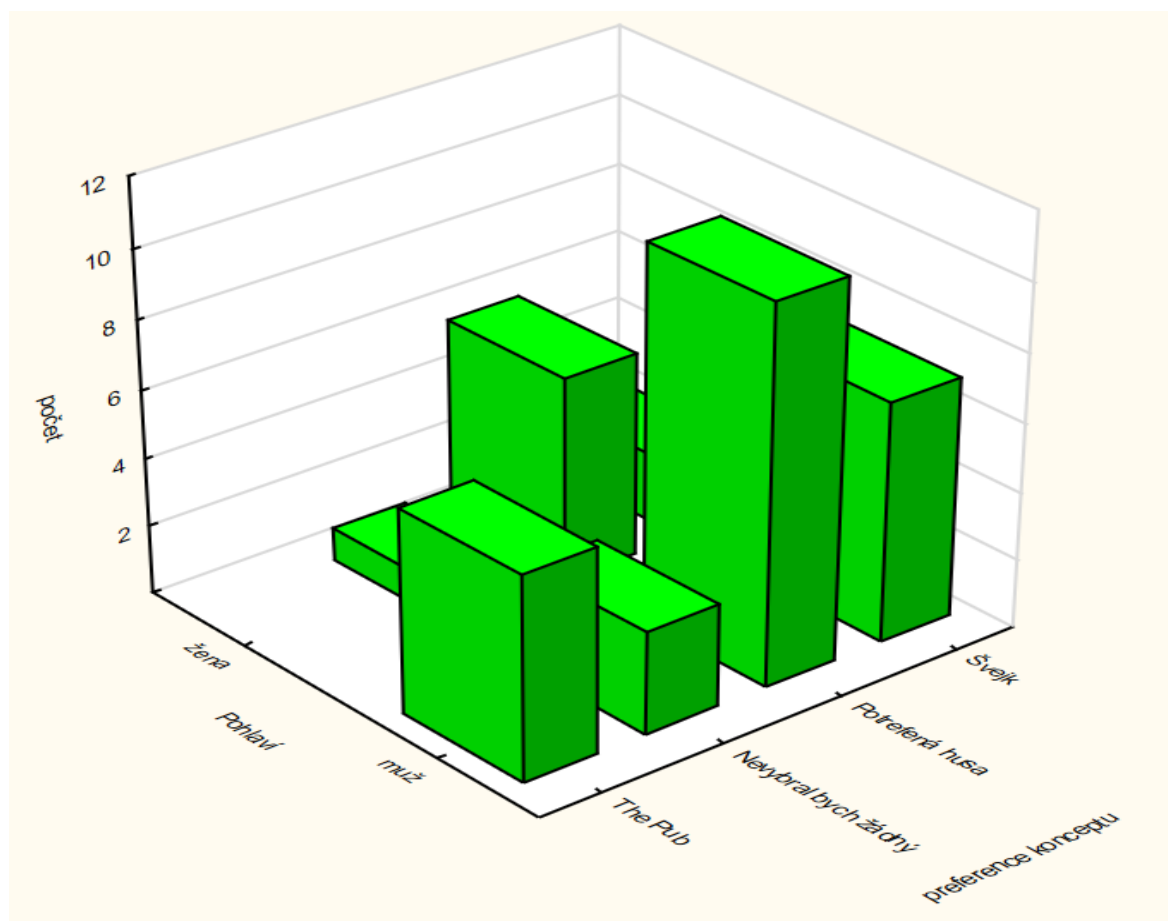


Zdroj: Vlastní zpracování autora

Závěrečná otázka byla položena pro zjištění zájmu o sledované koncepty. Vyhodnocení této otázky ukazuje, že ve zvoleném vzorku respondentů je největší zájem o koncept Potrefená Husa, kterou zvolilo 47% respondentů. Na druhém místě je Švejk restaurant s 25% odpovědí, třetím pak The PUB se 17%. 11% dotázaných by nevybralo žádný koncept.

V grafu č. 31 je znázorněn výsledek otázky č. 15 v závislosti na pohlaví respondenta. Z grafu lze vyčíst, že ženy preferují nejvíce koncept Potrefená Husa. Dvě respondentky uvedly koncept Švejk restaurant a žádná neoznačila jako svojí volbu The PUB.

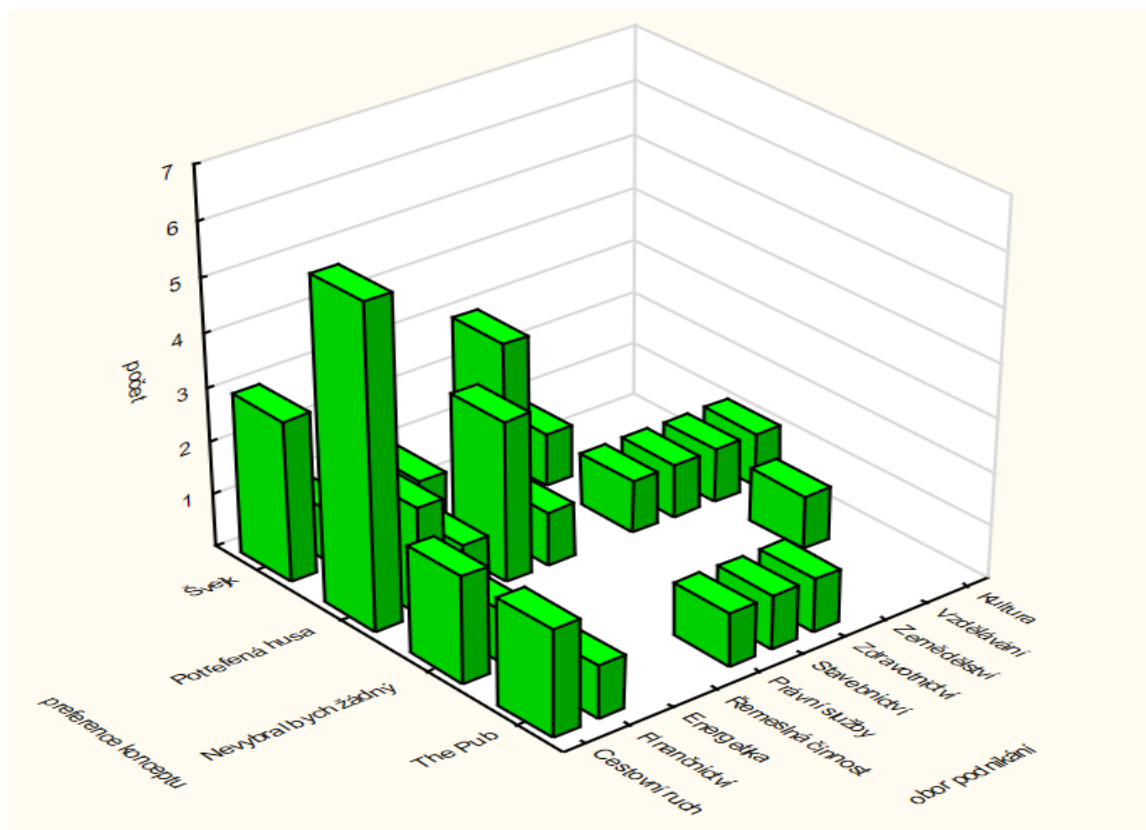
Graf 31 Preference volby konceptu v závislosti na pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Na grafu č. 32 lze pozorovat závislost výsledku volby konceptu na odvětví podnikání respondentů. Největší zastoupení je u konceptu Potrefená husa a The PUB - obor cestovního ruchu. U konceptu Švejk restaurant jsou to překvapivě právní služby. U řemeslných služeb respondenti volili s převahou koncept PH před Švejk restaurantem.

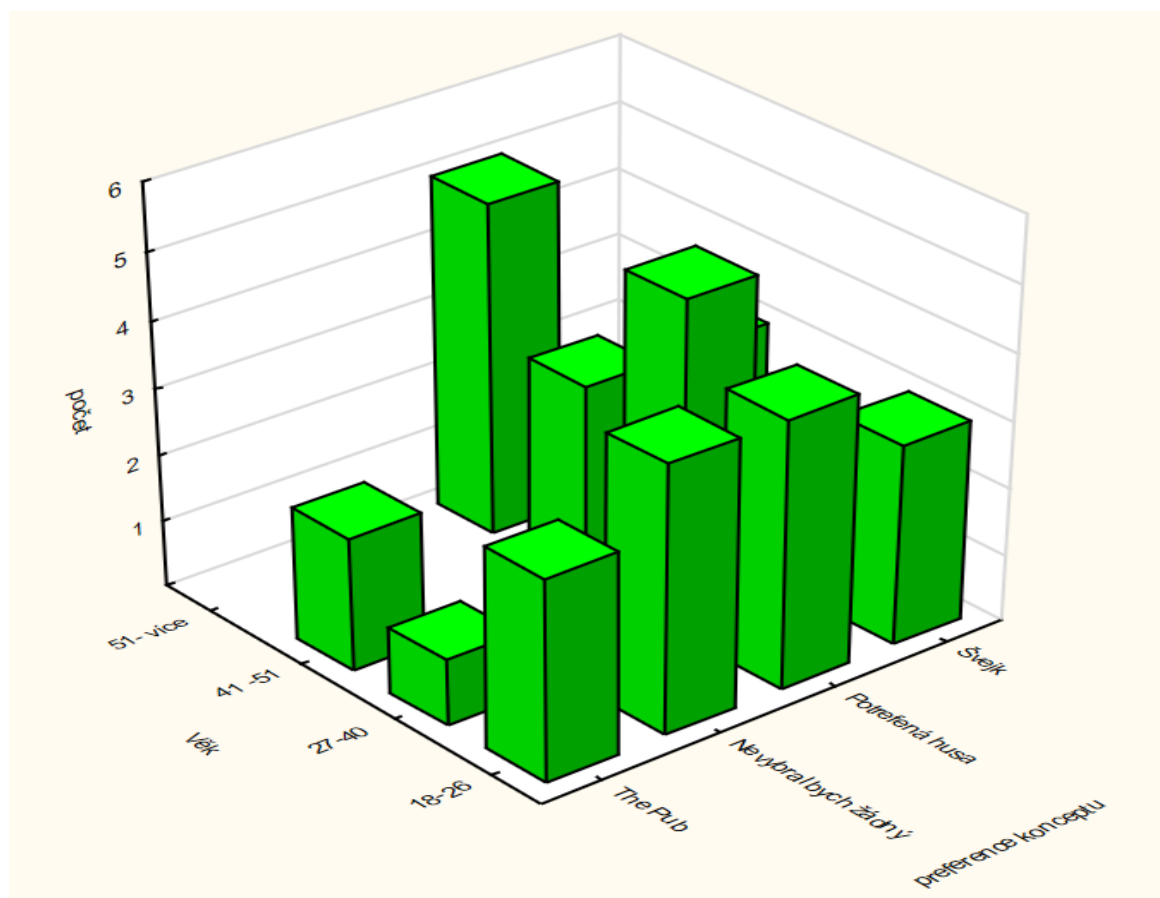
Graf 32 Preference volby konceptu v závislosti na oboru podnikání



Zdroj: Vlastní zpracování autora

Graf č. 33 vyjadřuje závislost volby konceptu na ose X, na věku znázorněném na ose Y a výsledné hodnoty na ose Z. U všech věkových skupin se umístil koncept PH na prvním místě. Pouze ve věkové skupině 40-51 let je výsledek ztotožněn s konceptem Švejk restaurant. Můžeme také říci, že koncept The PUB je vyhledáván především mladšími osobami. Všichni, kteří uvedli, že by si nevybrali žádný z konceptů, jsou ve věku 18-26 let, což vypovídá o odlišných preferencích mladých nebo začínajících podnikatelů.

Graf 33 Preference volby konceptu v závislosti na věku respondenta



Zdroj: Vlastní zpracování autora

5 Výsledky a diskuze

5.1 Hodnocení a návrh inovačních postupů pro Švejk restaurant

Dle provedeného porovnání se koncept Švejk restaurant umístil na celkovém druhém místě. V rámci provedení hodnocení dle jednotlivých kapitol víme, ve kterých částech je tento koncept nejsilnější a kde je naopak nejslabší. Ekonomické ukazatele konceptu jsou v rámci konkurence Potrefené husy a The PUB hodnoceny nejlépe. Prvenství v této kategorii je dáno především relativně nízkou počáteční investicí, podporou počáteční investice smluvními partnery konceptu a jako další kritérium při volbě konceptu je výše průběžných poplatků, které jsou nejnižší. I přes uváděnou nejdelší dobu návratnosti investice je tento koncept v ekonomických ukazatelích na prvním místě.

Nejdůležitější kategorií je obecná charakteristika konceptů. Švejk restaurant se v této kategorii umístil na druhém místě. Dominuje v kritériu počtu otevřených restaurací, kterých je aktuálně 35 (Svejk.cz), dále v geografickém pokrytí sítě, které je znázorněno obrázkem č. 2 v kapitole 4.1.1 a délkou působení na trhu. Naopak nejslabší v této kategorii je v počtu uzavřených restaurací, kterých bylo od počátku konceptu zavřeno celkem 17 a oblasti marketingu. Tato dvě kritéria jsou závislá na třetí kategorii, která je zaměřena na vztah franchisora a franchisanta.

Koncept provádí kontrolu provozoven jednou za rok. V porovnání s konkurencí, která kontrolu provádí každý měsíc, má tedy značné rezervy. Společný marketing je nástrojem, který sjednocuje restaurace napříč trhem. V tomto ohledu se v rámci sítě vytváří marketing pouze individuální, a to v rámci provozoven a regionálně. V oblasti cíle a budoucí vize zaujímá koncept druhou pozici a to především z důvodu zájmu o další rozvoj oproti konkurenci, která tomuto kritériu nepřikládá takovou váhu a jasně stanovených cílů konceptu.

Z výsledků dotazníkového šetření prováděného mezi jednotlivými provozovateli jsme zjistili že obecný zájem o koncept je větší než u The PUB, ale největší zájem je o koncept Potrefená husa. Zájmovou skupinou můžeme označit jako muže vyššího věku nejčastěji podnikajícího v oboru cestovního ruchu a ve stavebnictví.

Největší nedostatky byly identifikovány ve vztahu franchisora a franchisanta. Především pak v kritériu školení a poradenství. Po vzoru konkurenčních konceptů by mělo být založeno poradenské centrum pro šéfkuchaře, kuchaře, provozní pracovníky a číšníky.

Rovněž by mělo být zavedeno pravidelné školení pro jednotlivé kategorie, buď individuální, nebo společné. V rámci individuálního školení, by měly být zavedeny častější kontroly restaurací. Myšlenka propojení restaurací může být zrealizována například pomocí zavedení plošných gastronomických akcí v rámci celé sítě, zvýhodněných akcí, soutěží či věrnostních karet. Metodou propagace pak mohou být webové stránky, sociální sítě či rozhlasové stanice.

Další doporučení je totožné s cíli konceptu a to sjednocení a zkvalitnění sítě tak, aby se zamezilo dalšímu zanikání poboček, zvýšení kvality poskytovaných služeb a zvýšení tržeb stávajících provozoven. V rámci stanovených opatření bychom doporučili rozšíření organizační struktury centrály, především pak o marketingového manažera a specialistu v oboru gastronomie, jehož náplní práce bude budování gastronomického jména konceptu a především zaručení kvality poskytovaných služeb v celé síti. Nastaven by pak měl být kontrolní mechanismus, kde by měla být stanovena četnost kontrol jednou za měsíc. Forma kontrol by pak měla být řízena pomocí interního specializovaného pracovníka a externích nezávislých pozorovatelů.

5.2 Hodnocení a návrh inovačních postupů pro The PUB

Dle provedeného porovnání se koncept The PUB umístil celkově na třetím místě. Nejsilnější je tento koncept v kategorii Strategie a budoucí vize, tedy kategorii, které přísluší nejmenší váha v provedeném porovnání. V tomto ohledu má koncept jasně stanovené cíle, které jsou v souladu s potřebami potenciálních zájemců o koncept. Druhým kritériem je výstavba nových provozoven. Jedním z důvodů, proč je v tomto ohledu koncept nejlepší, je i prozatím nízký počet provozoven s potenciálem dalšího růstu. Dále je zde pak vytvořené zázemí pro budoucí expanzi do zahraničí.

V kategorii s největší vahou, tedy charakteristika konceptu, zaujímá první místo u know-how, tedy vůbec nejdůležitějším kritériu hodnocení. V tomto ohledu je nejlepší a unikátní, díky originální technologii samovýčepu a s ním propojeného softwaru. Ve zbytku této kategorie však koncept zaujímá druhou či třetí pozici. Druhou pozici zaujímá v počtu uzavřených poboček, který je dán i relativně nižším celkovým počtem provozoven oproti konkurenci. Marketing vytváří koncept plošně v rámci celého trhu, především pak kladně hodnotím komunikaci s klientem.

V kategorii ekonomických ukazatelů je koncept The PUB na třetí pozici, což je zapříčiněno vyšší vstupního poplatku, který je v porovnání s konkurencí nastaven nejvýše, dále relativně velkou celkovou investicí a její návratností. Na druhém místě je i dle kritéria průběžných poplatků, které jsou v tomto ohledu dány fixní procentuální sazbou z tržeb.

Ve čtvrté kapitole se zabývám vztahem franchisora a franchisanta, kde zaujímá The PUB celkově druhou pozici, stejně tomu tak je i u kritéria společného marketingu, školení a poradenství a kontrol. V rámci společného marketingu je zde významné propojení restaurací pomocí společného softwaru evidujícího výtoč piva v čase a jednotlivých restauracích. Vzájemné propojení je pak i pomocí mobilních aplikací a pořádáním gastronomických akcí.

Z provedeného dotazníkové šetření jsme zjistili, že zájem o koncept je z vybraného vzorku lidí nejmenší a celkově je pak o koncept zájem výhradně mezi muži s preferencí návratnosti investice jako ekonomického kritéria. Zájem je především mezi respondenty ve věku do 51 let. Lze tedy říci, že o koncept mají zájem mladší respondenti, než je tomu u konceptů ŠR a PH.

Restaurace The PUB jsou vybaveny velkoplošnou projekcí a televizemi, kde jsou pravidelně promítány sportovní přenosy. Společnosti Pivovary Staropramen a.s. a O² TV uzavřely exkluzivní smlouvu o vysílacích právech za zvýhodněnou cenu s podmínkou pro uplatnění nabídky portfolia společnosti Staropramen, čímž jsou restaurace The PUB i Švejks restaurant znevýhodněny oproti konkurenci.

Mezi jeden z návrhů inovací patří zkvalitnění výběru franchisanta, jelikož koncept má velký podíl uzavřených restaurací na celkovém počtu restaurací. Právě franchisant je obvykle hlavním důvodem neúspěchu, proto by franchisor měl na volbu franchisanta klást velký důraz a požadovat dokumenty pro analýzu franchisanta jako jsou doklady o finanční zajištěnosti, bezdlužnosti, bezúhonnosti a vlastním dotazníkovým šetřením zaměřeným na kritické body neúspěchu provozovatele.

Druhým návrhem je posílení pozice na českém trhu pomocí rozšíření sítě. V tomto ohledu je třeba posílení organizační struktury rozvojového a marketingového centra s cílem posilování dobrého jména společnosti.

Kvůli budoucímu hledání nových franchisantů a jejich udržení, by bylo vhodné snažit se snížit počáteční investici a vstupní poplatek, nebo rozšířit spolupráci s více smluvními partnery, kteří by podpořili počáteční investici.

V rámci prováděných kontrol bych doporučil provádění kontrol pomocí interních zaměstnanců, místo externích firem a to kvůli přímému kontaktu s restaurací a objektivnímu hodnocení.

5.3 Hodnocení a návrh inovačních postupů pro Potrefenou Husu

V provedené komparativní analýze koncept Potrefená husa vyšel nejlépe. Prvenství získal ve dvou ze čtyř kategorií, a to v obecné charakteristice konceptu a vztahu franchisora a franchisanta. Naopak nejhůře hodnocen je koncept v kategorii s nejmenší vahou důležitosti a to strategie a budoucí vize. Druhý v pořadí je umístěn v kategorii ekonomických ukazatelů.

Potrefená husa je nejlépe hodnocena v první kategorii dle kritéria počtu uzavřených restaurací, kterých je z celkového počtu postavených pouze 5. Dalšími kritérii jsou celkový produkt, vzhled restaurace a marketing. Nejslabší je v tomto ohledu know-how, které je až třetí.

Nejlépe je hodnocen, jak již bylo zmíněno, i v kategorii vztahu franchisora a franchisanta, kde je ve všech kritériích na prvním místě. V ekonomických ukazatelích je koncept umístěn na druhém místě.

Z provedené analýzy konkurence jsme zjistili absenci konceptu v menších městech. V rámci budoucí strategie by byla vhodná upravená varianta konceptu přizpůsobená i pro menší města. V opačném případě si trůfám říci, že je potenciál pro zavedení nové pobočky velmi malý.

Z dotazníkového šetření víme, že u tohoto konceptu dochází k nejmenším niancím, co se týče pohlaví a věku respondentů, avšak největší zájem je u věkové skupiny 51 let a více.

Při provedeném výzkumu nebyly odhaleny žádné zásadní nedostatky, které by měl koncept odstranit. Jedním z inovačních návrhů je rozšíření do menších měst, aby se zlepšilo pokrytí trhu.

Další inovační návrhy se týkají online komunikace se zákazníky, především pak online marketingu a realizace a sjednocení webových stránek. Dosavadní stránky jsou součástí webových stránek Pivovaru Staropramen a.s. Doporučil bych vytvoření vlastních webových stránek, které budou snadno dohledatelné a budou napojeny na webové stránky

jednotlivých restaurací. Všechny stránky by pak měly mít jednotný vzhled v souladu s grafickým manuálem konceptu.

Online marketing je možné podpořit aktivitou na sociálních sítích jako je Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter a také následná prezentace na geolokačních sítích jako jsou Foursquare nebo Tripadvisor.

6 Závěr

V uplynulých letech se franchising jako forma podnikání velmi rozšířil. Potenciál je velký a situace na českém trhu napovídá, že se s řetězci budeme setkávat stále častěji.

Hlavním cílem této práce bylo vyhodnocení ekonomické a obchodní efektivity vybraných českých franchisingových konceptů. Z provedeného hodnocení vyplývá, že nejlepším konceptem napříč všemi kategoriemi je Potrefená husa, na druhém místě Švejk restaurant a na třetím místě koncept The PUB. Potrefená husa ovládla v hodnocení dvě kategorie a to charakteristiku konceptu a vztah franchisora a franchisanta. Švejk restaurant pak vyšel nejlépe ze všech v hodnocení ekonomických ukazatelů a The PUB se nejlépe umístil v kategorii strategie a budoucí vize.

Prvním dílčím cílem byl zjištěn zájem českých podnikatelů o metodu franchisingu a zkoumané franchisingové koncepty. Provedeným dotazníkovým šetřením jsem zjistil, že největší výhodu franchisingu vidí podnikatelé v komplexně vytvořeném obchodním modelu. Podnikatelé napříč věkovou strukturou a pohlavím by si pro své podnikání vybrali primárně koncept Potrefená husa. Na druhém místě pak podnikatelé ve věku do dvaceti šesti let preferují koncept The PUB a ostatní věkové skupiny preferují na druhém místě Švejk restaurant. Šetřením byla mimo jiné zkoumána úroveň povědomí o franchisingu mezi podnikateli, které je hodnoceno jako velmi dobré. Většina dotázaných podnikatelů uvažuje o založení firmy touto metodou.

Druhým dílčím cílem bylo hodnocení konceptů a návrh inovačních postupů pro jednotlivé koncepty.

Koncept The PUB má největší potenciál dalšího možného růstu a výstavby nových provozoven především v zahraničí. V ČR je tento koncept limitován nižší kupní silou spotřebitelů a velkou konkurencí, avšak ani na českém trhu není další rozvoj vyloučen. Nevýhoda konceptů The PUB a Švejk restaurantu je dána nepředvídatelnou politikou společného hlavního dodavatele, kterým je Plzeňský Prazdroj a.s., tato společnost totiž vytváří nové koncepty, které jsou zároveň konkurenčními pro uvedené franchisingové koncepty. Navrženými postupy pro zlepšení jsou - zkvalitnění výběru franchisanta, především pak zpřísnění kritérií jejich výběru, rozšíření sítě o další pobočky a posílení organizační struktury rozvojového centra, snížení počáteční finanční náročnosti pro franchisanty, změna formy prováděných kontrol a rozšíření smluvních partnerů konceptu.

Koncept Švejk restaurant byl ve správný čas na správném místě. V době, kdy na trh přišly první řetězce, vsadil na světově známou postavu Dobrého vojáka Švejka a českou klasiku. Úspěch na sebe nenechal dlouho čekat a koncept se stal největším restauračním řetězcem a pronikl i do zahraničí. Český gastronomický trh se v posledních letech změnil, když vzrostla konkurence a šíře nabízených služeb. Koncept se snaží reagovat na změnu trhu a přizpůsobit se nejnovějším trendům, ale stále se drží hesla, které jej provází po celých dvacet let na trhu, a tím je, že česká klasika zůstane klasikou. Švejk restaurant má na českém trhu silné postavení a je spojen s českou kulturou. Disponuje omezenými možnostmi, kam by mohl expandovat v rámci tuzemského trhu, především díky hustotě stávající sítě. Pro budoucí rozvoj připadají v úvahu zahraniční trhy, především pak východní trhy, kde se "Dobrému vojáku Švejk" dostává velké popularity. K tomuto kroku je nezbytné v dané zemi vytvořit ukázkovou pobočku nebo využít možnosti master franchisy. Jako návrhy pro zlepšení fungování sítě, jsem zvolil nové nastavení kontrolního mechanismu zahrnující mimo jiné častější kontroly a různé druhy těchto kontrol, zavedení pravidelných školení a poradenství, rozšíření organizační struktury centrály. Dále zavedení plošných gastronomických akcí, soutěží a věrnostních karet.

Potrefená husa má nejsilnější postavení na trhu ze zkoumané trojice konceptů. Její postavení je dáno silnou vazbou mezi franchisorem a franchisantem, schopností přizpůsobit se trhu a podporou franchisora, kterým jsou Pivovary Staropramen a.s. Tato vertikální kooperace staví Potrefenou husu do výhody oproti konkurentům. Podstatná část marketingu je aplikována s cílem propagace vlastních výrobků v síti Potrefená husa. Koncept má omezené možnosti budoucího rozvoje, protože Pivovary Staropramen a.s. působí jen na českém a slovenském trhu. Jako úspěšný hodnotím krok vytvoření tří modelů restaurací k optimálnímu přizpůsobení se danému obchodnímu formátu. Především pak modelu BeerPoint, zaměřenému na obchodní centra, kam se dlouhodobě přesouvá maloobchodní kupní síla. Mezi návrhy na zlepšení jsem zařadil rozšíření pokrytí trhu a vytvoření vhodného modelu koncipovaného pro menší města. Další návrhy se týkají vytvoření webových stránek a podpory online komunikace.

Zkoumané koncepty se za dobu jejich působení staly neodmyslitelným pojmem na trhu české gastronomie.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

BROŽOVÁ, Helena, Milan HOUŠKA a Tomáš ŠUBRT. *Modely pro vícekriteriální rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Credit, 2003. ISBN 8021310197.

BROŽOVÁ, Helena, Milan HOUŠKA a Tomáš ŠUBRT. *Modely pro vícekriteriální rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Credit, 2003. ISBN 8021310197.

CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. *Retail management*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611676.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Franchising*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1997. ISBN 8070823399.

LOEBL, Zbyněk a Dana LUKAJOVÁ. *Franchising - úspěch bez čekání*. Praha: Grada, 1994. ISBN 8071690503.

MENDELSON, Martin. *Franchising - moderní forma prodeje*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 8085603543.

ŘEZNIČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. Právo a hospodářství (C.H. Beck). ISBN 8071798940

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Credit, 2002. ISBN 8021309229.

Franchising v České republice. Praha: Česká asociace franchisingu, 2015. ISBN 9788026068143.

Kooperace: cesta k prosperitě malého a středního podnikání : informační materiál pro drobné obchodníky. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 1999.

Elektronické zdroje:

Ambiente, Ambiente franchising [online]. [cit. 2015-10-11]. Dostupné z WWW: <http://www.ambi.cz/cz/franchising/>

Bageterie Boulevard, Franchising [online]. [cit. 201-12-2]. Dostupné z WWW: <http://bb-fransiza.cz/>

Bernard, Seznam restaurací bernardpub [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z WWW: <http://bernardpub.cz/pub/>

Czech franchise, Franchising v ČR [online]. [cit. 2016-01-20]. Dostupné z WWW: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/franchising-v-cr>

EFF, Franchising: a Vector for Economic Growth in Europe, 2011 [online].

[cit. 2015-8-3]. Dostupné z WWW: <http://www.eff-franchise.com/Data/PUBLICATION%20Franchising%20%20A%20vector%20for%20Economic%20Growth%20in%20Europe%20-%20finalp.pdf>

FBconcepts, Pivovary Staropramen - Franchising [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z WWW: http://www.fbconcepts.cz/stranka-franchising_42_4.html

Franchising, Mcdonald's [online]. [cit. 2015-11-26]. Dostupné z WWW: <http://franchising.cz/franchisa/22/mcdonald-s/>

Franchising, dieta v krabičce [online]. [cit. 2016-02-01]. Dostupné z WWW: <http://franchising.cz/franchisa/253/dietavkrabicce-cz/>

Franchising, katalog frančíz [online]. [cit. 2015-08-11]. Dostupné z WWW: <http://franchising.cz/katalog/>

Justice, Společnost IMAGE PLACE, s.r.o. Informace z výkazu zisk a ztrát z 31.3.2015 [online]. [cit. 2016-01-20]. Dostupné z WWW: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik%24firma=&nazev=image+place&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE

Kolkovna, Kolkovna restaurants [online]. [cit. 2016-02-11]. Dostupné z WWW: <http://www.kolkovna.cz/en>

Remax, Remax franchising [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z WWW: <http://www.remax-franchise.com/fs/about-remax/about-remax>

Staropramen, Seznam Potrefených hus, [online]. [cit. 2016-01-10]. Dostupné z WWW: <http://www.staropramen.cz/potrefene-husy/>

SWOT analýza v excelu [online]. [cit. 2016-2-24]. Dostupné z WWW: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>

ŠVEJK, O konceptu Švejk restaurant [online]. [cit. 2016-02-03] Dostupné z WWW: <http://www.svejk.cz/cs/o-svejk-restaurantu/o-konceptu/>

The PUB, franchising [online]. [cit. 2016-02-03]. Dostupné z WWW: <http://www.thepub.cz/franchising/>

Dokumenty nezahrnuté do ČSN ISO 690:

SOCHOR, Radovan. *Marketing franchisingového konceptu Švejk restaurant*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta mezinárodní vztahů, 2013, 69 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vladimíra Filipová.

ŠAMPALÍK, Martin. *Strategie franchisingového řetězce na příkladu The PUB*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta Podnikohospodářská, 2011, 64 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Ladislav Hartman.

8 Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1 Vlastní průzkum vybraných konceptů.....	93
Příloha 2 Vlastní výzkum zájmu o vybrané franchisingové koncepty	98

Příloha 1 Vlastní průzkum vybraných konceptů

Část I. – O Vás a Vašem vztahu ke konceptu

1. Jaká je Vaše pozice ve vztahu ke konceptu?
 - a) Majitel konceptu
 - b) Manažer konceptu
 - c) Jiné, upřesněte...
2. Jak dlouho jste profesně spojen s konceptem?
 - a) 0-2 roky
 - b) 3-5 let
 - c) 5-10 let
 - d) 10 let a více

3. Co vás přivedlo k tomuto konceptu?

Část II. – O samotném konceptu, jeho historii a vývoji

4. Můžete stručně přiblížit okolnosti vzniku konceptu?
5. Můžete stručně nastínit historii „Vašeho“ konceptu?
6. Jaký byl následný vývoj konceptu, kolik vzniklo poboček a v jakém roce?
7. Kolik je dnes funkčních Vašich provozoven?
8. Kolik bylo celkem postaveno provozoven?
9. Kolik máte celkem vlastních poboček?
10. Kolik máte celkem franchisantů v řetězci?
11. Co je podle vás největší atraktivitou Vašeho konceptu? (seřadte na stupnici 1-8, kde 1 je nejdůležitější)
 - a) Interiér

- b) Značka
- c) Produkt
- d) Propracovaný marketing
- e) Technologický patent
- f) Přístup k zákazníkům
- g) Know-how
- h) Jiné

Část III. - Vztah franchisora a franchisanta

12. Jakým způsobem vybíráte franchisora?
- a) Aktivně
 - b) Pasivně (čekáme, až přijdou sami)
13. Pokud aktivně hledáte, jaký z následujících způsobů používáte? (více možností)
- a) Vlastní síť obchodních zástupců
 - b) Vlastní rozvojové oddělení
 - c) On-line marketing (SEO,PPC)
 - d) Outdoorová reklama
 - e) Nabídka v inzertních novinách
 - f) Odborné články a PR
 - g) Jiné, upřesněte...
14. Pokud aktivně hledáte příležitosti pro rozvoj, jakou volíte strategii?
- a) Nejdříve si najdeme prostor v určité destinaci, následně pro něj sháníme provozovatele
 - b) Aktivně hledáme provozovatele, bez geografického zaměření, následně hodnotíme jím vybranou lokalitu.
 - c) Aktivně hledáme jakéhokoliv provozovatele v jakékoliv destinaci
 - d) Jiné, upřesněte..
15. Seřad'te následující kritéria dle důležitosti při volbě nové pobočky a franchisanta? (seřad'te na stupnici 1-9, kde 1 je nejdůležitější)
- a) Provozovatel a jeho morální hodnoty a zápal pro věc
 - b) Provozovatel a jeho zkušenosti
 - c) Provozovatel a jeho finanční prostředky
 - d) Poloha provozovny (nákupní zóna, tok lidí)
 - e) Velikost provozovny
 - f) Budova provozovny
 - g) Dispozice provozovny
 - h) Kupní síla v dané lokalitě
 - i) Lokalita (velikost daného města, metropole, obce, vesnice)
16. Jaké jsou největší výhody pro franchisanta, které mu váš koncept přináší?

(seřad'te na stupnici 1-5, kde 1 je nejdůležitější)

- a) Ekonomika konceptu
- b) Technologický patent
- c) Kompletně propracovaná provozní příručka servis
- d) Produkt nebo služba

17. Jakým způsobem kontrolujete franchisové provozovny? (více možností)

- a) Pomocí externího mystery shopping oddělení
- b) Pomocí vlastního mystery shopping oddělení
- c) Vlastní oddělení supervizorů
- d) Management konceptu
- e) Management jednotlivých oddělení, kontroluje své vlastní záležitosti
- f) Přátelé a známý
- g) Jednotlivý provozovatelé uvnitř sítě navzájem
- h) Neprovádíme kontroly
- i) Jinak, prosím popište

18. Jak často kontrolujete své provozovny?

- a) Na denní bázi
- b) Jednou za týden
- c) Jednou za měsíc
- d) Jednou za čtvrtletí
- e) Několikrát za rok
- f) Méně jak jednou za rok

19. Co je pro Vás při kontrole nejdůležitější?

(ohodno'te na stupnici 1-7, kde 1 je nejdůležitější)

- a) Čistota provozovny (hygienické normy apod.)
- b) Interiér a dodržování charakteristických znaků
- c) Servis a obsluha (přístup, chování, oblečení atd.)
- d) Nabízený produkt nebo služby (kvalita, chuť, vzhled atd.)
- e) Nabízené portfolio
- f) Grafický manuál
- g) Cenová politika

20. Máte povinné dodavatele surovin a produktů?

- a) Ano, úplně všechny
- b) Ne, žádní nejsou
- c) Většina dodavatelů je stejných pro celý koncept
- d) Částečně, hlavních surovin ano, doplňkový sortiment ne.
- e) Minimum povinných dodavatelů
- f) Máme pouze doporučené

21. Máte vlastní produkty, které dodáváte do sítě a jejích distribucí?

- a) Ano, tvoří kompletní prodejní sortiment provozoven
- b) Hlavní produkt, zbytek ne
- c) Částečně
- d) Pouze doplňkové portfolio
- e) Ne

Část IV. – ekonomická analýza podniku

22. Jaká je běžná návratnost investice pro franchisanta, v provozovně o 150 místech k sezení?
- a) 1-2 roky
 - b) 3-4 roky
 - c) 4-5 let
 - d) 5-7 let
 - e) 7-10 let
 - f) 10 let a více
23. Celková investice jde za franchisantem, nebo je zde i vaše investiční podpora nebo vašich partnerů?
- a) Vše si platí franchisant
 - b) Většinu franchisant, částečně přispívá centrála
 - c) Většinu franchisant, částečně dodavatelé
 - d) Většinu franchisant, částečně dodavatelé a centrála
 - e) Většinu platí centrála, částečně provozovatel.
 - f) Jiné, upřesněte...
24. Jaké druhy poplatků, má vaše franchisa nastavené?
- a) Vstupní
 - b) Průběžné
 - c) Marketingové
 - d) Jiné, upřesněte...
25. Jakou metodu používáte při výběru průběžných poplatků
- a) Fixní částka stejná pro všechny
 - b) Fixní částka, stanovená Individuálně pro provozovatele
 - c) Vypočítána z počtu míst k sezení
 - d) Fixně stanovené procento z tržeb, stanovené individuálně pro provozovatele.
 - e) Fixně stanovené procento z tržeb pro všechny stejné
 - f) Jinak, upřesněte...
26. Jak velký je orientační vstupní poplatek pro provozovnu o 150 místech k sezení?
- a) Měně jak 100 tis. Kč
 - b) 100 tis. až 300 tis. Kč
 - c) 300 tis. až 500 tis. Kč
 - d) 500 tis až 800. Tis Kč

- e) 800 tis. až 1,2 mil. Kč
- f) 1,2 mil. Kč a více
- g) Nemáme vstupní poplatek

27. Jaká je celková investice pro restauraci o 150 místech? Po technické a interiérové stránce.

- a) Do 1 mil. Kč
- b) 1 mil. Kč až 2mil Kč
- c) 2 mil. Kč až 3 mil Kč
- d) 3 mil. Kč až 4 mil Kč
- e) 4 mil. Kč až 5 mil. Kč
- f) 5 mil. Kč až 6 mil. Kč
- g) 6 mil. Kč a více

28. Jak je nastavená cenová politika prodáváných produktů a služeb?

- a) Stanovena centrálou
- b) Doporučená centrálou
- c) Čistě v rukou franchisanta

29. Které faktory, jsou nejdůležitější z hlediska výnosnosti pro koncept?

(Seřad'te na stupnici 1-5, kde 1 je nejdůležitější)

- a) Vstupní poplatek
- b) Průběžné poplatky
- c) Realizace pobočky a její vybavení
- d) Zisk realizovaný prodávánými produkty do sítě
- e) Bonusy a provize od dodavatelů do sítě

Část V. – Strategie a vize do budoucna

30. Dovolujete si odhadnout situaci na trhu a vývoj vašeho konceptu v horizontu 10. Let?

31. Jaké jsou vaše cíle vašeho konceptu, kterých chcete dosáhnout?(více možností)

- a) Udržení stávající sítě a kontrola kvality
- b) Pravidelné rozšiřování sítě o nové pobočky se stanoveným maximálním počtem vystavěných poboček za rok a celkem.
- c) Rychlé rozšíření sítě o libovolný počet položek
- d) Zvýšení tržeb stávajících provozoven
- e) Rozšíření nabízených služeb zákazníkům
- f) Zavedené vlastní distribuční sítě a produktů pro provozovny
- g) Aktivní hledání nových zákazníků pro koncept

32. Kam chcete směřovat výstavbu svých budoucích provozoven? (více možností)

- a) Nechceme provádět další výstavbu
- b) Chceme se zaměřit na celou ČR
- c) Chceme se zaměřit na vybrané kraje a města v ČR.

- d) Expanze do sousedních států
 - e) Expanze do evropských států
 - f) Expanze do celého světa
33. Co si myslíte, že je pro váš koncept nejdůležitější, dělá vás úspěšným a dělá vás lepším než konkurence? (seřad'te na stupnici 1-5, kde 1 je nejdůležitější)
- a) Originalita konceptu
 - b) Dobré jméno řetězce
 - c) Nabízený produkt
 - d) Cena produktu
 - e) Vizuál provozovny

Příloha 2 Vlastní výzkum zájmu o vybrané franchisingové koncepty

1. Jste podnikatel, nebo plánujete zahájení podnikatelské činnosti?
 - a) Ano
 - b) Ne

(V případě, že zvolíte variantu b) nepokračujte ve vyplňování dotazníku)
2. Máte současný, nebo historický podnikatelský vztah s některým z výše uvedených franchisingových konceptů?
 - a) Ano
 - b) Ne
3. Uveďte název konceptu. (Odpovídejte pouze, pokud jste vybrali v předchozí otázce ANO)
 - a) Potrefená husa
 - b) The PUB
 - c) Švejk restaurant
4. Uveďte váš věk.
 - a) 18-26
 - b) 27-40
 - c) 41-51
 - d) 51-více
5. Do jakého oboru patří Vaše hlavní podnikatelská činnost?
 - a) Bezpečnost
 - b) Cestovní ruch
 - c) Doprava
 - d) Energetika
 - e) finančnictví
 - f) Kultura
 - g) Právní služby
 - h) Řemeslná činnost
 - ch) Stavebnictví

- i) Vzdělávání
 - j) Zdravotnictví
 - k) Zemědělské
 - l) Jiné, upřesněte...
6. Co je pro Vás, nejdůležitější ve volbě podnikatelské odvětví?
- a) Atraktivita odvětví
 - b) Osobní vztah k odvětví
 - c) Profesní vztah k odvětví
 - d) Ekonomické ukazatele
 - g) Jiné, upřesněte..
7. Jaké ekonomické kritérium je pro Váš výběr podnikání nejdůležitější?
- a) Návratnost investice
 - b) Celková počáteční investice
 - c) Výše průběžných, marketingových a vstupní poplatků
8. Jaká je Vaše znalost o principech fungování obchodní metody franchisingu?
- a) Výborná
 - b) Dobrá
 - c) Mohla by být lepší
 - d) Žádná
9. Jaký je váš obecný pohled na franchising?
- a) Jedinečná možnost využití fungujícího konceptu
 - b) Převažují výhody
 - b) Efektivní obchodní metoda, ale preferuji být samostatný
 - c) Převažují nevýhody
 - d) Jiný, upřesněte...
10. Znáte některý z níže uvedených konceptů? (více možností)
- a) Potrefená husa
 - b) The PUB
 - c) Švejk restaurant
 - d) neznám žádný
11. Pokud by jste chtěli začít podnikat v tomto oboru, který koncept byste preferovali?
- a) Potrefená husa
 - b) The PUB
 - c) Švejk restaurant
 - d) Nevybral bych si žádný
12. Které kritérium je pro Vás při volbě nejdůležitější?
- a) Charakteristika konceptu
 - b) Ekonomické ukazatele
 - c) Následný vztah franchisora a franchisanta
 - d) Cíle a budoucí vize