

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Bakalářská práce

**Franchising a jeho uplatnění v podmínkách
maloobchodu s potravinami v České republice**

Ondřej Novotný

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ondřej Novotný

Podnikání a administrativa

Název práce

Franchising a jeho uplatnění v podmínkách maloobchodu s potravinami v České republice

Název anglicky

Franchising and its Implementation in Terms of Food Retailing in the Czech Republic

Cíle práce

Cílem práce bude vyhodnocení vybraného franchisingového řetězce v podmínkách České republiky. Podstatou práce bude identifikovat a formulovat slabé stránky systému a nalézt inovativní příležitosti na jeho udržitelný rozvoj. Přínosem práce bude návrh a doporučení pro franchisory, jak obchodní formát v České republice obchodně ošetřit. Posláním práce bude prověření úspěšnosti a ekonomické stability franchisingu na konkrétním obchodním formátu v České republice.

Metodika

Hlavním metodickým rámcem při řešení zadané problematiky bude analýza současného stavu franchisingu v podnikatelských podmínkách České republiky. Budou prostudovány dostupné informace z oblasti právní úpravy a ekonomických podmínek pro podnikání vybraného obchodního formátu a pomocí deskripce odborného textu budou vypracována teoretická východiska, která se stanou odborným podkladem pro zpracování vlastní práce. Vlastní řešení práce bude metodicky postaveno jednak na interview se zástupci české franchisingové asociace a franchisingového klubu, jednak na sestavení, provedení a zpracování dotazníkového šetření, jehož respondenti budou vybraní franchisoři a franchisanti. Dále bude provedena analýza konkrétní franchisingové smlouvy u zkoumaného franchisora. Získané poznatky budou pomocí syntézy formulovány do formy doporučení a souhrnně uvedeny v závěru práce.

Doporučený rozsah práce

40 – 60 stran

Klíčová slova

maloobchod, franchising, právní úprava, trh, franchisor, franchisant

Doporučené zdroje informací

ACHESON, D. – MENDELSON, M. *Franchising : moderní forma prodeje*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-54-3.

LUKAJOVÁ, D. – LOEBL, Z. *Franchising : úspěch bez čekání*. V Praze: Grada, 1994. ISBN 80-7169-050-3.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9

ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising : podnikání pod cizím jménem*. Praha: C.H. Beck, 1999. ISBN 80-7179-257-8.

ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising : podnikání pod cizím jménem*. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-894-0.

TAHAL, R. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. V Praze: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-585-5.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Aleš Hes, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 5. 3. 2018

Ing. Helena Čermáková, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 6. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Franchising a jeho uplatnění v podmínkách maloobchodu s potravinami v České republice" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 12.3.2018

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu doc. Ing. Alešovi Hesovi, CSc. za cenné rady a odbornou konzultaci při zpracovávání bakalářské práce. Dále také franchisantům Bageterie Boulevard za poskytnuté informace a za pracovní příležitost, která mi lépe umožnila nahlédnout do fungování celého podniku.

Franchising a jeho uplatnění v podmínkách maloobchodu s potravinami v České republice

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na franchising, který patří k nejvýznamnějším a nejrozšířenějším formám podnikání. Tato práce je rozdělena na teoretickou a vlastní práci. V teoretické části je podrobně rozebrán samotný franchising. Je zde stručně popsána mezinárodní a česká historie franchisingu a uvedeny jednotlivé franchisové koncepty. Dále je zde charakterizován franchisový systém a jeho výhody a nevýhody, které přináší zúčastněným stranám. Právní základ pro fungování franchisingu představuje franchisová smlouva, které je věnována samotná kapitola. V druhé části práce je podrobně analyzován český řetězec Bageterie Boulevard, konkrétně v oblastech financování, marketingu, provozu a tréninku. Součástí vlastní práce bylo vytvoření dotazníkového šetření, jehož respondenti byli vybraní franchisanti Bageterie Boulevard a McDonald's. Na základě výsledků a konzultace s vybraným franchisantem byla formulována řešení a příležitosti na zlepšení slabých stránek konceptu Bageterie Boulevard a jeho udržitelnosti na trhu.

Klíčová slova: franchising, franchisor, franchisant, franchisová smlouva, trh, marketing, zákazník, podnikání, Bageterie Boulevard

Franchising and its Implementation in Terms of Food Retailing in the Czech Republic

Abstract

The bachelor thesis focuses on franchising, which belongs to the most important and most widely used forms of business. This work is divided into theoretical and own work. In the theoretical part of work is in detail disassembled itself franchising. Here is briefly described the international and Czech history of franchising and listed various franchise concepts. Furthermore, it is here characterized by the franchise system and its advantages and disadvantages, which brings interested parties. The legal basis for the functioning of franchising represents franchise agreement, which is paid to the actual chapter. In the second part of work is analyzed in detail Czech chain Bageterie Boulevard, specifically in the areas of finance, marketing, operations and training. Part of the work was the creation of the questionnaire survey, whose respondents were selected franchisees of Bageterie Boulevard and McDonalds. On the basis of the results and consultation with the selected franchisee were formulated solutions and opportunities to improve the weaknesses of the concept of the Bageterie Boulevard and its sustainability on the market.

Keywords: franchising, franchisor, franchisee, franchise agreement, market, marketing, customer, business, Bageterie Boulevard

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Úvod do franchisingu	14
3.2 Mezinárodní franchising	15
3.2.1 Evropský franchising	16
3.2.1.1 Evropská franchisová federace (EFF)	16
3.2.1.2 Vztah EU k franchisingu	17
3.2.2 Příklady významných světových franchisových konceptů.....	18
3.2.2.1 McDonald's	18
3.2.2.2 Subway	18
3.2.2.3 Dairy Queen.....	19
3.3 Franchising v České republice	19
3.3.1 Historie.....	19
3.3.2 Česká asociace franchisingu	20
3.3.3 Příklady českých franchisových konceptů.....	20
3.3.3.1 CrossCafe	20
3.3.3.2 UGO	21
3.3.3.3 THE PUB.....	22
3.4 Proč franchising?.....	22
3.4.1 Franchisor	22
3.4.2 Franchisant.....	23
3.5 Založení franchisového podniku	24
3.5.1 Nabídková brožura.....	25
3.5.2 Franchisový balík a manuál	25
3.6 Franchisová smlouva.....	27
3.6.1 Proces uzavření franchisové smlouvy.....	28
3.6.2 Obsah franchisové smlouvy	29
3.6.2.1 Záhloví.....	29
3.6.2.2 Doba platnosti franchisové smlouvy	29
3.6.2.3 Základ a účel smlouvy.....	30
3.6.2.4 Předmět smlouvy	30

3.6.2.5	Povinnosti franchisora a franchisanta.....	30
3.6.2.6	Franchisové poplatky.....	33
3.6.2.7	Reklama a podpora prodeje	34
3.6.2.8	Ochrana nehmotných statků	36
3.6.2.9	Ostatní ujednání.....	37
3.6.2.10	Ukončení smluvní spolupráce	38
3.7	Master franchising.....	38
3.8	Finanční aspekty ve franchisingu.....	39
4	Vlastní práce.....	40
4.1	Analýza konkrétního franchisového konceptu.....	40
4.1.1	Úvod k Bageterii Boulevard	40
4.1.2	Financování a investice.....	42
4.1.3	Marketing.....	43
4.1.3.1	Sortiment a celková produktová nabídka	43
4.1.3.2	Cena.....	44
4.1.3.3	Propagace	45
4.1.4	Provoz.....	46
4.1.4.1	Provozní manuál.....	46
4.1.4.2	Provozní podpora.....	46
4.1.4.3	Kontrolní mechanismy	47
4.1.5	Trénink.....	47
5	Výsledky a diskuse	49
5.1	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	49
5.1.1	Finance.....	49
5.1.2	Marketing.....	51
5.1.3	Podpora a provoz	53
5.1.4	Strategie a budoucí spolupráce	55
5.2	Doporučení pro zlepšení vztahů s franchisanty a dalšího rozvoje obchodního formátu Bageterie Boulevard	56
5.2.1	Finance.....	56
5.2.2	Marketing.....	56
5.2.3	Podpora a provoz	57
6	Závěr.....	58
7	Seznam použitých zdrojů	59
8	Přílohy	63

Seznam obrázků

Obrázek 1- Logo Bageterie Boulevard	40
---	----

Seznam grafů

Graf 1- Využil jste podpory franchisora při získávání finančních prostředků pro koupi franchisy?	49
Graf 2- Je podle Vás výše poplatků adekvátní k hodnotě franchisy?	50
Graf 3- Je podle Vás návratnost Vámi vložených finančních prostředků odpovídající:	50
Graf 4- Jak byste ohodnotil/a celkový marketing realizovaný franchisorem a jeho efektivitu?	51
Graf 5- Jak jste spokojen/a s inovací a vývojem nových produktů?	51
Graf 6- Jak jste spokojen/a s dlouhodobým budováním značky a povědomím o ní?	52
Graf 7- Koho vnímáte jako největšího konkurenta na trhu?	52
Graf 8- Jak Vám franchisor pomáhá s náborem zaměstnanců?	53
Graf 9- Jak Vám franchisor pomáhá se školením zaměstnanců?	53
Graf 10- Jak jste spokojen/a s úrovní podpory ze strany oblastních manažerů?	54
Graf 11- Jak jste spokojen/a s dodávkou surovin zprostředkovaných franchisorem?	54
Graf 12- Je Vám známa strategie firmy (franchisora) do budoucna?	55
Graf 13- Komunikuje s Vámi franchisor o Vaší budoucnosti jako franchisanta?	55
Graf 14- Hodnocení celkové spokojenosti s franchisou	56

Seznam tabulek

Tabulka 1 Srovnání franchisových poplatků	34
---	----

1 Úvod

Franchising je způsob podnikání, který spočívá ve spolupráci dvou partnerů – franchisora a franchisanta. Franchising je vhodný pro začínající podnikatele, kteří nemají tolik podnikatelských zkušeností nebo správný podnikatelský nápad. Umožňuje jim prostřednictvím licence podnikat pod známou značkou společnosti, užívat její obchodní jméno a know-how, prodávat statky a služby a provozovat činnost podle ověřené koncepce.

Ačkoliv se zdá, že franchisant funguje jako samostatný podnikatel, musí v rámci franchisového systému dodržovat určitá pravidla a řídit se podle nich. Lze tak říci, že franchising není vhodný pro podnikatele, kteří vyznávají volnost a rádi rozhodují čistě podle svého uvážení.

Franchising jako podnikatelský koncept může mít vliv také na rozvoj celé ekonomiky. Lze ho uplatnit na strukturální úrovni, kde umožňuje rozvoj jednotlivých odvětví, především v oblasti služeb, tak i na regionální úrovni, kde prostřednictvím jednotlivých franchisantů pomáhá s rozvojem konkrétního franchisového konceptu. Franchising tak lze provozovat i v menších městech, kde by se za běžných okolností nevyplatilo firmě provozovat standartní pobočky. Franchising také slouží k podpoře a udržitelnosti středního podnikání, které představuje protipól vůči velkým podnikatelským společnostem. V neposlední řadě představuje tvorbu a udržení stávajících pracovních míst.

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku franchisingu v podmínkách maloobchodu v České republice. I přes to, že český franchising má relativně krátkou historii, postupem času se stává více známou a osvědčenou metodou podnikání. K tomu jistě přispívají i vzniklé organizace jako jsou Česká asociace franchisingu a Český institut pro franchising, které pravidelně pořádají odborné přednášky a konference zejména pro menší podnikatele, aby měli možnost lepšího poznání a pochopení samotného fungování franchisového podnikání.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je vyhodnocení franchisového řetězce Bageterie Boulevard v podmínkách maloobchodu v České republice.

Prvním dílčím cílem práce je analýza současných obchodních a právních podmínek pro vstup do franchisového systému v České republice. Je popsána franchisová smlouva, která tvoří právní rámec franchisového vztahu. Jsou definovány výhody a nevýhody, které z franchisového systému vyplývají, a také uvedeny podmínky, jejichž splnění je nutné pro fungování franchisingu.

Druhým dílčím cílem práce je zjištění aktuální situace Bageterie Boulevard. K tomu slouží analýza jednotlivých oblastí, které jsou součástí podniku. Jsou to oblasti financování, marketingu, provozu a tréninku.

Třetím dílčím cílem je formulace návrhu možností na zlepšení vztahu franchisora s franchisanty a celkového rozvoje obchodního formátu Bageterie Boulevard.

2.2 Metodika

Hlavním metodickým rámcem je analýza současného stavu franchisingu v podnikatelských podmínkách České republiky. Na základě prostudovaných právních a ekonomických podmínek pro podnikání ve franchisingu, účastí na přednášce vedenou Dr. Jaroslavem Tamchynou, a deskripcí odborných a internetových textů jsou vypracována teoretická východiska, která jsou podkladem pro zpracování vlastní práce. Hlavní metodické řešení vlastní práce je postaveno na sestavení a zpracování dotazníkového šetření.

Dotazníkové šetření bylo určeno jednotlivým franchisantům společnosti Bageterie Boulevard. Bylo anonymní a skládalo se z 25 otázek. Otázky byly rozděleny do několika oblastí. Byly to oblasti financování, marketingu, provozu, podpory a strategie. Otázky byly zaškrťovací s jednou možností odpovědi (ano, spíše ano, nevím, spíše ne, ne). Byla přidána také možnost „jiné“, kde franchisanti měli prostor pro svou odpověď či poznámku. Zbytek otázek byl formou lineární stupnice od 1 do 5, kde 1 - nejlepší a 5 - nejhorší. Dotazníkové šetření bylo zpracováno prostřednictvím stránky Google Formuláře a jednotliví franchisanti byli kontaktováni pomocí e-mailu.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak jednotliví franchisanti vnímají spolupráci s Bageterií Boulevard, jejich spokojenost / nespokojenost s touto společností a zjistit jejich názory a připomínky na svoje franchisové podnikání. Dotazník byl rozeslán také menší skupině franchisantů společnosti McDonald's, aby bylo možné porovnat odpovědi dvou odlišných subjektů a nalézt odpovědní difference. Formou dedukce pak byly zhodnoceny jednotlivé výsledky a poznatky dotazníkového šetření.

Výsledky dotazníkového šetření byly konzultovány s vybraným franchisantem Bageterie Boulevard. Posláním rozhovoru byla také diskuze o možných budoucích krocích Bageterie Boulevard, které by mohly posílit její postavení a udržení se na trhu. Celkové poznatky jsou pak pomocí syntézy formulovány do formy doporučení a uvedeny na konci práce.

3 Teoretická východiska

3.1 Úvod do franchisingu

Franchising je jeden ze způsobů podnikání, který je založen na spolupráci mezi určitým podnikem nebo firmou a podnikatelem. Podstatou systému je podle (Řezníčková, 2009) poskytnutí franchise zpravidla začínajícímu podnikateli, aby jeho pomocí a pod obchodním jménem a ochrannou známkou poskytovatele vyráběl určité zboží a/nebo poskytoval určité služby a/nebo technologie a aby využíval všech výhod plynoucích z tohoto systému. Základem franchisové spolupráce je tzv. franchisová smlouva. Franchisová smlouva upravuje právní vztahy mezi poskytovatelem licence a příjemcem licence. Poskytovatel franchisingu se nazývá franchisor a příjemcem franchisingu je franchisant. Franchisor v rámci tohoto vztahu poskytuje franchisantovi právo vyrábět, užívat a prodávat jeho statky a služby nesoucí jeho obchodní název, image, logo. Franchisor předává franchisantovi znalosti o vedení firmy a propůjčuje mu svou obchodní značku. Franchisor je povinen pomáhat franchisantovi s podnikáním a řízením podnikatelské koncepce především pravidelným školením a různou konzultací. Naopak franchisant má povinnost zaplatit franchisorovi cenu za poskytnutí franchisingu a dodržovat pravidla podnikání nastolená franchisorem. Kromě franchisových smluv lze uzavírat i tzv. masterfranchisové smlouvy. Principem těchto smluv je oprávnění franchisanta poskytovat licenci dalším franchisantům. Franchisant se pak označuje jako master franchisant. Je prostředníkem a spojkou mezi franchisorem a dalšími franchisanty.

Franchisové podnikání se uplatňuje v nejrůznějších oblastech, především v maloobchodě, v oblasti rychlého občerstvení a hotelnictví. V praxi se také můžeme setkat s průmyslovým franchisingem, kde má franchisant právo vyrábět různé produkty, zejména potravinářské výrobky nebo oblečení (Machková, 2015).

Základním dokumentem, který určuje pravidla a systém franchisového podnikání, je Evropský kodex etiky franchisingu z roku 1972. Na jeho vzniku se podílelo několik mezinárodních federací z členských zemí Evropské unie, ale hlavní podíl na jeho vypracování měla Evropská franchisová federace. Kodex je praktickým souborem základních ustanovení slušného jednání pro účastníky franchisingu v Evropě (<http://www.czech-franchise.cz/eticky-kodex-franchisingu>). Základními body kodexu jsou definice franchisingu, hlavní zásady, ve kterých jsou popsány povinnosti a práva

smluvních stran. Dále jsou zde rozvinuty postupy pro nábor nových franchisantů a pro zpřístupnění potřebných informací. Součástí kodexu jsou franchisová smlouva a master – franchisový systém (Evropský kodex etiky franchisingu, 2017).

3.2 Mezinárodní franchising

Základ principu franchisingu sahá do doby 2.poloviny 18.století v USA. Za první představitele a uživatele franchisingu lze považovat Izáka Singera a jeho firmu Singer, která se zabývala výrobou a prodejem šicích strojů. Systém firmy byl založen na síti distributorů, kteří za poplatek mohli prodávat jeho produkty a náhradní díly a provádět opravy šicích strojů. Spolu se Singerem je také důležité neopomenout Johna Stitha Pembertonu, lékárníka, který vynalezl nápoj Coca-Cola, který je nyní známý po celém světě a patří k nejpoblárnějším nápojům. Pemberton zpřístupnil recept (know-how) na výrobu nápoje několika producentům, kteří ho díky němu mohli prodávat a rozširovat do více oblastí (Řezníčková, 2009).

Koncem 19.století došlo k rozvoji motorizace, což mělo za následek hledání vhodného systému prodeje vyrobených automobilů. Skvělou volbou se ukázal právě systém na zásadách franchisingu, na jehož základě získal nezávislý prodejce licenci na prodej automobilů. Tímto principem franchisingu se začala zabývat firma General Motors, která se touto cestou rozširovala a dnes patří k největším výrobcům automobilů na světě (Řezníčková, 2009).

Ke značnému rozšíření franchisingu došlo po druhé světové válce. Společnosti nabyly přesvědčení, že franchising vede ke značné a snadnější expanzi, ke zvýšení zisků podniků, k rozvoji loga a značky a k podpoře a obohacení původního know-how.

„Franchising znamená novou marketingovou techniku, která transformovala zejména americký způsob podnikání v oblasti maloobchodu. Umožnil jednotlivci poskytnout právo provozovat podnik pod jménem, a image velké společnosti, který mu pomohl vyřešit problém uchycení se malých nezávislých podnikatelů v konkurenci s velkými firmami, a minimalizoval rizika spojená se zahájením a prvními roky podnikání.“ (Řezníčková, 2009, s.2)

Franchising se rozšířil do několika nových hospodářských odvětví, a to především oblasti služeb, gastronomie a potravinářství. S rozvojem franchisingu poskytovali franchisoři větší podporu uživatelům jejich licence. Franchisanti tak získávali nové znalosti s chodem celého podniku. Jednalo se především o marketingovou podporu, propagace

značky, správná obsluha klienta a péče o zákazníky. Franchisor též pomáhal s výběrem pobočky a její vizualizací (Machková, 2015). Nejznámějším franchisingovým konceptem v oblasti gastronomie je řetězec rychlého občerstvení McDonald's, který byl založen roku 1940 bratry McDonaldivými.

V sedmdesátých a osmdesátých letech minulého století se franchising celosvětově rozšiřoval, a to především do Velké Británie a západní Evropy. Franchising představoval osvědčenou podnikatelskou metodu, která zajišťovala minimalizaci rizik při začátku podnikatelského konceptu a představovala společnou spolupráci mezi franchisory a franchisanty (Řezníčková, 2009). Nacházel zájem u jednotlivých začínajících a méně zkušených podnikatelů, kteří v něm viděli finanční jistotu a konkurence schopného bojovníka.

V současné době se franchising vyskytuje v různých formách na všech kontinentech. Nejvíce je rozšířen ve Spojených státech amerických, kde je téměř jedna třetina maloobchodu založena právě na bázi franchisingu. Dále ho pak najdeme v Kanadě a Japonsku. V Evropě je nejvíce rozšířen ve Francii, Velké Británii, Německu a Itálii. (Řezníčková, 2009) Franchising se dále rozvíjí, protože představuje výhodnou formu spolupráce pro malé i velké firmy. „*Velkým firmám umožňuje rychlou internacionalizaci bez přílišné náročnosti na kapitálové zdroje a snížení rizik, spojených s kapitálovými vstupy na zahraniční trhy, pro malé firmy je velkým přínosem účasti ve franchisových řetězcích možnost omezení podnikatelských rizik.*“ (Machková, 2015, str.77) Na podporu franchisingového podnikání vznikaly ve státech organizace sdružující franchisory a franchisanty, které se nazývají franchisové svazy.

3.2.1 Evropský franchising

3.2.1.1 Evropská franchisová federace (EFF)

Evropská franchisová federace je mezinárodní nezisková asociace založena 1972 ve Francii. Zakládajícími členy federace byly francouzská franchisová federace, belgická franchisová federace a holandská franchisová federace. Jejimi členy jsou národní asociace anebo federace z oblasti Evropy. Kromě evropských členů sdružuje i federace mimoevropských států.

Hlavními cíli EFF jsou propagace a podpora rozvoje franchisingu v Evropě. Studium vhodných metod zajišťuje respektování a dodržování Evropského kodexu etiky

franchisingu. Federace poskytuje pomoc a podporu účastníkům franchisového podnikání. Spory a důležitá rozhodnutí řeší prostřednictvím Právní komise a Arbitrážní komise franchisingu.

Federace má nyní 19 členů. Jsou to asociace anebo federace z Velké Británie, Francie, Belgie, Nizozemí, Švýcarska, Řecka, Itálie, Španělska, Portugalska, Dánska, Švédska, Slovenska, Slovinska, Finska, Turecka, Chorvatska, Maďarska, Polska a také České republiky (<http://www.czech-franchise.cz/mezinarodni-franchising>).

3.2.1.2 Vztah EU k franchisingu

Evropská Unie si uvědomuje, že franchising vede k vytváření pracovních míst, celkovému rozvoji podnikání a představuje častý a vhodný model mezinárodní spolupráce uvnitř EU. Stávající právní předpisy o franchisách se přitom mezi jednotlivými státy značně liší, mohou být zdrojem technických překážek a ve svém důsledku od franchisingu odrazovat. Stejně tak mohou mít tyto skutečnosti podle EU vliv na volbu samotných spotřebitelů, a tedy budoucí úspěch franchisových společností. V rámci Evropského parlamentu panuje určitá obava o rostoucí nevyrovnanosti ve vztazích mezi franchisory a franchisanty.

Proto i Evropský parlament přivítal iniciativu některých europoslanců a přijal k projednání studii fungování franchisingu v členských zemích, která zpracovává několik možností, jak posílit v rámci obchodních sítí pozici franchisantů. Zpráva vychází z určité obavy, že franchisant je často oproti majitelům franchisových společností v nevýhodné pozici, a navrhuje několik možností, jak tuto situaci řešit do budoucna. Některými z navrhovaných opatření jsou například:

- povinnost správně a úplně informovat franchisanty před uzavřením samotné franchisové smlouvy
- požadavek, aby franchisant nakupoval od franchisora výrobky a služby nesouvisející se samotným konceptem, by mohl představovat nekalou obchodní praxi.
- jednotlivé klauzule smlouvy by měly být jasně formulovány, a měly by být přiměřené, i co se týká doby trvání.
- Zřízení kontaktních míst pro stížnosti a informování o franchisovém trhu a zřízení přehledu o nevýhodných smlouvách či nekalých obchodních praktikách (<http://franchising.cz/clanek/3200/bude-eu-chronit-fransizing/>).

3.2.2 Příklady významných světových franchisových konceptů

3.2.2.1 McDonald's

Společnost McDonald's je jedním z největších a nejznámějších řetězců rychlého občerstvení na světě. Firma byla založena v roce 1940, ale její rozmach začal až koncem 60. let 20. století, kdy v roce 1955 koupil řetězec americký podnikatel s českými kořeny Raymond Kroc, který z McDonald's udělal společnost založenou na principu franchise. McDonald's se postupně rozrůstal, zvyšoval své zisky a lákal tím tak více franchisantů. V 60. a 70. letech řetězec prorazil do Kanady, Austrálie a Japonska. Zavítal také do Evropy, a to hlavně do Německa a Velké Británie, později do střední a východní části evropského kontinentu. Dnes má podnik více než 34 000 poboček a zhruba 70 milionů zákazníků po celém světě. Je rozšířen ve více než 100 zemí na světě. Od roku 1992 působí firma i na půdě České republiky. První pobočka byla otevřena v Praze ve Vodičkově ulici. První franchisová restaurace pak v roce 1996. Nyní je v Česku více než 90 provozoven, a tak je McDonald's největší sítí restaurací na našem území.

Část restaurací společnosti McDonald's je provozována franchisanty, druhá část patří přímo firmě McDonald's nebo jejím dceřiným společnostem. Stát se franchisantem podniku není jednoduchá věc. Je zapotřebí velkého kapitálu a finančních prostředků. Vstupní investice se pohybuje kolem 20 milionů korun, z toho 40 % musí být vlastní kapitál zájemce o franchise. Pokud franchisant usiluje o koupi již druhé pobočky, potřebný vlastní kapitál se pak snižuje na 25 %. Vstupní poplatek u McDonald's za poskytnutí licence je 45 000 USD. Franchisant také musí absolvovat dlouhý a náročný trénink, který trvá 9–14 měsíců. Pozitivní stránka pro franchisanta je známost a velikost firmy, díky které může dosáhnout velkých podnikatelských úspěchů (<https://www.mcdonalds.cz/poznej/o-mcdonalds/>, <http://franchising.cz/franchisa/22/mcdonald-s/>).

3.2.2.2 Subway

Subway je americká společnost, která provozuje restaurace rychlého občerstvení. Hlavními produkty jsou čerstvé sendviče, saláty a bezlepkové produkty. Subway byla založena v 60. letech a v současné době je rozšířena ve více než 110 zemí světa a provozuje více než 44 000 restaurací. V České republice má Subway 20 restaurací, v Praze, v Brně, v Ostravě, v Olomouci, v Opavě, v Jihlavě a na dálnici D1.

Subway většinu svých restaurací poskytuje franchisantům. Cena první licence je 7 500 EUR a každá další licence stojí 3 750 EUR. Další finanční náklady se pohybují okolo 100 000 EUR. Jsou to náklady na výběr a vybavení nové pobočky (<http://franchising.cz/franchisa/7/subway/>).

3.2.2.3 Dairy Queen

Dairy Queen je americký řetězec, který kombinuje síť rychlého občerstvení a cukráren. Jídelní lístek tvoří hamburgery, tortilly, saláty a ostatní sendviče. Ze sladkých pokrmů je hlavním produktem točená zmrzlina, dále to jsou pak mléčné koktejly, poháry a ovocné a ledové šťávy. Společnost funguje na světovém trhu více než 70 let. Má více než 6 800 franchisových restaurací v USA a dalších 29 zemích. V České republice zatím žádná pobočka není.

Dairy Queen má více typů provozoven. Můžou to být stánky a kiosky tzv. Treat anebo klasické restaurace tzv. Grill & Chill. Franchisant při vstupu do franchisového systému DQ platí 2 vstupní poplatky. Prvním je poplatek licenční, který není pevně stanovený, ale jeho výše se stanovuje na základě konkrétní lokality. Druhý poplatek je za otevření každé pobočky. Za otevření provozovny Treat je poplatek ve výši 15 000 USD, za Grill & Chill 35 000 USD. Celková investice za restauraci je 1,1 mil. USD – 1,8 mil. USD (<http://franchising.cz/master-franchisa/269/dairy-queen/>, <https://www.dairyqueen.com/us-en/Company/Franchise-With-Us/>).

3.3 Franchising v České republice

3.3.1 Historie

Franchising v České republice je stále mladým způsobem podnikání. Na rozdíl od jiných států Evropy se u nás začal rozvíjet až v 90. letech, neboť v období 1948-1989 to z důvodu politické situace nebylo reálné. První franchisové systémy se u nás začali objevovat kolem roku 1991, kdy do naší země začali investovat zahraniční investoři. V Česku se franchising rozvíjel velmi pomalu. Rychlejšímu uplatnění franchisingu bránila jeho nedostatečná znalost a zkušenost s jeho užitím v praxi, a proto k němu vznikla i určitá nedůvěra mezi podnikateli. Chyběla dostatečná nabídka, a i poptávka po odborných seminářích, vhodné literatuře a poradenských službách. „*Dalšími významnými faktory,*

který ovlivňovaly vývoj franchisingu byly problémy financování, nevyvinutá podnikatelská kultura na českém trhu, nedokonalá legislativa a právní povědomí, kvalita managementu, chybějící know-how a zkušenosti s touto formou spolupráce podnikatelských subjektů.“ (<http://www.czech-franchise.cz/franchising-v-cr>) (cit.14.2.2018) V roce 1993 vznikla Česká asociace franchisingu, která tyto problémy z části vyřešila. Sdružuje podnikatele a odborníky na franchisingovou problematiku, jejími členy jsou velké známé firmy, ale i menší tuzemské franchisové systémy. Každým rokem se nabídka franchisových systémů zvyšuje. Jedná se většinou o podniky ze zemí Evropské unie, které v Česku mají zastoupení v podobě masterfranchisantů. Poptávka po tomto způsobu podnikání v České republice roste a představují ji především začínající podnikatelé. Dnes na našem území funguje přes 6500 franchisových poboček a více než 250 franchisových konceptů. Nejvíce systému funguje v oblasti restaurací, kaváren a rychlého občerstvení (<http://franchising.cz/abc-franchisingu/3/rozvoj-fransizingu-cesku/>).

3.3.2 Česká asociace franchisingu

Česká asociace franchisingu (ČAF) je nezisková organizace, která vznikla v roce 1993. Patří k členům Evropské franchisové federace. Asociace se zaměřuje na podporu rozvoje stávajících franchisových systémů a vytváření příznivějších podmínek pro rozvoj tohoto způsobu podnikání. Jejím úkolem je sdružovat podnikatelské systémy, poskytovat informace a podporu zájemcům o franchising. Členství v ČAF je primárně určeno pro české a zahraniční podnikatelské subjekty a osoby, které provádí franchising z pohledu franchisora (<http://www.czech-franchise.cz/ceska-asociace-franchisingu>).

K lepšímu porozumění principu franchisingu byl založen v roce 2005 Český institut pro franchising (ČIFRA). Institut pořádá odborné konference a semináře k popularizaci franchisingu, sleduje hlavní trendy a novinky ve franchisovém podnikání. ČIFRA se zaměřuje zpravidla na podporu malých a středních podniků.

3.3.3 Příklady českých franchisových konceptů

3.3.3.1 CrossCafe

CrossCafe je originální český franchisový koncept kaváren. Hlavním sortimentem je kvalitní prémiová káva, domácí zákusky a čerstvé sendviče.

Společnost začala fungovat v roce 2007, kdy byla založena první pobočka v Plzni. CrossCafe postupem času expandovalo do více měst, především do Prahy. V dnešní době má koncept 21 franchisových poboček v 8 městech České republiky – v Plzni, v Praze, v Liberci, v Hradci Králové, v Olomouci, v Chomutově, v Havířově a od března roku 2017 taky novou pobočku v Pardubicích. CrossCafe jako franchisor nabízí asistenta a pomocníka při výběru a otevírání nové kavárny. Poskytuje potřebný know-how a manuál, zajišťuje trénink franchisanta a pravidelná školení zaměstnanců a představuje zkušeného partnera v oboru.

Vstupní poplatek je 100 000 Kč. Pokud franchisant přebírá již existující kavárnu, pak náklady na přípravu prostor a vybavení kavárny se pohybují kolem 500 000 Kč. Vybudování a otevření nové pobočky stojí v průměru 3-4 mil. Kč. Tato částka zahrnuje stavební úpravy a nákup vybavení kavárny. Výhodou tohoto řešení je, že si franchisant může navrhnout svůj vlastní design pobočky a vybavit ji nejmodernějším zařízením. Nevýhodou může představovat nová nevyzkoušená lokalita. Třetí možností, jak získat franchisu, je přidružení pobočky, k již současnému provozu. To znamená připojit kavárnu například k pekárnám nebo knihkupectví. Náklady jsou zde pak individuální, většinou v rozmezí 1,5-2,5 mil. Kč.

Potenciální franchisant CrossCafe musí mít aspoň 50 % z celkové investice ve vlastním kapitálu. Franchisová smlouva se uzavírá na 10 let s možností prodloužení. Kvalitu a silnou značku CrossCafe potvrzuje i fakt, že se společnost stala v roce 2015 franchisorem roku (<https://www.crosscafe.cz/franchising/>).

3.3.3.2 UGO

Společnost UGO je český franchisový koncept, který funguje od roku 2006. Začala s provozováním fresh barů pod názvem UGOVA ČERSTVÁ ŠTÁVA. Dnes má společnost 51 fresh barů v Česku a Slovensku, které fungují na bázi franchisingu. Kromě fresh barů začala rozvíjet projekt UGO SALATERIE. Salaterie jsou restaurace s čerstvým a kvalitním jídlem, kterých je momentálně 12. Hlavní filosofií společnosti je nabízet zdravé a kvalitní výrobky např. saláty, polévky, čerstvé šťávy, smoothies a zmrzlinu.

Ugo nabízí franchising na českém a slovenském území. Vstupní poplatek u fresh barů je 150 000 Kč, u salaterie 300 000 Kč. Celková investice pro fresh bar je 1–2 mil. Kč. Celková investice do salaterie se pohybuje mezi 4,5 a 8 mil. Kč. Celkem má UGO 80 provozoven, z toho 40 je franchisových

(http://ugo.cz/files/170825_Souhrn_zakladnich_podminek_Franchisa.pdf).

3.3.3.3 THE PUB

The Pub (Pilsner Unique Bar) je franchisový koncept originálních restaurací. Společnost funguje od roku 2005. První restaurace byla otevřena v Plzni. Dnes má společnost 20 provozoven, z toho 18 franchisových. Kromě české trhu expandovala společnost na německý (Berlín), rakouský (Vídeň) a rumunský (Bukurešť) trh. V plánu společnosti je také vybudovat restauraci na Slovensku v Bratislavě.

Hlavními prvky The Pub jsou samoobslužný pivní výčep u každého stolu, kvalitní jídlo a dobrá zábava. Vstupní licenční poplatek je 200 000 Kč, investice do vybavení restaurace je od 5 mil. Kč (<http://www.thepub.cz/franchising/>).

3.4 Proč franchising?

Podnikat prostřednictvím franchisingu je v dnešní době velmi zajímavou, a i vyhledávanou nabídkou. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, tento druh podnikání uplatňují především nově začínající podnikatelé, pro které je franchising skvělou příležitostí při rozjezdu své podnikatelské kariéry. Systém však s sebou přináší kromě výhod i slabé stránky, jak pro franchisanty, tak i pro poskytovatele licencí. Oba subjekty by tak měly před uzavřením smlouvy tyto aspekty řádně zvážit a rozhodnout se, zda pro ně bude případná spolupráce tou správnou volbou.

3.4.1 Franchisor

Franchising umožňuje rychlejší expanzi, a tak i snižuje kapitálovou náročnost expanze pro franchisora, neboť franchisant investuje do podniku svým kapitálem. Ten pak investuje do vybavení a chodu svého obchodu, zaměstnává pracovníky, stará se o údržbu svého podniku a marketing v místě prodeje. Franchisorovi franchising umožňuje vytvoření struktury distribuční sítě, možnost vybudovat si na trhu své obchodní jméno a značku, a to především díky franchisantům, kteří využívají své prodejní zkušenosti a lokální znalosti a umožňují tak získávání atraktivních umístění franchisových podniků. S tím také souvisí možný vývoj know-how, kdy ho franchisanti svými novými nápady a znalostmi mohou obohatit. Franchisor určuje podnikatelskou strategii podniku, zabezpečuje školení a vzdělávání zaměstnanců. Poskytuje pomoc ve vedení účetnictví a jiných právních

oblastech. Franchising zajišťuje pro franchisora odbytovou jistotu, protože franchisant je povinen na základě smlouvy odebírat statky a služby výhradně od poskytovatele licence. To pak přináší zvýšení prodeje tohoto zboží a služeb a jejich známosti na trhu. Franchisant má povinnost platit franchisorovi určitou výši pravidelných poplatků, stanovené jako určité procento z obrátu. Spolu s pravidelnými poplatky dostává franchisor i příspěvky na rozvoj reklamy.

Nevýhodou pro franchisora je nedostatečná kontrola nad franchisantem. Ten z franchisového vztahu vystupuje jako samostatný subjekt, který má určitá práva a možnosti rozhodování, která franchisor musí respektovat. Z části tudíž franchisor nemůže ovlivnit chování a kvalitu podnikání ze strany franchisanta, což přináší neblahé následky. Může dojít k poškození značky a její pověsti prodáváním nekvalitních výrobků. Franchisant se také může chtít během platnosti smlouvy osamostatnit a následně se stát franchisorovým konkurentem, který je dokonale obeznámen s trhem a silnými a slabými stránkami franchisora. Z tohoto důvodu obsahují franchisové smlouvy ujednání, zakazující franchisantovi konkurenční jednání vůči franchisorovi. Při jeho nedodržení je udělena pokuta a následné odškodnění. Po ukončení spolupráce je však nemožné, aby franchisant veškeré nabyté zkušenosti a znalosti zapomněl, a proto pak může dojít k odcizení nebo okopírování know-how (Řezníčková, 2009, Loebel, 1994).

3.4.2 Franchisant

Franchisant působí ve franchisovém vztahu pod velkou a známou značkou. Ta mu umožňuje užívat její logo, ochrannou známku, obchodní tajemství a image. Pro franchisanta je pak jednodušší oslovit zákazníky a získat jejich důvěru. Franchisant získává předem vyzkoušenou a osvědčenou marketingovou koncepci. Franchisor poskytuje franchisantovi své know-how, prostřednictvím vzdělávacího tréninku, konzultací, úvodního školení. Franchisant nemá většinou na začátku podnikání v oboru tolik zkušeností, tento nedostatek je doplněn tréninkovým programem a odborným manuálem, který obsahuje vše potřebné k vedení svého podnikání. Franchisant taky za poměrně malý kapitál získá už určitý recept na podnikání, který by jinak musel nákladně vytvořit on sám. Výhodou pro franchisanta je poskytnutá podpora franchisorem. Franchisor pomáhá franchisantovi s výběrem vhodné lokality a umístění pobočky, výběrem zaměstnanců, pro které pořádá školení v úvodu, a i průběhu jejich pracovního poměru, franchisor zprostředkovává kontakt na finanční instituce, které pomáhají franchisantovi

s financováním a zajišťuje systém centrálního nákupu zásob, který je výhodnější, než kdyby franchisant nakupoval od jiných dodavatelů.

Franchisant má obecně rychlejší a jistější vstup na trh, než kdyby začínal jako samotný podnikatel na vlastní pěst. Ve franchisovém vztahu získává plno zkušeností, které by normálně získal až po dlouhé době provozování podniku.

Každé podnikání nese s sebou určité slabé stránky a výjimkou není ani franchising. Slabou stránkou pro franchisanta je částečné omezení jeho podnikatelské samostatnosti a určitá kontrola jeho činnosti franchisorem. Franchisant nemá možnost realizovat jeho vlastní podnikatelské ideje, musí se držet pevně nastolených pravidel, která vyplývají z franchisové smlouvy. Další nevýhodou a rizikem představuje kapitálová návratnost. Vstupní investice jsou obvykle dosti vysoké a franchisant musí počítat s delší dobou návratnosti. Franchisant musí absolvovat dlouhý trénink, který může trvat až několik měsíců. Podmínkou pro udělení licence je také přešlá praxe v některém jiném franchisovém podniku. Poskytnutí licence je běh na dlouhou trať, a záleží pouze na franchisantovi, jestli hodlá tuto cestu podstoupit. Kromě vstupního kapitálu platí franchisant další pravidelné franchisové poplatky. Jsou to poplatky za poskytnutí licence, know-how, za technickou pomoc při zahájení provozu, za poskytnutí školení a za reklamu.

Franchising samozřejmě ovlivňuje také samotnou společnost a ekonomiku. Přináší tvorbu nových podniků, díky kterým mohou vznikat nová pracovní místa a tvorbu nových výrobků, služeb a technologií, které jsou chráněny ochrannou známkou a garancí určité kvality.

3.5 Založení franchisového podniku

Nejčastější způsob založení franchisového podniku spočívá ve vytvoření vlastního podniku, ve kterém nejprve franchisor vyzkouší běžný způsob podnikání a pak koncept následně vyvíjí a nabízí ho k využitím dalším podnikatelům, respektive franchisantům. Cílem franchisora je vytvořit funkční franchisový systém, který bude konkurenceschopný, dobře srozumitelný ve všech jeho částech a svým způsobem originální. Důležitým aspektem je výběr vhodného sortimentu výrobku, služeb nebo technologií a jejich zaměření na zákazníky. Každý podnik by měl mít srozumitelnou, snadno zapamatovatelnou a vyslovitelnou ochrannou známku, která slouží k rozlišení výrobků různých firem a vytvoření svoji vlastní image.

Právním základem každého franchisového podniku je franchisová smlouva, která je uzavřena mezi franchisorem a franchisantem. Dalšími předpoklady, bez kterých nelze podnik založit, jsou nabídková brožura podniku a manuál.

3.5.1 Nabídková brožura

Nabídkovou brožuru si tvoří každý franchisový podnik. Obsahuje zpravidla nabídku výrobků, služeb a popřípadě technologií, dále pak výši vstupních poplatků, závazky franchisanta, užívání ochranných známek, jiné možnosti rozvíjení franchisingu a podmínky ukončení franchisové smlouvy. Nabídková brožura umožňuje lepší orientaci potencionálním franchisantům s případným výběrem vhodného franchisingu. (Řezníčková, 2009)

3.5.2 Franchisový balík a manuál

Franchisový balík představuje komplex zkušeností, návodů a podpor franchisora při zakládání nového franchisového podniku. Franchisor poskytuje franchisantovi úvodní trénink a školení jeho zaměstnanců, pomoc při zařizování podniku a pobočky, podporu při opatřování výrobků, technologií. Franchisor dále pomáhá franchisantovi se vstupem na trh, předává mu prodejní výhody a rady ohledně prodeje a chodu podniku. Povoluje mu užívat franchisorova nehmotná práva, goodwill a image. Za tuto pomoc je franchisant povinen platit franchisorovi vstupní poplatek a další průběžný poplatky.

V manuálu pak lze nalézt podrobně rozepsané a vysvětlené postupy a popisy jednotlivých činností, který franchisant aplikuje ve svém podniku. Tyto postupy jsou velmi podstatné pro fungování franchisového konceptu, představují know-how, které je cestou k úspěchu. Pro franchisora je tak prioritou ho chránit, aby nedošlo k jeho zneužití. Proto franchisoři často dávají franchisantům možnost do jeho nahlédnutí až po podpisu franchisové smlouvy.

Manuál by měl obsahovat základní popis franchisového konceptu a popis jeho jednotlivých částí a princip jeho fungování. Hlavní oblastí, na kterou se manuál zaměřuje, je fungování provozu podniku. Určuje vybavení konkrétní pobočky, její vizualizaci. Jedná se o použité technologie, např. u řetězců s rychlým občerstvením to je vybavení kuchyně, pokladní systémy, charakteristické interiérové prvky související se značkou společnosti, dětský koutek, reklamní informace, provozní a otevírací dobu podniku. Popisuje normy pro výrobu výrobků, technologií a prodeji služeb. To zahrnuje receptury, pracovní postupy,

způsoby kontroly ze strany franchisora. Manuál obsahuje podrobnější popis franchisových poplatků, a to včetně způsobů jejich výpočtů. Další součástí manuálu je zpravidla popis součinnosti franchisanta při organizaci reklamních marketingových akcí v rámci centrálního marketingu, organizovaných především franchisorem. Může se jednat například zavedení jarní kolekce nebo o podporu dobročinných akcí, zavádění nových výrobků a /nebo služeb, centrálně organizované slevové akce (2+1, apod.) Jedná se o akce, které jsou komunikovány celoplošnými médii, to především televizní a rádiovou reklamou, billboardy a bannery. Nicméně, manuál rovněž upravuje tzv. lokální marketingové akce, což jsou akce, které se týkají buď jednoho franchisanta nebo určitého regionu, ve kterém se může nacházet více poboček nebo i několik franchisantů, kteří se spojí při organizaci takových akcí. Jedná se o letákové akce s nabídkou slevových kuponů, reklamní sms zprávy, naváděcí systém k provozně. U těchto akcí manuál zpravidla definuje minimální prvky/pravidla, který musí akce obsahovat. Je to například velikost a umístění loga, kvalita použitých materiálů, cenová hladina. Další kapitolou, kterou manuál upravuje, jsou zaměstnanci. Konkrétně přikládá postup při přijímání nových zaměstnanců do pracovního poměru a jejich školení. Zabývá se vzhledem zaměstnanců, to především stanovením jejich jednotné uniformy, a jejich chováním k zákazníkům. Určuje řádný výkon jejich práce, pracovní povinnosti a systém finančního ohodnocení. Manuál také obsahuje jednotlivé vzorové formuláře, které se při běžném provozu vyskytují. Jsou to formuláře pracovní smlouvy, dohody o hmotné odpovědnosti, dohody o ochraně know-how a obchodního tajemství společnosti, dohody s dodavateli anebo popřípadě se zákazníky. Každý manuál by měl obsahovat i tzv. adresář, ve kterém jsou adresy a telefonní či internetové spojení na všechny členy franchisové sítě, především na franchisora.

Manuál je nezbytnou součástí každého franchisového podniku a jeho obsah je společný všem typům franchisingu.

Franchisor by měl před poskytnutím licence franchisantovi vyzkoušet ve svém podniku tzv. pilotní provoz. V praxi se můžeme setkat s podnikateli, kteří nabízejí nevyzkoušený a neosvědčený projekt. Právě pilotní provoz nebo tzv. pilotní projekt by měl ověřit, zda daný podnikatelský koncept je v praxi konkurenceschopný, funkční a stabilní. Pilotní provozy je dobré vyzkoušet na více prodejnách v různých oblastech a po delší časovou dobu.

Prostřednictvím pilotního provozu si franchisor může definovat problémy projektu, které jsou viditelné až jeho aplikací v praxi. Může se jednat o problémy

konkurenceschopnosti výrobků, služeb a technologií, dále v oblasti marketingu a reklamy, zaměstnanců, ve vybavení provozoven.

Franchisor pak na základě výsledků může stanovit optimální vybavení podniků, optimální otevírací dobu a nejúčinnější reklamu pro jeho podnik. Provedení pilotní provoz je natolik důležitý, že bylo začleněno i do etických kodexů franchisových asociací.

3.6 Franchisová smlouva

Franchisová smlouva je základem dlouhodobé spolupráce franchisora a franchisanta a právním vyjádřením jejich vztahu. Ve franchisové smlouvě jsou zakotvena veškerá pravidla fungování vztahu obou subjektů. Je typem kombinované smlouvy, což znamená, že v sobě zahrnuje prvky několika dalších smluv a zasahuje tak do mnoha právních odvětví.

Smluvními stranami jsou obvykle podnikatelé, a proto je potřeba na jejich vztah aplikovat ustanovení obchodního zákoníku, kde se v §261 odst.1 stanoví, že část třetí obchodního zákoníku upravuje závazkové vztahy mezi podnikateli, jestliže při jejich vzniku je zřejmé s přihlédnutím ke všem okolnostem, že se týká jejich podnikatelské činnosti. Podle Obchodního zákoníku lze uzavírat dva typy smluv, smlouvy tzv. pojmenované, které jsou dále upraveny v Obchodním zákoníku, a smlouvy nepojmenované tzv. inominatní, které výslovně upraveny nejsou. Možnost uzavírání inominatních smluv je vyjádřena v ustanovení § 269 odst. 2 ObchZ. Podle tohoto ustanovení mohou účastníci uzavřít i smlouvu, která není upravena jako konkrétní typ smlouvy, avšak jsou povinni dostatečně uvést předmět svých závazků, jinak smlouvu uzavřít nelze (Řezníčková, 2009). Od roku 2014 je Obchodní zákoník nahrazen Zákonem o obchodních korporacích.

V současné době franchisová smlouva není žádným způsobem upravena a uvedena jako určitý typ smlouvy. Z toho vyplývá, že franchisová smlouva je smlouvou inominatní. Franchisová smlouva je tak jediným dokumentem, který upravuje vztah smluvních stran. Ani forma smlouvy není žádným právním předpisem upravena, a proto ji lze uzavřít jak písemnou, tak i ústní formou. Z důvodu právní jistoty se však doporučuje uzavírat smlouvu písemně (Řezníčková, 2009).

3.6.1 Proces uzavření franchisové smlouvy

Proces uzavření franchisové smlouvy má několik fází. V první fázi se franchisor snaží získat nejvhodnějšího franchisanta, a to především pomocí reklamy, prostřednictvím médií (televize, noviny, rádio), internetu, na různých veletrzích věnovaných franchisingu anebo prostřednictvím jiného franchisanta, který je již v kontaktu s franchisorem. Druhá fáze představuje setkání franchisora s potenciálním franchisantem. Franchisor ho seznámí s podnikatelským konceptem, zpravidla o jeho fungování, podmínkách apod. Nabídne mu informační brožuru a formulář k vyplnění, jehož obsahem jsou údaje o potenciálním franchisantovi (osobní údaje, údaje o předchozím povolání, zkušenosti s podnikáním, pracovní zkušenosti, finanční zázemí apod.). Ve třetí fázi franchisor vyhodnotí formulář a pokud potenciální franchisant splní požadavky franchisora, je pozván na pohovor, kde spolu s franchisorem zhodnotí jeho kvality a prodiskutují jejich budoucí spolupráci. Pokud se dohodnou na společné spolupráci, nastává čtvrtá fáze. Franchisor a potenciální franchisant uzavřou smlouvu o budoucí franchisové smlouvě.

Smlouva o budoucí franchisové smlouvě předchází řádné franchisové smlouvě. Upravuje vztahy smluvních stran do doby, než dojde k podpisu franchisové smlouvy. Obsahem smlouvy budoucí je ochrana informací, jež si smluvní strany určily a splnění podmínek, které byly stanoveny. Hlavní podmínkou je úspěšné zakončení úvodního tréninku franchisanta, který zajišťuje franchisor. Doba tréninku je rozdílná u jednotlivých typů franchisových systémů, které jsou jinak náročné. Jednotliví franchisoři mají různé požadavky náročnosti, proto délku tréninku nelze jednoznačně určit. Jako optimální se jeví lhůta do jednoho roku. Budoucí smlouva zpravidla zahrnuje i předběžnou podnájemní smlouvu prostor, ve kterých franchisant bude podnikat.

Smlouva o budoucí franchisové smlouvě stejně jako samotná řádná franchisová smlouva patří do smluv inominátních, a proto není upravena žádným právním předpisem. Může být uzavřena i ústní formou, pokud však jedna ze zúčastněných stran netrvá na formě písemné. Jelikož smlouva obsahuje několik důvěrných informací o franchisovém konceptu, je vhodné, aby byla uzavřena ve formě písemné.

Po uzavření a splnění podmínek budoucí franchisové smlouvy následuje jednání smluvních stran, jehož výsledkem je podpis a uzavření řádné franchisové smlouvy (Řezníčková, 2009).

3.6.2 Obsah franchisové smlouvy

Každá franchisová smlouva by měla stanovit typ spolupráce smluvních stran, předmět a rozsah smlouvy, včetně práv na označení, vzhled obchodů a provozoven. Smlouva by měla detailně specifikovat prodávané výrobky, poskytované služby a/nebo technologie. Dále pak upravovat postavení, práva a povinnosti franchisora a franchisanta, oprávnění a povinnost franchisora rozvíjet a dále zdokonalovat franchisový systém, upravovat vztahy v rámci franchisové sítě, vztahy ke konkurenci a ke třetím osobám, dodací a platební podmínky a vedení účetnictví. Smlouva zahrnuje školení franchisanta a jeho zaměstnanců, určuje výši franchisových poplatků. Upravuje předkupní právo franchisora a podmínky prodeje či postoupení franchisového podniku, délku trvání franchisové smlouvy a možnosti dalšího prodloužení. Závěrem upravit podmínky ukončení smlouvy, důvody pro odstoupení od smlouvy a následky ukončení smlouvy včetně vzájemného vypořádání (Řezníčková, 2009).

Obsah smlouvy a jednotlivé části budou charakterizovány i na základě konkrétní franchisové smlouvy, kterou používá společnost McDonald's. Smlouva byla k dispozici v tištěné podobě.

3.6.2.1 Záhlaví

Záhlaví smlouvy obsahuje přesné označení smluvních stran. Pokud je smluvní strana právnická osoba, je nutné ji označit obchodní firmou, pod kterou je zapsána v obchodním rejstříku. Pokud je strana fyzická osoba, musí být uvedeny její následující údaje: jméno a příjmení, datum narození, rodné číslo a adresa bydliště. -

Úvod smlouvy obsahuje preambuli, která podává konkrétní podstatu poskytovaného franchisingu. Preambule zajišťuje, aby při porovnávání smlouvy bylo zřetelné, o jaký druh spolupráce se jedná.

3.6.2.2 Doba platnosti franchisové smlouvy

Franchisové smlouvy jsou zpravidla uzavírány na dobu určitou. Většinou se jedná na dobu 6-8 let s možností jejího prodloužení na více let a s možností uplatnění opce, u které se zpravidla definují podmínky, za kterých je možné uplatnit opci na prodloužení smlouvy. Franchisová smlouva u společnosti McDonald's se po ukončení veškerého školení a splnění obecných podmínek uzavírá na 20 let. Uplatnění opce u McDonald's je

podmíněno splněním kritérií v oblasti provozních standardů, finanční stability, práce s lidmi a pozitivního přístupu ke značce McDonald's. Opce se uplatňuje nejpozději 3 roky před vypršením smlouvy.

3.6.2.3 Základ a účel smlouvy

System McDonald's zahrnuje, aniž by na to byl omezen, tyto součásti: ochranu průmyslových práv, práva na know-how, určitá práva na vybavení zbožím, designem a barevnými sestavami pro restaurační stavby, vnější reklamy jakéhokoliv druhu, recepty a přísady, údaje pro určité potravinářské výrobky a nápoje, příručky (manuály) o obchodním provozu restaurací.

Základním předpokladem pro trvání franchisové smlouvy je závazek franchisanta, že bude dodržovat zásady, které franchisor stanoví. V systému McDonald's se pak jedná o tyto zásady: franchisant prodává jen jídla a nápoje určená franchisorem, franchisant používá pro vybavení restaurace design a barevná schémata předepsaná mu franchisorem, franchisant zachovává stanovené předpisy na jídla a nápoje a dodržuje směrnice týkající se obsluhy a čistoty v restauračním provozu (McDonald's ČR, spol s.r.o, 2001).

3.6.2.4 Předmět smlouvy

Franchisor poskytuje franchisantovi právo provozovat restauraci dle systému McDonald's v provozovaných prostorách, užívat prostory podle ustanovení a podmínek franchisové smlouvy, používat všechno instalované zařízení, instalace, vybavení a zařízení zabudované a volně umístěné v restauraci, používat a užívat obchodní označení, ochranné značky a jiná průmyslová ochranná práva, která přísluší a budou příslušet franchisorovi, pokud je franchisor označí jako součást systému McDonald's (McDonald's ČR, spol s.r.o, 2001).

3.6.2.5 Povinnosti franchisora a franchisanta

Jednou z nejdůležitějších částí obsahu franchisové smlouvy je vymezení povinností poskytovatele a příjemce licence. Společné dodržování a respektování těchto povinností pak podporuje jejich společnou spolupráci.

V systému McDonald's poskytuje franchisor franchisantovi pravidelné školení a poradenství ohledně provozu restaurace. Zprostředkovává franchisantovi informace o

novém vývoji, postupech a zlepšení v oblasti provozu restaurace, přípravy jídel a nápojů a obsluhy a dává mu k dispozici další služby, které jsou součástí licence.

Jak již bylo zmíněno, franchisor poskytuje franchisantovi příručky (manuály), vyvinuté poskytovatelem franchisingu. Zpravidla obsahují popis výrobků, v případě McDonald's popis jídel a nápojů a jejich recepturu. V obsahu příručky by měly být zakotveny postupy inventury a účetnictví, obchodní praktiky, reklamní a personální směrnice a tréninkové manuály. Zároveň příručka většinou obsahuje i způsob komunikace značky franchisora a s tím spojené marketingové koncepty pro lokální marketing, který probíhá v zodpovědnosti franchisanta, nicméně musí respektovat pravidla franchisora.

I když je franchisant ekonomicky samostatný podnikatel, je ve vztahu s franchisorem určitým způsobem omezen a vystaven určitým povinnostem. Franchisová smlouva je prakticky smlouvou nevyrovnanou. Je koncipována tak, aby zvýhodňovala poskytovatele licence, a to z důvodu ochrany jeho průmyslových práv, značky, know-how a důvěrných informací.

Franchisant se zavazuje k dodržování příslušných směrnic a podmínek stanovené franchisorem. Franchisant smí prodávat pouze výrobky a/nebo služby, které jsou určeny franchisorem. Může mít stanovenou povinnost odběru výrobků od franchisora. Franchisor má právo kontrolovat a sledovat výkony franchisanta, zda odpovídají zásadám a směrnicím franchisového systému. Franchisant má povinnost dbát na vzhled a chování jeho zaměstnanců a udržování pořádku v pronajatých prostorách.

Stručný přehled povinností, kterými je vázán franchisant u společnosti McDonald's:

- Restaurace musí být vedena čistým a vhodným způsobem, odpovídajícím předepsaným ustanovením.
- Pokud nebylo sjednáno jinak, musí nabyvatel franchise na vlastní účet nabýt zařízení kuchyně, osvětlení a jiné vybavení, sezení, reklamu jakéhokoli druhu odpovídající směrnicím poskytovatele franchise a jím stanovenému a schválenému layoutu a na vyzvu poskytovatele franchise neprodleně přebudovat interiér.
- Nabyvatel franchise smí prostředky k provozu restaurace odebírat jen od dodavatelů, buď poskytovatelem franchise jmenovaných, nebo o kterých tento dříve výslovně a písemně prohlásil, že od těchto dodavatelů smějí být odebírány prostředky k provozu restaurace.
- Restaurace musí respektovat minimálně stanovenou otevírací dobu.

- Při podávání a prodeji potravinářských výrobků smí být používány jen nádoby, krabice, sáčky, ubrousky a jiný papírový a obalový materiál, nesoucí ochrannou značku poskytovatele franchise. Zaměstnanci jsou povinni nosit v průběhu pracovní doby uniformy stanovené poskytovatelem franchise.
- Nabyvatel franchise je vůči poskytovateli franchise povinen, dbát veškerých zákonů, nařízení a ustanovení českého práva, která se bezprostředně nebo zprostředkovaně týkají provozu restaurace.
- Nabyvatel franchise je povinen poskytovatele franchise neprodleně písemně informovat o veškerých, na něj vydaných úředních rozhodnutích, která se bezprostředně nebo zprostředkovaně týkají provozu restaurace.
- Během celé doby platnosti této smlouvy bude nabyvatel franchise zajišťovat na své náklady všechny opravy, běžné i výjimečné, související se zařízením, instalacemi, reklamním označením a nábytkem, které budou nezbytné pro provoz restaurace v souladu se zásadami systému McDonald's a jinými náležitostmi restauračního provozu včetně jejich obnovy.
- zavazuje se zajistit, že vedení restaurace bude přizpůsobováno všem možným změnám a vývoji systému McDonald's (včetně zařízení, layout, plánů a specifikací), které mu budou čas od času sdělovány.
- Nadto nabyvatel licence neprovede žádné modifikace práce nebo změny restauračního zařízení, nábytku a reklamních označení než údržbu a opravy bez předchozího písemného souhlasu poskytovatele franchise.
- Poskytovatel franchise nebo jím pověřená osoba jsou oprávněni kontrolovat ve vhodné době restauraci nabyvatele franchise, aby zjistili, zda provoz restaurace odpovídá zásadám, měřítkům a směrnícím systému McDonald's.
- Nabyvateli franchise není dovoleno zaměstnat, pokoušet se zaměstnat nebo přetahovat osobu, která je v pracovním, zaměstnaneckém nebo podobném smluvním poměru k poskytovateli franchise.
- mít sídlo firmy a bydliště na stejném místě jako je jím provozovaná a dle systému McDonald's vedená restaurace a toto neměnit.
- být jediným vlastníkem restauračního provozu a jím zůstat a veškerou svou podnikatelskou aktivitu co možná nejúčinněji nasadit na podporu restauračního provozu.

- provozovat restauraci výlučně z vlastních finančních prostředků, s výjimkou úvěrů, poskytnutých úvěrovými bankami.
- provozovat restauraci v prostorách tak, aby jméno poskytovatele franchise nebylo poškozováno, snažit se o to, aby byl při poskytování služeb a při prodeji zachován co možná nejvyšší standard kvality.
- ohledně provozu restaurace neuzavřít poměr, týkající se správy majetku nebo tomu podobný poměr, podílnictví nebo tichou společnost.
- do svého firemního názvu ani nepojmout zcela nebo částečně firemní název poskytovatele franchise (McDonald's ČR, spol s.r.o, 2001).

3.6.2.6 Franchisové poplatky

Franchisant musí na základě franchisové smlouvy platit franchisorovi několik poplatků.

V první řadě je to vstupní (počáteční) poplatek, který je jednorázový a nevratný. Je to poplatek za poskytnutí licence a počáteční služby franchisora. Jeho výše se liší na základě úspěšnosti a náročnosti franchisového konceptu. Pro lepší představu je zajímavé porovnat výši poplatku u světoznámé společnosti McDonald's a českého řetězce rychlého občerstvení Bageterie Boulevard. Poplatek u McDonald's je zhruba 980 000 Kč (45 000 USD) a u BB zhruba 390 000 (15 000 EUR). Dalším poplatkem je průběžný franchisingový poplatek. Je stanoven procentuálně z velikosti měsíčního obrátu nebo čisté tržby a platí se jako odměna franchisorovi za užívání jeho průmyslových a autorských práv, know-how a dalších průběžných služeb. Velikost průběžného poplatku se u jednotlivých franchisových konceptů liší. Zpravidla se jedná o 5-7 %. S výjimkou zmíněných poplatků je franchisant povinen platit příspěvky na reklamu (marketingový poplatek). Z toho příspěvku pak franchisor platí pouze výdaje na reklamu a reklamní kampaně celé společnosti. Příspěvek se používá na vytvoření reklamních materiálů, které jsou společný pro celý franchisový koncept. Slouží k organizaci různých marketingových kampaní, které jsou zajištěny prostřednictvím televizní, internetové a rádiové reklamy. Marketingový poplatek se pohybuje okolo 3-6 % z obrátu (Řezníčková, 2009).

Kromě těchto základních poplatků, které jsou společné většině franchisových konceptů, uplatňují některé společnosti další specifické poplatky, například v Bageterii

Boulevard poplatků za poskytování logistických služeb v souvislosti s dodávkami surovin, poplatek 1 % na mimořádný marketing. U McDonald's poplatků za pronájem nebytových prostor. Časté bývají rovněž poplatky za poskytování softwarových licencí, ať již pro pokladní, logistické nebo skladové softwary vlastněné franchisorem.

Tabulka 1 Srovnání franchisových poplatků

Název společnosti	Vstupní poplatek	Průběžný poplatek	Marketingový poplatek
Bageterie Boulevard	15 000 EUR	6 %	2+1 %
McDonald's	45 000 USD	5 %	5-5,5 %
CrossCafe	100 000 Kč	3,5 %	1,20 %
Ugo (salaterie)	150 000 Kč	5 %	3 %

Zdroj: oficiální stránky jednotlivých subjektů, vlastní zpracování v programu Excel

Vytvořená tabulka uvádí přehled poplatků 4 franchisových konceptů, kteří působí na českém trhu. Nejvyšší vstupní poplatek je u McDonald's, který se odvíjí od výrazné známosti značky a úspěšnosti společnosti a zároveň faktu, že se franchisová smlouva uzavírá na 20 let. Průběžný poplatek je vyšší u Bageterie Boulevard, kde je to hranice 6 %. Marketingový poplatek je opět nejvyšší u McDonald's, u Ugo salaterie to jsou 3 %, stejně tak u Bageterie Boulevard, kde 2 % představují marketingový poplatek a 1 % na speciální lokální marketing (oficiální stránky jednotlivých subjektů, zdroje uvedeny v seznamu zdrojů na konci práce).

3.6.2.7 Reklama a podpora prodeje

Reklama je důležitou součástí nejen franchisové smlouvy, ale celého franchisového systému, protože může mít podstatný dopad na tržby franchisanta. Většina investic do reklamy a podpory prodeje je realizována ze společného marketingového rozpočtu, do kterého přispívají všichni franchisanti. To umožňuje franchisorovi v případě dostatečné velikosti franchisového konceptu investice do nadlinkové reklamy nebo komunikace, která by byla pro samotného a jednotlivého franchisanta cenově nedosažitelná. V některých konceptech vytváří franchisor tzv. marketingovou radu, jejíž součástí jsou jednak

zaměstnanci marketingového oddělení franchisora, případně reprezentanti marketingových agentur pracujících pro franchisora a jednak volení zástupci franchisantů. Tato rada se pak podílí na přípravě marketingových plánů a kampaní. Ty mohou být předkládány na marketingových shromáždění, kde se hlasuje o schvalování těchto plánů. Hlasujícími jsou jednak franchisor a jednak jednotliví franchisanti. Síla jejich hlasu je dána jejich podílem na celkových tržbách.

Kromě tohoto centrálně organizovaného marketingu existuje rovněž úroveň lokálního marketingu, která se realizuje na jednotlivých jednotkách franchisantů. Pro tento typ marketingu se používá zkratka LSM (local store marketing). Zodpovídá za ní franchisant a franchisová smlouva může určit jednotlivé procento, který musí franchisant na tyto aktivity věnovat (v konceptu Bageterie Boulevard to je minimálně jedno procento). Tento typ marketingu respektuje specifika prodejních jednotek (drive in restaurace x restaurace v obchodním centru, restaurace ve městě x restaurace na vysokorychlostní komunikaci) a reflektuje jednotlivé cílové skupiny. I pro oblast LSM jsou ve franchisové smlouvě případně v provozním manuálu stanovena pravidla/omezení. Vycházejí zpravidla z tzv. brand manuálu, který určuje například způsoby používání loga franchisora, layout tištěných materiálů, základní koncepty reklamních textů atd. Brand manuál může být dokonce přílohou franchisové smlouvy anebo se na něj smlouva přímo odkazuje.

- Poskytovatel franchise prostřednictvím odborníků v oblasti reklamy vyvinul nebo nechá vyvinout reklamní programy systému McDonald's pro regionální a nadregionální reklamu.
- Nabyvatel franchise je povinen používat pro svou reklamu jen reklamní a prodej podporující materiál a reklamní programy, poskytovatelem franchise dané k dispozici nebo dříve schválené.
- Nabyvatel franchise se stane a zůstane členem národního sdružení, družstva nebo jiné právnické osoby společně ostatními nabyvateli franchise McDonald's v České republice, podporované poskytovatelem franchise, pro reklamní propagaci systému McDonald's v České republice. Nabyvatel franchise se přizpůsobí statutu sdružení a rozhodnutím jejich řádně ustanovených orgánů. Bude platit minimálně 5 % z hrubého obrátu restaurace za kalendářní rok sdružení za její využití v tuzemské propagaci a reklamní činnosti (McDonald's ČR, spol s.r.o, 2001).

3.6.2.8 Ochrana nehmotných statků

Nezbytnou součástí každé franchisové smlouvy musí být ujednání, která upravují ochranu proti nekalé soutěži a ochranu nehmotných statků, zejména obchodního tajemství a know-how.

Nekalá soutěž je jednání, které je v rozporu s dobrými mravy soutěže a je způsobilé přivodit újmu jiným soutěžitelům nebo spotřebitelům. Mezi nekalou soutěž patří tzv. klamavá reklama. Klamavá reklama je šíření mylných informací o podniku, o jeho výkonech a o jeho výrobcích nebo služeb. Cílem klamavé reklamy je zneužít citlivých informací franchisora ve prospěch jiných soutěžitelů (Loebl, 1994).

Know-how, jako průmyslové a obchodní znalosti, nabývají ve franchisingu velkých hodnot a jsou velmi cennými informacemi. Franchisor musí zajistit jeho ochranu před případným odcizením či zneužitím. Ve smlouvě je tak zakotveno ustanovení o zaplacení finanční částky za takovýto přestupek ze strany franchisanta nebo jeho zaměstnanců. Zpravidla je stanovena tzv. antikonkurenční doložka, která nabyvateli franchisingu zakazuje provozovat v průběhu franchise a někdy i po skončení franchisového vztahu podnik s obdobným předmětem podnikání. Franchisová smlouva zároveň zakazuje franchisantovi možnost být v dalším obchodním vztahu s jinou konkurenční společností například působit zároveň v Bageterii Boulevard a Subway. Je to z důvodu možného okopírování obchodní strategie.

Franchisant u McDonald's nesmí v průběhu trvání smlouvy, ale také po jejím ukončení:

- předávat třetím osobám informace jakéhokoliv druhu, které se dozvěděl a které bezprostředně nebo zprostředkovaně souvisí se smluvním poměrem, zejména se systémem McDonald's.
- dávat třetím osobám k dispozici zcela nebo částečně systém McDonald's nebo poskytovat třetím osobám možnost, aby systém McDonald's zcela nebo částečně používali či napodobovali.
- Nabyvatel franchise není oprávněn informovat o této smlouvě a o jejích dodatcích třetí osoby, nechat je do nich nahlížet nebo předávat jejich kopie, jedině v případě, jedná-li se o mlčenlivostí vázaného poradce.
- Mimo uvedenou restauraci provozovat bezprostředně ani zprostředkovaně, sám nebo prostřednictvím třetí osoby, jiný restaurační provoz, jedině tehdy, jestliže s

tím poskytovatel franchise výslovně písemně souhlasí (McDonald's ČR, spol s.r.o, 2001).

V případě porušení tohoto závazku má franchisor právo odstoupit od smlouvy a požadovat finanční odškodnění.

3.6.2.9 Ostatní ujednání

V této části franchisové smlouvy jsou zpravidla upraveny převody práv a povinností vyplývající ze smlouvy. Přechod práv a povinností může nastat v případě úmrtí franchisanta. V této situaci jsou pak stanovené takové postupy, které zajišťují plynulý přechod podniku buď na dědice franchisanta nebo na právní nástupce. Nastupující franchisant musí absolvovat trénink franchisora, aby tak byl schopný řídit franchisový podnik. Do této doby vede podnik kvalifikovaný zaměstnanec ze strany franchisora (Řezníčková, 2009).

Převod práv a povinností ve smlouvě společnosti McDonald's:

- Franchisová smlouva zaniká smrtí nabyvatele, ledaže by poskytovatel franchise výslovně souhlasil se vstupem dědice nebo jednoho z dědiců nabyvatele franchise do smlouvy.
- Poskytovatel franchise musí během 12 měsíců po smrti nabyvatele franchise rozhodnout, zda bude povolen vstup dědice nebo jednoho z dědiců nabyvatele franchise do smlouvy.
- Nebude-li v této lhůtě učiněno poskytovatelem franchise rozhodnutí nebo bylo-li rozhodnuto, že vstup do franchisové smlouvy se nepřipouští, platí zánik smlouvy k datu úmrtí nabyvatele franchise.
- Až do rozhodnutí poskytovatele franchise o případném vstupu dědice, nejdéle však do šesti měsíců po smrti nabyvatele franchise, má dědic nebo dědicové nabyvatele franchise právo, vést dále restauraci za dodržování ustanovení této smlouvy, ledaže by jim to bylo výslovně zakázáno.

Další oblastí, která je součástí ostatních ujednání, je cenová politika. Konkrétní ceny produktů nebo služeb určuje franchisor a franchisant tak nemá právo na jejich změnu a musí je dodržovat. Výjimkou mohou být různé slevové akce, kde se jednotlivé ceny mohou měnit.

3.6.2.10 Ukončení smluvní spolupráce

K ukončení franchisové spolupráce může dojít i před uplynutím sjednané doby, na kterou byla smlouva uzavřena. Důvody pro ukončení smlouvy a rozchod obou subjektů franchisingu lze hledat právě u nich. Z pohledu franchisanta se nejčastěji může jednat o zastavení obchodní činnosti, platební neschopnost, zanedbávání provozu pobočky, poškozování značky a dobré pověsti společnosti. Franchisor může porušovat smlouvu v situaci, kdy preferuje jednu oblast podnikání oproti ostatním, např. koncentrace na jeden stát. Poskytovatel licence také může využívat finanční prostředky ze společného marketingového fondu na jiné účely, dále nesplňuje povinné dodávky zboží nebo služeb, neuskuteční povinné školení zaměstnanců a celého personálu nebo snad bezdůvodně zvyšuje franchisové poplatky (Řezníčková, 2009).

3.7 Master franchising

Master franchising je jedním ze způsobů franchisingu. Franchisor poskytuje tzv. master franchise, licenci nebo právo jinému franchisantovi uzavírat smlouvy s jinými franchisanty a řídit celou franchisovou síť. Zpravidla se master franchise uděluje na určité území, většinou samotné státy nebo regiony. Franchisant se pak označuje jako master franchisant. Master franchisant buduje franchisovou síť na konkrétním území podle sjednaných podmínek. Investiční náklady hradí on sám, ale čerpá zisk z náborem nových franchisantů. Je zodpovědný za fungování společnosti v daném území. Zároveň může sám využívat franchising k podnikání. Za poskytnutí master licence platí master franchisant franchisorovi stanovený poplatek (např. u McDonald's to je zpravidla 5 % z obrátu). Vzhledem k tomu, že tento typ spolupráce vyžaduje od master franchisanta značné investiční náklady, je zpravidla i masterfranchisová smlouva uzavírána na delší období, přesahující minimálně 10 let. Master franchisant se kromě standardních závazků, které jsou shodné s franchisovou smlouvou, zavazuje i k vybudování určitého počtu podniků nebo velikosti prodejní/odbytové sítě v určitém časovém horizontu.

Tento způsob franchisingu se využívá často v oblastech nebo regionech, které kladou značné bariéry pro vstup zahraničních subjektů na svůj trh, ať již v ekonomické, politické nebo náboženské oblasti (např. expanze McDonald's jako americké firmy v oblasti Blízkého východu nebo po skončení války v Jugoslávii na Balkáně). Franchisor má v tomto konceptu možnost využít silného lokálního partnera, pro kterého tyto bariéry

neplatí. Masterfranchising je proto zpravidla využíván firmami, které mají vybudovanou silnou značku a pevně ukotvený koncept franchisingu na svém domácím trhu.

3.8 Finanční aspekty ve franchisingu

Hlavní překážkou rozvoje franchisingu v 90. letech v České republice byl nedostatek finančních prostředků na straně potencionálních franchisantů, a hlavně nedostatečná nabídka systému finančních půjček pro menší podnikatele. Naopak v západní Evropě byla tato překážka vyřešena zavedením specializovaných služeb pro franchising, systémem výhodných bankovních úvěrů pro franchisanty. Tyto služby pak pomohli k dalšímu rozvoji a stabilizaci samotného franchisingu a stimulaci poptávky po tomto způsobu podnikání. Další překážkou byla i obecně nízká znalost a známost franchisingu jako systému podnikání a tím pádem důvěra potencionálním zájemcům o franchise.

V dnešní době, a především v posledních 3 letech, nabízí zahraniční i české banky fungující systém, který je zaměřen na franchisové podnikatele. Banka jim poskytuje rady a doporučení ve finančních záležitostech. Franchising je osvědčenou podnikatelskou metodou, ve kterém franchisant vytváří dostatečný zisk, díky tomu je pak schopný rychleji splácet poskytnutý úvěr.

Na základě zkušeností a praxe ze zahraničí nabízejí české banky speciální podporu pro franchisanty. Franchisanti mohou využít speciální balíček služeb, které jsou pro ně výhodnější a lépe dostupnější než pro podnikatele, kteří nevyužívají franchising. První domácí banky, které se začínaly více soustředit na franchisové podnikání, byly ČSOB a Živnostenská banka. Od roku 2003 nabízí pro franchisanty speciální program také Komerční banka, a.s. Souhrn všech těchto faktů vede k významnému nárůstu nejenom počtu franchisantů, ale i obchodních konceptů, které využívají franchising jako aktivní nástroj pro svoje podnikání a další expanzi (Loebl, 1994).

4 Vlastní práce

4.1 Analýza konkrétního franchisového konceptu

4.1.1 Úvod k Bageterii Boulevard

Bageterie Boulevard (BB) je český franchisový koncept rychlého občerstvení s nabídkou čerstvých a zapečených baget, které tvoří hlavní skupinu sortimentu této firmy. Bageterie Boulevard představuje silný protiklad americkým fastfoodovým řetězcům a soustřeďuje se na evropskou gastronomii, především na Francii a Itálii.

Obrázek 1- Logo Bageterie Boulevard



Zdroj: <https://www.bb.cz/files/1111-bageterie-boulevard-logo2017-ve-zlutem-poli.jpg>

Společnost Bageterie Boulevard byla založena roku 2003 českým podnikatelem Petrem Cichoněm, který je majitelem a zakladatelem firmy Crocodile. Crocodile vznikla roku 1991 a představuje silné zázemí pro Bageterii Boulevard. První pobočka BB byla otevřena 8. března 2003 v Praze-Dejvicích na Vítězném náměstí. V dalších letech došlo k výstavbě dalších poboček, především v hlavním městě. Byly to pobočky na Václavském náměstí, v ulici Na Poříčí a v obchodním centru Arkády Pankrác. První mimopražskou pobočkou byla restaurace v Liberci, založená v roce 2008. Během dalších 3 let se BB rozrostla o další pobočky v Praze – Karlíně, nákupním centru Edenu, paláci Koruně a metropoli Zličín, v Plzni – obchodním centru Olympia, v Hradci Králové – obchodním centru Futurum, v Ostravě – obchodním centru Forum Nová Karolina. Na začátku roku 2012 byla otevřena první zahraniční pobočka BB na Slovensku, konkrétně v bratislavském nákupním centru Central. Během let 2013-2014 se budovaly další nové pobočky. Praha se

obohatila o restaurace na Letné, v Národní ulici, v Železné ulici, v ulici Francouzská na Náměstí Míru. Další pobočka vznikla v plzeňské části Bory a vůně baget se rozšířila také do Ústí nad Labem. V roce 2015 vznikly další pražské pobočky v obchodním centru Černý Most a v Sokolovské ulici. Do první bagety se také zakousli obyvatelé Pardubic, Brna a Kladna, kde v květnu 2015 vznikly první pobočky. Koncem roku pak BB obohatila Bratislavu o druhou pobočku. Roky 2016 a 2017 znamenaly expanzi značky Bageterie Boulevard do zahraničí. Byly otevřeny první dvě pobočky v daleké Dubaji, blízko pláže a na zdejší Americké univerzitě. BB také zamířila na západ, konkrétně do Berlína a Drážďan. Plzeň se rozrostla o další 2 pobočky a další pobočku uvítali také v Hradci Králové a Praze.

Bageterie Boulevard otevřela v Česku od roku 2003 už 30 poboček. Soustřeďuje se především na větší města. Nejvíce poboček je v Praze, konkrétně 17, z nichž 12 je franchisových provozoven a zbylých 5 je vlastních provozoven. 4 pobočky najdeme v Plzni, po dvou pobočkách má Hradec Králové a Brno. Jednu provozovnu mají v Liberci, Ostravě, Pardubicích, Kladně a Ústí nad Labem. V zahraničí jsou dvě pobočky na Slovensku, v Německu a v Dubaji. Celkově má tak Bageterie Boulevard 36 poboček.

V budoucí době by chtěla Bageterie Boulevard integrovat své pobočky ještě více do hlavního města Prahy, a to do lokalit Václavského náměstí, Karlova náměstí, Náměstí Republiky, Starého Města a Malé Strany. Kromě centra by bylo také dobré se zaměřit na otevření poboček poblíž vysokorychlostních silnic a dálnic, například na oblast Jižní spojky a Průhonic/Čestlic. Kromě Prahy cílí BB na další větší a středně velká města. Ráda by otevřela pobočky v Mladé Boleslavi, v Olomouci, v Českých Budějovicích, v Mostě, v Karlových Varech¹ a v Teplicích (<https://www.bb.cz/o-nas>).

Bageterie Boulevard rozděluje své provozovny do tří skupin. První skupinou jsou restaurace tzv. HIGH STREET STORE. Jsou to pobočky, jejichž výměra je minimálně 100 m². Zpravidla bývají umístěné na frekventovaných místech ve městech s více než 50 000 obyvateli, kde okolo provozovny projde až 10 000 lidí denně. Pobočky jsou zasazeny do přízemí, popřípadě i do pater, ideálně do rohu s velkými výlohami a širším vstupem.

Druhou skupinu tvoří restaurace s názvem FOOD COURT. Tyto pobočky jsou umístěny v obchodních a nákupních centrech. Jejich výměra je individuální, záleží na velikosti a typu centra. Zpravidla se pohybuje kolem 50 m². Výhodou těchto restaurací

¹ V Karlových Varech je každý rok při příležitosti konání filmového festivalu otevřena pobočka BB, jedná se však pouze o sezonní záležitost

může být jejich menší úklidová náročnost. Provozovny většinou nemají vlastní lobby (stoly, židle, sedačky, toalety), ale sdílí s dalšími různými restauracemi společné místo, kde mohou zákazníci posedět. Franchisant a jeho zaměstnanci si tak ušetří práci, protože se nestarají o jeho údržbu.

Poslední třetí skupinou jsou restaurace DRIVE. Drive pobočky jsou samostatné budovy s výměrou minimálně 250 m² nebo jsou součástí jiného objektu, většinou čerpacích stanic. Pobočky se nacházejí na velmi frekventovaných a strategicky dobře umístěných místech. Především na okraji měst u hlavních komunikací (dálnice, hlavní silnice, parkoviště obchodních center). Bageterie Boulevard dnes ještě nemá žádnou drive pobočku, což může působit překvapivě, protože je v tom vidina většího ziskového potenciálu a možnosti dosahovat vyšších průměrných tržeb. Na druhou stranu je třeba brát v úvahu fakt, že prvotní investice do těchto restaurací je velmi vysoká. Další nevýhodou je pak špatné dopravní spojení pro zaměstnance, zpravidla u restaurací, které jsou umístěné na dálnicích. Nicméně Bageterie Boulevard plánuje do budoucna výstavbu těchto restaurací v oblastech Průhonic, Vestce, Horních Měcholup, Jižní spojky, dálnic D1, D3, D5, D10 a D11. Drive restaurace má velmi dobře strategicky rozmístěné konkurent BB, firma McDonald's, jejichž pobočky najdeme téměř na většině hlavních silničních komunikacích. Je však třeba brát v úvahu větší známost této značky a delší působení na českém trhu (<https://www.bb.cz/fransiza>).

4.1.2 Financování a investice

Stát se franchisantem a obecně vstoupit do franchisového systému BB vyžaduje určitou výši finančního kapitálu a finančních prostředků. V rámci systému Bageterie Boulevard se požaduje minimální částka okolo 2-3 milionů Kč. Investice do nákupu nové pobočky a jejího vybavení se pohybuje od 5 milionů a více, záleží na velikosti a umístění konkrétní pobočky. Bageterie Boulevard umožňuje stejně jako další franchisové podniky službu úvěrového financování. Pokud potenciální franchisant nemá k dispozici dostatečný finanční obnos, společnost je schopná mu dohodnout spolupráci s bankovními instituty, které pak nabízí poskytnutí finančního úvěru.

Franchisant u BB musí uskutečnit několik investic. Jedná se o prvotní poplatky a měsíční poplatky. Než může franchisant začít provozovat svou pobočku, musí společnosti zaplatit vstupní poplatek 15 000 EUR, je to poplatek za poskytnutí licence podnikat pod značkou BB. Další investicí je pak nákup samotné pobočky s vybavením. Kromě těchto

uvedených investic je také důležité nezapomenout na potřebný tzv. startovní provozní kapitál, který každý franchisant musí mít. Z těchto finančních prostředků pak franchisant hradí na začátku svého podnikání náklady na trénink a školení zaměstnanců, na nákup uniforem a dalších oděvů potřebných k výkonu práce, na samotné výplaty mezd zaměstnancům a další personální náklady. Dále to jsou pak náklady na nákup surovin a obalů, na nájemné prostor, energii, vodu apod. Mezi měsíční poplatky pak patří franchisový poplatek, který je ve výši 6 % z čisté tržby, dále pak poplatek dvou procent z čisté tržby na správu konceptu a jedno procento na národní marketing. Tyto poplatky hradí franchisant přímo franchisorovi. Součástí měsíčních poplatků jsou pak franchisorem vyžadované náklady, které musí franchisant proinvestovat. Franchisant je povinen platit 2 % z čisté tržby do tzv. fondu modernizace, z kterého pak hradí nákup potřebného technického vybavení např. kontrolních mechanismů provozovny nebo nových pokladních systémů, a pak investuje 1 % na lokální marketing (<https://www.bb.cz/fransiza>).

V porovnání s konkurenčním McDonald's je investice do pořízení nové pobočky Bageterie Boulevard daleko menší. Je to z důvodu větší známosti a tradice McDonald's na českém i zahraničním trhu a také používáním modernějších a na přípravu jídel náročnějších technologií. Za novou pobočku tohoto amerického fastfoodového giganta franchisant zaplatí okolo 20 milionů Kč. Rozdíl je také ve velikosti vstupního poplatku, který je u McDonald's 45 000 USD.

4.1.3 Marketing

4.1.3.1 Sortiment a celková produktová nabídka

Hlavní sortiment BB tvoří bagety. Bagety se nabízejí dvojího typu: čerstvé a zapečené. Mezi čerstvé bagety patří Caesar s kuřecím masem, šunková, lososová, tuňáková, caprese a chilli pastrami. Nabídku zapečených baget tvoří grilovaný roastbeef, bruselská bageta s kuřecím masem a nivou, pařížská bageta se šunkou, slaninou, pečeným rajčetem a sýrem, pak je to bageta sladká žebra, která se skládá s vepřových žeber, BBQ omáčky, cibulové marmelády a plátkového sýru massdamer. Pro milovníky sýru je připravena švýcarská bageta, která obsahuje variaci tří sýru, pečeného rajčete, cibulky a ořechů. Tyto bagety tvoří základní stálou nabídku a jejich složení se mění minimálně. Bagety se nabízejí ve třech druzích pečiva - světlé, tmavé a rustikální. Kromě základní nabídky baget organizuje Bageterie Boulevard i tzv. Chef menu. Chef menu je sezonní akce (každé roční období), která je inspirována kuchyní vybraného evropského či

světového regionu. Chef menu pro BB připravují významní šéfkuchaři, kteří jsou elitou ve svém oboru a jejichž recepty lze ochutnat v nejprestižnějších restauracích. Pro Bageterii Boulevard už připravili Chef menu například Jan Punčochář, Marek Raditsch, Mirek Kalina, Riccardo Lucque a další. Hlavní přílohou k bagetě jsou pečené brambory patatas s domácí tatarbou. Další přílohy jsou polévky, konkrétně tomatová, mrkvová, zeleninová, hrášková a cibulová. Nelze zapomenout také na saláty. BB nabízí 4 druhy salátů – Caesar salát, Caprese salát, salát s kozím sýrem a červenou řepou a zahradní salát. Z nápojové nabídky si zákazník může vybrat domácí ledový čaj, pomerančový fresh juice, citronádu, několik druhů káv a čajů nebo horkou čokoládu. V dezertech pak najdeme několik druhů muffinů a croissantů, čokoládovou pěnu nebo palačinky, které se připravují jen v některých pobočkách. Bageterie Boulevard nezapomíná ani na snídaňové menu, ve kterém nabízí sladké i slané croissanty, sýrové sendviče a quiche, anglický talíř a jogurty (<https://www.bb.cz/produkty/bagety>).

Produktová nabídka BB je na vysoké úrovni. Fastfoodové řetězce většinou nabízí méně zdravé jídlo, ale BB může pro velké množství lidí představovat na českém trhu výjimku. Používá čerstvé a zdravější suroviny a svými produkty se odlišuje od velké většiny konkurence. V dnešní době je velkým trendem jíst zdravěji a tohoto trendu se BB snaží držet a reprezentovat ho na vysoké úrovni. S tím také v poslední době souvisí zakládání nových řetězců se zdravou stravou, jako jsou například společnosti UGO nebo Vegg Go. U Bageterie Boulevard je skvělé, že pravidelně obměňuje svou nabídku produktů a spolupracuje s významnými šéfkuchaři, kteří tak zvyšují známost a povědomí o BB jako takové.

4.1.3.2 Cena

Ceny produktů u Bageterie Boulevard určuje majitel společnosti neboli franchisor. Vychází to tak na základě franchisové smlouvy. Franchisant má zakázáno jakkoliv měnit stanovenou cenu produktů, výjimky tvoří různé slevové akce, kde mohou být některé ceny zvýhodněné. Ceny v BB jsou v porovnání s ostatními fastfoody o trochu vyšší, ale nelze říci, že by to větším způsobem ovlivňovalo preference zákazníků. Ceny baget se pohybují v rozmezí 79-99 Kč, v menu balíčku s nápojem a přílohou kolem 150-160 Kč. Mini bagetky nebo tzv. rychlovky stojí 49 Kč, stejně tak i patatas. Cena u těchto produktů se jeví o trochu vyšší. V porovnání s McDonald's zaplatí zákazník za tyto menší produkty méně, a to může hrát i jistou roli v konečném rozhodování zákazníků.

Bageterie Boulevard nabízí také rozvoz svých produktů. Tato služba se jmenuje BB BOX, kdy si zákazník na internetových stránkách BB může objednat box baget. Boxy mají 4 druhy - masový, rybí, vegetariánský a tzv. best of. Kromě baget se dají objednat muffiny, fresh džusy a ledové čaje. Cena BB boxů je 303 Kč (<https://www.bbbox.cz/>).

4.1.3.3 Propagace

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, franchisant u BB je dle smlouvy zavázán financovat prostředky do národního marketingu, který realizuje franchisor společnosti, a proinvestovat minimálně 1 % z čisté tržby do lokálního marketingu. Pokud franchisant proinvestuje do lokálního marketingu více než 2 %, franchisor vrací 1 % proinvestovaných nákladů franchisantovi ze svých prostředků.

Do národního marketingu spadají akce, které jsou určeny plošně pro všechny pobočky BB a jsou hrazeny z centrálního marketingového fondu, do kterého přispívají jedním procentem z čisté tržby všechny restaurace. Jedná se především o rozsáhlejší kampaně na podporu známosti značky nebo některých produktových řad, například Chef menu, rychlovky, kávový sortiment, BB box. V současnosti jsou na ně využívána média jako rádio, billboardy, internet. Marketingové oddělení BB připravuje návrh a plán na využití centrálního marketingového rozpočtu a jednotliví franchisanti jsou zváni na setkání, kde se hlasováním schvaluje jeho využití a zároveň se i hodnotí úspěšnost marketingových kampaní předcházejícího období. Součástí národního marketingu je i věrnostní program BB, který je postaven na poskytování slev po zakoupení určitého počtu baget.

Lokální marketing (LSM) se vztahuje na konkrétní pobočky jednotlivých franchisantů. Franchisor zprostředkovává franchisantům kontakty na marketingové agentury, které zajišťují výrobu, pronájem, zpracování, instalaci a deinstalaci grafických návrhů. Mezi nástroje LSM u BB patří především venkovní reklama. Součástí venkovní reklamy jsou venkovní bannery, billboardy, bigboardy, navigace k pobočce (materiály na sloupech nebo v obchodních centrech), venkovní polepy v MHD nebo na balustrádách, písmomalířské práce na fasádách, nosiče venkovních reklam tzv. CLV (CityLight Vitrine) v metrech, tramvajových zastávkách a garážích. Kromě venkovních reklam využívá BB velkoplošné polepy ve výlohách s využitím perforovaných fólií a samolepů, TV spoty v obchodních centrech nebo MHD, online kampaně na sociálních sítích (Facebook, Instagram atd.), reklamní sms kampaně ve spolupráci s mobilními operátory, inzerce

v magazínu, promoční letáky a kupony, akční menu balíčky pro konkrétní pobočky (například ke snídaním káva zdarma), distribuce letáků pomocí externích hostesek a ochutnávky konkrétních produktů.

Marketing BB lze zařadit na celkově dobrou úroveň. Zákazník se více setkává s prvky lokálního marketingu, který se týká jednotlivých poboček. Především bannery, billboardy, navigační materiály k pobočce a různé další venkovní polepy. Tuto část má BB technicky a strategicky dobře zvládnutou. Je však i nutné zmínit, že celkový marketing společnosti má určité rezervy a dalo by se najít zlepšení. Z praxe je možné se setkat i s menším počtem lidí, kteří o společnosti tolik nevědí a její pobočky ani nenavštívili. Je to ale z části pochopitelné. Na českém trhu stále dominují především řetězce McDonald's a KFC, které zde mají delší historii a provozují franchising již velkou řadu let v porovnání se společnostmi BB. Jejich marketing je i dosti ulehčen faktem, že se jedná o celosvětové společnosti, a s jejich značkou se setkala většina české společnosti.

4.1.4 Provoz

4.1.4.1 Provozní manuál

Pravidla pro fungování provozu a standardy jsou upraveny provozním manuálem, který je aktualizován v souvislosti s vývojem celého konceptu BB. Provozní manuál upravuje především receptury všech výrobků a jejich složení, pracovní postupy pro přípravu produktů, pravidla zacházení a skladování surovin, hygienické předpisy, pravidla komunikace se zákazníkem, pravidla ustrojení zaměstnanců, trénink a tréninková minima pro určité pozice, skladbu povinného sortimentu, systém tzv. instorové komunikace (rozmístění menu boardů, přehrávané hudby, vystavených produktů). Provozní manuál je klíčovým nástrojem pro zajištění a udržení jednotného standardu celého řetězce, především v oblasti nabídky, kvality a jednotného vystupování k zákazníkovi tzv. corporate identity.

4.1.4.2 Provozní podpora

Přenos informací z provozního manuálu do praxe jednotlivých restaurací mají na starosti v rámci BB tzv. oblastní manažeři. Jsou to zaměstnanci franchisora, kteří mají rozsáhlé provozní zkušenosti (zpravidla dříve řídili některou z restaurací nebo absolvovali dlouhodobý trénink v provozu). Jejich úkolem je kontrolovat dodržování pravidel stanovených manuálem a v případě zjištění odchylek pomoci franchisantovi odstranit tyto nedostatky. To může spočívat například v doplnění znalostí zaměstnanců, předávání

zkušeností z jiných restaurací, v pomoci při řešení konkrétních situací (plánování směn, odstraňování technických nedostatků, plánování marketingových akcí).

4.1.4.3 Kontrolní mechanismy

Dodržování standardů vyplívajících z provozního manuálu se děje prostřednictvím jednak nezávislé kontroly formou mystery shoppingu (prováděn najatou externí agenturou) a jednak interními audity, prováděnými oblastními manažery, tzv. provozně technická kontrola (PTK). Mystery shopping je prováděn dvěma různými formami. První jsou tzv. gramáže, kdy je prováděn kontrolní nákup produktů a kontrola je zaměřena výhradně na jejich kvalitu a složení. To znamená, že je kontrolována celková hmotnost produktu, hmotnost klíčových surovin, vzhled a chuť. Hodnocení pak následně probíhá na škále 1-4 (1- výrobek bez chyb, 4- výrobek absolutně nevhodný). Celkové hodnocení v tomto případě nesmí přesáhnout 1,7. Tento typ kontroly probíhá 2x měsíčně. Druhou formou je tzv. zákaznický test, který je zaměřen na celkový dojem obsluhy zákazníka. Probíhá 3x za měsíc a hodnotí úroveň komunikace se zákazníkem, rychlost obsluhy, kvalitu výrobků, prostředí a čistotu. Zde se pohybuje hodnocení na škále 0-100 %, přičemž zákaznický test je považován za úspěšný při dosažení 90 % a více.

Provozně technická kontrola se zaměřuje na důkladné zkoumání dodržování pracovních postupů v rámci restaurace. Probíhá minimálně jednou měsíčně v plném rozsahu a jednou ve zkrácené podobě. Při provozně technické kontrole je provozním manažerem kontrolována kvalita surovin, jejich uskladnění (např. systém FIFO), dále pak dodržování pracovních postupů (např. způsob pečení baget, jejich kompletace, minimální teploty surovin, odpovídající gramáž produktů), čistota a dodržování veškerých hygienických postupů a interní standardy čistoty, technický stav strojů a vybavení, ustrojení zaměstnanců (uniformy, jejich čistota), způsob komunikace se zákazníkem. Pro splnění PTK je stanoven minimální limit 80 %.

Minimální požadované úrovně těchto hodnocení jsou zakotveny i ve franchisové smlouvě a jejich opakované porušení nebo nedodržení může být sankcionováno ze strany franchisora.

4.1.5 Trénink

Trénink v Bageterii Boulevard obsahově vychází z pracovních pozic. V rámci restaurace to jsou řadový zaměstnanec kuchyně, řadový zaměstnanec servis, vedoucí

kuchyně, vedoucí směny, zástupce vedoucího restaurace a vedoucí restaurace. Objem požadovaných znalostí a dovedností roste s každou následující pozicí. Ty jsou popsány v tréninkovém manuálu a v tréninkových plánech, které jsou součástí každé pozice. Za trénink zaměstnanců jsou v rámci restaurace zodpovědní vedoucí směny a vedoucí restaurace. Ti mají k dispozici tzv. checklisty a kontrolní testy. Od úrovně vedoucího kuchyně probíhá tzv. certifikace, což je ověření znalostí formou testů a pohovorů ve školícím centru Bageterie Boulevard. Úspěšné absolvování certifikace je nezbytnou podmínkou k postupům na další pozici. V případě franchisanta je povinnost dosáhnout vzdělání na úrovni vedoucího restaurace, tzn. složit úspěšně certifikaci na tuto pozici. Zrychlený tréninkový proces pro franchisanta trvá zhruba 5 měsíců. Tréninkové oddělení Bageterie Boulevard se stará o aktualizaci tréninkových materiálů v souvislosti se změnami standardů, zaváděním nových výrobků, změnou surovin nebo priorit fungování provozu.

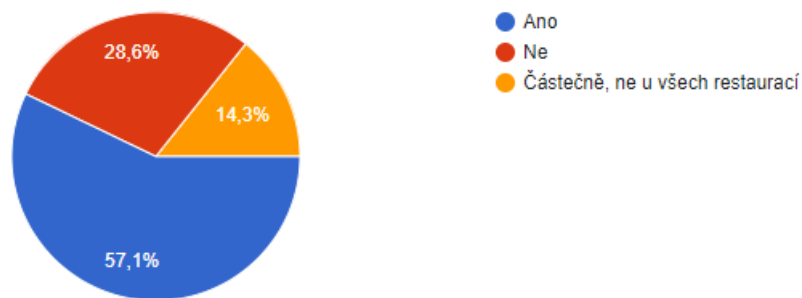
5 Výsledky a diskuse

5.1 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 7 franchisantů Bageterie Boulevard, kteří mají své pobočky v Praze, v Brně, v Ostravě, v Hradci Králové, v Plzni a v Ústí nad Labem. Názory franchisantů BB byly zpracovány pomocí grafů a písemně popsány. Svě odpovědi odevzdali i někteří franchisanti McDonald's. Dotazník byl zpracovaný prostřednictvím stránky Google Formuláře, z které byly použity i uvedené grafy. Byly vybrány pouze některé otázky z jednotlivých oblastí, celý dotazník je pak uveden v příloze na konci práce.

5.1.1 Finance

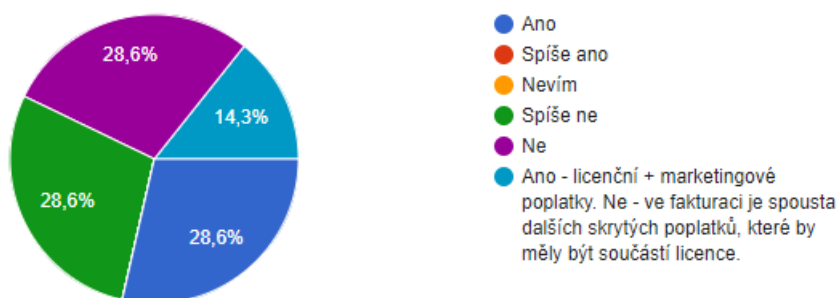
Graf 1- Využil jste podpory franchisora při získávání finančních prostředků pro koupi franchise?



Více než polovina (57,1%) franchisantů BB uvedla, že využila podpory při získávání finančních prostředků. Podpora spočívala především v předjednaných podmínkách u bankovních institucí a záruky ze strany franchisora. Zbylí franchisanti (42,9%) měli k dispozici své osobní finanční prostředky a pomoc nevyužili nebo využili jen z části na některé restaurace.

U společnosti McDonald's využili podpory všichni dotazovaní franchisanti. To je v celku logické, neboť získání franchise u McDonald's je finančně mnohem náročnější.

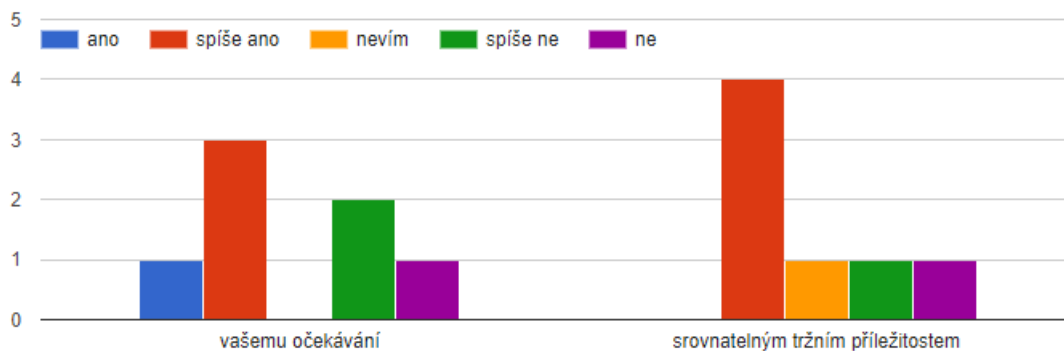
Graf 2- Je podle Vás výše poplatků adekvátní k hodnotě franchisy?



Zhruba 57 % franchisantů BB odpovědělo, že výše poplatků spíše není nebo není adekvátní k hodnotě franchisy. Zhruba třetina franchisantů tvrdí, že ano.

Franchisanti u McDonald's z 66,7 % tvrdí, že výše poplatků je spíše adekvátní, a 33,3 % považují výši za zcela adekvátní.

Graf 3- Je podle Vás návratnost Vámi vložených finančních prostředků odpovídající:

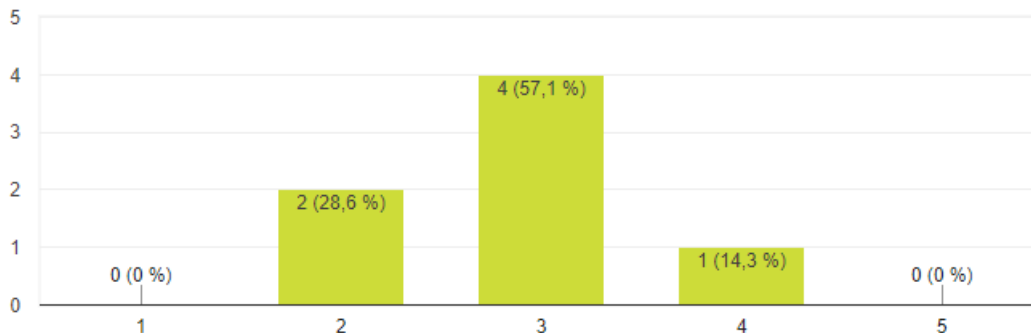


Další otázka se zaměřuje na návratnost finančních prostředků. První část otázky byla směřována na fakt, zda je návratnost odpovídající jejich očekávání. Odpovědi byly značně odlišné. 3 franchisanti odpověděli spíše ano, 1 franchisant ano, 2 franchisanti spíše ne a 1 ne. U této otázky jistě záleží na více faktorech, např. umístění dané pobočky, historie restaurace, schopnosti vést franchisu atp. Druhá část zněla, zda návratnost odpovídá srovnatelným tržním příležitostem. Pro většinu franchisantů BB spíše ano, zbytek franchisantů neví nebo spíše neodpovídá srovnatelným příležitostem.

Franchisanti McDonald's jsou s návratností spokojeni, jejich očekávání návratnosti vložených investic bylo zcela odpovídající, a dokonce i v případě jiných srovnatelných tržních příležitostí.

5.1.2 Marketing

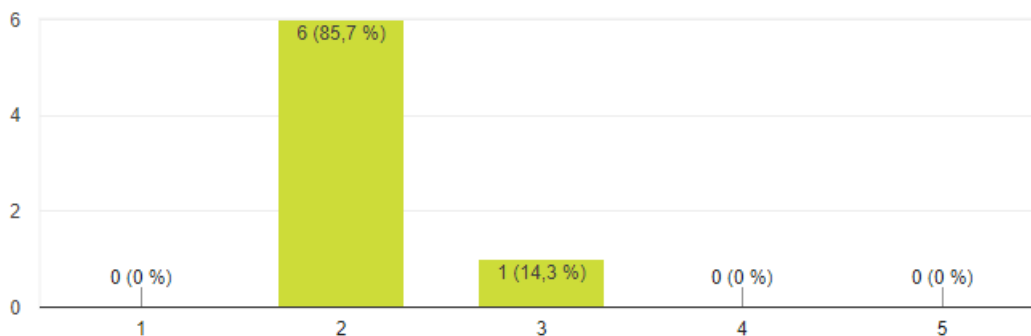
Graf 4- Jak byste ohodnotil/a celkový marketing realizovaný franchisorem a jeho efektivitu?



Tato otázka byla směřována na celkovou spokojenost s marketingem. Byla použita forma lineární stupnice, kde známkování bylo stejné jako ve škole. Většina franchisantů BB (cca 86%) tvrdí, že marketing franchisora je průměrný až lehce nadprůměrný. Jeden franchisant zvolil hodnocení 4. Z těchto výsledků je patrné, že franchisor realizuje v celku dobrý marketing, ale lze u něj nalézt jistě nedostatky, které by měly být v budoucnu objeveny a určitým způsobem redukovány.

Na stejnou otázku odpovídali také franchisanti McDonald's. Jejich spokojenost s realizovaným marketingem je lepší, než je to u BB. McDonald's má za sebou bohatou historii na světovém i českém trhu, mezinárodní zkušenosti, silnou značku a skvěle propracovaný marketing, který lze potvrdit i na základě odpovědí jednotlivých franchisantů.

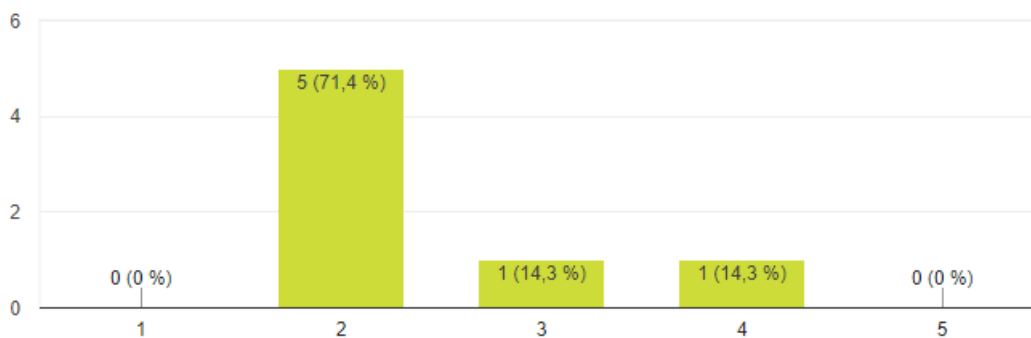
Graf 5- Jak jste spokojen/a s inovací a vývojem nových produktů?



Na výsledcích této otázky se potvrzuje silná stránka BB. Franchisanti jsou spokojeni s obměňováním a doplňováním sortimentu o nové produkty. Hlavní podíl na tom mají sezónní akce a Chef menu.

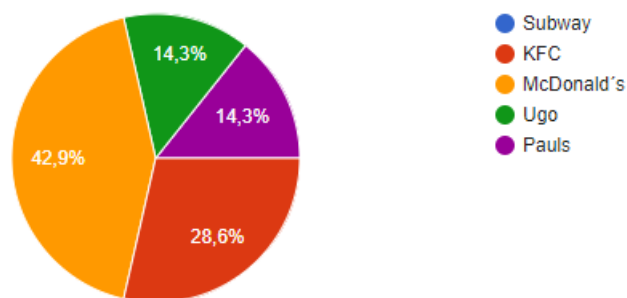
Výsledky u McDonald's byly podobné. Nicméně, jejich nabídka produktů není tolik měněna, což může být pro některé zákazníky méně přitažlivé.

Graf 6- Jak jste spokojen/a s dlouhodobým budováním značky a povědomím o ní?



Většina franchisantů BB je relativně spokojena s budováním značky a povědomím o ní. Bageterie Boulevard působí na českém trhu už nějakou dobu. Otevřela v ČR kolem 30 poboček a plánuje výstavbu dalších restaurací. Také expandovala na zahraniční trhy, kde si začíná budovat své jméno.

Graf 7- Koho vnímáte jako největšího konkurenta na trhu?

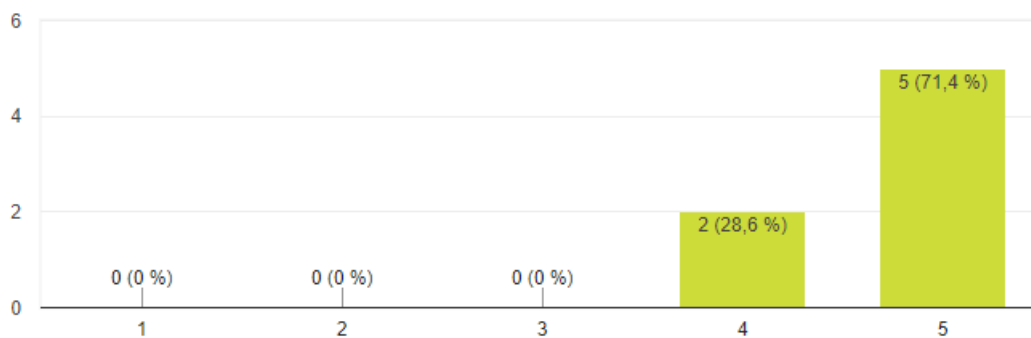


Další otázka se týkala konkurence na trhu. Téměř 43 % franchisantů vnímá jako největšího konkurenta právě McDonald's. Dva franchisanti uvedli KFC a zbytek dotazovaných uvedl společnost UGO a francouzský řetězec pečáren Paul.

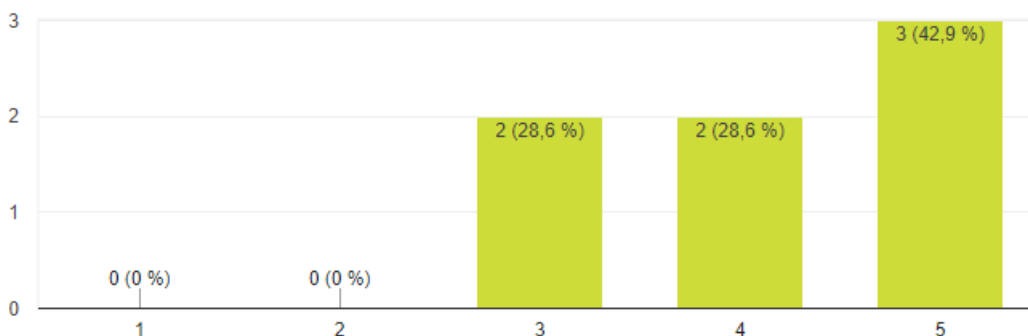
Franchisanti McDonald's považují za jejich největšího konkurenta jednoznačně KFC.

5.1.3 Podpora a provoz

Graf 8- Jak Vám franchisor pomáhá s náborem zaměstnanců?



Graf 9- Jak Vám franchisor pomáhá se školením zaměstnanců?

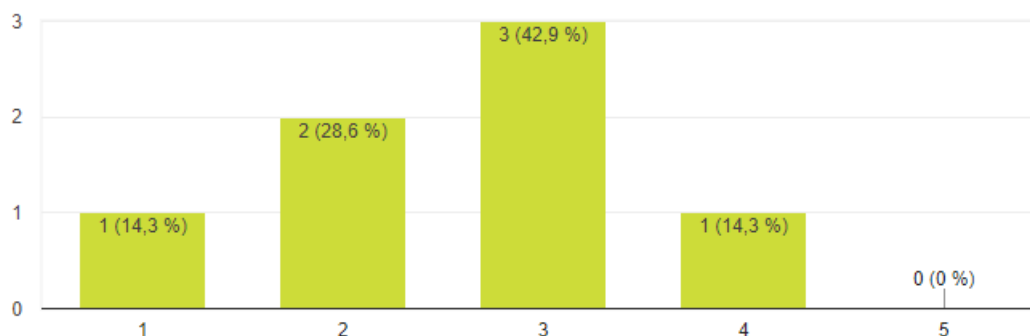


Následující 2 grafy ukazují, jaká je podpora franchisora k franchisantům v oblasti náborem a tréninku zaměstnanců. Na základě odpovědí franchisantů BB, franchisor téměř nepomáhá svým franchisantům s výběrem a náborem zaměstnanců. To lze považovat za kritickou oblast a velký problém, obzvláště v dnešní době, kdy míra nezaměstnanosti je na nízké úrovni a je velice obtížné sehnat odpovídající zaměstnance. Franchisanti se tak musí v této oblasti spolehnout čistě na sebe. O moc lépe na tom také není úroveň kvality školení zaměstnanců. Personál tak nemusí být dostatečně vyškolený a seznámený s provozem kuchyně, servisu a celé restaurace.

Franchisor by se tak měl více soustředit na tuto problematiku. Může tak činit tím, že bude pomáhat s výběrem zaměstnanců a poskytne kvalitnější trénink zaměstnanců, například prostřednictvím elektronického manuálu. Je přeci i v jeho zájmu, aby BB měla

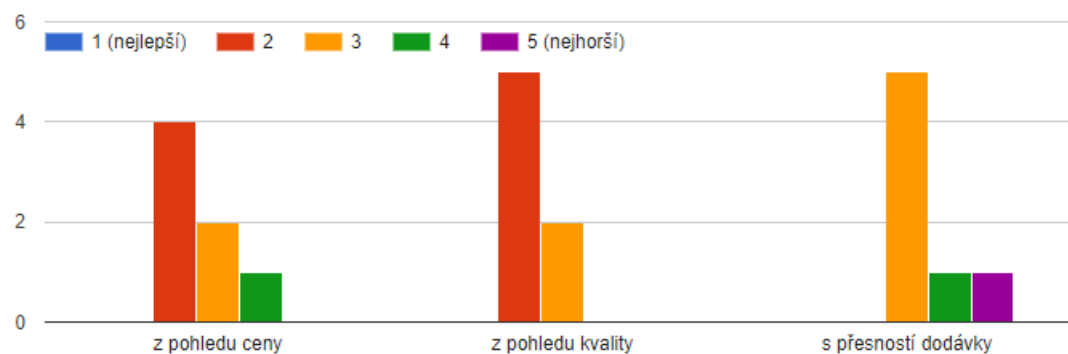
kvalitní a zodpovědné pracovníky, protože bez takových lidí je potenciální růst společnosti a udržení se na trhu s přibývající konkurencí v možném ohrožení.

Graf 10- Jak jste spokojen/a s úrovní podpory ze strany oblastních manažerů?



Podpora ze strany oblastních manažerů je podle franchisantů na lepší průměrné úrovni. Nicméně by od nich očekávali větší zapojení do celkového provozu restaurace, lepší podporu v oblasti tréninku zaměstnanců a hlavně předávání tzv. best practice mezi restauracemi. To znamená předávání úspěšně ověřených znalostí a zkušeností, které mohou zlepšit a posílit provoz a fungování jednotlivých poboček.

Graf 11- Jak jste spokojen/a s dodávkou surovin zprostředkovaných franchisorem?

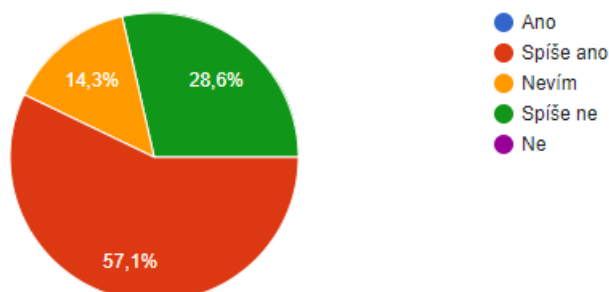


Franchisor v rámci BB zajišťuje dodávku surovin do jednotlivých restaurací. Franchisanti BB jsou celkem spokojeni s kvalitou a cenou dodávaných surovin a produktů. Na hodnotící škále převládá známka 2 až 3. Slabší stránkou však je přesnost dodávky. Stává se, že jednotlivé závozy mají časové zpoždění a franchisanti tak musí tyto problémy řešit po vlastní ose.

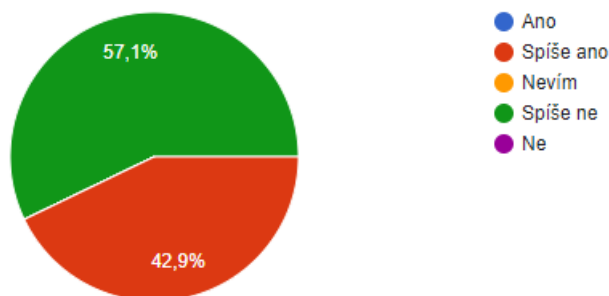
U McDonald's jsou obecně s dodávkou surovin velmi spokojeni a lze tak říci, že franchisor zde odvádí velmi dobrou práci.

5.1.4 Strategie a budoucí spolupráce

Graf 12- Je Vám známa strategie firmy (franchisora) do budoucna?



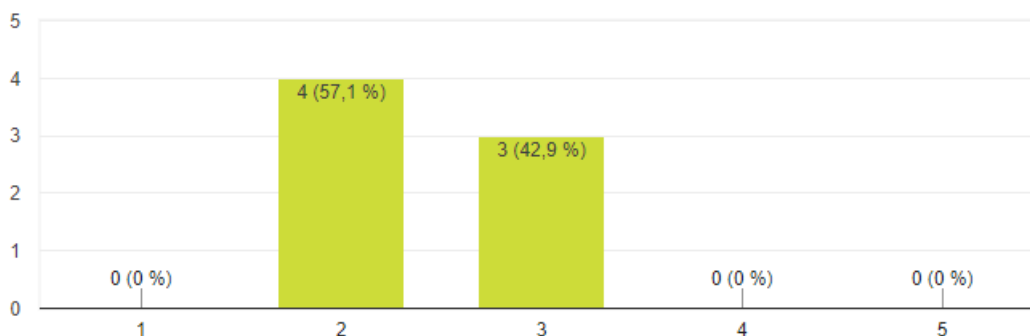
Graf 13- Komunikuje s Vámi franchisor o Vaší budoucnosti jako franchisanta?



Strategie společnosti BB není jasná všem dotazovaným franchisantům. Franchisor by tak měl více komunikovat a spolupracovat s jednotlivými franchisanty a seznamovat je s možnými plány do budoucna. S tím také souvisí druhý graf. Franchisor by měl diskutovat s franchisanty o jejich společné budoucí spolupráci, nastolit případné konkrétní vize BB do příštích let a vyslechnout si názory a připomínky ze stran franchisantů.

Více než 70 % dotazovaných franchisantů BB by přivítalo možnost dalšího růstu jejich společnosti (provozování více restaurací). Franchisor by je tak měl informovat o své budoucí strategii, plánech a podmínkách, podle kterých mohou franchisanti zvážit případnou budoucí spolupráci.

Graf 14- Hodnocení celkové spokojenosti s franchisou



Poslední otázka směřovala na celkovou spokojenost s provozováním restaurace(i). Franchisanti jsou v celku spokojeni, hodnocení se pohybuje mezi 2-3. Pokud franchisor zapracuje na slabších stránkách a pokusí se redukovat zjevné nedostatky, spokojenost franchisantů bude jistě ještě o něco lepší.

5.2 Doporučení pro zlepšení vztahů s franchisanty a dalšího rozvoje obchodního formátu Bageterie Boulevard

5.2.1 Finance

Vzhledem k pozitivnímu hodnocení franchisantů v oblasti dojednávání zvýhodněných půjček lze doporučit pokračování v jejich zprostředkování a vyjednávání s finančními institucemi. Na základě rozhovoru s franchisantem BB je určité prostor pro využití síly z pozice franchisora při dojednávání rámcových podmínek i s jinými dodavateli (např. společnosti poskytující stravní lístky, poplatky za akceptaci platebních karet, dodavatelé technického vybavení atd.). Jako částečně problematická oblast se jeví stanovování různých dalších poplatků nad rámec franchisového poplatku a poplatku za správu konceptu. Vzhledem k tomu, že tyto poplatky jsou v porovnání s konkurencí relativně vysoké (8 % u BB, 5 % u McDonald's), jeví se většině franchisantů zpoplatňování dalších služeb jako je například projekt BB BOX neadekvátní a vnáší určité pochyby do „férovosti“ vztahu. Zprůhlednění této oblasti by mohlo výrazným způsobem posílit důvěryhodnost franchisora v očích franchisantů.

5.2.2 Marketing

V oblasti marketingu se jeví silnou stránkou vývoj nových výrobků a produktů a je relativně dobře vnímána efektivita marketingových kampaní. Největší potenciál vykazuje

samotná organizační stránka promocií. Jedná se především o včasnost a bezchybnost dodávaných POS² materiálů a eventuální změny ať již v recepturách nebo v materiálech před nebo bezprostředně po začátku promoce. Tomuto by se dalo jednoduše předejít lepší organizací a koordinací prací marketingového oddělení a dodavatelských firem, které se podílejí na tvorbě POS materiálů. Několikrát byl ze strany franchisantů zmíněn i problém v dodávce surovin u kampaní založených na nových produktech. Přestože oblast dodávky surovin je hodnocena převážně pozitivně, podílí se oblast logistiky a výroby surovin částečně na zmatcích při startu kampaně. Opět i zde zlepšení koordinace mezi oddělením marketingu, výroby a logistiky by přispělo ke zlepšení této oblasti.

5.2.3 Podpora a provoz

Jednou z nejproblémovějších oblastí je v oblasti podpory franchisora problematika náboru a školení zaměstnanců. Je zřejmé, že s ohledem na aktuální situaci trhu práce v ČR bude tato problematika velmi citlivá. Vzhledem k tomu, že se dle hodnocení jeví jako nejhorší, lze navrhnout konkrétní kroky na její budoucí zlepšení. Situaci v oblasti náboru by mohlo zlepšit propojení databáze uchazečů o zaměstnání na franchisanty a aktivnější podpora franchisora při budování image zaměstnavatele (např. spolupráce s odbornými školami v oblasti potravinářství, lepší využití komunikace na sociálních sítích, inzerce). V oblasti tréninku by mohla vést ke zlepšení častá aktualizace tréninkových manuálů a jejich elektronizace do podoby e-learningu a větší zapojení oblastních manažerů do fyzického tréninku na jednotlivých pobočkách. Trénink by se měl nejvíce soustředit na zaměstnance servisu, kde dochází k přímému kontaktu se zákazníkem.

Trochu specifickou oblastí jsou výrobní a pracovní postupy. Zde by velká část franchisantů uvítala prostor pro zlepšení při jejich zjednodušování, například snížení počtu používaných surovin, respektování technických omezení daných stávajícím vybavením restaurace nebo případným zjednodušením receptur, které by zřejmě šlo provést bez sebemenších dopadů na kvalitu produktů.

² POS- point of sale, reklamní materiály využívané v místě prodeje (v jednotlivých restauracích)

6 Závěr

Hlavním cílem práce bylo vyhodnocení konkrétního franchisového řetězce v podmínkách maloobchodu v České republice. K pochopení principu franchisingu a jeho aplikaci v praxi byla vypracována teoretická východiska, která se stala základem pro vlastní práci. Vlastní práce se zaměřuje na český řetězec Bageterie Boulevard. Byly analyzovány oblasti financí, marketingu, provozu a tréninku, a tím zjištěna aktuální situace u zkoumaného franchisora.

Přínosem práce bylo navrhnout inovativní příležitosti a celkové doporučení pro franchisora Bageterie Boulevard ke zlepšení vztahů s franchisanty a celkového fungování obchodního formátu. Za tímto účelem bylo zpracováno dotazníkové šetření, určené vybraným franchisantům. Výsledky jsou uvedené a zhodnocené v kapitole 5.1. V poslední kapitole práce byly formulovány jednotlivé kroky, které by mohl franchisor v budoucnu učinit. Především se jedná o problematiku poplatků, marketingových kampaní a nábora a tréninku zaměstnanců.

Franchisový řetězec Bageterie Boulevard funguje na trhu již řadu let a pokud bude schopný redukovat své nedostatky a pokusí se uplatnit navrhované kroky v jeho franchisovém systému, má větší šanci být na trhu žádanější, konkurenceschopnější a celkově úspěšnější. K tomu jistě přispívá i fakt, že franchising v potravinářství a gastronomii na českém trhu je velmi rozšířen a celková poptávka po něm je s postupem času vyšší a vyšší.

Franchising jako způsob podnikání zaujímá v České republice vysoké postavení, je velmi vyhledávanou možností rozjezdu vlastního byznysu. Samozřejmě s sebou přináší řadu výhod a nevýhod, které by měl případný zájemce pevně zvážit. Nicméně franchising má slibné vyhlídky do budoucnosti a lze očekávat větší oblibu v tomto stylu podnikání.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

- ŘEZNIČKOVÁ, Martina. Franchising: podnikání pod cizím jménem. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1
- MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9
- LOEBL, Zbyněk. Franchising – úspěch bez čekání. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-050-3
- MENDELSON, M. ACHESON D. Franchising: moderní forma prodeje. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994
- GONDA, Jan. Franchising se počítá, buďte jeho součástí. Franchising Vlastní firma. 2014, (11), 4. ISSN 1805-1898
- McDonald's ČR, spol. s.r.o. Franchisová smlouva. Česká republika, 2001

Elektronické zdroje:

- Česká asociace franchisingu | Váš partner a průvodce franchisovým podnikáním. Česká asociace franchisingu | Váš partner a průvodce franchisovým podnikáním [online]. [cit. 14.02.2018]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/>
- Česká asociace franchisingu. Česká asociace franchisingu | Váš partner a průvodce franchisovým podnikáním [online]. [cit. 14.02.2018] Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/eticky-kodex-franchisingu>
- Česká asociace franchisingu. Česká asociace franchisingu | Váš partner a průvodce franchisovým podnikáním [online]. [cit. 14.02.2018] Dostupné z: http://www.czech-franchise.cz/media/pages/documents/eticky_kodex/evropsky_kodex_etiky_franchisingu_2017_7_2_2017.pdf
- Česká asociace franchisingu. Česká asociace franchisingu | Váš partner a průvodce franchisovým podnikáním [online]. [cit. 14.02.2018] Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising-v-cr>

- Česká asociace franchisingu. Česká asociace franchisingu | Váš partner a průvodce franchisovým podnikáním [online]. [cit. 14.02.2018] Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/mezinarodni-franchising>
- Česká asociace franchisingu. Česká asociace franchisingu | Váš partner a průvodce franchisovým podnikáním [online]. [cit. 14.02.2018] Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/ceska-asociace-franchisingu>
- Bageterie Boulevard – Nejsme fastfood. Jsme exprès gourmet! [online]. Copyright © 2000 [cit. 14.02.2018]. Dostupné z: <https://www.bb.cz/>
- Chef menu | Bageterie Boulevard. Bageterie Boulevard – Nejsme fastfood. Jsme exprès gourmet! [online]. Copyright © 2000 [cit. 14.02.2018]. Dostupné z: <https://www.bb.cz/produkty/bagety>
- Franšíza | Bageterie Boulevard. Bageterie Boulevard – Nejsme fastfood. Jsme exprès gourmet! [online]. Copyright © 2000 [cit. 14.02.2018]. Dostupné z: <https://www.bb.cz/fransiza>
- O nás | Bageterie Boulevard. Bageterie Boulevard – Nejsme fastfood. Jsme exprès gourmet! [online]. Copyright © 2000 [cit. 14.02.2018]. Dostupné z: <https://www.bb.cz/o-nas>
- BBBOX – Jednoduše až k Vám. BBBOX – Jednoduše až k Vám [online]. Copyright © 2000 [cit. 14.02.2018]. Dostupné z: <https://www.bbbox.cz/>
- ABC franchisingu - Franchising.cz - franšíza a vlastní firma. Franchising.cz - franšíza a vlastní firma [online]. Copyright © 2008 [cit. 14.02.2018]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/>
- Franšíza – co to je? - Franchising.cz - franšíza a vlastní firma. Franchising.cz - franšíza a vlastní firma [online]. Copyright © 2008 [cit. 14.02.2018]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/2/fransiza-co-to-je/>
- Definice franchisingu - Franchising.cz - franšíza a vlastní firma. Franchising.cz - franšíza a vlastní firma [online]. Copyright © 2008 [cit. 14.02.2018]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/4/definice-franchisingu/>
- Výhody franchisingu pro franchisora - Franchising.cz - franšíza a vlastní firma. Franchising.cz - franšíza a vlastní firma [online]. Copyright © 2008 [cit. 14.02.2018]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/498/vyhody-franchisingu-pro-franchisora/>

- Nevýhody franchisingu pro franchisora - Franchising.cz - franšiza a vlastní firma. Franchising.cz - franšiza a vlastní firma [online]. Copyright © 2008 [cit. 14.02.2018]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/499/nevyhody-franchisingu-pro-franchisora/>
- Výhody franchisingu pro franchisanty - Franchising.cz - franšiza a vlastní firma. Franchising.cz - franšiza a vlastní firma [online]. Copyright © 2008 [cit. 14.02.2018]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/491/vyhody-franchisingu-pro-franchisanty/>
- Bude EU chránit franšizing? - Franchising.cz - franšiza a vlastní firma. Franchising.cz - franšiza a vlastní firma [online]. Copyright © 2008 [cit. 14.02.2018]. Dostupné z: <http://franchising.cz/clanek/3200/bude-eu-chranit-fransizing/>
- Bageterie Boulevard - Franchising.cz - franšiza a vlastní firma. Franchising.cz - franšiza a vlastní firma [online]. Copyright © 2008 [cit. 14.02.2018]. Dostupné z: <http://franchising.cz/franchisa/10/bageterie-boulevard/>
- McDonald's - Franchising.cz - franšiza a vlastní firma. Franchising.cz - franšiza a vlastní firma [online]. Copyright © 2008 [cit. 14.02.2018]. Dostupné z: <http://franchising.cz/franchisa/22/mcdonald-s/>
- CrossCafe original - Franchising.cz - franšiza a vlastní firma. Franchising.cz - franšiza a vlastní firma [online]. Copyright © 2008 [cit. 14.02.2018]. Dostupné z: <http://franchising.cz/franchisa/79/crosscafe-original/>
- O nás | McDonald's. McDonald's [online]. Copyright © 2018 Copyright McDonald [cit. 14.02.2018]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/poznej/o-mcdonalds/>
- Franchising CrossCafe | CrossCafe.cz. CrossCafe – Kavárna pro lepší den... [online]. Copyright © CrossCafe, 2018 [cit. 14.02.2018]. Dostupné z: <https://www.crosscafe.cz/franchising/>
- Subway - Franchising.cz - franšiza a vlastní firma. Franchising.cz - franšiza a vlastní firma [online]. Copyright © 2008 [cit. 04.03.2018]. Dostupné z: <http://franchising.cz/franchisa/7/subway/>
- DQ Franchise Opportunities. Dairy Queen. Fan Food not Fast Food™. Treats, Food, Drinks & more [online]. Copyright © 2018 AM.D.Q. Corp Mpls, MN [cit.

04.03.2018]. Dostupné z: <https://www.dairyqueen.com/us-en/Company/Franchise-With-Us/>

- Dairy Queen - Franchising.cz - franšíza a vlastní firma. Franchising.cz - franšíza a vlastní firma [online]. Copyright © 2008 [cit. 04.03.2018]. Dostupné z: <http://franchising.cz/master-franchisa/269/dairy-queen/>
- Franchising – Pilsner Unique Bar. Enter The PUB World – Pilsner Unique Bar [online]. Copyright © 2013 [cit. 04.03.2018]. Dostupné z: <http://www.thepub.cz/franchising/>
- Ugo [online]. Copyright © [cit. 04.03.2018]. Dostupné z: http://ugo.cz/files/170825_Souhrn_zakladnich_podminek_Franchisa.pdf

8 Přílohy

Dotazníkové šetření:

1. Využil/a jste podpory franchisora při získávání finanční prostředků pro koupi franchisy? (předjednané podmínky u banky, záruka ze strany franchisora atd.)
 - Ano
 - Ne
 - Jiné:
2. Jsou podle Vás konzistentně nastaveny poplatky spojené s franchisou? (tzn. nedochází k jejich navyšování a úpravě v čase)
 - Ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Ne
 - Jiné:
3. Je podle Vás výše poplatků adekvátní k hodnotě franchisy? (a všech služeb, které získáváte)
 - Ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Ne
 - Jiné:
4. Je podle Vás návratnost Vámi vložených finančních prostředků odpovídající:
 - a) vašemu očekávání
 - b) srovnatelným tržním příležitostem
 - ano
 - spíše ano
 - nevím
 - spíše ne
 - ne
5. Jak byste ohodnotil/a celý marketing realizovaný franchisorem a jeho efektivitu?
 - 1 (nejlepší)
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5 (nejhorší)

6. Jak jste spokojen/a s inovací a vývojem nových produktů?
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
7. Jak jste spokojen/a s cenovou tvorbou ze strany franchisora?
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
8. Jak byste ohodnotil/a marketingové kampaně franchisora (využití mediálního mixu, srozumitelnost pro zákazníka, pokrytí cílových skupin)
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
9. Jak jste spokojen/a s přípravou a organizací marketingových kampaní ve vztahu k provozovnám (včasné dodávky surovin a materiálu, informovanost a trénink zaměstnanců)
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
10. Jak jste spokojen/a s dlouhodobým budováním značky a podvědomím o ní?
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
11. Koho vnímáte jako největšího konkurenta Bageterie Boulevard na trhu?
- Subway
 - KFC
 - McDonald's

- Ugo
- Jiné:

12. Jak Vám pomáhá franchisor s náborem zaměstnanců?

- 1 (maximálně)
- 2
- 3
- 4
- 5 (minimálně)

13. Jak Vám pomáhá franchisor se školením zaměstnanců?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

14. Jak jste spokojen/a s kvalitou školení zaměstnanců?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

15. Vylepšuje franchisor pracovní postupy dle Vašich představ?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne
- Jiné:

16. Jak jste spokojen/a s dodávkou surovin zprostředkovaných franchisorem?

- a) z pohledu ceny
- b) pohledu kvality
- c) přesností dodávky

- 1 (nejlepší)
- 2
- 3
- 4
- 5 (nejhorší)

17. Jak je podle Vás objektivní systém kontroly standardů na jednotlivých pobočkách? (mystery shopping, provozní kontroly atd.)

- 1 (maximálně objektivní)
- 2
- 3
- 4
- 5 (minimálně objektivní)

18. Jak jste spokojen/a s úrovní podpory ze strany oblastních manažerů?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

19. Co byste od nich případně čekal/a více?

20. Můžete se spolehnout na podporu franchisora v oblasti technických problémů? (porucha strojů, stavební opravy atd.)

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne
- Jiné:

21. Jak hodnotíte atraktivitu lokalit poboček Bageterie Boulevard po ČR?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

22. Je Vám známa strategie firmy (franchisora) do budoucna?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne
- Jiné:

23. Komunikuje s Vámi franchisor o Vaší budoucnosti jako franchisanta?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne
- Jiné:

24. Přivítal/a byste možnost dalšího růstu Vaší společnosti (provozování dalších restaurací)?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne
- Jiné:

25. Prosím ohodnoťte Vaší celkovou spokojenost s franchisou?

- 1 (absolutně spokojen)
- 2
- 3
- 4
- 5 (absolutně nespokojen)