

Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

**Diplomová práce**

**FRANCHISING JAKO MOŽNOST PRO PODNIKÁNÍ  
V KAVÁRENSKÝCH SLUŽBÁCH**

Vypracoval: Lukáš Zrzavý

Vedoucí práce: Ing. Petr Janeček, Ph.D.

České Budějovice 2020



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lukáš ZRZAVÝ**

Osobní číslo: **E17484**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Franchising jako možnost pro podnikání kavárenských podniků**

Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

#### **Cíl práce:**

Cílem práce je analyzovat podnikatelské koncepty ve stravovacích službách. Dále provést komparační analýzu podnikatelských konceptů konkrétního kavárenského podniku na základě využití franchisingové smlouvy a samostatně podnikajícího subjektu. Na základě získaných informací formulovat doporučení ve formě zjednodušené studie proveditelnosti.

#### **Metodický postup:**

1. Vypracujte teoretický úvod k tématům franchising, podnikání a kavárenské služby.
2. Pomocí vhodných metod analyzujte vybraný problém v oblasti kavárenského podnikání.
3. Proveďte syntézu získaných informací.
4. Formulujte závěry a doporučení pro vybraný typ podniků služeb.

#### **Rámcová osnova:**

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metody. 4. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání. 5. Vlastní návrhy. 6. Závěr. 7. Seznam literatury.

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

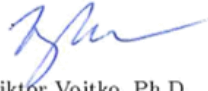
**Ctibor, J., & Horáčková, I. (2017).** *Franchising.* Praha: Wolters Kluwert.  
**Kotler, P., & Keller, K. L. (2012).** *Marketing management.* Harlow: Pearson Education.  
**Řezníčková, M. (2004).** *Franchising: Podnikání pod cizím jménem.* Praha: C.H.Beck.  
**Taušl Procházková, P., et. al. (2017).** *Úvod do podnikové ekonomiky.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Janeček, Ph.D.**  
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **28. února 2018**  
Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2019**

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Smetova 13 (26)  
370 05 České Budějovice

  
Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2018

### ***Prohlášení:***

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

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

*V Českých Budějovicích dne 21.4.2020*

*Lukáš Zrzavý*



## ***Poděkování***

*Jedno z mých největších poděkování patří bezpochyby mému vedoucímu diplomové práce, který se mi během studií stal též dobrým přítelem. Díky Ing. Petru Janečkovi, Ph.D. za odborné vedení, hodnotné připomínky, trpělivost, ochotu a také za neutuchající optimismus s kvalitním humorem, které vždy provázely naši spolupráci. Díky Petře. Dále bych touto cestou rád poděkoval mým rodičům a sestře, kteří mě vždy a ve všem plně podporovali. Hlavně díky nim jsem měl možnost studovat na zahraničních programech a odcestovat na rok do Spojených států amerických. Díky nim jsem měl možnost poznat skvělé lidi, kamarády a přátele i v odlehlých koutech světa. Ale to nejdůležitější, vidět trochu jiný svět, než na který jsme zvyklí, a právě za to jsem jim nesmírně vděčný. Mé neméně díky patří také mým přátelům za jejich cenné rady a zkušenosti. Touto cestou bych jim rád popřál hodně štěstí ve všem, co budou v životě dělat, ať už právě startují svou kariéru, nebo zrovna zakládají vlastní milující rodiny, držím jim palce! Poslední poděkování patří mé přítelkyni Šárce, kterou jsem poznal během svých cest za velkou louží. Jsi skvělá, díky za každý nový den s Tebou! Těším se na všechny naše nové dobrodružství, které máme před sebou.*

*Tak jo, tady končí můj studentský život a začíná ten dospělácký. Řeknu to ještě jednou, stejně jako jsem udělal ve své bakalářské práci. Toto zvolání je totiž tak přesné a výstižné.*

*Díky pánu Bohu, že mě poslal na Jihočeskou.*

***#YHLQMDLG #vivalamagenta #lvl2 #Covid19***





## Obsah

1	Úvod.....	2
2	Literární rešerše .....	4
2.1	Podnikání.....	4
2.2	Franchising .....	10
2.3	Služby.....	25
3	Cíl a metodika .....	36
4	Výsledky provedených šetření.....	40
4.1	Rozhovory s podnikateli provozujícími kavárnu samostatně .....	40
4.2	Rozhovory s podnikateli franchisanty.....	48
4.3	Dotazníkové šetření.....	56
4.4	Syntéza výsledků.....	69
5	Zjednodušená studie proveditelnosti – vlastní návrh.....	73
6	Závěr .....	80
I.	Summary and Keywords.....	82
II.	Seznam použitých zdrojů.....	83
III.	Seznam obrázků	
IV.	Seznam tabulek	
V.	Seznam příloh	
VI.	Přílohy	

# 1 Úvod

Stravovací služby jsou neustále měnícím se a rozvíjejícím se odvětvím podnikání celosvětově a jsou základním prvkem pro tvorbu produktů, a to nejen v mnoha turistických destinacích cestovního ruchu. Hlavní činností je příprava jídel a nápojů, které se konzumují buď v samotných zařízeních provozovatele stravovacích služeb, nebo v prostředí domova koncových zákazníků. Mimo restaurací, hostinských zařízení, rychlých občerstvení, vináren a dalších, stojí samostatně také kavárenské podniky. Tyto provozovny nejsou jasně definovány, a právě proto existují pro jejich vymezení různé definice. Nicméně velmi často to bývá kavárna, která bývá laicky spojována s téměř nulovými počátečními náklady a nízkou mírou zodpovědnosti a odbornosti. I tak existují velké rozdíly mezi jednotlivými podniky kavárenských služeb, které se na trhu nachází. Do jisté míry to může být způsobeno samotnými podnikateli v kavárenských službách, kteří si velmi často volí mezi dvěma základními formami podnikání – samostatně, pod jejich jménem, anebo pod franchisingovou smlouvou.

Jedním z nejpočetnějších sektorů tržní ekonomiky jsou malé a střední podniky. Jejich největší konkurenční výhoda tkví ve schopnosti pružné a rychlé reakce na změnu v tržních podmínkách, ve schopnosti vyplnění mezer na trhu, a ve vytváření nových pracovních příležitostí. Naopak největší slabinou malých a středních podniků je především slabší pozice v konkurenčním boji s velkými, mnohdy nadnárodními podniky, a obtížnější přístup k samotnému kapitálu. Řešení nevýhod těchto podniků může do určité míry nabídnout franchising, jakožto systém založený na prodeji licence k užívání již vyzkoušeného a trhem prověřeného podnikatelského konceptu. Vznik samotných franchisingových systémů je spojen se začátkem industrializace ve světě. Za kolébku moderního franchisingu jsou považovány Spojené státy americké, kde se koncem 19. století pro využití franchisingu a prodávání licencí kupříkladu rozhodl také John S. Pemberton, který je považován za vynálezce nejpopulárnějšího nápoje světa – Coca-Coly. Franchising jako forma tuzemské expanze daných podniků prodávajících kofeinové nápoje je také předmětem této diplomové práce.

Na druhé straně, stát se právníčkou nebo fyzickou osobou (podnikatelem), která podniká pod svým vlastním jménem a bez franchisingové smlouvy, s sebou přináší řadu výhod, ale také rizika, která mohou v průběhu podnikání nastat. Sestavení přesného

podnikatelského plánu na začátku podnikání tak může budoucím podnikatelům pomoci s rozhodnutím, zda s podnikáním začít, či nikoliv.

Pro začínající podnikatele, kteří se do budoucna chtějí věnovat podnikání v kavárenských službách, přináší tato práce jakýsi klíč, který by měl pomoci odemknout jejich představy o jednotlivých formách podnikání a nahlédnout pod pomyslnou pokličku již existujících úspěšných podniků v tomto odvětví. Analýza podnikatelských konceptů ve stravovacích službách je propojena s komparační analýzou podnikatelských konceptů konkrétních kavárenských podniků na základě využití franchisingových smluv a samostatně podnikajících subjektů. Na základě získaných informací je také provedena zjednodušená studie proveditelnosti.

## 2 Literární řešerše

### 2.1 Podnikání

Dříve byla definice podnikání zakotvena v Obchodním zákoníku, který byl v roce 2014 zrušen. Zde bylo definováno jako: „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“ Obdobné vyplývá i z§ 2 Zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, kde se uvádí, že: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“ (Srpová, Řehoř, & kolektiv, 2010). S touto definicí se ztotožňuje většina autorů, jelikož je převzatá ze zákona o živnostenském podnikání. Synek (et. al., 2006) vidí základní motiv podnikání jako snahu o dosažení zisku, jakožto přebytku výnosů nad náklady. S tím ale nesouhlasí Čižinská (2018), která tvrdí, že posuzovat úspěšnost podnikání pouze na základě tvorby zisku může být velice krátkozraké a zavádějící hlavně proto, že z hlediska finančního řízení a různých ukazatelů (cash flow, vlastnictví separováno od řízení atp.) je nutné vnímat podnikání jako daleko komplexnější činnost, než by se mohlo na první pohled zdát. Jiný pohled na podnikání přináší Veber et. al. (2012), kteří jej definují jako: „*proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.*“ Nakonec ale shrnují, že obecnými rysy podnikání jsou:

- cílevědomá činnost,
- iniciativní, kreativní přístupy,
- organizování a řízení transformačních procesů,
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota,
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,
- opakování, cyklický proces.

Je nutno připustit, že teorie podnikání nezaručuje automatický úspěch bez nadání a příslušných vlastností podnikatele. Pomáhá ale podnikateli najít nejlepší cestu k úspěchu, překonat bariéry na trhu a vyhnout se neúspěchu.

S podnikáním v posledních letech souvisí pojem **společenská odpovědnost firem** – **Corporate Social Responsibility (CSR)**. Tento koncept je v podnikatelském světě velmi

populární již od 2. poloviny 20. století, avšak vážně se v České republice začíná používat až v posledních čtyřech letech. Jde o „*strategický způsob vedení firmy a budování vztahů s partnery, který přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku, stejně jako jeho profitability*“. Charakteristické rysy CSR jsou: **tři roviny aktivit** – ekonomická činnost firmy, sociální rozvoj a ochrana životního prostředí; **dialog se stakeholdery** – zapojení těch, co výrazně ovlivňují firmu; **dlouhodobý charakter** – aktivity CSR jsou realizovány dlouhodobě, aby docílily co největších ekonomických a sociálních dopadů; **důvěryhodnost** – zvýšení důvěry ve firmu, za předpokladu, že jsou činnosti transparentní, trvalé a nezveličované; **profitabilita** – strategické CSR napomáhá společnosti k úspěchu a růstu (Business Leaders Forum, 2019).

V České republice existuje **Asociace společenské odpovědnosti** (dále jako A-CSR), která je největší iniciativou společenské odpovědnosti a cílů udržitelného rozvoje (SDGs – Sustainable Development Goals) od OSN v Česku. Hájí zájmy přes 310 členů z řad korporátního, neziskového, vzdělávacího i veřejného sektoru s cílem zvýšit potenciál a kompetence v oblasti CSR a SDGs. Prostřednictvím aktivního dialogu se státem A-CSR významně ovlivňuje politiku a agendu udržitelného rozvoje v Česku. Mezi hlavní cíle SDGs patří: konec chudoby, konec hladu, zdravý a kvalitní život, kvalitní vzdělání, rovnost mužů a žen, důstojná práce a ekonomický růst atd. (Asociace společenské odpovědnosti, 2017).

## **Historie podnikání**

Podnikání je základem rozvoje lidské kultury a civilizace, avšak navzdory tomu nebylo dlouhou dobu předmětem společenského zájmu, hodnocení a studia. Je známo, že Michelangelo mohl vytvořit své impozantní dílo právě díky své podnikavosti, která jej zjevně odlišovala od jiných, tamních umělců. Až v 18. století Richard Cantillon vyzoroval nově se formulující pracovní profesi, kterou nazval jako „*entrepreneur*“ (podnikatel). Toto původní francouzské slovo znamená: „někdo, kdo je mezi“, neboli „prostředník“. Ve skutečnosti je hlavním obsahem tohoto názvu převzetí odpovědnosti a rizika za realizaci většího komerčního projektu (Srpková, Řehoř, & kolektiv, 2010).

V ČR se za zlatou éru podnikání považuje obvykle období po roce 1989, neboť teprve tehdy došlo k otevření trhu a zahájení podnikání v současné podobě. Skutečné počátky této činnosti však sahají hluboko do historie – na českém území docházelo k jejímu rozvoji již od 10. století. V následujících staletích nabývalo podnikání na významu, a to

díky přesunu populace z venkova do měst. V té době byla samozřejmě základem podnikání řemesla. Od 14. století se řemeslníci sdružovali do cechů – mezi prvními byl cech mincovní a cech krejčích. V následujícím období si cechy vybojovaly prakticky monopolní postavení na trhu (ač v některých časech se jim dařilo lépe, v jiných byly panovníkem omezovány) a udržely si jej až do plného nástupu manufakturní výroby, která cechy postupně, ale jistě, vytlačila z trhu.

Tento zlom nastal v roce 1860, kdy císař vydal živnostenský řád (na základě patentu č. 227/1859 ř. z.). Tím bylo legalizováno svobodné podnikání a hospodářská politika. Kromě několika speciálních živností označených jako koncesní, mezi něž patřily například zastavárny nebo knihkupectví, měli nyní podnikatelé úplnou svobodu. Zajímavé je, že tento řád se nijak nezajímal o vztahy zaměstnance a zaměstnavatele, které ponechával jako soukromou vnitropodnikovou záležitost. Na druhou stranu již upravoval například hygienu na pracovišti, označení provozoven apod. Ukázalo se však, že předpisy jsou přece jen až příliš frivolní, jelikož přemíra volnosti v podnikání vedla k poklesu kvality výrobků a služeb. Proto se ustanovení dočkala novelizací v letech 1883 a 1885 a následně od 90. let 19. století dalších postupných úprav. Živnostenský řád, o němž hovoříme, se stal také platnou právní normou v nově vzniklém Československu po roce 1918 a zrušen byl teprve roku 1965, kdy došlo i k dočasnému konci samotného živnostenského podnikání (Jaroňek, 2013).

Pokud jsou pominuty podniky, jejichž význam pohřbil čas, je možné za nejstarší působící podniky v ČR považovat pivovary, které vznikaly už v roce 1348 (stále existující pivovar Broumov). Opravdový rozmach přišel v 19. století, kdy začaly vznikat významné podniky zvučných jmen, které, ačkoliv pod jiným názvem, fungují dodnes. Příkladem je společnost z roku 1895 - Laurin & Klement (předchůdce firmy Škoda), v roce 1825 vznikla Spořitelna česká (dnešní Česká spořitelna) a o dva roky později První česká vzájemná pojišťovna (současná Česká pojišťovna) a mnoho dalších. Tak jako ostatní státy mají své famózní podnikatelské modly, tak i Češi se v oblasti podnikání mají čím chlubit. Ikona Tomáš Baťa mluví za vše. Jeho obrovský obuvnický podnik (Baťa) byl založen ve Zlíně roku 1894. Způsob Baťova podnikání byl přelomový. Politikou nízkých cen dokázal zlikvidovat konkurenci a hravě ovládal celý trh, a to hlavně díky skvěle propracovanému marketingu a Fordově pásové výrobě, kterou dokázal aplikovat i v českých podmínkách. Dnes společnost Baťa působí v 68 zemích světa, zaměstnává téměř 50 000 lidí (REDAKCE, 2016).

## **Statistiky podnikání**

V České republice je dle Ministerstva průmyslu a obchodu (dále MPO) (2019) přes 2,5 milionu podnikatelů, z toho 63 procent zastupují muži. Nejsilnější věkovou kategorií podnikatelů je věkové rozmezí 41–45 let, která je zastoupena více než 305 tisíci osobami. Nejvíce podnikatelů, kteří aktivně podnikají v České republice, jsou bezpochyby ti s českým občanstvím. Za zmínku stojí fakt, že nyní je v České republice již 161 podnikatelů s jinou než českou národností, kteří zahájili své podnikatelské aktivity. Mezi nejpočetnější skupiny zahraničních podnikatelů se řadí národnost ukrajinská (22 724), vietnamská (20 789), slovenská (18 788) a ruská (3 322). Mezi nejméně početné pak lze řadit podnikatele z Baham, Jamajky, Kapverd či Lichtenštejnska. Nejvíce podnikatelů je registrováno v hlavním městě Praha (546 642), nejméně pak v Karlovarském kraji (63 741). Z ročního přehledu podnikatelů dle MPO (2018) vyplývá, že trend podnikání každým rokem narůstá o několik desítek tisíc. V roce 1992, kdy je první záznam o monitorování podnikání, bylo v České republice 656 tisíc podnikatelů. Od tohoto data má pomyslná křivka podnikatelů konvexní tvar, který si drží až dodnes, kdy je v České republice přes 2,5 milionu podnikatelů (MPO, 2019).

Pohostinství zaujímá v českém podnikatelském prostředí významné místo. Zaměstnává velký počet osob, odvádí do státního rozpočtu nemalé prostředky a je historicky součástí společenského života Čechů. Celkový počet restaurací, výčepů a dalších stravovacích provozoven v ČR je přibližně 40 000. V přepočtu na obyvatele je tedy jedna provozovna pohostinství na 265 obyvatel, a i přesto vzniklo v roce 2017 nejvíce restaurací za posledních 5 let. Podobné je to v Rakousku, kde je 280 obyvatel na jednu provozovnu. V Německu je to 501 obyvatel, v Polsku 575 a ve Velké Británii dokonce 780 obyvatel. Česká republika je rekordmanem v počtu pohostinských zařízení na počet obyvatel v EU, s tím jde ruku v ruce problém nedostatku odborně kvalifikovaných zaměstnanců (Kratochvílová, 2018).

## **Podpora podnikání se zaměřením na služby cestovního ruchu – pohostinství**

Jedním ze způsobů, jak získat podporu pro podnikání, je výzva MPO. To 16. července 2019 vyhlásilo výzvu, která je zaměřena na modernizace zastaralých, prostorově a technicky nevyhovujících objektů, budov a areálů, které budou využity pro rozvoj podnikatelských činností a služeb v cestovním ruchu. „*Pro výzvu v programu podpory Nemovitosti – Cestovní ruch máme pro podnikatele připraveno 600 milionů korun,*

*příčemž minimální výše dotace je jeden milion a maximálně mohou získat sto milionů korun.*“ řekl náměstek pro fondy Evropské unie Marian Piecha. Tuto dotaci lze využít na rekonstrukce různých objektů cestovního ruchu, ale také na ty, ve kterých je provozováno pohostinství (MPO, 2019). Další cestou k penězům pro malé a střední podniky je program COSME (*Programme for the Competitiveness of Enterprises and small and medium – sized Enterprises*), který přichází přímo od Evropské unie a je zprostředkován přes MPO. Jde o evropský víceletý program na podporu konkurenceschopnosti malých a středních podniků (dále MSP) 2014-2020. Nadnárodní program COSME je implementován a financován Evropskou komisí přímo z rozpočtu EU a je realizován členskými státy Unie. Na posílení MSP je z rozpočtu EU do programu COSME věnováno 2,3 miliard EUR, které mohou být použity pro podporu financování MSP, snadnější přístup firem na trhy členských států Unie i třetích zemí, na zlepšení podmínek pro zakládání podniků a jejich růst a v neposlední řadě také na posílení podnikatelské kultury (European Commission, 2019).

## **Podnikatel**

Za podnikatele je považován dle § 420 zákona č. 89/2012 Sb., Občanského zákoníku ten, kdo: *“samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem a se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.”* (Čižinská, 2018). S touto definicí se také ztotožňuje Veber (et. al., 2012) „*osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu.*“ Tuto definici rozšiřuje Srpová (et. al., 2010) o to, že jako podnikatele vnímají nejen fyzickou, ale také právnickou osobu. Na podnikatele lze také nahlížet „zvnějšku“, je to člověk, který je nositelem a tvůrcem inovací, změn, velmi silně motivovaný k využívání podnikavého, lidského i technického potenciálu, podstatným rysem jeho osobnosti je také tvořivost, schopnost přicházet s novými myšlenkami, využití příležitostí, nebo dokonce jejich vytváření (Synek & kolektiv, 2006).

## **Fyzická osoba**

Fyzická osoba (dále FO) je právní označení člověka jako jedince. Tento status získává každý člověk okamžikem svého narození a ztrácí jej smrtí, či prohlášením za mrtvého, pokud s největší pravděpodobností nežije (Dvořák, Švestka, Zuklínová, & kolektiv, 2013). U FO se rozeznává dvojí právní způsobilost, a to sice **způsobilost k právům a povinnostem** tzv. právní subjektivita, díky které je člověku umožněno účastnit se



právního vztahu. **Způsobilost k právním úkonům**, k ní dochází po dosažení zletilosti, věku 18 let. FO, která je oprávněná k právním úkonům, může zakládat, rušit, nebo měnit právní vztahy (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019).

### **Právnícká osoba**

Právnícká osoba (dále PO) je právní pojem používaný pro označení právních subjektů. Každá PO má právní subjektivitu (způsobilost mít práva a povinnosti), stejně jako způsobilost k právním úkonům, už od okamžiku svého vzniku, a to v plném rozsahu, ledaže je omezena některým ze zákonů. Za PO jejím jménem jedná statutární orgán, nebo pověření zaměstnanci, či přidružení členové (Právnícká osoba - význam termínu, 2019). PO lze ustanovit zakladatelským právním jednáním, zákonem, rozhodnutím orgánu veřejné moci, popřípadě jiným způsobem, který stanoví jiný právní předpis. Pro zakladatelské právní jednání se vyžaduje písemná forma. Pokud se jedná o PO s více zakladateli, zákon stanoví, ve kterých případech ji lze založit přijetím stanov, nebo uzavřením jiné smlouvy. PO vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku (Nový Občanský zákoník, 2018).

### **Podnik**

Nejobecněji je podnik chápán jako subjekt, kde dochází k přeměně vstupů na výstupy. Ale obsáhleji je vymezen jako: *„ekonomicky a právně samostatná jednotka, která je projevem svobody v podnikání.“* S ekonomickou samostatností, která je projevem svobody v podnikání, souvisí také odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatností rozumíme možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty, uzavírání smluv, ze kterých pro podnik vyplývají jak práva, tak povinnosti (Srpková, Řehoř, & kolektiv, 2010). Dalším možným výkladem podniku je: *„instituce vzniklá k výkonu podnikatelské činnosti, tedy institucionalizované podnikání“* (Synek & kolektiv, 2006).

### **Start-up**

Start-up (též start-up company) je pojem označující nově vznikající projekt, či začínající podnik, který je inovační a má velký potenciál růstu. Tento pojem se stal velmi používaný v průběhu rozvoje IT společností, v současné době je používán pro různé technologické projekty v různých odvětvích (energetika, biotechnologie, informační technologie) s vysokým potenciálem růstu. Start-up jsou obvykle nově založené společnosti, nebo projekty (obvykle ve stáří do 5 let) založené na týmové spolupráci, jsou ve fázi

výzkumu trhu a vývoje svých produktů nebo chtějí významně rozšířit své působení na trhu. Start-up mají velký potenciál růstu, ale zároveň také velkou úmrtnost. (Startup, 2016) „*Start-up je společnost, která se snaží vyřešit problém, který nemá jasné řešení a samotný úspěch společnosti není zajištěn.*“ tvrdí Neil Blumenthal (2013 in Robehmed, 2013), spoluzakladatel a generální ředitel společnosti Warby Parker. Samotný termín **start-up** pochází ze San Francisca, kde se uchytil hlavně pro mladé podniky, které vyvíjely moderní mobilní aplikace. Klíčovým faktorem pro start-up je **schopnost růstu**. „*Start-up je společnost, která byla vytvořena k tomu, aby rostla bleskurychlým tempem.*“, vysvětluje Paul Graham (2013 in Robehmed, 2013). A právě toto odlišuje start-up od malých podniků. Ne každá restaurace, či franchiza v malém městě, je start-up. Fontinelle (2019) definuje start-up jako: „*mladou společnost, která je založena jedním, nebo více podnikateli s cílem vyvinout jedinečný produkt, či službu a uvést ji na trh*“. Typický start-up je zpočátku financován zakladateli a jejich rodinnými příslušníky. Právě proto je jeden z prvních úkolů start-up týmu získat dostatečné množství peněz na další vývoj produktu. Přesvědčení investorů je klíčový moment pro celý start-up, a proto je zapotřebí mít velmi dobrou argumentaci a prototyp výrobku či služby, který potvrzuje, že nápad je skutečně lepší než ostatní konkurence na trhu. Mezi nejúspěšnější start-up v historii se řadí Microsoft, založený Billem Gatesem, Ford Motors, založené Henrym Fordem, a Apple, založený Stevem Jobsem, atp.

## 2.2 Franchising

Franchising vidí mnozí jako jednoduchý způsob, jak začít podnikat poprvé. Pouze samotný systém nicméně není zárukou úspěchu, pro něj stále platí osvědčené zásady náležitého řízení – správné rozhodování, tvrdá práce, time management, dostatek peněz a dobré služby zákazníkům.

V dějinách světového franchisingu není dodnes jasné, kdo, kdy a komu prodal první licenci k podnikání. Kořeny slova „franchise“ sahají na počátek druhého tisíciletí. Ve středověku licence k provozování určité činnosti (např. využívání lesů za poplatek nebo poskytování služeb, organizování trhů, obchod v dané oblasti apod.) udělovali králové nebo čelní církevní představitelé. V 19. století to byli představitelé řemeslnických cechů, kteří po zaškolení udělovali řemeslníkům povolení k provozování činností. Za kolébku moderního franchisingu jsou považovány USA. Pomyslnými otci

franchisingu jsou Isaac M. Singer a John S. Pemberton. První z nich byl výrobcem šicích strojů. V polovině 19. století vytvořil síť distributorů (dealers), kteří za poplatek mohli prodávat jeho produkty v určené oblasti. Koncem tohoto století se John S. Pemberton, vynálezce nejpopulárnějšího nápoje světa, Coca-Coly, rozhodl pro zpřístupnění svého know-how producentům nápojů, kteří díky tomu mohli vyrábět i prodávat úplně stejnou Coca-Colu, jakou vymyslel Pemberton (Franchising.cz, 2008). Řezníčková (2009) uvádí, že franchising, jakožto marketingový nástroj pro šíření výrobků a zkvalitnění služeb, vzniká na přelomu 19. a 20. století v USA. Za první průkopníky jsou považováni vagonoví pendleři. Těmto společnost udělila výhradní právo k prodeji výrobků společnosti na stanoveném území. Současně s tím jim společnost poskytla odpovídající záruku, že ostatní pendleři nebudou na stejném území prodávat obdobné zboží. Dle Jakubíkové (1997) je franchising charakterizován jako: „*Způsob podnikání pro ty, kteří nejsou ochotni riskovat, chtějí se vyhnout rizikům, ale přesto mají vůli podnikat. Franchising je jedna z alternativních cest pro podnikání a představuje zvýšení jistoty malých a středních podnikatelů, dovoluje malým vlastníkům kombinovat výhody nezávislého vlastnictví se záštitou, kterou poskytuje řetězec.*“ Samotnou definicí franchisingu je: „*system podnikání, v němž jedna osoba (poskytovatel franšízy – franšizér) poskytuje druhé osobě (nabyvateli franšízy – franšizantovi) právo podnikat pod obchodním jménem, obchodní značkou poskytovatele franšízy a využívat jeho podnikatelský koncept*“ (Machková, Sato, Zamykalová, & kolektiv, 2002). S touto definicí se shoduje Loebel a Lukajová (1994), avšak ji nepatrně rozšiřují: „*Franchising je licenční smlouva, podle které je nabyvatel licence oprávněn provozovat specifickou podnikatelskou činnost pod obchodním názvem, ochrannou známkou aj., náležejícími poskytovateli licence, a podle nichž poskytovatel kontroluje, jak nabyvatel podniká, a poskytuje mu průběžně pomoc a radu týkající se jeho podnikatelské činnosti. Oba podniky jsou nicméně samostatné.*“

Jiný pohled na definici franchisingu přináší Machková (et. al., 2010), která zmiňuje klíčové slovo **know-how**, jež je stěžejní termín pro samotný franchising. „*Franchising je smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér poskytuje svou značku a právo užívat předmět podnikání své společnosti, tj. poskytuje **know-how** včetně systému řízení a zabezpečování služeb, a nabyvatel franšízy (franšizant) se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat obchodní politiku poskytovatele*“. Důležitým faktem je také to, že nabyvatel franšízy zůstává nezávislým subjektem, vlastníkem. Dle České

asociace franchisingu (dále ČAF) (2016) je franchising „*odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a-nebo služby a-nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných nezávislých podnikatelů – franchisora a jeho franchisantů. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.*“

Na stránkách Franchising.cz se uvádí definice franchisingu velmi podobně, je rozšířena o pojmy odběratel, poskytovatel, propůjčení značky a vysvětluje samotný anglický termín. „*Anglický pojem „to franchise” znamená udělit povolení na prodej produktů, nebo poskytování služeb v určité oblasti jednou firmou firmě jiné. V Evropě a v Česku se používá užší chápání pojmu franchising. Franchisingem se rozumí dlouhodobá smluvní spolupráce mezi nezávislými podnikateli – poskytovatelem franchisingu (franchisorem) a odběratelem franchisingu (franchisantem) - na základě které franchisor předává franchisantovi znalosti o vedení firmy a propůjčuje mu svou obchodní značku.*“

Řezníčková (2009) naopak tvrdí, že v současné době neexistuje jednotná definice franchisingu. Otázkou je, proč je tomu tak? Jednoduše, protože je neustálý rozvoj jednotlivých prvků franchisingu i odlišnosti legislativy té které země. Právě proto tyto odlišnosti vedou k rozdílným definicím. Za nejlépe propracované lze považovat definice Německého franchisového svazu, Mezinárodní asociace amerických franchisorů, a především Evropské franchisové federace. **Německý franchisový svaz** definuje franchising takto: „*vertikálně – kooperativně organizovaný odbytový systém právně samostatných podnikatelů na bázi smluvních dlouhodobých závazků.*“ Od **Mezinárodní asociace amerických franchisorů** zní definice: „*smlouva, nebo dohoda, ústní nebo písemná mezi dvěma nebo více partnery.*“ Ovšem nejvýstižnější charakteristiku franchisingu podává dle Řezníčkové (2009) **Evropská franchisingová federace**: „*určitá forma smluvní spolupráce mezi právně nezávislými podnikateli vytvořená na základě rovnoprávnosti, kde na jedné straně stojí franchisový podnikatel (franchisor) a na druhé straně jeden nebo více podnikatelů (franchisantů).*“

Pro úplný úvod do problematiky je zapotřebí vysvětlit alespoň základní pojmy, které uvádí ČAF ve svém slovníku:

- **franchisa – licence** (právo) opravňující franchisanta k provozování odbytové koncepce franchisora vlastním jménem na vlastní účet,
- **franchisor** – franchisový poskytovatel, poskytovatel franchisy,
- **franchisant** – franchisový příjemce, nabyvatel franchisy,

- **franchisová smlouva** – dlouhodobá smlouva upravující základní vztahy mezi franchisorem a franchisantem,
- **franchisový balík** – souhrn práv, znalostí a dalších plnění poskytovaných franchisorem umožňující provozovat franchisu,
- **franchisové poplatky** – platby, které platí franchisant franchisorovi za licenci a služby,
- **franchisová síť** – obchodní a organizační propojení franchisora a všech jeho franchisantů koordinované a podporované prostřednictvím franchisové centrály,
- **master – franchising** – franchising přesahující území státu, tzn. provozovaný v mezinárodním měřítku,
- **master franchisa** – franchisová licence pro území cizího státu (zpravidla pro celé území),
- **master franchisor** – vlastník franchisového konceptu udělující franchisu do zahraničí,
- **master franchisant** – tuzemský držitel franchisové licence udělované zahraničním franchisorem,
- **master – franchisová smlouva** - (master – hlavní) smlouva upravující základní vztahy mezi master-franchisorem a master-franchisantem opravňující master-franchisanta uzavírat jako franchisor franchisové smlouvy s dalšími franchisanty (Definice a pojmy ve franchisingu, 2016).

### **Instituce franchisingu v České republice a Evropě**

Po 2. světové válce instituce franchisingu v USA prošly obdobím opravdového rozkvětu s mnoha úspěchy v řadě různých odvětví, především pak ve službách a gastronomii. Tyto obory vyžadovaly větší podporu ze strany majitelů licencí. Franchisanti získávali znalosti spojené nejenom s prodejem produktu či poskytováním služby, ale také s vedením celého podniku (od vizualizace místa, uniforem personálu, přes způsoby realizace služeb, obsluhy klienta, až po pokyny v marketingové komunikaci a samotném marketingu). Takový model už lze nazývat franchising. Franchisoři v USA rozvíjeli své sítě velmi dynamicky a v 60. letech začali expandovat do Evropy, později i do České republiky.

### **Česká asociace franchisingu (ČAF)**

Je nezisková profesní organizace, která sdružuje poskytovatele franchisingu na národní úrovni, tzn. franchisory a odborníky z oblasti práva a poradenství zaměřující se

na problematiku franchisingu. ČAF vznikla v roce 1993 a nyní zastřešuje jak velké mezinárodní značky, tak i menší tuzemské franchisové systémy. Česká asociace franchisingu je členem Evropské franchisové federace, kterou společně v roce 1972 založily nejvyspělejší evropské franchisové svazy a asociace. Posláním asociace je zaměřeno na podporu rozvoje stávajících franchisových systémů a vytváření příznivějších podmínek pro rozvoj tohoto způsobu podnikání (ČAF, 2016).

### **Evropská franchisingová federace (EFF)**

Evropská franchisingová federace (EFF) je mezinárodní nezisková asociace, která byla založena v roce 1972. Mezi její členy se řadí národní asociace, či federace vzniklé v Evropě. EFF akceptuje jako členy i mimoevropské asociace nebo federace. EFF si klade za svou misi tři následující body. Prvním z nich je **Lobbying**, který vysvětluje jako jednotu a autoritativní hlas pro marketingovou komunikaci franchisingu napříč institucemi v Evropské unii, ale také s institucemi mimo Evropu. Dalším bodem je **Samoregulace** – marketingově správně komunikovat franchisingový obchodní model v souladu se samoregulačním rámcem pro etiku ve franchisingu. Posledním bodem je **vybudování komunity asociací a franšíz v oblasti osvědčených postupů** – být platformou pro výměnu osvědčených postupů a provádění benchmarkingu pro společenství asociací a jejich franšízové členy (Franchising: definition & descriptions, 2019).

V Evropské unii existuje pouze malé procento národních právních řádů, které se specializují na franchising, právě proto zůstává v rámci právní úpravy občanského práva, obchodního, správního aj. v každém státě. V rámci EU neexistuje jednotná právní úprava franchisingu ani speciální franchisingové zákony. V některých státech mimo EU, např. v USA, Brazílii, Kanadě, platí speciální zákony o franchisingu. Pro Evropu je tedy jedním ze základních pramenů vztahujících se k franchisingovému podnikání **Evropský kodex etiky franchisingu** (*European Code of Ethics for Franchising*, dále jen „Kodex“), který byl zpracován v roce 1972 organizací EFF. Kodex představuje souhrn pravidel, předpisů a zásad upravujících čestné a slušné chování a jednání pro účastníky franchisingu na území Evropské unie. Kodex je ale třeba považovat za tzv. neprávní normativní akt, jehož dodržování nelze žádnými právními prostředky vynutit (Řezníčková, 2009).

## Český institut pro franchising (ČIFRA)

Český institut pro franchising vznikl v roce 2006, jde o národní centrum pro vzdělávací, popularizační, poradenskou, publikační a vědeckou činnost ve franchisingu a v oborech s ním souvisejících. Aktivně sleduje vývojové trendy v oboru a je v kontaktu s lídry v oblasti franchisingu a příbuzných oborů v ČR i v zahraničí. Český institut pro franchising je mimo jiné zdrojem informací, znalostí a zkušeností. Poskytuje a zprostředkovává nové i osvědčené znalosti o franchisingu a příbuzných oborech užitečné pro podnikání a řízení. Jedním z hlavních cílů ČIFRA je propojení a rozvíjení franchisingové komunity v České republice, vytváření prostoru k propojování výzkumu, informací a zkušeností s lidmi, kteří franchising tvoří a využívají. Jde tedy o platformu pro vzájemné osobní setkávání a výměnu toho nejcennějšího – zkušeností a názorů. „ČIFRA vznikl proto, aby co nejvíce podnikatelů, zejména těch menších, mohlo tuto po celém světě osvědčenou metodu podnikání snadno poznat, dobře pochopit a rychle použít.“ (Tamchyna, 2016).

### Formy franchisingu

Franchising jako metoda marketingu zboží a služeb se s pozoruhodným úspěchem uplatňuje již ve více než 80 zemích světa. Během různých historických fází od 80. let 20. století až po současnost se franchising vyvíjel do podoby, ve které ho známe dnes. Právě díky svému vývoji a různým fázím růstu různé kategorie franchisingu zahrnují všechny úrovně distribučního řetězce od výrobce až po zákazníka. Proto lze v dnešních dnech nalézt franchisingové dohody mezi **výrobcem a maloobchodníkem** – tato kategorie se objevila s rozvojem automobilového průmyslu (automobiloví dealeri, kteří zajišťovali servis, testování a uvedení výrobku na trh). **Výrobcem a velkoobchodníkem**, kde je nejlepším příkladem Pepsi či Coca-Cola (funkce lahví zahrnují zabalení a stočení vyrobeného sirupu do lahví podle výrobních požadavků a distribuci finálních produktů). **Velkoobchodníkem a maloobchodníkem** (sklady drogistického zboží, léčiv a železářství), **maloobchodníkem a maloobchodníkem** – tato kategorie představuje původní formát franchisingu. Rozvinula se z maloobchodních operací, užitím franchisingové metody marketingu (Turnerová, 2003).

Z teoreticko-metodologického hlediska je možná existence různých forem franchisingu. Různí autoři rozeznávají jiné formy, avšak v praxi se jednotlivé formy často prolínají. Nejčastější členění franchisingu vychází z kritérií předmětu činnosti. Proto se za

nejznámější a nejzákladnější členění forem franchisingu dle Štensové (2006) považují následující:

Tabulka 1: Formy franchisingu

Činnost	Forma franchisingu
výroba a prodej jednoho, nebo více produktů	franchising výrobní (produktový)
prodej jednoho anebo více produktů	franchising odbytový (distribuční)
poskytování služeb	franchising služeb

Zdroj: Štensová, 2006

O **Prodejní franchise** se hovoří, je-li předmětem franchisingu prodej výrobku, nebo souboru výrobků, jak mezi výrobci, tak mezi velkoobchodníky. Za nejznámější příklady je možné považovat OBI či Marks & Spencer. Předmětem **službové franchisy** je franchisingový systém poskytování služeb. U tohoto typu je povaha franchisingu nejvýraznější. Úspěch obchodní činnosti franchisanta je bezesporu výsledkem detailně propracovaného know-how poskytnutého franchisorem. Za zmínku stojí zvláště franchisy v oboru gastronomie (Mc Donald's, KFC) a hoteliérství (Holiday Inn). **Výrobová (průmyslová) franchisa** je taková, jejímž předmětem je výroba a prodej výrobku. Často se hovoří o průmyslovém franchisingu, přičemž daný produkt může být vyroben i ručně. Specifickou zvláštností výrobové franchisy je spíše to, že je to franšizant, kdo na základě know-how zprostředkovaného franšizorem výrobek sám vyrábí, přepracovává, zpracovává, zdokonaluje a prodává.

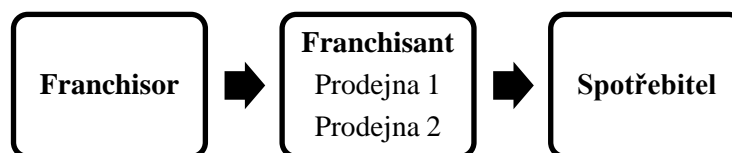
Mimo forem, které jsou zmíněny v tabulce č. 1, v praxi existuje celá řada dalších. **Investiční franchisa** (corporate franchises), jedná se o systémy, u nichž je finanční nasazení franchisora značné a samotný franchisant disponuje většími finančními prostředky než někteří franchisoři. **Piggyback franchising** jsou obchody, které jsou spojené v jednom franchisingovém řetězci a prodávají své produkty obchodům z druhého franchisingového řetězce. Trend převádět již existující firemní jednotky na závislé franchisanty se nazývá **Branchising**. Pro společnosti je branchising příležitostí pro zvýšení kapitálu a pro zlepšení výkonu svých řetězců tím, že je předají nezávislým podnikatelům, kteří mají zájem o úspěch (Jakubíková, 1997). **Master – franchisa** je internacionalizace franchisingových systémů. V cizí zemi, do níž chce franchisu exportovat franchisor, buď založí novou (dceřinou) společnost, nebo se spojí s nezávislým obchodníkem či tamním podnikem, kterému poskytne příslušný „franchisový balík“ (Turnerová, 2003). **Minifranchising** se používá u exkluzivních výrobků (určených pro malý okruh spotřebitelů) od exkluzivních firem. Franchisor



poskytuje právo prodeje exkluzivních výrobků na předem určeném území, speciální franchisový sortiment, reklamní materiál, vstupní kapitálový vklad, dodržování předepsaných cen, zařízení prodejen pro optimální nabídku exkluzivních firem (Řezníčková, 2009). **Exkluzivní franchisa** se nabízí tehdy, je-li franchisantovi uděleno právo otevřít v určité oblasti větší počet prodejních míst (Turnerová, 2003).

**Multifranchising** je situace zobrazená na obrázku č. 1, kdy franchisant má několik prodejen v rámci jednoho řetězce. Někteří franchisoři umožňují svému franchisantovi, aby měl dokonce více než jen jednu prodejnu, musí však mít jistotu, že je schopný zvládnout jejich řízení.

Obrázek 1: Schéma multifranchisingu



Zdroj: Štensová, 2006

**Plurifranchising** je vyobrazený na obrázku č. 2. Jde o situaci, kdy franchisant realizuje několik prodejů v rámci více franchisingových řetězců. I když tato forma není tak častá, najde své uplatnění v sortimentu nábytku či potravin. Tento typ franchisingu je vhodný pro značky, které se vzájemně doplňují (Štensová, 2006).

Obrázek 2: Schéma plurifranchisingu



Zdroj: Štensová, 2006

### Druhy franchisingu

Za druhy franchisingu lze svým způsobem považovat také formy. Různí autoři používají různá členění, Štensová (2006) uvádí pouze formy, o druzích franchisingu se ani nezmiňuje. Naopak Řezníčková (2009) rozlišuje druhy od forem. Řadí sem **historické hledisko, předmět franchisingu, osobu franchisanta, vertikální členění, vztahy k třetím osobám, hledisko teritoriální, výlučnost (exkluzivita) výrobků**. Důležité je, že ačkoli Řezníčková (2009) uvádí druhy franchisingu, většina z nich se prolíná

s formami od Štensové (2006). Lze tedy konstatovat, že formy a druhy franchisingu jsou blízce spjaty a v praxi je jejich provázanost nevyhnutelná.

### **Výhody a nevýhody (Příležitosti a rizika) franchisingu**

Pro správné porozumění o výhodách a nevýhodách franchisingu je důležité si ujasnit, jaké je postavení partnerů ve franchisingovém vztahu, vždyť proti sobě stojí dvě protichůdné tendence. Na jedné straně stojí přísná povinnost dodržovat jednotnou koncepci podnikání, jak ve způsobu provádění určité obchodní činnosti, tak i ve vzhledu provozoven, účetnictví atd. Na druhé straně stojí fakt, že příjemci franchisy jsou po právní stránce samostatní podnikatelé. To vytváří reálné nebezpečí, že franchisingový vztah může sklouznout v něco mnohem užšího nebo naopak. Proto je třeba franchisingový vztah přesně definovat ve smlouvě, která je podrobně vysvětlena níže v této kapitole a předejít tak nesrovnalostem. Pokud budou vzájemné vztahy dvou nebo více subjektů ve franchisingovém systému jasně definovány a tato definice bude v souladu s uvedenou definicí Evropského etického kodexu, a budou-li dodrženy všechny náležitosti (slušné chování, respekt atp.), přinese všem zúčastněným stranám řadu výhod, a hlavně větší šanci na prosazení se na trhu (Turnerová, 2003).

#### **Výhody**

Za obecné výhody franchisingu lze považovat:

- začlenění se do sítě velké obchodní společnosti,
- zaškolení personálu franchisorem,
- menší počáteční investice pro franchising než pro vlastní podnikání,
- osvědčená pověst, image, pracovní postupy a reklama.

#### **Nevýhody**

Za obecné nevýhody franchisingu lze považovat:

- minimální prostor pro vlastní nápady,
- sdílení zisku s franchisorem,
- špatné zkušenosti z jiných franchise ohrožují pověst celého řetězce,
- franchisor nemusí na konci franchisingového období obnovit smlouvu (Advantages and disadvantages of buying a franchise, 2017).

Řezníčková (2009) se s tímto obecným vymezením výhod i nevýhod ztotožňuje. Avšak navíc přidává rozdělovací kritérium, a to sice výhody a nevýhody z pohledů franchisora, ale i franchisanta, viz tabulka č. 2 a 3.

Tabulka 2: Výhody a nevýhody FRANCHISORA

Výhody	Nevýhody
rozšíření přímého podílu na trhu	nižší míra kontroly
personální politika	vychování budoucího konkurenta
vytvoření vlastní struktury široké odbytové sítě a její další zhušťování	„boj“ proti tlakům franchisanta, který se snaží prosadit své lokální výrobky
snížení nákladů na otvírání nových podniků, rychlé uplatnění jedné myšlenky s malými náklady	nedodržení standardu franchisantem může ohrozit pověst a stabilitu celé franchisingové sítě
získání příjmů pro vývoj know-how a jednotlivých prvků franchisingu	nekompromisní a striktní dodržování pravidel podnikání stanovených ve smlouvě

Zdroj: Řezníčková, 2009

Tabulka 3: Výhody a nevýhody FRANCHISANTA

Výhody	Nevýhody
zvýšená kreditní schopnost	platba franchisingových poplatků
zmenšení konkurenčních tlaků	kontrola činnosti franchisorem
rychlý přístup na trh, snížení rizika, jistota v podnikání	povinnost odebírat výrobky či služby, které jsou stanovené ve smlouvě
vyzkoušená a osvědčená marketingová komunikace	částečné omezení podnikatelské samostatnosti

Zdroj: Řezníčková, 2009

### Právní aspekty franchisingu

Česká republika se stala členem Evropské unie, proto jsou podnikatelé povinni respektovat kromě národních předpisů i ty evropské. Základ evropské úpravy obsahuje Smlouva o založení evropských společností (Smlouva o ES). Ucelená právní úprava franchisingu ve světě neexistuje, proto je možné podnikání ve franchisingu rozdělit do pěti základních skupin. **Ustanovení týkající se podnikání všeobecně, podnikání ve speciálním oboru, prodávání produktů a převodu práv, období před uzavřením smlouvy o franchisingu a ustanovení týkající se hospodářské soutěže.** Pro franchisingové podnikatele je důležité vyhnout se právním překážkám, aby mohli řídit a organizovat svoje podnikání bez obav z porušování právních norem a předpisů. Je nezbytné, aby chápali právní kontext, ve kterém franchisor a franchisant uskutečňují svoji činnost, rozuměli pravidlům hry a problémům raději předcházeli, než aby je následně řešili (Štensová, 2006).

## Vybrané právní aspekty

Vybrané právní aspekty neboli nehmotné statky tvoří vlastní jádro obchodního formátu. Pro jednotnost franchisingové sítě má rozhodující vliv to, aby práva k nehmotným statkům tvořícím obchodní formát byla dobře zajištěna a chráněna před zneužitím, jak ze strany osob vně, tak i uvnitř sítě. Franchisoři chtějí, většinou oprávněně, držet co největší část práv k nehmotným statkům pod svojí plnou kontrolou (Loebl & Lukajová, 1994). Nejdůležitější právní aspekty jsou popsány níže.

**Ochranná známka** je jedním ze základních prvků často tvořících název a obchodní firmu franchisora. Právní úprava ochranných zámeck je obsažena v zákoně č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách. Tento zákon je v harmonizaci právního řádu České republiky s EU. Ochranná známka může být jakékoliv označení schopné grafického znázornění, zejména slova, včetně osobních jmen, barvy, kresby, písmena, číslice, tvar výrobku nebo jeho obal, pokud je toto označení způsobilé odlišit výrobky nebo služby jedné osoby od výrobků nebo služeb jiné osoby. Užívat ochrannou známku lze na základě **licenční smlouvy**, a to jen pro výrobky a služby, pro které byla zapsána, nebo pro její část. Nabyvatelem licence (franchisantem) může být pouze fyzická nebo právnická osoba, jejímž předmětem podnikání jsou výrobky nebo služby, pro které byla ochranná známka zapsána. Právo užívat ochrannou známku vzniká nabyvateli až dnem zápisu licenční smlouvy do rejstříku. Licenční smlouvou převádí franchisor své právo užívat ochrannou známku na franchisanta jako na nabyvatele, a to za podmínek stanovených v licenční (franchisingové) smlouvě (Řezníčková, 2009). **Obchodní jméno** je název, pod kterým podnikatel vykonává právní úkony ve své podnikatelské činnosti. Obchodní jméno má aspekt právní a ekonomický. Právní aspekt vyplývá z toho, že podnikatel provozuje všechny právní úkony na vlastní zodpovědnost a pod vlastním jménem. Účelem právní úpravy obchodního jména je především ochrana výsledků podnikatelské činnosti podnikatele, jeho majetkových a nemajetkových zájmů. Ochranné jméno by mělo splňovat všeobecné podmínky, jako jsou: snadná zapamatovatelnost, snadná výslovnost a odlišitelnost od ostatních obchodních jmen (Štensová, 2006). V rámci obchodně právních aspektů franchisingu je důležitým nehmotným statkem **know-how**, které je na základě franchisingové smlouvy poskytováno franchisantovi. Řezníčková (2009) tvrdí, že know-how není definován téměř v žádném právním řádu v Evropě, ale upozorňuje na to, že je jeho definice zakotvena v Evropském kodexu etiky franchisingu. Samotný pojem know-how lze definovat jako „*Odborné dovednosti*,

*informace, nebo soubory znalostí, které jsou propůjčené a díky nim je možné zhotovení požadovaného výsledku. Nejsou snadno dostupné a jsou mimo veřejnou sféru. Mohou zahrnovat hmotný materiál (plány, vzorce, instrukce), nebo nehmotný majetek (marketingové koncepce, kontrola kvality, testovací techniky). V dohodách o převodu technologií je know-how nejcennějším faktorem, který existuje“ (Business Dictionary, 2019). Aby určité know-how mohlo být předmětem právních, a především závazkových vztahů, musí splňovat následujících šest znaků – jde o nehmotný statek, který je vyjádřený ve formě umožňující jeho vnímání, poznání a určení; tvoří ho poznatky, zkušenosti a vědomosti z různých oblastí společenského života; má podstatný význam (je užitečné) pro jeho uživatele; není všeobecně známé a ani dostupné; má svou hodnotu (cenu), kterou je možné získat; je využitelné třetími osobami (Řezníčková, 2009). Jedním ze způsobů označení výrobku je **původ označení**. Pro označení původu je charakteristické to, že jej tvoří zeměpisný název země, oblasti nebo místa, který se stal obecně známý jako údaj o tom, že odtud pochází výrobek, jeho jakost nebo znaky jsou dány výlučně nebo podstatně zeměpisným prostředím včetně činitelů přírodních nebo lidských. Označení původu musí splňovat tři podmínky: známost, získanou dlouhodobým, nebo intenzivním užíváním; sepětí se zeměpisným prostředím; jakost (charakteristické znaky výrobků z dané oblasti). Právo k označení původu nelze převést, ani poskytnout k němu licenci, jelikož je spjata pouze se zeměpisným názvem (Loebl & Lukajová, 1994).*

### **Franchisingová smlouva**

Franchisingová smlouva představuje smluvní závazek mezi franchisorem a franchisantem. Tak jako je podnikatelský koncept základem na spolupráci, franchisingová smlouva tvoří právní základnu na podnikání ve franchisingovém řetězci. Podpisem franchisingové smlouvy se ze zájemce stává franchisingový partner. Od této chvíle jsou franchisor a franchisant na delší dobu úzce spjatí, smlouva je základem fungování spolupráce. Proto je důležité být velmi pečlivý při samotném vytváření smlouvy. I zajímavá podnikatelská myšlenka se kvůli špatné smlouvě může změnit na nezajímavou (Štensová, 2006). Řezníčková (2009) definuje franchisingovou smlouvu následovně: „*Franchisingová smlouva je dvoustranným právním úkonem – smlouvou – uzavřenou mezi dvěma právně i ekonomicky samostatnými subjekty. Je typem kombinované smlouvy, která zahrnuje prvky nejrůznějších smluvních typů a zasahuje do řady právních oblastí. Franchisingová smlouva obsahuje nejčastěji prvky smlouvy licenční, smlouvy o využití know-how, nájemní smlouvy, leasingové, aj.*“ Jakubíková

(1997) dodává, že smlouva je platná po předem vymezenou dobu, která se často pohybuje v rozmezí tří až dvaceti let a může být prodloužena, ale v některých oblastech podnikání jsou uzavírány smlouvy krátkodobé. Za nejvýstižnější vysvětlení franchisingové smlouvy je možné považovat: „*Franchisingová smlouva je označením oboustranných závazků v rámci dlouhodobých vztahů franchisora a franchisanta, samotných podnikatelů, za dohodnutou odměnu poskytovat služby, prodávat zboží pod určitým obchodním jménem, ochrannou známkou, využívat franchisorova průmyslová práva, jakož i jeho technické a průmyslové zkušenosti a v neposlední řadě rozvíjet organizační a reklamní systém, při kterém franchisor poskytuje franchisantovi radu, pomoc a vykonává nad jeho podnikáním kontrolu.*“ (Gross, Skaupy, 1968 in Řezníčková, 2009).

I když se může zdát, že uzavření franchisingové smlouvy je jen formálním krokem, není tomu tak. Franchisingová smlouva je smlouvou, která nemá přesné označení či zakotvení v právním řádu. Subjekty, které takovouto smlouvu uzavírají, tak mají relativně velkou volnost, jak vzájemné vztahy upraví. Přes neexistující přesnou právní úpravu a vymezení franchisové smlouvy, je nutné dodržovat při její přípravě daná pravidla vymezená právním řádem. Minimální rozsah ustanovení, které by měla franchisingová smlouva obsahovat, stanovuje Evropský kodex etiky franchisingu. Protože je systém franchisingu využíván v mnoha různých odvětvích a postavení obou stran, tedy franchisora a franchisanta, není v jednotlivých případech stejné, není možné vytvořit jakýsi vzor univerzální franchisové smlouvy použitelné na každý systém. Je však možné vytvořit určitou kostru základních pravidel, která musí být ve franchisové smlouvě postižena. Na základě těchto obecných pravidel je pak možné vytvořit konkrétní franchisingovou smlouvu pro daný systém (Nováková, 2008).

### **Náležitosti franchisingové smlouvy**

Ustanovení smlouvy popisují jednotlivé etapy spolupráce na základě franchisingové smlouvy. Je možné je rozdělit na tři části:

- i. ustanovení související s uzavřením smlouvy
- ii. ustanovení popisující práva a povinnosti stran v průběhu trvání smlouvy
- iii. ustanovení řešící příčiny a způsoby ukončení smlouvy

Cílem této části smlouvy je tak vymezit základní pravidla pro zahájení, průběh a ukončení spolupráce. Důležité je, aby byla zachována posloupnost těchto částí tak, aby tvořily logický celek. Usnadní se tím porozumění obou stran připravenému dokumentu. Níže

jsou uvedena ustanovení, která by neměla chybět v profesionálně připravené franchisové smlouvě:

- zásady přistoupení k systému,
- doba trvání smlouvy,
- vymezení území obhospodařovaného franchisantem,
- práva a povinnosti stran,
- právo na označení, vzhled poboček a ochranné známky,
- ochrana know-how,
- vztah ke konkurenci,
- školení,
- licenční a marketingové poplatky,
- marketingová komunikace a podpora,
- kontrolní mechanismy ze strany franchisora,
- ukončení smlouvy.

Nad rámec toho může franchisingová smlouva obsahovat i další ustanovení, která se například mohou týkat smluvních postihů, zabezpečení pohledávek franchisora nebo vypořádání stran po ukončení smlouvy (Nováková, 2008).

Štensová (2006) předchozí body rozvádí, vysvětluje více dopodrobna a člení tak trochu jinak. Zdůrazňuje však, stejně jako ostatní autoři, že tato členění nejsou závazná členění smlouvy, avšak pouze doporučená. **Smluvní partneři** – je třeba přesně a nezaměnitelně označit smluvní partnery, obchodní jméno partnerů by mělo být zřetelně odlišeno. **Preambule** je úvodní ustanovení, které zpravidla obsahuje definici a popis podstaty franchisingu, charakteristiku franchisingového řetězce. Do této části také spadá ustanovení, které vyjadřuje vůli poskytovatele zapůjčit příjemci know-how, potřebné zkušenosti a závazek příjemce přijmout a dodržovat pravidla poskytnutého franchisingového systému. **Předmět smlouvy** představuje vymezení a charakteristiku práv poskytovatele, které předává příjemci, poskytovatel musí mít tyto práva v souladu s právní úpravou zapsané v příslušných registrech. **Stanovení sortimentu výrobků / služeb a know-how**, které poskytuje poskytovatel svému příjemci, dále **používání typického označení a obchodního názvu**, značek produktu a služeb, loga vzhledu prodejen a provozoven. Vymezení **smluveného území**, na kterém má příjemce právo podnikat, poskytovatel se obvykle zavazuje, že neuvede na smluvené území dalšího

příjematele. **Vzájemné práva a povinnosti smluvních stran** – povinností poskytovatele je obeznámit příjematele s tím, jak využívat poskytnutá práva, aby dosahoval výsledky podobné poskytovateli, poskytovat příjemateli rady, informace, školení, pomoc při získávání různých povolení, doklady, pomoc při výběru personálu, při vedení účetnictví apod. K povinnostem příjematele patří nejen závazek vyrábět, prodávat a poskytovat služby v rámci stanovených norem, ale také šířit dobré jméno a pověst poskytovatele a franchisingového řetězce a v neposlední řadě přispívat k rozvoji samotného franchisingového řetězce. Franchisingové smlouvy patří mezi smlouvy úplatné, proto se příjematel zavazuje platit poskytovateli **poplatky**, a to sice vymezené druhy poplatků související s poskytnutými právy a službami, smlouva by měla obsahovat celkovou cenu za licenci, časový rozvrh plateb, úhrady zvláštních poplatků atd. **Ochrana tajemství** – poskytovatel vyžaduje od příjematele závazek, že bude udržovat v tajnosti všechny informace důvěrného charakteru získané od poskytovatele, a to i po skončení platnosti smlouvy. Poskytovatel si vymezuje určitá práva kontroly příjematele a zavazuje příjematele ke spolupráci při kontrole (vstup do prostor podniku příjematele, poskytnutí příslušných dokumentů). **Závěrečná část** může obsahovat převod práv a povinností z franchisingové smlouvy a předkupní právo, právní nástupnictví v případě zániku či smrti příjematele, možnosti odstoupení od smlouvy, velikost náhrady a podmínky vyplacení v případě prodeje licence. V závěrečné části je možné uvést i právo na možnosti změny a inovace formou doplňkových smluv. Odstoupení od smlouvy může být bez vazby na porušení smluvních podmínek, anebo jako následek porušení smlouvy jednou ze stran (dlouhodobá platební neschopnost, poškozování pověsti franchisingového řetězce, nedosahování předpokládaného obrátu). Posledním bodem jsou **formální náležitosti**, ustanovení o počtu exemplářů smlouvy, ustanovení o platnosti a účinnosti smlouvy, data, podpisy atp.

### **Master franchisingová smlouva**

Je typem franchisingové smlouvy (viz shora kapitola 2, díl 2 – formy franchisingu). Náležitosti smlouvy, které byly uvedeny výše, by měla přiměřeně obsahovat i master franchisingová smlouva. Mimo ně, aby ji bylo možné označit za master franchisingovou smlouvu, je důležité, aby obsahovala oprávnění franchisanta (master franchisanta) poskytovat dále ve smluvně vymezeném území franchising dalším franchisantům (tzv. sublicenci). Franchisant se pak označuje jako master franchisant. Master franchisant master franchisingovou smlouvou získá na smluvně vymezeném území částečná



oprávnění, ale i povinnosti, která by v případě tzv. přímé franchisingové smlouvy patřila přímo franchisorovi. Mater franchisant vůči přímým franchisantům vystupuje jako kvazifranchisor. Vedle toho master franchisant bývá oprávněn i sám využívat franchising k podnikání. V případě, že se franchisor rozhodne uzavřít master franchisingovou smlouvu, pak je vhodné, aby jako příloha této smlouvy, vedle obvyklých příloh jako jsou např. výpisy z obchodního rejstříku, vyobrazení loga, manuál apod., byla uvedena i typová přímá franchisingová smlouva, pokud tato není obsažena v manuálu. Současně je třeba, aby franchisor měl nad činností master franchisanta kontrolu, a to především ohledně uzavírání přímých franchisingových smluv. Některé systémy tuto kontrolu řeší tak, že podmiňují platnost přímé franchisingové smlouvy souhlasem franchisora apod. (Řezníčková, 2009).

### **2.3 Služby**

Sektor služeb (též terciární sektor) zahrnuje z hlediska národního hospodářství všechna odvětví lidské činnosti, jejichž podstatou je poskytování služeb, tedy poskytování práce, znalostí, finančních prostředků, infrastruktury, výrobků, nebo jejich vzájemná kombinace (Management Mania, 2019). Služby proto tvoří významnou součást národního hospodářství mnoha zemí, jak procentním podílem na HDP, tak i procentním podílem na zaměstnanosti. Do sektoru služeb patří fakticky všechny organizace (tedy kromě výrobních podniků, zpracovatelského průmyslu surovin a zemědělství), které předmětem svého působení či podnikání zapadají alespoň do jednoho z odvětví služeb: obchod a zprostředkování; transport, doprava a přeprava; skladování; cestovní ruch; ubytování a pohostinství; finanční služby, finanční sektor; média, informace a propagace; odvětví informační a komunikační služby a průmysl; vzdělávání; zdravotnictví a sociální péče; nemovitosti a infrastruktura; zábava, kultura a sport; poradenství, právní a odborné služby; řemesla a opravy; veřejná správa; zvláštní podmnožinou sektoru služeb je veřejný sektor, který zahrnuje všechny služby financované z veřejných financí (tzv. veřejné služby).

Služba v ekonomii, managementu i v běžném životě označuje poskytnuté zdroje, nebo výstup práce poskytovatele, který má pro zákazníka hodnotu nebo mu přináší užitek. Za to je zákazník ochoten platit, nebo poskytnout protihodnotu. Služby jsou produkty, tedy výstupy tzv. produkčního procesu, podobně jako výrobky. Služby nelze skladovat,

nelze je vlastnit a nemohou se zkažit (Služba - Service, 2016). Dle Palatkové (2011) lze službu definovat jako akci „udělat něco pro někoho nebo pro něco“. Dále je možné službu vymezit na základě její nehmotné povahy a skutečnosti, že nikdy nevede ke vzniku vlastnictví čehokoli, ale pouze přináší zákazníkům prospěch nebo uspokojení. Za obecné vlastnosti služeb je tedy možné považovat **nehmotný charakter**, který vyplývá z rozdílu výrobku a služby. Služby je třeba nejdříve zkusit, následně zákazník získává zkušenost s jejím fungováním. Neodpovídá-li služba požadavkům zákazníka, žádná reklama ani cenové úpravy jej nepřimějí k tomu, aby službu požadoval více než jednou. Dále **pomíjivost** – výrobek se vyrábí na sklad, službu skladovat nelze. Pomíjivost lze snížit v případě vyrovnání nabídky s poptávkou. **Vázanost služeb na jejich poskytovatele**, většina služeb a jejich kvalita jsou vázány na místo poskytnutí. **Nemožnost vlastnictví** – zákazník má právo na poskytnutí samotné služby, nikoliv na její vlastnictví (Úvod do marketingu, 2019). „*Služba je jakýkoli akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svou podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv. Příprava služby může, ale nemusí, být spojena s fyzickým výrobkem.*“ (Kotler & Keller, 2012). S touto definicí se shodují také Horner a Swarbrooke (2003): „*Produkt je všechno, jak výhodné, tak nevýhodné, co získáváme nějakou výměnou. Je to složitá kombinace hmotných a nehmotných prvků, včetně funkčních, sociálních a psychologických užitných hodnot. Produktem může být myšlenka, služba, zboží nebo jakákoli kombinace těchto tří kategorií.*“

### **Služby v cestovním ruchu**

Služby cestovního ruchu představují činnosti nehmotného charakteru, jejichž výsledkem je buď individuální, nebo společensky užitečný efekt. Individuální efekt, který je obvykle součástí cíle účasti na cestovním ruchu, může mít různorodý charakter podle zvolené formy účasti, například rekreační, kulturní, zdravotní apod. Společenský efekt zpravidla podmiňuje nebo umožňuje dosažení individuálního efektu (Orieška, 1999).

Vedle obecných vlastností služeb mají služby v cestovním ruchu další charakteristické rysy, kterými se odlišují od služeb v ostatních odvětvích. Hlavní charakteristiky služeb CR

- jsou výsledkem činnosti mnoha odvětví, která se podílejí na zabezpečení účasti klientů na cestovním ruchu,
- realizace má charakter služeb osobních,

- poskytování, realizace a spotřeba služeb CR je místně a časově propojena (Hesková & kolektiv, 2006).

K hlavním a specifickým vlastnostem služeb patří následující, které mají zvláštní význam v oblasti turismu: **Nehmatatelnost a nehmotnost.** Službu si nelze dopředu prohlédnout, prověřit ani vyzkoušet. **Neoddělitelnost.** V turismu dochází zpravidla k současnému poskytování a spotřebě služby a k neoddělitelnosti místa, času čerpání a poskytování služby. **Různorodost (vysoká míra heterogenosti).** Služby v turismu jsou čerpány v kombinacích a na trhu je nabízeno množství různých služeb v různé kvalitě a pro různé cílové skupiny. **Komplexnost (zejména v turismu).** Služby v turismu vystupují a jsou nakupovány a spotřebovávány v komplexech. Typickým příkladem komplexu služeb v turismu je zájezd. **Subjektivita vnímání a poskytování stejné služby.** Služba nemůže být zpravidla poskytnuta pokaždé naprosto stejným způsobem (vysoká míra subjektivity, měnící se podmínky), což vede i k obtížnému měření kvality a standardizaci služeb. **Dočasnost (netrvanlivost).** Pokud nejsou služby v daný čas vyčerpány, zanikají. Dočasnost služeb v turismu má dopad zejména do cenové politiky a distribučního mixu. **Neexistence vlastnictví nebo dočasné „vlastnění“.** Zakoupení a spotřeba služby nevedou ke vzniku vlastnického vztahu. **Podmíněnost nákladů.** Ve službách turismu nelze často přesně kalkulovat úroveň fixních a variabilních nákladů na jednoho zákazníka. **Vztah služeb a provozovatele.** Některé služby nelze oddělit od jedince, který je poskytuje (Palatková, 2011).

Mnohooborový charakter služeb v cestovním ruchu naznačuje, že je kromě účastníků cestovního ruchu využívají i další spotřebitelé. Cestovní ruch však kladne na služby určité požadavky, které je třeba respektovat. Heterogenost služeb umožňuje jejich základní rozdělení na služby **cestovního ruchu** a **ostatní služby** - viz tabulka č. 4. Další dělení služeb cestovního ruchu je možné podle různých kritérií a účelů. Jde o členění podle **druhů**, podle **fází realizace cestovního ruchu**, z **časového hlediska**, z **hlediska uspokojovaných potřeb**, podle **charakteru spotřeby** a z **ekonomického hlediska** (Orieška, 2010).

Tabulka 4: Služby v cestovním ruchu

Služby v cestovním ruchu			
Služby cestovního ruchu		Ostatní služby	
<b>Dodavatelské služby</b> - informační - dopravní - ubytovací - stravovací - sportovně-rekreační - kulturně-společenské - lázeňské - kongresové - venkovského cestovního ruchu - průvodcovské a asistenční - animační	<b>Zprostředkovatelské služby</b> - informační - cestovních kanceláří - cestovních agentur	<b>Specializované služby pro cestovní ruch</b> - informační - pojistné - směnářské - pasových orgánů - celních orgánů	<b>Služby místní infrastruktury v cílovém místě</b> - informační - obchodní - komunální - zdravotnické - policejní - záchranné - poštovní a telekomunikační

Zdroj: Oriška, 2010

### Stravovací služby

Stravování je rozvíjející se odvětví podnikání v celé Evropě a je rozhodujícím prvkem produktu mnoha evropských destinací cestovního ruchu. Hlavní činností je příprava jídel, která se konzumují buď v zařízeních provozovatele stravovacích služeb, nebo doma u zákazníků. Produkt se skládá z hmotných prvků, jimiž jsou jídla a nápoje, a z nehmotných služeb. (Horner & Swarbrooke, 2003). Stravovací služby lze definovat jako „uspokojování základních potřeb výživy účastníků cestovního ruchu, stejně tak i zákazníků, kteří nejsou účastníky cestovního ruchu.“ Jde o služby základního stravování, doplňkové stravování a občerstvení, jakož i o společensko-zábavní služby, spojené s hudební produkcí, kulturním programem, případně další služby (Oriška, 1999). Stravovací služba je dle § 23 odst. 1 zákona 258 definována jako: „výroba, příprava nebo rozvoz pokrmů provozovatelem potravinářského podniku za účelem jejich podávání v rámci provozované hostinské živnosti, ve školní jídelně, menze, v dětské skupině, při stravování osob vykonávajících vojenskou činnou službu, fyzických osob ve vazbě a výkonu trestu, v rámci zdravotních a sociálních služeb včetně lázeňské péče, při stravování zaměstnanců, podávání občerstvení a při podávání pokrmů jako součásti ubytovacích služeb a služeb cestovního ruchu.“ (Tomicová, 2015). Podobný pohled

na problematiku stravovacích služeb přináší také Horner & Swarbrooke (2003), kteří definují původní podstatné jméno „hospitality“ jako „dobrou péči o hosty“. Výraz je charakteristický spíše pro americkou kulturu, nicméně se začíná stále více používat i v Evropě, kde nahrazuje tradiční frázi „ubytování a stravování“. Snad proto, že má i kvalitativní dimenzi díky slovu „dobrou“, což mu v nynější éře obliby pojmu řízení jakosti dodává na atraktivitě. Autoři popisují ubytovací a stravovací sektor jako: „*všechny společnosti zúčastněné v poskytování služeb hostům (hotely, hospody, restaurace a další rekreační a nebo zábavné aktivity)*.“ Jde tedy hlavně o poskytování noclehu, jídla a nápojů a ne všichni zákazníci jsou turisté, ale jejich určitou část tvoří místní lidé navštěvující například své oblíbené bary nebo restaurace.

## **Gastronomie**

Vymezení pojmu gastronomie je v zásadě různorodé. Všeobecně je gastronomie chápána jako „*společensko-ekonomická činnost, která zahrnuje přípravu jídel výrazných chuťových a estetických vlastností a kvalit, jejich pestrost a rozmanitost a způsob organizování této přípravy, jejich nabídku a prodej z hlediska specializace jednotlivých činností a profesí*.“ (Orieška, 2010). S touto definicí se shoduje Kotíková (2013) a rozšiřuje ji o technologie: „*Způsob přípravy i konzumace jídla. Jedná se o celý komplex činností zahrnující nejen kuchařské umění, ale i výběr surovin, použití správné technologie přípravy pokrmů, použití odpovídajícího vybavení, inventáře, nádobí a přístrojů, způsob podávání jídel a nápojů i úroveň stolování*.“ S gastronomií je blízce spjat **Food Tourism**. Jídlo je totiž nejen zdrojem fascinace a okouzlení, ale je také důležitou součástí cestování. V této souvislosti se používá v zahraniční literatuře pojem *Culinary Tourism* nebo *Food Tourism*, méně často *Gastronomy Tourism*. V roce 2012 *World Food Travel Association* doporučila upustit od dříve používaného pojmu *Culinary Tourism* a používat širší označení **Food Travel** – cestování za jídlem. Slovo gastronomie pochází z řeckého základu (gaster-žaludek a nomos-zvyk) (Kotíková, 2013). Dle *World Food Travel Association* (2020) je možné termín gastronomie najít především v Evropě, a to hlavně mezi řečníky románských jazyků. *Food Travel* (cestování za potravou) pro ně zní velmi jednoduše, až banálně, téměř podobně jako lovci jídla za jídlem. Naopak gastronomie je termín používaný k vysvětlení kulinářské kultury oblastí. Pro rodilé mluvčí angličtiny se jeví tento termín jako „elitářský“, v kontextu lze ale pochopit, proč se tento termín používá. Wolf (2006) tvrdí, že jde ruku v ruce s *Gastro Tourism* také *Culinary Tourism* (kulinářský cestovní ruch). Proto je možné gastronomický cestovní

ruh definovat jako „*mezinárodní objevitelskou účast na akcích týkajících se jídla, které zahrnují konzumaci, přípravu a prezentaci jídla, kuchyní, tradici stolování a stravovací zvyky. Jednotlivec je vnímán jako aktivní prvek, který sám dodává význam své turistické zkušenosti a umožňuje estetické vnímání gastronomie.*“ Culinary Tourism je podle World Food Travel Association (2020) termín, který se hojně používal před 10 lety, když bylo ještě odvětví, ve kterém působí, velmi mladé. Oproti gastronomii zahrnuje také nápoje. Rodilí mluvčí anglického jazyka později shledali tento termín jako trochu domýšlivý. Termín se proto začal více využívat spíše v kuchařské branži, např. kulinářský trénink pro profesionální kuchaře. Food Travel & Food Tourism je možné do jisté míry považovat za fúzi pojmů kulinářství a gastronomie. Základem světové gastronomie je francouzská kuchyně pro jemné, ale výrazné chuťové vlastnosti připravovaných jídel a bohatost stolování. Světovou gastronomii představují jednotlivé gastronomie z hlediska jejich teritoriálního vymezení. Jde o geografické oblasti, v rámci kterých má gastronomie obdobné zvyklosti, používané suroviny a chuťové vlastnosti jídel. Za oblasti světové gastronomie se považují: střední, severní a západní Evropa; anglická kuchyně; ruská a ukrajinská kuchyně; poloorientální kuchyně; orientální kuchyně. V rámci uvedených oblastí má však každá národní gastronomie svoje více nebo méně výrazné zvláštnosti, často neopakovatelné. Společným všeobecným znakem národních gastronomií je skutečnost, že se vytvářely jako odraz společensko-ekonomického vývoje jednotlivých národů (Orieška, 2010).

### **Kavárenské služby**

Stravovací služby jsou považovány za jedny z nejdůležitějších, řadí se mezi tzv. základní služby (spolu s ubytováním a dopravou), neboť umožňují uspokojování základních potřeb. Stravovací služby se dají rozdělit na dvě základní skupiny – **Restaurace** a **Bar**. Do restaurací lze řadit například motorest, bufet, bistro, restaurace, atd. Do barů je možné zařadit denní bar, noční klub, varieté, vinárnu, kavárnu, espresso, hostinec, apod. (Orieška, 2010).

V České republice je na první pohled velmi složité rozeznat, o jaký druh kavárny se jedná. Kavárenské služby spadají do stravovacích služeb, tzn., že pro otevření kavárny je nutné vlastnit živnostenský list a dále otevřít provozovnu, která je v zákoně vedená jako hostinská činnost. Lidé v České republice tak mohou jen těžko rozeznat, co je kavárna, co je ještě restaurace, nebo co už je dokonce espresso bar. Ve světě existuje mnoho rozdílných názvů a každý z nich má svá specifika. Za nejznámější a nejvýznamnější, která

se používají napříč celým světem, jsou považovány: Coffee Shop, Coffeeshouse, Café, Coffee bar a Espresso bar. Do češtiny jsou všechny tyto názvy překládány jako kavárna, avšak rozdíly mezi nimi jsou, ikdyž minimální.

Cambridge University Press (2020) popisuje **Coffee shop** následovně: „*malá restaurace, ve které se servíruje pití a také drobné občerstvení, je možné zakoupit různé druhy kávy (zrnková, mletá či k okamžité spotřebě).*“ Samotná definice je velmi zajímavá, a to zejména proto, že bere v úvahu prodej kávy zrnkové i mleté pro domácí potřebu. V dnešní době je takovýto nákup k domácí spotřebě v mnoha kavárnách již zaběhlý proces, nicméně ve většině českých klasických kaváren tento postup ještě nefunguje. Coffee shop (2020) rozšiřuje předešlou definici o její lokalitu „*menší restaurace, může stát samostatně, nebo být součástí hotelu, či obchodního domu*“. **Coffeeshouse** je vymezen Cambridge University Press 2 (2020) jako „*malá restaurace, která se typicky nachází na území střední a severní Evropy, nabízí kávu, ostatní nápoje, dorty a drobné občerstvení*“. Dle Stephenson (2015) je Coffeeshouse v dnešních dnech „*mostem mezi domovem a prací, relaxací a koncentrací, komfortem a funkčností.*“ Největším rozdílem mezi těmito dvěma označeními je příprava kávy. Zatímco v prvním zmíněném případě kávu připraví barista na espresso stroji, ve druhém případě se jedná o překapávanou kávu a samotný coffeeshouse je více alternativní (Coffeeshouse vs. Coffee Shop, 2017).

**Coffee Bar** je zařízení, které je podobné coffeeshouse a coffee shop, avšak coffee bary mají tendenci být více jako samotný bar, než jako kavárna. „*Nabízejí se zde rychlé kávové nápoje (především espresso shots), které je možné vypít zatímco člověk stojí či sedí na barové stoličce*“. Pojem coffee bar je hrubým synonymem espresso baru. Oba pojmy pochází z Itálie. V dnešní době je nejznámější kavárnou založenou na bázi espresso baru Starbucks Coffee, společně se svojí konkurencí Costa Coffee (Goodwin, 2017). **Espresso bar** je „*kavárna se specializací na přípravu espresso kávy a ostatních nápojů, které jsou vyráběny na jejím základu*“ (Espresso bar, 2020). Oriška (2010) přináší o trochu jiný pohled na espresso bar a definuje jej jako: „*obslužné hostinské zařízení, které zabezpečuje prodej teplých nápojů, zejména kávy, cukrářských výrobků a výrobků studené kuchyně, dominantu vybavení tvoří přístroj na výrobu kávy typu espresso.*“

Nejlepší vymezení pro **Café** je „*místo, kde je možné zakoupit nápoje, jednoduchá jídla a drobné občerstvení, ovšem často nejsou k dispozici alkoholické nápoje.*“ (Café, 2020).

Důležité je zmínit, že žádná z definic není pevně zakotvena v jakémkoliv zákoně, jelikož neexistuje žádná asociace, která by ukotvila a jasně vymezila hranice těchto podniků. Proto mezi jejich definicemi lze najít nepatrné rozdíly, a to hlavně díky kulturním zvykům a místním zvláštnostem, především mezi Evropou a severní Amerikou. Na základě výše uvedených specifik a sesbíraných definic lze konstatovat, že pro vymezení pojmu **Kavárna** se nejvíce hodí definice od Orišky (2010) „*obslužné hostinské zařízení se zaměřením hlavně na prodej teplých nápojů, cukrářských výrobků, studené kuchyně a podle místních podmínek i teplých pokrmů.*“ Svou funkcí a charakterem slouží k delšímu pobytu hosta. Tomu je přizpůsobeno i zařízení a vybavení (křesla, boxy, stylový nábytek, společenské hry atd.). Kavárny mohou být podle svého poslání specializovány (taneční, koncertní, internetové nebo kombinované). Kavárnu jako takovou lze také chápat jako „*veřejný prostor, nebo také třetí místo. Toto místo bývá v soukromém vlastnictví, určené ke spotřebě a má do něj možnost vstoupit v podstatě každý*“ (Lofland, 1973). „*Kavárna má význam pro neformální veřejné setkání s cílem socializace a komunikace či výměny názorů*“ (Oldenburg, 1999).

### **Fenomén kavárenské kultury**

První výskyt kaváren je spjat s arabským světem. Vyskytovaly se už v 16. století v Damašku, Káhiře nebo Persii, kde byly od svého počátku využívány jako místa na konverzace, sdílení nových zpráv, politickou kritiku nebo vyprávění příběhů. Postupně se káva dostává do Istanbulu a následně do celé Evropy. První kavárna v Evropě je otevřena roku 1652 v Londýně, jmenovala se Pasqua Rosee's coffee house a nacházela se v zahradách kostela St. Michael (Stephenson, 2015).

Kavárny se nenavštěvovaly pouze kvůli posezení nebo kvůli nezávazné konverzaci s přáteli. Byla to místa poskytující útočiště umělcům a spisovatelům, dějiště politických debat a setkání lidí z různých vrstev a profesí, kteří by se během všedního života nikdy nedali do řeči (Augustín, 2003). Těžko odhadovat, kdy vznikl samotný fenomén kavárenské kultury. Je možné se domnívat, že scházení se v kavárnách patřilo již na začátku 20. století ke společenským událostem, a tedy vedlo i k samotnému vzniku kavárenské kultury, a to hlavně díky rozmachu tiskovin a novin, což vedlo k rychlému šíření zpráv a také inzerci. Ve sbírkách kavárenských návštěvníků této doby najdeme velmi málo zmínek o kavárnách či kávě jako takové. Mezi nejznámější patří kniha – Všecky krásy světa Jaroslava Seiferta, kde popisuje kavárnu takto: „*Jenom na kávu do kaváren ovšem nikdo nechodil. Bývala pověstně mizerná. Ty dvě koruny za ni,*



*to bývalo v zimě vstupné do tepla a v létě do hustého kouře. Ale přátelské prostředí za to vždy stálo.“ (Barcalová, 2015). „Návštěva kavárny se modernímu městskému člověku stala cílem, kavárna domovem. Návštěva kavárny mohla být ale i náhodným zastavením jedince procházejícího městem. Mohl to být člověk – flâner – nezávislý pozorovatel městského života, člověk davu. Mohl to být také někdo, kdo si z procházky vytvořil sociální rituál. Záměrem bylo nalézt příslušnost k sociální skupině“ (Bendová, 2013).*

Kávová kultura od té doby hodně pokročila a je v dnešním pojetí spojována s určitým životním stylem. Kavárenský fenomén je už od svého počátku považován za společenský prostor, který umožňuje vlastní reprezentaci v prostředí, které disponuje specifickou atmosférou. Možnost svobodného cestování, vysoká životní úroveň a touha poznávat nové věci vedly k tomu, že se kávová kultura rychle rozvíjí po celém světě. Kávová kultura je dnes nejvíce populární ve velkých městech mezi lidmi do 35 let. Za pomoci moderních technologií, jakou je dnes např. internet, tito lidé rozšiřují kavárenskou komunitu a povědomí o kávové kultuře (Šimík, 2014).

Káva je hned za ropou nejprodávanější komoditou na světě. Vedle obchodu je dnes považována za určitou módu. S novými trendy a většími nároky na kvalitní požitky z šálku kávy se na trhu čím dál více prosazuje distribuce výběrové kávy, která lpí na burzovní nezávislosti. Se svým 4% podílem může ale stěží dohnat komoditní kávu, která stále ovládá trh se svým hlavním vůdcem – Starbucks (Steklá, 2016). „Žijeme v době, kdy syrová i pražená káva nikdy nechutnaly lépe a lidé, kteří řídí její kvality a úspěch vpřed, nebyli nikdy více vybaveni. Trh s kávou je transparentnější než kdykoliv předtím a vynikající kávy je k dostání mnohem snáz“ (Stephenson, 2015).

### **Kavárenské koncepty**

Každá kavárna se musí přizpůsobit chuti zákazníků. Lidé v různých oblastech světa preferují různé tóny. Např. lidé z jižních států Evropy preferují silné a hořké chutě. Káva se tam pije po jídle a většinou vestoje u barového stolečku. Lidé ze střední Evropy 23 vyžadují sladší, čokoládové tóny. Kávu si často obohacují přidáním mléka. Je pro ně typické i to, že si u kávy rádi povídají. V Severní Americe konzumují silně praženou arabiku v překapávané podobě. Také pomalu vzrůstá popularita espressa, přesto je káva většinou podávána do papírových kelímků. Státy Východní Asie si potrpí na kvalitní, hořkou robustu. Největší konzumenti kávy, a to státy severní Evropy, mají vysoké nároky

na kvalitní kávu, kterou si dopřávají převážně pomocí alternativních příprav (Thurston, Morris, & Steiman, 2017).

Praha už není pro kavárny atraktivní, expandují do menších měst. Zákazníky se snaží získat nejenom novými "pobočkami", ale i Wi-Fi připojením, mobilními aplikacemi nebo domácí pekárnou. Espresso nebo Fair Trade už pro Čechy nejsou neznámé pojmy, kvalitu jsou ochotni ocenit. Delší dobu platí, že kavárenský trh je vysoce konkurenční, ale roste. Většina řetězců plánuje na tento rok otvírat nové pobočky. A do byznysu se zapojují další. Fastfoodový řetězec McDonald's, pod který spadá koncept McCafé, hodlá postupně rozšířit nabídku kávy do všech svých restaurací, kterých je v Česku 95. Britská značka Costa Coffee, která si na trhu drží druhé místo v počtu poboček, se chystá otevřít tři další a mít tak celkově v Čechách 31 kaváren. Otevírání nových míst chystá i německá konkurence Tchibo a český řetězec z Plzně CrossCafe (Fuksová, 2015). Doba kávě a kavárenské kultuře stále přeje. Nejenom v Praze a Brně, městu kavárnám zaslíbenému. I v menších městech vznikají nezávislé pražírny kávy, stylové kavárny. Přibývá i zákazníků, kteří chtějí ochutnat kvalitní kávu s příběhem. Kávu, u které znají nejen původ země, ale i konkrétního farmáře. Jaká by měla být kavárna 21. století? Není důležitá jenom čerstvost, kvalitní káva. Kavárníci by neměli zapomenout na alternativní přípravy, snídaňové menu a něco malého ke kávě. Ač je káva tím nejpodstatnějším, neméně důležitý je i prostor kavárny, proto také dnes mladí kavárníci často spolupracují s architekty a designery (Kavárenský boom pokračuje, 2018). Káva v kelímku, kterou si je možné odnést kamkoliv s sebou odpovídá na požadavky současného rychlého životního stylu. Někteří ji považují za praktickou vymoženost uspěchané doby, jiní mají námitky, že degraduje podstatu rituálu pití kávy a papírový kelímek na rozdíl od hrnečku nezládne zajistit správné aroma a udržet teplotu kávy. Tak jako tak, kelímky na kávu představují velkou ekologickou zátěž. Starbucks udává, že se ročně vyprodukuje až 3 miliardy těchto kelímků. I díky tomu se v dnešní době snaží spousta řetězců přijít se znovu použitelnými kelímky, či „ekofree“ kelímky, které jsou vyrobené z 100 % recyklovatelného materiálu (CESK, 2011).

### **Definice kávy**

*„Tmavě hnědý prášek se silnou chutí a aroma, které je tvořeno rozdrčením kávových zrn; nebo horký nápoj, který je vytvořen z tohoto prášku“ (Cambridge University Press, Coffee, 2020). „Nápoj, který obsahuje výtažek z praženého mletého, nebo drceného semene (kávového zrna), či dvou zrného ovoce (kávové bobule) jednotlivých kávovníků“*

(Coffee, 2020). Káva je ovoce, které roste na keřích kávovníků, ty jsou při sklizni prořezávány pouze zkrátka, aby se šetřila energie samotných keřů pro další roky. Samotné kávovníky dorůstají délky více než 9 metrů. Každý strom je pokrytý zelenými voskovitými listy, které rostou proti sobě. Kávové plody rostou podél větví. Jelikož káva roste v nepřetržitém cyklu, je obvyklé vidět nezralé a zralé plodiny současně na jednom keři. Na první rozkvet kávovníku je nutné vyčkat rok, na první plody pak pět let. Samotný kávovník dokáže být plodným až 100 let, ale jeho nejproduktivnější léta jsou od 7 do 20. Správnou péčí je možné zvýšit produktivní léta, záleží na odrůdě. Průměrný kávovník dokáže vyprodukovat 4,5 kg kávových plodů za rok. (What is Coffee?, 2020).

### 3 Cíl a metodika

Cílem této části práce je analyzovat podnikatelské koncepty ve stravovacích službách. Dále provést komparační analýzu podnikatelských konceptů konkrétního kavárenského podniku na základě využití franchisingové smlouvy a samostatně podnikajícího subjektu. Na základě získaných informací formulovat doporučení ve formě zjednodušené studie proveditelnosti.

Práce je rozdělena na dvě dílčí části – teoretickou a praktickou část. Pro zkoumání podnikání samostatně, či na základě franchisingové smlouvy v praxi, je třeba nejdříve nabýt znalosti o dané problematice. V teoretické části práce byl proveden výzkum základních terminologických oblastí souvisejících s tématem práce. Na základě získaných sekundárních dat se teoretická část věnuje také dalšímu členění a vymezení jednotlivých pojmů, které bezprostředně souvisí s tématem, jako např.: historie podnikání, start-up, formy franchisingu, franchisingové smlouvy, výhody a nevýhody franchisingu, dále služby v cestovním ruchu, gastronomii, či samotné kavárenské služby atd.

Součástí práce je také analýza, kde je prováděno srovnání/výzkum/rozhovory s pěti zástupci podnikatelů, kteří podnikají samostatně, nebo pod franchisingovou smlouvou. Tyto dvě skupiny byly vybrány záměrně, protože jsou nejčastějšími a nejtypičtějšími případy, mezi kterými volí potenciální podnikatel při otvírání nového kavárenského provozu. Dalším důvodem výběru je kromě neustálého nárůstu podnikatelů v této sféře také stále ne-úplně zmapované prostředí franchisingu. Pro účely zpracování tohoto tématu byl stanoven hlavní cíl (HC) a čtyři dílčí cíle.

**HC:** Provedení komparační analýzy podnikatelských konceptů konkrétního kavárenského podniku na základě využití franchisingové smlouvy a samostatně podnikajícího subjektu.

**C1:** Zjištění hlavních výhod a nevýhod u jednotlivých subjektů, které podnikají v kavárenských službách pod franchisingovou smlouvou, či samostatně.

**C2:** Zjištění povědomí o oblíbenosti těchto konceptů u koncových zákazníků – soukromá kavárna vs. franchisingová kavárna.

**C3:** Identifikace rizik spojených s podnikáním na základě franchizingové smlouvy, nebo samostatně.

**C4:** Formulovat doporučení pro nově vznikající podniky na základě získaných dat.

Pro účely splnění stanovených cílů byly vytvořeny výzkumné otázky. Obecná výzkumná otázka a tři specifické výzkumné otázky.

*Obecná výzkumná otázka:*

- Jak ovlivňuje franchising úspěšnost podnikatele v kavárenských službách? (O1)

*Specifické výzkumné otázky:*

- Jaký je vztah podnikatel – zákazník z pohledu podnikatele vázaného franchisingovou smlouvou? (S1)
- Co je největší podnikatelské riziko v kavárenských službách? (S2)
- Jakou důležitost hraje know-how v roli franchisingu? (S3)

Výzkum byl prováděn smíšenými metodami, a to kvalitativními a kvantitativními. Kvalitativní výzkum je charakteristický sběrem velkého množství dat k dané problematice pouze od několika málo subjektů (respondentů), proto dochází k intenzivní práci při studiu konkrétního problému. Za velmi významnou funkci je považována role výzkumníka, který hledá syntézy mezi získanými daty a řešenou problematikou, je otevřený nečekaným informacím, v datech nachází souvislosti, analyzuje a porovnává je mezi sebou navzájem. Výzkum byl proveden řízenými rozhovory, jejichž struktura byla dopředu připravena. V první řadě se jednalo o představení samotného výzkumníka. Zde bylo uvedeno, jaký studuje obor a na co je práce zaměřena, respondenti byli v této části seznámeni se strukturou rozhovoru a byli vyzváni k maximální otevřenosti, každému z nich bylo přislíbeno zachování anonymity, pokud ji budou vyžadovat. Informace, které sdíleli, byly použity pouze pro účely této práce. Po jejich souhlasu k nahrávání následoval začátek rozhovoru.

Příklady otázek:

*Proč jste se rozhodl podnikat v tomto oboru? Co je pro Vás cíl v podnikání (dlouhodobý)? Co považujete za hlavní výhody Vašeho podnikání? Jakým dojmem se snažíte působit na své zákazníky? ....*

Celou strukturu otázek pro podnikatele a franchisanty lze nalézt v přílohách 1 a 2.

Otázky sloužily pouze jako kostra pro respondenta a naváděly ho k myšlenkám, byly impulsem pro pochopení a diskuzi. Průběh rozhovoru byl velmi ovlivněn povahou a myšlenkami každého respondenta. Úkolem výzkumníka bylo usměrňovat, řídit a navádět respondenta k odpovědím. Výzkum započal tzv. pilotním rozhovorem, při

kterém bylo zjištěno, že je nutná větší specifikace otázek. Je třeba si uvědomit, že respondenti podnikají již delší dobu, a proto bylo nutné použít lepší formulaci otázek. Dále byly přidány doplňkové otázky, které by respondenta lépe navedly k samotné podstatě dané otázky, a naopak byly odstraněny ty otázky, které by vedly k neužitečným informacím. Při pilotním rozhovoru byl také zjištěn přibližný čas trvání rozhovorů. Vzorek podnikatelů byl vybrán nahodilým neboli příležitostným způsobem. Jednalo se o podnikatele v různých věkových kategoriích od 26 do 58 let. Společným znakem bylo působení a provozování kavárenské činnosti v Jihočeském kraji, Moravskoslezském kraji a v kraji Vysočina. Dalším společným znakem je několikaletá praxe v oboru, žádný nepodnikal méně než 2 roky. Podnikatelé byli nejdříve kontaktováni s žádostí o uskutečnění rozhovoru, místo setkání vždy určil respondent. Ve všech případech se jednalo o veřejné prostory z důvodů náplně práce respondentů. Průměrná doba trvání jednoho rozhovoru byla 34 minut. Samotný rozhovor byl nahráván na mobilní zařízení a zároveň byly tvořeny poznámky. Nahrané rozhovory jsou přiloženy v multimediální formě na CD viz příloha č. 7. Od respondentů, kteří nesouhlasili s nahráváním, jsou v přílohách přepisy jejich odpovědí, a to konkrétně v příloze č. 4, 5 a 6.

Praktická část věnuje každé skupině podnikatelů samostatnou podkapitolu. V každé podkapitole lze nalézt 5 zástupců daného typu podnikání. Na začátku je vždy informativní část o respondentech samotných. Poté následuje analýza jejich postojů k samotnému podnikání a franchisingu, které jsou vymezeny v teoretické části.

Kvantitativní výzkum je strukturovaný a probíhal pomocí internetového dotazníku, který byl dopředu připraven. Cílem šetření je implementace výsledků od koncových zákazníků, které budou sloužit jako podklad pro zjednodušitelnou studii proveditelnosti. Dotazník je rozvětvený a přesměrovává respondenty dle jejich vlastních odpovědí do různých sekcí. Proto není možné jasně definovat, na kolik otázek musí respondent odpovědět. Celkový počet otázek v dotazníku je 35. Dotazník byl vytvořen pouze v českém jazyce. Obsahuje jak otevřené, tak uzavřené otázky. Výsledky dotazníkového šetření jsou k nalezení v kapitole 4.3. Cílovou skupinou byli mladí lidé od 18 do 26 let, jako skupina, která nejvíce navštěvuje samotné kavárenské podniky, celkový počet dotazníků byl 268. Někteří respondenti však museli být z výzkumu vyřazeni z důvodů nesplnění stanovených podmínek. Po vyloučení těchto respondentů zbylo 243 platných výsledků. Celý dotazník je k nahlédnutí v příloze č. 3. Poslední podkapitolou je pak syntéza informací, kde jsou dány dohromady všechny metody provedených šetření.

Na konci analytické části práce je provedena zjednodušená studie proveditelnosti na základě odpovědí ze strukturovaných rozhovorů a z dotazníkového šetření, která je důležitým výstupem práce.

## 4 Výsledky provedených šetření

V následující kapitole jsou vyhodnoceny rozhovory s pěti zástupci podnikatelů, kteří podnikají samostatně (podkapitola 4.1) a také s pěti zástupci, kteří podnikají pod franchisingovou smlouvou (podkapitola 4.2). Dále následuje vyhodnocení zaznamenaných výsledků kvantitativního dotazníkového šetření (podkapitola 4.3). Poslední podkapitolou (4.4) je syntéza, ve které jsou shrnuty nejdůležitější postřehy a rozdíly z předešlých podkapitol.

### 4.1 Rozhovory s podnikateli provozujícími kavárnu samostatně

Respondent č. 1

#### **Karel Novák – Café BaGrista**

Respondent úspěšně absolvoval bakalářský studijní program v oboru archeologie. Nyní je na navazujícím magisterském studiu. Ve svých šestadvaceti letech již druhým rokem vede kavárnu se svým kolegou a aktivně podniká od svých 15 let (živnostenský list, průvodcovství apod.), nikdy nebyl nikým zaměstnaný, vždy podnikal. K podnikání v kavárenských službách ho dle jeho slov přivedla: *„náhoda a příležitost, kterou jsem vzal za pačesy.“*

Respondent č. 2

#### **Lukáš Bintner – Born in London**

Respondent úspěšně dokončil středoškolské vzdělání a zakončil jej státní maturitní zkouškou. Poté odjel na 12 let do zahraničí, konkrétně do Anglie, kde se od pomocné síly vypracoval až na pozici restaurant manažera. Byl zaměstnaný především v pětihvězdičkových hotelech britské metropole. Tam potkal také spolumajitelku kavárny, která v Londýně strávila 8 let, což bylo pro její kuchařskou kariéru velmi inspirativní. Nápad kavárny vznikl v Londýně. Dva roky trvala jeho realizace, nyní už je to 5 let od samotného otevření. Kavárnu Lukáš vybavil jen věcmi z Londýna. *„důležitá pro mne byla autentičnost, věřil jsem, že to bude fungovat!“*

Respondentka č. 3

#### **Zuzana Junková – Café Datel**

Respondentka úspěšně dokončila magisterský program. Již během studia si chodila přivydělávat do kaváren, což ji také přivedlo k tomu, že chce jednou pracovat s kávou.



Po studiích se s manželem vydala cestou podnikání, bylo to pro ni o to jednodušší, jelikož manžel měl s podnikáním již určité zkušenosti při studiích. Ve svých jedenatřiceti letech už 5 let vede úspěšnou kavárnu, která se řadí mezi jedny z nejlepších v České republice a její baristé pravidelně vyhrávají soutěže. Jak sama říká: „*když si na to celé vzpomenu znovu, byl to úlet, ale jako ze snu*“.

Respondent č. 4

#### **Jan Ašenbryl – Plachý Café**

Respondent úspěšně dokončil vyšší odborné vzdělání se zaměřením na marketing a management. Podobně jako respondent č. 1 nebyl nikdy zaměstnaný, ale vždy pracoval sám na sebe. Zabýval a stále se zabývá tvorbou webových stránek. Ve svých pětatřiceti letech je majitelem kavárny, která už existuje přes 4 roky. Českobudějovický rodák, majitel i barista žije pro to, co dělá. „*Jsem tu takový barista kněz, v Praze je výběrové kávy jako hub po dešti, Budějovice jsou zatím hodně daleko*“.

Respondent č. 5

#### **Miroslav Remeš – Kavárna na Kolíbce**

Respondent úspěšně dokončil středoškolské vzdělání. V okruhu podnikatelů se pohybuje již přes třicet let, kdy stihnul vystřídat kamionovou dopravu, taxi službu či restauraci. Posledních 16 let se osmapadesátiletý barista věnuje své vlastní kavárně, kde má svojí vlastní značku kávy s názvem Remi Coffee. Za jeho úspěchem stojí jeho přístup k práci a zákazníkům. „*Dělej vše, co můžeš pro svoji značku udělat, kávová kultura začíná u názvosloví, které je velmi důležité, vzdělávej své zákazníky, a hlavně se jimi nenech ovládat, přísloví „naš zákazník, náš pán“ neexistuje.*“

**Za zmínku stojí, že čtyři z výše jmenovaných kaváren se dostaly do knihy *Gastromapa Lukáše Hejlíka 365*.**

### ***Jaké byly Vaše začátky?***

Pro všechny respondenty byly začátky velmi těžké, žádný z nich ani nedoufal, že samotný podnik bude vypadat tak, jak vypadá v dnešních dnech. Respondent č. 2 připouští, že si podobu kavárny takovou, jako je dnes, představoval již od začátku. To bude do jisté míry dáno tím, že samotné otevření a navrhování interiéru mu zabralo přes dva roky. Respondentka č. 3 tvrdí, že pokud se ohlédne zpět na začátek, po 5 letech podnikání by udělala spoustu věcí jinak, a to hlavně proto, že dokázala nasbírat potřebné zkušenosti. „*Nedělali jsme to dobře, bylo to hodně náročné*“. Respondent č. 5 si na začátku udělal analýzu trhu, sám se naučil základy gastronomie a také vaření kávy, aby získal povědomí o tom, jak tento trh funguje a co vše je zapotřebí. I když pro všech pět respondentů byly začátky obtížné, shodují se také na tom, že jsou velmi rádi, že učinili tento krok.

### ***Proč jste se rozhodl podnikat v tomto oboru?***

U této otázky se odpovědi respondentů tolik neshodovaly. Respondenty č. 1, 5 a 4 přivedla k podnikání v tomto oboru náhoda. Všichni tři měli jinou samostatnou výdělečnou činnost již před otevřením kavárny. U respondenta č. 1 to byla náhoda, ale také příležitost, kterou s jeho spoluprovozovatelem využili, když se uvolnily prostory k pronájmu v centru města. Nápad vznikl náhodně: „*seděli jsme v kavárně na náměstí a polemizovali jsme, jak je možné, že je ještě v dnešních dnech na některých místech káva stále tak nekvalitní a lidé jsou za ni ochotni zaplatit. Proto jsme si řekli, že když to jde tady a ne dobře, proč by to nemohlo jít i nám*“. Respondent č. 4 hledal využití pro prostory v jeho objektu, prostor byl ale tak malý, že jediný podnikatelský záměr, který přicházel v úvahu, bylo prodávat kávu s sebou. Po 4 letech je to kavárna, která je stále v malém prostoru, ale uvnitř jsou k mání barové židle, malé stolečky a v létě zahrádka. Pro respondenta č. 5 se myšlenka kavárny zrodila také náhodně, když viděl prostory nemovitosti, které zakoupil, dlouho přemýšlel, jak je správně využít. Po 2 měsících se s manželkou shodl na otevření kavárny, z důvodu dobré chuti a marže na kávě. Zbylí dva respondenti dobře věděli už dlouho dopředu, že si svoji kavárnu chtějí otevřít. Respondent č. 2 na tento nápad přišel v Anglii a na jeho realizaci pracoval přes dva roky, jak již bylo zmíněno výše. Respondentka č. 3 na vysoké škole při studiích okusila práci v kavárnách a zjistila, že tento směr je tím, kterým by se chtěla vydat.

### ***Zažil jste někdy finanční potíže během Vašeho podnikání?***

Žádný z respondentů neměl nikdy tak velké finanční potíže, které by byly neslučitelné s podnikáním v kavárenských službách. Je pravda, že většina respondentů si vybavení, popř. drobné úpravy prostor (malování, podlahy, poličky) dělali buď sami, nebo s partou přátel. Pouze respondent č. 1 měl na začátku finanční zdroj, který mu, ještě před začátkem provozu, došel. Proto musel narychlo najít záložní finanční zdroj.

### ***Co je pro Vás dlouhodobý cíl v podnikání?***

Pro všechny respondenty je to udržení se na trhu a neustálá seberealizace. Ale přece jen existují specifické cíle, které mají jednotlivci. Pro respondenta č. 1 je dlouhodobým cílem vybudování podniku jako zázemí, kam se časem bude moci vracet pouze jako „koordinátor“. Respondent č. 2 vidí cíl v podnikání jako expanzi podniku, tzn. případná další pobočka nebo zlepšování už existujících. Jak říká sám: „*je to dítě, které mi roste pod rukama*“. Pro respondentku č. 3 je dlouhodobým cílem celorepublikově pozvednout gastronomii. Chtějí to udělat tak dobře, jak jen to jde. Práce v gastronomii je dle slov respondentky velmi náročná a kdo si myslí, že přijde do gastronomie a bude mít příjem bez práce, ten se mýlí. Cílem je proto zlepšit podmínky v gastronomii obecně (méně přesčasů, regulární mzda – nikoliv závislá na spropitném), ale také v samotném podniku. Pro respondenta č. 4 je to seberealizace a také to, aby ho samotná práce bavila, jinak dle jeho názoru pozbývá smysl cokoli realizovat. Pro posledního respondenta č. 5 je dlouhodobým cílem to, aby ho jeho práce bavila, užívala, ale hlavně, aby jeho zákazníci byli spokojeni, a to je nejdůležitější.

### ***Vidíte za prací jen vydělané peníze, nebo Vás práce naplňuje a co Vás naplňuje nejvíce?***

Všichni respondenti se v následující otázce shodují na stejné odpovědi. Nevidí jen vydělané peníze. Baví je to, co dělají, nejvíce si cení a naplňuje je práce s lidmi. Každý den přijdou do kontaktu se spoustou zajímavých lidí nebo se svými stálými klienty. Respondentka č. 3 díky svému podnikání dostává své zaměstnance na každoroční soutěže baristů v Čechách i ve světě. Díky kávě se podívala do zemí latinské Ameriky, odkud pochází většina výběrové kávy světa. Bylo ji umožněno se zúčastnit celého procesu produkce kávy, od keře po nápoj. Jak sama respondentka zmiňuje: „*Nejvíce mne naplňuje pocit, že celý tento projekt by žil dál, i beze mě. To je pro mne to největší naplnění*“. Dále se také všichni respondenti shodují, že rádi vzdělávají své klienty v oblasti kávy

a kavárenských služeb. Kladou důraz na správné názvosloví, které začíná již u samotného menu, které má většinou jasnou a jednoduchou strukturu.

### ***Přemýšlel jste někdy o cestě franchisingu?***

Odpovědí pro tuto otázku bylo u všech respondentů, s výjimkou respondenta č. 1 a 2, jasné ne. Ti se jako jediní zmínili o tom, že na začátku hledali řešení franchisingu. Poté ale situaci vyhodnotili tak, že by jim to nepřineslo to, co by si představovali. Hlavním důvodem zamítnutí franchisingu bylo to, že by byli hodně vázáni a nemohli by si koncept kavárny vytvořit sami. Jak sám respondent č. 2 zmiňuje: „*Nebyla ani možnost, jak můj plán udělat přes franchising. Myslím si, že ani dodnes takový neexistuje*“. Za zmínění také stojí fakt, že první čtyři respondenti už také přemýšleli o tom, že by si otevřeli druhou provozovnu, která by byla identická, jen na jiném místě. V tomto smyslu přemýšlí o franchisingu všichni. Shodují se, že je to předmětem budoucího rozhodování. Jediný respondent č. 5 zrazuje od otvírání další provozovny formou franchisingové smlouvy. Má svou vlastní zkušenost, protože již před 10 lety takto jednu provozovnu otevřel. Bohužel, po pár měsících byl nucen ji zavřít. Problémem byli zaměstnanci, kteří si, jak říká, dělali, co chtěli a v jeho nepřítomnosti se snažili obcházet provoz a kvalitu služeb. „*Nedávali tomu to srdce, když jsem tam nebyl, bylo to žalostné. Jen ze mě vysávali peníze. Provozovnu jsem zavřel a zjistil jsem, že nejlepší a nejkrásnější je, když si to děláte po svém. Lidé tomu podniku nikdy nedají tu přidanou hodnotu, kterou tomu dávám já*“.

### ***Stalo se Vám, že jste někdy litoval rozhodnutí otevření kavárny tímto směrem?***

Žádný z respondentů svého rozhodnutí otevření kavárenského podniku směrem soukromníka nikdy nelitoval. Přiznávají sice, že s odezvou času by mnoho věcí udělali jinak, ale naopak jsou velmi rádi a šťastni za to, že se vůbec rozhodli otevřít kavárnu.

### ***Co považujete za hlavní výhody Vašeho podnikání?***

Respondenti se shodují, že hlavní výhodou je časová flexibilita a práce s lidmi. Jejich dílčí výhody se rozcházejí. Respondent č. 1 definuje svoje ostatní výhody jako síť lidí, kterou si kolem sebe vytváří. Ať už to jsou dodavatelé různých servisů, pražírů nebo koncoví zákazníci. Pro respondenta č. 2 je to kromě hlavních výhod také kreativita, která je pro něj klíčová, stejně jako to, že si určuje a zvládá celý pracovní projekt sám. Respondentka č. 3 definuje kromě práce s lidmi, kterou uvádí jako jednu z předních, také možnost seberealizace, a hlavně je to pro ni zábava. Respondent č. 4 má na rozdíl od ostatních pouze jednoho zaměstnance, a proto uvádí také minimální problémy

při organizaci pracovního týmu. Pro posledního respondenta č. 5 je výhodou nastavení vlastní kvality služeb a svých výrobků.

### ***Co považujete naopak za nevýhody Vašeho podnikání?***

Respondenti vnímají velkou vázanost osoby podnikatele na provozovnu. Když se vyskytne problém v provozovně, tak ho musí majitel vyřešit bez ohledu na jeho osobní volno. Největší nevýhodou je pro respondenty velká odpovědnost, a to především za provozovnu a také za kvalitu nabízených služeb, která se váže na proces obsluhy a servis samotných produktů. Dále je také náročné uhlídat kvalitu dodávek, které musí být včas, ve správném množství a kvalitě. Respondentka č. 3 uvádí kromě těchto nevýhod také vztahové problémy mezi zaměstnanci, „šuškandu“ a také administrativní zátěž, která je velká. Všem těmto nevýhodám se snaží předejít teambuildingovými snídaněmi, které se konají jednou za měsíc a slouží také jako porady. Jednou za rok také pořádají pro své zaměstnance týdenní zájezd na hory, který kompletně hradí zaměstnavatel. Večírky při ročních událostech jsou zde samozřejmostí. Respondent č. 4 za nevýhody považuje také existenci větších kaváren – konkurenci.

### ***Jaká byste definoval největší rizika Vašeho podnikání?***

Z rizik kromě respondenta č. 4 žádný jiný neuvedl konkurenci. Pro každého respondenta představuje riziko něco jiného. Respondent č. 1 vnímá největší riziko lokalitu svého podniku. Všem rizikům se ale snaží čelit a přemýšlet, jak zákazníky k sobě do kavárny přesto nalákat. Proto pořádá různé přednášky, workshopy apod. Pro respondenta č. 2 jsou největším rizikem zaměstnanci. Obává se, že jejich fluktuace se bude v budoucnu zvyšovat a je pro něj velmi náročné do každého z nich investovat čas, aby pak odešel jinam. Respondentka č. 3 uvádí dvě největší rizika: „*I když jsme na tom teď poměrně dobře, bojím se toho, že zaspíme vývoj. Usneme na vavřínech a najednou nebudeme ti nejlepší. Rizikem může být také špatné odhadnutí situace uvedení nějakého produktu. Nemyslím si, že rizika přichází z venku, největší rizika jsou uvnitř podniku*“. Respondent č. 5 uvádí jako největší riziko existenci sociálních sítí a pomluvy, které se šíří hlavně pomocí WoM (World of Mouth). „*Dnes si na sociální síť může napsat kdokoliv cokoliv chce, neexistuje žádná cenzura a já s tím nemohu nic dělat. Nejvíce mne mrzí, že lidé ztrácejí odvahu a soudnost říct cokoliv obsluze do očí. Nevadí mi, když mu u nás nechutná, dokážu to přijmout, ale to, že nic neřekne a pak brečí na Facebooku je vážně smutné*“.

### ***Jak posuzujete zkušenosti zaměstnance, jsou pro Vás důležitější než osobní pocit?***

Všichni respondenti se shodují na tom, že pro ně je důležitější osobní pocit nežli zkušenost. Jak všichni zmiňují, je jednodušší někoho cokoliv naučit, ale to, jaký je, se těžko změní. Respondentka č. 3 dokonce popisuje, že kolikrát je horší vzít člověka, který už má zkušenosti z gastronomie, protože je něčemu (většinou špatnému) naučen a je velmi náročné ho to odnaučit.

### ***Jakým dojmem se snažíte působit na své zákazníky, je pro Vás osobní vztah důležitý?***

Respondenti se shodují také v této otázce, kdy uvádí, že osobní vztah s klientem je pro ně dokonce klíčový. Ne s každým je možné navázat osobní kontakt, protože někteří zákazníci si prostě povídat nechťejí. Respondent č. 1 tvrdí, že osobní kontakt je pro všechny služby klíčový a bez něho je velmi náročné vybudovat kvalitní služby. Zajímavé je, že respondent si uvědomuje, že k němu do kavárny nechodí jeho přátelé, jako důvod uvádí svůj úspěch. „*Myslím si, že kamarádi nejsou schopni překousnout to, že jsem úspěšný, a raději nepřijdou, než aby mne podpořili. To je smutné*“. Respondent č. 2 tvrdí, že vztah, jaký má s klientem, by měl být jako rodinné pouto. Tento názor si přivezl z Anglie, kde jsou vztahy se zákazníky na denním pořádku. Proto se snaží být velmi příjemný a s každým klientem navázat alespoň nějakou konverzaci. K němu do kavárny na rozdíl od respondenta č. 1 chodí jeho přátelé, věří, že je to kvůli samotnému produktu. Respondentka č. 3 dokonce popisuje, že má najatého trenéra na pohostinnost, důležitá je pro ni empatie a školící systém. Přátelé do jejího podniku chodí a je to určitě kvůli produktům. Pro respondenta č. 4 je osobní vztah se zákazníkem nezbytný. Kvůli velikosti podniku, která je spíše jako espresso bar, je slyšet naprosto vše, o čem se uvnitř mluví. Proto má osobní vztah skoro s každým, stejně tak jako k němu chodí do kavárny především přátelé, kteří se jimi stali poté, co do kavárny zavítali poprvé. Respondent č. 5 zastává rodinný vztah, otevřenost a příjemnou konverzaci. Za svých 15 let má osobní vztah s 90 % svých zákazníků, kteří k němu přijdou. Do kavárny chodí i jeho přátelé, kteří navštěvují kavárnu hlavně kvůli produktům a samotné kávě.

### ***Interiér kavárny jste navrhoval sám?***

Na tuto otázku všichni respondenti odpověděli, že si navrhovali interiéry sami, a někteří z nich si i jeho části realizovali sami. Při realizaci se necítily ničím omezení, ani vázání.

### ***Marketingovou komunikaci (web, sociální média) si realizujete a spravujete sami?***

Všichni respondenti si řídí svou marketingovou komunikaci sami. Respondent č. 1 chtěl na začátku tuto činnost řešit pomocí outsourcingu, nakonec ale usoudil, že pro něj bude lepší řešit to svou vlastní cestou. Při samotné tvorbě a správě se nikdo z respondentů necítí ničím omezený, ani vázaný. Všech pět respondentů je aktivních na Instagramu, Facebooku, Googlu a mají vlastní webové stránky, což znamená, že splňují požadavky koncových zákazníků.

### ***Jak dobře znáte svou kávu?***

Respondenti znají svou kávu velmi dobře. Pečlivě ji vybírají, spolupracují s pražírnamí a snaží se, aby měli co nejkvalitnější surovinu. Všichni si prošli výběrem kávy, kterou mají nyní na mlýnku nebo na alternativních přípravách. Někteří respondenti kávu pravidelně mění a přináší zákazníkům různé odrůdy, jiní si drží jejich značku už několik let. Lze konstatovat, že respondenti znají svou kávu od samotného zrna, přes upražení až po nápoj, velmi dobře.

### ***Kde jste se naučili vařit kávu?***

Respondent č. 1 se naučil vařit kávu doma. Poté, co si otevřel kavárnu se svým kolegou, který byl zkušený barista, do vaření kávy pronikl naplno, absolvoval také již několik školení. Respondent č. 2 se naučil vařit kávu již v zahraničí, když ještě pracoval v hotelech a restauracích. Respondentka č. 3 se naučila vařit velmi dobře kávu již při svých studiích na vysoké škole, když chodila do kaváren na brigády. Dále také četla hodně literatury a jezdila na školení k průkopnici kávové kultury v České republice Petře Veselé. Respondent č. 4 se naučil vařit kávu domu a poté následně na brigádách, také četl hodně literatury a zajímal se o to, co a jak se má správně dělat. Respondent č. 5 se naučil všechno sám, praxí a samostudiem.

### ***Jak nakupujete kávu, celý proces zvládáte sám?***

Respondenti nakupují kávu od pražírén, které mají léta vyzkoušené, udržují s nimi dlouhodobou spolupráci. Celý proces tak zvládají sami, nemají žádný mezičlánek. Respondenti č. 1 a 2 mají dokonce v této spolupráci zahrnutý také servis kávovaru a mlýnku na kávu. Všichni zvládají proces sami, bez jakékoliv pomoci.

### ***V čem myslíte, že je Váš podnik nejlepší, co je pro Vás konkurenční výhodou?***

Pro respondenta č. 1 jsou hlavní konkurenční výhodou domácí zákusky. Pro respondenta č. 2 je to odlišnost celé koncepce jeho podniku: „*At' chcete, nebo ne, jsme prostě jiní, jsme kousek Anglie v Čechách*“. Respondentka č. 3 uvádí jako svou konkurenční výhodu kvalitu služeb, to, že je férový zaměstnavatel, celý koncept a také samotnou kávu. Pro respondenta č. 4 je to rodinná atmosféra a pro respondenta č. 5 jsou to výrobky vlastní výroby, káva vlastní značky, interiér vlastního návržení, zkrátka vše má podle něj přidanou hodnotu.

### ***Existují nějaké časté problémy v provozu, se kterými se potýkáte?***

Respondenti se shodují, že neexistují žádné časté problémy, které by jim komplikovaly provoz. Kromě pár provozních problémů (zapomene se něco objednat, porucha elektrospotřebičů) není tedy žádný problém. Respondenti také tvrdí, že nikdy nezažili žádný existenční problém, který by ovlivnil jejich podnikání.

## **4.2 Rozhovory s podnikateli franchisanty**

V následující podkapitole jsou analyzovány výsledky strukturovaných rozhovorů, které byly prováděny s podnikateli, kteří jsou vázáni franchisingovou smlouvou.

Respondentka č. 1

### **Beáta Rišianová – BON BON**

Tato společnost se nachází na českém trhu již od roku 2007 a má zde 13 různých franchisantů, tzn. 13 poboček. Společnost již expandovala i za hranice, a to konkrétně na Slovensko, kde má 7 dalších zastoupení. „*100 lidí, 100 chutí, je důležité najít si svoje místo.*“ říká franchisantka Beáta.

Respondent č. 2

### **Jméno respondenta vypuštěno – jméno společnosti vypuštěno**

Ve věku 29 let a s úspěšně zvládnutou střední školou má tento franchisant pobočku již přes rok. Patří ke společnosti, která je na trhu přes 13 let. Dříve pracoval jako zaměstnanec pro franchisora, nakonec se ale rozhodl jít do svého a licenci koupit. „*Chci být nezávislý, mít kontakt s lidmi a uživit se*“.



Respondentka č. 3

**Štěpánka Ďurčová – jméno společnosti vypuštěno**

Respondentka úspěšně dokončila bakalářské vysokoškolské vzdělání ekonomického směru. Ve věku 27 let podniká již přes rok a půl v rodinné síti kaváren, která je na trhu od roku 2007. Ve své kompetenci nemá pouze jednu pobočku, ale provozuje rovnou dvě. Dříve to byl jen přivýdělek při studiu, pak se káva stala její velkou vášní. O franchisingu přemýšlela už při studiích, pak se naskytlá příležitost a té se chopila. *„Posouvám se o level výš, ráda řídím lidi a strašně mě to baví“.*

Respondent č. 4

**Daniel Seman – CrossCafe**

Respondent úspěšně dokončil středoškolské vzdělání. Ve věku 41 let je ve společnosti, která je na trhu od roku 2007. Po České republice má společnost otevřených již 25 franchisingových kaváren, které provozuje dohromady 8 franchisantů. Respondentovým živobytím je hokej. Před pár lety začal přemýšlet, kam investovat své finanční prostředky, aby mohl kariéru profesionálního sportovce ukončit. Již čtyři roky vede svou první franchisingovou kavárnu, druhou přidal před dvěma lety a dnes už má i třetí. A rozhodně se nebrání otevření další. *„Společnost vedou lidé, kteří uznávají podobný životní přístup a smysl pro pravidla jako já, asi proto nám to tak funguje“.*

Respondent č. 5

**Jméno respondenta vypuštěno – jméno společnosti vypuštěno**

Respondent úspěšně absolvoval vysokoškolské magisterské studium. Je franchisantem společnosti, která v české republice provozuje více než 50 franchisingových poboček. *„Je pro mne důležitá čerstvost a kvalita, tady mají zákazníci oboje“.*

### ***Jaké byly Vaše začátky?***

Respondentka č. 1 tvrdí, že její začátky byly jednodušší, než si představovala. „*Se vším mi pomohl franchisor, to pro mě bylo super hlavně na začátku. Vzpomínám si, jak jsem nevěděla, jak uspořádat prostředí okolo kávovaru. Franchisor poskytl rady a praktické zkušenosti, dle kterých jsem poté uspořádala celý bar.*“ Také připouští, že investice, kterou musela na začátku vynaložit, nebyla až tak velká. 2 000 eur zvládla za již zavedenou značku zaplatit. Respondent č. 2 naopak uvádí, že jeho začátky byly velmi náročné. Dlouho se rozhodoval, zda přijme nabídku franchisora stát se franchisantem. Nakonec se odhodlal, na začátku měl sice problém srovnat se s investicí, kterou musel vynaložit na pořízení pobočky, ale dokázal to. Respondentka č. 3 vždy snila o svém vlastním podnikání v kavárenských službách. „*Pro otevření kavárny po své vlastní ose nebyly v tu chvíli správné podmínky, naskytla se ale možnost franchisingu. Byla to jedinečná příležitost a po zvažování jsem ji využila. Dodnes toho nelituji.*“ Tvrdí, že začátky pro ni nebyly náročné, protože během svých studií chodila do kaváren na brigády. Kávu vařit uměla a jediné, co bylo třeba, byl nízký finanční kapitál, který měla našetřený. Respondent č. 4 je přesvědčen, že byly velmi náročné. Období začátků dle jeho slov trvalo půl roku, než se připravily prostory pro kavárnu. Bylo to náročné hlavně pro jeho manželku, která se během jeho zahraničního angažmá věnovala přestavbě a celkové přípravě na pozici manažera. Měsíc před otevřením se zapojil i samotný respondent. Pro respondenta č. 5 byl začátek také velmi náročný. I když již podnikal v jiném odvětví, byl překvapen, jak náročné je otevřít provoz, jako je kavárna. „*Byl jsem unešený, když jsem viděl, jak všechno v kavárně musí mít jasné a vymezené místo*“.

### ***Proč jste se rozhodl podnikat v tomto oboru?***

Stejně jako u podnikatelů, kteří otevřeli kavárnu vlastním směrem se ani odpovědi u franchisantů neshodovaly. Pro respondentku č. 1 to byla touha po vlastním podniku, ale restaurace pro ni byla moc nákladná investice, a navíc neměla tolik znalostí z gastronomie. Franchising ji tedy splnil její sen a zároveň ji dal schopnosti a zkušenosti rovnou na začátku. Respondent č. 2 chtěl být svým vlastním pánem. Konstatuje, že do jisté míry se mu to splnilo. Musí sice každé rozhodnutí konzultovat s franchisorem, ale z jeho pohledu je to spíše názor odborníka než jeho vedoucího. „*Kolikrát mi vysvětlí, proč by to takto nešlo a proč je to lepší jinak. Beru to jako poradenství zdarma*“. Pro respondentku č. 3 to byl dlouholetý sen, také ji baví řídit lidi a být manažerem. Respondent č. 4 se rozhodl pro podnikání v tomto oboru náhodou, když přišel do již

existující pobočky řetězce ještě jako zákazník. Zanedlouho poté měl věrnostní kartu a navštěvoval kavárnu téměř denně. Tato osobní zkušenost byla klíčová při dalším rozhodování. Když zjistil, že je to síť kaváren s možností spolupráce na úrovni franchisingu, bylo rozhodnuto. Měl úspory z hokejové kariéry, a tak vstoupil do jednání se samotným řetězcem. Protože ho vedou lidé, kteří uznávají podobný životní přístup a smysl pro pravidla jako on, byly sympatie a důvěra na obou stranách a po pár schůzkách se postupně stával součástí sítě. Respondent č. 5 uvádí jako hlavní důvod peníze stranou, které mu přineslo předešlé podnikání. „*Vím, že v Česku je kávová kultura na vzestupu, jelikož o tom ale moc nevím, zvolil jsem raději tuto cestu*“.

### ***Zažil jste někdy finanční potíže během Vašeho podnikání?***

Respondenti č. 1, 3, 4 a 5 odpovídají jasně ne, protože od začátku věděli, kolik budou muset investovat a jaké budou náklady. To vše ještě před tím, než se provoz otevřel. Proto se nikdy nedostali do finanční tísně. Respondent č. 4 dokonce zmiňuje, že si dokáže představit potencionální franchisanty, pro které musí být samotná investice na začátku existenční otázkou. Respondent č. 2 zažil finanční potíže na začátku, který definuje jako „*perný měsíc*“, který zvládl a od té doby už finanční potíže nezažil.

### ***Co je pro Vás dlouhodobý cíl v podnikání?***

Respondentka č. 1 říká, že její hlavní cíl je být spokojený a vydělat si na živobytí. Důležité pro ni je, že samotný franchisor nad ní do určité míry drží ochrannou ruku. Proto má téměř jistotu klientely. Pro respondenta č. 2 je cílem uživit se a být nezávislý na jiných příjmech rodiny. Pro respondenta č. 3 je dlouhodobý cíl neustálá seberealizace, zlepšování svých manažerských schopností a otevření dalších provozoven. Respondent č. 4 uvádí jako hlavní cíl šíření a komunikaci značky, uspokojování potřeb zákazníků a také otevření nových provozoven. Pro respondenta č. 5 je to hlavně finanční příjem, který plyne ze samotného podnikání v oblasti kavárenských služeb.

### ***Vidíte za prací jen vydělané peníze, nebo Vás práce naplňuje a co Vás naplňuje nejvíce?***

Pro respondentku č. 1 je to hlavně práce, která ji baví. Ano, peníze jsou pro ni důležité, protože bez těch se nikdo neobejde. Ale kontakt s lidmi a kvalitní nabízené produkty jsou pro ni prioritou. Respondent č. 2 uvádí jako hlavní náplň práci s lidmi a poté samotný proces vaření kávy, který ho naplňuje ze všeho nejvíce. Respondentka č. 3 vidí za prací hlavně řízení lidí, kterým se vždy chtěla živit. Její sen se tak uskutečňuje v prostředí kavárny. Respondent č. 4, jak sám konstatuje, v samotné provozovně už moc není, proto

jsou to pro něj především vydělané peníze a dobré jméno značky. Respondent č. 5 je přesvědčen, že za jeho podnikáním jsou jen peníze. Pobočku deleguje pouze v největší nutnosti, pro každodenní řešení chodu jsou určeni manažeři směny.

### ***Přemýšlel jste někdy o cestě bez franchisingové smlouvy?***

Respondenti č. 1, 4 a 5 se shodují, že před otevřením svého podniku pod franchisingovou smlouvu přemýšleli o cestě soukromého podnikatele. Nicméně všichni tvrdí, že jejich neznalost v oblasti kavárenských služeb byla klíčovým rozhodnutím pro směr franchisingu, a to hlavně kvůli poskytnutí know-how. Respondent č. 2 o podnikání druhým směrem nikdy nepřemýšlel, byl pouze zaměstnanec franchisora a ten mu následně nabídl příležitost stát se franchisantem. Až v tu chvíli se začal rozmyšlet o samotném podnikání. Respondentka č. 3 přemýšlela o podnikání svým vlastním směrem ještě při studiích na vysoké škole. Poté ji myšlenka opustila. Vrátila se až ve formě příležitosti přes franchisingovou smlouvu a v tu chvíli neváhala. „*Vzala jsem příležitost, která mi spadla do klína, bylo to super, přesně na tohle jsem asi vždycky čekala*“.

### ***Stalo se Vám, že jste někdy litoval rozhodnutí otevření kavárny tímto směrem?***

Všichni respondenti, kromě respondenta č. 2, se zde shodují, že nikdy nelitovali rozhodnutí otevření kavárny tímto směrem. Respondent uvádí, že první dva měsíce litoval samotného rozhodnutí, a to hlavně z finančních důvodů. Poté se situace uklidnila a vše se začalo ubírat správným směrem. Respondenti č. 3 a 4 dokonce tvrdí: „*Rozhodně ne, již mám několik franchisingových poboček a přemýšlím nad dalšími*“.

### ***Co považujete za hlavní výhody Vašeho podnikání?***

Respondentka č. 1 považuje za výhody svého podnikání to, že i když je pod již zavedenou značkou, stále podniká sama na sebe. Má vlastní IČO, franchisor ji poskytuje cenné rady, přináší servis elektrospotřebičů a školení personálu. Dále také považuje za výhodu to, že si u franchisora platí „exkluzivitu“, což znamená, že v dané oblasti (zpravidla město do 100 000 obyvatel) je pouze jeden prodejce. Pokud chce franchisor do této oblasti přinést další pobočky, vždy musí požádat o souhlas v oblasti již existující franchisanty. Respondent č. 2 uvádí jako své výhody flexibilitu, neomezené peníze – zaplatí franchisorovi a zbytek je jeho. Je tedy na něm, kolik si dokáže vydělat. Respondentka č. 3 uvádí jako hlavní výhody pomoc franchisora, kompletní know-how, nízké provozní náklady a také samotný nápad, se kterým nemusela přijít ona, ale už ho převzala. Další

výhodou je také nízký počáteční kapitál, který do samotného podnikání musela vložit. Respondent č. 4 tvrdí, že největší výhodou je stát se součástí sítě, která velmi dobře funguje. Kavárna je pod určitým dohledem franchisora a funguje stále ve stejných kolejích, což je také výhodou. Praxe potvrdila, že i kavárnám před nimi to fungovalo a ani ta jeho není výjimkou. Pro respondenta č. 5 je to hlavně finanční nezávislost, které díky franchisingové kavárně dosahuje.

### ***Co považujete naopak za nevýhody Vašeho podnikání?***

Respondentka č. 1 vidí nevýhodu hlavně v určitých bariérách a omezeních, které vyplývají ze samotné franchisingové smlouvy. Dále by to také mohl být problém při rozvázání smlouvy s franchisorem, samotný proces by byl velmi dlouhý. Respondenti č. 2 a 4 zatím neshledali žádné nevýhody. Pro respondentku č. 3 je to rozbitý kávovar. Ne málokdy se stalo, že na kávovaru se stala porucha a ona kvůli tomu musela uzavřít pobočku. Je to hlavně z toho důvodu, že franchisor má nasmlouvané servisy, které poskytují opravu. Jelikož franchisant si sám nemůže zavolat kohokoliv, nastává problém. Pro respondenta č. 5 je jedinou nevýhodou pouze občasná účast v samotné pobočce, do jisté míry neznalost rizik v provozu a také samotné kávové kultury. „*Věřím svým manažerům směn a zaměstnancům, které franchisor pravidelně školí a vzdělává v těchto oblastech*“.

### ***Jaká byste definoval největší rizika Vašeho podnikání?***

Pro respondentku č. 1 je největším rizikem samotné podnikatelské prostředí. Síla konkurence je v kavárenských službách obrovská. Jako další riziko také uvádí, že samotná značka vám negarantuje a nezajistí výnos. Respondent č. 2 uvádí jako svoje hlavní riziko konkurenci, která je o 200 metrů vedle něj. „*Nejhorší je, že oni nemají dobrou kávu, ale stejně tam lidé chodí*“. Upozorňuje tedy na riziko neznalosti kávové kultury u koncových zákazníků. Respondentka č. 3 je součástí obchodního centra, proto si myslí, že jejím největším rizikem je nevědomost potencionálních zákazníků o její existenci. Většinou jsou její cílovou skupinou lidé, kteří se pohybují pouze v nákupním centru. Respondent č. 4 poukazuje na fakt, že na celém severu Moravy je to zcela neznámá značka. Lidé byli hodně v očekávání a první dva týdny po otevření byla kavárna doslova plná zvědavců. Poté nastalo období letních prázdnin a byli nuceni zakusit omezený provoz. Od září se lidé začali vracet. Největším rizikem je podle něj tedy neznalost značky u koncových zákazníků. Pro respondenta č. 5 je největším rizikem,

pokud franchisor změní nabídku daných produktů. Tvrdí, že lidé se naučí kupovat některé produkty, které jsou poté obměněny.

### ***Jak posuzujete zkušenosti zaměstnance, jsou pro Vás důležitější než osobní pocit?***

Všichni respondenti se shodují, že upřednostňují osobní pocit před zkušeností. Uvádějí, že je možné zaměstnance cokoliv kromě jeho postoje naučit. Mnohdy mají také špatné zvyky, které si přináší s sebou. Proto je lepší zaměstnat člověka bez zkušeností než naopak. Respondentka č. 1 dokonce tvrdí, že je velmi důležité vybrat si správný personál, chemie mezi zaměstnanci se odráží na celém pracovišti. Příznává, že samotný franchisor může pomoci při hledání vhodného personálu, ale není to podmínkou. Respondent č. 2 ztotožňuje svůj názor s respondentem č. 1 a dodává, že je důležité, aby zaměstnanci měli ochotu se učit, byli sympatičtí a zodpovědní.

### ***Jakým dojmem se snažíte působit na své zákazníky, je pro Vás osobní vztah důležitý?***

Respondentka č. 1 působí na zákazníky tak, jak si to přeje její franchisor, který také poskytuje školení personálu. Dbá hlavně na to, jak správně prezentovat značku, jak být správně oblečený, odbornost a kvalitní komunikační schopnosti. Osobní vztah je pro ni důležitý. Respondent č. 2 se snaží působit na své zákazníky přátelsky, ale nikoliv kamarádsky, má totiž strach, že jeho kamarádi by poté chtěli slevy a něco zadarmo. Respondentka č. 3 se snaží, aby ona sama byla obličejem kavárny, aby na zákazníky rozšířila i „feelings“ samotného konceptu, také se snaží udržet nové zákazníky a budovat s nimi vztah, který by vedl k dlouhodobému zákazníkovi. Respondent č. 4 se stále snaží o získání stále klientely, dělá vše proto, aby si zákazníky udržel. Respondent č. 5 se na samotné pobočce často nenachází, přesto doufá, že jeho tým dělá vše proto, aby zákazníci byli spokojeni.

### ***Interiér kavárny jste navrhoval sám?***

Odpověď všech pěti respondentů na tuto otázku je „ne.“ Všichni převzali koncept, který jim určil franchisor. Nikdo z nich se v ničem necítil omezený. Respondenti šli do tohoto podnikání s tím, že se budou muset v tomto ohledu přizpůsobit. Respondentka č. 3 si ale dokázala prosadit své vylepšení, které musela konzultovat s franchisorem. Na základě jejího popudu se tento jev změnil v celém řetězci.

### ***Marketingovou komunikaci (web, sociální média) si realizujete a spravujete sami?***

Ani zde respondenti nemají volnost. Všichni musí převzít již zavedenou webovou sociální stránku. Respondenti č. 1, 2 a 3 nicméně mohou spravovat své profily na sociálních médiích, ale musí dodržovat jasně daná pravidla a před každým zveřejněním se ještě poradit s franchisorem.

### ***Jak dobře znáte svou kávu?***

Všichni respondenti znají svou kávu pouze do jisté míry. Dokážou určit značku a odrůdu. Žádný z nich nedokáže říct původ, nerozumí pražení ani samotnému výběru. Tím, že všichni pouze přijímají kávu od svého franchisora, připouští, že do jisté míry ani znát kávu tak perfektně nemusí. „*Našim zákazníkům to chutná, a to je to hlavní.*“, říká respondent č. 5.

### ***Kde jste se naučili vařit kávu?***

Respondentka č. 1 se naučila vařit kávu již při studiu na vysoké škole, když chodila na brigády do různých kaváren. Také si zaplatila kurz baristy a neustále se snažila o sebezdokonalování. Respondent č. 2 se naučil vařit kávu, ještě když obsluhoval v restauraci. Byl proškolený svým franchisorem, jednorázově. Respondentka č. 3 se přiznává, že se naučila vařit kávu až v praxi. Nikdy neabsolvovala žádné školení, ani od franchisora. Respondent č. 4 uvádí, že se naučil vařit kávu během prvních pár týdnů po otevření samotné pobočky. Nyní už to ale moc nepoužívá. Respondent č. 5 kávu vařit neumí a nevdá mu to, od toho jsou v týmu jiní lidé, on to jen zastřešuje.

### ***Jak nakupujete kávu, celý proces zvládáte sám?***

Všichni respondenti jsou vázáni na nákup přes svého franchisora. Ano, zvládají tento proces sami, vždy napíší, pokud mají potřebu objednat.

### ***V čem myslíte, že je Váš podnik nejlepší, co je pro Vás konkurenční výhodou?***

Pro respondentku č. 1 jsou to nabízené produkty a kvalitní čokoláda, která se nabízí v těchto řetězcových kavárnách. Respondent č. 2 uvádí jako největší konkurenční výhodu kvalitní kávu a také doplňkový sortiment, jmenovitě tyčinky Mix It. Respondentka č. 3 uvádí jako největší konkurenční výhodu kvalitu našlehané pěny, která je prý nejlepší ve městě, a také vztah se zákazníkem. Respondent č. 4 tvrdí, že celá síť je stále rodinná koncepce, na rozdíl od jiných velkých řetězců. Konkurenční výhodou může také být to, že společnost jako jedna z prvních 7 firem v ČR podepsala dobrovolnou dohodu

s Ministerstvem životního prostředí a zapojila se do kampaně #Dost bylo plastu. Druhým rokem je také generálním partnerem kampaně v boji proti rakovině prsu. Respondent č. 5 uvádí, že jeho hlavní konkurenční výhodou je velikost značky, sítě a znalost produktů mezi zákazníky.

### ***Existují nějaké časté problémy v provozu, se kterými se potýkáte?***

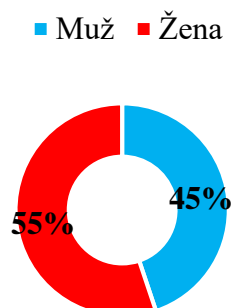
Pro respondenty č. 1 a 3 to byla velká fluktuace zaměstnanců, hlavně v začátcích. Pro ostatní respondenty neexistují kromě drobných provozních problémů žádné časté ani velké problémy, které by ohrozily jejich podnikání.

## **4.3 Dotazníkové šetření**

V následující kapitole jsou analyzovány výsledky dotazníkového šetření, které probíhalo u potenciálních koncových zákazníků. Výzkumu se zúčastnilo celkem 243 respondentů.

134 (55 %) zúčastněných respondentů je ženského pohlaví, 109 (45 %) je pohlaví mužského. Viz obrázek č. 3.

*Obrázek 3: Členění respondentů dle pohlaví*



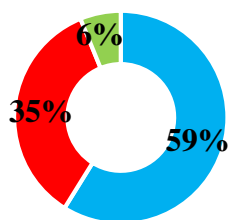
*Zdroj: Vlastní zpracování, 2020*

Na obrázku č. 4 lze vidět oblíbenost kaváren. 58,4 % respondentů dává přednost soukromé kavárně před zavedeným řetězcem, který preferuje pouze 35 % dotázaných, 6,2 % respondentů rádo využívá oboje.



Obrázek 4: Rozdělení respondentů dle preferencí jednotlivých variant podniků

■ Soukromá kavárna ■ Bez upřednostněné varianty ■ Zavedená síť kaváren



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Respondenti napříč podniky se také shodují, že kavárna by měla být aktivní na internetových platformách, a to hlavně na Instagramu, Facebooku a vlastnit také svoji webovou stránku. Menší důležitost přikládají Googlu, YouTube nebo třeba Tik Toku. Situace je vyobrazena v tabulce četnosti č. 5.

Tabulka 5: Dostupnost kaváren na digitálních platformách

Instagram	202
Facebook	188
Vlastní webové stránky	121
Google	58
YouTube	10
Ostatní	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Následující tabulka č. 6 přehledně zobrazuje hlavní důvody návštěvy pro jednotlivé podniky, a to z pohledu jak zákazníků zavedené sítě kaváren, tak i zákazníků soukromé kavárny. Dále jsou zde také zobrazeny pozitiva a negativa jednotlivých podniků z pohledů jejich zákazníků. Jak lze vidět, zákazníci v obou případech řadí jako hlavní důvod návštěvy samotnou chuť kávy. Ostatní důvody jsou již odlišné. Pozitiva zavedené sítě kaváren jsou modernost, rychlost obsluhy a standardizace služeb. Pozitiva soukromé kavárny jsou naopak domácí prostředí, uvolněná atmosféra a vyhovění požadavkům. Za negativa zavedené sítě jsou považovány předražené služby a delší čekání. Za hlavní negativum soukromé kavárny je považováno nemožnost platit kartou a pomalejší proces obsluhy.

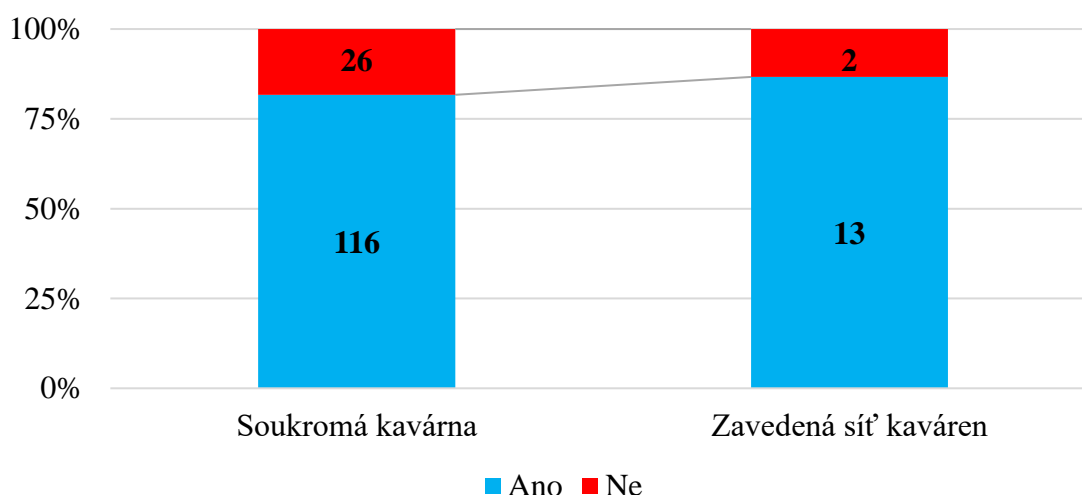
Tabulka 6: Důvody návštěvy, pozitiva a negativa obou variant

	Důvody návštěvy	Pozitiva	Negativa
Zavedená síť kaváren	1. samotná chuť kávy 2. identičnost interiéru a menu 3. Brand	1. je moderní a drží krok s dobou 2. proces obsluhy je velmi rychlý 3. standardizace služeb	1. obtížná dostupnost v menších městech 2. předražené služby 3. delší čekání z důvodu mnoha zákazníků
Soukromá kavárna	1. samotná chuť kávy 2. přístup obsluhy 3. zákusky a drobné občerstvení	1. "domácí prostředí" 2. uvolněná atmosféra 3. menu, vyhovění požadavkům	1. nemožnost platby kartou 2. pomalejší proces obsluhy 3. žádná negativa neshledávám

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Na obrázku č. 5 lze vidět, že většina zákazníků ze soukromých i již zavedených řetězců nemá problém s návštěvou opačného podniku (Ano). Velmi málo respondentů z obou variant by za žádných okolností nezavítalo do opačného typu podniku (Ne). Je zde také vidět rozdíl v „pohodlnosti“ respondentů soukromých kaváren, kdy více respondentů vůbec nepřipouští, že by navštívili opačnou prodejnu kávy. Důvody, které by vedly respondenty k návštěvě opačného řetězce, jsou vyobrazeny na obrázku č. 6 a 7, které následují.

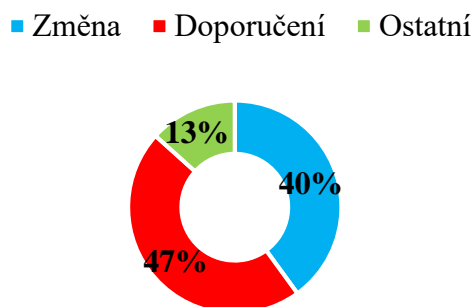
Obrázek 5: Návštěva opačného podniku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Respondenti, kteří by do soukromé kavárny zavítali, jsou přehledně vidět na obrázku č. 6. Jako nečastější důvody uvádí doporučení od jejich přátel, touhu po změně z každodenního stereotypu a ostatní, kde uvádí například rande nebo pracovní meeting.

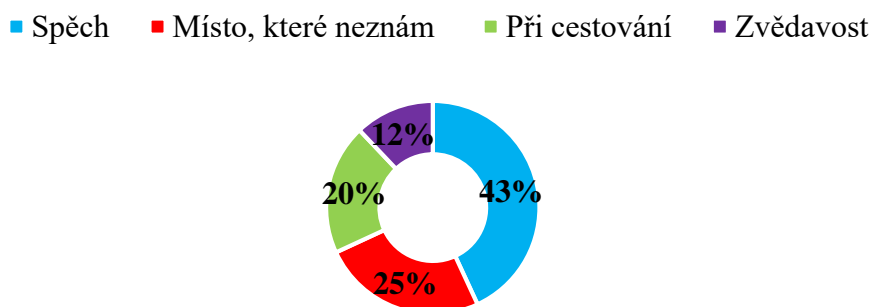
Obrázek 6: Důvody k návštěvě soukromé kavárny



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

50 (43 %) respondentů uvedlo, že do zavedené sítě kaváren zavítá, pokud je ve spěchu a potřebuje jen kávu s sebou. 29 (25 %) také uvádí jako důvod návštěvy řetězce lokální místo, ve kterém se neorientuje, a nezná tak dobře místní kavárny. 23 (20 %) navštíví řetězec pouze při cestování a 14 (12 %) pouze ze zvědavosti. Situaci dokumentuje obrázek č. 7.

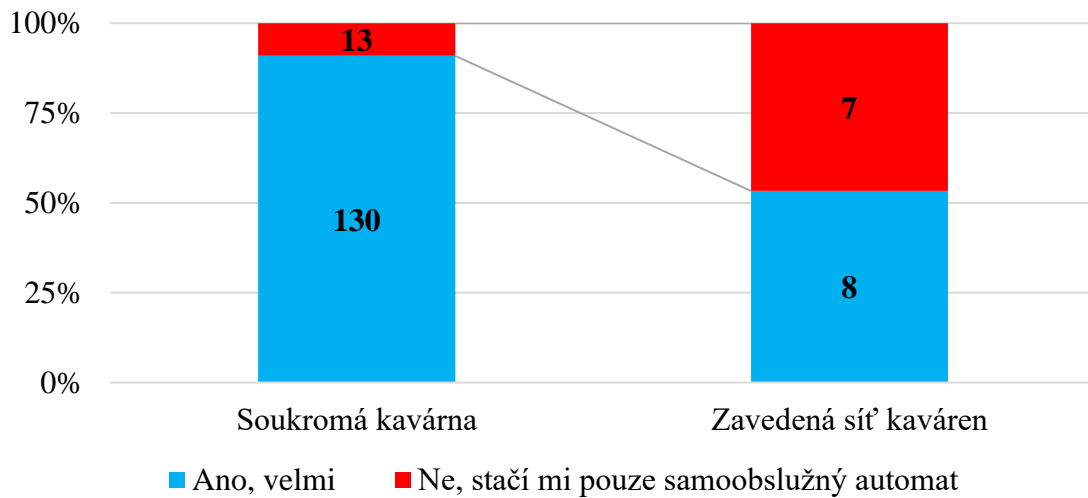
Obrázek 7: Důvody k návštěvě zavedené sítě kaváren



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z obrázku č. 8 jasně vyplývá, že více si cení vztahu s obsluhou zákazníci soukromých kaváren. Téměř 91 % z nich uvádí, že je pro ně tento vztah klíčový při poskytování služby. Naopak respondenti, kteří preferují zavedenou síť kaváren, jsou k obsluze lhostejnější. Jak lze vidět, menší polovina z nich uvádí, že obsluhu k této službě ani nepotřebují a stačí jim samoobslužný automat.

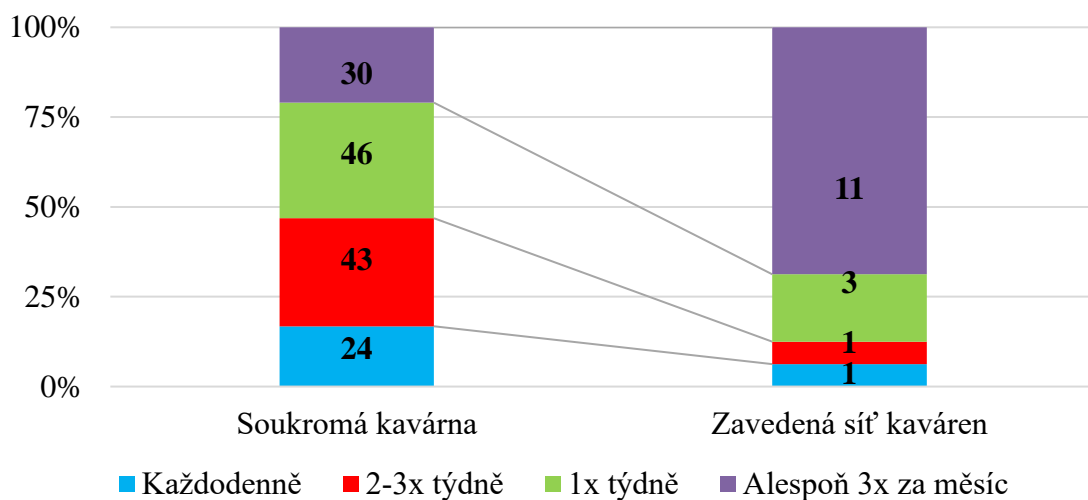
Obrázek 8: Vztah s obsluhou



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z obrázku č. 9 je patrné, že větší návštěvnosti se těší soukromé kavárny. Respondenti je nejvíce navštěvují alespoň jedenkrát za týden, 30 % dvakrát až třikrát týdně a 17 % z nich dokonce každý den. Naopak zavedenou síť kaváren navštěvují respondenti nejčastěji alespoň třikrát za měsíc, což je s porovnáním se soukromými kavárnami méně často.

Obrázek 9: Návštěvnost kaváren



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Respondenti nejčastěji v kavárně komunikují s přáteli. Dále také tráví čas na sociálních sítích, řeší pracovní věci, čtou si zprávy nebo si jen užívají kávu. Méně z nich se v kavárně učí nebo si čtou knihu. Vše je popsáno v tabulce č. 7.

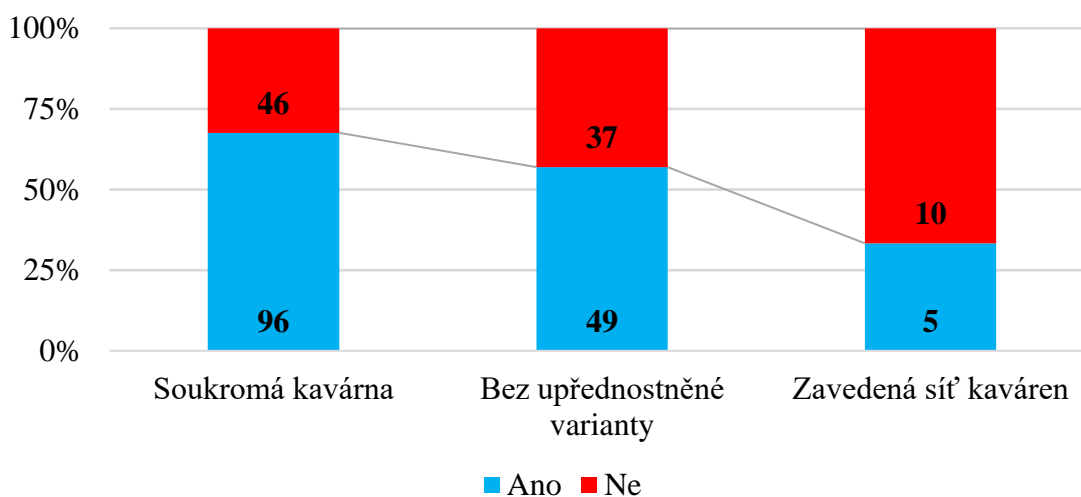
Tabulka 7: Aktivity při šálku kávy v kavárně

Komunikuji s přáteli	210
Prohlížím sociální síť	119
Řeším pracovní věci	76
Nic nedělám, užívám si kávu	75
Čtu si zprávy	73
Učím se	54
Čtu si knihu	9

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Na otázku „Víte, co je to výběrová káva?<sup>1</sup>“, dokázalo kladně odpovědět celkem 151 respondentů. 97 z těchto respondentů uvedlo, že upřednostňují soukromou kavárnu před sítí kaváren. 49 z nich rádi navštěvují obě varianty. Pouze 5 respondentů, kteří preferují návštěvu zavedené sítě kaváren, dokázalo určit, co je to výběrová káva. Z obrázku č. 10 tedy vyplývá, že největší znalost pojmu výběrová káva mají zákazníci, kteří pravidelně navštěvují soukromé kavárny. Za nimi jsou se svou znalostí zákazníci, kteří rádi navštěvují obě varianty podnikání. Nejhorší znalost prokázali ti zákazníci, kteří preferují zavedenou síť kaváren.

Obrázek 10: Znalost pojmu výběrová káva dle preferencí kaváren

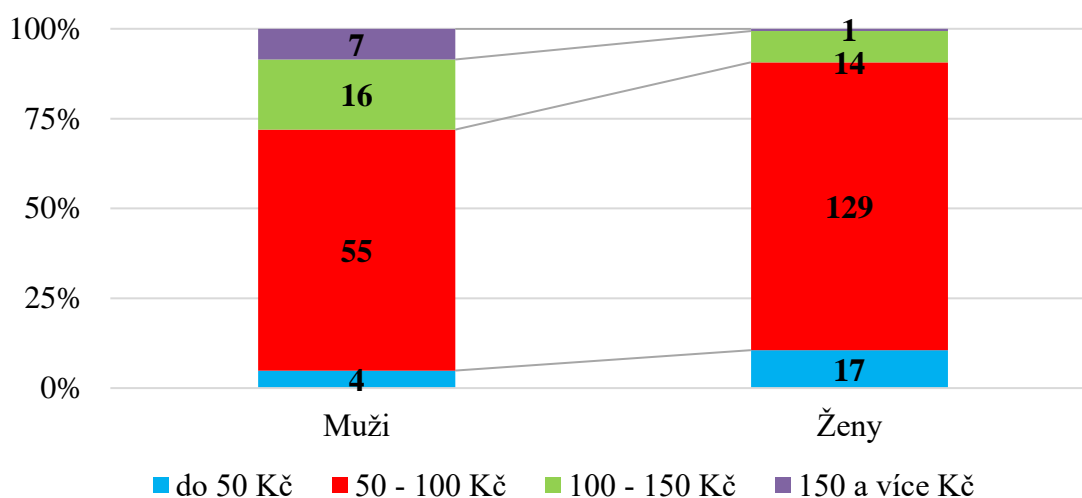


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

<sup>1</sup> Při degustaci kávy jsou hodnoceny a bodovány aroma, chuť, acidita, tělo, dochuť, lahodnost, vyváženost, čistota šálku, jednotnost a celkový dojem. Z těchto aspektů je počítáno konečné skóre, které se pohybuje na stupnici 0–100 bodů. Dle stanov americké asociace Specialty Coffee Association of America (SCAA) je termínem výběrová káva označena taková káva, která při degustaci získá v celkovém souhrnu minimálně 80 a více bodů (Hlavačková, 2013).

Dle obrázku č. 11 jsou muži ochotni zaplatit za kávový nápoj v kavárně více než ženy. Nejvíce žen zaplatí za nápoj v kavárně mezi padesáti a sto korunami. Muži také nejvíce zaplatí za kávu ve zmíněném intervalu, ale je zajímavé, že nemají problém zaplatit i více. Přes 30 % z nich zaplatí bez problémů dokonce více než 100 Kč, zatímco u žen si nápoj v kavárně v této cenové relaci objedná pouze 9 %. Další zajímavostí je také to, že podstatně více žen je ochotno za kávu zaplatit pouze do 50 Kč, což u mužů platí pouze ojediněle.

Obrázek 11: Platba za kávu – ženy vs. muži

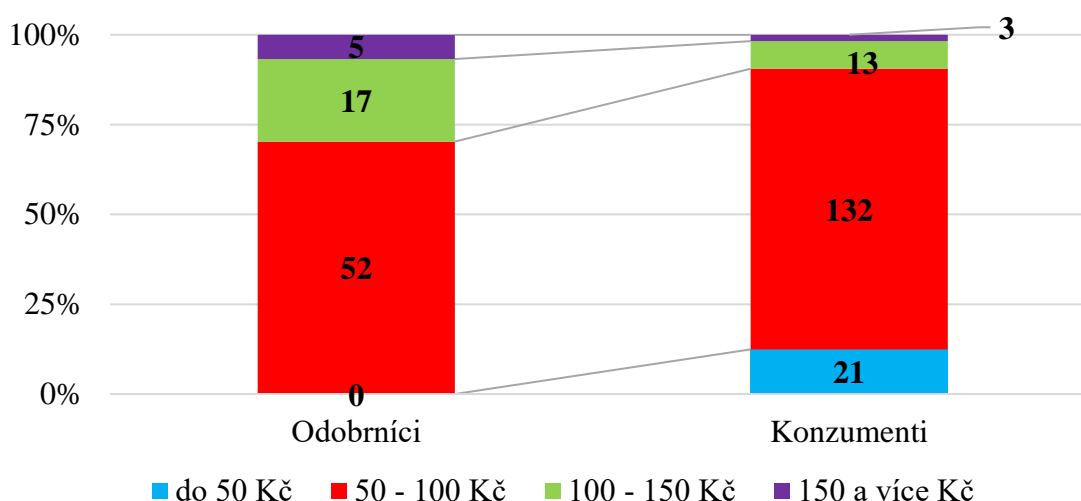


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Respondenty lze také rozdělit do dvou skupin, co se znalosti kávy týče. Respondenti byli dotázáni, zdali se oni sami považují za odborníka, nebo konzumenta. Odborníkem je respondent, který se orientuje v procesu výroby kávy, vyžaduje obsluhu při samotném servisu a rád si nakupuje kávu k domácí spotřebě. Sám dokáže připravit různé alternativní kávové nápoje, o kávu se zajímá a samotné pití kávy je pro něj určitý druh rituálu. Naopak konzumenti jsou zákazníci, kteří kávu chápou jako pouhý produkt běžné spotřeby, který by jim měl co nejrychleji dodat energii, a příliš se nezajímají o samotnou podstatu.

Odborníci jsou stejně jako konzumenti za kávu v kavárně v největším množství ochotni zaplatit mezi 50 a 100 korunami. Z obrázku č. 12 ale také vyplývá, že žádný respondent, který se považuje za odborníka, není ochoten zaplatit za kávu méně než 50 korun. Z konzumentů je naopak do padesáti korun ochotno zaplatit za kávu přes 10 % z nich. Z obrázku lze také konstatovat, že více odborníků, než konzumentů si rádo za kvalitní kávu připlatí i více než sto korun.

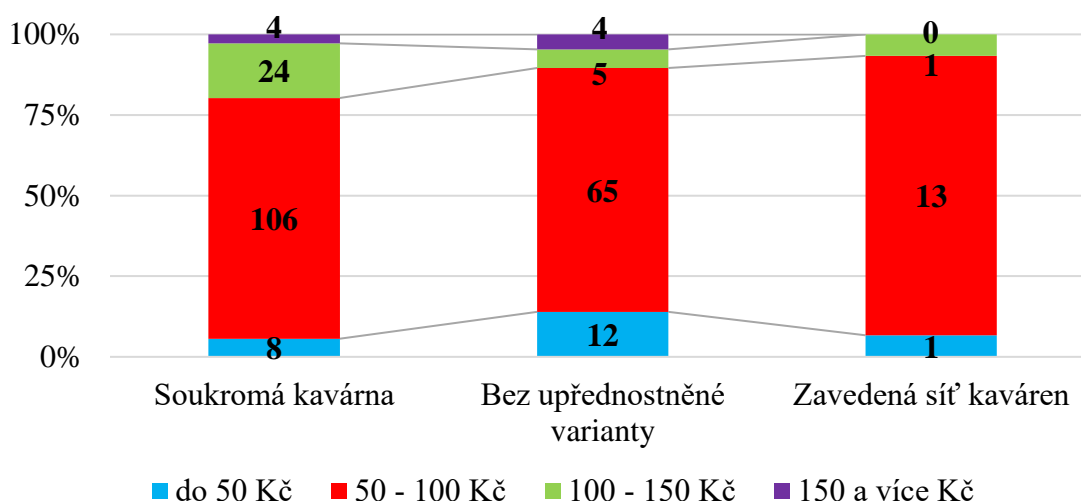
Obrázek 12: Platba za kávu – odborníci vs. konzumenti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Na obrázku č. 13 je rozdělení zákazníků dle preferencí jednotlivých podniků. Jasně se potvrzuje i z předchozích obrázků, že většina klientů, ať už preferují jakoukoli formu, je za kávu ochotna zaplatit mezi padesáti a sto korunami. Zákazníci soukromé kavárny jsou také více ochotni zaplatit za kávu více než 100 korun, na rozdíl od návštěvníků franchisingových řetězců. Respondenti, kteří jsou lhostejní mezi zvolenými variantami, také chtějí utracet za kávový nápoj do 50 korun.

Obrázek 13: Platba za kávu – dle preferovaných podniků

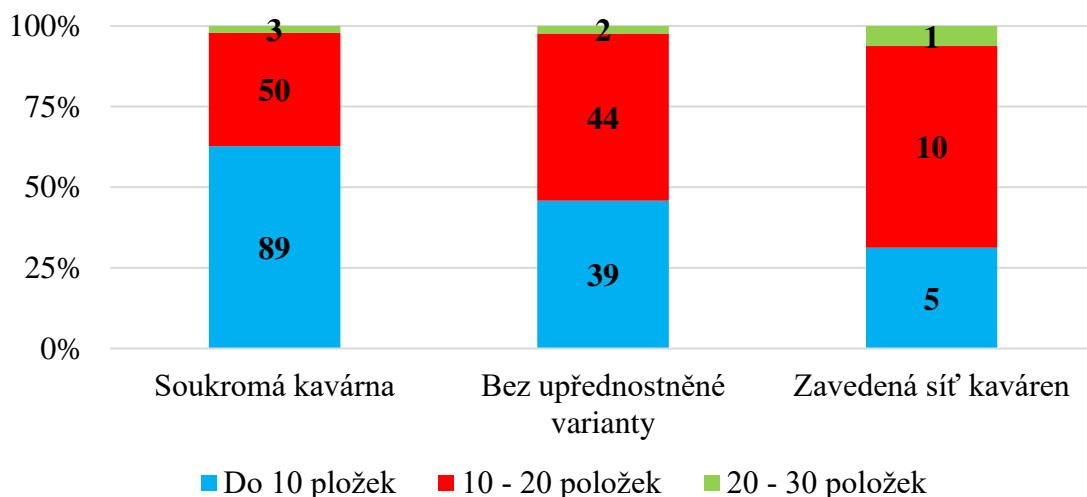


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Na dalším obrázku č. 14 je přehledně vidět, že nápojový lístek kávových produktů by dle více než poloviny návštěvníků soukromých kaváren měl mít pouze do 10 položek. Proti nim se staví příznivci zavedených sítí kaváren a také zákazníci, kteří neupřednostňují ani

jednu variantu. Ti tvrdí, že nápojový lístek s kávovými produkty by měl mít mezi 10 až 20 položkami. Pouze 5 respondentů z celého vzorku si myslí, že by měl mít 20 až 30 položek.

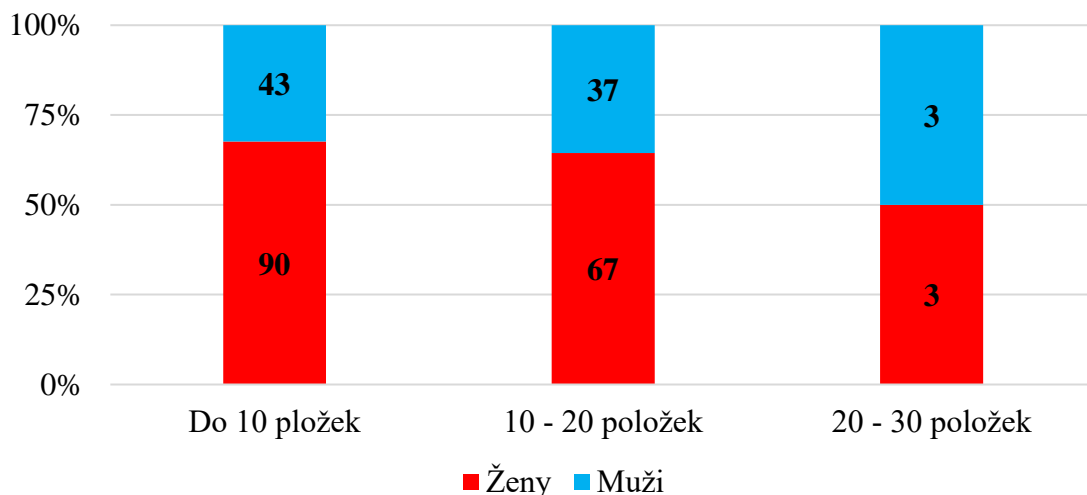
Obrázek 14: Počet kávových nápojů v nápojovém listu dle preferencí podniků



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Zajímavý je také pohled mužů a žen na problematiku nápojového lístku a počtu kávových nápojů v něm samotném. Jak lze vidět na obrázku č. 15, s větším množstvím položek v nápojovém listu roste zájem mužů, a naopak klesá zájem žen. Nicméně se nejvíce mužů i žen shoduje, že tento lístek by měl mít maximálně do 10 položek.

Obrázek 15: Počet kávových nápojů v nápojovém listu dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Sortiment, který by v kavárně neměl chybět, respondenti seřadili v tabulce četnosti č. 8. Respondenti kladou důraz na drobné občerstvení, lokální cukrářské výrobky, prodej kávy



na pozdější spotřebu, ale také na různé druhy mléka či bezkofeinové a bezlepkové výrobky. Prodej příslušenství pro domácí přípravu kávy pro ně není až tak důležitý.

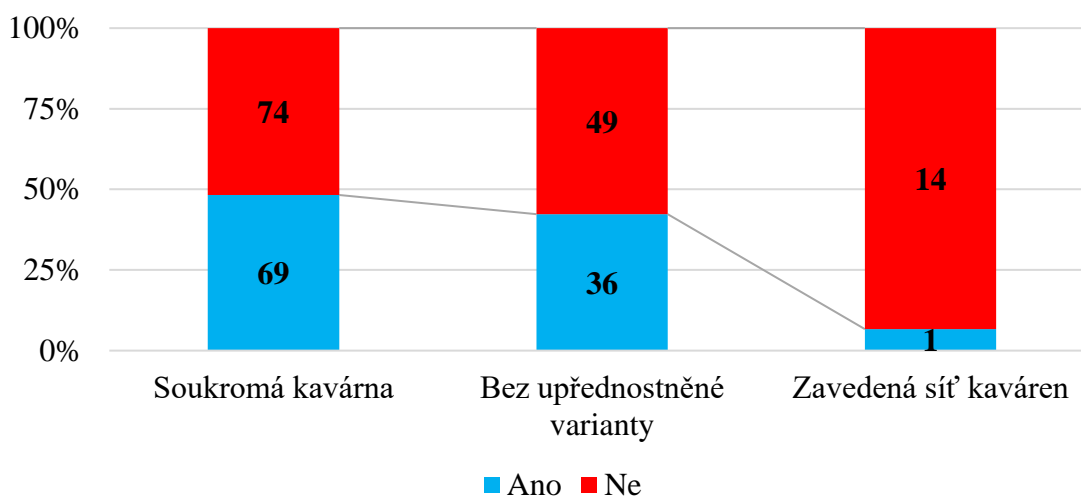
Tabulka 8: Sortiment v kavárně

Drobné občerstvení	180
Lokální cukrářské výrobky	173
Prodej kávy pro pozdější spotřebu (zrnková, mletá)	131
Jiné druhy mléka bez laktózy (sójové, mandlové, kokosové)	120
Bezkofeinové výrobky	86
Bezlepkové výrobky	70
Prodej příslušenství pro domácí přípravu	29

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Alternativní přípravu kávy vystihuje obrázek č. 16. Dle něj lze konstatovat klesající trend oblíbenosti alternativní přípravy podle preferencí jednotlivých podniků. Zatímco u soukromých kaváren se oblíbenost z alternativní přípravy těší téměř polovina tázaných, u zavedené sítě kaváren je to něco kolem 5 %. Respondenti, kteří neupřednostňují ani jednu variantu, se v této problematice spíše podobají respondentům s preferencí soukromé kavárny.

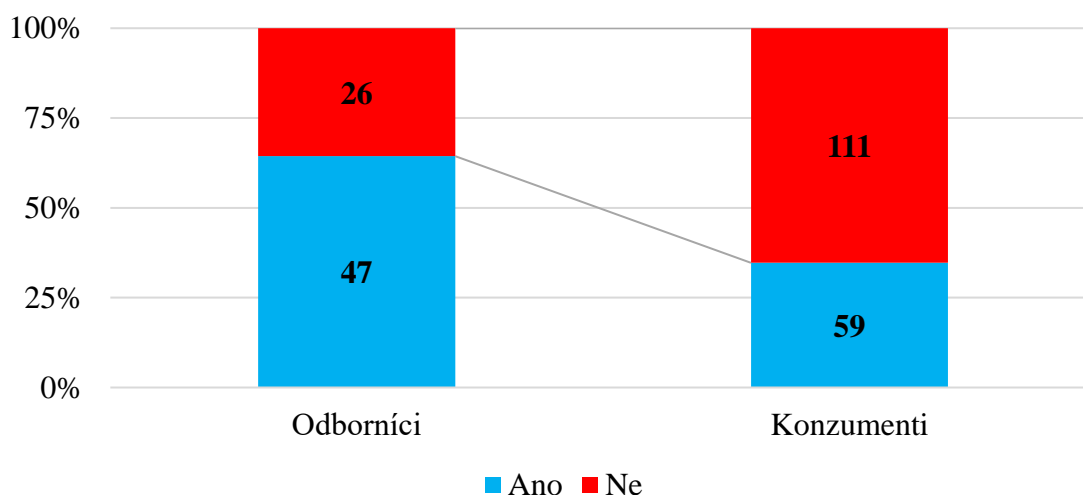
Obrázek 16: Alternativní příprava kávy dle preferencí podniků



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Jiný pohled na oblíbenost alternativní metody přípravy kávy přináší obrázek č. 17. Lze konstatovat, že odborníci na kávu preferují alternativní metody o mnoho více než samotní konzumenti. Je tedy možné říci, že ti, kteří rozumí kávě, si dopřejí i jiné, než jen klasické metody přípravy kávy a nebojí se experimentovat naopak od těch, kteří o kávě nemají takové znalosti a považují se pouze za konzumenty.

Obrázek 17: Alternativní příprava kávy dle odborníků a konzumentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obrázky č. 16 a 17 jsou doplněny o tabulku četnosti č. 9, jedná se o nejoblíbenější způsoby alternativních metod přípravy kávy. Z tabulky vyplývá, jaké způsoby přípravy kávy za pomoci alternativních metod mají koncoví zákazníci nejraději, a které by uvítali v jejich oblíbených kavárnách. Podle nich by měla každá kavárna poskytovat french press, překapávanou kávu, moka konvičku a také aeropress.

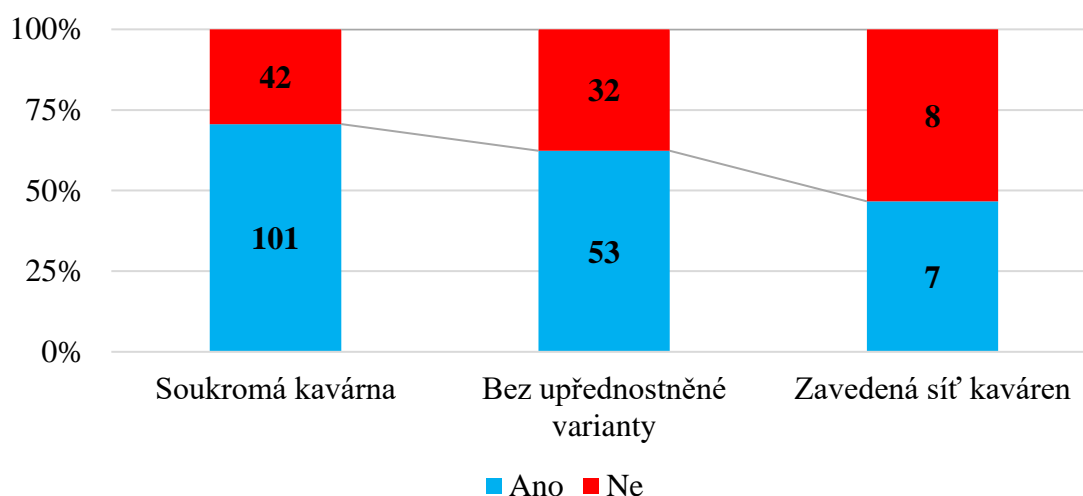
Tabulka 9: Způsoby přípravy kávy pomocí alternativních metod dle oblíbenosti

French Press	53
Překapávaná káva	51
Moka konvička	49
Aeropress	34
Chemex	21
Džezva	14
Ostatní	13

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z obrázku č. 18 je viditelný trend nákupu kávy pro domácí spotřebu. Zatímco téměř 75 % návštěvníků soukromých kaváren si kupuje kávu k pozdější spotřebě u zákazníků zavedených sítí kaváren, je to menší polovina. Respondenti bez upřednostněné varianty se přiklání spíše k trendu v soukromých kavárnách. Tento trend může být klíčový pro podnikatele, kteří se rozhodují o prodeji kávy k pozdější spotřebě ve své provozovně. Důležité také je, že nákup na pozdější spotřebu v kavárnách je také velmi oblíbený, což dokazuje i tabulka četnosti č. 10, viz níže.

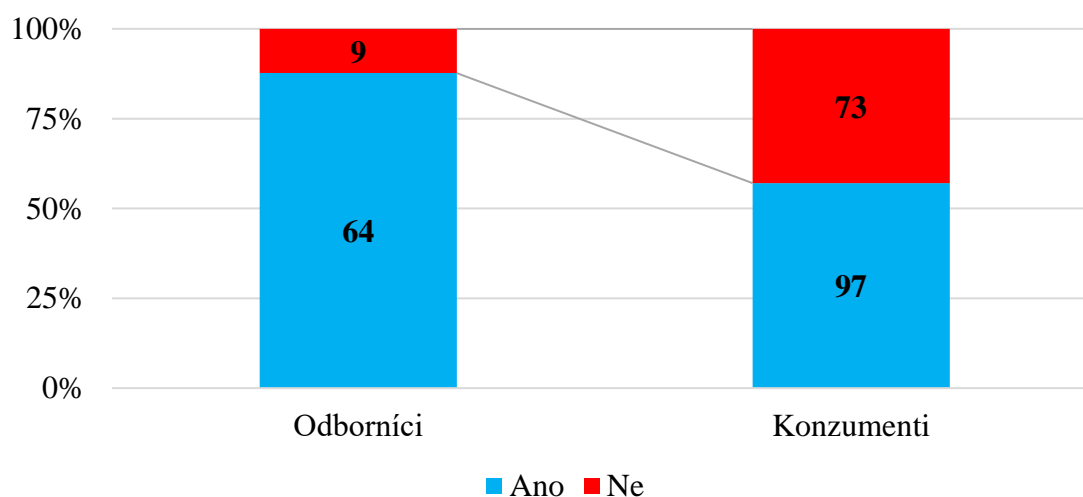
Obrázek 18: Nákup kávy pro domácí spotřebu dle preferovaných podniků



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z obrázku č. 19 je patrné, že odborníci si kupují kávu k domácí spotřebě více než konzumenti. Celých 88 % odborníků si zakoupí kávu k pozdější spotřebě. Naopak u konzumentů je to 43 %, kteří si kávu domů nekoupí. Tento trend může být klíčový pro podnikatele, kteří se rozhodují o prodeji kávy k pozdější spotřebě ve své provozovně, tak jako na obrázku č. 17 výše. Důležité také je, že nákup na pozdější spotřebu v kavárnách je také velmi oblíbený, což dokazuje i tabulka četnosti č. 10, viz níže.

Obrázek 19: Nákup kávy pro domácí spotřebu odborníci vs. konzumenti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Nejčastější místo, které zákazníci volí pro nákup kávy k vlastní spotřebě, lze přehledně nalézt v tabulce četnosti č. 10. Nejvíce zákazníků nakupuje kávu v obchodech, pražírkách

kávy a soukromých kavárnách. Naopak nejméně si zákazníci kávu kupují k domácí spotřebě v zavedené síti kaváren a přes internet.

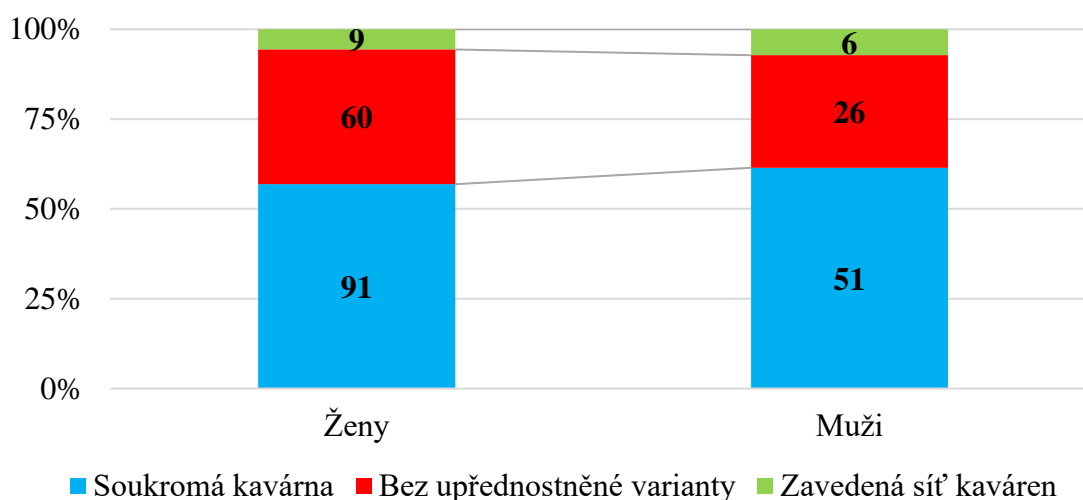
Tabulka 10: Nejčastější místa pro nákup kávy k domácí spotřebě

Obchod	87
Pražírna kávy	60
Soukromá kavárna	40
Objednávám směs přes internet	32
Zavedená síť kaváren	17
Ostatní	5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z obrázku č. 20 je patrné, že největší návštěvnosti se těší soukromé kavárny. Ačkoli je návštěvnost velká z pohledu mužů i žen, muži je navštěvují více. Ženy raději chodí do již zavedených sítí kaváren a také raději navštěvují obě varianty bez upřednostněné varianty.

Obrázek 20: Návštěvnost podniků dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tabulka četnosti č. 11 ukazuje, že kavárna by měla mít dle respondentů především světlé odstíny. Tmavé odstíny jsou dle odpovědí respondentů také v pořádku, nicméně barevné a ostatní odstíny by respondenti nedoporučovali.

Tabulka 11: Barvy v interiéru kavárny

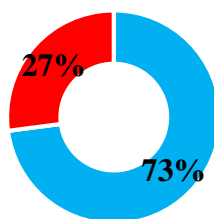
Světlé odstíny	155
Tmavé odstíny	86
Barevné odstíny	27
Ostatní	19

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Na obrázku č. 21 jsou vyobrazeni pouze respondenti, kteří uvedli, že nemají žádný preferovaný podnik, tudíž navštěvují zpravidla obě varianty. Zajímavé je, že 62 (73 %) respondentů uvedlo, že i když navštěvují obě zmíněné varianty, myslí si, že lépe poskytované služby jsou v soukromé kavárně. Naopak 23 (27 %) respondentů z této skupiny si myslí, že lépe poskytované služby jsou v zavedené síti kaváren.

Obrázek 21: Návštěvníci podniků bez upřednostněné varianty – poskytování služeb

■ Soukromá kavárna ■ Zavedená síť kaváren



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

#### 4.4 Syntéza výsledků

Všichni respondenti ze soukromých kaváren se shodli, že pro ně jejich začátky nebyly zrovna jednoduché, mnoho věcí by dělali jinak, kdyby to mělo být znovu od začátku. Nicméně jsou velmi rádi, že se tímto směrem vydali! Naopak 3 z 5 franchisantů, kteří provozují již zavedené sítě kaváren, tvrdí, že pro ně začátky byly velmi náročné. Lze tedy konstatovat, že začátky samotného podnikání jsou náročnější, u již zavedených sítí kaváren. Podnikání v obou skupinách nastartovali buď příležitost, náhoda, nebo dlouholetý sen a touha si otevřít svůj podnik. Nedá se jasně definovat, co je a co není pro začátek podnikání potřeba. Nelze říci, že lidé, kteří sní o podnikání, jsou úspěšnější než ti, co se jednoho dne z čista jasně rozhodli podnikat. Jak lze vidět úspěšné podnikání lze rozjet i za pomoci náhody a je jedno, jestli je zvolena cesta soukromé kavárny nebo zavedené sítě.

Žádný z respondentů se nikdy nedostal do žádné finanční tísně, ať už zvolil jakoukoliv formu podnikání. Franchisanti již zavedené sítě kaváren určitě museli vynaložit více peněžních prostředků na začátku svého podnikání za samotnou licenci a převzetí image kavárny, ale ani jeden z nich se nikdy neocítl v existenčních potížích. Jako dlouhodobý cíl všech zúčastněných je možné definovat potřebu výdělků a seberealizace. Také je pro

ně velmi důležitým faktorem to, aby je samotná práce v kavárně bavila. Pohled samostatných podnikatelů přece jen více zahrnuje také odpovědnost za spokojenost koncových zákazníků. Respondenti ze soukromých kaváren mají také o hodně kladnější vztah ke svým podnikům, protože je vybuodovali sami. Celou situaci potvrzuje obrázek č. 4, viz výše, kdy koncoví zákazníci preferují návštěvu soukromých kaváren před již zavedenou sítí. 58,4 % z nich dává přednost soukromé kavárně před zavedeným řetězcem, který preferuje pouze 35 % dotázaných, 6,2 % respondentů rádo využívá obě varianty. Obrázek č. 9, viz výše, také ukazuje častější návštěvu soukromých kaváren. Těmito fakty se naplňuje dílčí cíl (C2). S jistotou lze konstatovat, že větší oblíbenosti se těší soukromé kavárny.

Žádný ze soukromníků nevidí za práci jen vydělané peníze, ale naopak přidanou hodnotu, tj. práce s klienty. Lidé z franchisingových řetězců považují peníze za to nejdůležitější – konkrétně tři z nich. Další z nich zmiňuje, že peníze jsou důležité a poslední tvrdí, že ho baví řízení lidí. Je tedy jisté, že majitelé soukromých kaváren se věnují zákazníkům více než franchisanti, pořádají také různé workshopy, ochutnávky kávy apod. To, že se majitelé soukromých kaváren věnují svým zákazníkům více, vyplývá i z obrázku č. 10. Největší znalost pojmu výběrová káva mají zákazníci, kteří pravidelně navštěvují soukromé kavárny. Za nimi jsou se svou znalostí zákazníci, kteří rádi navštěvují obě varianty podnikání. Nejhorší znalost prokázali ti zákazníci, kteří preferují zavedenou síť kaváren.

Soukromníci před začátkem podnikání téměř neuvažovali o franchisingu jako o formě, kterou by mohli využít, byli to pouze dva z nich, kteří to nakonec přehodnotili. Naopak franchisanti tvrdí, že přemýšleli o cestě soukromého podnikatele, ale díky jejich neznalosti v oblasti kavárenských služeb, byla franchisa a její poskytnutí know-how klíčovým faktorem pro rozhodnutí se, což je zároveň odpovědí na specifickou výzkumnou otázku S3. Všechny 10 respondentů napříč formami podnikání se shoduje, že nikdy nelitovali otevření kavárny směrem, jakým se vydali.

Za hlavní výhody všichni respondenti považují práci s lidmi a také časovou flexibilitu. Dále jsou to výhody, které jsou detailně popsány v obou podkapitolách, kde franchisanti oceňují hlavně pomoc franchisora a soukromníci opět možnost seberealizace. Za nevýhody podnikání považují soukromníci také vázanost osoby podnikatele na provozovnu nebo problémy mezi samotnými zaměstnanci. Naopak franchisanti uvádí nevýhody ve vázanosti na franchisora, kdy si bez jeho svolení nemohou objednat

ani vyčištění kávovaru nebo jakoukoliv maličkost. Některým franchisantům to ale vyhovuje, a ti dokonce ani žádné nevýhody neshledali. Tyto odpovědi lze považovat za naplnění dílčího cíle **C1**.

Soukromníci vidí jako největší rizika fluktuaci zaměstnanců, sociální média, nepřizpůsobení svého podniku a služeb době a konkurenci. Franchisanti uvádí jako hlavní riziko neznalost značky a samotné povědomí o podniku a také konkurenci. Tato situace je také naplněním dílčího cíle **C3** a zároveň odpovědí na specifickou výzkumnou otázku **S2** – konkurence.

Všichni respondenti se shodli na tom, že při výběru nového zaměstnance upřednostní toho, ze kterého budou mít dobrý osobní pocit než toho, kdo jim bude moci nabídnout zkušenosti. Všichni tvrdí, že vše, co se týče kavárenských služeb, se dá jednoduše naučit, ale postoj člověka k práci a jeho vlastnosti se mění těžko. Upřednostňují tedy osobní pocit. Někteří z nich dokonce sami uvádí, že někdy jsou zaměstnanci se zkušenostmi horší než ti bez nich.

Vztah mezi majitelem a koncovým zákazníkem je pro soukromníky velmi důležitý, až dokonce klíčový. Velké procento návštěvníků k nim má osobní vztah a oni s nimi také. Většina z nich se shodla, že by to mělo být jakési rodinné pouto. Franchisanti dbají na to, jak správně prezentovat značku, a také se snaží budovat vztah se svými klienty, nicméně není to takové, jako u soukromníků. To také dokazuje obrázek č. 8, kdy téměř 91 % návštěvníků soukromých kaváren označilo vztah s obsluhou jako velmi důležitý. Za zavedené sítě kaváren je to pouze 53 %, zbytek uvádí, že jim stačí samoobslužný automat. Toto je také odpovědí na specifickou výzkumnou otázku **S1**. Důvody návštěvy, pozitiva a negativa obou variant dle koncových zákazníků popisuje tabulka č. 6.

Interiér kavárny a samotné menu respondenti soukromých kaváren často navrhli sami, někteří z nich jej dokonce i sami vytvořili. Naopak všichni franchisanti museli převzít celý koncept i s jeho náležitostmi. To, jaké barvy by měly převládat v interiéru kaváren dle názoru koncových zákazníků, ukazuje tabulka č. 11. Sortiment, který by měl být k nalezení v kavárnách je popsán v tabulce č. 8. Optimální počet položek v nápojovém lístku je vyobrazen na obrázku č. 14 a č. 15. Marketingovou komunikaci si všichni respondenti v soukromých kavárnách spravují sami, naopak franchisanti ji museli převzít. Koncoví zákazníci si myslí, že by v dnešní době měla být kavárna aktivní především na Facebooku, Instagramu a mít své vlastní webové stránky.

Znalost samotné kávy je větší u podnikatelů soukromníků než u franchisantů. Někteří podnikatelé mají dokonce vlastní značku a celý proces znají velmi dobře, protože měli možnost zaškolení, seznámení se s pražením kávy, nebo se dokonce podívat přímo na plantáže. Většina franchisantů se naučila vařit kávu při brigádách na vysoké škole nebo sama z vlastní iniciativy. Nákup kávy soukromníků probíhá především přes pražírny kávy, se kterými spolupracují. Naopak franchisanti pouze přijímají kávu, kterou jim zasílá franchisor a nevědí o ní mnoho.

Jako konkurenční výhodu uvádí obecně soukromníci i franchisanti své vlastní poskytované služby a produkty, které jsou dle jejich slov nadstandartní a lepší než ostatní. Kromě drobných provozních problémů neexistují u respondentů ani z jedné kategorie žádné časté problémy, se kterými by se museli potýkat. Neexistují ani ojedinělé velké problémy, nebo dokonce neexistují ani takové, které by musely být označeny za existenční problémy.



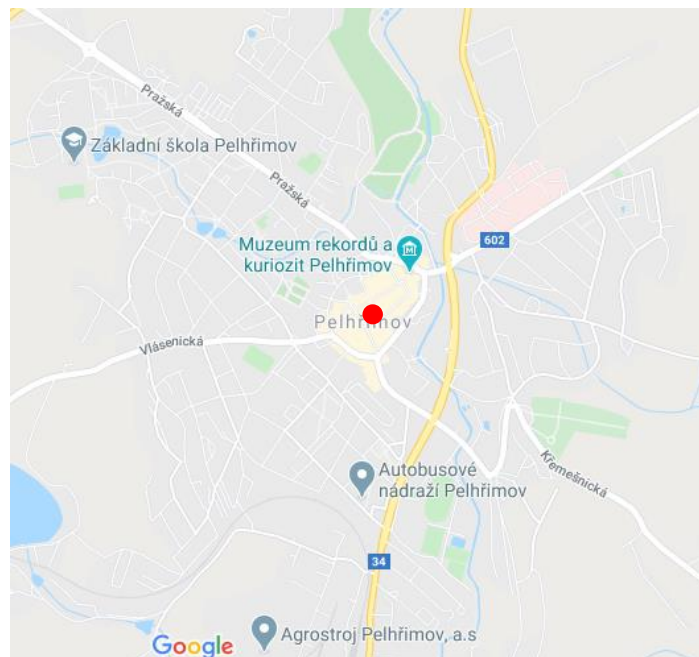
## 5 Zjednodušená studie proveditelnosti – vlastní návrh

V následující kapitole je zpracována zjednodušená studie proveditelnosti. Na základě výsledků z předchozí kapitoly, především pak ze syntézy informací, je zde prezentován imaginární podnikatelský koncept, který zahrnuje všechny zjednodušené náležitosti.

Dle rozhovorů s respondenty, kteří podnikají samostatně a pod franchisingovou smlouvou a také za pomoci výsledků provedeného dotazníkového šetření koncových zákazníků, byl zvolen podnik ve městě Pelhřimov, který leží v kraji Vysočina. Počet obyvatel tohoto města je i s aglomeracemi přes 16 000. V tomto městě se nachází pouze 4 kavárenské podniky, které vlastní soukromí podnikatelé, a neexistuje zde žádný podnik franchisingového kavárenského řetězce.

Díky odpovědím koncových zákazníků, kde 59 % procent z nich uvedlo, že preferují návštěvu soukromé kavárny před již zavedenou sítí kaváren, byla zvolena jako podnikatelský záměr soukromá kavárna v centru města, a to přímo na náměstí. Pozice samotné kavárny je zobrazena červenou tečkou na obrázku č. 22. K tomuto rozhodnutí dopomohl také fakt, že soukromí podnikatelé uvedli nižší počáteční a provozní náklady než franchisingové sítě.

Obrázek 22: Zvolená lokalita kavárny



Zdroj: Google maps, 2020

Samotné prostory pro zvolenou kavárnu se nachází v zadní části prvního patra plně rekonstruovaného historického domu. Prostor disponuje dvěma podlažími a dohromady

nabízí plochu o velikosti 133 m<sup>2</sup> užité plochy. Jeho multifunkčnost a členitost je vhodná pro využití od obchodních prostorů, kanceláří, občanského vybavení, služeb až po skladovací prostory. Budova je vybavena výtahem s nosností 1000 kg pro 13 osob a zároveň je v přední i zadní části schodiště, a tak je výborně zajištěna prostupnost budovou. Spolu s nájemným budou placeny zálohy na teplo 1500 Kč/měsíc, voda paušálem 300 Kč/měsíc a elektrická energie na základě odpočtu. Budova patří do energetické třídy "C", topení plynové. Základní informace o celém objektu lze přehledně nalézt v tabulce č. 12.

Tabulka 12: Údaje o pronajatém objektu

Cena	7 000 Kč/měsíc
Konstrukce budovy	smíšená
Stav budovy	dobrý stav
Typ komerční nemovitosti	obchodní prostory
Užitná plocha	133 m <sup>2</sup>
Počet podlaží	4
Podlaží umístění	1. patro
Topení	ústřední – plynové
Elektrina	230 V
Odpad	veřejná kanalizace
Dopravní dostupnost	silnice, autobus, dálnice
Roční spotřeba energie	244 kWh

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2020*

V kavárně by bylo vybavení, jehož přibližné ceny a množství jsou uvedeny ve zjednodušené tabulce počátečních investic č. 13. Celková částka nutná pro počáteční investici je dle tohoto rozpočtu téměř 364 000 Kč. S porovnáním s investicí do nově otevřené pobočky přes cestu franchisingu dle CrossCafe, Franchising, (2020) je to ale velmi zanedbatelná částka. Otevření nové kavárny touto cestou je vyčísleno na 2 700 000 Kč – 3 900 000 Kč. Stavební úpravy jsou v rozmezí 0,5 – 1,5 mil. Kč. Nákup veškerého vybavení kavárny včetně technologií stojí 2,2 – 2,4 mil. Kč. Navíc je zde vstupní poplatek společně s rezervačním, které se rovnají 100 000 Kč. Poté je také nutné odvádět průběžný franchisingový poplatek 3,5 % z obrátu a také marketingový poplatek 1,2 % z obrátu. Z tohoto důvodu je tedy také lepší a úspornější otevření kavárny směrem soukromého podnikatele.

Tabulka 13: Počáteční investice

Počáteční investice	Množství	Cena za ks v Kč	Cena celkem v Kč
Stůl	7	4 000	28 000
Židle	21	1 200	25 200
Židle barová	5	2 300	11 500
Pohovka	6	11 500	69 000
Chladicí box	3	6 000	18 000
Plátno	1	10 000	10 000
Kávovar	1	110 000	110 000
Příslušenství pro domácí přípravu	x	8 000	8 000
Kuchyňské vybavení	x	70 000	70 000
Pokladna	1	3 000	3 000
Dekorace	x	10 000	10 000
Živnostenský list	1	1 000	1 000
<b>Počáteční investice celkem v Kč</b>			<b>363 700</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2020*

V následující tabulce č. 14 jsou vyobrazeny zjednodušené náklady, které by kavárna musela odvádět každý měsíc. Jak lze vidět, největší měsíční položkou jsou mzdy. V kavárně by pracoval jeden zaměstnanec na hlavní pracovní poměr (živnostník), a dále pak dva brigádníci, dle potřeby. Provozní hodiny by byly od 9:00 do 18:00 hodin od pondělí do soboty. Další hlavní položkou nákladů je pak zajištění chodu celé kavárny - tzn. objednávky dodávek kávy, mléka, drobného občerstvení a nápojů. Dále následuje nájemné placené spolu se zálohami na energie (voda, topení, plyn).

Tabulka 14: Měsíční náklady provozovny

Měsíční náklady v Kč	
Nájemné	7 000
Spotřeba energií	4 000
Mzdy	30 000
Chod provozovny	15 000
Měsíční náklady celkem	<b>56 000</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2020*

Tabulka č. 15 popisuje rozložení zjednodušených měsíčních výnosů provozovny. Největší položkou, která tvoří samotné výnosy, jsou tržby za prodej kávových nápojů. Dále následují tržby za drobné občerstvení, nákup mleté nebo zrnkové kávy pro domácí spotřebu. Poslední, nejmenší položkou, je prodej komponentů pro domácí výrobu kávy.

Tabulka 15: Měsíční výnosy provozovny

Měsíční výnosy v Kč	
Tržby za kávové nápoje	35 000
Tržby za drobné občerstvení a nápoje	15 000
Tržby za nákup kávy pro domácí spotřebu	10 000
Tržby za prodej komponentů k výrobě kávy	5 000
Měsíční výnosy celkem v Kč	<b>65 000</b>

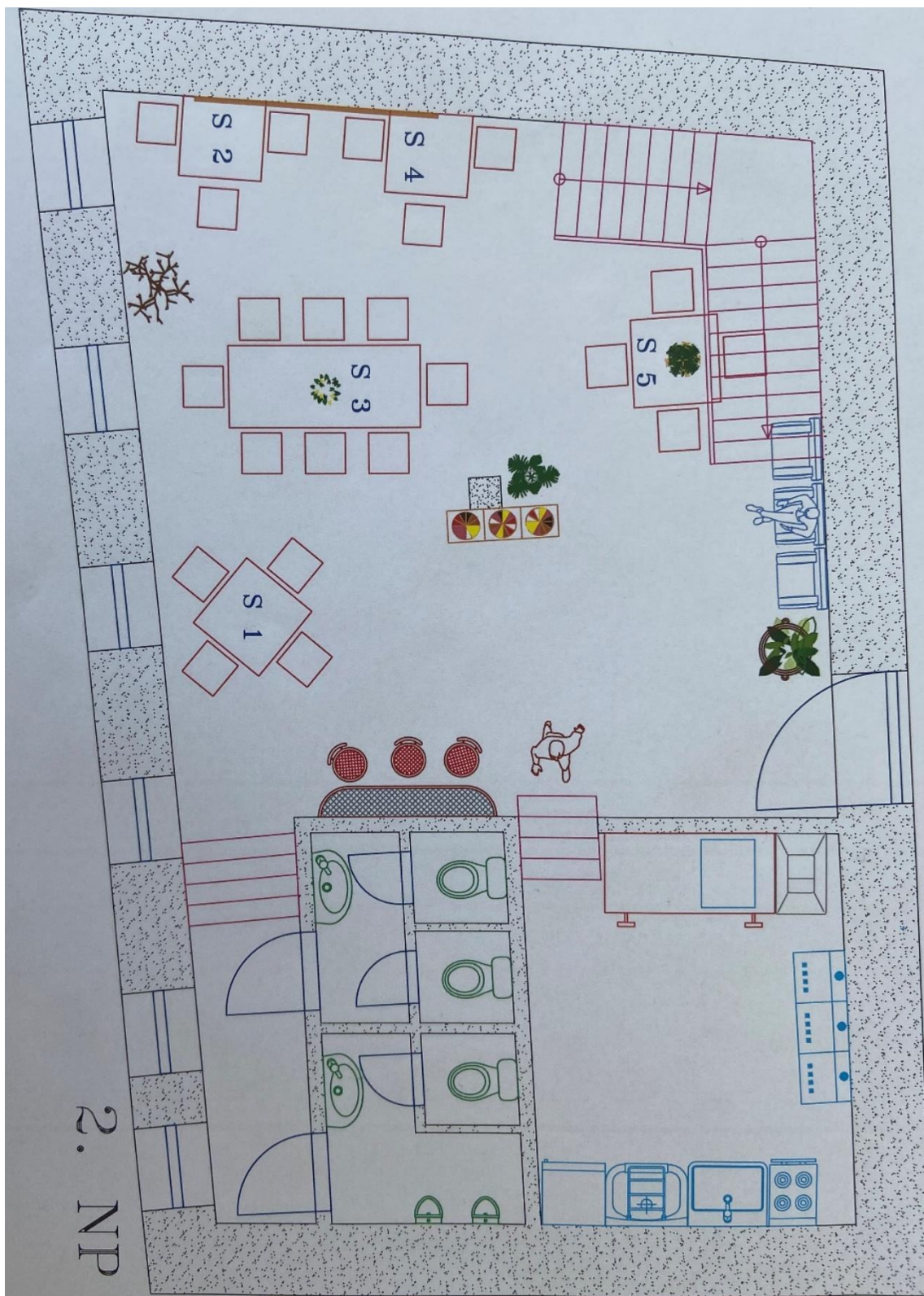
*Zdroj: Vlastní zpracování, 2020*

Měsíční zisk by tedy činil 9 000 Kč. To znamená, že pro celý kalendářní rok by se zisk rovnal 108 000 Kč. Zjednodušeně lze tedy konstatovat, že samotná počáteční investice by byla navrácena po třech a půl letech. Po této době by tedy bylo možné finanční prostředky reinvestovat znovu do podniku, popřípadě je rozdělit pro samotného podnikatele.

V samotné kavárně by byl nápojový lístek, který by měl mezi 10 a 20 položkami. Tento požadavek vychází z obrázků č. 14 a 15 v kapitole 4., kdy většina koncových zákazníků zvolila tento počet. V kavárně by také bylo možné zakoupit drobné občerstvení, lokální cukrářské a bezlepkové výrobky, které by byly dodávány soukromou pekárnou ve městě, popřípadě pečeny vlastní výrobou. Tento sortiment vychází z požadavků koncových zákazníků. Co se samotné kávy týče, byla by navázána spolupráce s jednou z pražírén kávy v České republice, a to hlavně na základě kladných zkušeností soukromých podnikatelů. Káva by byla výběrová, a to hlavně z důvodů zvýšení návštěvnosti o odborníky, protože konzumenti by nemuseli být dostačujícími klienty. Pražírnu by byla upražena jak na spotřebu v samotné kavárně, tak do vakuovaných balení po 250 gramech pro odkoupení na pozdější spotřebu domů. V kavárně by bylo také možné připravit různé alternativní přípravy kávy, a to především French Press, překapávaná káva, Aeropress, Chemex, moka konvička a džezva, tak, jak si nejvíce přejí respondenti, viz tabulka č. 9. Samotné příslušenství pro tyto alternativní přípravy kávy by také bylo prodáváno jako doplňkový sortiment. Samotná káva a nápoje z ní připravované by pak stály hlavně v rozmezí mezi 50 a 100 Kč. Kavárna by také byla aktivní na sociálních sítích, a to především na platformách, které koncoví zákazníci zvolili jako klíčové v tabulce č. 5 - Instagram, Facebook a také vlastní webové stránky. Dalším možným doplňkem by mohl být YouTube kanál. Pro přilákání více potenciálních klientů by mohly být také v samotné kavárně pořádány ochutnávky různých druhů káv, školení a Cuppingy.

Dispoziční řešení kavárny je zobrazeno na obrázcích č. 23 a 24 (první a druhé podlaží). Vedle vstupních dveří by byl bar, na kterém by byl kávovar a pokladna. Poté samotný otevřený prostor na baru pro manipulaci s nápoji a také pro kontakt se zákazníky. Za barem by se nacházely chladicí boxy a na opačné straně kuchyňský pult. V prvním podlaží by bylo rozmístěno 5 stolů tak, jak je na obrázku č. 23. Dále by vedle vchodu byla křesílka pro zkrácení chvíle zákazníkům, kteří by čekali na objednávky s sebou. Na obrázku lze také uprostřed místnosti vidět 3 chladicí boxy pro zákusky, dále je také možné vidět sociální zařízení a na opačné stěně barový stůl s několika barovými stoličkami. Za stolem č. 2 a 4 by bylo také plátno a dataprojektor, který by bylo možné využívat při školeních, prezentacích a Cuppingách. Na druhém obrázku č. 24 (balkónu) jsou vidět dva stoly s pohovkami, také dva bary, u kterých by byly barové židle, díky kterým by se naskytoval pohled na celé dolní podlaží.

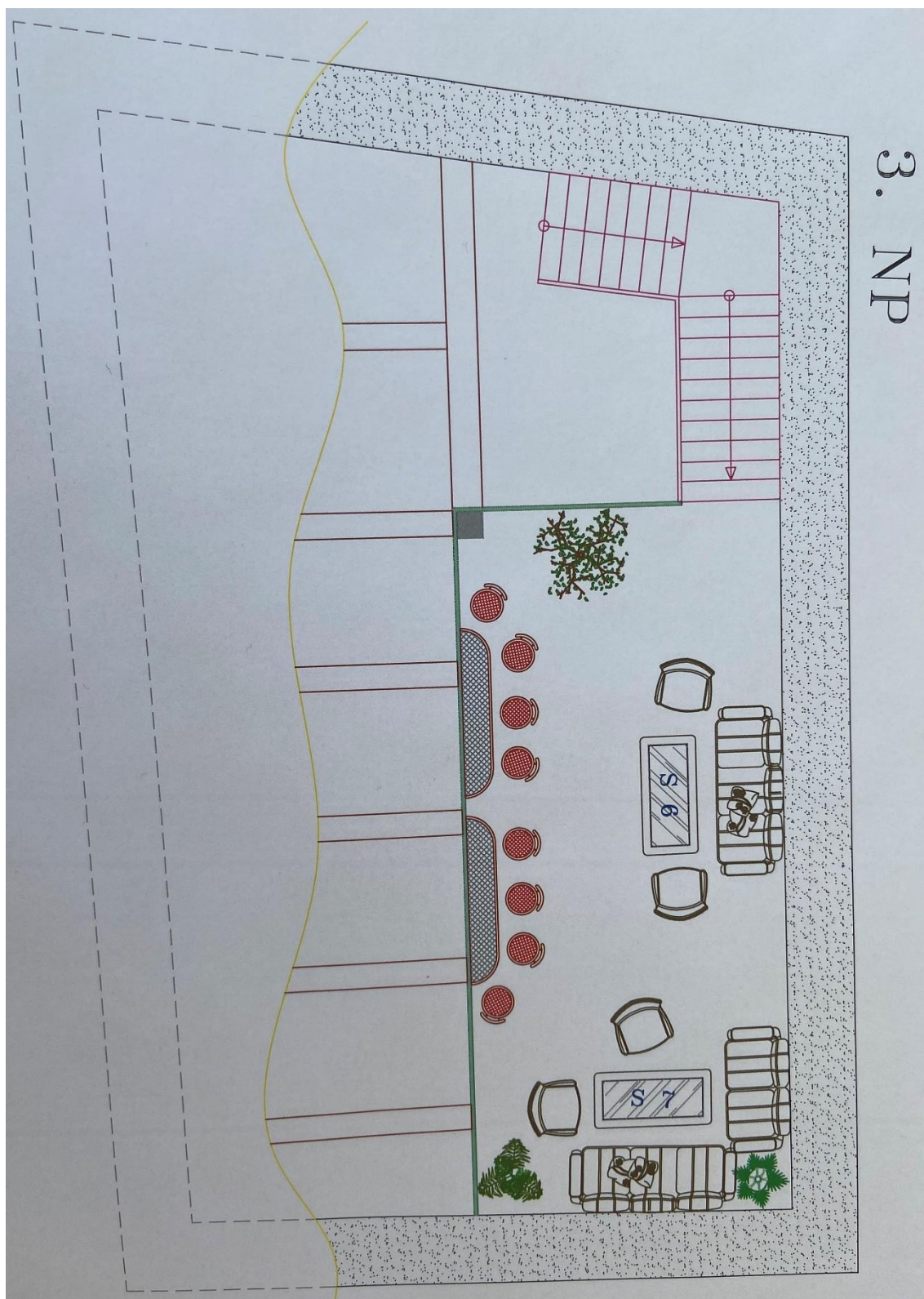
Obrázek 23: Layout – první podlaží



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020



Obrázek 24: Layout – druhé podlaží



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

## 6 Závěr

Výstupem práce je zpracování zjednodušené studie proveditelnosti na základě získaných výsledků z šetření, především pak ze syntézy informací je zde prezentován imaginární podnikatelský koncept. Práce se zabývá franchisingem jako možností pro podnikání v kavárenských podnicích. Z provedených analýz a průzkumů vyplývají závěry, které splňují stanovené cíle. Hlavní cíl, provedení komparační analýzy podnikatelských konceptů konkrétního kavárenského podniku na základě využití franchisingové smlouvy a samostatně podnikajícího subjektu, byl splněn za pomoci strukturovaných rozhovorů s majiteli jednotlivých podniků, které lze nalézt v kapitolách 4.1 a 4.2. Díky použité metodě 5+5 rozhovorů bylo na tuto problematiku nahlíženo velmi objektivně.

První dílčí cíl, který se pojal se zjištěním výhod a nevýhod u jednotlivých subjektů, které podnikají v kavárenských službách, byl splněn. A to především otázkami v samotných rozhovorech, které směřovaly na problematiku výhod a nevýhod z pohledu jednotlivých podnikatelů. Za hlavní výhody všichni respondenti považují práci s lidmi a také časovou flexibilitu. Dále jsou to výhody, kde franchisanti oceňují hlavně pomoc franchisora a soukromníci možnost seberealizace. Za nevýhody v podnikání považují soukromníci také vázanost osoby podnikatele na provozovnu nebo problémy mezi samotnými zaměstnanci. Naopak franchisanti uvádí nevýhody ve vázanosti na franchisora, kdy si bez jeho svolení nemohou objednat ani vyčištění kávovaru nebo jakoukoliv maličkost. Detailně je popisuje kapitola 4.4. Druhý dílčí cíl, zjištění povědomí o oblíbenosti podniků u koncových zákazníků, byl naplněn hlavně díky dotazníkovému šetření v kapitole 4.3. Koncoví zákazníci preferují návštěvu soukromých kaváren před již zavedenou sítí. 58,4 % z nich dává přednost soukromé kavárně před zavedeným řetězcem, který preferuje pouze 35 % dotázaných, 6,2 % respondentů rádo využívá obě varianty. Podrobněji tuto skutečnost popisuje také obrázek č. 9. S jistotou lze tedy konstatovat, že větší oblíbenosti se těší soukromé kavárny. Pro splnění třetího dílčího cíle, identifikaci rizik spojených s podnikáním na základě franchisingové smlouvy nebo samostatně, byla opět využita otázka v samotných strukturovaných rozhovorech. Soukromníci vidí jako největší rizika fluktuaci zaměstnanců, sociální média, nepřizpůsobení svého podniku a služeb době, a konkurenci. Franchisanti uvádí jako hlavní riziko neznalost značky a samotné povědomí o podniku a také konkurenci. Definované výzkumné otázky byly zodpovězeny v průběhu práce.



Díky zjednodušené studii proveditelnosti lze konstatovat, že pro nastartování kavárenského podniku bez franchisingové smlouvy by počáteční investice byla bezmála čtyři sta tisíc korun českých. Naopak s franchisingovou smlouvou by to bylo 2,5 – 3,9 milionu, což mnohonásobně převyšuje investice do soukromého podniku. Dále je velmi důležité, že podnik by dle zjednodušené studie měsíčně profitoval, a to s realizací zisku ve výši devět tisíc korun. Tato studie má také velký potenciál proto, že při jejím detailnějším propracování by bylo možné úspěšně převést podnik do reálných podmínek tržní ekonomiky a zajistit tak jeho stabilní fungování.

## I. Summary and Keywords

Catering service is a constantly changing and evolving business sector worldwide. Above that, it is also an essential element for the creation of commodities, not only in many tourist destinations but also in places elsewhere. In addition to catering facilities, fast food, wine bars, and others, there are also independent coffee shops that are not clearly defined. That is why there are different definitions for their stated terms. Yet, very often it is a café, which is by laics defined with almost zero initial costs and low level of responsibility and expertise. Even so, there are large differences between the individual coffee service businesses on the market. Franchising, as a possible form of opening the given caffeine beverage companies, is also the subject of this diploma thesis. The output of this thesis is a simplified feasibility study based on the results of the survey, most of all, from the synthesis of information is described the imaginary business concept itself. The thesis deals with franchising as a possibility for starting a business in opening the café. Analyzes and surveys have led to conclusions that meet the objectives set. The main objective, which is to carry out a comparative analysis of the business concepts of a coffee company based on the use of a franchise contract and a self-employed entity, was achieved through structured interviews with business owners. Interviews can be found in Chapters 4.1 and 4.2. Thanks to the used method of 5 + 5 interviews this issue was viewed very objectively. All sub-targets were also met, one of which was achieved through a quantitative survey - a questionnaire intended for end customers. Defined research questions were answered during the thesis. According to the simplified feasibility study, it could be stated that for the opening of a coffee shop without a franchise contract, the initial investment would be almost four hundred thousand Czech crowns. On the contrary, with a franchise contract, it would be 2.5 - 3.9 million, which is much higher than the investment in a private enterprise. It is also very important to mention that as reported in the simplified study, the company would profit monthly. This study has great potential and considering its feasible more detailed future elaboration, it would be possible to successfully transfer a business to the real conditions of a market economy and thus ensure its stable functioning.

**Keywords:** Franchising. Café. Depth Interview. Entrepreneurship. Catering Service. Business Plan. Summary Analysis.

## II. Seznam použitých zdrojů

- Advantages and disadvantages of buying a franchise.* (2017). Načteno z Queensland Government: <https://www.business.qld.gov.au/starting-business/buying-business/buying-franchise/advantages-disadvantages>
- Augustín, J. (2003). *Povídání o kávě: kávovníkové zrno (Coffee arabica), káva a kávoviny jako významné potravinářské pochutiny.* Olomouc: Fontána.
- Bendová, E. *Kavárenská architektura – kavárenský prostor v studiích a realizacích architektury první poloviny 20. století.* Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovi v Praze, 2013. Disertační práce.
- Barcalová, N. *Fenomén kávy a kaváren v českém umění.* Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2015. 72 s. Bakalářská práce.
- Café.* (2020). Načteno z Collins: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/cafe>
- Cambridge University Press. (2020). *Coffee.* Načteno z Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/coffee>
- Cambridge University Press. (2020). *Coffee Shop.* Načteno z Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/coffee-shop>
- Cambridge University Press. (2020). *Coffeeshouse.* Načteno z Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/coffee-house>
- CESK. (2011). *Fenomén „take away“, aneb káva s sebou.* Načteno z kávovary.info: <http://www.kavovary.info/clanky/fenomen-away-aneb-kava-sebou/>
- Co je CSR.* (2019). Načteno z Business Leaders Forum: <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/>
- Coffee.* (2020). Načteno z Dictionary.com: <https://www.dictionary.com/browse/coffee>
- Coffee shop.* (9. January 2020). Načteno z The Merriam-Webster.com Dictionary.: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/coffee%20shop#h1>
- Coffeeshouse vs. Coffee Shop.* (2017). Načteno z The Coffee Owl Society: <https://www.thecoffeeowlsociety.com/2017/04/09/coffeeshouse-vs-coffee-shop/>

- COSME. Europe's programme for small and medium-sized enterprises.* (2019). Načteno z European Commission: <https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme>
- CrossCafe. (2020). *Franchising.* Načteno z CrossCafe: <https://www.crosscafe.cz/franchising/>
- CrossCafe. (2020). *Síla značky CrossCafe.* Načteno z CrossCafe: <https://www.crosscafe.cz/pribehy/daniel-seman/>
- Čížinská, R. (2018). *Základy finančního řízení podniku.* Praha: Grada Publishing, a.s.
- Definice a pojmy ve franchisingu.* (2016). Načteno z Česká Asociace Franchisingu: <http://www.czech-franchise.cz/ceska-asociace-franchisingu>
- Definice franchisingu.* (2008). Načteno z Franchising.cz: <https://franchising.cz/abc-franchisingu/4/definice-franchisingu/>
- Dotazník (Questionnaire).* (2016). Načteno z Management mania: <https://managementmania.com/cs/dotaznik>
- Dvořák, J., Švestka, J., Zuklínová, M., & kolektiv, &. (2013). *Občanské právo hmotné.* Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.
- Espresso bar.* (2020). Načteno z Collins: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/espresso-bar>
- Fontinelle, A. (2019). *Start-up.* Načteno z Investopedia: <https://www.investopedia.com/ask/answers/12/what-is-a-startup.asp>
- Franchising.* (2016). Načteno z Česká Asociace Franchisingu: <http://www.czech-franchise.cz/franchising>
- Franchising: definition & descriptions.* (2019). Načteno z European Franchise Federation: <http://www.eff-franchise.com/101/franchising-definition-description.html>
- Fuksová, A. (2015). *Kavárenské řetězce míří do regionů. Praha už pro ně není atraktivní.* Načteno z Hospodářské Noviny: <https://byznys.ihned.cz/c1-63640030-kavarenske-retezce-miri-do-regionu-praha-uz-pro-ne-neni-atraktivni>
- Goodwin, L. (2017). *Coffee Bar Definition.* Načteno z The Spruce Eats: <https://www.thespruceeats.com/coffee-bar-definition-765033>
- Hesková, M., & kolektiv. (2006). *Cestovní ruch.* Praha: Fortuna.

- Historie franšizingu.* (2008). Načteno z Franchising.cz: <https://franchising.cz/abc-franchisingu/1/historie-fransizingu/>
- Hlavačková, P. (2013). *Víte, co je výběrová káva?* Načteno z Kávové listy: <http://www.kavovelisty.cz/vite-co-je-vyberova-kava/>
- Hlubkové rozhovory.* (2019). Načteno z SC&C: <https://scac.cz/hlubkove-rozhovory/>
- Horner, S., & Swarbrooke, J. (2003). *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času.* Praha: Grada Publishing.
- Jakubíková, D. (1997). *Franchising.* Plzeň: ZČU.
- Jaroňek, P. (2013). *Historie podnikání v Čechách: Jak to všechno začalo a kdy vznikly první podniky?* Načteno z MladýPodnikatel.cz: <https://mladypodnikatel.cz/historie-podnikani-v-cechach-t4444>
- Kavárenský boom pokračuje.* (2018). Načteno z HOREKA: <https://www.horekaweb.cz/2018/01/20/kavarensky-boom-pokracuje/>
- Know-how.* (2019). Načteno z Business Dictionary: <http://www.businessdictionary.com/definition/know-how.html>
- Kohoutek, R. (2018). *Dotazník.* Načteno z Pedagogická Fakulta Masarykovy univerzity: <http://www.ssvp.wz.cz/Texty/dotaznik.html>
- Kotíková, H. (2013). *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu.* Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing management.* Praha: Grada Publishing.
- Kratochvílová, Z. (2018). *Malé restaurace a hospody bez personálu.* Načteno z Asociace malých a středních podniků a živnostníků v ČR: <http://amsp.cz/male-restaurace-a-hospody-bez-personalu/>
- Loebl, Z., & Lukajová, D. (1994). *Franchising - úspěch bez čekání.* Praha: Grada.
- Lofland, L. (1973). *A World of Strangers: Order and Action in Urban Public Space.* New York: Basic Books.
- Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., & kolektiv. (2010). *Mezinárodní obchodní operace.* Praha: Grada Publishing, a.s.
- Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., & kolektiv. (2002). *Mezinárodní obchod a marketing.* Praha: Grada Publishing, s.r.o.

- Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2019). *Živnostenský zákon*. Načteno z Ministerstvo průmyslu a obchodu: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/pravni-predpisy/zivnostensky-zakon--166698/>
- Nováková, L. (2008). *Franchisingová smlouva*. Načteno z Franchising.cz: <https://franchising.cz/abc-franchisingu/50/franchisingova-smlouva/>
- Nový Občanský zákoník*. (2018). Načteno z Podnikatel.cz: <https://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/f4579230/>
- O Asociaci | Asociace společenské odpovědnosti (A-CSR)*. (2017). Načteno z Asociace společenské odpovědnosti: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/oasociaci/>
- Oldenburg, R. (1999). *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*. New York: Marlowe & Company.
- Orieška, J. (1999). *Technika služeb cestovního ruchu*. Praha: IDEA SERVIS.
- Orieška, J. (2010). *Služby v cestovním ruchu*. Praha: IDEA SERVIS.
- Palatková, M. (2011). *Mezinárodní cestovní ruch*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Podnikatelé mohou získat dotaci na rekonstrukci zastaralých budov a areálů, které poslouží rozvoji cestovního ruchu*. (2019). Načteno z Ministerstvo Průmyslu a Obchodu: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/aktualni-informace/podnikatele-mohou-ziskat-dotaci-na-rekonstrukci-zastaralych-budov-a-arealu--ktere-poslouzi-rozvoji-cestovniho-ruchu--247661/>
- Právnícká osoba - význam termínu*. (2019). Načteno z Profi-kancelář, s.r.o.: <https://www.profi-kancelar.cz/vyznam-terminu-pravnicka-osoba/>
- REDAKCE. (2016). *Trocha z historie o podnikání v Čechách*. Načteno z PodnikMag.cz: <http://www.podnikmag.cz/trocha-z-historie-o-podnikani-v-cechach/>
- Robehmed, N. (2013). *What Is A Startup?* Načteno z Forbes: <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/>

- Roční přehled podnikatelů a živností.* (2019). Načteno z Ministerstvo Průmyslu a Obchodu: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/rocní-prehled-podnikatelů-a-zivností--222295/>
- Řezníčková, M. (2009). *Franchising - Podnikání pod cizím jménem.* Praha: C. H. Beck.
- Sektor služeb.* (2019). Načteno z ManagementMania: <https://managementmania.com/cs/sektor-sluzeb-terciarni-sektor>
- Služba - Service.* (2016). Načteno z ManagementMania: <https://managementmania.com/cs/sluzba>
- Srpová, J., Řehoř, V., & kolektiv, a. (2010). *Základy podnikání.* Praha: Grada Publishing, a.s.
- Startup.* (2016). Načteno z MANAGEMENTMANIA: <https://managementmania.com/cs/startup>
- Statistické údaje o podnikatelích.* (2019). Načteno z Ministerstvo Průmyslu a Obchodu: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/>
- Steklá, Š. *Kávová kultura na příkladu vybraných pražských kaváren.* Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava. Katedra cestovního ruchu. 2016. 67 s. Bakalářská práce.
- Stephenson, T. (2015). *Baristas's Guide to Coffee.* New York: Ryland Peters & Small.
- Synek, M., & kolektiv, a. (2006). *Podniková ekonomika.* Praha: C. H. Beck.
- Šimík, M. (2014). *Marketingový plán rodinné pražírny Laura Coffee.* Načteno z: <https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/30434/%C5%A1im%C3%ADk2014d.p.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Diplomová práce.
- Štensová, A. (2006). *Franchising, partnerstvo prinášajúce úspech.* Bratislava: EKONÓM.
- Tamchyna, J. (2016). *O nás.* Načteno z Český institut pro franchising: <http://www.ifranchising.cz/o-nas.php>
- Thurston, R., Morris, J., & Steiman, S. (2017). *Coffee: a comprehensive guide to the bean, the beverage, and the industry.* New York: Rowman & Littlefield Publishers.

- Tomicová, J. (2015). *Kdo je poskytovatelem stravovací služby?* Načteno z Krajská hygienická stanice: [http://www.khsstc.cz/dokumenty/kdo-je-poskytovatelem-stravovaci-sluzby--3709\\_3709\\_161\\_1.html](http://www.khsstc.cz/dokumenty/kdo-je-poskytovatelem-stravovaci-sluzby--3709_3709_161_1.html)
- Turnerová, L. (2003). *Odborný průvodce franšízinkem*. Praha: Hlaveš.
- Úvod do marketingu*. (2019). Načteno z Everesta: <http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=160&chapterid=140>
- Veber, J., Srpová, J., & kolektiv. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- What is Coffee?* (2020). Načteno z National Coffee Association: <http://www.ncausa.org/about-coffee/what-is-coffee>
- What is Food Tourism?* (2020). Načteno z World Food Travel Association: <https://worldfoodtravel.org/what-is-food-tourism-definition-food-tourism/>
- Wolf, E., & International Culinary Tourism Association. (2006). *Culinary Tourism: The Hidden Harvest*. Dubuque: Kendall Hunt Publishing.



### III. Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma multifranchisingu.....	17
Obrázek 2: Schéma plurifranchising.....	17
Obrázek 3: Členění respondentů dle pohlaví.....	56
Obrázek 4: Rozdělení respondentů dle preferencí jednotlivých variant podniků.....	57
Obrázek 5: Návštěva opačného podniku .....	58
Obrázek 6: Důvody k návštěvě soukromé kavárny .....	59
Obrázek 7: Důvody k návštěvě zavedené sítě kaváren.....	59
Obrázek 8: Vztah s obsluhou.....	60
Obrázek 9: Návštěvnost kaváren .....	60
Obrázek 10: Znalost pojmu výběrová káva dle preferencí kaváren .....	61
Obrázek 11: Platba za kávu – ženy vs. muži .....	62
Obrázek 12: Platba za kávu – odborníci vs. konzumenti.....	63
Obrázek 13: Platba za kávu – dle preferovaných podniků .....	63
Obrázek 14: Počet kávových nápojů v nápojovém listu dle preferencí podniků.....	64
Obrázek 15: Počet kávových nápojů v nápojovém listu dle pohlaví.....	64
Obrázek 16: Alternativní příprava kávy dle preferencí podniků .....	65
Obrázek 17: Alternativní příprava kávy dle odborníků a konzumentů .....	66
Obrázek 18: Nákup kávy pro domácí spotřebu dle preferovaných podniků .....	67
Obrázek 19: Nákup kávy pro domácí spotřebu odborníci vs. konzumenti.....	67
Obrázek 20: Návštěvnost podniků dle pohlaví.....	68
Obrázek 21: Návštěvníci podniků bez upřednostněné varianty – poskytování služeb...	69
Obrázek 22: Zvolená lokalita kavárny.....	73
Obrázek 23: Layout – první podlaží .....	78
Obrázek 24: Layout – druhé podlaží.....	79

## IV. Seznam tabulek

Tabulka 1: Formy franchisingu .....	16
Tabulka 2: Výhody a nevýhody FRANCHISORA .....	19
Tabulka 3: Výhody a nevýhody FRANCHISANTA .....	19
Tabulka 4: Služby v cestovním ruchu .....	28
Tabulka 5: Dostupnost kaváren na digitálních platformách.....	57
Tabulka 6: Důvody návštěvy, pozitiva a negativa obou variant .....	58
Tabulka 7: Aktivity při šálku kávy v kavárně .....	61
Tabulka 8: Sortiment v kavárně .....	65
Tabulka 9: Způsoby přípravy kávy pomocí alternativních metod dle oblíbenosti.....	66
Tabulka 10: Nejčastější místa pro nákup kávy k domácí spotřebě .....	68
Tabulka 11: Barvy v interiéru kavárny .....	68
Tabulka 12: Údaje o pronajatém objektu .....	74
Tabulka 13: Počáteční investice .....	75
Tabulka 14: Měsíční náklady provozovny .....	75
Tabulka 15: Měsíční výnosy provozovny .....	76

## **V. Seznam příloh**

Příloha 1: Otázky pro hloubkové rozhovory – soukromý podnikatel

Příloha 2: Otázky pro hloubkové rozhovory – franchisant

Příloha 3: Dotazníkové šetření u koncových zákazníků

Příloha 4: Přepis odpovědí respondenta č. 4, který nesouhlasil s nahráváním

Příloha 5: Přepis odpovědí respondentky č. 1, která nesouhlasila s nahráváním

Příloha 6: Přepis odpovědí respondenta č. 5, který nesouhlasil s nahráváním

Příloha 7: Záznam rozhovorů s respondenty na přiloženém CD

## VI. Přílohy

### *Příloha 1: Otázky pro hloubkové rozhovory – soukromý podnikatel*

- Váš věk?
- Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- Jak dlouho již podnikáte?
- Jaké byly Vaše začátky?
- Proč jste se rozhodl podnikat v tomto oboru?
- Zažil jste někdy finanční potíže během Vašeho podnikání?
- Co je pro Vás cíl v podnikání (dlouhodobý)?
- Vidíte za prací jen vydělané peníze, nebo Vás práce naplňuje?
  - Pokud naplňuje, co Vás baví nejvíc?
- Přemýšlel jste někdy o cestě franchisingu?
  - Pokud ano, kdy?
- Stalo se Vám někdy, že jste litoval rozhodnutí otevření kavárny tímto směrem?
  - Pokud ano, proč?
- Co považujete za hlavní výhody Vašeho podnikání?
- Co považujete naopak za nevýhody Vašeho podnikání?
- Jaká byste definoval největší rizika Vašeho podnikání?
- Pokud máte zaměstnance, jak posuzujete zkušenosti?
  - Jsou pro Vás důležité ještě před začátkem zkušenosti nebo dáváte na osobní pocit?
- Jakým dojmem se snažíte působit na své zákazníky?
  - Je pro Vás osobní vztah důležitý?
  - Chodí k Vám do kavárny Vaši přátelé?
    - Pokud ano, je to kvůli kávě, nebo kvůli Vám?
- Interiér kavárny jste navrhoval a realizoval sám?
  - Pokud ano, cítil jste se něčím vázaný – omezený?
- Marketingovou komunikaci (web, sociální média,) jste navrhoval a realizoval sám?
  - Pokud ano, cítil jste se něčím vázaný – omezený?
- Jak dobře znáte svou kávu?
- Kde jste se naučil vařit kávu?
- Jak nakupujete kávu?
  - Celý proces zvládáte sám?
- V čem myslíte, že je Váš podnik nejlepší, co je pro Vás konkurenční výhodou?
- Existují nějaké časté problémy v provozu, se kterými se potýkáte?
  - Pokud ne, zažil jste někdy nějaký velký problém, který si dodnes pamatujete?

*Příloha 2: Otázky pro hloubkové rozhovory – franchisant*

- Váš věk?
- Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- Jak dlouho již podnikáte?
- Jaké byly Vaše začátky?
- Proč jste se rozhodl podnikat v tomto oboru?
- Zažil jste někdy finanční potíže během Vašeho podnikání?
- Co je pro Vás cíl v podnikání (dlouhodobý)?
- Vidíte za prací jen vydělané peníze, nebo Vás práce naplňuje?
  - Pokud naplňuje, co Vás baví nejvíc?
- Přemýšlel jste někdy o cestě bez franchisingové smlouvy?
  - Pokud ano, co Vás k tomu vedlo?
- Stalo se Vám někdy, že jste litoval rozhodnutí otevření kavárny tímto směrem?
  - Pokud ano, proč?
- Co považujete za hlavní výhody Vašeho podnikání?
- Co považujete naopak za nevýhody Vašeho podnikání?
- Jaká byste definoval největší rizika Vašeho podnikání?
- Pokud máte zaměstnance, jak posuzujete zkušenosti?
  - Jsou pro Vás důležité ještě před začátkem zkušenosti nebo dáváte na osobní pocit?
- Jakým dojmem se snažíte působit na své zákazníky?
  - Je pro Vás důležitý osobní vztah?
- Chodí k Vám do kavárny Vaši přátelé?
  - Pokud ano, je to kvůli kávě, nebo kvůli Vám?
- Je něco z interiéru Vaše myšlenka?
  - Pokud ano, byl jste limitován fr. konceptem?
- Máte své vlastní webové stránky, sociální média nebo stránky společnosti?
  - Nestál jste někdy o vytvoření vlastních?
- Jak dobře znáte svou kávu?
- Kde jste se naučil vařit kávu?
- Jak nakupujete kávu – centrální nákup od franchisora?
  - Celý proces zvládáte sám?
- V čem myslíte, že je Váš podnik nejlepší, co je pro Vás konkurenční výhodou?
- Existují nějaké časté problémy v provozu, se kterými se potýkáte?
  - Pokud ne, zažil jste někdy nějaký velký problém, který si dodnes pamatujete?

*Příloha 3: Dotazníkové šetření u koncových zákazníků*

- Jste vysokoškolský student?
  - Ano.
  - Ne.
- Kupujete si zrnkovou, nebo už namletou kávu domů k vlastní spotřebě?
  - Ano.
  - Ne.
    - Kde nejčastěji kupujete kávu na domácí spotřebu?
      - Obchod (Supermarket apod.).
      - Soukromá kavárna.
      - Objednávám směs přes internet.
      - Pražírna kávy.
      - Zavedená síť kaváren.
      - Jiná.
- Nabízí Vaše oblíbená kavárna také alternativní přípravu kávy? (frenchpress, Chemex atd.)
  - Ano.
  - Ne.
    - Jaké způsoby přípravy kávy pomocí alternativních metod máte nejraději a neměly by dle Vás chybět v nabídce kavárny?
      - AeroPress.
      - Džezva.
      - French Press.
      - Chemex.
      - Moka konvička.
      - Phin filtr.
      - Vacuum pot.
      - Překapávaná káva.
- Preferujete soukromou lokální kavárnu, nebo již zavedenou síť kaváren (Starbucks, Costa,)?
  - Zavedená síť kaváren.
  - Soukromá kavárna.
  - Mám rád oboje.
- Co máte na konceptu nejraději?
  - Značku.
  - Samotnou kávu.
  - Interiér a menu, které je vždy identické.
  - Přístup obsluhy.
  - Zákusky a drobné občerstvení.
  - Možnost vyzkoušení různých druhů kávy a kávových nápojů, či zakoupení různých namletých směsí.

- V čem vidíte pozitiva zavedené sítě kaváren?
  - Proces obsluhy je velmi rychlý.
  - Je moderní a drží krok s dobou.
  - Standardizace služeb a interiérů, která je vždy stejná.
  - Foto na sociální síť.
  - Jiná.
- V čem vidíte naopak negativa zavedené sítě kaváren?
  - Delší čekání z důvodů mnoha zákazníků.
  - Předražené služby.
  - Obtížná dostupnost v menších městech.
  - Standardizace služeb a interiérů, která je vždy stejná.
- I když nepreferujete návštěvu soukromé kavárny, existuje situace, kdy byste ji navštívili?
  - Ano.
  - Ne.
- Proč byste navštívili soukromou kavárnu?
  - Otevřená otázka.
- Co máte na kavárně nejraději?
  - Samotnou kávu.
  - Prostředí, interiér, menu.
  - Přístup obsluhy.
  - Zákusky a drobné občerstvení.
  - Možnost vyzkoušení různých druhů kávy, kávových nápojů, či zakoupení různých namletých směsí.
- V čem vidíte pozitiva soukromé kavárny?
  - Uvolněná atmosféra.
  - „Domácí prostředí“.
  - Interiér, hudba, možnost vyhovění mým požadavkům.
  - Možnost ochutnání různých druhů kávy.
  - Jiná.
- V čem vidíte naopak negativa soukromé kavárny?
  - Až moc pestrý interiér, chybí jednoduchost.
  - Nemožnost platby kartou.
  - Různorodá nabídka nápojů.
  - Pomalejší proces obsluhy.
  - Jiná.
- I když nepreferujete návštěvu již zavedené sítě kaváren, existuje situace, kdy byste ji navštívili?
  - Ano.
  - Ne.
- Proč byste navštívili již zavedený koncept kaváren?
  - Otevřená odpověď.

- Kde si myslíte, že jsou lépe poskytované služby?
  - Zavedená síť kaváren.
  - Soukromá kavárna.
- Chodíte častěji do lokální kavárny, nebo do zavedené sítě kaváren?
  - Soukromá kavárna.
  - Zavedená síť kaváren.
  - Je to půl na půl.
- V čem vidíte pozitiva zavedené sítě kaváren?
  - Proces obsluhy je velmi rychlý.
  - Je moderní a drží krok s dobou.
  - Standardizace služeb a interiérů, která je vždy stejná.
  - Foto na sociální síť.
  - Jiná.
- V čem vidíte naopak negativa zavedené sítě kaváren?
  - Delší čekání z důvodů mnoha zákazníků.
  - Předražené služby.
  - Obtížná dostupnost v menších městech.
  - Standardizace služeb a interiérů, která je vždy stejná.
- V čem vidíte pozitiva soukromé kavárny?
  - Uvolněná atmosféra.
  - „Domácí prostředí“.
  - Interiér, hudba, možnost vyhovění mým požadavkům.
  - Možnost ochutnání různých druhů kávy.
  - Jiná.
- V čem vidíte naopak negativa soukromé kavárny?
  - Až moc pestrý interiér, chybí jednoduchost.
  - Nemožnost platby kartou.
  - Různorodá nabídka nápojů.
  - Pomalejší proces obsluhy.
  - Jiná.
- Je pro Vás obsluha v kavárně důležitým faktorem, který dotváří Váš zážitek a požitek z kávy?
  - Ano, velmi.
  - Ne, stačí mi pouze samoobslužný automat.
- Jak často navštívujete kavárnu?
  - Každý den.
  - 2-3 týdně.
  - 1x za týden.
  - 3x do měsíce.
  - Méně často.
- Kolik jste ochotni zaplatit v kavárně za kávu?



- Do 50 Kč.
- 50–100 Kč.
- 100-150 Kč.
- 150 a více Kč.
- Myslíte si, že ceny za služby ve Vaší kavárně jsou adekvátní?
  - Anou, jsou zde jen výrobky vlastní výroby a ty je nutné zaplatit.
  - Mohlo by to být levnější, ale jednou za čas to zaplatím.
  - Je to drahé, ale všude je to podobné.
  - Předražené, vždy piji jen kávu a nic víc.
- Kolik kávových nápojů by podle Vás optimálně měla obsahovat nabídka kavárny?
  - Do 10 položek.
  - 10-20 položek.
  - 20-30 položek.
  - 30 a více.
- Jaké barvy by měly podle Vás převládat v interiéru kavárny?
  - Světlé odstíny.
  - Tmavé odstíny.
  - Barevné odstíny.
  - Jiná.
- Co za sortiment by nemělo v kavárně podle Vás chybět?
  - Drobné občerstvení.
  - Lokální cukrářské výrobky.
  - Bezkofeinové výrobky.
  - Bezlepkové výrobky.
  - Jiné druhy mléka bez laktózy (sójové, mandlové, kokosové apod.)
  - Prodej kávy pro pozdější spotřebu (zrnková, mletá)
  - Prodej příslušenství pro domácí přípravu.
- Jaké aktivity nejraději provozujete v kavárně při šálku kávy?
  - Čtu si zprávy.
  - Prohlížím sociální média.
  - Trávím čas v dětském koutku.
  - Komunikuji s přáteli.
  - Řeším pracovní věci.
  - Učím se.
  - Nic nedělám, užívám si kávu.
  - Jiná.
- Na jakých sociálních mediích a platformách by podle Vás v dnešní době měla být kavárna aktivní?
  - Facebook.
  - Instagram.
  - TikTok.

- YouTube.
  - Google.
  - Vlastní webové stránky.
  - Jiná.
- Víte, co znamená pojem "výběrová káva"?
  - Ano.
  - Ne.
- Vyznáte se v kávových nápojích - tzn. jste odborník, nebo se o kávu nezajímáte a je Vám jedno, jakou pijete a jste tzv. konzument.
  - Jsem odborník.
  - Jsem pouze konzument.
- Jaký kávový nápoj máte nejraději?
  - Otevřená otázka.
- Jste
  - Muž.
  - Žena.

*Příloha 4: Přepis odpovědí respondenta č. 4, který nesouhlasil s nahráváním*

**Daniel Seman, franchisant (respondent č. 4)**

- *Váš věk?*

41 let.

- *Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*

Středoškolské.

- *Jak dlouho již podnikáte?*

O podnikání a investicích jsem uvažoval vždy velmi opatrně. A vzhledem k tomu, že jsme měli nulové zkušenosti z gastronomie, tak být součástí franšízy nám přineslo určitý pocit jistoty. Proto jsme zvolili tuto formu podnikání.

- *Jaké byly Vaše začátky?*

Období začátků trvalo asi půl roku, než se připravily prostory pro kavárnu. Bylo náročné hlavně pro manželku, která se, během mého zahraničního angažmá, věnovala přestavbě a k tomu celkové přípravě na pozici manažera. Asi měsíc před otevřením jsem se zapojil i já.

- *Proč jste se rozhodl podnikat v tomto oboru?*

Mým živobytím je hokej. Hraji hokej na profesionální úrovni již spoustu let, nicméně vše krásné jednou končí, a tak i já se pomalu dostávám na sklonek hokejové kariéry. V tuto dobu většina hokejistů zvažuje, co dál. V době mého angažmá v Plzni před třemi lety jsem se poprvé, coby zákazník, setkal s franchisou CrossCafe. Netrvalo dlouho a měl jsem věrnostní kartičku a navštěvoval kavárnu téměř denně i s celou rodinou. Tato osobní zkušenost byla klíčová při dalším rozhodování. Když jsem zjistil, že je to síť kaváren s možností spolupráce na úrovni franšízingu, bylo rozhodnuto. Měl jsem nějaké úspory z hokejové kariéry, a tak jsme vstoupili do jednání s CrossCafe original. Protože CrossCafe vedou lidé, kteří uznávají podobný životní přístup a smysl pro pravidla jako já, byly sympatie a důvěra brzy na obou stranách a po pár schůzkách jsme se postupně stávali součástí sítě.

- *Zažil jste někdy finanční potíže během Vašeho podnikání?*

Ne, a to hlavně díky mým úsporám z hokejové kariéry, jak jsem již avizoval dříve. Ale dokážu si představit, že pro některé lidi to může být velmi náročná záležitost, jelikož finanční obnos, který je nutno vložit do samotného začátku je velký.

- *Co je pro Vás cíl v podnikání (dlouhodobý)?*

Po dvou letech, kdy se kavárna v Havířově zavedla a provoz se ustálil, hráli jsme si s myšlenkou, že bychom rádi tento koncept přivedli i do Ostravy. Což se tak stalo v roce 2018. Stále zde pracujeme na získávání klientely, ale již se začíná dařit! Takže bych řekl, že je to šíření značky a uspokojování potřeb zákazníků.

- *Vidíte za prací jen vydělané peníze, nebo vás práce naplňuje a co vás naplňuje nejvíce?*

V provozovně už sám moc nejsem, proto je pro mne důležitá finanční stránka a také dobré jméno značky.

- *Přemýšlel jste někdy o cestě bez franchisingové smlouvy?*

Asi ne, koncept se mi líbil, a hlavně jsem chtěl něco, co bude fungovat. I když tam samozřejmě není záruka úspěchu, cesta franchisingu je určitě jednodušší jen kvůli tomu, že máte dopředu řešené know-how.

- *Stalo se Vám někdy, že jste litoval rozhodnutí otevření kavárny tímto směrem?*

Rozhodně ne, již mám 2 franchisingové pobočky a přemýšlím nad další.

- *Co považujete za hlavní výhody Vašeho podnikání?*

Stát se součástí takové sítě, jako je CrossCafe, je velice příjemná věc. Samozřejmě, že jsme si za období spolupráce prošli i složitými obdobími, ale CrossCafe s námi vždy jednalo vstřícně a s dostatečnou mírou pochopení, jakožto s nováčky. S tím, že je kavárna pod určitým dohledem franchisora, a funguje v nějakých stejných kolejích, nemám vůbec žádný problém. Naopak to já osobně považuji za velkou výhodu. Myslíme si, a praxe nám to potvrzuje, že koncept kaváren CrossCafe a síla značky má velký potenciál a jedině tato forma mohla vplout mezi ostatní Havířovské kavárny.

- *Co považujete naopak za nevýhody Vašeho podnikání?*

Žádné nevýhody nevidím, velmi mě to baví a naplňuje, možnou nevýhodou by pro někoho mohla být velká počáteční investice a dělání práce dle nalajnovaných pravidel, což mě jakožto bývalému hokejistovi nevadí.

- *Jaké byste definoval největší rizika Vašeho podnikání?*

V Havířově, a vůbec na celém severu Moravy, je to zcela neznámá značka. Lidé byli hodně v očekávání a první dva týdny po otevření byla kavárna doslova plná zvědavců. Poté jsme však chytli okurkovou sezónu, tj. letní prázdniny a museli si zkusit omezený provoz. Od září se k nám lidi začali vracet. Dnes už máme stálou skupinu zákazníků, ale přicházejí i noví. Ohlasy jsou jen pozitivní a značka ve městě oblíbená. Věříme, že tak, jak se stala každodenní součástí Plzeňanů, daří se jí to postupně i v Havířově.

- *Pokud máte zaměstnance, jak posuzujete zkušenosti, jsou pro Vás důležité ještě před začátkem zkušenosti, nebo dáváte na osobní pocit?*

Nejdůležitější je pro mne osobní dojem.

- *Jakým dojmem se snažíte působit na své zákazníky?*

Stále zde pracujeme na získávání klientely, ale již se začíná dařit!

- *Je pro Vás důležitý osobní vztah?*

Máme pravidelnou klientelu, ale stále chodí i noví lidé. Navíc já tu také moc nejsem, takže bych řekl, že mám zhruba s 10 %.

- *Chodí k Vám do kavárny Vaši přátelé?*

Ano, občas zajdou, ale jak říkám, já tam moc nejsem, takže nemám tolik přehled.

- *Pokud ano, je to kvůli kávě, nebo kvůli Vám?*

Určitě kvůli kávě, vzhledem k tomu, že tam moc nejsem.

- *Je něco z interiéru Vaše myšlenka?*

Ne, musel jsem se přizpůsobit. Jediná moje myšlenka je fotka našeho týmu nad kávovarem.

- *Pokud ano, byl jste limitován fr. konceptem?*

No, musel bych to konzultovat, nevím, jestli limitován, ale jsou tu určité standardy

- *Máte své vlastní webové stránky, sociální média, nebo stránky společnosti?*

Máme stránky a sociální média pro všechny pobočky stejné, jednotné. Na nich můžete nalézt kontakty na jednotlivé pobočky.

- *Nestál jste někdy o vytvoření vlastních?*

Ani ne, je to o starost méně.

- *Jak dobře znáte svou kávu?*

Kávu mám rád, piju ji, ale abych Vám řekl přesné složení, to netuším. Baristi v kavárně by Vám toho řekli určitě mnohem víc. Mají školení apod. Já to jen zastřešuji.

- *Kde jste se naučil vařit kávu?*

Naučil jsem se to během prvních pár týdnů po otevření, co jsem tu byl. Teď už to moc nepoužívám.

- *Jak nakupujete kávu – centrální nákup od franchisora?*

O to se stará oblastní manažer, který přijede, servisuje a podle toho, co potřebujeme, to také objedná.

- *V čem myslíte, že je váš podnik nejlepší, co je pro Vás konkurenční výhodou?*

Je to stále rodinná koncepce, na rozdíl od Starbucks a McCafé např., máme dobrý kolektiv a celkově ty hodnoty, co jsou nastavené ve společnosti jsou dle mého názoru velmi dobré a dávají smysl. Jako první ze 7 firem podepsala dobrovolnou dohodu s Ministerstvem životního prostředí a zapojila se do kampaně #Dost bylo plastu. Druhým rokem je také generálním partnerem kampaně v boji proti rakovině prsu.

- *Existují nějaké časté problémy v provozu, se kterými se potýkáte?*

Ne.

- *Pokud ne, zažil jste někdy nějaký velký problém, který si dodnes pamatujete?*

Ne.

*Příloha 5: Přepis odpovědi respondentky č. 1, která nesouhlasila s nahráváním*

***Beáta Rišianová, franchisantka (respondentka č. 1)***

- *Váš věk?*

45 let.

- *Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*

Magisterské, obor ekonomie.

- *Jak dlouho již podnikáte?*

Podnikám již třináctým rokem, byla jsem jedna z prvních, která se do toho s Bonbonem pustila.

- *Jaké byly Vaše začátky?*

Se vším mi pomohl franchisor, to pro mě bylo super hlavně na začátku. Vzpomínám si, jak jsem nevěděla, jak uspořádat prostředí okolo kávovaru. Franchisor poskytl rady a praktické zkušenosti, dle kterých jsem poté uspořádala celý bar. Na začátku jsem také musela zaplatit za licenci, která stála 2 000 eur. To byl také jediný poplatek franchisorovi, který jsem zaplatila.

- *Proč jste se rozhodl podnikat v tomto oboru?*

Vždy jsem snila o tom mít vlastní restauraci. Ta byla ale hodně nákladná a nezavládla bych samotný provoz. Navíc o gastronomii jsem toho tenkrát moc nevěděla. Dle mého názoru začal v roce 2007 kavárenský boom v Čechách a na Slovensku. Začalo se mi to líbit, nepotřebujete extra velký kapitál pro začátek. Navíc máte největší zisk na tom, že převaříte vodu a necháte ji protéct přes kávu. Začala jsem o tom přemýšlet a franchising bylo to, co jsem potřebovala. Zkušenosti a schopnosti řídit jsem díky tomu měla hned na začátku.

- *Zažil jste někdy finanční potíže během Vašeho podnikání?*

Naštěstí jsem je nikdy nezažila a doufám, že ani nezažiji.

- *Co je pro Vás cíl v podnikání (dlouhodobý)?*

Mým hlavním cílem je být spokojená s tím, co dělám a s produkty, které nabízím. Důležité je pro mne také vydělat si na živobytí. Dlouhodobým cílem by mohla být spolupráce s franchisorem, který nade mnou drží ochranou ruku a alespoň částečně tak zajišťuje klientelu.

- *Vidíte za prací jen vydělané peníze, nebo vás práce naplňuje a co vás naplňuje nejvíce?*

Peníze jsou pro mě důležité, ale je to práce, která mě baví. Kontakt s lidmi je také super.

- *Přemýšlel jste někdy o cestě bez franchisingové smlouvy?*

Ano, před otevřením jsem přemýšlela o otevření bez smlouvy. Nakonec jsem zvolila franchising a nelituji. Na začátku mi hodně pomohli a podle mého názoru to bylo dobré rozhodnutí. Lidem, kteří nejsou ještě rozhodnutí, doporučuji cestu franchisingu.

- *Stalo se Vám někdy, že jste litoval rozhodnutí otevření kavárny tímto směrem?*

Ne.

- *Co považujete za hlavní výhody Vašeho podnikání?*

Za hlavní výhody považuji to, že i když jsem pod fr. smlouvou, jsem stále sama na sebe. Mám vlastní IČO a můj úspěch záleží jen na mě samotné. Ano, franchisor mi poskytuje cenné rady, servisuje mi zařízení a školí personál. Ale nebýt mě, franchisor tu ani není, že jo. Určitou výhodou je i to, že si zakoupením franchisy platím exkluzivitu ve městech, které mají do 100 000 obyvatel je vždy pouze jeden prodejce. Pokud chce franchisor do této oblasti přinést další pobočky, vždy musí požádat o souhlas v oblasti již existující franchisanty.

- *Co považujete naopak za nevýhody Vašeho podnikání?*

Největší nevýhody jsou dozajista spojené s franchisingovou smlouvou. Určitá omezení, které z ní vyplývají. Jiné nevidím, možná když se někdo rozhodne odejít z franchisingového poměru. Samotný proces je velmi zdlouhavý.

- *Jaké byste definoval největší rizika Vašeho podnikání?*

Víte, největší riziko je samotné podnikatelské prostředí. Nikdo Vám nikdy nezaručí úspěch, ať máte jakoukoliv franchisu, vždycky tam bude nějaké ALE.

- *Pokud máte zaměstnance, jak posuzujete zkušenosti, jsou pro Vás důležité ještě před začátkem zkušenosti, nebo dáváte na osobní pocit?*

Podle mě je lepší vybrat si člověka bez zkušeností. Lidé se zkušenostmi si totiž často myslí, že všemu rozumí a všechno umí a na place jsou pak strašní a jen se motají. Zažila jsem to už mnohokrát. Lidé, kteří přijdou z jiných podniků jsou úplně mimo a pak přijde mladá holčička, která nikde předtím nebyla – a ta je úžasná. Je velmi důležité vybrat si správný personál, chemie mezi zaměstnanci se odráží na celém pracovišti. Samotný franchisor může pomoci při hledání vhodného personálu, ale není to podmínkou, většinou si to dělám sama.

- *Jakým dojmem se snažíte působit na své zákazníky?*

Působím na ně tak, jak si to přeje franchisor, který mi také personál školí. Takže se snažíme kladně odprezentovat značku a mít dobré komunikační schopnosti.

- *Je pro Vás důležitý osobní vztah?*

Ano, velmi. Když jsme na ně milí a příjemní, rádi se vracejí.

- *Chodí k Vám do kavárny Vaši přátelé?*

Občas ano, ale spíše bych řekla, že chodí klienti, kteří si k nám vybudovali vztah od nuly.

- *Pokud ano, je to kvůli kávě, nebo kvůli Vám?*

Řekla bych, že kvůli produktům samotným.

- *Je něco z interiéru Vaše myšlenka?*

Ne.

- *Pokud ano, byl jste limitován fr. konceptem?*

Musím dodržovat smlouvu, s tím jsem do toho šla.

- *Máte své vlastní webové stránky, sociální média, nebo stránky společnosti?*

Máme všichni jednotnou visáž. Nicméně mám svůj profil, který si sama spravuji. Ale i tady jsou jasná pravidla.

- *Nestál jste někdy o vytvoření vlastních?*

Musím říct, že takhle mi to vyhovuje.

- *Jak dobře znáte svou kávu?*

Kávu znám dle mého názoru velmi dobře. Franchisor poskytuje školení, a tak vím značku a odrůdu. Ale samotný původ, výběr, či pražení jde mimo mě.

- *Kde jste se naučil vařit kávu?*

Při studiu na vysoké škole na různých brigádách. Zaplatila jsem si také kurz baristy a stále se snažím neusnout na vavřínech.

- *Jak nakupujete kávu – centrální nákup od franchisora?*

O to se stará franchisor, já dám jen pokyn, že potřebuji další zásoby, a to je vše.

- *V čem myslíte, že je váš podnik nejlepší, co je pro Vás konkurenční výhodou?*

Určitě to budou kvalitní produkty. Zejména káva a prvotřídní čokoláda, která je také předmětem franchisingové smlouvy.

- *Existují nějaké časté problémy v provozu, se kterými se potýkáte?*

Kdybych si měla na nějaké vzpomenout, myslím, že by to byla velká fluktuace zaměstnanců na začátku, teď už je vše v pořádku.

- *Pokud ne, zažil jste někdy nějaký velký problém, který si dodnes pamatujete?*

Ne.



*Příloha 6: Přepis odpovědi respondenta č. 5, který nesouhlasil s nahráváním*

***Jméno vypuštěno, franchisant (respondent č. 5)***

- *Váš věk?*

39 let.

- *Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*

Magisterské, filozofická fakulta.

- *Jak dlouho již podnikáte?*

Už to je skoro 13 let, začal jsem hned po vysoké škole.

- *Jaké byly Vaše začátky?*

Začátky pro mne byly krušné. I když jsem již podnikal v jiných odvětvích, divil jsem se, jak je otevření kavárny náročné. Byl jsem doslova unešený, když jsem viděl, jak všechno v kavárně musí mít jasné a vymezené místo.

- *Proč jste se rozhodl podnikat v tomto oboru?*

Rozhodl jsem se čistě z ekonomického hlediska. Chtěl jsem reinvestovat své peníze z jiného podnikání. A protože vím, že v Česku je kávová kultura na vzestupu. Ale jelikož o kávě toho ale moc nevím, zvolil jsem raději tuto cestu.

- *Zažil jste někdy finanční potíže během Vašeho podnikání?*

Ne, nikdy.

- *Co je pro Vás cíl v podnikání (dlouhodobý)?*

Je to finanční příjem, kvůli kterému jsem celou tuto provozovnu také zakládal.

- *Vidíte za prací jen vydělané peníze, nebo vás práce naplňuje a co vás naplňuje nejvíce?*

Bohužel, tipuji, že já, narozdíl od ostatních, za touto prací vidím jen vydělané peníze. Pobočku deleguji pouze v největší nutnosti. Od řešení každodenních problémů jsou určeni manažeři směny.

- *Přemýšlel jste někdy o cestě bez franchisingové smlouvy?*

Ano, přemýšlel jsem o soukromém podniku. Ale když jsem zjistil, co všechno to obnáší, rozhodl jsem se pro franchising. Poskytnutí know-how a cenných rad se vším se mi opravdu hodilo.

- *Stalo se Vám někdy, že jste litoval rozhodnutí otevření kavárny tímto směrem?*

Ne.

- *Co považujete za hlavní výhody Vašeho podnikání?*

Je to finanční nezávislost, které dosahuji díky provozu kavárny a také díky ostatním příjmům z ostatních podnikatelských činností.

- *Co považujete naopak za nevýhody Vašeho podnikání?*

Abych byl upřímný, musím říct, že je to zřejmě má neznalost kávové kultury. Neorientuji se v tomto prostředí, a proto nedokážu určit rizika. Nicméně věřím svým manažerům směn a zaměstnancům, které franchisor pravidelně školí a vzdělává je v těchto oblastech.

- *Jaké byste definoval největší rizika Vašeho podnikání?*

Největším rizikem je podle mě změna nabídky daných produktů. Lidé se naučí pít a kupovat určité produkty a když přijde jejich výměna a odstranění, je zle. I manažeři směny jsou semnou v tomto za jedno.

- *Pokud máte zaměstnance, jak posuzujete zkušenosti, jsou pro Vás důležité ještě před začátkem zkušenosti, nebo dáváte na osobní pocit?*

Proces přijímání zaměstnanců mají v kompetenci moji manažeři. Nicméně z vlastní zkušenosti upřednostňuji lidi bez zkušeností, s dobrým osobním pocitem. Všechno se dá naučit.

- *Jakým dojmem se snažíte působit na své zákazníky?*

Na pobočce tak často nejsem, abych působil na své zákazníky. Ale pevně věřím, že můj tým dělá vše proto, aby zákazníci byli spokojeni.

- *Je pro Vás důležitý osobní vztah?*

Myslím, že pro můj tým určitě ano. Já to neřeším.

- *Chodí k Vám do kavárny Vaši přátelé?*

Nemyslím si.

- *Je něco z interiéru Vaše myšlenka?*

Ne.

- *Máte své vlastní webové stránky, sociální média, nebo stránky společnosti?*

Ne, máme jednotnou komunikaci pro všechny provozovny, a to řeší tým franchisora.

- *Nestál jste někdy o vytvoření vlastních?*

Ne.

- *Jak dobře znáte svou kávu?*

Já jí vůbec neznám, ale našim zákazníkům chutná, a to je hlavní.

- *Kde jste se naučil vařit kávu?*

Kávu vařit neumím a vůbec mi to nevadí. V týmu jsou na to odborníci, já to jen zastřešuji.

- *Jak nakupujete kávu – centrální nákup od franchisora?*

To je v režii franchisora.

- *V čem myslíte, že je váš podnik nejlepší, co je pro Vás konkurenční výhodou?*

Naší konkurenční výhodou je bezpochyby velikost sítě, hlas značky a znalost produktů mezi koncovými zákazníky.

- *Existují nějaké časté problémy v provozu, se kterými se potýkáte?*

Ne.

- *Pokud ne, zažil jste někdy nějaký velký problém, který si dodnes pamatujete?*

Ne.

*Příloha 7: Záznam rozhovorů s respondenty na přiloženém CD*