

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

Headquarters-subsidiary relationship:

**Typické znaky a dobrá praxe českých poboček franchisových
světových nadnárodních společností**

Diplomová práce

Bc. Kristýna ZEJDOVÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Autorka práce: Bc. Kristýna Zejdová
Studijní program: Ekonomika a management
Vedoucí práce: doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.

Název práce: **Headquarters-subsidiary relationship: Franchisové sítě v ČR**

Jazyková varianta: Čeština

Cíl: Cílem práce je analyzovat vztah mezi centrálou a pobočkou u nadnárodních společností fungujících na principu franchisingu. Headquarters-subsidiary relationship je v práci zkoumán pomocí srovnání typických znaků různých nadnárodních franchisových firem ve vybraném odvětví, působení expatriantů, porovnáním přístupů u vybraných nadnárodních společností, které vedou k identifikaci dobré praxe i rozdílů v přístupech.

Rámcový obsah:

1. Headquarters-subsidiary relationship - vztah mezi centrálou a pobočkou nadnárodní společnosti, expatrianti, kontrolní metody a právní formy
2. Franchisové sítě a franchisové podnikání v ČR, franchisové podnikání, výhody a nevýhody franchisingu při pronikání zahraniční trhy, mezinárodní franchisové sítě působící v ČR
3. Vztah mezi centrálou a pobočkou ve vybraných franchisových sítích, typické znaky franchisingu, typické přístupy nadnárodních firem k franchisantům, master franchise
4. Srovnání přístupů nadnárodních společností, analýza vzájemných odlišností a podobností, identifikace dobré praxe

Rozsah práce: 55 - 65 stran

Literatura:

1. JELL-OJOBOR, M., WINDSPERGER, J. Determinants of the governance structure of the international franchise firm: A case study analysis in the automotive rental industry. *International Marketing Review* 2017, 34 (6), pp. 814-884
2. KENDALL, Roth a Nigh DOUGLAS. The effectiveness of headquarters-subsidiary relationships: The role of coordination, control, and conflict. *Journal of Business Research* [online]. 1992, 1992(25), 277-301 [cit. 2020-09-14]. DOI: [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(92\)90025-7](https://doi.org/10.1016/0148-2963(92)90025-7). Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0148296392900257>
3. LANFRANCHI, A. G., STREHLAU, S., MENDES BORINI, P., de RESENDE MELO, P.L. Does origin matter? The impact of the institutional environment of the origin country on the internationalization of franchise chains. *Multinational Business Review* 2020, in press.
4. LOEBL, Zbyněk. *Franchising - úspěch bez čekání*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-050-3.
5. MUMDŽIEV, Nada. Allocation of decision rights in international franchise firms: The case of master and direct franchising. In: *New Developments in the Theory of Networks*. Physica, Heidelberg, 2011. p. 45-58.
6. ŘEZNIČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. Právo a hospodářství (C.H. Beck). ISBN 80-7179-894-0.

Datum zadání: květen 2020

Datum odevzdání: leden 2021

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Vedoucí práce

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Garant studijní specializace

Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ

Bc. Kristýna Zejdová
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 15.11.2021

Bc. Kristýna Zejdová

Chtěla bych poděkovat zejména doc. Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D. et Ph.D. za trpělivost, odborné vedení závěrečné práce, podporu, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	7
1 Vztah mezi centrálou a pobočkou v nadnárodní společnosti.....	9
1.1 Nadnárodní společnost.....	9
1.2 Vstup na zahraniční trhy.....	12
1.3 Headquarters-subsidiary relationship – vztah centrály a pobočky.....	15
1.4 Typologie poboček.....	18
1.5 Kulturní souvislosti.....	19
1.6 Kontrolní mechanismy a znalostní toky	21
1.7 Expatrianti	25
2 Franchising jako forma podnikání	27
2.1 Definice	28
2.2 Formy franchisingu	30
2.3 Poplatky spojené s poskytnutím franchisy	32
2.4 Výhody a nevýhody franchisingu při pronikání na zahraniční trhy	33
2.5 Mezinárodní franchisové sítě působící v ČR	35
2.6 Franchisové podnikání v České republice	35
3 Analýza vztahu mezi centrálou a pobočkou ve vybraných franchisových sítích a jejich typické přístupy	39
3.1 McDonald`s Corporation.....	40
3.2 Doctor`s Associates, Inc. - Subway International B.V.	56
3.3 Analýza vzájemných odlišností a podobností franchisových sítí, zhodnocení jejich přístupů a identifikace dobré praxe	73
Závěr.....	79
Seznam literatury.....	81
Seznam obrázků a tabulek.....	88
Seznam příloh.....	89

Seznam použitých zkratk a symbolů

ČAF	Česká asociace franchisingu
ČR	Česká republika
IFA	International Franchise Association - Mezinárodní franchisová asociace
MNC	Multinational corporation- nadnárodní společnost
MNE	Multinational enterprise - nadnárodní podnik
MNO	Multinational Organization – nadnárodní organizace
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development - Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
TNC	Transnacionální společnost
TNI	Transnationality Index - index transnacionality
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development - Konference OSN o obchodu a rozvoji
USA	Spojené státy americké

Úvod

Volba tématu diplomové práce souvisí s fenoménem nadnárodních korporací a mezinárodního franchisingu, který se stává jednou z nejperspektivnějších a rychle se rozvíjejících forem podnikání. Dnešní podnikatel má spoustu možností, jak provozovat své podnikání jak na národní úrovni, tak na mezinárodní úrovni. Aktuálnost franchisového konceptu je zřejmá a franchising jako právní nebo obchodní model, který není v obchodním světě novinkou, má stále větší význam.

Cílem této diplomové práce je srovnání přístupů nadnárodních společností fungujících na principu franchisingu, analýza vzájemných odlišností a podobností a identifikace dobré praxe. Mám tendenci se domnívat, že komplexní analýza pomůže potenciálním podnikatelům vytvořit širší pohled na to, co franchising znamená

v mezinárodním měřítku, jaké jsou typické výhody a rizika pro zamýšlené partnery a jaký přístup lze doporučit jako nejšťastnější alternativu. Všechny tyto problémy by měly promítat pravděpodobné výsledky a trendy v budoucnosti, které jsou základem pro dobré rozhodnutí o investování do franchisy.

Hlavní hypotézou této práce je tvrzení, že existuje řada přístupů nadnárodních společností a jejich vliv mají tedy také samostatný význam na dobrou praxi v konkrétních odvětvích. Vzhledem k tomu, že mezinárodní franchising představuje poměrně složitý systém, není v rámci diplomové práce dostatek prostoru k podrobnému seznámení se všemi souvisejícími aspekty. Proto bude rozsah omezen nejdůležitějšími problémy strukturovanými do tří hlavních kapitol.

V teoretické části jsou definovány výchozí předpoklady potřebné pro další analýzu. Je důležité zahrnout tuto teorii pro pochopení samotné problematiky. První kapitola poskytuje čtenáři základní definice nadnárodní firmy, seznamuje ho s konceptem vztahu mezi centrálou a pobočkou nadnárodní společnosti, s expatrianty, kontrolními metodami nadnárodních společností vůči pobočkám a právními formami.

Druhá kapitola představuje samotný franchising. V kapitole je definován pojem franchising, franchisové sítě a franchisové podnikání v České republice (dále jen ČR). V této části jsou také představeny nejzřetelnější trendy, rysy a znaky mezinárodního franchisingu a jeho výhody a nevýhody při pronikání na zahraniční

trhy. Také jsou zde vyzdviženy některé franchisové sítě nadnárodních firem působící v ČR a jejich vztahy mezi centrálou a pobočkou.

Praktická část – třetí kapitola vyzdvihuje dvě nadnárodní firmy, které fungují na franchisovém principu na území ČR v gastronomickém průmyslu a analyzuje zejména jejich přístup a vztah mezi franchisorem a franchisantem. Nakonec zde jsou analyzovány a srovnány tyto přístupy, odlišnosti a podobnosti, které povedou k identifikaci dobré praxe, která může být použita při vzniku nových franchisových vztahů nebo pro konzultační účely, protože usnadňuje hodnocení potenciálu konkrétního sektoru, který by mohl být franchisován.

Všechny informace jsou aktuální a lze je použít pro srovnávání mezi dalšími franchisingovými společnostmi. Závěry výzkumu budou vycházet ze sběru dat a informačních zdrojů jak teoretických, tak praktických.

1 Vztah mezi centrálou a pobočkou v nadnárodní společnosti

V dnešním světě, kdy jsou oproti minulosti hranice mezi státy rozvolněny, je jednodušší podnikat nejen v tuzemsku, ale i v dalších státech. Nadnárodní společnosti těží z jejich nadnárodního statusu různými způsoby. Dosahují úspor z rozsahu tím, že rozšiřují výdaje na vývoj a výzkum a náklady na reklamu na celosvětový prodej, spojují globálně kupní sílu s dodavateli a využívají své technologické a manažerské know-how s minimálními náklady navíc. Dále také využívají levnou pracovní sílu, která je dostupná v některých rozvojových zemích a získávají přístup k odborníkům v oblasti vývoje a výzkumu ve vyspělých zemích (Bruce, 2011).

Nadnárodní společnosti se tak stávají v současnosti jedním z nejsilnějších aktérů ve světové ekonomice a jsou znakem globalizace moderního světa. Mají obrovský dosah politicky, sociálně, ale i geograficky. Tato kapitola se věnuje teoretickým základům tématu nadnárodních firem, vztahu mezi centrálou a pobočkou nadnárodní společnosti, expatrianty a budou zde představeny kontrolní metody nadnárodních společností vůči svým pobočkám a také jejich právní formy.

1.1 Nadnárodní společnost

Společnost, která má sídlo nebo centrálu v jedné zemi, avšak vyvíjí činnost přes státní hranice nejméně ve dvou dalších zemích, ve kterých má alespoň desetinu svého obrátu, definujeme jako nadnárodní společnost. Společnost v původní zemi se nazývá mateřskou nebo také centrálou a všechny její pobočky jsou zahraniční filie (Ghertman, 1996). Podobně je také definována nadnárodní společnost jako společnost, která zabezpečuje a poskytuje své produkty díky zahraničním pobočkám v několika zemích, kontroluje tyto pobočky v rámci podnikatelské politiky a z globální perspektivy je řídí (Štrach, 2009).

Také mezivládní Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) definuje nadnárodní společnost jako společnost, která je založena ve více zemích a je propojena tak, aby bylo možné řídit jejich spolupráci různými způsoby. Vlastníky mohou být soukromé osoby, stát nebo se jedná o vlastnictví smíšené. Stupeň

autonomie a závislost mezi nimi se u jednotlivých nadnárodních společností může lišit.

Různé organizace používají různá pojetí, mezi ně patří např. nadnárodní společnost (MNC), nadnárodní podnik (MNE) nebo transnacionální společnost (TNC), tyto pojmy jsou v mnoha ohledech ekvivalentní. Přestože termín nadnárodní společnost (MNC) je zřejmě nejpoužívanější, někteří konzultanti zabývající se nadnárodními společnostmi dávají přednost označení nadnárodní podnik (MNE), protože zahrnuje veškeré typy nadnárodních operací včetně dceřiných společností, které jsou provozovány jako samostatné firmy a licenční a franchisové smlouvy, u nichž není zahraniční provoz v držení mateřské společnosti, ale je to součástí společnosti jako právnické osoby (Hamam, 2017).

Podle Zadražilové je nadnárodní společnost z organizačně-právního hlediska akciová společnost mající holdingovou strukturu, která umožňuje snadnější průnik na zahraniční trh. Tato forma podnikání také umožňuje pružnější řízení, rozložení rizik a optimalizaci daňové zátěže. Zadražilová také rozděluje nadnárodní společnosti na multinacionální a transnacionální, přičemž transnacionální je rozvinutější formou, která vidí svět jako jeden trh (Zadražilová, 2007).

Existují **ukazatele**, dle kterých lze konstatovat, že je podnik nadnárodní. Podle Štracha je ukazatelem mezinárodnosti u nadnárodních firem tzv. **index transnacionality (TNI)** jako průměr tří podílů – zahraničních aktiva ku celkovým aktivům, zahraničních prodeje ku celkovým prodejům a počet zahraničních zaměstnanců k celkovému počtu zaměstnanců. Výsledkem je procentuální poměr celkových aktiv, tržeb a zaměstnanců se ocitá mimo domovskou zemi nadnárodní společnosti. Dalším možným ukazatelem dle Štracha může být index internationalizace (II) - podíl zahraničních dceřiných podniků ku počtu dceřiných podniků celkem (Štrach, 2009).

Dle těchto ukazatelů se řídí a uznávají je i další odborné zdroje. Jedna z odborných organizací Konference OSN o obchodu a rozvoji (UNCTAD) každoročně zveřejňuje seznam sta největších nadnárodních společností dle hlediska indexu transnacionalizace. Tyto výsledky se vždy vytváří pomocí dat z finančních výkazů a odpovídají vždy období od 1. dubna do 31. března následujícího roku. Z analýzy

UNCTAD níže vyplývá, že nejčastěji se mezi nadnárodními korporacemi vyskytuje těžební průmysl a distribuce ropných produktů, telekomunikace a potraviny a nápoje a nejvíce nadnárodními zeměmi jsou v posledním roce 2019 Velká Británie, Kanada a Irsko (UNCTAD, 2019).

Tab. 1 Nadnárodní společnosti dle indexu transnacionalizace

TNI (pořadí)	Jméno nadnárodní společnosti	Domácí region	Odvětví	Aktiva		Prodeje		Zaměstnanci		TNI v %
				Mimo domovskou zemi	Celkově	Mimo domovskou zemi	Celkově	Mimo domovskou zemi	Celkově	
1	Rio Tinto PLC	Velká Británie	Těžební průmysl a ropa	87 231	87 443	41 275	41 514	45 817	46 007	99,6
2	Barrick Gold Corporation	Kanada	Těžební průmysl a ropa	43 803	44 392	9 412	9 717	42 585	43 511	97,8
3	Medtronic plc	Irsko	Strojní průmysl	86 701	89 694	30 466	30 557	87 065	90 071	97,7
4	John Swire & Sons Limited	Velká Británie	Transport a skladování	48 751	51 317	13 121	14 109	131 670	133 000	95,7
5	Anglo American plc	Velká Británie	Těžební průmysl a ropa	53 703	55 922	26 580	28 727	61 000	63 000	95,1
6	Airtice Europe NV	Nizozemsko	Telekomunikace	48 255	53 000	16 288	16 561	41 343	45 409	93,5
7	Linde PLC	Velká Británie	Chemický průmysl	82 205	86 612	26 575	28 228	69 624	79 886	92,1
8	Nestlé SA	Švýcarsko	Potravinářský průmysl	105 661	132 416	91 983	93 155	282 322	291 000	91,9
9	Takeda Pharmaceutical Company Limited	Japonsko	Léčiva	113 414	118 140	24 828	30 283	45 595	47 495	91,3
10	Hon Hai Precision Industries	Čína	Elektronické komponenty	96 897	110 865	169 254	172 842	863 183	987 613	90,9

V milionech amerických dolarů a v jednotkách zaměstnanců

Zdroj: UNCTAD, 2019

Druhý index internacionalizace udává podíl počtu zahraničních dceřiných podniků (poboček) vzhledem k celkovému počtu dceřiných podniků (Štrach, 2009).

Historie a vývoj mezinárodního ekonomického prostředí v souvislosti národních korporací může být rozdělen na čtyři proudy. Již v 17. století vznikaly v dnešní Velké Británii a Nizozemsku společnosti, které by se dnes daly považovat za nadnárodní (Gabel, Bruner, 2003). Do poloviny 20. století ale nadnárodní společnosti především v Evropě musely reagovat na nová pravidla mezinárodní hry a začaly využívat strategii decentralizace, ve které každá pobočka byla více nezávislá a zaměřovala se na vlastní trh. Do roku 1980 globální konkurence začala prosazovat změnu strategie na centralizovanou, což představovalo vyšší kontrolu nad pobočkami v zahraničí. Poslední proud začíná na konci 70. let a vyznačuje se velkými změnami v mezinárodním měřítku. Politické a ekonomické potřeby postupovaly proti sobě a nadnárodní společnosti musely přistupovat na kompromisy a reagovat novou strategií – transnacionalizace. Začala se vytvářet složitá síť toku materiálu, technologií, finančních zdrojů a lidí nejen mezi centrálou a pobočkami, ale i mezi pobočkami navzájem. (Martinez a Jarillo, 1989). **První nadnárodní společnosti** (Multinational enterprise, dále jen MNE) vznikaly na začátku 19. století v Evropě. Celní poplatky a dopravní náklady byly **hlavními důvody pro zakládání** nových

společností v cizích zemích. Většinou se jednalo o velké průmyslové podniky jako Nestlé, Michelin nebo Bayer (Ghertman, 1996).

1.2 Vstup na zahraniční trhy

Nadnárodní společnosti mají několik možností vstupu na trh. Vznikají buď díky spojování a fúzím, jejichž účelem je získat další trhy a zároveň snížit náklady a být stále blízko zákazníkům díky zahraničním pobočkám nebo je zakládána prostřednictvím přímých zahraničních investic mateřské společnosti formou akvizicí existující firmy či realizací nových provozních kapacit. Další variantou může být franchising – prodej licence a franchisového konceptu přes hranice. Průnik na zahraniční trhy je možné rozdělit na dvě základní skupiny – kapitálové a bezkapitálové expanze.

Do **kapitálové expanze** patří tzv. branch. V případě České republiky se jedná o založení zahraniční pobočky ve smyslu organizační složky, která je zapsána do obchodního rejstříku jako zvláštní typ společnosti mající totožné téma práce s identitou společnosti zřizovatelské. Zahraniční pobočka je tak úzce spjata se společností mateřskou, často má stejný název a podléhá řízení mateřské společnosti. Rozvaha pobočky je také součástí rozvahy mateřské společnosti (Štrach, 2009).

Další možností jsou přidružené společnosti - nezávislé společnosti založené v zahraničí. Dále se dělí podle podílů či akcií na dceřinné společnosti a filiálky. Filiálky jsou vlastněny mateřskou společností podílem 10 – 50 % akcií, dceřinné společnosti jsou mateřskou vlastněny více než 50 % podílem akcií a zpravidla nesou stejné jméno. Příkladem může být ze sta procent vlastněná TOYOTA MOTOR CZECH spol. s r.o belgickou mateřskou společností Toyota Motor Europe NV/SA. Existují ale výjimky, kdy je ponecháno z marketingových či obchodních důvodů jméno původní – například ŠKODA AUTO a.s., jejíž 100 % akcií vlastní Volkswagen International Finance N.V. (Štrach, 2009).

Poslední možností je Joint venture – tzv. fúze, aliance dvou nebo více podniků a založení společnosti nové. Využívá se lokálně i při expanzi na zahraniční trhy. Proces funguje tak, že silný podnik usilující o expanzi si v požadované lokalitě najde

vhodného tuzemského partnera a společně založí novou společnost. Výhodou je nízká investice a čerpání vybudovaného zákaznického portfolia strategického partnera v daném trhu (Štrach, 2009).

Mezi **bezkapitálové expanze** patří export, což je nejjednodušší způsob pro expanzi, kde společnost sama přímo vyváží svým odběratelům v zahraničí nebo nepřímo spolupracuje se třetí stranou, která výrobky vyváží. Dalším způsobem je licence, která představuje pronájem znalostí, know-how výroby a znalostí zahraniční společnosti. Zahraniční společnost tak platí pravidelně poplatky za právo vyrábět konkrétní výrobek podle dodané instruktaže. Výhodou jsou nízké náklady na expanzi a pravidelný vysoký příjem, nevýhodou možná ztráta kvality a poškození značky nebo nabytá znalost konkurence, která může know-how využít.

Do bezkapitálové expanze patří také franchising. Představuje dohodu mezi domácími společnostmi a vybraným subjektem v zahraničí. Subjektem může být fyzická i právnická osoba – některé nadnárodní společnosti ale požadují pouze fyzickou osobu. Ve franchisingu subjekt hradí vstupní poplatek, za který získá právo užívat značku domácí společnosti, koncept, know-how, instrukce k výrobě a/nebo službám a také je povinen hradit průběžné poplatky - zpravidla procenta ze zisku nebo tržeb. Výhodami jsou nízké náklady na expanzi, vstup značky do povědomí tuzemských zákazníků a nevýhodou může být omezenost kontroly a ohrožení kvality v případě nedodržování standardů. Vše je ale možné zabezpečit kvalitní smlouvou mezi domácími společnostmi a subjektem (Štrach, 2009).

Souvislost mezi ekonomickým rozvojem a vyspělostí firem je zcela jasná v případě míry internalizace exportu. Navíc integrace směrem dolů na zahraniční trhy může těmto firmám nejen umožnit zvýšit export a odpovídající činnosti s přidanou hodnotou, ale také jim pomoci shromáždit zkušenosti a manažerské know-how, které může být nanejvýš důležité při internacionalizaci jiných typů činnosti s přidanou hodnotou, jako je získávání zdrojů, výroba a dokonce i výzkum a vývoj. Internalizace exportu tedy může firmě poskytnout strategickou výhodu nejen proto, že pomáhá rozšířit schopnosti firmy na zahraniční trhy, ale také proto, že vede k

akumulaci nových nebo rozšířených konkurenčních schopností a ke konkurenčnímu učení (Lanfranchi A. G. a kol., 2020).

Rozhodnutí, jakým způsobem poté vstoupí nadnárodní společnost na zahraniční trhy, je klíčovým rozhodnutím nejen mezinárodního marketingu a podnik si může zvolit z řady forem vstupu na zahraniční trh. Výběr strategie ovlivňuje několik faktorů, např. rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu, celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí a potenciál cílového trhu. Formy vstupu nadnárodní společnosti na zahraniční trhy je možno rozdělit na tři velké skupiny – import a export (mezinárodní obchodní metody), formy kapitálových investic (např. licence a franchising) a kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy. Především licence a franchising představuje formu vstup na trh bez nutnosti počátečních investic a nutnosti znalostí lokální legislativy.

Nadnárodní společnost nemusí nutně znamenat společnost o desítkách zaměstnanců, může jich mít i „jen“ stovky. **Velikost nadnárodního podniku** se tedy může pohybovat v široké škále od menších až po velkou. V rámci jedné firmy mohou zaměstnanci uplatnit své znalosti z domácí centrály na zahraničních trzích. Příkladem takového přenosu mohou být expatrianti. U nevýrobních společností, které podnikají ve službách, není prioritou využít nízkých nákladů, ale být blízko zákazníkům a využít především přenosu znalostí a zázemí nadnárodní společnosti (Gooderham, 2010).

Gooderham a Nordhaug popisují tvorbu struktur nadnárodních společností jako reakci na mezinárodní strategii, která je ovlivněna druhem podnikání a zdroji firmy a vymezují čtyři základní **organizační struktury** (Gooderham a Nordhaug, 2010). Tyto struktury jsou více popsány níže:

Internacionální – nejjednodušší struktura, mezinárodní divize, klade důraz na domácí trh a převáží zde jednosměrný tok informací a technologií na zahraniční pobočky, velká míra závislosti na mateřské společnosti a nižší míra porozumění pro rozhodnutí vycházející z centrály

Multi-domestikální – větší přizpůsobivost lokálnímu trhu, vysoká míra centralizace s důrazem na IT a marketing, typickým znakem je podpora a orientace na lokálního zákazníka

Globální divize – zahrnuje IT, vývoj a část administrativy je centralizovaná, globální manažeři zodpovídají za globální produkty, lokální pobočky mají částečnou pravomoc ovlivnit místní trh, z globálního hlediska je však jejich vliv bezvýznamný

Transnacionální - hlavními znaky jsou globální integrace a znalosti a lokální přizpůsobivost, potřeba nalezení rovnováhy mezi lokálním a globálním trhem umožňuje vznik decentralizovaných činností a tok know-how by měl být sdílen mezi všemi složkami společnosti

Tento všeobecně známý Bartlett-Ghosalův model popisuje míru lokální přizpůsobivosti a globální integrace společností. Popisuje se v něm, jaké interakce mohou vzniknout ve vztahu mezi centrálou a pobočkami. Vztahy typů multidomestic a international bývají typické pro evropské nadnárodní společnosti. Naopak globální divize, které jsou zaměřeny na znalostní toky, jsou typické pro americké korporace a zaměření na toky zboží je spojováno s japonskými firmami (Štrach, 2009).

1.3 Headquarters-subsidiary relationship – vztah centrály a pobočky

Klíčové pro vztah centrály a pobočky je mimojiné způsob, díky kterému bude mít centrála jistotu, že pobočky pracují na společných úkolech a cílech. (Harzing a kol., 2001). V následující kapitole bude cílem popsat organizační uspořádání nadnárodních společností a různé typy kontrolních metodik, které centrála může využít k dosažení této jistoty.

Centralizace a decentralizace nám ukazuje, nakolik je ve vertikální linii soustředěno rozhodování a odpovědnost za určité činnosti a výkony. Při úplné centralizaci rozhodují pouze ústřední orgány, v tomto případě mateřská společnost. Centrální složky mateřské společnosti vyhradí veškeré rozhodování nebo učiní rozhodování nižších složek plně závislým na směrnicích a pokynech mateřské společnosti. Centralizace vyžaduje výraznou spolupráci, kooperaci a celá struktura tak funguje spíše jako jeden velký podnik.

Každou centrální pobočku zajímá především zisk, který dceřinné pobočky vytváří. V decentralizované společnosti se skládá z poměrně nezávislých poboček a ve vztahu mezi centrálou a pobočkami zde probíhají nízké interakce – tvoří je většinou finanční toky. Kromě nich si pobočky zajišťují téměř všechny své funkce (Blažek, 2011).

Centralizace a decentralizace má určitý vliv na vztah pobočky a centrály. Podle Gardeho a Richtera společnosti, které jsou úspěšné, mají správný poměr mezi centralizací a decentralizací. Je tedy důležité najít míru řízení a rozhodování, které realizuje centrála společnosti (Garde a Richter, 2009). Centrála tak stojí vždy před rozhodnutím, jaké kompetence a jaké pravomoci by měla předat a jaké by si měla zachovat. Toto rozhodnutí však závisí na mnoha faktorech a síle jejich vlivu. Jednotlivé části podniku mají také různý centralizační a decentralizační potenciál (Berndt, Altobelli a Sander, 2007). Pobočka nadnárodní společnosti může být na centrále více či méně závislá. Podle míry závislosti mohou být rozlišovány na závislou, vzájemně závislou a samostatnou pobočku (Phatak a kol., 2009, s. 540).

Závislá pobočka – zde chybí možnost vytvořit vlastní zdroje, např. kapitál, technologie, marketing a je zcela závislá na centrále

Vzájemně závislá pobočka – existuje vzájemná závislost mezi centrálou a pobočkou ve zdrojích, které bez vzájemné interakce nemohou vzniknout

Samostatná pobočka – jedná se o ojedinělý případ a vzniká v oblastech s omezeným mezinárodním obchodem, kde je spolupráce mezi centrálou a pobočkou omezena.

Původně byl vztah centrály a pobočky řízen z pohledu centrály. Postupem času se ale přišlo na to, že svoboda a nezávislé jednání v řízení poboček může pomoci a podle Birkinshawa jsou zahraniční pobočky individuální a unikátní, protože musí čelit konkurenčnímu silnému prostředí, a to jak vnějšímu, tak vnitřnímu (Birkinshaw, 2005).

Dle Gupty a Govindarajana se vztah centrály a pobočky dělí pomocí uskutečněných toků a podle jejich objemu. U znalostních toků je jejich síla především v rozvíjejících trzích než na trzích vyspělých. Kapitálové toky od centrály k pobočce, která je

umístěna na velkém rozvojovém trhu, budou větší než k pobočce, která působí na trhu malém.

Vztah centrály a pobočky navzájem je mimo jiné ovlivněn také **vzájemnými interakcemi**. Jsou to znalostní, kapitálové a proudové toky. Znalostními toky jsou přenosy informací, které mohou být na základě cirkulace pracovníků v rámci jedné společnosti nebo ve formě duševního vlastnictví. Mezi kapitálové toky patří poskytování kapitálu mezi jednotlivými částmi společnosti a proudové toky slouží ke vzájemnému poskytování zboží či služeb za úplatu. Pomocí těchto výměn může být ovlivněn hospodářský výsledek jednotlivých částí nadnárodní firmy (Štrach, 2009).

Pobočka a její pozice má jistý vliv na její vztah s centrálou. Pozice pobočky souvisí jak s centralizací, tak s určitou silou, jak je popsáno dále. Pobočky jsou vždy v nějaké míře závislé na centrále. Jejich nezávislost ale roste s jejich pozicí a silou v nadnárodní společnosti. Podle zdroje této síly můžeme dělit pobočky do čtyř skupin. Jednotlivé skupiny jsou popsány níže.

První skupinou je **mikropolitická vyjednávací síla**. Zde působí vyjednávací schopnost manažerů pobočky. Není trvale udržitelná a může se měnit tak, jak ostatní pobočky lobují za své zájmy. Některé pobočky mohou spadat do druhé skupiny zvané **systematická síla**. Pobočka má důležitou pozici v rámci společnosti, pobočka může pozitivně ovlivnit nebo naopak poškodit vztahy mezi zákazníky a dodavateli. U globálních zákazníků může centrála rozhodovat o přesunu kompetencí do jiné pobočky. Proto by pobočka měla přemýšlet o nákladech příležitosti pro celou firmu. Třetí skupina je definována jako **síla ze závislosti na zdrojích**. Zdrojem síly jsou zde zákazníci a síla pobočky vzniká z jejího vztahu k zákazníkům. Nadstandarní vztahy by neměla centrála narušit a raději by měla ustoupit některým požadavkům ze strany manažerů. Pobočky také mohou patřit do poslední skupiny, které se říká **institucionální síla**, kde působí specifické domácí podmínky, kulturní rozdíly a také např. silné odbory.

1.4 Typologie poboček

Na rozdělování podle typologie poboček nadnárodních společností existují různé názory. Někteří autoři rozdělují pobočky dle míry samostatnosti. Jiní, např. Birkinshaw a Morisson se zaměřují spíše na roli strategické úlohy pobočky vůči společnosti a také na strukturu organizace. Kladou také důraz na míru integrace a centralizace. Birkinshaw a Morisson rozdělují pobočky na lokální implementátory, specialisty a světové mandáty. Vysvětlení jednotlivých druhů poboček je popsáno níže (Birkinshaw a Morisson, 1996, s. 733):

Lokální implementátor – pobočky jsou zde zaměřené na lokální trh, je omezeno pole jejich působnosti a možnosti rozvoje. Mají nižší míru znalostí a zdrojů. Mají ale větší samostatnost a jsou důležité pro získávání lokálních zákazníků. Mezi takové pobočky patří například franchisy.

Specializovaný spolupracovník - pobočky se specializují pouze v určitých oblastech a jejich úkolem je podpora ostatním pobočkám. Mají také vysokou míru interakce s ostatními částmi firmy.

Světový zmocněnec - dopad těchto poboček je na společnost globální. Starají se o strategii a strategické procesy.

Druhý způsob, jak jsou pobočky rozdělovány, je popsán autory Enrightem a Subramanianem. Rozdělují pobočky podle toho, zda jsou pobočky zdrojem rozvoje nebo naopak tento zdroj je z jejich strany implementován. Také se zaměřují na geografické faktory a produktové linie. Dělí pobočky do těchto kategorií (Enright a Subramanian, 2007, s. 895–897):

Produktová oblast - důležitost pobočky je dána počtem produktových linií. Ty, které mají větší rozsah obchodu nebo výroby mají větší vliv a důležitost v rámci společnosti. Může se jednat i o vývojové oddělení, které má pobočka vlastní – pak roste i vliv na ostatní pobočky.

Geografická oblast - pobočka ovlivňuje působností pouze na lokálním trhu, ale také zde hraje roli, kde se tento trh nachází.

Tvorba hodnot – zde mají většinou pobočky na starost implementaci celopodnikové strategie. Dalším případem může být výzkumné oddělení. Přesahuje zde vliv pobočky na lokální trh. Interakce s ostatními pobočkami je vysoká.

Spotřeba hodnot - pobočky spotřebovávají znalosti a produkty, které byly vytvořeny centrálou nebo na jiných pobočkách. Zde se jedná například o franchisy.

Dalším příkladným pohledem na rozdělení poboček může být teorie Gupta a Govindarajana. Rozdělují pobočky dle odbornosti a znalosti na globální inovátory, integrované hráče, místní inovátory a implementátory (Gupta a Govindarajan, 1991). I když mají různí autoři různé názvy pro typologii poboček a pro jejich rozdělení mají různé důvody, je očividné, že rozdělení se vzájemně prolíná a doplňuje. Například lokální implementátoři dle Birkinshawa a Morisoona jsou srovnatelní s lokálními inovátory dle Gupty a Govindarajana. Také jejich integrování hráči jsou podobní World Mandata Birkinshawa a Morissona.

1.5 Kulturní souvislosti

Není možné jednoduše určit definice organizační kultury. Obvykle se popisuje jako skupina hodnot, postojů, vzorů chování a norem, které pracovníci v rámci společnosti sdílí a které ovlivňují jejich chování a výkonnost. Díky tomu, jak roste globalizace, dochází k vniku poboček zahraničních firem na domácím trhu. Tyto firmy si s sebou berou mimo jiné také nezaměnitelnou kulturu, kterou lidé z domácího trhu nemusí vždy plně chápat nebo podporovat (Lukášová, 2004).

Z pohledu amerických firem se jedná povětšinou o určité firemní motto, logo nebo etický kodex. Anglosaské firmy se vyznačují např. určitou neformálností v komunikaci, která je dána tím, že se nerozlišuje mezi tykáním a vykáním v anglickém jazyce. Typickými příklady mohou být dvě protipólové nadnárodní franchisové sítě - americký McDonald's s mottem „I'm lovin' it“, logem „M“ připomínajícím velké žluté oblouky, které jsou kromě zkratky příjmení zakladatelů symbolem komunity a evropská Bageterie Boulevard, která se vyznačuje stylem komunikace charakteristickým smyšlenými novinovými výstřižky.

Umlafová a Pfeifer popisují, že organizační struktura je vymyšlena a vytvořena lidmi a nazývají ji jako měkkou složku, která je sdílena většinou zaměstnanců

(Pfeifer, 1993). Dle Flamholtze patří k důležitým prvkům organizační kultury akronymy názvů firem a jejich logo. Také popisuje vliv organizační struktury na výkon a zdraví společnosti a chápe kulturu jako osobnost (Flamholtz, 2011). Mitchel bere organizační kulturu jako synonymum lepidla, které spojuje společnost dohromady. Má vliv nejen na chování, ale i řízení společnosti. Různé kultury mají odlišný přístup k tomu, jak vést společnost, pobočku, jak řešit rizikové situace nebo jak rozhodovat. V souvislosti se vztahem centrály a pobočky, centrála společnosti více či méně přenáší svoji domovskou kulturu na pobočky (Mitchel, 2000).

Také na chování managementu je možné pohlížet z pohledu kulturního hlediska. Výzkum Hofstedeho na téma manažerského chování dělí chování managementu na šest kulturních dimenzí (Hofstede, 2010, s. 9-16):

Rozdělení moci - některé kultury se vyznačují větším vztahem a respektem k autoritám. Autority mohou být starší, zkušenější lidé. V těchto kulturách se projevuje tzv. větší vzdálenost k moci. Pobočky s touto kulturou jsou převážně centralizované.

Maskulinita versus feminita - v dimenzi maskulinity jsou dominantní muži, jsou vůdčími typy a zastávají vedoucí pozice. Ženy jsou spíše v roli manželek a matek, které se starají o domácnost a děti. Pro pobočky s touto kulturou je typická struktura společnosti a formální kultura. Také zde může snadno docházet ke konfliktům s rozdílnou kulturou.

Individualismus versus kolektivismus - v této kultuře mohou silně individuální jedinci hájit pouze své zájmy bez ohledu na prospěch společnosti. Je třeba zde nastavit více centralizované řízení, které má možnost ohlídat, že tím kultura nepoškodí společnost.

Vyhýbání se nejistotě - tato kultura byla a je často vidět u společností v České republice. Lidé nemají rádi nejistotu a jsou spokojeni pod jasným a pevným vedením. V sebejistějších pobočkách je vhodné nastavit nízkou centralizaci a větší míru samostatnosti.

Konfucianismus – dlouhodobá versus krátkodobá orientace - tato dimenze je typická pro asijské kultury. Menší míra formální struktury zapříčiňuje vytváření

neformálních vztahů a norem. Zaměřuje se také na schopnost plánování vzdálené budoucnosti, dlouhodobé investice a budoucí výsledky.

Požitkářství versus zdrženlivost - nejnovější dimenze přidaná mezi ostatní až v roce 2010, zabývá se tím, jak jedinec či společnost hledí na své vlastní potřeby a tužby. Mezi zdrženlivější kultury patří asijské země, státy východní Evropy a muslimské země. Naopak požitkářské jsou kultury v Jižní a Severní Americe a západní Evropě.

Z této podkapitoly je zřejmé, že na vztah pobočky a centrály může mít vliv několik hledisek. Záleží nejen na velikosti, na kultuře, ale také na typu podnikání a není pochyb, že pozice pobočky se v čase vyvíjí.

1.6 Kontrolní mechanismy a znalostní toky

Kontrolní mechanismy jsou nástroje, které se používají k zajištění, aby všechny pobočky i centrála usilovaly i společné organizační cíle. Cílem kontrolních mechanismů je tedy optimálním způsobem řídit vztah mezi centrálou a pobočkou, aby dosahovaly předem stanovených společných cílů a k překonání problémů nebo konfliktů, které se týkají asymetrie informací a nedorozumění, která mohou vzniknout mezi centrálou a pobočkami.

Existuje několik kontrolních mechanismů, které však lze rozdělit do dvou hlavních částí podle toho, zda je kontrola přímá nebo nepřímá a také zda se provádí osobním nebo neosobním způsobem. Existují také čtyři typy kontrolních mechanismů, které jsou znázorněny v tabulce níže. Každý způsob je definován pomocí základních prvků – například řízení expatriantů patří do skupiny osobní přímé kontroly, protože pro nadnárodní společnosti je důležité určit způsob, jakým bude realizován přímý dohled nad jednotkami organizace. Další možností přímé kontroly je centralizace managementu skrze miniředitelství na úrovni pobočky.

Tab. 2 Kontrolní mechanismy

Kontrola	Osobní/kulturní – založena na sociální interakci	Byrokratická, neosobní – stojí na pomocných artefaktech
-----------------	---	--

Přímá/explicitní	Centralizace, řízení expatriantů, přímý dohled	Formalizace, standardizace
Nepřímá/implicitní	Neformální komunikace, management trénink, socializace	Kontrola výkonu, plánování

Zdroj: Verschuren, 2006, s. 12

Kontrolní mechanismus, jako je standardizace, lze zkoumat ze tří různých pohledů: standardizace norem, standardizace dovedností a znalostí a standardizace výstupu (Mintzberg, 2006):

Standardizace norem - určuje společné hodnoty a normy. Formalizace představuje druh neosobní kontroly, jsou stanoveny sobory pravidel a postupů, které pracovník musí dodržovat.

Standardizace dovedností a znalostí - provádí se specifikovaná a standardizovaná školení a vzdělávání, která umožňují pracovat automatizovaně díky znalosti, jaký výsledek je očekáván.

Standardizace výstupu - kontrola a koordinace činnosti je uskutečňována nastavením očekávaných výsledků. Tato metoda je úzce spojena s vedením společnosti podle cílů.

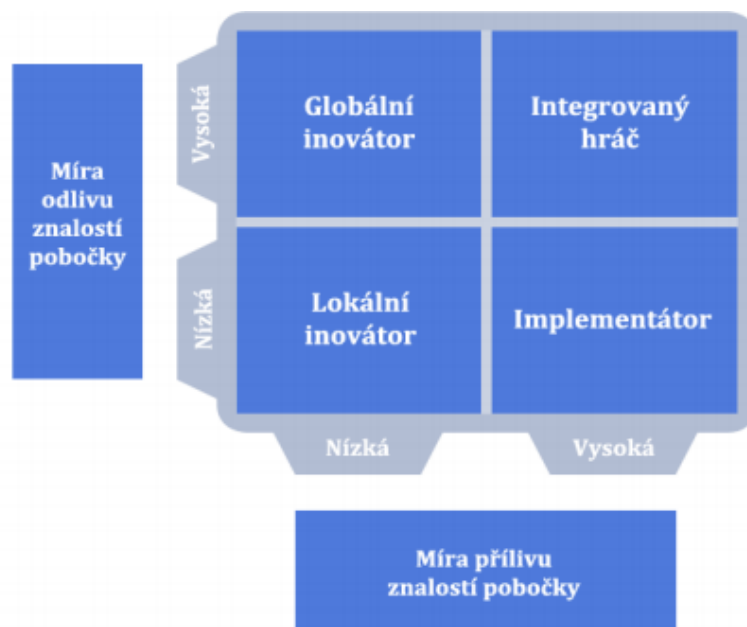
V mezinárodním franchisingu lze úspěšnou franchisu implementovat tehdy, kdy je přizpůsobena požadavkům zahraničního trhu. Čím důležitější jsou aktiva místních franchisových partnerů pro vytváření hodnoty sítě, tím více franchisor používá nižší formy kontroly. Mezinárodní franchisy mohou navíc financovat růst systému snaději a méně nákladně, pokud mají přístup k finančním zdrojům místních partnerů. Čím vyšší jsou finanční prostředky potřebné pro implementaci franchisy v zahraničí, tím méně franchisor své partnery kontroluje (Jell-Ojabor a kol., 2007).

V souvislosti s kulturní nejistotou, která vyplývá z nedostatečné znalosti místních zvyků a kultury, kdy franchisor nemá schopnost přesně vyhodnotit kulturní, ekonomické a institucionální zvláštnosti hostitelských zemí k vysokým transakčním nákladům, franchisoví partneři, kteří se nacházejí geograficky blízko k zákazníkům

a znají místní kulturu, mohou lépe upravovat produkty, služby a propagační strategie tak, aby vyhovovaly místním očekáváním a požadavkům, stejně jako přizpůsobovat administrativní postupy, jako jsou techniky řízení a monitorování. Čím vyšší jsou tedy transakční náklady v důsledku kulturní nejistoty, tím vyšší je tendence poskytovatele franchisy používat nižší režimy kontroly (Mumidžiev N., 2007).

Znalostní toky v nadnárodní společnosti jsou důležitým a nezbytným faktorem pro konkurenční výhodu. Přenos znalostních toků je důležitý především v projektech rozvoje produktu, které provádějí nadnárodní firmy, protože mají velký vliv na výkonnost a úspěšnost firmy. Je ale potřeba identifikovat proměnné, které ovlivňují procesy přenosu znalostí mezi centrálou a pobočkou. Patří mezi ně například druh znalostních toků, absorpční kapacita, role pobočky a výměna zaměstnanců (Schraiber a kol., 2011).

Znalostní toky jsou ale definovány dnes i z jiného pohledu na dvě skupiny: z pohledu rozsahu transakcí (v jakém rozsahu se pobočky zabývají přenosem znalostí) a z pohledu směru (zda je pobočka poskytovatelem nebo příjemcem znalostí). Kombinace těchto dvou skupin definuje čtyři základní role poboček:



Zdroj: (Monteiro, Arvidsson a Birkinshaw, 2008)

Obr. 1 Role poboček

Pobočka, která je v roli Globálního inovátora, je zdrojem znalostí pro další pobočky a může pozitivně působit jako středisko informací pro produktové řady. Integrovaní hráči přenášejí znalosti do dalších organizačních jednotek a jde o velmi důležitý typ pobočky. Implementátoři jsou obvykle závislí na znalostech z centrály a ostatních poboček a příliš se nezabývají tvorbou znalostí. Jejich opakem jsou pobočky ve skupině lokálních inovátorů, kteří vytváří vlastní znalosti, ale nesdílejí je s ostatními, ani příliš nepřijímají znalosti od ostatních. Studie ale prokázaly, že sdílení znalostí a know-how poskytuje příležitosti ke zlepšení výkonnosti, protože pobočky, které jsou izolované, nemají přístup nejenom ke znalostem jiných jednotek v nadnárodní společnosti (např. osvědčené postupy vyvinuté jinou pobočkou), ale také k informační síti zprostředkávající sdělování o případných příležitostech a překážkách (Monteiro, Arvidsson a Birkinshaw, 2008).

Během předávání znalostí také existují bariéry, které mohou poškodit spolupráci mezi centrálou a pobočkou nebo mezi pobočkami navzájem. V případě tacitních znalostí je těžké přenášet je ústně nebo písemně. Kromě toho mohou být také znalostní toky ovlivněny konkurencí přítomnou mezi jednotkami a soutěž je překážkou ve sdílení know-how, protože členové jedné pobočky nemusí chtít sdílet informace s druhou pobočkou, pokud ji považují za konkurenta. Někteří neradi sdílí informace s dalšími lidmi ve vidině odměnění za ně někoho jiného. Další bariérou může být hierarchická struktura uvnitř organizace a komunikační tok informací. Často vrcholový management věří, že mají nejpřesnější informace a díky nedůvěře v interpretaci zaměstnanců může vzniknout propast či zeď mezi hierarchickými úrovněmi organizace. Dalšími důvody mohou být například nedostatek komunikace nebo nedostatek času (Guerra, Lugli, Parra a Flores, 2009).

Zlepšení sdílení know-how lze pomoci hned několika řídicími systémy. Prvním systémem je sledování – monitorování. Druhým systémem může být hodnocení výkonnosti manažerů, což vede k většímu úsilí sdílení znalostí od manažerů. Třetí způsob představují bonusy nejen podle výkonnosti svých poboček, ale také podle výkonu nadnárodní společnosti jako celku. Dalším řídicím systémem, který může pomoci, je socializace s cílem dosáhnout sdílených cílů a hodnot v různých pobočkách nadnárodní společnosti. Jde o osobní proces, a proto je tímto způsobem snazší sdílet know-how (Harzing a Noorderhaven, 2005).

1.7 Expatrianti

Expatrianti hrají důležitou roli při kontrole zahraničních poboček nadnárodních společností, a to prostřednictvím osobní kontroly. Expatrianta je možné definovat jako zaměstnance, který vykonává své povolání v zahraničí, ať už v nadnárodní společnosti nebo její pobočce a má konkrétní úkoly a mise, které jsou časově omezené. Jsou považováni za klíčové hráče v nadnárodních společnostech, protože jejich role spočívá nejen v přenosu znalostních rolí, ale i kontrole a přenosu firemní kultury a cílů z centrály do pobočky. Expatrianty dělíme do dvou hlavních skupin – tradiční a virtuální (Štrach, 2009, s. 81) vysvětlené včetně výhod a nevýhod těchto skupin níže.

Tradiční expatriant je zkušeným zaměstnancem, má manažerské znalosti a dovednosti a doba vyslání do zahraničí je zpravidla 1-5 let.

Výhody: Otevřená a osobní komunikace, transfer znalostí, know-how a technologií, poznání nových kultur během expatriace, získání zkušeností.

Nevýhody: Kulturní šok, stěhování s celou rodinou, vysoké náklady, vysoká úroveň selhání expatriantů na manažerských pozicích

Virtuální expatriant je zodpovědný za řízení a dění v zahraniční pobočce a kontroluje činnost skrze video a telekonferencí, zůstává v domácí zemi centrály.

Výhody: není potřeba stěhování a absence kulturních šoků, expatriant je „doma“.

Nevýhody: neosobní vztahy s pracovníky na dotknuté pobočce, vyšší riziko nepřijmutí do cílového kolektivu.

Empirická studie zkoumající závislost, do jaké míry přispívají expatrianti k přenosu znalostí mezi centrálou a pobočkou ověřuje mimojiné hypotézu, že rozsah přenosu znalostí bude mnohem vyšší, pokud pobočka zaměstnává v dané funkci expatrianta místo lokálního manažera. Ze studie bylo zjištěno, že rozsah přenesených znalostí z centrály do poboček je opravdu vyšší u těch poboček, kde zaměstnávají expatrianty. Existuje ale problematika související se skutečností, že někteří expatrianti nedokáží v časovém období, kdy působí v hostitelské zemi, rozvinout

vztahy s místními zaměstnanci a kulturou, nedisponují tedy dostatečným přístupem ke znalostním tokům, a proto nejsou schopni tak dobře přenést znalosti zpět do centrály (Harzing a kol., 2015).

Absorbční kapacita také hraje důležitou roli v přenosu znalostí mezi centrálou a pobočkou expatriantem. Některé pobočky nevěnují dostatek pozornosti tomu, co jiné pobočce nebo centrále může připadat důležité. Tento problém může vyřešit například speciální interkulturní trénink, který má roli prevence a minimalizaci vlivu odlišnosti rozdílných kultur. Interkulturní trénink je podstatným krokem, kterým by si měl projít každý expatriant, protože tyto pracovníci mají často problém se začleněním do lokálního týmu a nemohou si pak vybudovat tak dobré vztahy s rezidenty a disponovat dostatečným přístupem ke znalostním tokům. Příčinami mohou být jazyková bariéra, neznalost místních návyků nebo odlišný komunikační styl. Cena za následky je pak velmi vysoká – neefektivnost manažera, vysoké náklady na neefektivní práci a celková finanční a psychická náročnost. Dle Štracha (2009, s. 87) existují tři základní druhy interkulturních tréninků:

In-country real-time training – zahrnuje asistenci před, po celou dobu v průběhu i po skončení expatriace, pomoc řešit problémy ve chvíli, kdy nastanou, možnost využít „kulturního trenéra“ (mohou být i příslušníci hostitelské země)

Global mindset training je komplexní přístup ke globálnímu vnímání společnosti, nezbytnost cítit se jako plnohodnotná součást globální společnosti, využití know-how a zkušeností repatriantů (expatriantů, kteří se vrátili).

Sebevzdělávání – do něhož patří specializované softwarové nástroje, internet a sociální sítě

2 Franchising jako forma podnikání

Franchisové podnikání má dnes na trzích po celém světě významný potenciál. Je to způsob podnikání založený na předem osvědčené a minimálně jednou odzkoušené koncepci, což by mělo být zárukou úspěchu. Patří mezi nové a moderní formy podnikání a rychle se rozvíjí po celém světě.

Fungování franchise je založeno na tom, že subjekt „franchisor“ nabízí druhému subjektu „franchisantu“ tzv. podnikatelský koncept „na klíč“ a soubor služeb, který pomáhá úspěšně vybudovat a řídit vlastní podnik. Franchising je tedy „Partnership for profit“. Franchisor na jedné straně dostává příležitost generovat vyšší zisky pouhým poskytnutím licence – své podnikatelské myšlenky a obchodního jména, na druhé straně franchisant těží z dobrého jména a zkušeností franchisora, a proto snižuje riziko podnikatelského neúspěchu. Vzniká tak situace win-win.

Světová praxe prokázala, že franchising má tendenci být jedním z nejúčinnějších způsobů expanze podnikání (Ramberg, 2008), zejména na mezinárodní úrovni. Jeho existence byla prokázána časem na mnoha vysoce konkurenčních trzích, což prokázalo zcela jasný koncept franchisového průmyslu. V mnoha literárních zdrojích, zejména pokud jde o terminologii, však stále neexistuje jednotné chápání tohoto konceptu.

Tato kapitola definuje teoretické základy potřebné pro další analýzu a pro pochopení logiky a vlastností samotné franchise. Poskytuje čtenáři základní definice, seznamuje ho s konceptem mezinárodního franchisingu obecně a s historií jeho vývoje, především franchise smlouvě mající zásadní význam pro franchise vztah. V následujících podkapitolách se často vyskytují pojmy, které je v úvodu důležité vysvětlit pro snadné porozumění textu. Všechny důležité pojmy jsou vysvětleny v příloze č. 1 dle České franchisingové asociace (2008). Kapitola je zakončena hlavními typy franchisového systému.

2.1 Definice

Pojem „franchising“, odvozený od starověké francouzštiny, je definován jako držení určité výsady nebo práva. Současná francouzština slovo užívá ve smyslu „příměst, otevřenost“, případně „osvobodit“ a sloveso „franchiser“ znamená „udělit licenci, udělit povolení“. V angličtině je význam tohoto slova „franchise“ užší a jako podstatné jméno znamená „povolení, licence, koncese“ (Hesková, 2005). V českém ani slovenském jazyce nejsou tato slova oficiálně upravena, a proto budou v dalším textu užívány výrazy „franchising, franchisa, franchisový“.

Jednotná, obecně uznávaná definice franchisingu doposud neexistuje, ale nejčastěji je citována definice z Evropského kodexu etiky franchisingu. Dle tohoto kodexu je franchising odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí služby, boží nebo technologie na trh. Opírá se o nepřetržitou a úzkou spolupráci právně a finančně nezávislých a samostatných podniků, franchisora a franchisantů. Franchisor zaručuje právo a zároveň ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu konceptu franchisantům (Česká asociace franchisingu, 2007).

Toto právo zavazuje franchisanta opravňuje a zároveň zavazuje užívat za nepřímou či přímou úplatu jméno franchisorovy společnosti a/nebo jeho ochranou známku, servisní známku či jiná práva z průmyslového a duševního vlastnictví, tedy i know-how, technické a hospodářské metody a procedury v rámci a v době trvání písemné franchisové smlouvy uzavřené mezi franchisorem a franchisantem za trvalé technické a obchodní podpory ze strany franchisora.

Know-how je definováno dle Evropského kodexu etiky jako soubor praktických nepatentovaných znalostí, vycházejících ze získaných a ověřených zkušeností franchisora, jež jsou podstatné a pro ostatní utajené. „Podstatné“ znamená, že zahrnuje informace, které nezbytně franchisant potřebuje pro použití, prodej či přepradu smluvního zboží nebo služeb, pro prezentaci zboží, metody přístupu k zákazníkovi a řízení podniku po finanční i administrativní stránce. „Utajené“ znamená, že ve své podstatě není know-how všeobecně známé a snadno dostupné, přitom každá individuální část know-how nemusí být mimo podnik neznámá ani snadno nedostupná.

V historii nejdříve znamenalo osvobození od daní a cla, později se užívalo v Anglii a jejích významných amerických koloniích k označení privilegia významným osobnostem (Řezníčková, 2004).

Nejjednodušší způsob, jak pochopit, co je franchisa, je představit si nejznámější značky: McDonalds, Holiday Inn nebo IKEA. Mnoho lidí z celého světa má sny vlastnit a provozovat takové úspěšné obchodní značky. V obchodní praxi je však nedostatek jednotných pravidel pokrývajících franchisové dohody silnou překážkou, se kterou se potýkají vyjednávací protistrany. „V současnosti neexistuje žádná právní definice franchisingu a franchising je definován odlišně různými franchisingovými asociacemi v jednotlivých zemích“, proto je nejprve nutné dosáhnout základního teoretického porozumění (Kusak a Zimova, 2008).

Colin ve své knize Dictionary of Business definuje franchising jako „akt prodeje licence k obchodování jako franchisa“ přičemž název franchisingu popisuje transakce „typu licence“, což je velmi zjednodušený způsob (Collin P.H, 2006). V normativní praxi Mezinárodní franchisové asociace se pojem „franchisová operace“ používá v širším smyslu a odkazuje na „smluvní vztah mezi franchisorem a franchisantem, ve kterém franchisor nabízí nebo je povinen udržovat trvalý zájem o podnikání franchisy v oblastech jako know-how a školení; přičemž franchisant provozuje činnost pod společným obchodním názvem, formálním postupem, který vlastní nebo kontroluje franchisor, a ve kterém franchisant má nebo bude provádět podstatnou kapitálovou investici do svého podnikání ze svých vlastních zdrojů“ (Mendelsohn, M., 1979).

Zde je třeba zdůraznit hlavní závazky stran: zatímco poskytovatel franchisy poskytuje franchisantovi licencované privilegium k podnikání a nabízí pomoc při organizaci, školení, merchandisingu, marketingu a správě, franchisant, který působí pod obchodním jménem franchisora a obvykle s vedením franchisora investuje určitou částku do zahájení a podnikání a dodržuje standardy kvality franchisora (Ramberg, 2008). Z právního hlediska by měla být významně zdůrazněna stálá kontrola franchisora nad způsobem, jakým franšizant provozuje podnikání. Pomáhá dosáhnout přísné jednotnosti mezi prodejny, a tím předcházet, ba dokonce posilovat dobrou vůli a pověst spojenou s obchodním jménem franchisora.

Zjednodušením všech definic, které byly zmíněny výše, můžeme dospět k obecné charakteristice franchisingu. Franchising je způsob podnikání, při kterém vlastník již úspěšného produktu nebo služby (franchisor) vstupuje do trvalého smluvního vztahu s nezávislým podnikatelem (franšizant), kterému franchisor uděluje právo užívat komplex nehmotných aktiv (know-how, ochranné známky, duševní vlastnictví, další obchodní tajemství) a také celý (nebo jeho část) obchodní koncept výměnou za poplatek. Při mezinárodní franchise by obě strany měly provozovat své podnikání v různých zemích, přes státní hranice.

2.2 Formy franchisingu

Franchising je dle Řezníčkové možné dělit podle několika hledisek:

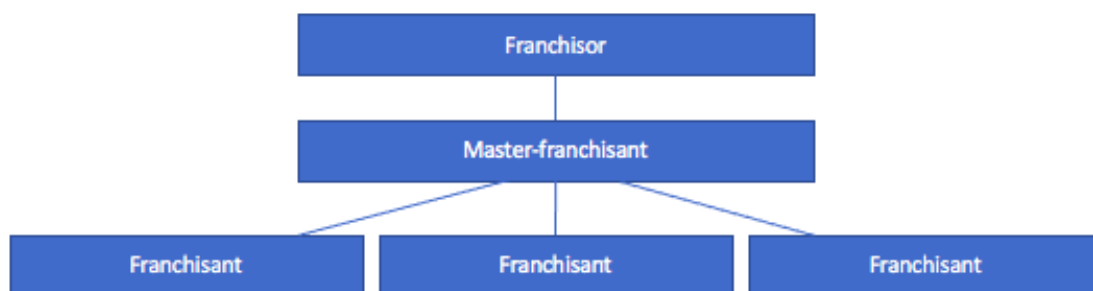
Z historického hlediska na starší, tzv. **výrobní franchising**, který představuje povolení na prodej značkových výrobků, kdy franchisant získává od franchisora recepturu nebo např. přesný postup výrobního postupu a na dnes častěji využívaný **komplexnější franchising** nebo-li také odbytový či package franchising představující podnikání „na klíč“. Franchisant zde získává ověřený podnikatelský nápad, podporu při řízení podniku a eventuálně i finanční podporu. Tento typ je uplatňován především v sektoru služeb.

Z hlediska předmětu na **průmyslový** zaměřený na výrobu produktů, **distribuční** či odbytový, specializující se na prodej produktů, **franchising služeb**, který se soustředí na poskytování služeb – jádrem je především přenos know-how, konceptu služby a způsob poskytování služby, patří sem např. sektory hotelnictví, autoopravny a seznamovací agentury a na **velkoobchodní franchising**, zaměřující se na Podnikání na velkoobchodní úrovni B2B.

Z hlediska **vertikálního členění** na jednostupňový, kdy jsou franchisanti pod franchisorem na stejné úrovni a vícestupňový, kde existuje více úrovní franchisantů.

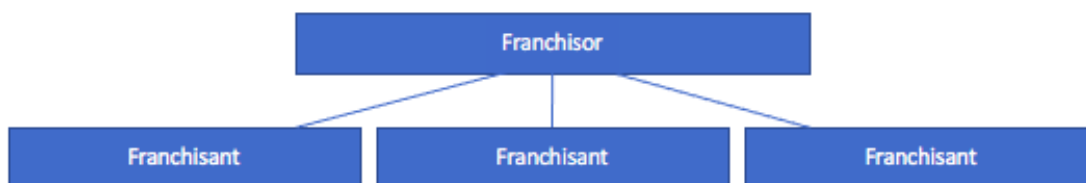
Z hlediska **vztahu ke třetím osobám** dělí Řezníčková franchising na **Master-franchising**, ve kterém franchisanti získávají právo poskytnout franchising dalším franchisantům. Centrála franchisového konceptu (franchisor) v jedné zemi poskytuje právo příjemci (masterfranchisantovi) v jiné zemi dále rozšiřovat tento

koncept na vymezeném území na vlastní náklady a riziko. Tato forma usnadňuje rozšíření značky pomocí subjektů, které znají kulturu dané země a ulehčuje export (Hesková, 2005) a na **jednoduchý franchising**, kde má franchisant zákaz jakékoliv činnosti, která by mohla vést k prozrazení důležitých informací a know-how třetím osobám. Na následujících obrázcích je znázorněna hierarchie master-franchisingu a jednoduchého franchisingu:



Zdroj dat: upraveno dle (Řezníčková, 2004)

Obr. 2 Master-franchising



Zdroj dat: upraveno dle (Řezníčková, 2004)

Obr. 3 Master-franchising a jednoduchý franchising

Z hlediska exkluzivity výrobků na:

- **minifranchising**, který se využívá u výrobků určených pro malý okruh spotřebitelů, tzv. exkluzivních výrobků. Světově známou značkou, která do této skupiny patří je např. Avon. Franchisor zde poskytuje speciální sortiment, reklamní materiál, vstupní kapitál a vyžaduje dodržování předepsaných cen.
- **Franchising týkající se běžného sortimentu**

Z teritoriálního hlediska na **národní franchising**, kdy se smlouva uzavírá v tuzemsku nebo **mezinárodní franchising**, kdy je smlouva poskytována z/do zahraničí.

Nakonec **z hlediska osoby franchisanta** dělíme franchising **mezi fyzickými osobami jako podnikateli, mezi právníckými osobami nebo na smíšený**.

Mezi méně známé formy franchisingu patří např. **Piggyback franchising**, kdy obchody, které jsou spojeny v jednom franchisovém řetězci poskytují služby nebo prodávají produkty obchodům z druhého franchisového řetězce nebo **Branchising**, kde se převádí již existující firemní jednotky na nezávislé franchisanty. Pro společnosti je to příležitost ke zvýšení kapitálu a zlepšení výkonu jejich řetězců tím, že je předají nezávislým podnikatelům zainteresovaným na úspěchu (Jakubíková, 1997).

2.3 Poplatky spojené s poskytnutím franchisy

Poskytnutí licence, kterou franchisant získává, je svým způsobem služba a jsou za ni zpravidla vybírány poplatky. Nejčastěji se franchisant setkává se třemi druhy plateb - vstupními, průběžnými a účelovými.

Vstupní poplatky zahrnují například platbu za poskytnutí know-how, obchodní značku, podporu při výběru vhodné lokality a rozvoji podniku. Výše se zpravidla pohybuje mezi 5-10 % z celkových nákladů vstupu franchisanta. Přesně stanovená pravidla však neexistují – některé franchisové koncepty je nevyžadují vůbec, mnohé osvědčené mezinárodní koncepty však mohou vyžadovat takový poplatek v řádech až statisíců korun.

Průběžné platby jsou spojovány se službami, které franchisor poskytuje během celé doby držení franchisy. Mezi tyto služby patří např. marketing, který je společný pro celou franchisovou síť nebo její značnou část, dále průběžné školení zaměstnanců, zajištění vhodných dodavatelů a vývoj. Zpravidla se platí měsíčně určitá částka plus předem určený podíl z obrátu nebo se tyto poplatky započítávají jako přírůstek k nákladům na dodávky zboží od franchisora. Sazba se pohybuje na úrovni od 1 až 15 % z aktuálních hrubých tržeb a může zde být nastena jak horní,

tak spodní hranice sazby. Stává se také, že franchisor požaduje kauci nebo zálohu na nákup zboží (ipodnikatel.cz, 2011).

Jak bylo zmíněno výše, v některých franchisových konceptech jsou účtovány pouze počáteční poplatky. Franchisor v tomto případě poskytne know-how, dodá potřebné nástroje vyškolí personál, ale je na nabyvateli, jak s těmito prostředky k podnikání naloží a je v diskusi, zda se v takových případech jedná o franchisy, protože zde není poskytován průběžný servis a podpora franchisorem, což je jeden ze základních definic franchisy (Mendelson, 1979).

2.4 Výhody a nevýhody franchisingu při pronikání na zahraniční trhy

Z výše uvedených definic, hlavních znaků a forem franchisingu vyplývají některé výhody a nevýhody, které je možné považovat u všech typů franchisingu za všeobecně platné. Jednou z největších výhod franchisingu je pro franchisanta rychlý přenos know-how, znalostí jak manažerských, tak technologických a účetnických, poskytnutí strojů, nástrojů potřebným k podnikání a podpory při výběru umístění podniku, jeho zařizování, při marketingové komunikaci, tedy kompletní model podnikání. Ověřený koncept podnikání značně snižuje riziko neúspěchu např. u méně zkušených podnikatelů, které je vysoké především u otevírání úplně nového podniku.

Další velkou výhodou je okamžité získání zákazníků, aniž by franchisant musel vynaložit mnoho zdrojů na přivedení zákazníků do podniku. Je to proto, že zákazníci již značku / koncept obecně znají a nemají zábrany či podezření, že se nebudou spokojeni. Podle Heskové mají podnikatelé velmi těžko sami prosazují své jméno v záplavě dalších, které je minimálně na začátku omezeno na lokální trh. Franchisingové koncepty mají větší předpoklad proniknout mezi zákazníky na mnohem širším území a udržet si přitom významný podíl na trhu (Hesková, 2005).

Každý franchisor si ale musí zároveň uvědomit některé kompromisy, které musí být připraven přijmout nebo omezení, která ho po podpisu franchisové smlouvě čekají. Mezi nevýhody, které pocítí jak franchisor, tak franchisant, patří například to, že obchodní koncept je již hotový a fixní a jen málokdy jsou možné jeho změny. Dalšími nevýhodami mohou být transparentnost, protože franchisor má přístup ke všem

důležitým datům – a to také souvisí s byrokracií, systémy s mnoha „partnery“ mohou mít sklon k byrokracii, a místo zaštiťování mohou franchisoři spravovat a řídit (Řezníčková, 2004).

Dle Řezníčkové (2004) mezi společné cíle franchisorů a franchisantů je možné řadit výhodnější pozici na trhu, promyšlenější organizaci řízení, nižší náklady (jak vstupní, tak provozní) a reálnější finanční hospodaření. Samozřejmě, každá smluvní strana se snaží maximalizovat výhody a minimalizovat své nevýhody, ale na jednu věc může franchisor a franchisant nahlížet různě a je důležité nalézt kompromis.

Jedním z rozporuplných bodů může být obchodní jméno a značka. Na první pohled může jít o výhodu, protože čím více poboček = tím známější jméno a značka. Na druhou stranu, přestože je franchisant pod hrozbou vysokých pokut, může jméno a značku poškodit například neadekvátní kvalitou produktů nebo služeb. Dojem zákazníků může nejen ovlivnit tržby a zisky franchisanta, ale i obchodní jméno a značku, a to je pak pro franchisora ztrátou.

Dalším sporným bodem je dohlížení. Pro franchisanta je pozitivem, protože získává know-how, a má pocit zaštitění a podpory. Musí být však dbáno na to, aby se jednalo o přiměřený přístup, aby franchisor namísto dohlížení a podpory přímo podnik neřídil. Pro franchisora to může být být výhoda plynoucí z detailního know-how situace podniku, na druhou stranu franchisant může s nabytými znalostmi později založit vlastní podnik. Některé další výhody a nevýhody jsou shrnuty v příloze č. 2.

Uvedené výhody a nevýhody lze charakterizovat jako jedny z hlavních a zásadních. Každý s úmyslem vstoupit do franchisového vztahu by měl zvážit, zda je ochodten především nevýhody akceptovat. Některé z nich totiž mohou být příčinami napětí mezi oběma stranami. Například franchisanti nemusí být ochotni smířit se s tím, že franchisoři otevrou nové pobočky v blízkosti jejich podniků nebo s tím, že franchisoři požadují příliš vysoké poplatky. Naopak franchisanti nemusí být ochotni akceptovat neochotu podílet se na reklamních kampaních a to, že nedodržují daná pravidla. Takové napětí může nabírat různé intenzity, od nesouhlasu až po vedení soudního sporu ale vždy se mu dá předejít ihned na začátku ve franchisové smlouvě –

přesným uvedením činností, které bude franchisant vykonávat, přesné důsledky kroků obou stran a stanovení řešení situací, které mohou nastat (Jakubíková, 1997).

2.5 Mezinárodní franchisové sítě působící v ČR

Česká asociace franchisingu sdružuje přibližně 90 franchisových konceptů v odvětví jak poskytování služeb, tak maloobchodního prodeje působících v České republice. Zároveň na základě průzkumu společnosti Franchise Direct byl sestaven žebříček 100 světových franchis, které se věnují mezinárodní expanzi dle počtu poboček, výše tržeb, růst sítě, stability, počtu let od založení a expanze na trhu. Po porovnání těchto dvou zdrojů jsou v následující tabulce uvedeny největší světové franchisové společnosti, které působí v České republice.

Tab. 3 Světové franchisy působící v ČR

	Název franchisové společnosti	Země původu	Odvětví
1	McDonald's	USA	Fast food
2	KFC	USA	Fast food
3	Marriot International	USA	Hotelnictví
4	Pizza Hut	USA	Pizza
5	Burger King	USA	Fast food
6	Dominos	USA	Pizza
7	SUBWAY	USA	Fast food
8	Hilton Hotels Resorts	USA	Hotelnictví
9	RE/MAX	USA	Realitní služby
10	TGI Fridays	USA	Restaurace

Zdroj: Upraveno dle (Česká asociace franchisingu, 2020)

Všechny franchisové systémy z žebříčku působí v České republice, ne všechny však jsou v ČR vedeny jako franchisy. Například síť Subway na českém trhu působí jako 100 % franchisa, což znamená, že všechny její pobočky jsou v rukách franchisantů. V případě McDonald's je v Česku provozováno 32 vlastních restaurací a 49 franchisových. Značky KFC, Starbucks nebo Burger King se v ČR prostřednictvím franchisingu nerozvíjí, jsou vedeny pod mateřskou společností AmRest.

2.6 Franchisové podnikání v České republice

Jak bylo zmíněno výše, poprvé bylo podnikání formou franchisy použito v České republice v roce 1991 právě společností McDonald's. Doba, ve které se začaly

franchisy zakládat se spojovala s pádem centrálně plánované ekonomiky a začátky tržního hospodářství. Tehdy se v naší zemi začaly pořádat semináře a uzavíraly se první franchisové smlouvy se zahraničím. V České republice se rozšiřovalo o něco pomaleji než v zahraničí, protože u nás nebyla příliš vysoká znalost fungování a právní povědomí o franchisách a také mu bránila nevyvinutá podnikatelská činnost a chybějící know-how. Časem se tyto faktory ovlivňující rozšiřování zlepšily a v roce 2001 podnikalo v České republice více než 50 franchisových společností, počet neustále rostl a největší nárůst byl evidován u maloobchodních mezinárodních franchis. Nejčastěji se formou franchisingu provozovaly saboobsluhy, čistírny, čerpací stanice, restaurační stravování, rychlé občerstvení a hotelnictví (Vojík, 2006).

První franchisovou pobočkou byla restaurace s rychlým občerstvením McDonald`s, v současnosti se v České republice setkáme s více než 90 franchisovými systémy, mezi kterými dominují zahraniční, například právě restaurace McDonald`s, obchody OBI, prodejny Adidas, Marks & Spencer nebo Yves Rocher. Mezi české franchisové koncepty patří například síť Dobré čajovny, restaurace Potrefená husa, hoteli OREA a další.

V roce 1993 vznikla Česká asociace franchisingu (dále jen ČAF), která je také členem Evropské franchisové federace. Jejím hlavním úkolem je podpora rozvoje franchisingových systémů a vytváření dobrých podmínek pro jejich rozvoj. Tato organizace sdružuje české franchisory, právní odborníky a poradce a je nezisková. Hlavní výhodou členství v asociaci je právo prezentovat se jako člen ČAF, který smí používat jejich logo a splňuje podmínky Etického kodexu. Navíc společnosti, které jsou součástí ČAF, jsou obecně považovány za důvěryhodné. Dalšími výhodami je bezplatná či zvýhodněná prezentace na akcích ČAF, přístup ke statistikám a důležitým informacím o franchisingu, jež ČAF shromažďuje a sleduje, přístup do jejich knihovny, podpora mediální prezentace ze strany organizace, zajištění pomoci během rozvoje franchisových aktivit a podpora při expanzi tuzemských franchisových konceptů do zahraničí, ale i podporu při vstupu mezinárodních franchisových systémů do ČR.

Z informací poskytovaných ČAF vyplývá, že franchising je v české republice čím dál více oblíbený. V České republice je v současné době přes 300 franchisových konceptů, kde poměr činí 59 % tuzemských a 41 % zahraničních. Mezi rokem 1999 a 2004 vzrostl počet franchisantů přibližně čtyřikrát (ze 143 na 752) a počet provozoven na franchisovou smlouvu vzrostl téměř devětkrát (ze 130 na 1450), přičemž se předpokládá, že kvalita a počet franchisových konceptů se bude stále dále zvyšovat a přizpůsobovat se tržnímu prostředí v zahraničí – například sítě motoristům (čerpací stanice, myčky, restaurace, kvarány, campy a motely) a zároveň také příznivý hospodářsko-politický vývoj České republiky naznačuje, že franchising v naší zemi budoucnost.

Aktuální přepovědi ve franchisovém podnikání jsou příznivé. Podle ČAF by mohla situace spojená s pandemií koronaviru posílit zájem o franchisový koncept podnikání. Jsou ověřené a oproti budování vlastní firmy zaručují do jisté míry úspěch a zisky, což je dle odborníků lákadlem. V dnešní nejisté době se mnohým podnikatelům nechce experimentovat s podnikáním bez spolupráce s kvalitními partnery v neznámém oboru a „v krizi se o franchisy, zájem zvyšuje. Podnikatelé hledají jistější byznys, což nahrává právě provozu podniků v licencích. Ty mají jasná a ověřená pravidla a často jistější profit, než podnikání vystavěné na zelené louce,“ uvádí Jiří Krajča z ČAF. Franchisant má tak užitek ze zkušeností, které získává od společnosti společně s nákupem franchisového systému. Do dvaceti let by se dle ČAF mohl počet konceptů zdvojnásobit na obdobné množství jako ve srovnání podobných zemích Západní Evropy, kam patří například Rakousko. „Na trzích obdobné velikosti, jako je trh český, je okolo 500 – 600 franchisových konceptů. Příkladem pro nás může být Rakousko, kde je cca 800 franchisových konceptů. Podle šetření ČAF je nyní v Čechách nejvíce franchis z oboru gastronomie, realitních kanceláří, výživových poraden, fitness a vzdělávání jako jsou jazykové školy. Početně jsou zastoupeny i koncepty z oblasti obchodu s módou, sýry, farmářskými potravinami a kosmetikou. „Rozmach franchis ale ještě přijde,“ věří Krajča.

Další organizací, působící v České republice je Český institut pro franchising. Byl založen v roce 2005 za účelem školící, poradenské, publikační, popularizační a vědecké činnosti. Institut pomáhá franchising pochopit, poznat a pomoci při

rozhodování, zda s podnikáním začít. Při takovém rozhodování je jeden z důležitých aspektů financování. Český institut pro franchising věnuje financování značnou pozornost a usiluje směrem ke státním orgánům finančním institucím a dalším realizovat její návrhy při řešení tohoto problému. Pro financování franchisingu mohou být využity například bankovní úvěry, státní programy podpory pro malé a střední podnikatele, leasing, dodavatelské úvěry, strukturální fondy, EU, factoring nebo půjčky z privátních zdrojů. Poskytovatel finančních zdrojů zpravidla vyžaduje kvalitní a realistický, dobře zpracovaný obchodní plán, který by měl obsahovat minimálně vizi pro konkrétní podnikatelský záměr, strategii pro dosažení stanovených cílů, rozvojový plán, PEST analýzu, SWOT analýzu, simulaci rizik, organizační schéma a popis právních a majetkových struktur.

Pro oficiální franchisový vztah je třeba podepsat **franchisovou smlouvu**, která obsahuje práva, závazky a povinnosti obou stran – franchisora a franchisanta. Poskytovatel franchisy a franchisanti jsou z finančního i právního hlediska nezávislí. Každý majitel subjektu je nezávislý vlastník pobočky, který je provozován v rámci licenčního systému (Turnerová, 2001). Smlouva musí obsahovat vymezení práv, povinností, pracovních míst, vztah, fungování systému a jeho způsobu řízení, definici jednotné strategie a průběžnou podporu franchisora a zajištění franchisanta nakládat s nájemními prostředky a majetkem. Franchisor může ve smlouvě stanovit, v jaké lokalitě franchisant může/nemůže svůj podnik provozovat a také může vymežit počet dalších franchisantů, aby nedocházelo ke vzájemné konkurenci. (Česká asociace franchisingu, 2008).

Mezi smluvní povinnosti patří z franchisorovy strany například pravidelné návštěvy podpůrného personálu, jejichž úkolem je kontrolovat a pomáhat, školení personálu, průzkumy trhu a analýzy, globální a lokální marketing a manažerské a účetní poradenství. Franchisant je naproti tomu povinen zaplatit poskytovateli licence vstupní poplatek a dále hradit průběžné poplatky za výzkum a vývoj, za podporu a služby včetně části ze zisku pobočky. Konečná podoba poplatkového systému se odvíjí od konkrétní smlouvy. Smlouva se zpravidla uzavírá na dobu určitou s možností prodloužení smlouvy nebo její obnovení na další období. Pokud

franchisant nemá zájem o tuto možnost, obykle přebírá pobočku franchisor (Česká asociace franchisingu, 2008).

Uzavřením franchisové smlouvy podstupují riziko obě strany. Franchisant díky nesprávnému užívání koncepce může přijít o své investice a zároveň poškodit dobré jméno (goodwill) franchisora, která na druhou stranu nese zodpovědnost za funkčnost konceptu. Obě strany by se tedy měly předem navzájem informovat o všem, co by těmto nepříjemnostem mohlo předejít (Turnerová, 2001). Franchisanti mají za úkol průběžně informovat o veškerých činnostech, které činí, aby na jejich základě mohl franchisor rychle reagovat a případně upravit franchisový koncept (Česká asociace franchisingu, 2008).

Vztah franchisingu a českého práva by se dalo charakterizovat slovem „neutralita“. Franchisová smlouva je smlouvou inominátní nebo také nepojmenovanou, která zatím není přímo v žádném zákoně upravena. Český právní řád na jednu stranu neobsahuje úpravu, která by se ho přímo týkala, ale na druhou stranu se rozvoji nebrání (Řezníčková, 2009).

3 Analýza vztahu mezi centrálou a pobočkou ve vybraných franchisových sítích a jejich typické přístupy

Tato kapitola je zaměřena na vztah centrály a pobočky ve vybraných franchisových sítích nadnárodních společností, které mají své pobočky v České republice, především na jejich typické přístupy mezi centrálou a pobočkou. Jednotlivé společnosti jsou zde představeny a dále zde jsou rozepsány jednotlivé klíčové údaje a metriky a přístupy, na jejichž základě je provedena analýza a srovnání. To povede k identifikaci dobré praxe, která může být použita například pro zavádění nových poboček či konzultační účely, protože usnadňuje hodnocení potenciálu konkrétního sektoru, který by mohl být franchisován.

Praktická část této diplomové práce začíná zpracováním základních informací o konceptech franchisových nadnárodních společností, které fungují na franchisovém principu. Pro analýzu praktické části byly vybrány dvě nadnárodní společnosti, které již v ČR působí – původem americký McDonald's ČR, spol. s.r.o. a americký Subway. Obě tyto společnosti patří do gastronomického průmyslu, do

sektoru rychlého občerstvení. U každého konceptu jsou zpracovány základní informace a zejména se zde zkoumá struktura, stavba společnosti z pohledu vztahu headquarters-subsiary – mezi centrálou a pobočkou a jak probíhají finanční, materiálové a znalostní toky mezi nimi.

3.1 McDonald`s Corporation

Představení společnosti

Americká nadnárodní společnost McDonald`s Corporation provozuje jeden z největších světových řetězců rychlého občerstvení v rodinném a příjemném prostředí. Původními a nejznámějšími produkty jsou hamburger, Coca-Cola, hranolky a mléčný nápoj. Později se však přidaly desítky dalších produktů, mezi ty nejznámější se řadí Happy-meal, produkt určený pro děti. Společnost byla vybrána pro svou vhodnost k tématu, zajímavou historii a unikátní koncept. McDonald`s v České republice vkládá licence k provozu restaurací do rukou podnikatelů již od 25 let a v roce 2020 se podařilo společnosti všechny své restaurace vložit do rukou franchisantů.

Společnost McDonald`s a původní stánek s občerstvením založili v roce 1940 bratři Richard a Maurice McDonałdovi v San Bernardinu v Kalifornii. Tehdy vznikl i tzv. „svižný systém“, celá restaurace byla bratry nakreslena na tenisovém kurtu, kde zaměstnanci simulovali výrobní a prodejní proces tak, aby byl co nejefektivnější z pohledu rychlosti a kvality celého konceptu.

Ray Kroc, podnikatel a syn českých emigrantů do Spojených států, byl ohromen nejen vlastní zkušeností v podniku a samotným jménem, ale i konceptem a příběhem, který mu bratři představili. Přišel s rozhodnutím ze společnosti udělat franchisu od pobřeží k pobřeží Spojených států, sepsal s bratry franchisovou smlouvu jako master-franchisant a díky jeho vytrvalosti byla o patnáct let v roce 1955 později otevřena první pobočka na principu franchisy. Následoval rychlý rozmach společnosti, kterou Ray Kroc převzal a v roce 1960 byla společnost přejmenována na McDonald`s Corporation a o rok později vstoupila na Newyorskou burzu. Důvodem převzetí Rayem Krocem byl mimo jiné nízký podíl na pobočce ve smlouvě s bratry, který mu nestačil na pokrytí nákladů. Náhodou se ale seznámil s právníkem, který Rayovi a celé společnosti udal úplně nový směr a možnosti růstu.

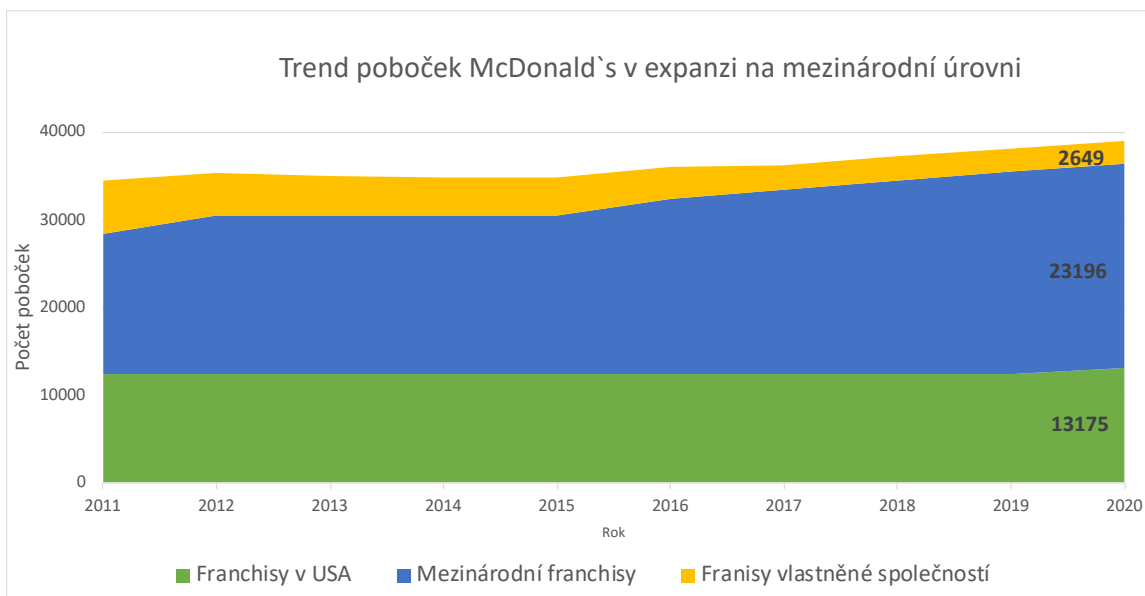
Jeho koncept spočíval ve výběru místa franchisy a skupování nemovitostí společnosti McDonald`s a podle smlouvy pouze na nich mohli franchisanti provozovat své pobočky. Franchisant tak nevlastní pozemek ani objekt restaurace, ale pouze stroje a vybavení. Ray Kroc je dnes nazýván jako „Zakladatel“ a podle příběhu byl natočen i stejnojmenný film.

Koncept společnosti je mimo to založen na rychlém a příjemném servisu zvaným „svižný systém“, na přísné kontrole kvality dodaných surovin a pracovních postupů při výrobě finálních produktů a čistém a bezbariérovém prostředí. Ve své době se díky efektivnímu konceptu odlišovala od ostatních společností, které nebyly schopny obsloužit zákazníky tak rychle a efektivně, jako McDonald`s.

Expanze a postavení společnosti ve světě

Kanada a Puerto Rico byly první země, kam McDonald`s expandoval. McDonald`s v současnosti operuje v 104 zemích po celém světě. V České republice vznikla první franchisa v roce 1992 (Pravdová, 2006). Od té doby se úspěšnost franchisantů pod touto společností osvědčila a vznikají stále další nové pobočky. Během svého třicetiletého působení v ČR se podařilo vybudovat společností síť, kde pouze přibližně 1/8 byla vlastněna McDonald`s. Nízký počet vlastních poboček odráží jeho strategii expanze, která spočívá v samostatném vybudování značky a teprve následně je pobočka prodána franchisantovi. V současnosti působí na českém trhu 22 franchisantů a všechny pobočky McDonald`s v naší zemi (aktuálně 105 poboček) jsou již provozovány právě těmito franchisanty (Franchising.cz, 2020).

Na následujícím grafu lze vidět dlouhodobý růstový trend poboček jak na domácím trhu, tak expanzi na mezinárodní úrovni, což vyjadřuje úspěšnost celé společnosti. Z grafu lze taktéž vyčíst, že u McDonald`s se snižuje trend vlastněných restaurací a čím dál více poboček není vlastněno přímo mateřskou společností.



Zdroj dat: upraveno dle (entrepreneur.com, 2020)

Obr. 4 Trend poboček McDonald's v expanzi na mezinárodní úrovni

Z pohledu světového počtu poboček je trend také, až na výjimku v roce 2005 - v době světové ekonomické krize, rostoucí. K letošnímu roku na světě existuje přes 39 000 poboček McDonald's.



Zdroj dat: upraveno dle (Statista.com, 2020)

Obr. 5 Počet poboček McDonald's v letech mezi 2000-2020

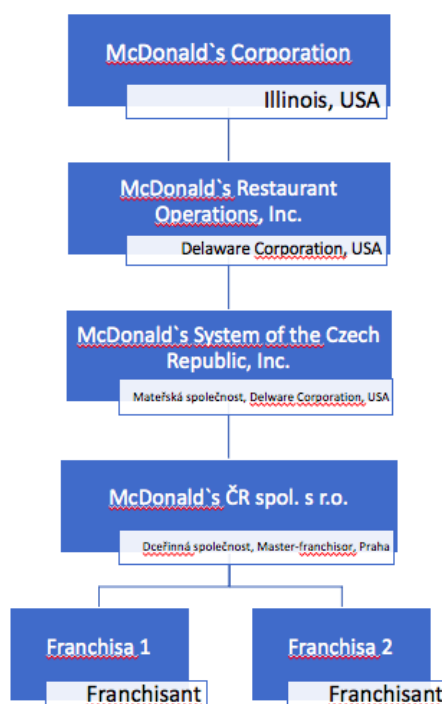
Zastoupení společnosti McDonald's na českém trhu

Franchising McDonald's funguje v České republice na konceptu **master-franchisingu** od roku 1992.

Dle informací z účetní závěrky z roku 2019 právnická osoba, konkrétně konsolidující společnost s ručením omezeným McDonald`s ČR spol. s r.o. sídlící v Praze spadá pod mateřskou společnost McDonald`s System of the Czech Republic, Inc., vlastníci plně splacený 100% podíl na základním kapitálu (dále jen ZK). Tyto dvě společnosti spolu nemají uzavřenou žádnou ovládací smlouvu.

McDonald`s System of the Czech Republic, Inc., pak dále spadá pod McDonald`s Restaurant Operations, Inc. se sídlem v USA, která také vlastní 100% podíl na ZK a patří společnosti McDonald`s Corporation.

Dceřiná společnost McDonald`s ČR spol. s r.o. je v roli masterfranchisanta dále poskytující franchisové smlouvy franchisantům provozujícím pobočky v České republice. Jejím hlavním předmětem činnosti je hostinská činnost, výroba, obchod a služby a činnost účetních poradců, vedení účetnictví a vedení daňové evidence. Konsolidovanou společností pod McDonald`s ČR spol. s r.o. je Reklamní společnost ČR spol. s r.o. Tato struktura je zobrazena na následujícím obrázku:



Zdroj: Upraveno dle (rejstrik-firem.kurzy.cz, 2020)

Obr. 6 Struktura vztahu mateřské a dceřiné společnosti

V současné době existuje 101 restaurací McDonald`s, z nichž žádná není vlastněna společností McDonald`s ČR spol. s r.o. – všechny jsou vlastněny skrze franchisovou smlouvu s 22 partnery. Společnost také i nadále plánuje výstavbu dalších poboček, které budou provozovány franchisanty.

Z účetních výkazů společnosti McDonald`s ČR spol. s r.o. lze také vyčíst, že její propojenou osobou je McDonald`s Corporation v Illionis pomocí licenční smlouvy o užívání systému na potravinářská zařízení a systémy potravinářských služeb v oboru McDonald`s.

Vstup na zahraniční trhy

Dle teorie Štracha se z hlediska vstupu na nové trhy řadí společnost McDonald`s do více skupin. McDonald`s se v rámci této diplomové práce patří do bezkapitálové expanze, kam patří právě franchising. Společnost při vstupu na cizí trhy uzavírá dohodu se zahraničním partnerem – subjektem, který může být jak fyzickou, tak právnickou osobou. Tato osoba je dále masterfranchisantem a ta poskytuje franchisovou smlouvu vybraným podnikatelům, kteří již musí být fyzickou osobou. McDonald`s volí snazší formu vstupu na trh, která nevyžaduje vysoké počáteční investice a nutnost znát místní legislativu.

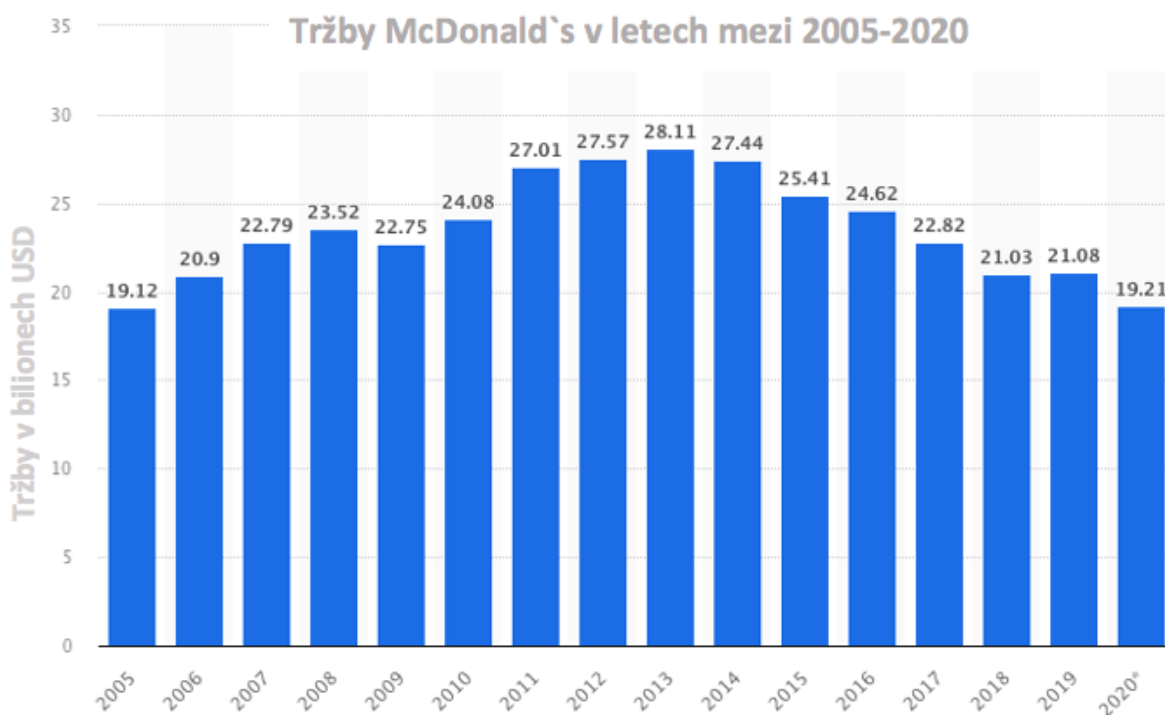
McDonald`s trénuje své franchisy ve školicím středisku na Hamburger University v Oak Brook v Illinois v Chicagu. Držitelé franchisy jsou vyškoleni v řízení restaurací McDonald`s. Výnosy společnosti McDonald`s pocházejí z prodeje v prodejnách vlastněných a provozovaných společností - z licenčních poplatků vyplácených franchisantům a z nájemného, které platí franchisanti v těch restauracích, kde nemovitost vlastní společnost McDonald`s. Strategickým zaměřením společnosti McDonald`s vždy byla dodávka vysoce jednotných a standardizovaných produktů a služeb do jejích restaurací po celém světě. Tomuto účelu slouží její globální strategie vstupu na trh. Provádí přímé investice na nových trzích, aby mohla v těchto zemích zakládat vůdčí obchody provozované společností.

Stejně jako na jiných evropských trzích, i v České republice jedním z klíčových faktorů, které společnosti McDonald's umožnily dosáhnout úspěchu na mezinárodním trhu, je najímání místních obyvatel. To vedlo ke zvýšení přijetí značky

na zahraničním trhu. Klíčovým faktorem úspěchu je perspektiva společnosti „Think Global, Act Local“.

Tržby

Společnost McDonald's utržila v roce 2020 ve výši 19,21 miliardy amerických dolarů. Pokud bychom se zaměřili na tržby společnosti McDonald's podle regionů - zemí, která generovala nejvyšší část příjmů, jedná se Spojené státy s částkou 7,66 miliardy amerických dolarů. Největší částku na celkových tržbách McDonald's v roce 2020 však přispěly mezinárodně provozované trhy, mimo jiné včetně Austrálie, Francie, Kanady a Velké Británie. O rok dříve, v roce 2019 společnost McDonald's evidovala tržby ve výši 21,08 miliardy amerických dolarů.



Zdroj: Upraveno dle (Statista.com, 2021)

Obr. 7 Tržby McDonald`s v letech mezi 2000-2020

V České republice, dle nejnovější výroční zprávy za rok 2019 společnost McDonald's utržila 1,24 miliardy Kč, v přepočtu 5,81 milionů amerických dolarů (při kurzu 21,33 Kč na 1 USD). V porovnání s předchozím rokem se (kdy výše tržeb vyšplahala 1,45 miliardy Kč) snížila. Z porovnání světových a českých tržeb lze vyvodit, že tržby na českém trhu představují přibližně 0,0003 % tržeb z celého světa.

Pojetí organizace a organizační struktura

Z různých pojetí organizací, které byly popsány v první kapitole, lze shrnout, že McDonald's je opravdu nadnárodní společností - přesněji MNE, protože podnik zahrnuje všechny typy nadnárodních činností včetně dceřiných společností a franchis, kde zahraniční provoz není v držení mateřské společnosti, ale funguje jako součást společnosti jako právnických osob.

Z pohledu teorie Gooderhama a Nordhauga se společnost McDonald's řadí do strukturální skupiny **globálních divizí** - má divizní organizační strukturu - a to nejen proto, že některé IT systémy, procesy a část administrativy jsou dány a řízeny centrálou, ale zároveň lokální pobočky mají pravomoc ovlivnit jejich vlastní trh, i když z globálního hlediska jejich vliv není významný. Konceptně je v tomto typu struktury obchodní organizace rozdělena na komponenty, které dostávají odpovědnost na základě provozních požadavků.

V centrále tedy existuje několik pozic generálních ředitelů a ředitelek divizí, včetně střední evropy. Každá divize zpracovává konkrétní operační oblast nebo soubor strategických cílů. Jedním z cílů této podnikové struktury je podpora autonomie a organizační flexibility při uspokojování obchodních potřeb v různých organizačních aspektech a na různých trzích.

Všechny restaurace McDonald's provozuje buď restaurace (20 % restaurací), franchisanti po dobu platnosti franchisové smlouvy (59 %) nebo přidružené společnosti a nabyvatelé licencí (21 % restaurací). Především se ale společnost považuje za poskytovatele franchisy a věří tomu, že franchising je nejlepším způsobem, jak zajistit dobrou zákaznickou zkušenost a zvýšit ziskovost.

Franchising podle McDonald's zmožňuje společnosti rychle expandovat bez tíhy plných nákladů na expanzi. Organizační struktura McDonald's má následující charakteristiky, uspořádané podle důležitosti při ovlivňování provozování potravinářských služeb:

1. Globální hierarchie
2. Divize založené na výkonu

3. Skupiny založené na funkcích

Globální hierarchie - společnost McDonald's Corporation má globální hierarchii, která pokrývá všechny její činnosti po celém světě. Tato vlastnost organizační struktury zdůrazňuje kontrolu společnosti v kontextu manažerské kontroly a řízení. Například ředitel společnosti McDonald's řídí aktivity všech obchodních oblastí prostřednictvím této strukturální charakteristiky. Mandáty a směrnice přecházejí z generálního ředitele na střední manažery a manažery restaurací a zaměstnance ve společnostech a mezi franchisanty. Tato vlastnost podnikové struktury McDonald's je typická pro většinu globálních obchodních organizací.

Divize založené na výkonu - divize založené na výkonu jsou nejvýraznějším rysem podnikové struktury McDonald's. Před reorganizací 1. července 2015 měla společnost McDonald's ve své organizační struktuře následující geografické divize: (a) USA, (b) Evropa, (c) Asie / Tichomoří, (d) Střední východ a Afrika a (e) Ostatní země a korporace (OCC) včetně Kanady, Latinské Ameriky a korporací. Po reorganizaci společnost použila výkon jako základ pro nové divize ve své organizační struktuře: (a) USA, (b) International Lead Markets, (c) High Growth Markets, a (d) Foundational Markets and Corporate. Divize USA poskytuje největší regionální tržby společnosti McDonald's. Kombinace hlavních mezinárodních trhů také představuje hlavní část příjmů společnosti. Trhy s vysokým růstem tvoří malou menšinu výnosů společnosti McDonald's, přestože tyto trhy představují značný potenciál pro růst podnikání založený na rychlém ekonomickém rozvoji.

Skupiny založené na funkcích - McDonald's udržuje ve své podnikové struktuře funkční skupiny. Například v podnikových operacích má společnost skupinu People pro správu lidských zdrojů a skupinu Supply Chain and Sustainability pro řízení dodavatelského řetězce a snahy o udržitelnost. Každá skupina je pod vedením podnikového manažera nebo senior manažera. Tato charakteristika organizační struktury umožňuje společnosti McDonald's Corporation zabývat se základními funkcemi jejího podnikání. Skupiny lze přidávat nebo měnit, jak společnost roste a mění se její cílové trhy.

Výhodou hierarchie v podnikové struktuře společnosti McDonald's je podpora monitorování a řízení globálních operací. Divize založené na výkonu mají také tu výhodu, že umožňují společnosti implementovat strategie založené na podobnosti výkonnosti trhu a souvisejících ukazatelích. Například společnost uplatňuje podobné strategie pro všechny hlavní trhy.

Nevýhodou organizační struktury McDonald's je však to, že má tendenci zobecňovat strategie pro divize založené na výkonu. Tento problém omezuje obchodní flexibilitu. McDonald's by tedy mohl zlepšit svou podnikovou strukturu změnou nebo úpravou toho, jak se tyto divize založené na výkonu používají při strategické implementaci.

Na českém trhu je organizační struktura pobočky McDonald's ČR spol. s.r.o. rozdělena na několik úrovní – vedení společnosti skládající se z finančního, provozního, investičního, marketingového a personálního oddělení a jednotlivé provozovny. Vedení společnosti má omezenou svobodu, která umožňuje lokálně se realizovat – například činností charitativní, účastí na projektech, lokálním marketingem, výběrem dodavatelů, přesto ale musí plnit a řídit se cíli a pravidly danými centrálou.

Příklady, které dokazují, že společnost v některých sektorech rozhoduje sama za sebe a angažuje se na domácím trhu, mohou být například smlouva o výstavbě domu pro ubytování rodičů vážně a dlouhodobě nemocných dětí s fakulní nemocnicí Motol, založení obecně prospěšné společnosti Nadační fond Dům Ronalda McDonalda nebo také založení své vlastní reklamní společnosti McDonald`s s.r.o, která se stará o marketing na českém trhu.

Ukazatel mezinárodnosti a index internacionalizace

V jaké míře je společnost McDonald`s nadnárodní, může pomoci index transnacionality (TNI), jehož teorie je popsána v první kapitole teoretické části. Dle výpočtu můžeme definovat společnost McDonald`s jako jasně mezinárodní, a to s indexem 62 %. Toto číslo bylo vypočítáno jako průměr tří podílů (podíl zahraničních aktiv ku celkovým, počet zahraničních prodejí ku celkovým a počet zahraničních zaměstnanců ku celkovému)

s pomocí získaných dat za rok 2020. Z výpočtu i následného výsledku je možné soudit, že společnost se zaměřuje na zahraniční trh víc než nadpolovičně.

$$\text{Index transnacionality (TNI)} = \frac{31,617}{52,627} + \frac{11,548}{19,208} + \frac{129785}{200000} = 0,6164 = 62 \%$$

Zároveň hodnota indexu internacionalizace, která definuje podíl počtu zahraničních dceřiných poboček vzhledem k celkovému počtu dceřiných podniků, vychází u McDonald's podobně. Z 53 celkových dceřiných poboček je 12 z nich domácích a 41 mimo USA. Index tak vychází 77 %. Výčet všech dceřiných poboček včetně rozdělení dle jejich umístění je uveden v příloze č. 3.

$$\text{Index internacionalizace (II)} = \frac{\text{počet zahraničních dceřiných poboček}}{\text{celkový počet dceřiných poboček}} = \frac{41}{53} = 0,774 = 77 \%$$

Co se týče franchisových poboček, v zahraničí jich je 15 824 a celkově na světě jich je 36371. Proto index internacionalizace franchis je 43 %.

$$\text{Index internacionalizace franchis (II)} = \frac{\text{počet zahraničních franchis}}{\text{celkový počet franchis}} = \frac{15824}{36371} = 0,43 = 43 \%$$

Vztah centrály a pobočky

Teorie říká, že pro dobrý vztah mezi centrálou a pobočkou je klíčová jistota, že pobočky pracují na společných cílech a tomu napomáhají pojmy centralizace a decentralizace. Společnost McDonald's má mnohaleté, bohaté zkušenosti se svými partnery a z historického hlediska má hlavní slovo centrála a její management. Jde spíše o centralizovanou společnost, kde centrální složky McDonald's Corporation v Illionis vyhrávají práva nižším složkám, které jsou ale zcela závislé na pravidlech, pokynech a směrnicích daných centrálou. Funguje spolupráce, kooperace a světová struktura spíše působí jako jedna velká společnost. Existují rozhodnutí, které pobočka může učinit sama, ale s jistotou nelze tvrdit, že jde o decentralizovanou společnost, kde by pobočky byly nezávislé a probíhaly by s centrálou nízké interakce.

Dle závislosti poboček na centrále z teorie Phataka lze shrnout, že pobočky společnosti McDonald's jsou závislé, protože pobočky nemají vlastní zdroje na marketing, technologie a další zdroje, např. know-how.

Typ poboček

Z teorie Enrighta a Subramaniana se dají řadit pobočky do několika kategorií. Dle této teorie se pobočky McDonald`s řadí do spotřeby hodnot, protože jako franchisy spotřebovávají znalosti a produkty vytvořené centrálou nebo na jiných pobočkách.

Kulturní souvislosti

Pokud slyšíme McDonald`s, vybavíme si velké žluté „M“ a motto „I`m lovin` it“, popř. produkt hamburger – nejčastější asociace zákazníků ku společnosti. Vzhledem k tomu, že McDonald`s je americká společnost, vyznačuje se určitou neformálností, často se setkáváme v komunikačních kanálech s tykáním. Celou společnost McDonald`s definuje víceméně neformální charakter, který dává podniku nezaměnitelnou kulturu.

Z historického hlediska, bratři McDonaldovi neměli žádné speciální vzdělání. Vše začalo nápadem, láskou a zapálením k činnosti v jednom stánku s občerstvením a Ray Kroc se zapálením do podnikání, vidiny franchisy, úspěchu po celém světě vytvořil celosvětovou síť této společnosti. Současný výkonný ředitel Chris Kempczinski se díky zkušenostem z předchozí kariéry připojil ke strategickému týmu McDonald`s a za své výsledky byl později povýšen na prezidenta a generálního ředitele - CEO.

Kontrolní mechanismy a znalostní toky

K řízení tisíců franchis v celém systému využívá společnost McDonald`s kombinaci více metod. Jak přístup založený na pravidlech, tak přístup kulturní. Tyto přístupy jsou uplatňovány managementem, aby se zajistilo, že mezinárodní odbytiště maximalizuje svůj potenciál bez narušení celkového podnikového plánu. Důvod kombinace kontrolních přístupů pramení z povahy způsobu, jakým byl systém McDonald`s vybudován. Spoléháním se na franchising a jeho budováním je třeba stanovit tenkou hranici mezi udržováním motivace franchisy a dosahováním cílů společnosti.

Kontrola ze strany společnosti je rozsáhlá a franchisy jsou neustále ohrožovány. "Zjistili jsme, že nemůžeme věřit některým lidem, kteří nejsou nekonformní," prohlásil Ray Kroc, rozzlobený některými z jeho franchisantů. " Organizace nemůže důvěřovat jednotlivci. Jednotlivec musí důvěřovat organizaci." Vedení McDonald`s

již z historie vytvořilo a prosadilo systém neobvyklé důkladnosti a pozornosti věnované detailům. Za účelem prosazení tohoto stylu řízení McDonald's strategicky rozmístil lokální a regionální kanceláře po celém světě.

V průběhu let si ale vedení společnosti McDonald's uvědomilo, že v odvětví rychlého občerstvení je zapotřebí větší svobody, aby mohla prosperovat v zahraničí. Existují dvě hlavní obchodní funkce, které jsou diktovány místním vlivem země a symbolizují svobodu kulturního přístupu, tím je vývoj produktů a marketing. Tyto funkce nejsou vyvíjeny pouze místně, jsou funkční mimo ústředí a jsou odpovídajícím způsobem zastoupeny ve struktuře společnosti McDonald's. Tím, že umožňuje zahraničním trhům autonomii vyvíjet a uvádět na trh geograficky specifické produkty v menu, není řízení kompromisem ani se neodchyluje od interních norem nebo standardů společnosti. Místo toho umožňují místní adaptaci, která prospěje nejen franchise, ale i korporaci.

Z teorie Verschurena, kontrolní mechanismus se ve společnost McDonald's řadí spíše mezi byrokratickou, která stojí na osobních artefaktech a zároveň přímou i nepřímou, klíčovými metodami je standardizace a kontrola výkonu.

Expatrianti

Expatrianti ve společnosti McDonald's jsou v pozicích především v oblasti HR. HR management hraje při novém vstupu na trh roli v pomoci ústředí při porozumění a učení se kultuře nového trhu, to platí i u České republiky. Tento krok je zásadní, aby bylo podnikání úspěšné ve všech aspektech. Je také velmi důležité, aby místní zaměstnanci rozuměli kultuře společnosti. Expatrioti McDonalds byli při vstupu na český trh zapojeni do výběru a školení místních zaměstnanců: každý člen týmu absolvoval standardní školení McDonald's, které trvalo 60 hodin. Češi vybraní na manažerské pozice byli posláni na McDonaldův institut hamburgerologie v Torontu v Kanadě a na Hamburger University v Oakbrook v Illinois v USA. McDonald musel mimo jiné na jednu stranu vyslat takové expatrianty, kteří umí mluvit nebo byli ochotni se naučit česky a na druhou stranu najmout lidi, kteří umí anglicky. Jazyk je velmi důležitým aspektem kultury v rámci interkulturních kompetencí. Jak vysvětlili Dowling a Welch: „Pro většinu velkých mezinárodních společností je společný jazyk pro podávání zpráv nezbytný pro formální a informační komunikaci, systémy podávání zpráv a tok informací, ať už úmyslně nebo

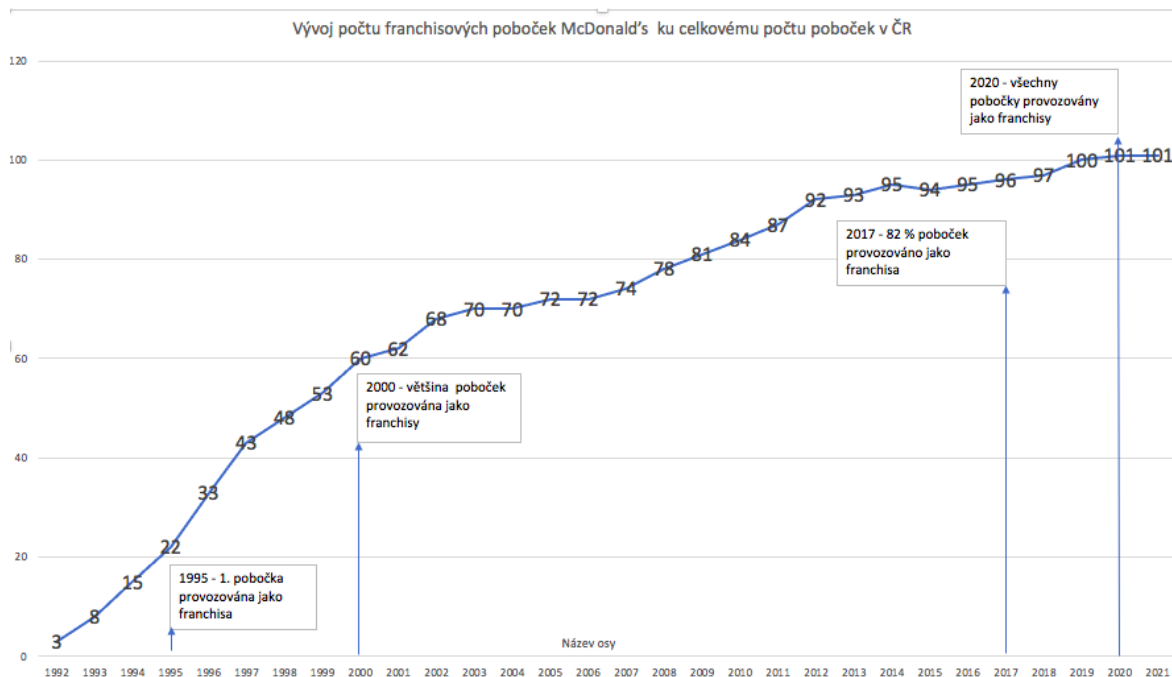
standardně a takovým jazykem bývá obvykle angličtina. Existuje mnoho různých aspektů, které musí společnost vzít v úvahu při zaměstnávání na novém trhu, a role krajanů v těchto situacích je nesmírně důležitá, protože nebudou přenášet jen své znalosti, ale také firemní kulturu.

Vznik nové franchisy

Všechny restaurace McDonald's provozuje buď restaurace (20 % restaurací), franchisanti po dobu platnosti franchisové smlouvy (59 %) nebo přidružené společnosti a nabyvatelé licencí (21 % restaurací). Především se ale společnost považuje za poskytovatele franchisy a věří tomu, že franchising je nejlepším způsobem, jak zajistit dobrou zákaznickou zkušenost a zvýšit ziskovost.

Franchising podle McDonald's umožňuje společnosti rychle expandovat bez tíhy plných nákladů na expanzi. Vývoj počtu franchisových poboček společnosti McDonald's v České republice je ve stále rostoucím trendu - stejně jako počet otevřených poboček v zemi (výjimkou je rok 2015). V roce 1995, tři roky po zprovoznění vůbec první pobočky byla otevřena první franchisová pobočka společnosti na českém území. V roce 2000 už byla více než polovina z 60 poboček vlastněná franchisanty. O 17 let později, v roce 2017 bylo již 82 % poboček provozováno jako franchisa a dnes, ani jedna provozovna není v řízení společnosti samotné, ale je v rukou českých podnikatelů.

Pro porovnání, v USA je 90 % restaurací z celkových 14 000 vlastněno franchisanty, 10 % je vlastněno společnostmi napřímo.



Zdroj: Upraveno dle (Mcdonalds.cz, 2021)

Obr. 8 Vývoj počtu franchis McDonald`s ku celkovému počtu poboček v ČR

Přístup pobočky k franchisantům

McDonald`s má mnohaleté zkušenosti s poskytováním franchis – však celá společnost je na tomto principu založena. Existuje proces, podle kterého se při vstupu nového franchisanta postupuje. Začíná registrací na internetu s absolvováním dotazníku, který slouží k zhodnocení, zda je ucházející se osoba vhodným kandidátem pro založení nové franchisy. Poté se vždy uskuteční pohovor s představiteli managementu společnosti a následně probíhá přibližně roční trénink, kdy si potenciální franchisant prochází všemi pozicemi na pracovišti, trénuje nové zaměstnance, vede směny, vede jednotlivé oblasti restaurace a zároveň získá potřebná školení a manažerské kurzy. Po úspěšném absolvování přichází konkrétní nabídka restaurace. V případě přijetí je stále k dispozici business konzultant, se kterým může franchisant v průběhu své činnosti komunikovat a řešit problémy.

Nutným předpokladem pro to stát se franchisantem společnosti McDonald`s je být fyzickou osobou a smlouva se uzavírá na 20 let nebo v návaznosti na délku smlouvy nájmu pozemku. Existují také další osobnostní požadavky na osobnost franchisanta – měl by být velmi dobře komunikačně zdatný vůdčí typ, zákaznicky orientovaný, a kromě finanční gramotnosti by měl být ochotný se angažovat v dané lokalitě, kde

bude provozovat svou franchisu. Uchazeč však nemusí mít zkušenosti s gastronomickým průmyslem, k tomu slouží právě komplexní školení, které společnost nabízí. Mimo školení na oplátku McDonald's nabízí také trénink budoucích zaměstnanců po dobu přibližně jednoho roku, provozní, manažerské a finanční poradenství, marketingová podpora a podpora související s podnikáním po celou dobu franchisového vztahu.

Ucházející franchisant musí disponovat finančními prostředky 18 – 25 mil. Kč, které představují počáteční investici, zahrnující i veškeré vybavení provozovny. Dále musí uhradit kauci, která činí 15 000 USD a vstupní poplatek 45 000 USD. V průběhu franchisového vztahu franchisant odvádí průběžný poplatek, tzv. Royalties ve výši 5 % celkových tržeb, marketingový poplatek, který činí 5 – 6 % nákladů na tento sektor a nájemné ve výši od 14 % - 25 %, které je odvozeno na základě rekonstrukce a měsíčního nájmu prostoru.

Na pohled tvrdých pravidel pro zahájení franchisingu této společnosti se nezalekly ani ženy. Z dvaadvaceti franchisantů takto podniká osm žen. Podle franchisantky **Silvie Muranské** vlastní dvě pobočky na Černém mostě v Praze – jednu v obchodním centru a druhou tzv. drive pobočku pro motoristy – je McDonald's něco jako Rolls-Royce mezi franchisami. Spořila finance pro investici, i tak však bylo potřeba půjčit si peníze od banky. Před vstupem na tento trh neměla zkušenosti s potravinářským průmyslem, ale otevřít vlastní franchisu bylo vždy jejím snem. Podle Muranské u ní tato franchisová síť v jejím rozhodování vyhrála i proto, že poskytuje nejlepší podmínky na trhu a o své franchisanty se náležitě stará jak v začátcích, tak v průběhu vztahu. "Nedovedu si představit, že bych převzala franchisu bez roční tréninkové praxe, neměla jsem ani ponětí o gastronomickém provozu," přiznala.

Společnost ji nicméně přijala jako franchisantku a ihned jí byl přidělen tzv. business konzultant, který podle Muranské fungoval jako přítel na telefonu ve dne i v noci. Pokud nastal jakýkoliv problém, potřebovala radu, měla v nich podporu a potřebnou jistotu. Muranská také tvrdí, že společnost McDonald's se nebrání podnětům a novým nápadům, které mohou franchisanti prezentovat na pravidelných setkáních, která se často pořádají. Zároveň jí vyhovují jasná pravidla restaurace. Pobočku na Černém mostě si sice nevybrala sama, nicméně si ji stále chválí,

protože dle ní je to skvělé místo přitahující zajímavé zákazníky. Vzhledem k vysokým investicím nejen finančním, ale i osobním, je to dle Muranské zřejmě záležitost na celý život, ale takový závazek je pro ni vítězstvím.

Michal Mládek, první franchisant v České republice provozující osm provozoven v Praze a jihočeském kraji komentuje přístup McDonaldu z jiného směru. Oceňuje, že McDonald`s nedodává produkty z domovské země, ale spolupracuje s lokálními a tuzemskými dodavateli, podnikateli a firmami a na základě dlouhodobých kontraktů je tímto způsobem podporuje. „McDonald`s je světoznámou značkou, ale má již pevné kořeny zde v Česku a sama se na růstu české ekonomiky významně podílí,“ říká Mládek, podle kterého stále mnoho lidí neví, že McDonald`s ČR je česká firma. Z výše uvedeného diagramu struktury franchisového systému je vidět, že české franchisy také patří pod českou společnost McDonald`s ČR spol. s.r.o. a daně tedy všechny provozovny odvádí státu České republiky. McDonald`s restaurace v České republice odebírají od tuzemských farmářů například vejce, hovězí maso pro prémiové burgery, sirupy Kitl pro McCafé nebo vepřovou šunku. Navíc dle Mládky mají franchisanti možnost podílet se na celé řadě aktivit. Sám se podílí například na činnostech v nadačních organizacích, podporuje sportovní kluby a menší sportovní oddíly.

Je zřejmé, že ačkoliv McDonald`s znamená pro uchazeče opravdu velkou investici jak finančně, tak v osobním směru, ale má jeden z nejpropracovanějších systémů franchisy a banky jsou v poskytování půjček na nové provozovny přívětivé. Pokud je ochotný franchisant věnovat franchisingu kus svého života a chová v sobě lásku ke značce, je to pro něj správný směr – dalo by se říci, že je to osobní záležitost. Koneccept franchisingu u McDonald`s je výhodný pro obě strany, protože společnost svěřuje do rukou podnikatelů koncept, který je ověřený, plnou podporu v začátcích i v průběhu a pro společnost jsou z druhé strany ideální reprezentanti lokální podnikatelé, kteří znají prostředí, ve kterém žijí a každý den jsou zapojeni do chodu restaurace. Přestože koncept pochází ze Spojených států, uchytil se i zde a v průběhu celého fungování se v současnosti považuje za vzorový koncept pro franchising.

Původ franchisy	Mezinárodní (USA)
-----------------	-------------------

Nadnárodní společnost	McDonald`s Corporation
Dceřinná společnost	McDonald`s ČR spol. s r.o
Druh pobočky dle strategické role vůči společnosti	Lokální implementátor
Rok zahájení v ČR	1992
Počet vlastních poboček v ČR	0
Počet franchisových poboček v ČR	101
Vstupní investice	18 – 25 000 000 Kč, 40 % z vlastních zdrojů
Průmerný cash flow za rok	4 300 000 Kč
Návratnost počáteční investice za rok	Více než 15 %

3.2 Doctor`s Associates, Inc. - Subway International B.V.

Představení společnosti

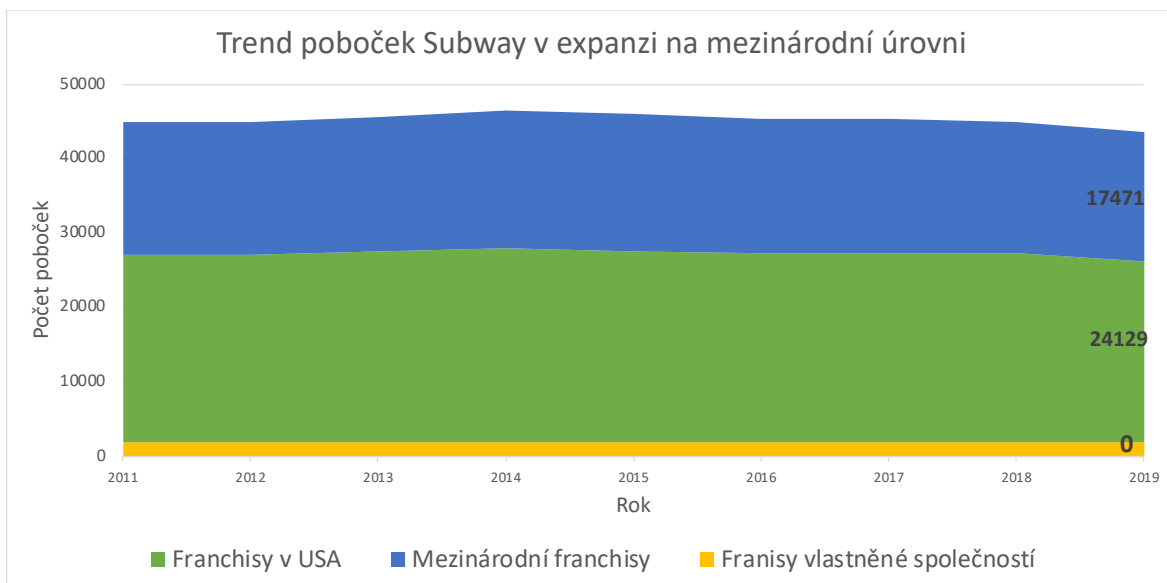
Doctor`s Associates, Inc. je americká nadnárodní společnost a zároveň mateřská společnost firmy Subway International B.V. (dále jen Subway), která s regionálním zastoupením v Praze zastřešuje mimo další evropské země i všechny pobočky v České republice. **Funguje tedy na modelu master-franchisingu.** Subway je mezinárodní franchisovou sítí s rychlým občerstvením v podobě sendvičů. Obchodní koncept se liší od ostatních tím, že v případě nesouladu se stálou nabídkou si složení a podobu sendviče zákazník vybírá sám. Nabídka se čas od času obměňuje a mírně se liší v různých zemích – tedy odlišných kulturách.

Pokud jde o počet restaurací, je Subway celosvětovou jedničkou na trhu v odvětví rychlého občerstvení a z hlediska tržeb se blíží lídrovi na trhu, společnosti McDonalds. Pro ocenění sítě jako nejlepší v kategorii sendvičů podnikatelského magazínu Entrepreneur v roce 1983 a pro úspěšnost, kdy se od roku 2007 Subway pravidelně objevuje na předních příčkách „Top 500 světových franchis“, dokonce se v roce 2012 umístila na 2. místě a stejné místo obhájila i v žebříčcích „Globální franchisy“ a „Nejrychleji rostoucí franchisy“ (entrepreneur.com, 2015), byla Subway vybrána pro zkoumání do této diplomové práce.

Expanze a postavení společnosti ve světě

Síť restaurací vznikla v roce 1966 v Connecticutu. První den provozu bylo prodáno 312 sendvičů a rok poté vznikla společnost Subway. Do tří let Subway vlastnila 5 reastaurací a první franchisa vznikla v roce 1974 ve Wallingfordu v Connecticutu. Na základě úspěšnosti ověřeného konceptu první franchisy se zakladatelé rozhodli rozšířit jej a nabídnout zájemcům, kteří by koncept také chtěli provozovat. Milníkem úspěchu se pro společnost stal rok 2002, kdy v porovnání počtu restaurací předčil McDonald`s. Od roku 2004 začaly být provozovány restauraci v amerických nákupních centrech Walmart. V roce 2019 disponovala 41 600 pobočkami na světě. První pobočka mimo území USA byla otevřena v Bahrajnu v roce 1984 a do České republiky se poprvé společnost dostala v roce 2003 a nyní disponuje na našem území čtrnácti franchisovými provozovny (Subway, 2015). V posledních letech, ale počet poboček začal klesat jak na domácím trhu, tak celosvětově – skutečnost znázorňuje graf níže. Zajímavostí franchisového konceptu je fakt, že bez výjimky každá pobočka na světě patří franchisantovi, a proto ani jednu nevládní přímo Subway.

Dle grafu z oficiálních zdrojů lze tvrdit, že všechny pobočky mateřské společnosti nejsou vlastněné samotným Doctor`s Associates, Inc., ale jedná se o franchisy. Nejvyšší nárůst společnost zaznamenala mezi lety 2001 a 2009. Jeden z několika důvodů pro masivní růst poboček byl příběh jednoho studenta J. S. Fogela v USA trpícího silnou nadváhou, jehož diagnóza mu slibovala poslední roky života. Rozhodl se proto držet dietu a pojmenoval ji „Subway diet“. Za velmi krátkou dobu shodil desítky kilogramů a jeho příběh inspiroval spoustu dalších lidí. Masivně stoupla poptávka, návštěvnost, a tedy i potřeba otevření nových poboček. Od roku 2000 J. S. Fogel spolupracuje se Subway a je jeden z klíčových osob v oblasti marketingu společnosti. V poslední době v celosvětovém měřítku ale trend otevřených poboček pomalu klesá, v USA po roce 2015 a v ostatních zemích po roce 2017. Dle společnosti nejrychleji postupoval v posledních letech rozvoj v Rusku, kde nyní provozuje přes tři sta restaurací.



Zdroj: Upraveno dle (Statista.com, 2020)

Obr. 9 Trend poboček Subway v expanzi na mezinárodní úrovni

Aktuální strategie růstu společnosti:

Při zvažování způsobů růstu existují čtyři možné kombinace produktů a trhu. Subway expanduje se svými stávajícími produkty na nové trhy (Vývoj trhu). To se děje prostřednictvím franchisantů, kterým Subway nabízí jednoduchý koncept. Subway nehledá nové trhy ani místa k otevření restaurací, franchisant vždy kontaktuje Subway (Tutor2u Market Matrix, 2009).

Zastoupení společnosti na českém trhu

Jak již bylo uvedeno výše, v České republice existuje v současné době 14 restaurací rozprostřených po celé zemi. První pobočka byla otevřena v roce 2003 v Praze a následovala ji v roce 2009 další provozovna v Brně. Nejvíce jich můžeme najít v Praze, pak v Brně a další se nachází v Ostravě, Olomouci a ve Zlíně. Společnost vychází ze zkušeností z jiných evropských zemí (např. v Polsku) kde uzavírá spolupráci s čerpacími stanicemi. V této strategii vidí díky statistickým průzkumům, díky výhodám jako je malá úprava prostoru a zkušenostem podnikatelů s prodejem a komunikací se zákazníky potenciál a v budoucnu se očekává nárůst z aktuálně jedné pobočky Subway na odpočívadle Rohlenka u Brna.

Vstup na zahraniční trhy

Subway je společnost, která se díky své strategii expanze rozšířila po celém světě. Tato strategie je založena na franchisingu. V roce 1974 zahájila společnost franchisu v USA a později byla využívána k celosvětové expanzi.

Jelikož je i Subway společnost zabývající se gastronomií, konkrétně prodejem rychlého občerstvení, je pro společnost nutné vědět, jak je trh, na který vstupuje, atraktivní pro fast food. Též u otázky kupní síly je důležité zjistit, jací jsou lidé v cílené zemi, případně definovat cílovou skupinu a určit, jaký podíl takovou skupinu splňuje, popř. jak se s hodnotou dá pracovat. Nakonec je důležité definovat si konkurenci na daném trhu.

Samotný produkt jakožto zdravá bageta ve fast-foodovém konceptu je silná stránka Subway. Subway zná evropské trhy a nabízí více zdravých možností než ostatní řetězce rychlého občerstvení - například McDonald's nebo Burger King. Zároveň ale na českém trhu můžeme najít silnou konkurenci v prodeji baget – českou společnost a také franchisora Crocodile ČR, spol. s r.o. (známou pod názvem Bageterie Boulevard). Subway se ale nesoustředí jen na jeden segment; má široký rozsah zacílení. Výhodou Subway je navíc jedinečnost produktu. Zákazník si může vybrat z řady sendvičů a přizpůsobit je. Existují miliony kombinací, které si může zákazník seskládat z nabízených ingrediencí.

Subway se zaměřuje pouze na franchisovou licenci, kterou poskytuje partnerům po celém světě. Ani jedna pobočka tak nepatří přímo Subway, ale nezávislým podnikatelům a společnost je na tuto skutečnost hrdá. Nenáročná potřeba na místo, kde pobočka operuje je rozhodně výhodou oproti ostatním známým fastfoodovým společnostem, tedy s podporou franchisového řetězce není založení pobočky příliš nákladově náročné.

Subway si trhy, na které přijde, vybírá konkrétním způsobem. Hlavním cílem řetězce je zařadit značku na první místo hodnocení spotřebitelů na každém trhu, kde operuje. Franchisant si kupuje právo provozovat franchisu a dle smlouvy vývojový tým spolupracuje s podnikatelem a poskytuje mu pomoc při otevření a provozu pobočky (Marketing strategie Subway, 2009).

Důležitým bodem je, že franchisová strategie je založena na silné značce, která pomáhá přitahovat nové franchisy. Silná značka je založena na nadprůměrných hodnotách spokojenosti zákazníků, které pomáhají udržet loajalitu kupujícího ke značce. Tato uznávaná hodnota značky pomáhá přilákat možné partnery, kteří chtějí těžit z osvědčeného obchodního konceptu, aniž by měli snahu je hledat na potenciálních cílových trzích. V případě Subway byla první mezinárodní franchisa otevřena v roce 1984 v Bahrajnu, protože domácí investor chtěl značku využít pro své účely a oslovil společnost s otevřením obchodu se sendviči na ostrově Perského zálivu (Cf. Vinu, J. (2009).

Náklady na prodejny Subway kromě využití know-how tuzemských investorů urychlují růst franchis sítě. Otevření obchodu Subway stojí mnohem méně než jiné franchisy. Zatímco typický Taco Bell požaduje investici 1 milion dolarů a čisté jmění 600 000 dolarů (bez rezidenční nemovitosti), průměrný kupující Subway musí přijít s pouhými 100 000 dolary a není vyžadováno žádné minimální čisté jmění. Tuto skutečnost shrnuje Tony Pace, hlavní marketingový ředitel fondu Subway's Franchise Advertising Fund Trust, který tvrdí: „Otevření a provoz obchodů menšího formátu stojí méně než jiné řetězce restaurací (Hayan, H., 2011).“

Další pozitivní aspekt tohoto způsobu vstupu na zahraniční trhy vyvolal rychlý růst - Subway otevřelo téměř 8 000 prodejen na netradičních místech, jako je showroom v Kalifornii, obchod se spotřebiči v Brazílii, trajektový terminál v Seattlu, loď v Německu, zoologická zahrada na Tchaj-wanu, obchod dobré vůle v Jižní Karolíně, střední škola v Detroitu a kostel v Buffalu (Hayan H., 2011). Jde o to, že franchisant podstupuje riziko, zatímco obchodní partneři takové investice realizují a Subway jako franchisor může urychlit svůj růst bez vyššího rizika.

Dále je zde ziskovost Subway, která je silně ovlivněna poplatky, které musí platit franchisanti. Subway požaduje 8 % z hrubých tržeb plus částku 4,5 % jako poplatek za reklamu, což je dohromady nejvyšší licenční poplatek v potravinářském franchisovém průmyslu (Behar, R., 1998). Výsledkem je, že Subway může generovat solidní výnosy z provozní činnosti.

Čína jako příklad:

Subway vstoupil na čínský trh v roce 1995 otevřením první franchisové restaurace. V prvních letech se Subway potýkal s náročným prostředím, protože místní stravovací návyky byly odlišné od tradičních zemí, kde Subway sloužil. Číňané neradi jedli rukama. Jíst rukama je nezbytné pro téměř každý nabízený produkt Subway a v USA je to běžný zvyk. V tomto bodě se standardizovaná společnost potýkala s potížemi se sortimentem. Subway proto vyvinul ve spolupráci se svými franchisanty alespoň jednu položku, která je přizpůsobena čínskému vkusu, např. polévky (Hitt a kol., 2006). Toto speciální know-how franchisantů pomohlo Subway jako franchisorovi překonat obtíže a tímto krokem se Subway stal skutečně „glokalizovanou“ společností. Termín „glokalizace“ se poprvé objevil na konci 80. let a znamená, že společnost působí na globální úrovni a zároveň se přizpůsobuje místním potřebám potenciálních zákazníků. To bylo přesně provedeno s využitím know-how franchisantů a přináší Subway zejména s ohledem na expanzi do více venkovských oblastí, kde jsou západní stravovací návyky zcela neznámé, do lepší strategické pozice.

Podle tohoto přístupu Subway předpokládá, že Čína by mohla obsluhovat přibližně 20 000 restaurací (Hitt, M., 2006). Potenciální výhody plynoucí z této obrovské poptávky po produktech Subway jsou příliš velké na to, aby je vedoucí společnost v segmentu rychlého občerstvení ignorovala, zejména kvůli vysokému tempu růstu trhu a HDP v Číně, které způsobuje tempo růstu téměř 20 % p. A. v odvětví rychlého občerstvení v Číně. Kromě toho muselo Subway přeskočit další překážky kvůli slabému vymáhání duševního vlastnictví v Číně. Odhalení tajemství společnosti za účelem podpory franchisantů bylo spojeno s vystavením vysokému riziku, protože mnoho amerických značek vidělo, že místní společnosti vzaly jejich jména a logo a otevřely falešné, neschválené restaurace a obchody (Edwards, W., 2011). Použití franchisy poskytlo Subway příležitost získat přístup k loajálním zprostředkovatelům, aby se předešlo výše popsanému problému.

Před několika lety byl proveden rozhovor magazínem QSR s ředitelem vývoje Subway, Donem Fertmanem. Dle něj, zpočátku Subway identifikoval 10 hlavních trhů, na které se společnost zaměřovala na mezinárodní úrovni, Austrálie, Nový Zéland, Spojené Království, Španělsko, Itálie, Francie, Německo, Portoriko, Japonsko a Benelux (Belgie, Luxemburg, Nizozemsko). Z celosvětového pohledu,

v počátečním plánu hlavních trhů nebylo zahrnuto např. Rusko. Nyní má Rusko přes 650 obchodů a tamní vývojář Subway má agerisvní cíle na počet provozoven v zemi. Vzhledem k ekonomice trhu je Rusko mnohem větší trh, než se původně předpokládalo. Dalším trhem jsou Spojené arabské emiráty, které nebyly v top 10, ale je to jedna z nejrychleji rostoucích oblastí Subway, protože je to rychle rostoucí země. Hodně se tam staví, je tam velký příliv obyvatel, je tam hodně turismu. Jde tedy o oblast silného růstu.

Subway se při vstupu na mezinárodní trhy spoléhá na produkt a ideu. Pokud existuje něco, co chutná, je to něco, co má dobrou hodnotu, co je pohodlné a možné vhodně přizpůsobit místnímu vkusu, aniž by se ztratil původní koncept. To zajišťuje příležitost na těchto trzích růst. V Indii, kde se nachází vysoký podnikatelský duch se zdá, že v Indii je mnoho podnikatelů, kteří provozují buď velmi malé podniků nebo na ulici. Tento podnikatelský duch je pro Subway perfektní, protože to je způsob, jakým obchodujeme. Podnikatelé, kteří jsou nadšeni ze značky, chtějí ji převzít a dosáhnout jejího růstu jsou pro Subway klíčoví.

Udržet konzistenci nabídky a značky se Subway přímo nesnaží. V Japonsku se koncept změnil do té míry, že zákazník Subway ze Severní Ameriky vešel do obchodu a podíval se na nabídku a opravdu nevěděl, co si objednat, protože by to neznal. Byly to sice stále sendviče, ale změnil se od původního konceptu v USA. Lidé pochopili, že to, co dělá Subway skvělým, jsou stopu dlouhé sendviče a základní struktura menu. V současnosti Subway nabízí mezinárodní, ale i lokální nabídku. Místní sendviče na daném trhu se řídí programy. Existují pobočky, které nabízí místní strukturu menu. Pokud majitel nabízí něco, co považuje za výjimečné a dostane od společnosti souhlas, může tak činit. Existují programy tržních opcí, kdy se celý trh zapojí do propagace něčeho takového a odsouhlasená nabídka se objevuje ve všech obchodech na daném trhu. O tom rozhoduje většina franchisantů na daném trhu. Nakonec existují programy pro celou zemi s určitými znaky – například velikost sendviče, propagace časově omezených nabídek či hodnotné propagace.

Subway zajišťuje dodavatelský řetězec napříč všemi trhy strategií úspor z rozsahu. Pokud se jedná o Evropu, potažmo Českou republiku, jedná se se všemi zeměmi

Evropské unie, kde je snazší dostat produkt od hranice k hranici. V takovém případě je možné mít jeden či dva zdroje pro řadu zemí. V jiných situacích, pokud něco nelze sehnat lokálně, se i za cenu vyšších nákladů materiál dováží z jiné země nebo USA. Ve USA a Kanadě a v Evropě a Latinské Americe se tím zabývá nákupní družstvo, které spolupracuje s franchisanty. V zemích, kde neexistuje nákupní družstvo, na dodavatelském řetězci obvykle pracuje regionální kancelář.

Původní plán Subway pro Subway bylo reagovat na poptávku pro založení franchisy kdekoliv. V posledních letech ale Subway začalo určovat, které trhy jsou podle společnosti vhodné pro vstup, a to na základě několika faktorů: HDP, náklady na podnikání, rozvoj rychlého občerstvení a podobně. Pokud tedy přichází požadavek ze zemí, které nejsou na seznamu, kde je podle Subway potenciál, pozastavuje spolupráci s nimi. Zůstávají ale v povědomí společnosti a pokud situace dojde k bodu, kdy je vhodné v dané zemi podnikat, jsou kontaktováni.

Co se týče konkurence na mezinárodních trzích, výhodou Subway je, že ve většině zemí uvedla nabídku na trh jako první. největší sendvičový trh, kam se Subway dostala, je Velká Británie. Když franchisa vstoupila na trh, všude už operoval Pret A Manger. Po náročné práci je nyní Subway značkou na prvním místě, pokud jde o počet míst.

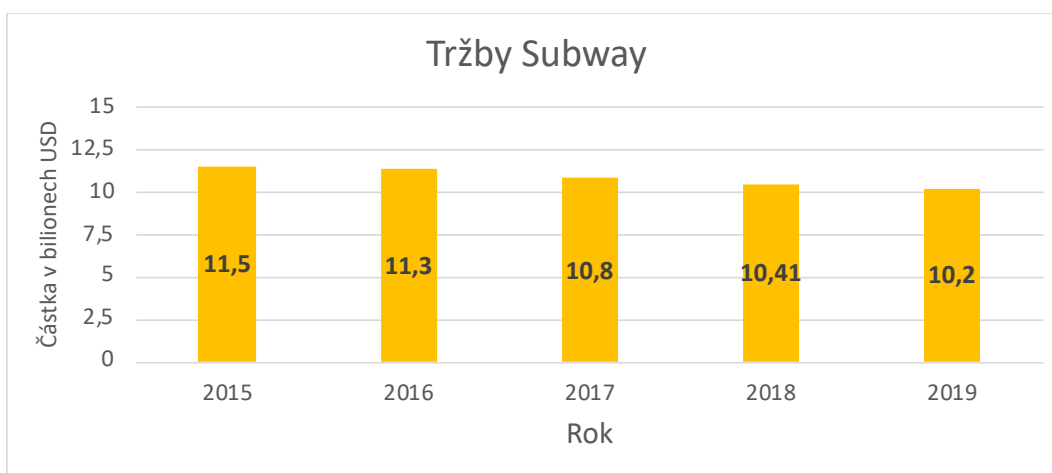
Doporučení, které by dalo Subway ostatním společnostem pro vstup na zahraniční trhy v prostředí rychlého občerstvení a franchisy, je podívat se na prostředí rychlého servisu na tomto trhu a zjistit, jaký druh růstu tam probíhá. Zda jsou lidé srozuměni s fast-foodovým konceptem a franchisingem. Další doporučení je nespěchat s odhadováním spotřebitele a dělat okamžité předpoklady, co změnit. Lidé hledají originální zážitek. Není správné být rychlý a říci: „Vidíme spoustu lidí, kteří jí rýži a fazole, takže bychom si měli dát sendvič s rýží a fazolemi.“

Subway tedy ke svému mezinárodnímu růstu využívá franchisy. V letech 1988 až 1997 byl Subway nejrychleji rostoucím franchisovým systémem na světě. V počtu restaurací se společnost podařilo překonat hlavní konkurenty po celém světě a počet poboček stále roste. Prostřednictvím franchisového systému mohla společnost využít know-how svých franchisantů k přizpůsobení nabídky.

Subway využívá kombinaci demografické a geografické segmentace, aby byly její produkty atraktivnější pro cílovou skupinu zákazníků na daném trhu a používá strategii nediferencovaného cílení k navrhování nabídek a služeb podle výběru zákazníků.

Tržby

Společnost Doctor`s Associates, Inc. vygenerovala v roce 2019 tržby ve Spojených státech přibližně 10,2 miliardy amerických dolarů, což je pokles o 210 milionů oproti předchozímu roku.



Zdroj: Upraveno dle (Statista.com, 2020)

Obr. 10 Tržby Subway

Dle účetních závěrek v České republice pobočka Subway Vermietungs-und Servicegesellschaft m.b.H. utržila v roce 2019 33,79 milionu Kč – o 7,13 milionu Kč více než v předchozím roce.

Pojetí organizace a organizační struktura společnosti

Taktéž společnost Doctor`s Associates, Inc. se řadí mezi MNE či MNC, protože centrála vlastní či kontroluje výrobu zboží nebo služeb v jedné nebo více zemích jiných než v domovské zemi. Subway má více než 700 vývojářů a členů podpory, zaměstnaných ve světovém ústředí řetězců v Milfordu, Connecticut. Společnost se dělí na oddělení prodeje franchisy, nové obchody, vývoj, výzkum, design obchodů, služby franchisy, kreativní služby, péči o zákazníky, vztahy s veřejností a komunitou, publikace, budování zisku a místní marketing, akce a události (Oddělení a organizace Subway, 2009).

Subway je registrovanou ochrannou známkou společnosti Doctor's Associates Inc. (DAI). Společnost DAI vlastní operativní obchodní koncept a ochrannou známku restaurací Subway. S touto organizací společnost uzavírá smlouvu na provozování pobočky.

Všechny pobočky Subway v České republice jsou vlastněné franchisanty, kteří spadají pod pobočku centrály Subway a zároveň masterfranchisanta Subway International B.V. (Subway Central & Eastern Europe), která má organizační složku Subway Vermietungs-und Servicegesellschaft m.b.H. Dle rejstříku firem a znázornění níže vystupuje tato organizační složka jako odštěpný závod zahraniční právnické osoby se sídlem v Německu a jejím vedoucím je Martin Princ.

Ukazatel mezinárodnosti a index transnacionalizace

Subway disponuje nedostatečnou transparentností, což je v rozporu s franchisovým průmyslem. Odmítnutí Subway sdílet finanční údaje potenciálním nabyvatelům franchisy jde proti trendům v oboru franchisových společností.

Subway je soukromá firma a není ze zákona povinna zajít tak daleko, aby zviditelnila účetní závěrky a dokumenty o svých financích. Ve svém utajení zaostává za ostatními franchisami v oboru, které zvýšily množství dat poskytující informace potenciálním franchisantům. Výsledkem je, že potenciální franchisanti těmto transparentnějším značkám důvěřují, a proto je pravděpodobnější, že si je koupí. Zpráva z New York Times z roku 2019 popisovala, jak struktura sendvičové společnosti Subway umožňuje franchiantům zaměřovat se s pravomocí na ostatní, aby uzavřeli nebo převzali franchisu. Nebezpečná kultura a střet zájmů pomohla řetězci restaurací stát se největší franchisou na světě.

Kromě nedostatků v systému správy Subway existuje další oblast, která je také potenciálním kamenem úrazu - a to jeho netransparentnost, pokud se mluví o financích. Podle zprávy New York Times má dokument o zveřejnění franchisy nebo FDD – dokument, který musí každá franchisa vytvořit, obsahující informace o společnosti a franchisovou smlouvu – více než 600 stran a dává Subway licenci ke změně pravidel, kdykoliv uzná za vhodné. V nejnovější FDD společnosti Subway nenabízí prakticky žádná data o tom, kolik peněz by člověk mohl vydělat, kdyby si

koupil franchisu Subway (jako je tomu například u McDonald`s). Finanční údaje jsou poskytnuty pouze pro konkrétní místo potenciálnímu kupci, který uvažuje o koupi tohoto místa.* Subway také neopravňuje zaměstnance ani zástupce mluvit o tom, kolik peněz lze nebo nelze vydělat vlastnictvím restaurace Subway, ústně nebo písemně.

Mluvčí Subway Kevin Kane řekl Forbesu, že potenciální franchisanti mají možnost dozvědět se o finanční návratnosti restaurací Subway tím, že osloví stávající vlastníky, aby se dozvěděli o jejich zkušenostech s provozováním restaurace Subway. Stávající vlastníci se mohou rozhodnout sdílet finanční informace pro jejich restaurace.

Studie 1 905 franchisových systémů od franchisové inteligentní společnosti Franchise Grade zjistila, že mezi roky 2010 a 2016 se počet 870 systémů, které ve svých FDD nezveřejnily informace o finanční výkonnosti, snížil o 0,2 %. 652 franchisových systémů, které poskytovaly finanční podrobnosti, zaznamenalo nárůst o více než 13 %. Existovalo také 383 franchisorů, kteří poskytli nějakou metriku údajů, jako jsou hrubé marže nebo příjmy - tyto systémy během těchto šesti let zvýšily počet svých lokalit o 18,4 %.

Korelace mezi finančními informacemi a růstem nezůstala bez povšimnutí franchisorů a značky se staly transparentnějšími, aby investorům připadaly důvěryhodnější. Podle zprávy z roku 2017 od průmyslové společnosti pro průzkum trhu FRANData, která se zabývala 3 000 různými značkami, počet franchisorů, kteří do svých FDD zahrnuli podrobné finanční informace, vzrostl mezi lety 2014 a 2016 o 52 %. Zpráva také zjistila, že velká většina nabyvatelů franchisy (92 %) uvedlo, že díky těmto údajům se cítí informovanější a lépe se rozhodují, zda do značky investovat.

Když Forbes v roce 2019 sestavoval svůj seznam nejlepších a nejhorších franchis ke koupi 2019, bylo zjištěno, že všechny nejlepší značky poskytly podrobné finanční informace, které by umožnily franchisantům udělat si obrázek o tom, kolik peněz by mohli vydělat, kdyby si franchisu koupili.

Pak je tu dopad, jaký má transparentnost na schopnost nabyvatele franchisy půjčit si peníze na investice do založení provozovny. Zpráva FRANdata zjistila, že 97 % poskytovatelů půjček s větší pravděpodobností poskytne nabyvatelům franchisy kapitál k investování do franchisy, pokud tato značka zveřejní informace o finanční výkonnosti. Důvodem je, že transparentnost a kladná čísla tvoří asi 20 % hodnocení věřitele, zda je značka rizikovou investicí. Nízkorizikové franchisy umožňují nabyvatelům zajistit financování s pevnou sazbou a nižší výplaty vlastního kapitálu.

Pokud jsou finanční informace o Subway považovány potenciálními franchisanty za nedostatečné, je velmi možné, že si střílejí do paty, pokud jde o růst systému. To není maličkost pro značku, která se za poslední tři roky jen v USA zmenšila o více než 2 300 provozoven.

Franchisanti chtějí investovat do systémů, kterým mohou důvěřovat a transparentnost je nejlepší cestou k vybudování této důvěry mezi značkou a potenciálním investorem. Subway se tak možná bude muset změnit, aby si vybuodovalo tento druh důvěry. Z těchto důvodů bylo tedy možné dohledat pouze informace o prodejích a o zaměstnancích, nikoliv však o aktivech společnosti, které jsou součástí účetní závěrky společnosti. Kvůli těmto chybějícím údajům nebylo možné vypočítat současný index transnacionality. Z dostupných informací o počtu dceřiných poboček je zde ale vypočítán alespoň index internacionalizace (II).

$$\text{Index internacionalizace (II)} = \frac{\text{počet zahraničních dceřinných poboček}}{\text{celkový počet dceřinných poboček}} = \frac{2}{3} = 0,666 = 66 \%$$

Hodnota indexu internacionalizace, která definuje podíl počtu zahraničních dceřiných poboček vzhledem k jejich celkovému počtu, vychází u Subway 66 %. Ze 3 poboček celkem je 1 z nich domácí a 2 mimo USA. Index tak vychází 66 %. Výsledek je tedy spíše podobný ve srovnání se společností McDonald`s, kde je aktuální index internacionalizace 77 %.

$$\text{Index internacionalizace franchis(II)} = \frac{\text{počet zahraničních franchis}}{\text{celkový počet franchis}} = \frac{20758}{44758} = 0,464 = 47\%$$

I pro Subway ale bylo možné také vypočítat index internacionalizace franchis. V USA operuje nyní 24 000 poboček Po celém světě jich pak je 44758. Znamená

to, že zahraničních jich v současnosti funguje 20758. Z výpočtu je možné vyvodit, že 47 % poboček je v zahraničí. V porovnání s McDonalds je na tom tedy Subway skoro stejně (43 %).

Vztah centrály a pobočky

Společnost Subway poskytuje franchisové smlouvy napřímo prodejcům na trzích, které jsou pro ni perspektivní. To platí i pro Českou republiku. Subway pobočky jistě patří převážně do decentralizované společnosti. Za centralizaci zde hraje roli franchisová smlouva, finanční a materiálové toky, poplatky spojené se zřízením (vstupní poplatky) a provozem pobočky (společný marketing a komunikace). Kromě těchto vazeb zde probíhají poměrně nízké interakce.

Například sendviče v České republice se také řídí programy. Existují pobočky, které nabízí místní strukturu menu. Pokud majitel pobočky nabízí něco, co považuje za výjimečné a dostane od společnosti souhlas, může tak činit. Také existuje program, kdy se celá Česká republika zapojí do hromadné marketingové propagace a odsouhlasená nabídka se objevuje ve všech obchodech na daném trhu. O tom rozhoduje většina českých franchisantů – většina musí souhlasit. Nakonec existuje i program, který musí dodržovat všichni obchodníci v České republice – například velikost sendviče a kvalita.

Co se týče dodavatelského řetězce, za Českou republiku Subway jedná se se všemi zeměmi Evropské unie, kde je snazší dostat produkt od hranice k hranici. V takovém případě je možné mít jeden či dva zdroje pro řadu zemí. V jiných situacích, pokud něco nelze sehnat lokálně, se i za cenu vyšších nákladů materiál dováží z jiné země nebo USA.

Typ poboček

Subway je společnost, která se díky své strategii expanze rozšířila po celém světě. Tato strategie je založena na franchisingu. 100 % poboček jsou franchisy a ani jedna z nich není vlastněná přímo společností Subway.

Subway pobočky jsou lokálními implementátory. Pobočky jsou zde kromě menšího spektra mezinárodní nabídky menu zaměřené na český trh. České pobočky mají menší znalostní toky, na druhou stranu disponují podporou lokálního vývojáře. Pobočky jsou tak více samostatné a jsou důležité pro získávání lokálních zákazníků.

Kulturní souvislosti

Subway nyní operuje v 90 zemích. Společnost ale musí myslet na kulturní rozdíly mezi zeměmi. V některých zemích po příchodu značky mnoho lidí spojuje společnost s metrem, tedy podzemním vlakem. Proto vždy, je potřeba určité vzdělání zákazníků. Na některých trzích se lidé musí školit nebo vzdělávat o výhodách konzumace sendvičů, proč jsou chutné, proč jsou zdravé, proč jsou čerstvé, proč je máme na čerstvě upečeném chlebu. Například ve Francii jedí bagetu s trochou masa, kterou dostanou ve stánku na rohu ulice, všechny jsou předpřipravené čekající na převzetí v daném složení, je možné je vzít a odejít. Jsou velmi levné a chléb je tvrdý. Tamní lidé jsou na to zvyklí, ale je potřeba je naučit, že ze Subway jsou zcela jiné. Je tam více masa, je to na jejich objednávku, mohou mít salát, mají na výběr, jakou zeleninu a kolik jí v sendviči bude, je to úplně nový zážitek z jídla, než na který jsou zvyklí. V některých kulturách se lidé skoro bojí zeptat. Ze zkušenosti Subway někdy společnost musí obchodníky naučit sugestivnější prodej a někdy je to obtížné, protože někteří prodejci se stydí nabízet produkty.

Kontrolní mechanismy a znalostní toky

Z pohledu zakládání nových provozoven na trhu se neosvědčil vstup na trh formou masterfranchisy. I když jich v současnosti ještě několik existuje, Subway již neuzavírá master-franchisové smlouvy a vzdali se přílišné kontroly. Společnost Subway hledá místní vývojáře, místní implementátory a místní podnikatele. Preferuje lidi ze země, kteří se stanou buď praktickými vlastníky či provozovateli franchisového podnikání nebo vývojovými agenty, kde je to jejich jediná činnost a zaměřují se na podnikání Subway na rozdíl od větší korporace.

Expatrianti

Subway nevyužívá expatriantů. Agent Development Agent nebo-li vývojový agent je místní zástupce konceptu SUBWAY na daném trhu. Tento vývojový agent bude je primárním kontaktem v daném zemi a poskytuje místní podporu nejen v průběhu

procesu podávání žádosti o franchisu, ale i nepřetržitou pomoc při provozování pobočky.

Vznik nové pobočky

Mezi sdílené hodnoty, které jsou zároveň základními myšlenkami Subway patří:

1. Jednoduchost: Subway má snadno ovladatelný provoz. Není náročný na prostor a na technické vybavení.
2. Podpora: Společnost má systémy a informační zdroje, které pomáhají podnikatelům ve vedení a provozu pobočky.
3. Ovládání: Subway zná metody, které efektivně pomáhají řídit podnikání.

Subway tak poskytuje nástroje a know-how podnikatelům, aby pomohl zajistit úspěšně soutěžit s konkurencí v oblasti fast-foodu po celém světě.

I uchazeči o Subway franchisu si prochází procesem podobným, jako u předešlých dvou konceptů. V USA a v Kanadě je prvním krokem je vyplnění přihlášky, která připomíná úřední formulář (viz. příloha 1). U českých zájemců je začátek procesu podstatně jednodušší - stačí vyplnit krátký formulář na oficiálních stránkách uskupující franchisingové koncepty v ČR franchising.cz nebo přes kontaktní údaje na ČAF kontaktovat společnost napřímo. Subway vidí úspěch franchisingového konceptu v energii, osobním vkladu franchisanta, který dá restauraci „duši“, nasazení a snaze o povznesení restaurace nad průměrnost. Důležité je také umístění pobočky a perfektní provoz. Mezi požadavky společnosti na franchisanta patří například dvoutýdenní intenzivní školení v zahraničním školícím centru, které se koná pro Českou republiku v Německu, precizní dodržování pravidel systému, manažerské schopnosti a obchodní duch při komunikaci se zákazníky.

Subway poskytuje uchazečům brožuru o franchisingové příležitosti Subway. Krok za krokem provádí zájemce formou příběhu procesem možného franchisingového vztahu a seznamuje ho podrobně se všemi prvky, které jsou ve vztahu požadovány a poskytovány. I v této společnosti, stejně jako v Bageterii Boulevard, má franchisant ve výběru lokality možnost podílet se na rozhodování. Vše mezi 15 a 250 m² a s vyšší průchodností, jako jsou centra měst, obchodní centra, ale i zastávky městské hromadné dopravy, jsou potenciální vhodné lokality pro franchisu. Subway zároveň nabízí spolupráci při vyhodnocení včetně přípravy

designu provozovny dle možností konkrétního prostoru. Mezi další podpůrné aktivity Subway patří průběžný vzdělávací systém pro franchisanty a jejich zaměstnance, podpora v marketingu, provozní manuál, newslettery, a propracovaný systém provozu.

Počáteční investice do franchisy se liší mimo jiné dle velikosti provozovny. Celková vstupní investice činí 120 000 – 290 000 EUR, z toho samotná licence na koncept stojí 7 500 EUR. V případě, že franchisant otevírá již druhou, třetí a další provozovnu, licence stojí polovinu, tedy 3 750 EUR. Mezi nejvyšší položky pak patří náklady spojené s výběrem lokality, způsobem označení provozovny a nákupem vybavení. V případě, že je franchisant získá licenci a otevře pobočku do jednoho roku, je mu vráceno 50 % její původní ceny. Platí to jak pro první, tak druhou a další následující licenci. V průběhu franchisového vtahu pak franchisant hradí poplatek za marketingovou podporu ve výši 4,5 % celkových tržeb a průběžný franchisový poplatek ve výši 8 % celkových tržeb.

Přístup k volnosti

Dalšími základními hodnotami v Subway jsou definovány následovně:

1. Subway se zavazuje ke spokojenosti zákazníků a jeho dobré zkušenosti se značkou díky nabídce vysoké kvality jídla s výjimečnou obsluhou.
2. Subway je velmi hrdý na to, že slouží jeden druhému, zákazníkům a komunitám. Subway hledá neustálé zlepšování ve všem.
3. Subway oceňuje pocit naléhavosti a zdůrazňuje inovativní, podnikatelský přístup k podnikání.
4. Subway očekává u všech aktivit férovost a vzájemný respekt.
5. Subway ví, že úspěch závisí na individuální iniciativě a schopnost pracovat jako tým.

(Subway: Naše základní hodnoty a filozofie 2009)

Proč franchisanti podstupují koupi franchisy je formulováno dle následujících čtyř kritérií:

1. Kvalita produktu - společnost Subway si na kvalitě produktů velmi zakládá. Je to vidět na čerstvých produktech a kontrolách.
2. Flexibilita umístění: Subway nevyhledává nové trhy. Potenciální restaurace

majitelé kontaktují Subway.

3. Nižší investice: Subway má nejnižší počáteční náklady ve srovnání s jinými franchisory. Pro srovnání:

Subway:	1 500 000 Kč až 5 000 000 Kč
Burger King:	5 700 000 Kč až 60 000 000 Kč.
McDonald's:	10 000 000 Kč až 18 000 000 Kč

4. Provozní podpora: Subway poskytuje vzdělávací program a informace k zaškolení personálu a zaměstnanců poboček (Subway, 2009). V průběhu franchisového vztahu se tak i čeští franchisanti podílejí na utváření a zdokonalování značky. V průběhu své existence měnila společnost například design, logo, ale i složení nabídky. Příkladem vlivu franchisantů je událost po výrazné změně 20 % ingrediencí v roce 2019, která spustila na sociálních sítích rozporuplné reakce. Subway vyhodnocovala výsledky ingrediencí nejen dle prodejních výsledků, ale ptala se i franchisantů, jak se jim s produkty pracovalo. „Známe tržní podíl všech produktů a chceme slyšet franchisanty, co si o nich myslí. Mají také příležitosti hovořit o tom, jaké produkty by v budoucnu chtěli v restauracích vidět,“ řekl Martin Princ, ředitel pro CCE v Subway.

Franchisanti Subway jsou zapojeni do mnoha komunitních organizací. Příkladem může být inspirace a následování franchisantů v západní Evropě Českou republikou v rámci společenské odpovědnosti, kdy české pobočky žádají hosty, aby se vzdali plastových víček a obalů při nákupu točených nápojů a hledají také alternativy za ostatní plastové obaly, například v papíru.

Původ franchisy	Mezinárodní (USA)
Nadnárodní společnost	Doctor`s Associates, Inc.
Dceřinná společnost	Subway International B.V.
Druhy poboček dle strategické role vůči společnosti	Lokální implementátor
Rok zahájení v ČR	2003
Počet vlastních poboček v ČR	0
Počet franchisových poboček v ČR	14

Vstupní investice	V přepočtu od 3 000 000 Kč do 7 500 000 Kč
Délka franchisové smlouvy	20 let
Návratnost počáteční investice	4 – 5 let

3.3 Analýza vzájemných odlišností a podobností franchisových sítí, zhodnocení jejich přístupů a identifikace dobré praxe

V praktické části byly vybrány a detailněji rozebrány dvě nadnárodní společnosti zabývající se gastronomickým průmyslem, konkrétně rychlým občerstvením, operující na způsob franchisingu. V této podkapitole jsou z předchozího výzkumu zhodnoceny jejich jednotlivé přístupy a také zde jsou analyzovány odlišnosti a podobnosti. Nakonec je v podkapitole identifikována dobrá praxe, která může být využita v reálném podnikání podobných subjektů, které chtějí prorazit na mezinárodním trhu stejně jako tyto silné a úspěšné značky.

Vzájemné odlišnosti a podobnosti

Obě společnosti, jak McDonald`s, tak Subway jsou společnostmi americkými, které vznikly přibližně v polovině 20. století. Obě jsou to velmi silné společnosti, které mají ve světě dobré jméno. Protože se v obou případech jedná o podniky zaměřující se na rychlé občerstvení, konkurence mezi nimi existuje, ale ne přímá, protože nenabízí stejné produkty. Obě společnosti jsou členy České asociace Franchisingu (ČAF).

Z pohledu tržeb má McDonald`s dle veřejně dostupných analýz téměř dvojnásobné tržby, v roce 2019 společnost utržila 21,08 miliardy dolarů - Subway pouze 10,2 miliardy dolarů. Trend je v obou případech v posledních 5 letech stále mírně klesající. Naopak do počtu poboček je silnější Subway. Obě společnosti využívají bezkapitálovou expanzi ke vstupu na nové trhy. McDonald`s na základě úspěchu v USA expandoval nejdříve do Kanady a Puerto Rico, však prozatím stále na území Severní Ameriky. Dlouhou dobu majitelé prodávali pouze ve svých několika plně vlastněných provozovnách. Teprve po více než 20 letech, kdy „zakladatel“, podnikatel Ray Kroc přišel s nápadem za bratry McDonaldovými z podniku udělat

franchisu, bylo rozhodnuto, že se tak stane. Naopak společnost Subway již od začátku fungovala strategicky na principu franchisy a první země, kam se Subway rozšířilo, byl Bahrajn na středním Východě - protože tam měl o licenci tamní investor zájem. V historicky nastavené obchodní strategii jsou tak společnosti odlišné.

Na český trh McDonald`s vstoupil jako první v roce 1992, konkrétně do Prahy. V ČR vznikla společnost s ručením omezeným McDonald`s ČR spol. s r.o., která dále spadá pod McDonald`s System of the Czech Republic, Inc., patřící pod McDonald`s Restaurant Operations, Inc. se sídlem v USA. McDonald`s ČR spol. s r.o. je v roli masterfranchisanta, která poskytuje franchisové smlouvy franchisantům provozujícím pobočky v ČR. Nyní u nás existuje 101 restaurací McDonald`s, z nichž žádná není vlastněna společností – všechny jsou vlastněny skrze franchisovou smlouvu s 22 partnery. Naopak zastoupení Subway počtem poboček není tak vysoké, má jich „pouze“ 14. První byla otevřena v roce 2003 (o 10 let později) a taktéž v Praze. Všechny pobočky Subway v České republice jsou vlastněné franchisanty, kteří spadají pod pobočku centrály Subway a zároveň masterfranchisanta Subway International B.V. (Subway Central & Eastern Europe), která má organizační složku Subway Vermietungs-und Servicegesellschaft m.b.H., která vystupuje jako odštěpný závod zahraniční právnické osoby se sídlem v Německu. Je zřejmé, že nejlepším krokem ve vstupu na nový trh, konkrétně do České republiky, je otevřít první pobočku ve městě s nejvyšší fluktuací lidí, nejlépe v hlavním městě, kde společnost rychle získá zpětnou vazbu, získá největší pozornost a je vidět.

Jak již bylo zmíněno, Subway se zaměřuje pouze na franchisovou licenci, kterou poskytuje partnerům po celém světě. Ani jedna pobočka tak nepatří přímo Subway, ale nezávislým podnikatelům a společnost je na tuto skutečnost hrdá. U McDonald`s, dle veřejných zdrojů a analýz funguje na principu franchisy 94 %. Zbylou část vlastní a řídí sama. Dlouhodobě klesající trend vlastních poboček podporuje myšlenku, že společnost má stále menší zájem na tom, aby nesla zodpovědnost za provozny a stále více ji přenechává na franchisantech a je možné, že jednou se tak stane také plně franchisovou společností. Lze vyvodit, že franchisa jako způsob obchodního modelu je pro odvětví rychlého občerstvení dobrou volbou,

protože i tyto velké nadnárodní společnosti se stále více a více klaní k tomuto způsobu podnikání.

Pobočky McDonald`s jsou většinou na tradičně zavedených místech, jako jsou nákupní centra a lokality ve městech s velkou fluktuací lidí. Nopak Subway otevřelo téměř 8 000 prodejen na netradičních místech, jakými jen napří. showroom v Kalifornii, obchod se spotřebiči v Brazílii, trajektový terminál v Seattlu, loď v Německu, zoologická zahrada na Tchaj-wanu, střední škola v Detroitu a kostel v Buffalu.

Tento fakt souvisí mimo jiné s tím, že založit provozovnu Subway stojí mnohem méně než McDonald`s. Průměrný kupující Subway musí přijít s pouhými 100 000 dolary a není vyžadováno žádné minimální čisté jmění. Naopak zájemci o McDonad`s musí disponovat finančními prostředky 750 000 – 1 050 000 dolarů představující počáteční investici. Dále také musí uhradit kauci a vstupní poplatek ve výši 65 000 dolarů.

Dalším s místem souvisejícím aspektem a neopomenutelnou odlišností mezi dvěma zkoumanými společnostmi je způsob nakládání s pozemkem, kde provozovna funguje. Koncept McDonald`s spočívá v tom, že společnost sama vybírá a skupuje nemovitosti, kde je franchisa provozována. U Subway tomu tak není, franchisant může místo provozovny vlastnit. Vzhledem k tržbám a počtu poboček je zřejmé, že McDonald`s je o něco úspěšnější značkou jak ve světě, tak v České republice. Provozovny McDonald`s jsou sice nákladnější na pořízení, avšak více utrží. Ve společnosti je vidět, že historie a kultura McDonald`s oslovuje více lidí.

Obě společnosti se řadí do MNE a MNC, kde centrála vlastní či kontroluje výrobu zboží nebo služeb v jedné nebo více zemích jiných než v zemi domovské. Jak McDonald`s, tak Subway řídí například dodavatelské vztahy z centrály. Obě disponují oddělními zabývající se mimo jiné novým obchodem, vývojem, výzkumem a marketingem. McDonald`s je více centrálně zaměřená, než Subway. Je zde vidět více vlivu na sjednocený vzhled provozoven, nabídku a větší zájem na užší, transparentnější vztah mezi centrálou a pobočkou. Záleží na dané společnosti, jak chce své pobočky, posléze provozovny, vést. Je více dobrých způsobů mezinárodního managementu. V každém případě je nutné najít rovnováhu mezi

centralizací a decentralizací tak, aby byly vždy plněny cíle společnosti a udržovány pozitivní vztahy uvnitř organizace.

Viditelným rozdílem, který také ovlivnil tuto diplomovou práci například v definování indexu transnacionality, je transparentnost finančních dokumentů, účetních závěrek a obecně informací o financích společností. McDonald's je transparentní společností, která sdílí všechny dokumenty veřejně na svých, ale i externích webových stránkách, volně ke stažení či k prohlížení. Může to být i tím, že McDonald's působí i v charitativní činnosti a v oblasti společenské odpovědnosti firem (CSR). U Subway tomu tak není a veřejná společnost si je toho vědoma. Tento nedostatek může mít negativní vliv nejen pro potenciální investory, ale i pro jiné zainteresované osoby. Z dostupných zdrojů byl alespoň vypočítán index internacionalizace, který definuje podíl počtu zahraničních dceřiných poboček vzhledem k celkovému počtu dceřiných podniků, vychází u McDonald's (77 %) podobně jako u Subway (66 %). Transparentnost u velkých, především nadnárodních společností, by měla být samozřejmostí. U Subway široká veřejnost na skutečnost nesdílení informací o financích již několikrát narazila. Přitom je velice důležitá pro všechny stakeholdery společnosti – mimo jiné investory, partnery, zákazníky a další.

Ve vztahu centrály a poboček jsou společnosti také spíše odlišné. Z historického hlediska jde u McDonald's spíše o centralizovanou společnost. Centrála v USA vyhrazuje práva nižším složkám, tedy dceřinným společnostem, které jsou zcela závislé na pokynech a pravidlech přicházejících shora. Subway je převážně decentralizovaná společnost, kde je sice centrálně řízená franchisová smlouva (myšleno finanční a materiálové toky, omezený společný marketing a vstupní a provozní poplatky), ale kromě těchto vazeb probíhají mezi centrálou a pobočkou poměrně nízké interakce. Fungují zde programy, kde existují pobočky nabízející lokální nabídku na úrovni jedné provozovny, kde stačí pouhé srozumění, posléze povolení centrály nebo také zapojení celého trhu, tedy České republiky do hromadného marketingu, kde se jednoho prodejce navrhovaná nabídka objeví ve všech provoznách (většina franchisorů musí souhlasit).

Dodavatelské řetězce jsou u společností řízeny stejně. Jak u McDonald's, tak u Subway rozhoduje centrála o partnerech, kteří dodávají suroviny a služby jednotlivých franchisorům – přesněji řečeno, dceřinná pobočka předkládá ke schválení jimi navrhované dodavatele.

Z pohledu kontrolních mechanismů se McDonald's během času svého světového působení změnilo. Nejdříve byla kontrola ze strany společnosti je rozsáhlá a dle slov Raye Kroca musí jednotlivec důvěřovat organizaci a naopak organizace nemůže důvěřovat jednotlivci. Dříve proto společnost rozmisťovala lokální a regionální kanceláře, které dohlíželi na chod poboček. Později ale přišlo uvědomění, že v odvětví rychlého občerstvení je nutnost větší lokální svobody, aby ryze americká kultura mohla prosperovat i v zahraničí. Nyní společnost pobočkám umožňuje vyvíjet a uvádět na trh geograficky specifické produkty a umožňuje místní adaptaci, která prospěje nejen franchise, ale i korporaci. Nyní jde o kontrolu spíše byrokratickou, která stojí na osobních artefaktech a zároveň přímou i nepřímou, klíčovými metodami je standardizace a kontrola výkonu. Subway již od začátku naopak spoléhá mnohem více na své pobočky a franchisanty, hledá místní vývojáře, místní implementátory a místní podnikatele, kterým poté věří a podporuje je v rozvoji. U mezinárodní expanze na zahraniční trhy v oblasti fast-foodu je důležité mít nastavenou i určitou volnost lokálních lidí – „lokálních implementátorů“. Navíc jim to dodává pocit důležitosti, že mohou rozhodovat (mimo jiné o budoucnosti svého podnikání), a tak také narůstá pozitivní vztah mezi centrálou a pobočkou. Na druhou stranu je stejně důležité držet určité limity, například hlídat kvalitu surovin, kvalitu touch-pointů a personálu (myšleno personál versus zákazník), dbát na standardy jak hygienické, tak zákonné, taktéž udržovat kulturu společnosti. K tomu je třeba využívat kontrolních mechanismů - mohou to být i např. kontrolní nákupy, tzv. mystery shopping.

Narozdíl od McDonald's, Subway nevyužívá expatriantů. V Subway využívají vývojových agentů, což jsou místní zástupci konceptu SUBWAY na daném trhu a primární kontakty v dané zemi poskytující místní podporu. McDonald's si naopak zakládá na firemní kultuře a úzkém propojení pobočky a centrály. Ve společnosti McDonald's expatrianti fungují převážně v pozicích HR. McDonald při vstupu na český trh vyslal takové expatrianty, kteří uměli mluvit nebo byli ochotni se naučit česky. Jazyk je pro společnost velmi důležitým aspektem kultury v rámci

interkulturních kompetencí. Podle ní je pro většinu velkých mezinárodních společností společný jazyk pro podávání zpráv nezbytný - existují různé aspekty, které musí společnost vzít v úvahu při zaměstnávání na novém trhu a role krajanů v těchto situacích je nesmírně důležitá, protože nebudou přenášet jen své znalosti, ale také firemní kulturu. Pokud dané společnosti záleží na šíření firemní kultury, je dobré využít expatriace. Tito lidé by měli mluvit jazykem cílového trhu a mít takové vlastnosti, aby dokázali znalostní toky, know-how a firemní kulturu předat.

Závěr

Spolupráce na mezinárodní úrovni není jednoduchá a čelí mnoha výzvám. Proto je důležité čas od času provádět analýzy o stavu v současné situaci, zaměřené na vztah mezi centrálou a pobočkou. Cílem diplomové práce bylo analyzovat vztahy mezi centrálou a pobočkou jak z teoretického, tak i z praktického hlediska.

Jako výzkumné subjekty pro analýzu a porovnání přístupů byly zvoleny dvě nadnárodní společnosti původem z USA - McDonald`s corporation a Doctor`s Associates, Inc. (Subway). Na základě literární rešerše lze konstatovat, že obě společnosti jsou nadnárodními společnostmi, které mají ofenzivní důvody k internacionalizaci, a které podnikají proaktivní kroky ve vstupu na nové zahraniční trhy, konkrétně formou franchisingu.

Bylo zjištěno, že na český trh obě společnosti vstoupily bezkapitálovým způsobem prostřednictvím obchodního partnera - dceřiné společnosti a tedy franchisora pro franchisanty na českém trhu. Zároveň bylo zjištěno, že postupem času se všechny pobočky staly na českém trhu franchisami českých podnikatelů a tedy již žádná provozovna těchto společností není přímo v jejich rukou. Franchising se tak stává stále více oblíbenou formou expanze.

U mezinárodní expanze na zahraniční trhy v oblasti fast-foodu by měli mít lokální implementátoři určitou svobodu. Nese ovoce v podobě pozitivního vztah mezi centrálou a pobočkou a jejich pocitu důležitosti. Stejně důležité je také držet hranice, například kvalitu dodavatelského řetězce, personálu a hygienických a zákonných standardů standardů, taktéž udržovat kulturu společnosti. Mohou k tomu být využity nástroje jako jsou regionální kanceláře či mystery shopping.

V případě, že dbá společnost na šíření firemní kultury je také dobré využívat expatriantů, kteří mohou pomoci předat na nový trh know-how, kulturu z centrály do lokálního prostoru.

Každá společnost je něčím výjimečná a pro každou je vhodný trochu jiný způsob řízení. Faktem je nutnost existence rovnováhy mezi centralizací a decentralizací tak, aby byly vždy plněny cíle společnosti a udržovány pozitivní vztahy uvnitř organizace. Toto může být i považováno za dobrou praxi nadnárodních společností.

Naopak jako dobrá praxe bylo zjištěno, že nejlepším způsobem vstupu pro nadnárodní společnost na nový trh je otevřít první pobočky v místě s vysokou fluktuací lidí, kde má společnost možnost získat pozornost a rychlou zpětnou vazbu od cílové skupiny a zároveň dané kultury. Dále konkrétní způsob expanze formou franchisy v oboru gastronomie je dobrou vobou, protože zkušenosti známých velkých společností ukazuje, že je tato strategie úspěšná a ti, kteří tuto strategii následovali, byli taktéž úspěšní. Mezi další skutečnost dobré praxe patří způsob mezinárodního managementu. Nejdůležitější je najít rovnováhu centralizace a decentralizace tak, aby vždy byl splněn cíl společnosti a udržován dobrý vztah mezi centrálou a pobočkami. Doporučením může být transparentnost – ta by měla být samozřejmostí. Navozuje totiž důvěryhodnost pro všechny stakeholdery společnosti.

Na základě těchto skutečností lze dospět k závěru, že diplomová práce byla velmi účinná především z praktického hlediska pro ... ale i jako zdroj pro jiné práce či další, ještě detailnější výzkum

Věřím, že cíl práce byl splněn, a to jak z teoretického, tak praktického pohledu. Pomocí literárních rešerší vazeb mezi nadnárodními společnostmi McDonald`s a Doctor`s Associates, Inc. a jejich pobočkami, byly přístupy mezi nimi důkladně analyzovány a srovnány.

Seznam literatury

ASTORGA-VARGAS, M., FLORES-RIOS, G., GONZALEZ-NAVARRO, F. *Explicit and tacit knowledge conversion effects*. Knowledge Management Research & Practice Journal. 3. vyd. [online]. 2017, [cit. 2020-12-06]. ISSN 1477-8238. Dostupné z URL: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1057/s41275-017-0065-7>>.

BERNDT, R., ALTOBELLI, C. F., SANDER, M. *Mezinárodní marketingový management: Globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potencial a lidské zdroje*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 360 s. ISBN 9788025116418.

BIRKINSHAW, J., YOUNG, S., HOOD, N. *Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance*, *International Business Review* [online]. 2005, Issue 14, [cit. 2020-11-29]. Dostupné na WWW: http://faculty.london.edu/jbirkinshaw/assets/documents/32Subsidiary_entrepreneurshi.p.international_business_review.2005.pdf . ISSN 09695931.

BIRKINSHAW, J. M., MORRISON A.J. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Proquest.com* [online]. Basingstoke: Journal of International Business Studies, 1995 [cit. 2021-12-07]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/197155057/13CC0CBF0DF79A8728/1?accountid=1653&forcedol=true#>

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

BRUCE, R.; EUN, CH. *International Financial Management*. 6.. vyd. Columbus: McGraw-Hill Higher Education, 2011. 576 s. ISBN 9780078034657.

Co je franchising? *Czechfranchise.cz* [online]. ČR, 2007 [cit. 2021-12-07]. Dostupné z: <http://www.czechfranchise.cz/dokumenty.php>

ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Evropský kodex etiky franchisingu*. Czech-franchise.cz [online] 2007. [cit. 2020-12-11]. Dostupné z: http://www.czech-franchise.cz/sites/default/files/evropsky_kodex_etiky_franchisingu.pdf.

ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Franchising v ČR* [online]. 2005 - 2012. [cit. 2020-12-11]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/franchising-v-cr/>

DANIELS, J. D., RADEBAUGH L.H., SULLIVAN D.P. *International business: environment and operations*. English: 11ed. Uppers Saddle River, N.J. Pearson Prentice Hall, 2007. ISBN 0131869426 9780131869424.

DUBOIS, H., FW; FATTORE, G. *Definitions and typologies in public administration research: the case of decentralization*. Intl Journal of Public Administration, 2009, 32.8: 704-727.

E15.cz. *McDonald's se zbavil provozu svých restaurací v Česku. Moc nad nimi dal franšizantům* [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-12-07]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/mcdonald-s-se-zbavil-provozu-svych-restauraci-v-cesku-moc-nad-nimi-dal-fransizantum-1367023>

ENRIGHT, M. J., SUBRAMANIAN, V. *An Organizing Framework for MNC Subsidiary Typologies*, *Management International Review* [online]. 2007, Issue 6, [cit. 2020-12-06]. Dostupné na WWW: <<http://search.proquest.com/docview/202730222?accountid=16531>>. ISSN 09388249

FLAMHOLTZ, E., RANDLE, Y. 2011. *Corporate culture: the ultimate strategic asset*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books, xiii, 244 p. ISBN 978-080-4763-646.

GABEL, M.; BRUNER, Henry. *Global Inc.: An Atlas of the Multinational Corporation*. [s.l.]: The New Press, 2003. 176 s. ISBN 978-1565847279.

GARDE, J.N.; RICHTER, N.F. *Causal analysis of the internationalization and performance relationship based on neural networks – advocating the transnational*

structure. *Journal of International Management*, Vol. 15, Issue 4, 2009. ISSN 1075-4253.

GHERTMAN, M. *Nadnárodní společnosti*. 1. vyd. Praha: HZ, 1996, 117s. ISBN 80-860-0906-8.

GOODERHAM, P., NORDHAUG N.. *International management: cross-boundary challenges*. 1. vyd. Malden, MA: Blackwell Pub., 2010, 189 s. Expert (Grada). ISBN 06-312-3342-3.

GUERRA. P., LUGLI. V., FLORES.M. *How to improve the knowledge sharing within a MNC: The case of PROACT GROUP* [online]. Uppsala Universitet. 2009 [cit. 2020-12-06]. Dostupné z URL: www.divaportal.org/smash/get/diva2:224600/FULLTEXT01.pdf.

GUPTA, A., GOVINDARAJAN, V. *Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations*, *The Academy of Management Review* [online]. 1991, Issue 4, [cit. 2020-11-29]. Dostupné na WWW: <http://www.jstor.org/stable/258980>. ISSN 03637425.

HAMAM, M. *What is the difference between a multi-national corporation (MNC) and a trans-national corporation (TNC)?* [online]. 2017. [cit. 10. 10. 2020]. Dostupné z URL: <https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-a-multi-national-corporation-MNC-and-a-trans-national-corporation-TNC>.

HARZING, A. *Acquisitions versus greenfield investments*. University of Melbourne [online]. 2001, [cit. 10. 10. 2020]. Dostupný z URL: <https://harzing.com/download/acquisitions.pdf>.

HARZING, A., NOORDERHAVEN, N. *Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta & Govindarajan's typology of subsidiary roles*. *International Business Review* [online]. 2005 [cit. 2020-12-06]. Dostupné z URL: <https://harzing.com/download/ggtypo.pdf>.

HARZING, A., PUDELKO, M., REICHE, S. *The Bridging Role of Expatriates and Inpatriates in Knowledge Transfer in Multinational Corporations*. Human Resource Management [online]. 2015, [cit. 2020-12-06]. ISSN 00904848. Dostupné z URL:<<http://doi.wiley.com/10.1002/hrm.21681>>.

HESKOVÁ, M. A KOL. *Kooperace*. Praha: Profess Consulting, 2005. ISBN 80-7259-048-0.

HOFSTEDE, G. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. *Online Readings in Psychology and Culture* [online]. 2011, 2(1) [cit. 2021-12-07]. ISSN 2307-0919. Dostupné z: doi:10.9707/2307-0919.1014

HOSKISSON, R. E., HITT M. A., IRELAND R. D., HARRISON J. S. *Competing for Advantage* [online]. 3. Cengage Learning, 2012 [cit. 2021-12-07]. ISBN 1285402715. Dostupné z: <https://books.google.de/books?hl=cs&lr=&id=GTc9AAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=HOSKISSON,+R.+E.+et+al.+Competing+for+advantage&ots=GczeU6HM7k&sig=EJuBAgpHLyYwFCjd-FW9CdTjG4A#v=onepage&q=HOSKISSON%2C%20R.%20E.%20et%20al.%20Competing%20for%20advantage&f=false>

IPODNIKATEL.CZ, *Franchisové poplatky – za co ve franchisingu zaplatíte a co za to dostanete* [online]. 2011 [cit. 2020-12-11]. Dostupný na WWW: <<http://www.ipodnikatel.cz/Franchising/franchisove-poplatky-za-co-ve-franchisingu-zaplatite-a-co-za-to-dostanete.html>>.

JAKUBÍKOVÁ, D.: *Franchising*, 1. vyd. Plzeň; ZČU, 1997. 76 stran. ISBN 80-7082-339-9.

JANÁČ, M.; TUMLÍŘ, Pavel; HARVALÍK, Milan. *Divnopis 2*. Praha: Radioservis, 2008. 310 s. ISBN 978-80-86212-61-6.

JELL-OJOBOR, M., WINDSPERGER, J. *Determinants of the governance structure of the international franchise firm: A case study analysis in the automotive rental industry*. *International Marketing Review* 2017, 34 (6), pp. 814-884

KENDALL, R., DOUGLAS N. *The effectiveness of headquarters-subsidiary relationships: The role of coordination, control, and conflict*. Journal of Business Research [online]. 1992, 277-301 [cit. 2020-09-14]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0148296392900257>.

KUSAK B., ZIMOVA M.: “*Legal aspects of franchising in Czech Republic*”, in *Czech Franchise Association*, (2008).

LANFRANCHI, A. G., STREHLAU, S., MENDES BORINI, P., de RESENDE MELO, P.L. *Does origin matter? The impact of the institutional environment of the origin country on the internationalization of franchise chains*. Multinational Business Review 2020, in press.

LOEBL, Z. *Franchising - úspěch bez čekání*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-050-3.

LUKÁŠOVÁ, R. 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 200 p. ISBN 978-80-247-9633-8.

MENDELSON, M.: *The guide to franchising*, 2. vyd. Velká Británie: Pergamon press, 1979. How the Franchisor Obtains His Income, str. 64. ISBN 0-08-022466-0.

MINTZBERG, H. *Six coordination mechanisms*. In: ProvenModels [online]. 2005 [cit. 2020-12-06]. Dostupné z URL: <https://www.provenmodels.com/17/six-coordination-mechanisms/henry-mintzberg>.

MITCHELL, CH. 2000. *A short course in international business culture*. Novato, CA: World Trade Press, vi, 186 p. ISBN 18-850-7354-2.

MONTEIRO, L., ARVIDSSON, F., BIRKINSHAW, J.. *Knowledge Flows Within Multinational Corporations: Explaining Subsidiary Isolation and Its Performance Implications*. Organization Science [online]. 2008, [cit. 2020-12-06]. ISSN 1047-7039. Dostupné z URL: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1070.0264>.

MUMDŽIEV, N. *Allocation of decision rights in international franchise firms: The case of master and direct franchising*. In: *New Developments in the Theory of Networks*. Physica, Heidelberg, 2011. p. 45-58.

Myassignmenthelp.info. *International marketing assignment on: Global Market entry strategies of McDonald's* [online]. USA, 2013 [cit. 2021-12-07]. Dostupné z: <https://myassignmenthelp.info/assignments/international-marketing-assignment-global-market-entry-strategies-mcdonalds/>

OECD. *Přehled Směrnice OECD pro nadnárodní společnosti* [online]. 2003. [cit. 10.10.2020]. Dostupné z <http://www.oecd.org/corporate/mne/38111343.pdf>

PFEIFER, L. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993 130 s. ISBN 80-716-9018-X.

PHATAK, A. V; BHAGAT, R. S; KASHLAK, R. J. *International management: managing in a diverse and dynamic global environment*. 2nd ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2009. 540 s. ISBN 9780073210575.

POHLOVÁ, H. *Jak správně nastavit franchisovou smlouvu*. Pravniprostor.cz [online]. 16.12.2015 [cit. 2020-12-11]. Dostupné z: www.pravniprostor.cz/clanky/obchodni-pravo/jak-spravnenastavit-franchisovou-smlouvu

PRAVDOVÁ, M. *McDonald's – tak trochu jiná kultura? : případová studie o značce McDonald's a její reklamě*. Vyd. 1. Praha : Karolinum, 2006, 246 s. ISBN 80- 246-1178-3.

RODRIGUES, C. A. *Headquarters-foreign subsidiary control relationships: three conceptual frameworks*. *Emerald Group Publishing, Limited* [online]. 1995, Issue 3, [cit. 2020-12-06]. Dostupné na WWW: <http://search.proquest.com/docview/209263785?accountid=16531> . ISSN 14634449.

ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. Právo a hospodářství (C.H. Beck). ISBN 80-7179-894-0.

SCHREIBER, D., DALTON J., VARGAS, L., MACADA, A. *Knowledge transfer in product development: an analysis of Brazilian subsidiaries of multinational corporations*. BAR - Brazilian Administration Review [online]. 2011, [cit. 2020-12-06]. ISSN 1807-7692.

Statista.com. *Number of Subway stores worldwide from 2011 to 2019* [online]. 2019 [cit. 2021-12-07]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/469379/number-of-subway-restaurants-worldwide/>

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.

The Ray Kroc story. Mcdonalds.com, 2009, [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: WWW:http://www.mcdonalds.com/us/en/our_story/our_history/the_ray_kroc_story.html

TURNEROVÁ, L. *Odborný průvodce franšízinkem*. Praha 2001, Skripta VŠE Praha.

VOJÍK, V.: *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků*. Praha: VŠE 2006, ISBN 80-245-0781-1.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. 2007. *Mezinárodní management*. Vyd. 2. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 182 s. ISBN 978-802-4512-433.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Role poboček.....	23
Obr. 2 Master - franchising.....	31
Obr. 3 Master-franchising a jednoduchý franchising.....	31
Obr. 4 Trend poboček McDonald`s v expanzi na mezinárodní úrovni.....	42
Obr. 5 Počet poboček McDonald`s v letech mezi 2000-2020.....	42
Obr. 6 Struktura vztahu mateřské a dceřiné společnosti	43
Obr. 7 Tržby McDonald`s v letech mezi 2000-2020	45
Obr. 8 Vývoj počtu franchis McDonald`s ku celkovému počtu poboček v ČR	53
Obr. 9 Trend poboček Subway v expanzi na mezinárodní úrovni	58
Obr. 10 Tržby Subway.....	64

Seznam tabulek

Tab. 1 Nadnárodní společnosti dle indexu transnacionalizace.....	11
Tab. 2 Kontrolní mechanismy	21
Tab. 3 Světové franchisy působící v ČR.....	35

Seznam příloh

Příloha 1 Pojmy franchisingu	90
Příloha 2 Výhody a nevýhody franchisantů a franchisorů	91
Příloha 3 Výčet dceřiných poboček společnosti McDonald`s	93

Příloha 1 Pojmy franchisingu

Franchisa	licence (právo), které opravňuje franchisanta k provozování odbytové koncepce franchisora na vlastní jméno a vlastní účet
Franchisor	poskytovatel franchisy
Franchisant	nabyvatel franchisy
Franchisová smlouva	dlouhodobá smlouva obsahující základní vztah mezi franchisorem a franchisantem
Franchisový balík	soubor práv, znalostí a plnění, které poskytuje franchisor
Franchisový poplatek	platba, který platí franchisant franchisorovi za služby a za licenci
Franchisová síť	Organizační a obchodní propojení franchisora a jeho franchisantů, koordinace a podpora prostřednictvím franchisové centrály
Master franchising	Franchising provozovaný v mezinárodním měřítku – přesahuje území státu
Master franchisa	licence franchisy pro celé území cizího státu
Master franchisor	Vlastník konceptu franchisy udělující franchisu do cizího státu
Master franchisant	Tuzemský příjemce licence franchisy udělené zahraničním franchisorem
Master – franchisová smlouva	Hlavní smlouva upravující vztahy mezi master franchisorem a master franchisantem, která opravňuje master franchisanta k uzavírání franchisových smluv s dalšími tuzemskými franchisanty
Multifranchising	expanze prostřednictvím diverzifikace franchisingových řad

Příloha 2 Výhody a nevýhody franchisantů a franchisorů

Výhody franchisora	Výhody franchisanta
<p>Intenzivní zpracování trhu – pomocí franchisingu může trh rovnoměrně pokrýt nebo rozdělit na dílčí trhy</p> <p>Rychlé uplatnění jedné myšlenky s nízkými náklady</p> <p>Odbytová jistota – franchisant se zavazuje odebrat předem stanovený objem produkce/služeb výhradně od franchisora</p> <p>Využití prodejní a regionální zkušenosti, znalosti kultury franchisanta</p> <p>Jednotná prezentace navenek, posílení image společnosti a růst značky</p> <p>Personální politika – franchisant pracuje na svůj účet, úspěch je v jeho zájmu a proto se zaměřuje i na co nejlepší provoz podniku</p>	<p>Okamžité získání know-how</p> <p>Téměř okamžité získání zákazníků, kteří již koncept znají</p> <p>Hotová, předem osvědčená marketingová koncepce, společná reklama, která by byla použita franchisorem i bez tohoto franchisanta</p> <p>Školení a vzdělání zaměstnanců, čerpání služeb franchisora</p> <p>Cílené rady a stabilní komunikace mezi franchisorem a franchisantem</p> <p>Možnost věnovat se jen svému podniku</p> <p>Vyšší výdělek s optimalizací nákladů</p> <p>Pomoc při cenové regulaci, daňové, účetní poradenství</p> <p>Podíl na výsledcích výzkumů trhu</p> <p>Možnost získat vyšší kredit – banky poskytují raději subjektům s osvědčenými podnikatelskými plány</p>
Nevýhody franchisora	Nevýhody franchisanta

<p>Ohrožení franchisantem, pokud nedodrží např. kvalitu výrobků nebo služeb</p> <p>Nutnost velké pozornosti a vynaložení vysokých nákladů na provádění kontroly</p> <p>Riziko, že se z vycvakaného franchisanta stane konkurent (je však zpravidla zajištěno závazkem ve smlouvě, že se franchisant po určité době po skončení smlouvy zdrží jakéhokoliv konkurenční činnosti vůči franchisorovi)</p> <p>Riziko dohadování se s franchisantem, který se stále snaží prosadit prodej i jiných produktů/služeb mimo poskytované franchisorem</p>	<p>Neustále pod kontrolou ze strany franchisora, transparentnost</p> <p>Nemožnost měnit franchisový koncept, který je fixní</p> <p>Franchisové poplatky – mohou být pro některé podnikatele příliš vysoké</p> <p>Zákaz vykonávání jiné činnosti, než která je stanovena ve smlouvě (například by mohla mít konkurenční vliv) – i po ukončení</p> <p>Franchisor si často ve smlouvě vyhrazuje právo koupit pobočku zpět</p> <p>Závazek odebrání zboží pouze od franchisora a ne od jiných dodavatelů nestanovených ve smlouvě</p>
--	--

Příloha 3 Výčet dceřiných poboček společnosti McDonald`s

McDonald's Corp.

Dceřiné společnosti na území USA:

Franchise Realty Investment Trust - Illinois [Maryland]
Golden Arches UK, LLC [Delaware]
McD Asia Pacific, LLC [Delaware]
McDonald's Deutschland, Inc. [Delaware]
McDonald's Development Italy, Inc. [Delaware]
McDonald's Europe, Inc. [Delaware]
McDonald's International Property Company, Ltd. [Delaware]
McDonald's Real Estate Company [Delaware]
McDonald's Restaurant Operations Inc. [Delaware]
McDonald's Sistemas de Espana, Inc. [Delaware]
McDonald's System of France, Inc. [Delaware]
McDonald's USA, LLC [Delaware]

Dceřiné společnosti mimo USA:

Anhui McDonald's (Restaurants Food) Company Limited [China]
Closed Joint Stock Company "Moscow-McDonald's" [Russia]
Dalian McDonald's Restaurants Food Company Limited [China]
Dongguan Maihua Food Company Limited [China]
Golden Arches Finance of Canada L.P. [Canada]
Golden Arches of France [France]
Guangdong Sanyuan McDonald's Food Company Limited [China]*
Guangxi McDonald's Restaurants Food Company Limited [China]
Henan McDonald's (Restaurants Food) Company Limited [China]
Hunan McDonald's (Restaurants Food) Company Limited [China]
Klingler Grundstücksverwaltungsgesellschaft m.b.H. [Austria]
Limited Liability Company "McDonald's" [Russia]
McDonald's (China) Company Limited [China]
McDonald's (Tianjin) Foods Company Limited [China]
McDonald's (Xiamen) Foods Development Company Limited [China]
McDonald's Australia Holdings Limited [Australia]
McDonald's Australia Limited [Australia]
McDonald's Central Europe GmbH [Austria]
McDonald's France SA [France]
McDonald's France Services SARL [France]
McDonald's Franchise GmbH [Austria]
McDonald's Gesellschaft m.b.H. [Austria]
McDonald's GmbH [Germany]
McDonald's Immobilien GmbH [Germany]
McDonald's Liegenschaftsverwaltung Gesellschaft m.b.H. [Austria]
McDonald's Nederland B.V. [Netherlands]
McDonald's Paris Sud SARL [France]
McDonald's Real Estate LLP [United Kingdom]
McDonald's Restaurants (Fuzhou) Foods Company Limited [China]
McDonald's Restaurants (Hong Kong) Limited [Hong Kong, China]
McDonald's Restaurants (Shenzhen) Company Limited [China]
McDonald's Restaurants (Wuhan) Foods Company Limited [China]
McDonald's Restaurants Limited [United Kingdom]
McDonald's Restaurants of Canada Limited [Canada]
McDonald's Suisse Development Sàrl [Switzerland]
McDonald's Suisse Franchise Sàrl [Switzerland]
McDonald's Suisse Holding SA [Switzerland]
McDonald's Suisse Restaurants Sàrl [Switzerland]
Nanjing McDonald's Restaurants Foods Company Limited [China]
Partage SAS [France]*
Pompeii SAS [France]*

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Kristýna Zejdová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní Marketing		
NÁZEV PRÁCE	Headquarters-subsidiary relationship: Typické znaky a dobrá praxe českých poboček franchisových světových nadnárodních společností		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	93		
POČET OBRÁZKŮ	10		
POČET TABULEK	3		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce se zaměřuje na vztah mateřské a dceřiné společnosti, zejména na typické znaky a dobrou praxi českých poboček franchisových konceptů světových nadnárodních společností.</p> <p>V teoretické části je nastíněna tematika vztahů mezi centrálou a pobočkou nadnárodní firmy, definice, struktury, rozdělení a způsoby vedení a kontrolování pobočky centrálou.</p> <p>V praktické části je vybrán vzorek dvou nadnárodních firem, které v České republice působí s franchisovým konceptem. Analýza vztahu mezi franchisorem a franchisantem směřuje k identifikaci dobré praxe, která může být použita například při zavádění nového vztahu nebo, pro konzultaci či podklady pro další srovnání na trhu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Centrála, pobočka, nadnárodní společnost, česká pobočka, franchisa, franchisor, franchisant, vztah		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Kristyna Zejdova		
FIELD	Specialization International Marketing		
THESIS TITLE	Headquarters-subsiidiary relationship: Typické znaky a dobrá praxe českých poboček franchisových světových nadnárodních společností		
SUPERVISOR	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES			
	93		
NUMBER OF PICTURES			
	10		
NUMBER OF TABLES			
	3		
NUMBER OF APPENDICES			
	3		
SUMMARY	<p>The diploma thesis focuses on the headquarters-subsiidiary relationship, especially on the typical practices of czech branches of franchise concepts of global multinational companies.</p> <p>The theoretical part explains the topics of relations between the headquarters and the subsidiary of a multinational company, definitions, structures, divisions and methods of management and control of the branch by the headquarters.</p> <p>In the practical part is selected a sample of two multinational companies operating in the Czech Republic with a franchise concept. The analysis of the relationship between the franchisor and the franchisee aims to identify good practice that can be used, for example, when introducing a new relationship, for consultation or background for further comparison in the market.</p>		
KEY WORDS	Headquarters, subsidiary, relationship, franchise, multinational company, franchisor, franchisee, concept, czech branch		