



Franchising a jeho potenciál v cestovním ruchu

Bakalářská práce

Studijní program:

B0413A050006 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management služeb

Autor práce:

Vojtěch Harcuba

Vedoucí práce:

PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.

Katedra ekonomie





Zadání bakalářské práce

Franchising a jeho potenciál v cestovním ruchu

Jméno a příjmení: **Vojtěch Harcuba**
Osobní číslo: E19000017
Studijní program: B0413A050006 Podniková ekonomika
Specializace: Management služeb
Zadávací katedra: Katedra ekonomie
Akademický rok: **2021/2022**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce, formulace výchozích předpokladů.
2. Charakteristika základních pojmů.
3. Aktuální situace v cestovním ruchu v ČR.
4. Možnosti franchisingu v cestovním ruchu.
5. Závěr a vyhodnocení výchozích předpokladů.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- ANON, 2005. *Explaining the pros and cons of franchising*. Kelowna Capital News [online]. Kelowna: Torstar Syndication Services, s. 23 [vid.. 2021-10-10]. ISSN 17176042. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/376048689?accountid=17116>.
- BERÁNEK, Jaromír, 2013. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-86724-46-1.
- CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ, 2017. *Franchising*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-661-8.
- RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch: podnikatelské principy a příležitosti v praxi* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2021-09-26]. ISBN 978-80-247-7059-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/cestovni-ruch-podnikatelske-principy-a-prilezitosti-v-praxi-589522/>
- PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Ing. Petr Hoška

Vedoucí práce:

PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.
Katedra ekonomie

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2023

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

2. května 2022

Vojtěch Harcuba

Anotace

Bakalářská práce pojednává o franchisingu jako jedné z metod rozšíření podnikání. Teoretická část popisuje nejprve základní pojmy, které jsou pro vybraný podnikatelský záměr důležité. Patří sem vymezení pojmů podnikatel, podnikání a podnikatelských faktorů jako je ekonomické prostředí, SWOT analýza a konkurence. Poslední část první kapitoly se věnuje cestovnímu ruchu a jeho službám pro usazení do prostředí. Druhá kapitola teoretické části popisuje franchising, jeho typy a formy, dále výhody a nevýhody a samotné podnikání formou franchisingu. Praktická část je tvořena seznámením s konkrétní společností a popisem jejího podnikatelského prostředí. Na základě toho je zpracován a detailně popsán franchisový koncept pro danou společnost.

Klíčová slova

Franchising, franchisor, franchisant, cestovní kancelář

Annotation

The bachelor thesis deals with franchising as one of the methods of business expansion. The theoretical part first describes the basic concepts that are important for the selected business plan. This includes defining the terms entrepreneur, entrepreneurship and entrepreneurial factors such as the economic environment, SWOT analysis and competition. The last part of the first chapter focuses on tourism and its services for settling into the environment. The second chapter of the theoretical part describes franchising, its types and forms, as well as the advantages and disadvantages and the franchise business itself. In the practical part, a specific company is introduced and its business environment is described. Based on this, a franchise concept for the company is developed and delineated in detail.

Key words

Franchising, franchisor, franchisant, travel agency

Poděkování

Rád bych poděkoval své vedoucí práce PhDr. Ing. Lence Sojkové, Ph.D., za její trpělivost, efektivní a odbornou pomoc, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala.

Obsah

Seznam obrázků.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam použitých zkratk	15
Úvod.....	16
1. Vymezení základních pojmů	17
1.1 Podnikání a podnikatel	17
1.2 Právní předpisy podnikání	19
1.3 Podnikatelské faktory	19
1.3.1 Ekonomické prostředí.....	19
1.3.2 SWOT analýza.....	20
1.3.3 Konkurence.....	21
1.4 Cestovní ruch.....	21
1.4.1 Druhy a formy cestovního ruchu	22
1.4.2 Služby v cestovním ruchu	24
1.4.3 Cestovní kancelář	26
2. Franchising.....	27
2.1 Vymezení pojmu franchising.....	27
2.2 Historie franchisingu.....	28
2.3 Typy a formy franchisingu	28
2.4 Výhody a nevýhody franchisingu.....	29
2.4.1 Výhody z pohledu franchisora.....	30
2.4.2 Nevýhody z pohledu franchisora.....	30
2.4.3 Výhody z pohledu franchisanta	30
2.4.4 Nevýhody z pohledu franchisanta	31
2.5 Podnikání formou franchisingu	31
2.5.1 Založení franchisové sítě.....	32
3. Seznámení s CK HOŠKA TOUR	34
3.1 Nabízené služby	34
3.2 Podnikatelské prostředí CK HOŠKA TOUR	35
3.2.1 SWOT analýza.....	37
3.2.2 Prognóza ekonomického přínosu cestovního ruchu	39

4. Zpracování franchisového konceptu CK HOŠKA TOUR	41
4.1 Představení podnikatelského záměru	41
4.1.1 Provize z prodaných zájezdů	42
4.1.2 Výběr franchisantů a umístění provozovny	43
4.1.3 Vzhled provozovny.....	44
4.2 Pilotní provoz.....	45
Závěr.....	48
Seznam použité literatury.....	49

Seznam obrázků

Obrázek 1: Druhy cestovního ruchu podle místa realizace	22
Obrázek 2: Graf prognózy velikosti odvětví cestovního ruchu v ČR v letech 2010-2025..	39
Obrázek 3: Hlavní logo CK HOŠKA TOUR	44
Obrázek 4: Vzorový vzhled provozovny franchisové sítě CK HOŠKA TOUR	45

Seznam tabulek

Tabulka 1: Znaky služeb	25
Tabulka 2: Konkurence CK HOŠKA TOUR	36
Tabulka 3: SWOT analýza CK HOŠKA TOUR	37
Tabulka 4: Výše provize pro franchisora	42
Tabulka 5: Vstupní náklady na pilotní provoz	46
Tabulka 6: Měsíční náklady na pilotní provoz	47

Seznam použitých zkratk

AČCKA – Asociace českých cestovních kancelářů a agentur

CR – Cestovní ruch

ČSTV – Československý svaz tělesné výchovy a sportu

HDP – Hrubý domácí produkt

TU – Technická univerzita

UNWTO – The World Tourism Organisation, Světová organizace cestovního ruchu

WTO – dřívější označení pro UNWTO

Úvod

Mnoho lidí touží po vlastním podnikání, ale nikdy se neodhodlají začít. Ať už je tíží strach z rizik nebo nedostatek zkušeností či kapitálu, existuje mnoho způsobů, jak si vstup do podnikatelského světa usnadnit. Jedním z nich je podnikání formou franchisingu, podnikatel díky němu dostane pod ruce osvědčený podnikatelský koncept, díky čemuž se zvyšuje šance na úspěch a zároveň se snižují podnikatelská rizika.

Oblast cestovního ruchu je velmi citlivá na vnější faktory jako politické dění či globální pandemie, přesto je to velmi prosperující a perspektivní oblast pro podnikatelské nadšence. Z toho důvodu si bakalant zvolil téma bakalářské práce Franchising a jeho potenciál v cestovním ruchu. Cílem práce je popsat způsob využití franchisingu u podniků v cestovním ruchu s konkrétním zaměřením na cestovní kancelář.

V teoretické části je za pomoci literární rešerše popsáno podnikatelské prostředí a koncept franchisingu. U podnikatelského prostředí bude nejprve vymezeno podnikání a podnikatelské faktory jako je ekonomické prostředí, SWOT analýza a konkurence, dále cestovní ruch, jeho druhy a formy, služby v cestovním ruchu. V rámci cestovního ruchu bude vysvětlena i cestovní kancelář. Následující kapitola o franchisingu bude popisovat jeho historii, typy, výhody a nevýhody a podnikání formou franchisingu.

V první kapitole praktické části se práce zabývá seznámením s podnikem CK HOŠKA TOUR a dále popisuje jeho konkurenci, konkurenční výhody a provede SWOT analýzu. Podnikatelské prostředí je uzavřeno grafem prognózy ekonomického přínosu cestovního ruchu. Následující kapitola se věnuje možnosti rozšíření podniku CK HOŠKA TOUR pomocí franchisingu. Nejprve je představen podnikatelský záměr, následně pravidla pro výběr franchisantů a vzhledu a umístění provozovny. Dále je v práci uvedena výše provizí z prodaných zájezdů pro franchisanta. V závěru práce je popsán pilotní provoz a jeho náklady.

1. Vymezení základních pojmů

První kapitola práce pojednává o základních pojmech jako podnikatel, podnikání a jeho právní předpisy. Dále je v rámci podnikatelských faktorů popsáno podnikatelské prostředí, SWOT analýza a konkurence. Poslední subkapitola této kapitoly se věnuje cestovní kanceláři.

1.1 Podnikání a podnikatel

V České republice bylo podnikání do roku 2014 vymezeno obchodním zákoníkem. Definice zněla: „*Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“ (§ 1 odst. 1, Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník). Platnost tohoto zákona byla však zrušena zákonem č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník ke dni 1.1. 2014. Zaniklá definice podnikání byla v novém zákoně nahrazena definicí podnikatele, která zní: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele*“ (§ 420 odst. 1, Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník). Tato definice udává několik předpokladů, které musí být splněny, aby bylo možné hovořit o podnikání (Káninská 2016):

- samostatnost – osoba vykonávající činnost je podle svého uvážení schopna rozhodovat, jakým způsobem bude podnikání provozovat, tzn. kde a kdy atp.;
- výdělečnost – daná činnost či její výsledky jsou prováděny za úplatu;
- na vlastní účet a zodpovědnost – osoba vykonává činnost výlučně vlastním jménem a odpovídá za výsledky své činnosti, případně za porušení právních předpisů;
- živnostenský nebo obdobný způsob výkonu činnosti – rozhodující je charakter vykonávané činnosti;
- soustavnost – nejedná se o činnosti nahodilou či občasnou, nýbrž o činnost se záměrem opakovanosti;

- za účelem dosažení zisku – cílem vykonávané činnosti je peněžitý výdělek, to, zdali bude dosaženo zisku či nikoli není rozhodné.

Obchodní zákoník rozlišuje dvě základní formy podnikání. Patří sem podnikání fyzických a právnických osob. Podnik jednotlivce je řízen a vlastněn jednou fyzickou osobou, která zároveň ručí za podnikové závazky. K podnikání je zapotřebí živnostenský list nebo koncesní listina (Vejdělek 1997). K provozování živnosti fyzickou osobou je nutné splnit všeobecné podmínky stanovené zákonem: dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost (Beránek 2013).

Běžně jsou podniky jednotlivce provozovány formou živnosti. „*Živností je soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“ (§ 2 odst. 1, Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání). Tento zákon dále z hlediska odborné způsobilosti rozděluje živnosti na ohlašovací a koncesované.

Pro získání **ohlašovací živnosti** je nutné splnit stanovené podmínky zákonem a na základě ohlášení může být provozována. Synek et al. (2006) uvádí dělení ohlašovacích živností na:

Živnost řemeslná, u které je odborná způsobilost získána vyučením v oboru a praxí. Například: zednictví, hodinářství, truhlářství. **Živnost vázaná** vyžaduje k provozu získání průkazu způsobilosti. Odborná způsobilost je stanovena pro každou živnost samostatně. Například výroba, montáž a opravy tlakových zařízení a kotlů. Všechny ostatní ohlašovací živnosti patří do kategorie **živnosti volné**. Například: cestovní agentura nebo průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu. Pro udělení volné živnosti není potřeba žádná odborná způsobilost.

K získání **koncesované živnosti** musí stát udělit povolení (tzv. koncese) k výkonu činnosti v daném oboru. Mezi tyto činnosti patří výhradně obory, ve kterých se vyskytuje riziko poškození zdraví. Patří sem například výroba lihu a alkoholických nápojů, pohřební služby nebo provozování cestovní kanceláře. (Šafrová Drášilová 2019).

1.2 Právní předpisy podnikání

V současnosti se dá hovořit o pěti právních předpisech, které upravují jednotlivé formy podnikatelské činnosti a rovněž podmínky pro podnikání v ČR. Káninská (2016) uvádí:

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník – vymezuje základní pojmy jako například právnická a fyzická osoba, podnikatel a podnikání. Dále upravuje otázky související s podnikáním jako například jednání podnikatele či smluvní vztahy.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích – podrobně upravuje jednotlivé formy obchodních společností a družstva.

Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob – upravuje podmínky pro zápisy do obchodního rejstříku a postup při zápisu prováděným notářem.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání – projednává práva a povinnosti živnostníků. Popisuje typy živností, podmínky pro vznik, ale i zánik oprávnění provozovat živnost.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce – upravuje podmínky, za kterých mohou podnikatelé využít dalších osob k rozvoji své podnikatelské činnosti. S tím souvisejí práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance.

1.3 Podnikatelské faktory

Podnik je ovlivňován celou řadou různých faktorů, a proto dnes více než kdy jindy v minulosti musí podnik přemýšlet nad podmínkami podnikatelského prostředí a jeho změnách.

1.3.1 Ekonomické prostředí

Hospodářský stav prostředí, ve kterém firma podniká nebo chce podnikat je velice důležitý pro strategické plánování a úspěch firmy. Hospodářský cyklus je pojem, kterým se označuje

celkový vzorec hospodářských změn. Každá ekonomika může procházet čtyřmi fázemi hospodářského cyklu. První je **prosperita**, kdy je na trhu vysoká míra poptávky, zaměstnanosti a příjmů. Další fází je **vrchol**, kdy je největší míra prosperity. Následuje fáze tzv. **poklesu**, pro kterou je charakteristická klesající míra poptávky, zaměstnanosti i příjmů. Čtvrtou a poslední fází je **expanze**, při které dochází k postupnému zvyšování produkce, poklesu nezaměstnanosti a růstu příjmů. Dokud fáze expanze nepřevýší předchozí vrchol cyklu, hovoříme o růstu, po převýšení vrcholu se jedná o konjunkturu.

Existuje několik faktorů, které ovlivňují ekonomické prostředí. Mezi ty ekonomické patří například stabilita cen a měny, k sociálním faktorům patří například věkový profil či úroveň zdraví. Vybavenost konkurence či implementace nových technologií představují technologické faktory. Politické skutečnosti, jako je mírové uspořádání světa, vnitropolitická situace či možnost volného pohybu obyvatelstva a kapitálu jsou řazeny do politických faktorů. Ve stabilním politickém klimatu dochází k intenzivnímu rozvoji cestovního ruchu, oproti tomu konfliktní situace podněcují degradaci cestovního ruchu (LIGS University 2016).

1.3.2 SWOT analýza

Zabývá se posuzováním vnitřního a vnějšího okolí příslušného podniku. Název je odvozen od anglických názvů čtyř kategorií faktorů okolí. Silné stránky (Strong), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Vnitřní okolí je posuzováno silnými a slabými stránkami, zatímco vnější okolí příležitostmi a hrozbami. Ze SWOT analýzy lze vyvodit 4 základní strategie. SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí, WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí, ST – využití silných stránek k odstranění ohrožení, WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení (Dvořáček a Slunčík 2012).

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších analytických technik a má velmi široké využití v praxi. Lze použít pro hodnocení celé organizace, ale také na jednotlivé oblasti, konkrétní služby a produkty, má tedy univerzální charakter. SWOT analýza je poměrně jednoduchá a lze ji využít jak při začátku, tak v průběhu podnikání (MyTimi 2021).

1.3.3 Konkurence

Konkurencí se rozumí proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů, vystupujících na trhu. Tvoří základ regulačního mechanismu v tržní ekonomice. Je to síla, která podřizuje producenty služeb a výrobků tlaku kupujících, a která nutí výrobce ke zvyšování efektivity a kvality. Konkurenceschopné podniky, které respektují tržní signály mají velkou šanci na ekonomické přežití a zisk. Na druhou stranu podniky, které nejsou ochotné přizpůsobit se požadavkům trhu čeká osud v podobě ekonomického úpadku a ztráty. (Jurečka 2018).

Konkurenční výhodou je vše, co dává podniku náskok před konkurencí. Spočívá v tom, co lepšího může podnik zákazníkovi nabídnout, aby se rozhodl u daného podniku nakoupit. Mezi konkurenční výhody může patřit například technologická vybavenost, dominantní postavení na trhu nebo podnikatelská zkušenost. Další konkurenční výhodou může být Česká značka. Mediaguru (2018) uvádí, že průzkum provedený agenturou Nielsen vypovídá o tom, že 77 % Čechů preferuje české produkty.

1.4 Cestovní ruch

K porozumění pojmu cestovního ruchu je důležité pochopit, co se skrývá pod slovem cestování. Ostatně pojem „cestovní ruch“ vznikl odvozením od slova „cestování“. Cestováním jsou myšlené cesty spojené s přechodným pobytem na jiném místě (Kotíková 2013).

Neexistuje jedna absolutní definice cestovního ruchu, k definování tohoto složitého jevu se proto často přihlíží z hlediska vědní disciplíny, která cestovní ruch zkoumá. „*Obecně je možné konstatovat, že o cestovním ruchu (na rozdíl od cestování) mluvíme tehdy, když se cestování stává jevem masovým a je spojeno s poskytováním specifických služeb (ubytování, stravování, doprava a jiné), které zabezpečují specializované organizace*“ (Kotíková 2013, s. 13).

Snahy odlišit pojmy cestování a cestovní ruch se datují už k počátku 20. století. První, kdo poukázal na ekonomické aspekty cestovního ruchu byl H. von Schullrad, který definoval

cestovní ruch jako „soubor operací zejména ekonomického charakteru, které se přímo vztahují na vstup, pobyt a pohyb cizinců vně i uvnitř určité země, města nebo regionu“ (Beránek 2013, s. 14). Jeho definice však poukazovala pouze na cizince. Později v letech 1975 profesor Kaspar definoval cestovní ruch jako „souhrn vztahů a jevů, které vyplývají z cestování anebo pobytu osob, přičemž místo pobytu není hlavním ani trvalým místem bydlení nebo zaměstnání“ (Beránek 2013, s. 15).

V roce 1991 vznikla na konferenci Světové organizace cestovního ruchu (WTO, dnes UNWTO) definice se zněním: „Cestovní ruch představuje činnost lidí, spočívající v cestování a pobytu mimo místo jejich obvyklého pobytu po dobu kratší jednoho roku za účelem využití volného času, obchodu a jinými účely.“ V roce 1993 byla tato uznána jako oficiální mezinárodní definice (Kotíková 2013, s. 17).

1.4.1 Druhy a formy cestovního ruchu

Ryglová et al. (2011) ve své publikaci uvádí, že **druhy** cestovního ruchu lze dělit podle různých charakteristik.

Podle vztahu k **platební bilanci** na **domácí** – cestování uvnitř země s trvalým bydlištěm bez překračování hranic. Z hlediska platební bilance se jedná o domácí spotřebu; **zahraniční** – cestování, při kterém dochází k překračování hranic jednoho či více států; dělí se na aktivní (příjezd cizinců do destinace) a pasivní (výjezd domácích turistů do zahraničí); **tranzitní** – průjezd cestujících přes území státu za účelem příjezdu do jiné cílové země, anebo pohyb cestujících v prostoru letiště z důvodu mezipřistání letadla.



Obrázek 1: Druhy cestovního ruchu podle místa realizace
Zdroj: (Ryglová et al., 2011)

Podle **místa** převažující realizace služeb cestovního ruchu na vnitřní, ten zahrnuje cesty obyvatel po vlastní zemi (domácí CR), a cesty včetně pobytu cizinců v dané zemi (aktivní příjezdový CR); **národní** – domácí CR a pasivní výjezdový CR; **mezinárodní** – aktivní příjezdový i pasivní výjezdový cestovní ruch, jedná se tedy o jakýkoliv CR, kdy dochází k překročení hranice státu.

Podle **délky pobytu** na **krátkodobý** – doba pobytu v místě nepřesahuje 3 přenocování; **dlouhodobý** – doba pobytu v místě s více než 3 přenocováními.

Podle **způsobu účasti** na **organizovaný** – cesta a pobyt je zajištěna cestovní kanceláří nebo jiným zprostředkovatelem; **neorganizovaný** – účastník si zajišťuje a volí služby sám.

Podle **počtu účastníků** na **individuální** – účastnění se cestovního ruchu sám, popř. s rodinou; **kolektivní** – účastnění se cestovního ruchu ve více osobách, může mít podobu skupinového nebo masového cestovního ruchu.

Podle **ročního období** na **sezonní** – z pravidla letní a zimní sezona, v místech, kde je charakteristická vysoká návštěvnost a velká nabídka služeb v konkrétní sezoně, s tím je spojena i vysoká cenová hladina; **mimosezonní** – období nízké návštěvnosti místa s malou nabídkou služeb a nízkou cenovou hladinou.

Kromě druhů cestovního ruchu jsou rozlišovány i **formy** cestovního ruchu. Kritérii pro dělení forem cestovního ruchu jsou potřeby zákazníků. Podle Ryglové et al. (2011) se dělí následovně. **Rekreační CR** – za účelem regenerace a odpočinku, přispívá k obnově duševní i fyzické pohody, nejčastěji v prostředí jako vody, lesy, hory, zvláštností pro české prostředí je chataření a chalupaření. **Kulturně poznávací CR** – cílem je poznávat historii, kulturu, zvyky, tradice a podobně. **Sportovně-turistický CR** – je využíván lidmi se zájmem o aktivní odpočinek, či aktivní participaci na sportovních činnostech. **Léčebný a lázeňský CR** – má léčebný charakter, zaměřuje se na relaxaci a celkovou obnovu fyzické i duševní pohody člověka.

Potřeby nejrůzněji zaměřených spotřebitelských/cestovatelských segmentů uspokojují **specifické formy** cestovního ruchu. Cestovní ruch **seniorů** je určený pro osoby starší 50 let. **Městský** cestovní ruch se odehrává v městském prostředí, často se jedná o několikadenní návštěvy známých metropolí. Podstatou **gurmánského** cestovního ruchu je poznání cizí kultury pomocí místních specialit v podobě jídel a nápojů. V Česku se díky unikátní síti turistických značených cest činí velké oblibě **pěší** turistika a **cykloturistika**. **Lázeňský** cestovní ruch za léčebným, ale i preventivním účelem poskytují nejen lázeňská centra, ale čím dál více i hotely ve vlastních prostorách. Návštěva kulturních statků je spojena s **kulturním** cestovním ruchem. V ČR jsou pro tuto formu cestovního ruchu výborné podmínky díky vysokému počtu památek UNESCO.

1.4.2 Služby v cestovním ruchu

Služby jsou ekonomické statky převážně nehmotného charakteru. V cestovním ruchu je možné setkat se se službami tzv. heterogenního souboru užitečných efektů, jejichž účelem je uspokojit potřeby účastníků cestovního ruchu. Jsou produkovány nejen podniky z oblasti cestovního ruchu, ale i ostatními subjekty soukromého a veřejného sektoru, z toho důvodu mají služby cestovního ruchu tzv. průřezový charakter (Orieška 2010).

Služby jsou charakterizovány určitými znaky, mohou to být obecné znaky služeb, které platí i pro služby v cestovním ruchu. Nebo to jsou specifické znaky, které platí pouze pro služby v cestovním ruchu.

Tabulka 1: Znaky služeb

Znaky služeb	
Obecné znaky služeb	Specifické znaky služeb cestovního ruchu
<ul style="list-style-type: none"> • Nemateriální charakter • Vysoká spotřeba živé práce při poskytování služeb • Začlenění vnějšího faktoru do procesu poskytování služeb • Soulad poskytování služeb s jejich spotřebou • Pomíjivost služeb 	<ul style="list-style-type: none"> • Časová a místní vázanost služeb na primární nabídku cestovního ruchu • Komplexnost a komplementárnost služeb • Zastupitelnost služeb • Mnoho oborový charakter služeb • Nezbytnost zprostředkování služeb • Dynamika a sezónnost poptávky po službách • Nezbytnost poskytování informací o službách a jejich kvalitě • Neanonymita spotřebitele služby

Zdroj: (Orieška 2013)

S poskytováním služby může její producent začít až tehdy, když se vyskytne její spotřebitel. Právě ten hraje vnější faktor v procesu poskytování služeb.

Velice významným znakem služeb cestovního ruchu je komplexnost a komplementárnost. Účastník cestovního ruchu běžně nespotřebovává pouze jednu službu, ale má zájem o jejich soubor (balíček, kombinaci) ve kterém jsou jednotlivé služby doplňovány a vystupují komplementárně. Komplementárnost služeb v cestovním ruchu vyplývá z komplexního uspokojování rozmanitých potřeb, které jsou navzájem podmiňovány. Tedy uspokojení jedné potřeby danou službou vyvolává uspokojení jiné potřeby další službou.

1.4.3 Cestovní kancelář

Pro prvotní „výrobce“ (podniky) ze segmentů stravování, ubytování a dopravy je výhodnější z hlediska rentability nabízet svoje služby skrze zprostředkovatele. Sníží se tím jejich objem činností v realizaci služeb, i celkové náklady. Největšími velkoobchodními prodejci v této sféře jsou cestovní kanceláře. Beránek (2013, s. 186) uvádí definici cestovní kanceláře jako: *„podnik organizující zájezdy a zajišťující služby cestovního ruchu pro přímý prodej cestujícím nebo prodej přes zprostředkovatele.“*

K provozování cestovní kanceláře je dle zákona požadována živnost koncesovaná. Souhlasné stanovisko k této koncesi vydává Ministerstvo pro místní rozvoj. Žadatel o koncesi musí předložit místně příslušnému živnostenskému úřadu 1) podnikatelský záměr, 2) originál smlouvy s pojišťovnou, 3) prohlášení o předpokládaném datu zahájení činnosti, 4) prohlášení, že žadateli nebylo zrušeno v posledních pěti letech živnostenské oprávnění k provozování cestovní kanceláře nebo cestovní agentury z důvodu porušení povinností uložených zákonem nebo z důvodu úpadku. Po prověření žádosti živnostenským úřadem posuzuje žádost Ministerstvo pro místní rozvoj. V případě kladného stanoviska žádosti musí žadatel dále splňovat všeobecné podmínky (viz subkapitola 1.1). Koncesní listina je vydána 15 dnů od nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese (MMR 2022).

Provozovatel cestovní kanceláře je podnikatel, který je na základě koncese oprávněn (Beránek, 2013): nabízet a prodávat zájezdy, nabízet a prodávat jednotlivé služby cestovního ruchu a jejich kombinace na základě individuální objednávky, zprostředkovávat prodej jednotlivých služeb cestovního ruchu pro jiné cestovní kanceláře, agentury, a jiné osoby (pořadatelé akcí, dopravci), prodávat předměty související s cestovním ruchem (suvenýry, pohledy, vstupenky, mapy atd.).

Cestovní agentura na rozdíl od cestovní kanceláře nepatří do kategorie živnosti koncesované, ale do živnosti volné, z toho důvodu stačí pro její založení splnit všeobecné podmínky pro provozování živnosti. Cestovní agentura tedy nemůže organizovat zájezdy, může je pouze nabízet, zprostředkovávat a prodávat. (Beránek 2013).

2. Franchising

Tato kapitola je věnována pojmu franchising, jeho historii a popisu věcí s ním souvisejících, potřebných k uvedení do kontextu práce.

2.1 Vymezení pojmu franchising

V žádném z českých zákonů se nenalézá vymezení pojmu franchising, neboť jej výslovně nereguluje. Ani ohledně pravopisného znění se nenaleznou žádné prameny. Často se tak vyskytují označení jako „franšízink“, „franšízing“ nebo „frančízing“, v této práci bude používána cizojazyčná verze „franchising“ a její odvozeniny (Ctibor a Horáčková 2017).

Evropský kodex etického franchisingu definuje franchising jako: *„Odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků, franchisora a jednotlivých franchisantů. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost, provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí“* (ČAF 2017, s. 1-2).

Synek et al. (2006, s. 84) ve své práci popisuje franchising jako *„ústní nebo písemnou smlouvu, na jejímž základě jeden subjekt (poskytovatel franchisy – franchisor) poskytuje jinému subjektu (příjemci franchisy – franchisant) povolení užívat své obchodní jméno, značku, logo nebo jinou charakteristiku. Dále doplňuje, že franchisant neztrácí svou nezávislost a podniká pod svým jménem a na vlastní zodpovědnost.*

Pro plné porozumění tomuto tématu a celé práci je potřebné aby bylo porozuměno těmto pojmům (ČAF 2022):

Franchisor – poskytovatel franchisy. **Franchisant** – nabyvatel franchisy. **Franchisa** – licence umožňující franchisantovi provozování franchisorovi odbytové koncepce. **Franchisová smlouva** – smlouva, ve které jsou upraveny základní vztahy mezi účastníky franchisy. **Franchisové poplatky** – platby franchisanta franchisorovy za využívání jeho

konceptu. **Franchisová síť** – síť všech franchisových a vlastních poboček vytvářených v rámci určitého franchisového systému koordinovaná skrze franchisovou centrálu.

2.2 Historie franchisingu

Původ slova „franchising“ pochází z francouzského „franchir“, které znamenalo osvobození od daní a cel a udělení privilegií k určité činnosti. Podle Marka Abella, anglického odborníka na franchisové právo, sahají první prvky franchisové sítě až do roku 1215 v dokumentu Magna Charta libertatum, ve kterém panovník pověřuje barony vybíráním daní. Okolo roku 1600 v Japonsku vznikl systém Norenkai, založený na udělení licence dlouholetému zaměstnanci restaurace k založení vlastní restaurace se stejnou nabídkou jídel a názvem. Z 18. století se dochovaly licence udělované pro distribuci piva. V druhé polovině a na konci 19. století se již dá hovořit konkrétně například o společnosti General Motors, která prodává prostřednictvím obchodníků vázaných smlouvami (Ctibor a Horáčková 2017).

Franchising, tak jak je znám dnes se začíná vyvíjet po 2. světové válce v USA například u restauračních řetězců McDonald's a KFC. Na konci 60. let 20. století přichází krize franchisingu kvůli podvodům s prodejem nevyzkoušených franchisových konceptů, které krachují. To vede k právním úpravám a regulacím dohod s vlivem na hospodářskou soutěž. V Evropě se franchising výrazně rozvíjí v 70. letech 20. století. Oproti USA v Evropě ale nedochází ke kodifikaci. Komise EU vydává 30. 11. 1988 nařízení č. 4087/88, kde uděluje blokovou výjimku pro ujednání o franchisingu a výklad o pojmu franchising. Právní úprava franchisingu v národní legislativě je pouze ojedinělá. I v České republice je franchising úspěšný. Z dat vyplývá, že v roce 1995 na českém trhu působilo 54 franchis, v roce 2007 již 131 a v roce 2013 219 značek (Ctibor a Horáčková 2017).

2.3 Typy a formy franchisingu

Jsou rozlišovány různé formy franchisingu. Nejčastější je členění na základě **předmětu** udělované franchisy, podle Ctibora a Horáčkové (2017) takto:

Produktový franchising je nejstarším typem franchisingu. Původně se jednalo o oprávnění k prodeji zboží, či privilegia užívat označení výrobce. Později se však produktový franchising rozšířil i o poskytování služeb. Jde o prodej zboží či služeb v prostorách označených obchodním jménem nebo značkou franchisora. Propagace, prodej zboží a obchodní politika obvykle podléhá jednotné obchodní politice franchisora. Tento typ je využíván například českou franchisovou sítí Manufactura. **Podnikatelský** franchising je nejrozšířenější forma franchisingu. Obchodní koncept je zcela přejat franchisantem, proto není důležitý pouze produkt, ale i licence k užití značky, obchodního názvu a know-how. Pro tuto formu jsou charakteristické podniky jako McDonald's nebo Starbucks. V Česku jsou to pak hlavně pivovarské restaurace jako Bernard nebo Staropramen. **Průmyslový** franchising spočívá v udělení licence k výrobě produktů podle technologických postupů a know-how franchisora. Výrobky franchisant prodává pod značkou franchisora často ve vymezené lokalitě. Typickým příkladem je společnost Coca-Cola.

Další kritérium, podle kterého se dá franchising členit je **vzájemný vztah** mezi franchisorem a franchisantem. Ctibor a Hráčková (2017) pojednávají o 3 typech.

Koordinační franchising je typem, ve kterém nejsou zájmy franchisanta podřízené franchisorovi, ale jsou si rovnocenné a klíčová je spolupráce ohledně distribuce. Za úhradu může franchisant využívat know-how franchisora a zapojit se do franchisové sítě. Ve smlouvách tohoto typu se zpravidla nevyskytují závazky franchisanta k odběru určitého množství zboží. **Koaliční franchising** je založen na vzájemné spolupráci k naplnění společného cíle. Tím je optimalizace celé franchisové sítě k vytvoření zisku. Výhodiskem tedy není podřízenost franchisanta k franchisorovi, ale záruka spolupráce. **Konfедераční franchising** je popsán jako mnohostranný smluvní vztah jednotlivých členů franchisové sítě, kterého se účastní i franchisor.

2.4 Výhody a nevýhody franchisingu

O franchisingu je často slyšeno jako o tzv. win-win situaci, avšak výhody jedné smluvní strany mohou přinášet nevýhody té druhé. Před zahájením franchisingového podnikání, ať

už ze strany franchisora nebo franchisanta, je důležité objasnit si výhody a nevýhody franchisingu, a právě o tom pojednává tato kapitola (Ctibor a Horáčková 2017).

2.4.1 Výhody z pohledu franchisora

Společnost se díky franchisingu rychleji rozvíjí na národní i mezinárodní půdě, a to za minimálního použití rizikového kapitálu. Franchisor se nemusí zabývat ve velké míře personálními problémy, neboť ty, které vznikají v jednotlivých provozovnách, se ho netýkají. Dalším přínosem pro franchisanta jsou místní zájmy a zkušenosti příjemců franchisy. Pokud je poskytovatel výrobcem nebo velkoobchodníkem, získává nové možnosti odbytu a širší distribuční příležitosti (Mendelsohn a Acheson 1994).

2.4.2 Nevýhody z pohledu franchisora

Poskytovatel franchisy musí neustále ověřovat a případně vysvětlovat dodržování příkazů a norem stanovených ve smlouvě. V případě, že se příjemce franchisy bude chovat jinak, může to negativně ovlivnit dobré jméno celé značky. Dobrá komunikace je tak základem k úspěšnému naplňování společných cílů společnosti (Mendelsohn a Acheson 1994).

Existuje hrozba, že podpora franchisanta od franchisora v podobě vynaložené práce a úsilí na školení je pouhou výchovou budoucí konkurence. Nicméně počet osamostatněných franchisantů je minimální a franchisor může případně využít právních sankcí (Mendelsohn a Acheson 1994).

2.4.3 Výhody z pohledu franchisanta

Ctibor a Horáčková (2017) píší, že nejvýraznější výhodou franchisanta je přístup k know-how a renomé již existující značky. Díky tomu nemusí franchisant vynakládat energii, čas a finanční prostředky na vývoj a propagaci vlastního podnikání. Synek et al. (2006, s. 84) ve své knize uvádí, že franchising *„příjemci franchisy umožňuje daleko větší růst, než kdyby se o rozvoj pokoušel sám. Mateřská organizace mu poskytuje různé služby, školí jeho management; přitom příjemce franchisy zůstává „svým pánem“.*

Franchisant má konkurenční výhodu v podobě uznání značky díky poskytnutí známého obchodního jména či ochranné známky, přístup k centralizovanému nákupu ve velkém měřítku nebo vybavení za zvýhodněné sazby. Financování skrz finanční instituce je pro franchisy mnohdy snadněji sjednatelné než na nový podnik s neověřeným konceptem (Anon 2005).

Je statisticky dokázáno, že podnikání prostřednictvím franchisy je úspěšnější než běžným způsobem. Z dat britské franchisové asociace vyplývá, že po pěti letech dosahuje 95 % franchis zisku, kdežto obdobné společnosti, které nevyužívají franchisového konceptu dosahují zisku jen ve 45 % případů (Ctibor a Horáčková 2017).

2.4.4 Nevýhody z pohledu franchisanta

Aby nedocházelo k odlišnostem od franchisového konceptu a ke zhoršení kvality služeb či zboží na které jsou zákazníci navyklí, je nutné dodržovat stanovené postupy. Právě to nemusí vyhovovat některým podnikatelům, a proto je důležité si již na začátku spolupráce uvědomit limity, které konkrétní franchisa přináší (Ctibor a Horáčková 2017).

Franchisant musí zaplatit nejen franchisový poplatek, ale i průběžné poplatky. Někdy může přispívat i do marketingového fondu. Obecně lze říci, že čím větší šanci na úspěch franchisant má, tím větší poplatky platí. Úspěch franchisanta nezáleží jenom na něm, ale může být záporně ovlivněn i franchisorem při řízení sítě. Příkladem mohou být inovace systému, které poškodí franchisanty (Nováková 2010).

2.5 Podnikání formou franchisingu

Franchisová smlouva tvoří základ vztahu mezi franchisorem a franchisantem. Ovšem náležitosti této smlouvy nejsou českým zákonem upraveny, i proto je důležité, aby v ní byly vymezeny práva a povinnosti smluvních stran. Proto jsou v ní obvykle zachyceny složitá právní jednání, které vybalancovávají protichůdné zájmy smluvních stran. Další překážkou při tvorbě této smlouvy je faktor času. Franchisové smlouvy jsou zpravidla uzavírány na mnohaleté období, proto je vhodné myslet i na budoucí vývoj konceptu a přínos obou stran

i do budoucna. Franchisové smlouvy se od sebe mohou zásadně lišit, neboť vychází z konkrétních parametrů franchisingového systému. Navzdory odlišnostem franchisových smluv lze uvést ujednání na jejichž úmluvu by obě strany měly myslet (Ctibor a Horáčková 2017).

Seznam důležitých náležitostí, které by profesionální franchisová smlouva měla obsahovat (Jakubíková 1997; Nováková 2008): charakteristika hospodářské činnosti, doba trvání smlouvy, určení a popis vlastnických zájmů franchisora, vymezení práv a povinností franchisanta, výhradní zastoupení, používání ochranné známky, stanovení výše poplatků, rozsah poskytovaných služeb, vztah ke konkurenci, průběžná spolupráce, podmínky ukončení a obnovení smlouvy, prodej podniku.

Obě strany této smlouvy, tedy franchisor a franchisant, musí podle Evropské etiky kodexu franchisingu (ČAF 2017) dodržovat určitá pravidla: oboustranná ochrana pověsti a image značky, při porušení smlouvy poskytnou písemné vyrozumění o vhodné nápravě, respektování důvěrnosti vzájemných informací o franchisovém konceptu, řešení vzájemných sporů s dobrou vůlí a přímým jednáním, upřednostnění mediace před soudním sporem.

Franchisant je vyškolen franchisorem v metodách vedení podniku. Cílem tohoto školení je, aby se příjemce franchisy stal odborníkem ve všech oblastech nezbytných pro provoz určitého podniku. Předmětem školení může být například použití speciálních zařízení či programů, metody marketingu, příprava výrobku či služby za použití konkrétních postupů. Už při školení se příjemce franchisy setká s provozní příručkou, kterou si ponechá jako trvalé vodítko při vedení podniku. Taková příručka musí obsahovat komplexní a podrobné popisy každodenní problematiky vedení franchisového podniku, protože je považována za základní součást právních metod, jimiž franchisor chrání svoje metody a know-how (Mendelsohn a Acheson 1994).

2.5.1 Založení franchisové sítě

Franchisovou sítí lze založit dvěma způsoby. Tím prvním je rozšíření již existujícího podniku pomocí franchisové metody. Druhý způsob, jak založit franchisovou sítí je založení podniku

vhodného pro franchising. Tato metoda má však nízkou úspěšnost a není doporučována především nezkušeným a začínajícím podnikatelům. U rozšíření existujícího podniku je důležité, aby podnik prosperoval, nejedná se o formu řešení úpadku podniku (Mendelsohn a Acheson 1994).

Před zahájením samotného franchisingu je nezbytné ověřit koncept na pilotním provozu. Díky němu si zákazník ověří, zda je koncepce v praxi životaschopná a přijatelná. Poskytovatel franchisy získá díky pilotnímu provozu potřebný přehled o problematice s výbavou provozovny, marketingem, personálem a jeho školením, designu vnitřních i vnějších prostor provozovny a její umístění. Na základě pilotního provozu poskytovatel franchisy sestaví provozní příručku, ve které jsou přehledně sepsané nezbytné informace o provozu franchisy pro franchisanta (Mendelsohn a Acheson 1994).

Podle Evropského kodexu etiky franchisingu musí franchisor před vytvořením své franchisové sítě splnit několik podmínek (ČAF 2017): Provozovat činnost na daném trhu po dobu alespoň jednoho roku a s minimálně jedním zkušebním objektem. Být majitelem ochranné známky nebo obchodního jména. Uznávat své franchisanty jako nezávislé podnikatele, nikoli jako své zaměstnance. Zajistit franchisantům školení, obchodní a technickou pomoc, přístup k know-how.

Evropský kodex etiky franchisingu pojednává i o povinnostech, které musí splnit franchisant (ČAF 2017): Akceptuje závazek spolupráce s franchisorem se společným cílem růstu franchisového podnikání, ke kterému se nezávisle připojil. Je zodpovědný za lidské a finanční prostředky používané ve svém franchisovém podniku. Jedná loajálně s ohledem na ostatní franchisy a celou franchisovou síť. Souhlasí s kvalitou a image konceptu franchisové sítě v produktech a službách, které poskytuje zákazníkům. Neprozradí know-how a další informace poskytnuté franchisorem, a to ani během platnosti smlouvy ani po ukončení franchisové smlouvy.

3. Seznámení s CK HOŠKA TOUR

HOŠKA TOUR je cestovní kancelář provozovaná podnikatelem Lubomírem Hoškou na základě koncesní listiny udělené v roce 1992. Již před tímto datem byla vyvíjena podobná činnost v rámci Klubu českých turistů a svazu turistiky ČSTV. V současnosti má podnik 4 zaměstnance. Sídlo podniku je ve městě Lázně Bělohrad. Primární činností je provozování cestovní kanceláře, tedy nikoliv cestovní agentury (rozdíl viz subkapitola 1.4.3) HOŠKA TOUR především pořádá poznávacích zájezdů, zájezdů s pěší turistikou a cykloturistikou. Mezi další činnosti patří provozování turistického informačního centra (CK HOŠKA TOUR 2022, a).

Destinační cíle zájezdů sahají daleko za hranice České republiky. Zájezdy v USA a evropské zájezdy nejsou výjimkou. Zákazníci pocházejí zejména z okresů Jičín, Trutnov, Hradec Králové a Semily. CK HOŠKA TOUR je moderní inovativní firma, která jde vstříc budoucnosti. O tom svědčí i její další projekty jako czechwalks.com, pravezazitky.cz nebo edovca.cz (CK HOŠKA TOUR 2022, a).

CK HOŠKA TOUR je členem několika profesních a podnikatelských sdružení. Cestovní kancelář patří mezi členy AČCKA (Asociace českých cestovních kanceláří a agentur). Dále je podnik například členem krajské hospodářské komory. Podnik se účastní oficiálních akcí organizovaných Czechtourismem a majitel je opakovaným finalistou Podnikatele roku Královehradeckého kraje (CK HOŠKA TOUR 2022, a).

3.1 Nabízené služby

HOŠKA TOUR nabízí různé druhy a formy služeb cestovního ruchu (viz subkapitola 1.3.2), díky čemuž dokáže pokrýt velkou část poptávky účastníků cestovního ruchu. Nabízené služby je možné rozdělit do 3 základních skupin:

Zájezdy a dovolená – největší nabídka služeb je v oblasti zájezdů. Do této kategorie služeb patří: poznávací zájezdy, cyklistické zájezdy, školní zájezdy, zájezdy pro seniory, pohodová turistika, vysokohorská turistika, termální lázně s programem, letecké eurovíkendy a zájezdy

s lehkou pěší turistikou. Početnou nabídku tvoří i nabídka dovolených, v podobě pobytu u moře, na horách, aktivní dovolené. V nabídce jsou zájezdy a dovolené z Česka i ze světa (CK HOŠKA TOUR 2022, b).

Cestovatelský servis – CK HOŠKA TOUR nabízí mikrobusovou dopravu po celé Evropě až pro 8 osob. Této služby využijí především turisté pro dopravu na letiště nebo k hotelu. Dále je na všechny zájezdy poskytována nabídka objednávky sterilovaných jídel, které účastníkům zájezdů předá průvodce (CK HOŠKA TOUR 2022, d).

Dárkové poukazy a suvenýry – v nabídce služeb od CK HOŠKA TOUR lze nalézt i služby v podobě dárkových poukazů, a to i pro firmy, které chtějí obdarovat jejich zaměstnance. Zájemci si mohou zakoupit i trička nebo plátěnou tašku s logem (CK HOŠKA TOUR 2022, c).

Novinkou v nabídce služeb od CK HOŠKA TOUR je prodej zážitků jako například návštěva včelí farmy, pozorování ptáků s ornitologem nebo degustace místních specialit. (CK HOŠKA TOUR 2022, e).

3.2 Podnikatelské prostředí CK HOŠKA TOUR

Na českém trhu nepůsobí mnoho cestovních kanceláří formou franchisingu. Ovšem za přímou konkurenci se dají považovat veškeré podniky poskytující služby v oblasti cestovního ruchu. Franchisové podniky cestovního ruchu působící na českém trhu:

Exim Tours – podnik vlastněný německou skupinou REWE a její divizí cestovního ruchu DER Touristik. Je to jedna z největších cestovních kanceláří působící v ČR (DER Touristik CZ 2022). **Invia** – největší cestovní agentura v ČR. Podle výpisu z obchodního rejstříku lze dohledat, že společnost Invia a.s. je vlastněna Invia SE, která je vlastněna European Bridge Travel. V roce 2016 ohlásila čínská CEFC kapitálový vstup do společnosti v rozsahu 50 až 90 % (Novotný 2016). Dle obchodního rejstříku lze dále uvést **Čedok**, který poskytuje rozšířenou formu obchodního zastoupení, která funguje podobně jako franchisa. Například Cestovní agentura A. Košíčková – OZ ČEDOK v Jičíně.

Jelikož CK HOŠKA TOUR působí aktuálně nejvíce v okresech Jičín, Trutnov, Hradec Králové a Semily, patří mezi jejich největší konkurenty ostatní regionální cestovní kanceláře. Konkurenci těchto podniků lze dělit podle poskytovaných služeb.

Tabulka 2: Konkurence CK HOŠKA TOUR

Druh poskytovaných služeb	Konkurenční podniky
Poznávací zájezdy	<ul style="list-style-type: none"> • CK Monatour • CK ERIKA TOUR • CK Poznání
Cyklistika	<ul style="list-style-type: none"> • CK Trip • CK Sunbike • CK CYKLOTUR
Pěší turistika	<ul style="list-style-type: none"> • CK Poznání • větší CK z Prahy a Brna

Zdroj: Vlastní výzkum a konzultant

V oblasti poskytování poznávacích zájezdů má CK HOŠKA TOUR 3 největší regionální konkurenty. CK Monatour se sídlem v Kolíně, CK ERIKA TOUR sídlí v Semilech a CK Poznání z Pardubic. Z hlediska nabídky v cyklistice se jedná o konkurenční podniky CK Trip z Jablonce nad Nisou, CK SUNBIKE sídlí v Liberci a CK CYKLOTUR z Hradce Králové. V cyklistice tvoří největší konkurenci stejně jako v poznávacích zájezdech regionální podniky. V nabídce pěší turistiky je pro CK HOŠKA TOUR v regionu největším konkurentem stejný podnik jako v oblasti poznávacích zájezdů, a to sice CK Poznání. Nicméně velká část konkurence tohoto produktu je tvořena také většími cestovními kanceláři z Prahy a Brna.

CK HOŠKA TOUR má ve svém podnikatelském prostředí a oproti své konkurenci mnoho konkurenčních výhod. Z předchozích odstavců je známo, že dvě největší cestovní kanceláře působící na českém trhu formou franchisingu nejsou české. Většina klientů CK HOŠKA TOUR jsou Češi, z toho plyne, že má značnou konkurenční výhodu oproti ostatním franchisám v oblasti cestovního ruchu. Zakladatel Lubomír Hoška pořádal zájezdy dlouho

před tím, než v roce 1992 založil CK HOŠKA TOUR. První zájezdy pořádal již v 80. letech 20. století, tradice je tedy také značnou konkurenční výhodou. HOŠKA TOUR nabízí k zájezdům průvodcovské služby díky velikému počtu kontaktů na zkušené průvodce. Další výhodou je znalost zajímavých lokací nejen samotných zájezdů, ale i okolí, založené na dlouholeté zkušenosti z pořádání ověřených zájezdů.

Mít franchisu od české, tradiční a osvědčené cestovní kanceláře HOŠKA TOUR může být lákadlem pro mnohé uchazeče, kteří chtějí podnikat v oblasti cestovního ruchu a používat k tomu osvědčené metody a know-how, které jim budou nabídnuty. Navíc Franchising Česká republika (2021) uvádí, že podle průzkumů mají české franchisy větší úspěšnost na trhu.

3.2.1 SWOT analýza

Každá firma se nachází v nějakém konkurenčním prostředí, které se může řešit pomocí různých modelů. Bakalant si vybral pro řešení konkurenčního prostředí HOŠKA TOUR SWOT analýzu, protože lze využít jak při začátku podnikání, tak v průběhu podnikání a lze ji aplikovat nejen na celou organizaci, ale i na konkrétní služby (viz. subkapitola 1.3.2).

Tabulka 3: SWOT analýza CK HOŠKA TOUR

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tradice • Česká značka • Vztah k cestování a kultuře • Průvodcovské služby 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provozovna v oblasti s nízkým zalidněním • Vysoká sezónnost zájezdů • Nízké povědomí o značce • Absence kamenných poboček
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Větší důraz na oblasti s větším počtem potenciálních zákazníků • Bohatnutí společnosti • Založení franchisové sítě 	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pandemie Covid-19 • Válka na Ukrajině • Velká konkurence v oboru • Růst individuálního cestování

Zdroj: Vlastní výzkum a konzultant

K silným stránkám CK HOŠKA TOUR patří jednoznačně tradice, neboť se podnikatelskou činností v oblasti cestovního ruchu zabývají již déle než 30 let. Z délky podnikání vyplývá i další silná stránka, kterou je nabídka průvodcovských služeb díky kontaktům na zkušené a osvědčené průvodce.

Mezi slabé stránky dlouhodobě patří působení v méně zalidněných oblastech (jediná provozovna v Lázních Bělohradě), které vytvářejí poměrně malý trh. Další slabou stránkou je vysoká sezónnost. Většina zájezdů je totiž koncentrována na letní sezónu a v zimě se zájezdy neorganizují vůbec. To způsobuje nevyváženost vytížení práce v průběhu roku. Působení v méně zalidněných oblastech by bylo vhodné řešit například větším důrazem na Hradecko-pardubickou aglomeraci, Liberec nebo Prahu. Posílení významu školních zájezdů a leteckých zájezdů do vzdálenějších nebo exotických destinací by pomohlo vyřešit problém se sezónností. I kvůli veliké konkurenci v oboru lze říci, že o značce CK HOŠKA TOUR je ve společnosti nízké povědomí. Další slabou stránkou je absence kamenných poboček, tuto slabou stránku může vyřešit franchising.

Bohatnutí společnosti představuje příležitost po větší poptávce cestovatelských služeb. Větší počet potenciálních zákazníků vytvoří i důraz na oblasti s větším počtem potenciálních zákazníků. Jedna z forem, jak rozšířit pole působnosti i do větších měst je založení franchisové sítě.

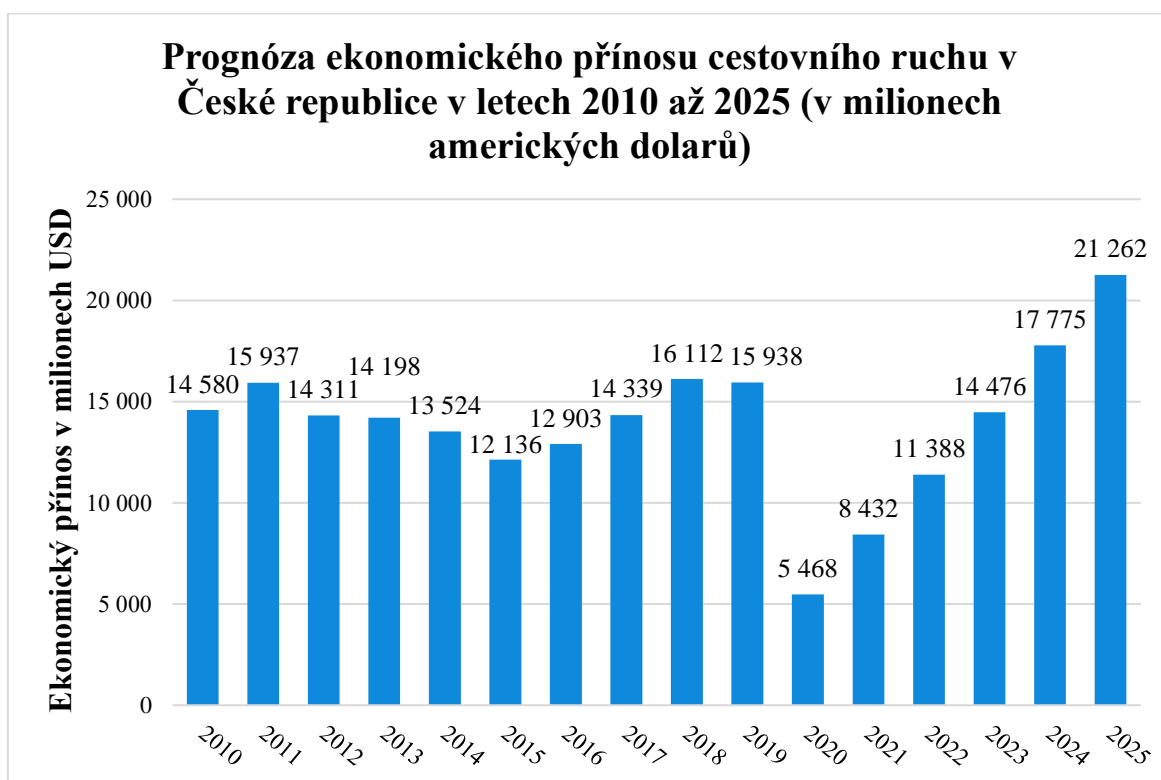
Podnik se v současnosti nachází v ne zcela ideální pozici. Podnikatelské činnosti výrazně omezuje pandemie Covid-19, a to už od začátku roku 2020. Kvůli vládním restrikcím a omezením cestovat či sdružovat se až k omezení pohybu, zažil cestovní ruch nejen v ČR, ale po celém světě obrovský úpadek. I při postupném rozvolňování situace ve společnosti zatím přetrvávají předsudky a obavy z cestování. V roce 2022 tento problém ještě prohlubuje vyhrocená situace mezi Rusko-Ukrajinskými vztahy, která vyústila ve válku na Ukrajině.

Ing. Petr Hoška, provozní ředitel CK HOŠKA TOUR komentuje situaci takto. Pandemie velmi negativně ovlivňuje také příjezdový cestovní ruch (viz subkapitola 1.3.2). Pro incommingové aktivity podniku jsou důležité nejvíce zdrojové země, jako Velká Británie nebo Spojené státy americké. USA se v posledních dvou sezonách úplně uzavřela pro

turistiku a Velká Británie byla vůči vstupu do Česka striktní. Nicméně objem realizovaných zájezdů minimálně během sezóny 2020 patřil v porovnání s údaji asociací k nadprůměrným. Mimo výpadku tržeb situace negativně ovlivnila plány na navyšování tržeb a expanzi. Těsně před začátkem pandemie totiž díky novým marketingovým aktivitám podnik zažíval nebývalý růst.

3.2.2 Prognóza ekonomického přínosu cestovního ruchu

Zajímavou ukázkou prognózy podnikatelského prostředí CK HOŠKA TOUR je jeho ekonomický přínos. Následující graf představuje prognózu ekonomického přínosu cestovního ruchu v České republice v letech 2010 až 2025.



Obrázek 2: Graf prognózy velikosti odvětví cestovního ruchu v ČR v letech 2010-2025
Zdroj: (Statista 2021), upraveno

Z grafu lze vyčíst, že od roku 2011 do roku 2015 ekonomický přínos cestovního ruchu v ČR každým rokem mírně klesal. Od roku 2016 začal naopak každým rokem mírně růst až na 16 112 milionů USD v roce 2018. V přepočtu s kurzem 1 USD = 22 Kč (stejný kurz je použit i

pro další přepočty) je to 354 464 000 000 Kč. Od začátku roku 2020 došlo k výraznému poklesu, jelikož začala cestovní ruch výrazně ovlivňovat pandemie Covid-19. Kvůli vládním restrikcím a omezením cestovat či sdružovat se až k omezení pohybu, zažil cestovní ruch nejen v ČR, ale po celém světě obrovský úpadek. V roce 2020 klesl ekonomický přínos cestovního ruchu v ČR na téměř třetinu (120 296 000 000 Kč) z předešlého roku. V roce 2021 se ekonomický přínos oproti předchozímu roku zvýšil asi o 54 %. Analytici ze Statistky odhadují, že až do roku 2025 bude cestovní ruch z hlediska hospodářského cyklu v expanzi a ekonomický přínos v ČR z cestovního ruchu každým rokem poroste. K vyrovnání hodnot z roku 2019 dojde v roce 2024, od tohoto roku je tedy předpovídána konjunktura. V roce 2025 bude ekonomický přínos činit 467 764 000 000 Kč, tedy nejvíce za sledované období. Důležité je upozornit, že prognóza vznikla ještě před vstupem ruských vojsk na Ukrajinu, proto je pravděpodobné že předpovědi od roku 2022 až do roku 2025 budou touto skutečností ovlivněny. Po rozhovoru s konzultantem práce bakalant zjistil, že po vstupu ruských vojsk na Ukrajinu došlo k poklesu poptávky v cestovním ruchu, neboť velká část lidí začala mít strach cestovat kamkoliv. Výsledný vliv se bude projevovat až v následujících měsících.

4. Zpracování franchisového konceptu CK HOŠKA TOUR

Okolnosti jako pandemie Covid-19 a válka na Ukrajině výrazně omezovaly a stále omezují podnikatelské činnosti v cestovním ruchu. Kvůli omezeným možnostem provozování cestovní kanceláře, bylo zamýšleno, jakým způsobem a jakými dodatečnými zdroji oživit činnost firmy. Jednou ze zamýšlených forem je rozšíření podniku formou franchisové sítě.

4.1 Představení podnikatelského záměru

CK HOŠKA TOUR rozšíří svůj již fungující a ověřený podnikatelský koncept nabídky a prodeje služeb (viz subkapitola 3.1) jako cestovní kancelář pomocí založení franchisové sítě. Jedná se tedy (viz subkapitola 2.5.1) o rozšíření stávajícího podniku, nikoli o založení nového za účelem franchisingu.

Z hlediska předmětu udělované franchisy se bude jednat o podnikatelský typ franchisingu. Obchodní koncept bude zcela přejat franchisantem, který po uhrazení vstupního licenčního poplatku bude mít právo používat obchodní jméno a obdrží provozní příručku, ve které jsou detailně popsány informace nezbytné k provozu franchisy z hlediska franchisora. Z hlediska vztahu mezi franchisorem a franchisantem se bude jednat o koaliční typ franchisingu. Franchisant není podřízený franchisorovi, ale vzájemně spolupracují k dosažení jednotného cíle získání většího počtu zákazníků za účelem navýšení zisku.

Franchisant, který se rozhodne podepsat franchisovou smlouvu s CK HOŠKA TOUR tak bude moci používat renomé osvědčené značky CK HOŠKA TOUR a získá přístup v podobě provozní příručky k know-how a pracovním postupům, které CK HOŠKA TOUR získala za mnohaleté zkušenosti podnikání v oboru: 1) poradenství ohledně přihlášení podnikatelské činnosti, 2) tvorba nových zájezdů, 3) široká škála již vytvořených a osvědčených zájezdů se zajímavými lokalitami, 4) školení manažerského typu pro vedoucí a personální školení (účetnictví, práce s rezervačním systémem). Franchisant bude moci také nabízet k prodeji

dárkové poukazy a suvenýry. Jako součást franchisové smlouvy je i seznam věcí, které musí franchisant dodržovat k udržení jednotného konceptu celé franchisové sítě. To zahrnuje jednotné označení (vzhled) každé provozovny a řízení se podle jednotlivých předpisů například při komunikaci se zákazníky nebo marketingové komunikaci. Ke zjednodušení komunikace mezi franchisorem a franchisantem a eliminaci nedorozumění bude používána převážně osobní komunikace. Společnost se tak bude moci rychle rozvíjet i za použití minimálního rizikového kapitálu a minimalizovaných personálních problémů franchisora. Ten však musí neustále kontrolovat, zda jsou dodržovány stanovené příkazy a normy.

4.1.1 Provize z prodaných zájezdů

Franchisor poskytne franchisantovi balíček již vytvořených a osvědčených zájezdů. Z prodeje těchto zájezdů, bude franchisant platit provize franchisorovi.

Tabulka 4: Výše provize pro franchisora

Rozdělení zájezdů	Výše provize	Poznámky
Zájezdy s autobusovou dopravou	12 %	Limit 1 500 Kč/osoba
Zájezdy s vlakovou dopravou	12 %	Limit 1 500 Kč/osoba
Pobyty s vlastní dopravou	12 %	Limit 1 500 Kč/osoba
Zájezdy s leteckou dopravou	8 %	Bez limitu
Zájezdy pro skupiny a školy na zakázku	individuálně	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 4 představuje výše provizí, které jsou autorem práce nastavené tak, aby motivovali k navázání hlubší spolupráce s CK HOŠKA TOUR formou franchisingu. Provize již zahrnuje DPH a její základ se počítá po odečtení slev. Provize se nevztahuje na doplatky ke katalogové ceně zájezdu, např. stravování, svoz a cestovní pojištění pro hrazení léčebných nákladů v zahraničí. Tyto služby jsou zpravidla klientovi doúčtovány ve skutečné výši bez

provize pro franchisora. Provize je vyplacena pouze v případě realizace zájezdu. Zájezdy s leteckou dopravou jsou standardně dražší než ostatní, proto postačí nižší provize bez limitu na osobu. Zájezdy pro skupiny a školy jsou řešeny individuálně.

4.1.2 Výběr franchisantů a umístění provozovny

Klíčovým dílem k úspěchu franchisingu je výběr toho správného franchisanta. Požadavky HOŠKA TOUR na franchisanta se dají rozdělit na měkké dovednosti a odborné dovednosti. Doskočil (2020) píše: měkké dovednosti (soft skills) jsou dány především charakterem, povahou a okolím člověka, vychází tedy z osobnostních předpokladů člověka. Oproti tomu odborné dovednosti (hard skills) prokazují kvalifikaci člověka. Dají se zlepšovat vzdáváním a zkušenostmi a jsou oproti soft skills snadno měřitelné.

Při komunikaci s potenciálním franchisantem bude CK HOŠKA TOUR zkoumat měkké dovednosti franchisanta. K požadovaným měkkým dovednostem patří zejména komunikační a organizační schopnosti, vedení lidí a samostatnost. Během výběru franchisanta budou ověřovány i další důležité měkké dovednosti jako loajalita, empatie, zodpovědnost a strategické myšlení.

Kromě měkkých dovedností, klade CK HOŠKA TOUR důraz i na odborné dovednosti. K těm základním patří ekonomické a právní povědomí, počítačová a numerická způsobilost, gramatická znalost českého jazyka. Dále znalost rezervačního systému Stovka, se kterým CK HOŠKA TOUR pracuje. Dalším důležitým požadavkem je zeměpisná znalost ČR a základní přehled o marketingu a reklamě v cestovním ruchu.

Při výběru franchisanta bude kladen také veliký důraz na zkušenosti v oblasti podnikání a cestovního ruchu. HOŠKA TOUR požaduje minimálně 5 let praxe v oboru. Dosažené vzdělání není klíčové a má menší váhu pro výběr franchisanta než praxe, ale může přispět k finálnímu rozhodnutí.

S výběrem franchisanta je spojen i jeho následný výběr umístění provozovny. Pro umístění provozovny cestovní kanceláře je vhodná oblast s největší koncentrací zákazníků cestovního ruchu. Ideální pozice je přímo v centru města nebo v jeho blízkém okolí. Provozovna

cestovní kanceláře nemá veliké nároky na velikost provozovny, proto HOŠKA TOUR požaduje cca 50 m².

4.1.3 Vzhled provozovny

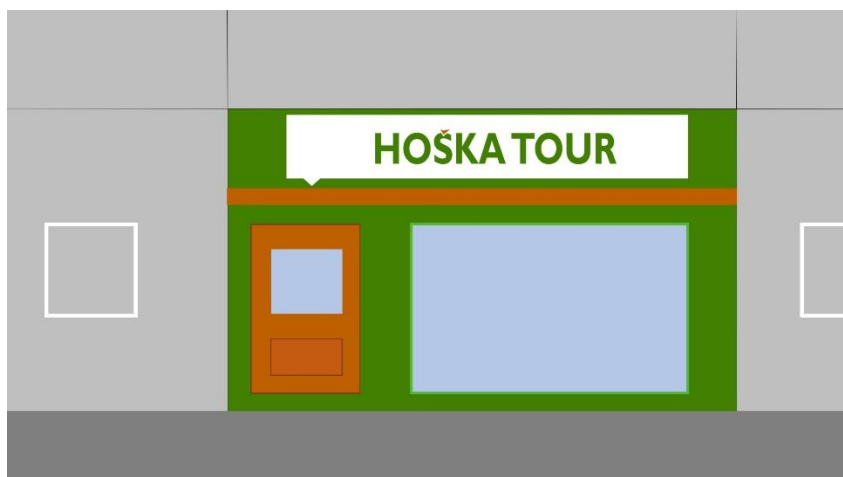
Jedním z velice důležitých aspektů franchisové sítě je jednotný vzhled všech provozoven. Zákazníci si tak spojí nabízené služby s konkrétní značkou a budou ji tak odlišovat od konkurence. Nejednotný vzhled může způsobit zmatek mezi zákazníky a menší atraktivitu pro franchisanty, čímž se omezuje růst franchisové sítě. Pro zvýšení atraktivity pro potenciální franchisanty, bude CK HOŠKA TOUR hradit náklady na vizuální úpravu provozovny, výše těchto nákladů je odhadována na 25 000 Kč.



Obrázek 3: Hlavní logo CK HOŠKA TOUR

Zdroj: Interní zdroj CK HOŠKA TOUR

CK HOŠKA TOUR používá ve svém logu kombinaci zelené a oranžové barvy. Tuto barevnou kombinaci používá i při marketingové komunikaci se zákazníky, je tedy zakomponována například i do webových stránek nebo katalogu zájezdů. Díky tomu je CK HOŠKA TOUR pro zákazníky snadno zapamatovatelná a rozlišitelná od konkurence, neboť ta volí většinou jiné barevné kombinace.



Obrázek 4: Vzorový vzhled provozovny franchisové sítě CK HOŠKA TOUR
Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku č. 4 je znázorněn vzhled provozovny. Pro pobočky franchisové sítě bude osvědčená barevná kombinace zachována kvůli odlišení od konkurence a stávající zákazníci jsou na ni již zvyklí.

4.2 Pilotní provoz

Pilotní provoz bude vyzkoušen na 2 nových zaměstnancích, kteří obstarají celý provoz. Vedoucí provozovny se bude starat o celkový chod a náročnější operace, jako např. tvorba zájezdů a marketing. Druhý zaměstnanec se postará o administrativní chod, jeho úkolem bude například zpracování objednávek a telefonická komunikace se zákazníky. Pokud se pilotní provozovna i zaměstnanci osvědčí, můžou se z vedoucího později stát oficiální franchisant.

Města pro expanzi HOŠKA TOUR jsou vytipována na Liberec, Hradec Králové a Prahu. Lokace pilotní provozovny bude ve městě Hradec Králové. Organizačně je to pro CK HOŠKA TOUR výhodnější než Liberec kvůli vzdálenosti z města Lázně Bělohrad, kde podnik sídlí. Navíc zákazníci z Hradce Králové pravidelně využívají služeb CK HOŠKA TOUR a značku už dobře znají. Ceny nájmu v Praze jsou značně vyšší, a tím by vznikalo větší riziko na neúspěch pilotního provozu.

Tabulka 5: Vstupní náklady na pilotní provoz

Položka	Cena bez DPH (Kč)
Pracovní stůl, 2ks	5 000
Konferenční židle, 3ks	2 100
Křeslo	2 000
Dřevěný regál	2 000
Policová skříň s vitrínou	3 500
Stojánek na katalogy	2 300
Notebook, 2ks	60 000
Tiskárna	15 000
Telefon	4 000
Vizuální úprava provozovny	22 000
Rohožka s vlastním logem	1 500
Recruitment (2 zaměstnanci)	4 000
Místní propagace	32 350
Ostatní	5 000
Celkem	160 750

Zdroj: vlastní zpracování

Seznam položek vstupních nákladů pilotního provozu představuje Tabulka č. 3. Náklady na recruitment 2 zaměstnanců pro pilotní provoz činí 4 000 Kč. Položka s názvem místní propagace zahrnuje náklady na reklamní kampaň, která představuje vylepení letáků na 50 místech po dobu 30 dní v Hradci Králové (7 350 Kč), článek na polovinu A3 zpravodaje města Hradec Králové Radnice (20 000 Kč) a lokální PPC na Facebook, sklik a adwords. Rozpočet na PPC je 5 000 Kč a délka této kampaně je 14 dní od zahájení pilotního provozu. Do nákladů s označením „Ostatní“ patří například zásoba papírenských, toaletních a kuchyňských potřeb. Celkové vstupní náklady na pilotní provoz jsou ve výši 160 750 Kč.

Tabulka 6: Měsíční náklady na pilotní provoz

Položka	Měsíčně (Kč)
Energie	3 500
Pronájem objektu	14 000
Pojištění majetku	1 500
Internet	800
Tarif na volání	500
Mzdy (2 zaměstnanci)	58 000
Ostatní	2 500
Celkem	80 800

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 4 představuje výši fixních měsíčních nákladů. Položka energie zahrnuje náklady spojené s vodou, plynem, topením, osvětlením. Pronájem přízemního obchodního prostoru o rozměrech cca 50 m² v centru města Hradec Králové, s vlastním zázemím a WC činí dle průzkumu nabídek realitních kanceláří cca 14 000 Kč měsíčně. Prostory vzdálenější od centra nebo ve vyšších patrech jsou značně levnější, ale nevyhovují požadavkům. Do kategorie ostatní patří například spotřeba papírenských, toaletních a kuchyňských potřeb nebo úklid provozovny. Celkové měsíční náklady na pilotní provoz činí 80 800 Kč.

Závěr

Proč vymýšlet něco nového, když může být použité něco co je již osvědčené a funguje desítek let. Podle názoru bakalanta, je lepší využít něčeho již fungujícího a dále koncept zdokonalovat. Franchising je výborným příkladem, jak předejít riziku neúspěchu nového konceptu a rozšířit a zdokonalit ten již fungující.

Bakalant konal v podniku CK HOŠKA TOUR řízenou praxi a díky tomu vznikl nápad spolupracovat s CK HOŠKA TOUR na bakalářské práci. Při setkání na konzultaci vznikla myšlenka rozšíření podniku pomocí franchisové metody. Na základě podnikatelského prostředí bakalant vyzkoumal, že pro CK HOŠKA TOUR je vhodné rozšíření podnikání formou franchisingu. Ze SWOT analýzy podniku vychází franchising jako příležitost, která dokáže vyřešit některé slabé stránky. Prognóza ekonomického přínosu cestovního ruchu v ČR ukazuje do budoucna prosperitu, díky tomu má i franchisový systém větší šanci na úspěch.

Pro popsání způsobu využití franchisingu pro CK HOŠKA TOUR byl popsán samotný koncept franchisové sítě a vztah mezi franchisorem a franchisantem i z hlediska provizí z prodaných zájezdů. Pro HOŠKA TOUR je nejvhodnější podnikatelský koaliční typ franchisingu. Obchodní koncept bude tedy zcela přejat franchisantem, který není franchisorovi podřízený, ale vzájemně spolupracují k dosažení jednotného cíle. Důležitým aspektem je také důraz na kvalitní a zkušené franchisanty, umístění jejich provozoven a jejich vzhled, který musí být jednotný. Závěrem je popsán pilotní provoz franchisingové provozovny se vstupními i měsíčními náklady.

Po prvním roce pilotního provozu proběhne jeho vyhodnocení, na základě toho se CK HOŠKA TOUR rozhodne, zda s pilotním provozem ještě pokračovat a získat více zkušeností a informací nebo se koncept osvědčil natolik, že už je možné hledat franchisanty. Nelze opomenout ani možnost, že pilotní provoz natolik nebude odpovídat očekáváním, že se CK HOŠKA TOUR rozhodne franchising nerealizovat a v rámci expanze bude prosazovat jiné strategie či jiné projekty. Příkladem může být přidání nových služeb do portfolia se zaměřením na nové zákazníky.

Seznam použité literatury

ANON, 2005. *Explaining the pros and cons of franchising*. *Kelowna Capital News* [online]. Toronto: Torstar Syndication Services, s. 23 [cit. 2021-10-10]. ISSN 17176042. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/376048689?accountid=17116>

BERÁNEK, Jaromír, 2013. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting. ISBN 978-80-86724-46-1.

CK HOŠKA TOUR, 2022, a. O nás. In: *CK HOŠKA TOUR* [online]. Lázně Bělohrad: CK HOŠKA TOUR. [Cit. 2022-03-18, 16:17]. Dostupné z: <https://hoska-tour.cz/o-nas/>

CK HOŠKA TOUR, 2022, b. Zájezdy a dovolená. In: *CK HOŠKA TOUR* [online]. Lázně Bělohrad: CK HOŠKA TOUR. [Cit. 2022-04-10, 18:52]. Dostupné z: <https://hoska-tour.cz/sluzby/>

CK HOŠKA TOUR, 2022, c. Dárky a suvenýry. In: *CK HOŠKA TOUR* [online]. Lázně Bělohrad: CK HOŠKA TOUR. [Cit. 2022-04-10, 18:25]. Dostupné z: <https://hoska-tour.cz/sluzby/>

CK HOŠKA TOUR, 2022, d. Cestovatelský servis. In: *CK HOŠKA TOUR* [online]. Lázně Bělohrad: CK HOŠKA TOUR. [Cit. 2022-04-10, 18:06]. Dostupné z: <https://hoska-tour.cz/sluzby/>

CK HOŠKA TOUR, 2022, e. Právě zážitky. In: *CK HOŠKA TOUR* [online]. Lázně Bělohrad: CK HOŠKA TOUR. [Cit. 2022-04-08, 18:09]. Dostupné z: <https://pravezazitky.cz/>

CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ, 2017. *Franchising*. 2017. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-7552-661-8.

ČAF, 2022. Slovník pojmů. In: *Česká asociace franchisingu* [online]. Praha: Česká asociace franchisingu. [Cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.czech-franchise.cz/franchising/slovník-pojmu>

ČAF, 2017. Evropský kodex etiky franchisingu. In: *Česká asociace franchisingu* [online]. Praha: Česká asociace franchisingu. [Cit. 2022-03-04]. Dostupné z: https://www.czech-franchise.cz/images/dokumenty/eticky-kodex/evropsky_kodex_etiky_franchisingu_2017_7_2_2017.pdf

EXIM TOURS, 2022. O společnosti. In: *DER Touristik CZ* [online]. Praha: DER Touristik CZ. [Cit. 2022-03-09, 12:55] Dostupné z: <https://www.eximtours.cz/o-nas/o-spolecnosti>

DOSKOČIL, Michal, 2020. Co jsou soft skills a které to jsou? In: *MK Psychology* [online]. Praha: MK Psychology. [Cit. 2022-04-07]. Dostupné z: <https://www.mkpsychology.cz/2424/co-jsou-soft-skills-a-ktere-to-jsou/>

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter Slunčík, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

FORBES, 2019. Jak vybudovat a řídit firmu, která vydrží 100 let. In: *Forbes* [online]. Praha: MediaRey. [Cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://firma100let.forbes.cz/rodinne-stribro>

Franchising Česká republika, 2021. České franchisy jsou na trhu úspěšnější, ukázal průzkum. In: *Franchising-ceskarepublika.cz* [online]. Praha: franchising-ceskarepublika.cz. [Cit. 2022-04-19]. Dostupné z: <http://www.franchising-ceskarepublika.cz/ceske-fransizy-jsou-na-trhu-uspesnejsi-ukazal-pruzkum/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci* [online]. Praha: GRADA Publishing, [Cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/marketing-v-cestovnim-ruchu-799885/#>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 1997. *Franchising* [online]. Plzeň: Západočeská univerzita, [Cit. 2022-02-04]. ISBN 978-80-7082-339-2. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:46e95d30-648c-11eb-9496-005056827e52?page=uuid:5523c376-4e77-43ad-ae8-a08475487e20>

JUREČKA Václav, 2018. *Mikroekonomie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0146-7.

KÁNINSKÁ, Markéta, 2016. Právní předpisy v podnikání, pojmy podnikání a podnikatel, jednotlivé formy podnikatelské činnosti. In: *Verlag Dashöfer* [online]. Praha: Verlag Dashöfer. [Cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://www.zacatek-podnikani.cz/onb/33/pravni-predpisy-v-podnikani-pojmy-podnikani-a-podnikatel-jednotlive-formy-podnikatelske-cinnosti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Enim7vAz0m95X82X64dl-xFXsM13NTYMBg/>

KOTÍKOVÁ, Halina, 2013. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu* [online]. Praha: GRADA Publishing, [Cit. 2022-01-07]. ISBN 978-80-247-8874-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/nove-trendy-v-nabidce-cestovniho-ruchu-698257/#>

KRATOCHVÍLOVÁ, Zuzana, 2017. Rodinné firmy se stávají podnikatelským vzorem. In: *AMSP ČR* [online]. Praha: AMSP ČR. [Cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://amsp.cz/rodinne-firmy-se-stavaji-podnikatelskym-vzorem/>

LIGS University, 2016. Jaké vnější faktory ovlivňují vaši organizaci? In: *LIGS University* [online]. Praha: LIGS University. [Cit. 2022-05-02]. Dostupné z: <https://ligsuniversity.com/cs/blog/jake-vnejsi-faktory-ovlivnuji-vasi-organizaci>

MEDIAGURU, 2018. Výzkum: Až 77 % Čechů deklaruje preferenci českých produktů. In: *PHD* [online]. Praha: PHD. [Cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/10/vyzkum-az-77-cechu-deklaruje-preferenci-ceskych-produktu/>

MENDELSON, Martin a David ACHESON, 1994. *Franchising: moderní forma prodeje*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-85603-54-5.

MMR, 2022. Pokyny pro vznikající cestovní kanceláře. In: *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. [Cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/cestovni-ruch/informace-pro-cestovni-kancelare-a-agentury/pokyny-pro-vznikajici-cestovni-kancelare>

MyTimi, 2021. SWOT analýza podniku prakticky a jednoduše. In: *myTimi* [online]. [Cit: 2022-05-02]. Praha: myTimi. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/httpswwwmytimiczswot-analyza-podniku-prakticky-a-jednoduse/>

NOVÁKOVÁ, Lenka, 2010. Nevýhody franchisingu pro franchisanta. In: *Franchising.cz* [online]. Praha: PROFIT systém franchise services. [Cit. 2021-12-25]. Dostupné z: <https://franchising.cz/abc-franchisingu/492/nevyhody-franchisingu-pro-franchisanta/>.

NOVOTNÝ, Pavel, 2016. Čínská CEFC kupuje podíl v Invii, chce nabídnout servis čínským turistům. In: *MAFRA* [online]. Praha: MAFRA. [Cit. 2022-04-04]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/cinska-skupina-cefc-ovladne-on-line-obchodnika-se-zajezdy-invii.A160322_173841_ekonomika_rts

ORIEŠKA, Ján, 2010. *Služby v cestovním ruchu*. Praha: IDEA SERVIS. ISBN 978-80-85970-68-5.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi* [online]. Praha: GRADA Publishing, [Cit. 2021-09-26]. ISBN 978-80-247-7059-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/cestovni-ruch-podnikatelske-principy-a-prilezitosti-v-praxi-589522/>

STATISTA, 2021. Forecast of the absolute economic contribution of tourism in Czechia from 2010 to 2025. In: *Statista* [online]. New York: Statista. [Cit: 2022-02-16]. Dostupné z: <https://www.statista.com/forecasts/1152374/tourism-sector-size-forecast-in-czechia>

SYNEK, M., et al. 2006. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN: 978-80-7179-892-7.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: Průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-2182-3.

TÁCHA, Daniel, 2016. Kolik stojí franšiza. In: *Peníze.cz* [online]. Praha: NextPage Media. [Cit. 2022-04-07]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/podnikani/310016-kolik-stoji-fransiza>

VEJDĚLEK, Jiří, 1997. *Jak založit nebo převzít podnik*. 1. Vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-7169-234-4.