

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Franchising jako forma podnikání
Bakalářská práce

Autor: Jakub Ben
Studijní obor: Ekonomika a management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Hradec Králové

Duben 2024

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 23.4.2024

Jakub Ben

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za metodické vedení práce a velmi dobrou podporu při jejím zpracování. Přesněji za efektivní a nápomocnou komunikaci.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se věnuje franchisingu jako formě podnikání. Jejím hlavním cílem byl popis franchisingu za pomoci teoretických východisek, která potvrdila analýza podniku z praxe. Proběhly řízené rozhovory s franšizantem a franšízorem, kteří popsali jejich vzájemné fungování. Tento postup umožnil pozorovat shodu teorie s praxí a poskytl vhled do provozu franšízové sítě. Teoretické silné i slabé stránky franchisingu byly potvrzeny respondenty, jejichž podnikatelský model stejně tak z ohledu náležitostí a charakteristik koresponduje s prezentovanými teoretickými východisky.

Dílčím cílem práce bylo za pomoci výstupu z řízených rozhovorů doplněných o výsledky SWOT analýzy poskytnout návrh doporučení pro zlepšení v rámci řízení rozebírané společnosti. Autor navrhuje vznik skupiny vrcholového vedení, kde se budou majitelé dvou a více franšíz spolu s vlastníky značky podílet na rozhodování ve strategických otázkách podnikání.

Klíčová slova:

- Podnik
- Podnikání
- Franchising
- Franšízor
- Franšíza

Abstract

Title: Franchising as a form of business

This Bachelor Thesis focuses on franchising as a form of business. Its primary objective was a description of franchising using theoretical assumptions confirmed by the results of business in practice analysis. Guided interviews were conducted with an owner of franchisee and the brand owner – franchisor. Their interactions and internal methods of this franchise network were described which enabled the author to compare the reality and theory. Strengths and weaknesses of franchising presented by the theoretical basis are in match with respondents' statements. Also, the examined company corresponds with requirements and characteristics of franchising business.

Secondary objective was to point out a proposal for recommendations to improve in certain areas using outputs of the guided interviews supplemented by the results of SWOT analysis. The author suggests forming a group of senior management, where the owners of two or more franchises together with the franchisor will take part in decision-making on strategic issues of the business.

Key words:

- Company
- Business
- Franchising
- Franchisor
- Franchise

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl a metodika práce	2
3	Podnikání.....	4
4	Typy podnikání	6
4.1	Obchodní společnosti.....	6
4.1.1	Veřejná obchodní společnost	7
4.1.2	Komanditní společnost.....	7
4.1.3	Akciová společnost.....	7
4.1.4	Společnost s ručením omezeným	8
4.2	Živnostenské podnikání	8
5	Franchising	10
5.1	Franšízová smlouva	11
5.2	Historie franchisingu.....	13
5.3	Výhody franchisingu.....	15
5.4	Slabé stránky franchisingu.....	16
5.5	Franchising v České republice	17
<u>5.6</u>	Franchising restaurací.....	19
6	Případová studie Los Capolitos	21
6.1	Charakteristika společnosti.....	21
6.2	Franšízová smlouva	24
7	Analýza franšízového modelu podnikání	26
7.1	Metodika řízených rozhovorů	26
7.2	Výsledky řízených rozhovorů	28
8	Shrnutí výsledků a návrh doporučení	35
8.1	Shrnutí výsledků	35

8.2	Návrh doporučení.....	37
8.3	Příručka franchisingu.....	38
9	Závěr.....	40
10	Seznam tištěné literatury.....	42
11	Seznam internetových zdrojů	43
12	Přílohy	44
12.1	Rozhovor s franšízorem.....	44
12.2	Rozhovor s franšízantem.....	50
13	Zadání práce z IS (eVŠKP).....	64

1 Úvod

Franchising jako podnikatelský model je v dnešní době vnímán jako dynamický prostředek podnikání, jehož původ je možné sledovat až do minulých století. Tato práce se snaží proniknout do problematiky franchisingu, přičemž zkoumá jeho koncepční rámec a minulý vývoj. V práci bude také popsáno uplatnění franchisingu v praxi.

Princip franchisingu spočívá v přenechání práv jedním subjektem, majitelem společnosti – franšízorem, druhé osobě, který tím získá možnost provozovat podnik pomocí vybudované značky a podpory poskytovatele franšízy. Osobě, která obdrží tato práva, říkáme franšízant, nebo majitel franšízy. Jedná se o obchodní partnerství, ve kterém vznikají přínosy pro obě strany. K pochopení této formy podnikání je třeba komplexně přezkoumat historický vývoj franchisingu od raných forem licencování značek až po složité a velmi široce rozvětvené modely vyskytující se v dnešní obchodní sféře.

Na počátku této práce bude třeba seznámit se s teoretickými základy franchisingu a poukázat na strategické i ekonomické úvahy, díky kterým se koncept těší velké atraktivitě jak ze strany franšízorů, tak ze strany franšízantů. Mimo to si práce klade za cíl ponořením do historického vývoje poskytnout kontextové pozadí pro současné franšízové prostředí.

Pro poskytnutí reálného příkladu uplatnění vědeckých východisek se práce zaměří na existující firmu, která funguje v podnikatelské realitě a jako svůj strategický přístup pro rozšiřování podnikání přijala franchising.

Toto téma si pro svou bakalářskou práci autor vybírá z důvodů šíření povědomí o možnostech podnikání a pro svůj zájem proniknout do problematiky franchisingu. Popisem této formy podnikání autor formuluje základní charakteristiky, historický vývoj i výhody a nevýhody franchisingu. Díky popisu rozebírané koncepce na reálném podniku bude poukázáno na její kritická místa i přínosy a umožní ji chápat jako účinnou podnikovou strategii s cílem expandovat vlastní podnikání nebo společnost.

2 Cíl a metodika práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza podniku z praxe, která umožní popis podnikání formou franšíz a jejíž výsledky ověří teoretická východiska popisující tento koncept. Bude zkoumán proces zakládání nové franšízové pobočky, práva a povinnosti stran zapojených do franšízového vztahu a silné i slabé stránky franchisingu.

Autor práce dále definuje dílčí cíle:

- Popis teoretických východisek podnikání jako základu zkoumané problematiky.
- Popis teoretických východisek franchisingu s jeho náležitostmi, charakteristiky a historickým vývojem.
- Případová studie ve formě analýzy zaběhlé a fungující franšízové sítě v praxi.
- Návrh doporučení pro efektivnější fungování sítě se zaměřením na její provoz a vedení.
- Shrnutí poznatků o franchisingu do krátké příručky, která umožní poznat základní náležitosti a znaky podnikání formou franšízových poboček.

Výzkumná otázka, na kterou chce autor touto prací odpovědět je formulována následovně. Jaká jsou teoretická východiska franchisingu s jeho silnými i slabými stránkami a potvrzuje tato východiska analýza podniku z praxe?

První metodou použitou v této práci bude literární rešerše, která popisem teoretických základů podnikání s podrobnějším zaměřením na franchising vytvoří základ pro další zkoumání této problematiky. Zároveň touto metodou dojde k definici poznatků, které se následně budou porovnávat s podnikatelskou realitou za použití metod jmenovaných níže.

K vyhodnocení fungování rozebírané franšízové sítě bude využita metoda řízených rozhovorů a rozbor franšízové smlouvy jako interního dokumentu definujícího vzájemný vztah franšízora s franšízantem spolu s vnitřními mechanismy fungování podniku. Tento postup je zvolen z důvodu vazby autora na majitele dvou franšíz. Bude možné se spojit také s majitelem samotné značky, díky čemuž nabude rozbor na objektivitě. Výsledky rozhovorů s oběma respondenty budou křížově srovnávány pro pochopení motivace franšízanta k nákupu franšíz a rozhodnutí franšízora k výběru franchisingu jako konceptu pro vlastní podnikání.

Nakonec bude využito SWOT analýzy jako prostředku pro odhalení silných a slabých stránek vedle příležitostí a hrozeb, které mohou nastat. Výstupy z této metody výzkumu poukážou na oblasti, ve kterých rozebíraný podnik funguje správně a poukáže na místa, ve kterých bude možné procesy určitým způsobem zefektivnit.

3 Podnikání

Podnikání se od roku 1989 dočkává významného rozvoje a dostává přívlastek novodobé. V minulých generacích toto téma nebylo skloňováno zdaleka tolik jako dnes. Přitom podnikaví lidé stojí nejen za společenským rozvojem, ale díky nim se také rozrůstaly světové civilizace i kultury. „Entrepreneur“ je pojem z francouzštiny, jež v 18. století použil ekonom Richard Cantillon, aby jako první popsal profesi podnikatele. Na to navázal francouzský ekonom Jean-Baptiste Say, který hovořil o teorii tří výrobních faktorů. Dle jeho slov je podnikatel subjekt, který tyto faktory uvádí do pohybu. (Srpová 2010)

Nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.) definuje osobu podnikatele jako osobu na vlastní účet a odpovědnost soustavně vykonávající výdělečnou činnost živnostenským či obdobným způsobem za účelem dosažení zisku. Podnikatel je dle české právní úpravy také každý, kdo uzavírá smlouvy v souvislosti s vlastní obchodní či výrobní činností. Podnikatelé je také všechny osoby zapsané v obchodním rejstříku stejně jako držitelé živnostenského či jiného oprávnění. (zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník (nový))

V textu výše byla uvedena definice podnikání obsahující určitá hesla, která můžeme chápat jako základní charakteristiky podnikání dle našeho právního systému. Níže bude uveden jejich výčet spolu s vysvětlením: (Srpová 2010)

- Soustavnosti dosáhneme ve chvíli, kdy určitou činností opakujeme v pravidelných intervalech.
- Samostatnost znamená vystupování a jednání osobně, případně prostřednictvím statutárního orgánu.
- Provádění činnosti vlastním jménem s sebou nese užívání jména a příjmení nebo názvu obchodní firmy při právních úkonech.
- Podnikání na vlastní zodpovědnost znamená nést veškerá rizika i výsledky.
- O motivu dosažení zisku se dá diskutovat z hlediska společenského vývoje, kdy začalo být žádoucí budování hodnoty podniku na trhu. Nicméně zisk je hlavní a nejsilnější “hnací motor“ většiny podnikatelů.

Ekonomická teorie vysvětluje podnikání v trojím pojetí. V prvním z nich se jedná o proces vytvoření přidané hodnoty ve formě finanční i jiné. Další pojetí hovoří o přístupu či metodě podnikavého chování se znaky jako je zájem o vytvoření „něčeho navíc“, samovolné vyhledávání příležitostí, využívání svých zdrojů a času, ... Podnikání lze také pojmut jako orientaci na hodnoty a tím chápeme soubor postojů a hodnot a tzv. „podnikatelského ducha“. (Srpová 2010)

Úspěchu v podnikání má možnost dosáhnout člověk, který disponuje kombinací vhodných vlastností, zdrojů i vnějších okolností. Je jisté, že žádný podnikatel by se daleko nedostal bez **trpělivosti** a cílevědomosti, jednoduše proto, že vybudovat funkční podnik trvá nějakou dobu a není to lehká ani přímá cesta. Při pomyslné výstavbě podniku přijde mnoho zkoušek i neúspěchů, a tak je důležité mít před očima dlouhodobou vizi a cíl, k němuž směřujeme. Stěžejní činnost, která provází podnikatelský proces prakticky po celou dobu, je **rozhodování**. Stres ani nedostatek času a informací, nesmí podnikateli zabránit, aby z možných variant vybral tu co možná nejvhodnější možnost. (Šafrová 2019)

Existuje více skutečností, díky kterým lze tvrdit, že přibývání nových podniků i živnostníků je pro běžné obyvatele a stát jako celek přínosem. Rozvoj podnikatelské sféry s sebou totiž přináší růst HDP a pokles nezaměstnanosti. Kromě toho s příchodem nových firem i samostatných podnikatelů dochází ke změnám v inovativní oblasti a technologiích, tím se mění konkurenční prostředí. Ostatní podniky jsou díky tomu nuceny zvyšovat produktivitu a investovat do inovací. Mezi pozitivní dopady podnikání můžeme dále řadit také útlum monopolních tendencí, tvorbu kvalitního lidského kapitálu, zvyšování celkové ekonomické síly státu a mnoho dalších skutečností. (Srpová 2020)

K podnikání se dá přistupovat jako ke specifickému způsobu jednání člověka, které přináší zlepšení, zhodnocení nebo omlazení určité věci nebo problému. Nebo se podnikání chápe jako držba a řízení společnosti či živnosti. Této druhé variantě, která je spíše exaktní definicí než popisem filosofického přístupu, se podrobněji věnuje následující kapitola. V ní budou popsány různé způsoby, jakými je v našem státě možné podnikat a jaké náležitosti se pojí s jednotlivými typy podnikatelské nebo živnostenské činnosti. (Srpová 2020)

4 Typy podnikání

Po rozhodnutí začít podnikat stojí před každým volba o tom, v jaké formě tak bude činit. V České republice můžete podnikat samostatně jako fyzická osoba za pomoci živnostenského oprávnění, takové osoby označujeme jako samostatně výdělečně činné. Druhá hlavní forma je podnikání jako právnická osoba, která vzniká vytvořením obchodní společnosti. Tyto dvě hlavní formy jsou v následujících podkapitolách okomentovány a rozčleněny podrobněji.

4.1 Obchodní společnosti

Při podnikání se často vyplatí spolupracovat ve více lidech mimo jiné kvůli rozložení odpovědnosti za závazky. Volba správné právní normy je však velmi důležitá pro budoucí fungování podniku a odvíjí se od předmětu podnikatelské činnosti a jeho okolí. Obchodní společnost lze popsat jako uskupení osob vzniklé na základě smluvního vztahu. Vznik nového podniku je podmíněn uzavřením společenské smlouvy, která vytvoří právní subjekt zapisovaný do obchodního rejstříku. Ve chvíli zápisu se podnik stává nezávislý na zakladatelích a vznikají mu vlastní práva i povinnosti. (Martinovičová 2019)

Zákon o obchodních korporacích (90/2012 Sb.) hovoří o obchodních společnostech jako o právnických osobách vytvořených za účelem podnikání a člení je na osobní nebo kapitálové společnosti. Mezi osobní řadíme veřejnou obchodní a komanditní společnost, jejich společná vlastnost je, že otázky podniku zůstávají za jeho zdmi v tom smyslu, že zisk i řízení je v gesci společníků, kteří také ručí veškerým svým majetkem. Druhá skupina zahrnuje akciovou společnost a společnost s ručením omezeným. Kapitálové společnosti nesou výhodu v ručení do výše vkladu nebo v možnosti najímání externích profesionálů k podpoře řízení. Avšak tyto celky s sebou nesou administrativní náročnost s vyššími náklady a dvojnásobným zdaněním zisku. (Martinovičová 2019)

4.1.1 Veřejná obchodní společnost

Založit veřejnou obchodní společnost mohou minimálně dva lidé, kteří budou za její závazky ručit společně a stejným dílem. Na rozdíl od všech ostatních forem podnikání u v.o.s. není určena minimální výše základního kapitálu. Stejným způsobem, jakým se rozkládá odpovědnost za závazky, se společníci dělí o zisk. Každému tedy náleží stejná část zisku. Právo rozhodovat o záležitostech podniku a řídit ho má taktéž každý společník stejně. (Martinovičová 2019)

4.1.2 Komanditní společnost

Komanditní společnost mohou založit minimálně dvě osoby, přičemž jedna z nich musí být komplementářem a druhá komanditistou. Tito dva společníci se liší v míře, kterou ručí za závazky. Ručení komanditisty je omezeno výší jeho nesplaceného vkladu a komplementář ručí celým svým majetkem bez omezení. Pokud se minimálně tito dva lidé rozhodnou založit komanditní společnost, komanditista musí nejprve složit základní kapitál v minimální výši 1 Kč. Oprávnění řídit tuto novou společnost však nabývá komplementář. Na zisku se osoby účastní polovinou není-li společenskou smlouvou ustanoveno jiné rozdělení. (Martinovičová 2019)

4.1.3 Akciová společnost

Jako jedinou z vyjmenovaných je akciovou společnost možné založit pouze osobou právnickou nikoli fyzickým subjektem. V tomto případě se o společnících hovoří jako o akcionářích, kteří mají nulové ručení za závazky podniku. Existuje konkrétní vymezení potřebného základního kapitálu a jeho výše je určena na 2 000 000 Kč. Důležitým orgánem akciové společnosti je valná hromada, která rozhoduje o výši dividend, což je jiný název pro podíl na zisku. Představenstvo je potom orgánem řídicím, který má v gesci rozhodování o záležitostech podniku. (Martinovičová 2019)

4.1.4 Společnost s ručením omezeným

Jediný typ společnosti, který je možné založit jednou fyzickou osobou, je společnost s ručením omezeným. Osoba musí složit základní kapitál ve výši 1 Kč a poté zápisem do obchodního rejstříku, což je podmínka pro všechny uvedené typy společností, vytvoří nový podnik. Za závazky je ručeno společně bez rozdílu a zisk se rozděluje dle obchodního podílu dané osoby, ale může být také upraveno společenskou smlouvou. Orgán, který řídí a činí rozhodnutí v rámci společnosti jsou její jednatele. (Martinovičová 2019)

4.2 Živnostenské podnikání

Ve chvílích, kdy se osoba z různých důvodů nechce vázat do formy společnosti, má možnost podnikat sama na sebe ve formě živnosti. Jedná se o úředně nejjednodušší způsob, jak začít podnikat. Živnostenské podnikání nevyžaduje žádný základní kapitál a podnikající subjekt za závazky v ruší celým svým majetkem. (Srpová 2010)

Pokud se tedy subjekt rozhodne začít podnikat touto cestou, musí splnit podmínky vyplývající ze zákona. O udělení živnostenského oprávnění se v České republice může ucházet jak osoba fyzická, tak i právnická. Překážky, které mohou někomu bránit v započítání živnosti, jsou například konkurz na majetek osoby žádající o udělení oprávnění, soudní zákaz podnikat nebo úpadek osoby a mnoho dalších okolností. Pro podnikání formou živnosti se nejčastěji rozhodují začínající a drobní podnikatelé. (Srpová 2010)

Živnostenský rejstřík je nutné zmínit při rozebírání tohoto typu podnikání proto, že se jedná o evidenci veškerých živností. Slouží veřejné správě i veřejnosti k identifikaci podnikajících osob a specifikaci jejich podnikání. Ať máme na mysli místo podnikání, jeho předmět nebo například den vzniku oprávnění, vše zmíněné nám rejstřík prozradí. (Srpová 2010)

Dle požadavků na udělení živnosti vyčleňujeme různé druhy. Primárně se rozdělují ohlašovací a koncesované živnosti. První skupina ze dvou zmíněných s sebou nese v porovnání méně povinných náležitostí, které musí osoba žádající o

udělení povolení splnit. Jedná se o všeobecné podmínky a případně i zvláštní podmínky, které zákon osobě ukládá. Nicméně pokud osoba všechny podmínky splní, dále jí stačí živnostenskému úřadu oznámit započetí podnikání a živnost může začít provozovat. Se skupinou koncesovaných to již není tak snadné, protože pro udělení povolení je třeba, aby osoby splnily více než jsou všeobecné požadavky. Za účelem udělení povolení a tzv. koncese se vede rozhodovací proces, který musí pro udělení živnosti skončit stavem, při kterém je živnostenské povolení uděleno právní mocí. (Veber 2008)

První skupina živností se dále člení na tři podskupiny. Jedná se o živnosti volné, vázané a řemeslné. Jak název první varianty napovídá, jedná se o takové živnosti, které lze provozovat již po splnění všeobecných podmínek. Povolení k provozování živnosti vázané nebo řemeslné je uděleno pouze osobám, které nejen splní všeobecné požadavky, ale také prokáží odbornou způsobilost vyplývající ze vzdělání či let praxe. (Veber 2008)

5 Franchising

Ekonomická teorie dosud nebyla schopna jednotně definovat franchising. Je tomu tak, protože existuje více forem franchisingových systémů a také díky odlišnosti legislativy v různých státech. Německý franchisingový svaz (DFVe. V.) se pokusil o toto definování následovně „... vertikálně – kooperativně organizovaný odbytový systém právně samostatných podnikatelů na bázi smluvních dlouhodobých závazků. Tento systém vstupuje na trh jednotně a vytváří se prostřednictvím vzájemného plnění partnerů patřících do jednoho systému a kontrolním systémem. ... Franchisový balík je sestaven z nákupního, odbytového a organizačního konceptu, využívání ochranných práv, výchovy franšízanta, závazky franšízora podporovat aktivně franšízanta a průběžně rozvíjet tuto koncepci. Franšízant vystupuje vlastním jménem a na vlastní účet. Má právo a povinnost využívat franšízový balík za úplatu.“ (Řezníčková 2010)

Franchising můžeme taktéž popisovat jako smlouvu mezi franšízorem a franšízantem, ze kterém oběma stranám plynou práva i povinnost, popsané v odstavcích níže: (Řezníčková 2010)

- Franšízor
 - Pomáhá franšízantovi v jeho podnikání.
 - Školí franšízanta.
 - Zajišťuje propagaci a marketing.
 - Může kdykoli kontrolovat činnosti franšízanta v jeho podniku.
- Franšízant
 - Provozuje podnikatelskou činnost pod obchodním jménem franšízora.
 - Platí franšízové poplatky za poskytnutí franchisingu případně za dodávané zboží nebo služby.

Se znalostí obou uvedených popisů vznikla nejužitečnější definice, jejímž autorem je Evropská franchisingová federace: „... určitá forma smluvní spolupráce mezi právně nezávislymi podnikateli vytvořená na základě rovnoprávnosti, kde na jedné straně stojí franšízový podnikatel „franšízor“ a na druhé straně jeden nebo více podnikatelů „franšízantů“. (Řezníčková 2010)

Konečně franchising je tedy forma podnikání pojící se s tvorbou kooperativních relací. Jedná se o nejčastější druh tzv. vertikální spolupráce. Zakladatel systému je franšízor, který nese koncept, značku a celý řídicí systém. Franšízanta chápeme jako příjemce, který kupuje ochrannou známku, pod kterou následně šíří produkt nebo službu, přitom užívá image společnosti. Vzájemné fungování franšízora s franšízantem a jejich vztah k ostatním tržním subjektům (banky, dodavatelé, ...) souhrnně tvoří systém s názvem franchising. (Řezníčková 2010)

5.1 Franšízová smlouva

Práva a povinnosti vycházející z obchodního partnerství dvou podnikatelů jsou definovány ve smlouvě, kterou spolu obě strany uzavírají. Obecně franšízová smlouva představuje oficiální závazání mezi dvěma stranami jakožto franšízora a franšízanta. Ve smlouvě dochází k udělení práv a povinností franšízantovi nakládat se značkou franšízora, užívat jeho vnitropodnikové mechanismy a systémy. Autorem je franšízor, který smlouvu sestavuje se zájmem ochránit sebe a svou značku před zneužitím. Každá franšízová smlouva může být odlišná v závislosti na předmětu podnikání franšízora. Nicméně pro přehlednost se dá tento kontrakt strukturovaně rozdělit do 12 bodů či okruhů povinných informací a náležitostí smlouvy: (Nováková 2021)

1. Identifikace smluvních stran

Franšízor i franšízant oba musí do smlouvy uvést své jméno a identitu. Může se jednat o IČ, sídlo, rodné číslo fyzické osoby a jiné identifikační údaje.

2. Uveřejnění

Franchise Disclosure Document zkráceně FDD se do smlouvy implementuje ve chvíli legislativní povinnosti. Jedná se o souhrn informací o franšízorovi v oblasti práva i podnikání. FDD informuje o finanční stránce podniku, vztahu se stávajícími franšízami a podobných skutečnostech.

3. Doba trvání spolupráce

Do smlouvy se poznamená, na jak dlouhou dobu se uzavírá a definují se práva umožňující tento vztah po jeho skončení obnovit.

4. Popis podnikání

Území, síť franšíz, požadavky na provoz, ochrana značky a další pojmy jsou definovány v této části.

5. Poplatky

V této sekci smlouvy se uvádí, kdy a v jaké výši bude odvádět franšízant platby franšízorovi. Konkrétně se vymezí cena franšízy, licenční poplatky a ostatní poplatky, které bude franšízor požadovat.

6. Marketing

Postupy a strategie franšízora v rámci reklamy a propagace budou v této sekci uvedeny vedle povinností franšízanta provozovat vlastní marketing dle požadavků majitele značky.

7. Provoz podniku

Dle předmětu a způsobu podnikání se vymezí požadavky kladené na franšízanta během provozu franšízy. Může se jednat o konkrétní postupy při výrobě produktu nebo poskytování služeb.

8. Právní a regulační normy

Budou vyjmenovány zákony a jiné normy, o které se budou opírat podmínky definované smlouvou.

9. Prodej franšízy

Franšízantovi bude uděleno právo zakoupenou franšízu prodat a ukončit spolupráci.

10. Úmrtí či nemoc

Příprava na neočekávané události a vymezení postupu při výskytu bude upravovat desátá část smlouvy.

11. Porušení smlouvy

V této části lze najít skutečnosti, které povedou k oboustrannému ukončení spolupráce.

12. Ukončení spolupráce

Po ukončení franšízové vztahu poslední část smlouvy definuje jednání, které má franšízant dodržet. Řadíme sem například konkurenční doložku.

5.2 Historie franchisingu

Ačkoliv se franchising jako forma podnikání může mnohým jevit jako něco novodobého, tento koncept byl lidem znám ještě v době předcházející objevení Ameriky Kryštofem Kolumbem. Existují sice autoři, kteří počátky franchisingu datují k polovině devatenáctého století, kdy existovala potřeba amerických podniků uvést do pohybu vlastní distributorskou síť. Nejedná se však o čistě americký model, jak tito autoři tvrdí. Stavební kameny franchisingu totiž pochází z dob blížících

se Římskému impériu a dokonce slovo „*franšiza*“ má kořeny v jazycích střední Evropy. (Webber 2017)

V době germánského kmene Franků se začal formovat název dnes využívaného podnikatelského modelu. Přes název jejich území – France po měnu nesoucí přízvisko frank se vývoj termínu přesunul do středověké Anglie. Zde bylo slovo „*franchise*“ vysvětlováno jako státní příslušnost a různá práva s ní související. Další z možných kořenů sahá až do Římské říše. V jejím slovníku existovalo sloveso „*frango*“ vyjadřující proces rozdělení jednoho velkého celku na více menších částí. V dobách, kdy římské legie obsazovaly nová území, byl pro nové území senátem zvolen guvernér, jehož úkolem bylo postarat se o danou kolonii. Bylo třeba zdejších obyvatelům představit římské zákony, ochránit je a jejich zemi. Za to však guvernér vybíral daně od obyvatel tohoto nového území. Z daní se hradili náklady na udržování, odměna pro guvernéra a zůstatek se odváděl zpět do Říma. Na tomto modelu lze vyzorovat, že Římská říše se skládala z mnoha menších celků, přičemž každý byl oddán impériu a za ochranu odváděl poplatky částečně guvernérovi i Římu. Podobnost s modelem franchisingu je zde nezanedbatelná, pokud si představíme Řím jako franšízora a guvernéra polosamostatného státu jako franšízanta. Guvernér měl vyhrazené území a po obhospodaření zdejších nákladů odváděl zůstatek zpět do hlavního města, to je velmi podobné franšízovým poplatkům. (Webber 2017)

Tento dobře fungující systém převzali i další světové velmoci. A přes Anglii, Německo a další evropské státy se během desítek let franchising vyvíjel do námi dnes známé formy. (Webber 2017)

Kdo přetransformoval franchising do čistě podnikatelské koncepce, dodnes nebylo dokázáno. Nicméně jeho hojnější využívání v byznysech můžeme pozorovat okolo roku 1850 ve Spojených státech amerických. V této době jsou s franchisingem spojována jména jako Isaac Merritt Singer nebo Cyrus Hall McCormik. První ze zmíněných byl zakladatelem společnosti vyrábějící šicí stroje. Pan Singer časem cítil z důvodu vysokých nákladů na opravy strojů potřebu vyvinout síť náhradních dílů. Tento kanál ztělesňovali licencovaní inženýři, kterým byly výhradně dodávány náhradní díly a jejich úlohou bylo opravovat šicí stroje v jejich okolí. Za možnost být autorizovaným opravářem těchto produktů, bylo společnosti odváděno drobné

procento z faktur, které inženýři vystavovali. Později začali opraváři přeprodávat samotné šicí stroje, přičemž odváděli procento z celkového obrátu zpět společnosti jako franšízový poplatek, a tak se začal formovat námi dnes známý koncept výhradního dealerství – franchisingu. S růstem sítě však vznikla potřeba omezit vlastnictví franšízových práv. Singer od určité chvíle umožnil provozovat franšízu pouze osobám, které byly schopny na začátku zaplatit určitou částku a vlastně si franšízu koupit. (Webber 2017)

Cesta podnikatelské koncepce se zapojením dealerů a franšízových práv ještě nějakou dobu pokračovala v Americe, kde ji implementovaly společnosti jako Coca-Cola nebo 7-Up. Při rozmachu průmyslu s motorovými vozy přirozeně vznikla potřeba přísunu pohonných hmot. Vlastnictví benzínových stanic bylo však velice nákladné, a tak se i v této oblasti uplatňovaly metody franchisingu. Stejný koncept šlo časem pozorovat i v síti obchodníků s auty nebo autoopraven. Další velký rozmach nastal tentokrát ve Velké Británii, kde si Joseph Lyons koupil práva od tvůrců kresleného seriálu nám známého jako Pepek námořník. V seriálu figuruje také postava jménem Wimpy jako inspirace pro řetězec restaurací s nabídkou hamburgerů, které právě pan Lyons po zakoupení práv založil. Protože koncept zafungoval, zmíněný podnikatel jej uplatil i u své značky zmrzliny Lyons Maid. (Webber 2017)

Tato forma podnikání se velmi rychle šířila, díky jejím výhodám, ale samozřejmě má i slabé stránky. Těmto tématům se budou věnovat následující kapitoly.

5.3 Výhody franchisingu

Z pohledu franšízora jako majitele značky je tato forma spolupráce výhodná díky nejen následujícím skutečnostem: (Hairani 2021)

- Podporuje seberealizaci osob s vhodnými vlohami pro řízení franšízy a tím získává kvalitní partnery do podnikání.
- Přenáší riziko nevěle nebo nedostatečného výkonu zaměstnanců a díky tomu rostoucí náklady na franšízu.

- Zajišťuje příliv poznatků o trhu, na kterém působí franšíza.
- Zrychluje růst společnosti díky přísunu finančních i lidských zdrojů.
- Umožňuje lépe řídit rizika.
- Podporuje návrat investic.

Přirozeně i druhá strana je zapojena do vzájemného vztahu, protože jí to přináší výhody. Franšízant nebo franšíza získá tyto přínosy: (Hairani 2021)

- Partnerství je hnacím motorem pro zvyšování výkonu franšízy za vidinou větších zisků.
- Snazší přístup k poznatkům o spotřebitelských preferencích a tím možnost ovlivnit změny ve výrobě nebo produkci služeb.
- Zvýšení efektivity při řízení nákladů a díky tomu snížení rizik.
- Možnost účastnit se školicích programů pořádaných franšízorem.
- Využívání zaběhlé a často marketingově silné značky stejně jako práv a různých výrobních tajemství.
- Lepší vztah směrem k bankovním i jiným důležitým institucím.

5.4 Slabé stránky franchisingu

Přestože franchising přináší zúčastněným stranám mnohé výhody, existují také skutečnosti, které ukazují, že tato forma podnikání má i své nevýhody. Nedostatečná pomoc ze strany franšízora a na druhou stranu neadekvátní zodpovědnost franšíz vedou ke konfliktům mezi stranami. Franšízanti mají často pocit, že za odváděné poplatky a proinvestovaný kapitál by měly od franšízora dostávat mnohem více než jim poskytuje. Franšízoři jsou potom postaveni do nelehkých situací a mohou se hájit tím, že franšíza nemá kvalitní strukturu nebo nepracuje se zdroji tak, aby byla připravena na všechny situace. Je často složité sladit hodnoty obou stran zejména kvůli různým místům, na kterých se nachází, nebo složité komunikaci. (Hairani 2021)

Pro franšízora znamená obrovské riziko poskytnout svou obchodní značku jinému podniku s právem pod ní vystupovat, protože ji lze snadno a rychle poškodit.

Pokud nebude franšíza ctít spolupráci natolik, aby dodržela standardy kvality, čistotu provozovny, cenotvorbu nebo například vztah k zákazníkům, poškodí to celou podnikovou image i reputaci ostatních franšíz, které ji při podnikání zastupují stejný brand. (Hairani 2021)

Podstatná nevýhoda pro franšízanta jsou jedním slovem náklady. Ať už se bavíme o počáteční investici na odkoupení franšízy nebo provozních nákladech, osoba se záměrem vlastnit franšízu musí platit výrazné jednorázové částky, a zároveň odvádět procento tržeb franšízorovi. Občas majitel značky neposkytuje marketingové a provozní zaškolení, čímž se opět navyšují náklady franšízy. Dále je třeba poukázat na to, že franšíza má pomyslně svázané ruce. Nesmí prodávat jiné produkty, než franšízor povolí a tržní strategie musí korespondovat v rámci celé značky. Franšíza má tedy už tak málo příznivé podmínky, při kterých ještě musí svůj podnik naplnit zaměstnanci i zákazníky a každý měsíc se snažit dosáhnout zisku. Zmíněné skutečnosti se dají vnímat jako daň za možnost využívat zaběhlou značku, nicméně podnikání formou franšízy často nemusí být řazeno mezi ty jednodušší způsoby. (Hairani 2021)

5.5 Franchising v České republice

Na české území se koncept podnikání formou franšíz dostal vstupem zahraničních značek, které již franchising úspěšně implementovaly a rozhodly se svou franšízovou sítí šířit i za hranicemi vlastního státu. Tedy proces započal rokem 1991, kdy vstoupil na naše území McDonald's. Jedná se o nejstaršího zástupce franchisingu u nás, nicméně nebyla to jediná značka, která se na naše území dostala stejnou cestou. Kosmetický koncern Yves Rocher a síť obchodních domů OBI, jsou další dvě značky, které jsou taktéž uvažovány jako prvotní představitelé franchisingu na území České republiky. V roce 1993 potom vzniká Česká asociace franchisingu a například v roce 2012 bylo na našem území již více 5000 poboček zřízených za pomoci franchisingu. (Štanglová 2016)

Přestože se do naší společnosti dostaly hmatatelné prvky rozebíraného podnikání, nebyla mu dostatečně otevřena a připravena na jeho rozvoj. Jednalo se o

Čechy dosud nevídaný formát, a tak k němu místní podnikatelé neměli dostatek důvěry. Absence odborných knih, poradenství a vzdělávání o této problematice vedla k nedostatečné edukaci v oblasti franchisingu. Kromě lidské složky nebylo na nový koncept připravené ani právní prostředí. V Česku nejen zákony ale také dostatečně kvalitní složka managementu nebo jiné know-how. Tyto skutečnosti bránili v rozvoji nové koncepce a o odkupování nebo nabízení franšíz nebylo na našem území téma. Naštěstí se situace v čase vyvíjela a čeští podnikatelé začali poznávat silné stránky franchisingu jako je mimo mnohé další návratnost investice do nákupu franšízové pobočky. (Česká asociace franchisingu, z.s. 2015)

Dnes už lze v našem podnikatelském prostředí pozorovat mnoho praktických příkladů franchisingu. Nejčastěji nalezneme podniky fungující touto formou v oblasti provozování restaurací, nicméně mnoho zástupců funguje také v obchodu a službách. Nabídka i poptávka začaly růst a stále má víceméně rostoucí trend, tedy trh s franšízami má ideální podmínky, díky kterým se rozvíjí. Nabídka k nám proudí nejvíce ze zemí EU díky tzv. master-franchisingu. Jedná se o koncept využívaný globálními franšízory a vyznačuje se zřízením franšízy mimo domácí ekonomiku franšízora, přičemž tato nová franšíza dostává právo na prodej dalších franšíz na území, kde je zřízena. Například franšízoři ze Spojených Států Amerických nebo Asie si zřizují master-franšízy v EU, protože jim to umožní efektivněji expandovat na globálním trhu. (Česká asociace franchisingu, z.s. 2015)

Protože se povědomí o franchisingu na našem území zvyšuje a stále více lidí ho poznává jako kvalitní byznysový koncept, usnadňuje se například také financování, jelikož finanční instituce jsou nyní více ochotné poskytovat úvěry, pojištění i jinou podporu. (topfranchising.cz 2017)

Lidé s podnikatelským duchem si mohou koupit například pobočku Bageterie Boulevard, Ugo, Benu Lékárna nebo cestovní kancelář Invia a mnoho dalších. Ceny těchto se franšíz se pohybují dle síly značky nebo například práv, která franšízant obdrží od stovek tisíc až po desítky milionů. (nastartujto.sk 2024)

5.6 Franchising restaurací

Při uplatňování franchisingu v různých oborech se vyčleňují franšízové teorie, které popisují tento koncept s různě zaměřenými strategiemi. Problematika franšízového podnikání již po mnoho let své existence podléhá výzkumům odborníků, přičemž se rozebírají tři hlavní problémy. Zaprvé se jedná o motiv, který vede podniky k zřízení franšízy. Dále se rozebírá začlenění různých opakujících se existenčních fází franšízy. A třetí popisovaná oblast je pojetí franchisingu jako dobře fungující postup s cílem rozvrstvit podnikatelskou činnost do různých fází dodavatelského řetězce nebo procesu výroby. Díky takovému zkoumání byly vyčleněny dva nejpodstatnější směry. Teorie agentury, v dalším překladu teorie zastoupení, má koncept ve vzniku vztahu mezi majitelem značky a manažerem pobočky. Majitel si najímá osobu nebo společnost, jejímž úkolem bude poskytování služby. Působí tu faktor nejistoty, protože pokud si franšízor najme člověka, který má vést pobočku, nemusí se jednat o dostatečně výkonově přispívající činnost, protože tato osoba nemusí mít podstatný zájem někam podnik posouvat. Nicméně pokud naproti tomu franšízant zainvestuje do nákupu značky, často nastane vyrovnávací efekt. Druhá varianta nese název teorie nedostatku zdrojů a vnímá franchising jako určitou formu stabilizačního nástroje. Zřizováním franšíz chtějí podniky fungující dle této teorie podpořit expanzi vlastní společnosti. Franšízor bere vyčlenění franšízy jako zdroj finančních a personálních prostředků, což umožní podniku rozvíjet se na jiných trzích a například také zvyšovat obrat. (Khan 2014)

Složitý přístup ke kapitálu a vidina ochrany investovaných prostředků jsou dva pravděpodobné důvody růstu popularity franchisingu mezi podnikateli provozujícími restaurace. Koncept se stal oblíbeným také pro majitele značek, kteří úvahou vycházející z teorie agentury vyhodnotili, že je mnohem efektivnější prodat franšízu než zřídit provozovnu a najmout manažera. Opět se zde opakuje problém nedostatečné motivace osoby, která je vlastně zaměstnancem určité provozovny. Populárním příkladem je síť restaurací s rychlým občerstvením McDonald's, která se stala tak úspěšnou a rozšířenou právě proto, že lidé stojící u jejího vzniku uviděli přínos v podnikání formou franšíz. Dnes je restaurace se žlutým M téměř v každém

koutě světa díky možnosti prodat franšízová práva určitému podnikateli a dát mu tím možnost otevřít provozovnu nesoucí světově známou značku, připravující jídlo dle receptů ozkoušených po celém světě a také třeba marketingové i jiné provozní know-how. (Khan 2014)

6 Případová studie Los Capolitos

Koncept franchisingu bude v této kapitole popsán na příkladu konkrétní společnosti, která funguje na českém trhu a jako formu svého podnikání se zaměřením na expanzi zvolila právě podnikání formou franšíz.

6.1 Charakteristika společnosti

LC Master Franchise s.r.o. je jako provozovatel franšízové sítě restaurací los Capolitos zapsán v obchodním rejstříku od prosince roku 2017. Existuje tedy již téměř sedm let a jejím předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, přesněji se potom zabývá hostinskou činností a prodejem konzumního lihu. Jednateli společnosti jsou Ing. Michal Kapolaka a Jan Kapolka, přičemž každý z nich jedná samostatně. Společnost sídlí v Morávce a podniká formou společnosti s ručením omezeným. *(Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2024)*

Cesta k mexické restauraci začala již 2 roky před jejím vznikem, kdy se dva bratři Jan a Michal Kapolkovi nechali inspirovat na svých cestách hlavně po Spojených Státech Amerických a Mexiku. Zde se zamilovali do mexických chutí a nabrali znalosti v oblasti provozu restaurací. Studijní minulost ani jednoho z bratrů však nenapovídala, že by se v budoucnu měli věnovat právě gastronomii. Jan Kapolka studoval architekturu a druhý z bratrů Michal studoval a dodnes pracuje v IT sféře. *(Francová 2020)*

Konkrétně při návštěvě amerického městečka Dillon v Coloradu se však vše změnilo. Bratři tam zavítali do mexického bistra, které na první pohled vypadalo jako další fastfood restaurace. Nicméně tamní jídlo je velmi oslovilo a když nahlédli i do kuchyně, kde zjistili, jak si v této provozovně dávají záležet na čerstvosti a poctivosti, věděli, že by se jim podobný podnik líbilo přivést k nám. Proto se začali v Americe učit více o gastronomii od majitele coloradské restaurace a více mexických kuchařů. Dalším krokem na cestě k vlastní restauraci bylo obstarávání

občerstvení na rodinných sešlostech, což bratrům umožnilo si ukotvit kuchařské schopnosti. V roce 2014, kdy se ve Frýdku-Místku otevíralo nové obchodní centrum, tak konečně nastaly ideální podmínky pro otevření první restaurace. Právě na tomto místě se bratři rozhodli pokusit se přivést k životu koncept mexického bistra, jak ho poznali v Americe. Michalova práce byla starat se o administrativu a finanční stránku, Jan se ujal řízení provozu a sám se výrazně angažoval v kuchyni. Ve světě plného rychlého občerstvení jako jsou hamburgery, pizza nebo nudle se zdálo potřebné přijít s něčím novým. Los Capolitos měla od začátku být alternativa pro takové pokrmy svým stejně rychlým mexickým jídlem s důrazem na čerstvé suroviny a poctivé fungování. Nápad a vize byly tedy bezpochyby velmi dobré, nicméně absence ekonomických znalostí a zkušeností v poli gastronomie se podepsala. Začátek podnikání byl pro bratry velmi těžký nejen ze zmíněných důvodů, ale situaci komplikovala také skutečnost, že nové obchodní centrum mělo velmi malou návštěvnost, která se bohužel neodrážela na výši nájmu. I když se první půlrok nepodařilo první pobočkou dostat podnik do kladných čísel, jedna dobrá věc z nového provozu přeci jen vzešla. Časem se bratrům Kapolkovým podařilo lidem ukázat v čem je mexická kuchyně hodná jejich pozornost a že jim v Los Capolitos nabízí dostatečně kvalitní a vydatné jídlo, které měli během přípravy možnost ovlivnit samotní zákazníci svými požadavky na ingredience. (Houska 2020)

Když se podařilo vyladit receptury a bistro bylo schopné vydávat každému zákazníkovi jídlo, ve kterém dostane jen co má rád, začaly přicházet myšlenky na další kroky. Druhá pobočka tak vznikla v Ostravě v roce 2016. Zde se k podnikání bratrů přidala již Ing. Pavla Ožana, která pomohla s otevřením této pobočky v bývalé herně. Rok 2017 využil Jan Kapolka k dalším cestám do Mexika s cílem načerpat ještě více inspirace pro vlastní podnikání. Po jeho návratu došlo k další expanzi tentokrát do Opavy. Rok 2018 se tak dá vnímat jako další zlom v podnikání bratrů Kapolkových. Opavská pobočka je totiž první franšíza Los Capolitos. Podnikání od této chvíle nabírá díky franchisingu další rozměr a ve stejném roce vzniká i druhá pobočka v Ostravě. Rok 2019 s sebou přineslo zajímavá čísla jako například 20 milionů korun v tržbách a 80 zaměstnanců. (Houska 2020)

Jako téměř všechny podniky i tento se potýkat s omezeními kvůli onemocnění Covid-19. Všechny tehdejší pobočky se potýkali se zhoršením finanční situace,

nicméně pro celou síť to znamenalo spíše jen zpomalení expanze než kritickou situaci ohrožující celkové podnikání. Bratři uvádí a veřejně děkují i týmu Los Capolitos, který dle nich stojí za úspěchem v těžkých dobách. Podnikání v té době podpořily také rozvážkové služby jako Wolt, Bolt Food a Dáme jídlo dnes známo jako společnost Foodora. Dokonce se v tomto období otevřela jedna nová pobočka nacházející se v Brně. Tedy i rok 2020 se podařilo čísla mexického podniku udržet v černých barvách. (Houska 2021)

Doznívající Covid a rok 2021 popisují majitelé značky s mexickým kloboukem jako jedno z nejnáročnějších období. Přinesl totiž nové pobočky v Hradci Králové a vznikla také liberecká pobočka. Došlo k stěhování pobočky v Ostravě a vzniku pražské, bratislavské a jedné další ostravské pobočky. V jednom roce tak bratři řešili 6 poboček. Na začátku roku 2023 tak existovalo již 9 bister nesoucích název Los Capolitos. Tři z nich jsou přímo vlastní pobočky Kapolkových a dalších 6 poboček funguje ve franšízovém režimu, tedy každá z nich má vlastního majitele, který se o ni stará. Tato forma podnikání byla implementována, aby podnik mohl expandovat, a zároveň nevznikala potřeba, aby majitelé společnosti objížděli pobočky po celém státě každý den. Kromě toho samotné vedení devíti poboček je také něco, na co má málokdo dostatek kapacity. Nicméně Kapolkovi uvádí, že jim tyto pobočky sice nepřinášejí takové zisky, jako kdyby byly jejich vlastní, na druhou stranu ale ušetří mnoho investic. Poskytují franšizantům potřebné know-how, zázemí a zpracovávají centrální provozní činnosti, ze kterých těží celá síť. (Baďura 2023)

Bratři Kapolkovi hledají partnery do podnikání nejen dle jeho kapitálové vybavenosti, ale chtějí s ním souznít i v osobní rovině. Člověk, který si otevře franšizu Los Capolitos, by podle nich měl mít stejný zápal pro podnikání a mexické jídlo jako oni. Pokud se s někým názorově sejdou, začne mezi majiteli a novým franšizantem spolupráce. Tento vztah začíná zaplacením licenčního poplatku, ve kterém se v tomto případě skrývají náklady na zařízení lokality, úpravy provozovny a s tím spojená administrativa. Nový franšizant také obdrží výčet předmětů, které bude pro začátek potřebovat a neměly by na pobočce chybět. Důležitá část této investice franšizantovi přináší také veškeré zaučování nového personálu na dobu asi pěti týdnů kolem data otevření pobočky. Majitelé společnosti tak chtějí předejít situaci, jakou si sami zažili při otevření první pobočky a jejich cílem je, aby pro

nového partnera byl rozjezd co možná nejplynulejší. Pro Los Capolitos je totiž výhodné mít více poboček po České republice z důvodu logistických a distribučních přínosů. Nejdůležitější dodavatelé pro mexická bistra totiž pokrývají všechny pobočky. A tak čím více poboček zajišťuje dodavateli odbyt, tím výhodnější ceny společnost dostává. Další úsporu přináší výroba obalového materiálu, která nese logo Los Capolitos, zde se opět dají určité formě uplatňovat množstevní slevy. (Baďura 2023)

6.2 Franšizová smlouva

V případě Los Capolitos franšizová smlouva zahrnuje podmínky týkající se licenčních poplatků odváděných v průběhu i na začátku podnikání. Dalším bodem jsou provozní standardy, které vymezují základní fungování v rámci celkové franšizové sítě, přičemž každá pobočka je povinna plnit standardy jako je kvalita produktů a služeb zákazníkům vedoucí k pozitivnímu zážitku z návštěvy restaurace. Ochrana značky jako následující část smlouvy obsahuje pravidla, jakými má franšizant právo a povinnost užívat značku. Podmínky ukončení smlouvy potom dotváří tělo franšizové smlouvy a definuje proces a způsobem jakým se franšizový vztah ukončuje vedle kritérií, která k tomu musí nastat. V případě potřeby změnit nebo aktualizovat smlouvu volí franšizor transparentní postup a k procesu zve manažery poboček, kterým naslouchá ve chvílích, kdy se hovoří o zavádění změn smlouvy i celkového provozu.

Franšizor se ve smlouvě věnuje především franšizovým poplatkům a vymezuje jejich typy. Jedná se v první řadě o počáteční franšizové poplatky. Ty v sobě zahrnují licenci na otevření restaurace v hodnotě 300 000 Kč. Po zaplacení této částky franšizant obdrží potřebné know-how a školení. Franšizor také v rámci tohoto obnosu věnuje čas výběru nové lokality a řeší projektovou dokumentaci. Pomáhá se stavebním povolením, studií a vizualizací celé pobočky. Vybírá také nábytek a zařízení. Se seznamem nutného vybavení doporučí vhodné dodavatele a franšizant má možnost zvolit, zda je využije, či najde své vlastní v dané lokalitě.

Franšizantovi dodavatele musí schválit majitel značky, který po celou dobu procesu výstavby nové pobočky dohlíží na kvalitu prací.

Druhým typem poplatků definovaných ve smlouvě je měsíční franšizový poplatek. Jeho výše se pohybuje v rozmezí 0 až 6 % z tržby. Před otevřením nové restaurace franšizor výčet veškerých fixních nákladů dané lokality a další proměnné, které již zná z provozu ostatních lokalit. Následně vidí, jaká je nejnižší nutná tržba na pokrytí veškerých nákladů. Dalším faktorem, který ovlivňuje výši franšizového poplatku je skutečnost, že se franšizant dostává do tzv. černých čísel. Filosofie Los Capolitos je taková, že pokud manažer pobočky nevydělává, tak franšizový poplatek neplatí, ale naopak čím více se mu daří generovat zisk, tím je poplatek vyšší. Franšizor definuje škálu několika úrovní tržby a každý měsíc provádí vyhodnocení. Kvartálně dochází k analýze a kontrole nákladů, přičemž se pozorují fixní náklady a jejich vývoj, v případě pokud se například ceny energií neshodují s předběžnými kalkulacemi, dochází k průběžným úpravám ve výpočtu franšizových poplatků

Posledním typem poplatků, které můžeme nalézt v síti Los Capolitos jsou marketingové poplatky. Jedná se o 3 % z tržby taktéž odváděných v měsíčních intervalech. Polovina tohoto poplatku je vyhrazena na globální marketing zajišťovaný centrálně na náklady majitele značky, může se jednat konkrétně o správu sociálních sítí nebo celostátní marketingové kampaně. Zbývajících 1,5 % tržeb má franšizant vyhrazovat na lokální marketing v různých formách.

7 Analýza franšízového modelu podnikání

Tato práce se zabývá analýzou franšízového modelu podnikání. Jeho praktické využití je rozebráno prostřednictvím řízených rozhovorů s franšízorem a jedním z franšízantů. Cílem je zprostředkovat náhled na vztahy, procesy i mechanismy užívané v tomto konkrétním modelu.

7.1 Metodika řízených rozhovorů

Oba rozhovory proběhly dne 22.3.2024, kdy se autor práce sešel s franšízantem i franšízorem potom, co měli možnost se připravit na otázky, které obdrželi s předstihem. Odpovědi franšízanta byly nahrány a následně přepsány do souboru, který tvoří přílohu této práce. Z časových a organizačních důvodů franšízora, který působí v Ostravě a je velmi pracovně vytížený, probíhalo předávání informací převážně písemnou formou. Doplňující otázky a vysvětlování složitějších procesů poté probíhalo formou online schůzek a hovorů.

Do rozhovoru byl přizván franšízor jako nositel celého konceptu a majitel značky. Jeho participace přinesla pohled na franchising ze strany poskytovatele. Byl osloven mimo jiné za účelem nahlédnutí do franšízové sítě z hlediska vrcholového managementu a pro pochopení nastavení procesů. Odpovědi na otázky pro franšízora zodpovídal Jan Kapolka jako jeden ze dvou bratrů, protože je to právě on, který se stará o provoz franšízové sítě.

Franšízant, Oli Telička předal své poznatky a zkušenosti s podnikáním obecně. Díky jeho zapojení byla práce doplněna o pohled na konkrétní franšízový model ze strany majitele pobočky. Pan Telička byl za svůj život vždy jen podnikatel. Podnikat začal již po střední škole a dnes je majitelem dvou poboček Los Capolitos v Pardubicích a Hradci Králové. Díky účasti obou stran na rozhovorech bylo umožněno uskutečnit křížové srovnání a nahlédnout na franchising z obou stran.

Řízený rozhovor s franšízorem se zabíral jeho přístupem k franchisingu, způsobem řízení celé franšízové sítě a celkovou strategií. Byly pokládány následující otázky:

1. Co vás vedlo k rozhodnutí využít pro své podnikání franšízový model?
2. Jaká kritéria zohledňujete při výběru potenciálních franšízantů?
3. Jaký druh školení a podpůrných programů nabízíte novým franšízantům a jak zajišťujete průběžnou podporu franšízantů při rozvoji jejich podnikání?
4. Mohl byste nastínit klíčové prvky vaší standardní franšízové smlouvy? Jak řešíte změny nebo aktualizace franšízové smlouvy?
5. Jaké jsou počáteční a průběžné závazky franšízantů? Jak určujete licenční poplatky a další poplatky účtované nabyvatelům franšízy?
6. Jak zajišťujete konzistentní značku a kvalitu ve všech franšízových pobočkách? Jak zajišťujete, aby franšízant odpovídal hodnotám a vizi vaší značky? Jaké strategie používáte k řešení problémů nebo problémů v rámci franšízové sítě?
7. Jak vybíráte regiony, kde lze zřídit nové franšízy a jaký je váš cíl při rozšiřování franšízové sítě?
8. Jak hodnotíte výkonnost jednotlivých franšízových jednotek? Jaká opatření přijímáte v případě nedostatečně výkonných franšízantů?

Franšízantovi byly pokládány otázky ohledně jako poznatků z podnikové sféry s odkazem na úvod práce, kde bylo podnikání rozebíráno v obecné rovině. Následovala část rozhovoru zaměřená na franchising a jeho postavení v síti poboček Los Capolitos. Pro práci byly použity odpovědi na tyto otázky:

1. Na začátek bych se chtěl zeptat, jaké jsou vaše zkušenosti s podnikáním? Byl jste někdy zaměstnaný a případně jak probíhal přechod k podnikání?
2. Podělil byste se o cestu od finanční sféry po mexické jídlo? Proč zrovna tato kuchyně?
3. Čím vás myšlenka franchisingu nalákala?
4. Můžete popsat proces zakládání franšízy? Znamenala pro vás nějaká fáze velkou výzvu?
5. Jak teď s odstupem času, kdy už fungují dvě vaše pobočky, vnímáte finanční zátěž na začátku podnikání?
6. Jak velkou samostatnost máte při každodenním provozu a naopak jak moc jste svázán smlouvou?
7. Jakým výzvám jste jako franšízant čelil a jak jste je překonal?
8. Jak byste popsal svůj vztah s poskytovatelem franšízy?
9. Jak často probíhá vzájemné komunikace s franšízorem?
10. Jak vnímáte nároky na dodržování značky a její image?
11. Jaké jsou vaše budoucí plány jako franšízanta? Plánujete expanzi nebo diverzifikaci?
12. Jak si představujete vývoj vašeho dlouhodobého vztahu s poskytovatelem franšízy?
13. Vnímáte nakonec nějaké slabé stránky franchisingu?

7.2 Výsledky řízených rozhovorů

Cesta k franchisingu

Franšízant dle svých slov vždy podnikal. Nikdy nebyl zaměstnaný, protože vždy inklinoval k formě činnosti, která mu dá určitou formu svobody a samostatnosti. Říká, že jeho charakterové rysy se neslučují s požadavky zaměstnání. A tak začal již po střední škole podnikat ve finanční sféře, kde působil dlouhodobě i s určitým přesahem do realit. Sám poznamenal, že měl štěstí a narazil na dobré lidi. Nechtěl by mít zkušenost s velkými finančně poradenskými domy a začátek v malém

týmu a společnosti, ze které si odnesl mnoho zkušeností z oblasti uzavírání obchodu a komunikace s lidmi. Nicméně zmiňuje, že i u této menší společnosti bylo fungování založené na telefonování lidem a bez možnosti uplatnit nějaký vlastní nápad nebo koncept. Proto se po čase začal porozhlížet po jiné práci a narazil na službu dekarbonizace motoru vodíkem. Jelikož je nadšencem do aut, sám se na čištění motoru objednal. Zalíbilo se mu to natolik, že se rozhodl tuto službu rozšířit a pronajal si stroj na čištění motorů, aby začal znovu podnikat tentokrát v jiné oblasti. Tuto druhou zkušenost s podnikáním popisuje jako moment, kdy musel poprvé přemýšlet nad byznys plánem, vyjasnit si cílovou skupinu a dělat marketing. Tím odstartovalo jeho logické přemýšlení nad konsekvencemi a ekonomickými vztahy.

Přechod k podnikání v gastronomii byl pro franšízanta potom také plynulý a náhodný. Narazil na Los Capolitos a bratry Kapolkovi při čtení časopisu Forbes, uložil si kontakt s myšlenkou, že se jedná o zajímavé podnikání i lidi. Postupně rozvíjel svůj zájem a začal si zjišťovat o franchisingu. Ve chvíli, kdy cítil, že se chce posunout a přemýšlel jakým směrem, zavolał na uložené číslo. Dle jeho slov potom už vše šlo samo a prakticky bez přemýšlení. Podnik i Kapolkovi ho zaujali a jako lidé si velmi sedli, proto se chtěl stát jejich partnerem. Kromě toho se mu líbila myšlenka konceptu, při kterém přijde k již vymyšlenému zaběhlému systému a realizuje ho za podmínek relativně menšího rizika a nákladů. Vydal se tedy do Ostravy, kde poprvé ochutnal mexické jídlo v bistru Los Capolitos. Tady proběhlo finální rozhodnutí franšízanta a podepsal smlouvu o mlčenlivosti. Říká, že se jednalo o spontánní rozhodnutí, nepřemýšlel tenkrát nad žádnými čísly ani podmínkami.

Co se týká Los Capolitos, Jan Kapolka jejich společnost představuje jako síť mexických restaurací založenou v roce 2014 ve Frýdku-Místku, odkud se postupně rozrostla do celého Česka, na Slovensko i do Polska. Dnes má 20 poboček zakládajících si na čerstvém a kvalitním jídle, které je připravováno přímo před zákazníkem dle jeho přání. Pro franchising se franšízor rozhodl při tvorbě strategie pro expanzi značky Los Capolitos. Věří, že umožňuje úspěšné šíření jejich know-how do nových lokalit. Kromě toho zmiňuje, že řídit franšízovou síť je mnohem snazší, než aby všech 20 restaurací provozovali sami. Moment, kdy se rozhodli franchising implementovat byl po založení třetí pobočky. Zde narazili na svůj pomyslný strop a další pobočky dále vznikali jako franšízy. Není to však tak, že by si

dnes franšizu Los Capolitos mohl zřídit kdokoliv. Franšízor při výběru nových partnerů zohledňuje jejich zkušenosti v oblasti provozu restaurace a postoj k mexické kuchyni, který by měl být jeho slovy se zápallem a nadšením. V zájmu obou stran je, aby si franšízor a franšízant porozuměli na lidské úrovni komunikace. Franšízor přirozeně chce, aby byla franšíza řízena v souladu s jeho požadavky a hodnotami, proto je důležité, aby s franšízantem tvořil vedle obchodního vztahu i ten přátelský. Samozřejmě se bere v úvahu i finanční zázemí zájemce o franšizu za účelem zjištění, zda je schopný unést počáteční a provozní náklady restaurace. Na úplném začátku je třeba doložit disponibilní prostředky nebo schválený úvěr od banky na částku, která pokryje počáteční investici vedle nákladů na licenční poplatky a provozní náklady jako je například marketing a nákup zásob.

Zakládání franšízy

Pokud započte proces zakládání franšízy, franšízant zmiňuje první krok, kterým je podepsání smlouvy o mlčenlivosti, po ní přichází na stůl franšízová smlouva. Po-té franšízant zahájil jednání s bankou o poskytnutí úvěru. Po určité době, kdy byly disponibilní prostředky z úvěru převedeny na účet nového franšízanta, proces se přesunul do hledání prostor pro novou restauraci. Dále přichází chvíle pro zaplacení franšízového poplatku, ten se v tu chvíli může zaplatit celý, nebo je možnost dohody s franšízorem o odložení částky platby do doby, kdy započne provoz restaurace. Záleží při tom na individuálních podmínkách každého franšízanta a také na cashflow, které se odvíjí od plateb designérům nebo stavebníkům nové pobočky.

Po zaplacení poplatku se uzavřela nájemní smlouva pro nový prostor a začal se tvořit projekt včetně designu provozovny, což jde ruku v ruce s jednáním na stavebním úřadě. Sekvenčně nastává fáze interního jednání o nové lokalitě. Řeší se odhadované tržby, návštěvnost, počet studentů a mnoho dalších proměnných. Je nutné sledovat, zda se v novém místě působnosti nachází nějaké alespoň jedna univerzita a zda se jedná o demograficky mladé město a to z důvodu zajištění pracovních sil pro novou pobočku. Další důležitou proměnnou je schopnost stávajících dodavatelů rozšířit distribuci novým směrem a neméně důležitý faktor

jsou zákazníci, kteří musí být otevřeni mexické kuchyni, sic je sama o sobě něco nového a často přináší komplexní zážitek.

V průběhu celého procesu se franšizantovi dostávalo podpory ze strany franšízora jak v oblasti jednání s úřady tak formou konzultací s právníkem, či neustálá komunikace v operativních situacích v průběhu rekonstrukce pobočky, dodávky nábytku i vybavení a veškerých ostatních krocích. Franšizant uvádí, že obdržel také seznam konkrétních problémů a jejich standardizovaná řešení. Franšizant zařizoval stavební dozor a případně i dodával osvědčené pracovní síly.

Po dokončení rekonstrukce dojde k zaškolení zaměstnanců i nového franšizanta interní školitelkou, která při otevření nové restaurace dočasně nese zodpovědnost za její provoz. Franšizant se plynule zapojuje do procesu řízení pobočky a přebírá vedoucí pozici. Franšizant však poukazuje na fakt, že nováček v provozu nejdříve jede na školení do již zavedené pobočky a tráví přibližně 14 dní se školitelkou, aby společně mohli vyrazit zahájit provoz do nového města. Celý proces zaškolení se pohybuje v rozmezí dvou až čtyř týdnů.

Franšízor proces počátečního školení definoval jako komplexní školení provozu restaurace, naučení receptů, standardů kvality a správy podnikání. Dle jeho slov nového franšizanta vlastně zaměstnají na některé z poboček a ověří si jeho schopnosti řízení a porozumění restauračního byznysu. Dalším krokem je výše zmíněné čtrnáctidenní školení, na jehož konci stojí franšizant jako manažer pobočky. Dalších čtrnáct dní potom tráví franšizant se školitelkou v jeho nové restauraci a zahajují provoz, což potvrzuje popis franšizanta. Franšízor doplňuje, že školitelka se v prvních měsících na pobočku vrací a kontroluje její chod.

Průběžný provoz franšízy

Restaurace funguje na principech daných franšízovou smlouvou. Přičemž je franšizant povinen dodržovat recepty a nabídku jídel nebo například design pobočky. Další oblastí, ve které franšizant nemá možnost vlastního výběru jsou dodavatelé, se kterými je franšízor zaslavně pro obsluhu celé franšízové sítě. Co se týká školení a výběru nových zaměstnanců v pokročilejších fázích provozu, má již franšizant určitou volnost. Nicméně zaškolovací proces má určitým způsobem také

ustálenou strukturu s logickými sekvenčními kroky. Kromě toho je dáno, že pro provoz restaurace je standardně potřeba personál čítající 15 lidí.

Franšízor poskytuje pomoc při zaváděných lokálních marketingových kampaní, pomáhá navrhovat off-line reklamu a spolupráci s místními firmami. Kromě toho se franšízor věnuje optimalizaci provozních procesů ve prospěch celé sítě a tvoří celkovou podnikovou strategii.

V oblasti hodnocení výkonu má franšízor také jasně vymezené procesy. Jedná se o finanční analýzy a sbírání zpětné vazby od zákazníků. Každý manažer zasílá poskytovateli franšizy finanční reporty, za účelem zpravování analýzy. Franšízor má přístup do pokladních systémů všech poboček. Důležitým zdrojem dat o výkonnosti poboček jsou pro vedení společnosti také profily franšiz na platformách rozvozových služeb, kde jsou dostupné recenze od široké veřejnosti.

Nároky na dodržení značky

Franšízant vnímá požadavky na dodržování značky jako dobře zvládnutelné. Zásahu na tom dle jeho slov mají dobře vypracované podmínky a jednoduché požadavky. Design je jednoduchý, recepty jsou jasné a podnik je naplněn lidmi, kteří vědí, co a jak mají dělat. Nikdy se nestalo, že by franšízant musel měnit již zavedený a fungující proces, aby vyhověl požadavkům franšizora.

Los Capolitos pro své franšizanty pořádá pravidelná školení a podporuje pobočky, aby každá z nich odpovídala celkovým hodnotám a vizi společnosti. Přísný dohled je zajišťován kvartálně pořádanými inspekce, tyto pravidelné neohlášené kontroly jsou prováděny interním týmem i externisty, kteří mají za úkol vyhodnotit dodržování vymezených standardů a konzistence značky. Díky tomuto procesu má franšízor možnost objevit oblasti pro zlepšení a udržovat vysokou úroveň kvality napříč celou franšizovou sítí. Kromě toho využívá vedení společnosti analýzu recenzí na platformě Google a u rozvozových služeb, sleduje fotografie jídel a provozoven na sociálních sítích. Dle výstupů následně zavádí opatření či zasílají manažerům poboček podněty ke zlepšení a nápravě objevených nedostatků.

Ze zmíněných postupů je očividné, že hodnoty Los Capolitos zahrnují důraz na kvalitu, čerstvost a autenticitu mexické kuchyně, závazek k vynikajícímu zákaznickému servisu a snahu o vytváření příjemné atmosféry v restauracích.

Pokud některá z poboček nesplňuje definované požadavky a neslučuje se s výše jmenovanými hodnotami, dostane se pod drobnohled. *„V případě nedostatečné výkonnosti franšízových jednotek přistupujeme k opatřením jako je další školení, posílení podpory v oblastech, kde to franšízant potřebuje, a v extrémních případech, po důkladné analýze a pokusu o nápravu, možnost ukončení smlouvy. Situace by musela prokazovat dlouhodobé neplnění stanovených cílů a neschopnost franšízanta reagovat na nabízenou podporu a provádět potřebné změny. Musela by zde být také dlouhodobá zákaznická nespokojenost, která by mohla poškodit celou síť.“*, komentuje Jan Kapolka.

Vzájemný vztah, komunikace

Při dotazování franšízanta ohledně vztahu mezi ním a franšízorem se ukázalo, že se nejedná pouze o obchodní partnerství. *„Myslím si, že je tam vztah založený na přátelství ...“*, tvrdí franšízant. Dále popisuje jejich vzájemném fungování: *„Ten obchodní vztah s přátelským vnímám jako dvě entity, které musí žít vedle sebe. To znamená, že pokud se řeší byznys, tak mám personu byznysovou, protože nemůžeme sedět u stolu s čísly a bavit se o kamarádství. Zároveň ale máme i tu rovinu přátelství, jedno druhé nevylučuje. I jako manažer se můžete zajímat o své lidi, být přátelský, ale když jim řeknete, ať tady vyčistí stůl a oni ho nevyčistí opakovaně, tak se to musí na nějakou dobu změnit. To samé mám Kapolkovými. On to je obchodní vztah, ale zároveň tam máme ještě ten přátelský, a pak to je samozřejmě vyšší dívčí, protože nesmíte zklamat ani v jednom, je tam dvojitý tlak.“* Komunikace mezi franšízorem a franšízantem probíhá téměř nepřetržitě, přičemž jsou obchodně provozní témata prokládána osobními rozhovory. Franšízant díky tomu vnímá jejich vztah jako ideální obchodní partnerství, při kterém dochází k přátelské a otevřené komunikaci o všech problémech i úspěších v podnikání.

Pohled do budoucna

Franšízant vnímá rozebíraný formát podnikání jako zajímavou příležitost. A hovoří o filosofii zakoupení více franšíz v různých oborech jako o výchozím bodu pro vlastní podnikání. Protože dle jeho slov díky tomu lze pochopit mechanismus tvorby podniku. Franchising je dle něj totiž případ, kdy si projdete zakládáním podniku obráceně. Vidíte konečný stav a domýšlíte si začátek, což je, jak sám říká jednodušší, než vymýšlet podnik a koncept podnikání od začátku.

Při pohledu do budoucna by franšízant rád delegoval věci, které delegovat půjde a ponechal ve své gesci pouze určité strategické úlohy. V ideálním případě si představuje, že stejné ke stejnému nastavení dojdou všichni franšízanti Los Capolitos a spolu s vedením vytvoří tzv. mozkový trust zaměřený zlepšení podniků zlepšit, zavádění změn, jak dělat věci efektivně, jaké mají jednotliví manažeři poznatky z provozů a tak dále. Samozřejmě už teď kdokoliv může vyjádřit svůj názor, ale bavíme se spíše o dlouhodobém a strategickém fungování.

Franšízor bude v budoucnosti pokračovat v expanzi do nových míst přičemž se zaměří na oblasti s vysokým potenciálem tržního růstu. Bude analyzovat lokální konkurenci ve formě ostatních gastro podniků a vedle toho sledovat poptávku po mexickém jídle. Trh rozebírá také z hlediska demografických údajů a ekonomických trendů. Nezapomíná ani sledovat sociální sítě a ohlasy, které z nich přichází.

V dnech následujících od toho dnešního franšízor vidí svou síť jako prostředek pro oslovení široké škály zákazníků nejen v České Republice.

8 Shrnutí výsledků a návrh doporučení

8.1 Shrnutí výsledků

Výsledky rozhovoru s franšizantem popisují jeho rozhodnutí vstoupit do podnikání formou franšizy jako výsledek předchozích zkušeností s podnikáním a touhou posunout se dále na vlastní cestě podnikatelskou sférou. Franšíza Los Capolitos byla pro franšizanta náhoda, která mu pomohla rozvinout se a v této cestě pokračovat. Součástí jeho rozhodovacího procesu na začátku byla etablovanost systému a podpora franšizora. Zalíbila se mu myšlenka implementace osvědčeného obchodního konceptu za podmínek menšího rizika a nižší nákladovosti.

Samotný proces zakládání franšizy se ukázal jako dobře propracovaný a podporovaný franšizorem. Systematický ustálený postup umožnil franšizantovi získat od franšizora pomoc při hledání prostor nové provozovny a s řízením její výstavby. Kromě toho franšizor poskytl i důkladné proškolení franšizanta i jeho nových zaměstnanců.

Během průběžného provozu franšizy manažer pobočky dodržuje přísné standardy a postupy předepsané franšizovou smlouvou a kooperuje s majitelem značky při optimalizaci provozních procesů.

Vzájemný vztah obchodních parterů obsahuje prvky přátelství. Jejich vzájemná komunikace je otevřená a pravidelná, přičemž spočívá v diskuzi o záležitostech osobních i podnikových.

Na závěr lze z řízených rozhovorů vyvodit, že franšíza Los Capolitos dává franšizantovi dostatečnou podporu a vymezuje směr jeho podnikání v poli restaurací. Franšizor se zabývá důkladným dohledem nad dodržováním značky a jejich hodnot. Snaží se o co nejaktivnější řízení kvality franšizové sítě a konzistenci provozu poboček, ze kterých je složena.

Vyhodnocení celkové kvality rozebírané franšizové sítě vizualizuje následující SWOT analýza. Ačkoliv u společnosti Los Capolitos převládají silné stránky nad těmi slabými, stále existují příležitosti, kterých jde využít. Rozebíraná síť mexických bister má fungující značku, jež přináší novému obchodnímu partnerovi určitou úroveň jistoty a dává dobré jméno. Jejich obchodní model je dobře propracovaný a implementovatelný do nových lokalit podnikání. Další silnou

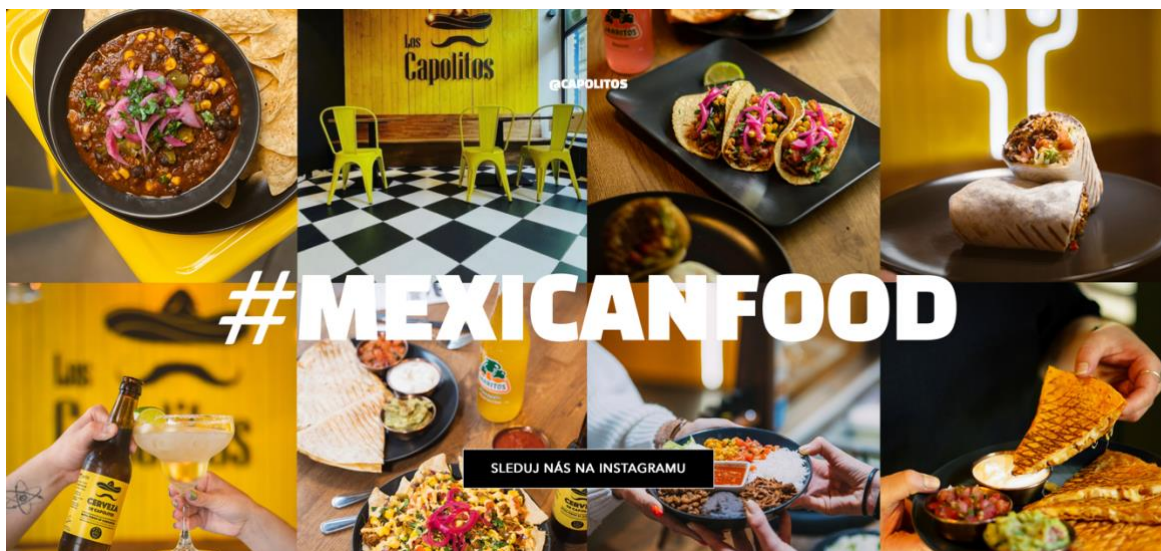
stránkou je centrální řízení marketing. Vyprodukovaná reklama, kampaně a jiné akce přispívají k výkonnosti všech poboček. Možná nejsilnější vlastností této franšizy je jídlo. Podnik je postavený na konceptu přípravy pokrmu před zákazníkem, který sám určuje, jaké ingredience budou použity. S jídlem souvisí suroviny a Los Capolitos využívá kvalitní dodavatele, což také posiluje jejich konkurenceschopnost.

Dobře fungující je i samotný franšizový mechanismus. Od důkladného výběru nového partnera přes propracovaný systém zaškolování a výstavby nové pobočky až po hodnocení výkonnosti jednotlivých poboček má tato franšizová síť veškeré předpoklady k úspěchu.

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní činitelé	<ul style="list-style-type: none"> • Zaběhlá značka • Možnost využití etablovaného konceptu • Centrálně řízený a dobrý marketing • Kvalitní suroviny • Chuťově dobré a výživné jídlo • Koncept přípravy jídla před zákazníkem • Přátelská vnitropodniková atmosféra • Důkladný výběr franšizantů • Mladistvá image 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezení ve výběru dodavatelů • Franšizy čelí různým trendům a predispozicím trhu dle různé lokace • Vyšší ceny produktů
	Příležitosti	Hrozby
Vnější činitelé	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření sortimentu dle místní poptávky • Účast na lokálních festivalech a akcích ve městě pobočky • Skupina strategického managementu tvořená majiteli poboček 	<ul style="list-style-type: none"> • Nestabilní personální zdroje • Vysoká konkurence restaurací s rychlým občerstvením • Konflikt zájmů stran franšizového vztahu

Tabulka 1 - SWOT analýza Los Capolitos

Ve prospěch společnosti hraje také mladistvá image, kterou lze pozorovat při návštěvě kterýkoliv z poboček, kde vám většinou jídlo připraví lidé ve věku kolem 20 let obklopeni výrazným a veselým designem provozovny. V neposlední řadě je třeba zmínit, že presence značky na sociálních sítích od Instagramu, přes Tik Tok až po Facebook je také ideální marketingový postup.



Obrázek 1 - pobočka Los Capolitos (zdroj č. 9)

8.2 Návrh doporučení

Ve výše zmíněných oblastech se dá jen doporučit pokračovat v nastavené kvalitě a míře komunikace. Co se týká příležitostí k zlepšení, jako efektivní by se mohlo ukázat, rozvolnění pevného sortimentu nabízených jídel pro jednotlivé pobočky. Pokud například v nějakém městě vzniká velká poptávka po jiném mexickém pokrmu, než je burrito, quesadilla nebo tacos a tak dále, měla by pobočka z daného města dostat možnost určitý nový pokrm do sortimentu zařadit, přičemž proces získání dodavatele může být společnou aktivitou franšízora a franšízanta.

S blížícími se letními měsíci se nabízí poukázat na možnost se zapojit do nejrůznějších food festivalů či jiných akcích, které se v místě franšízy pořádají v průběhu celého roku. Výskyt žlutého stánku Los Capolitos na takových místech povede k růstu povědomí o dané franšíze a tím i o celé značce.

V této době má síť kolem 20 poboček, pokud se bude do budoucna síť rozvíjet, budou růst také řady majitelů franšíz. Jako obchodní partneři franšízora by mohli

pozitivně přispívat k řízení sítě. Proto přichází v úvahu tvorba skupiny vrcholového managementu složeného z majitelů značky a franšízorů, kteří vlastní dvě a více poboček. V takovém prostředí vznikne možnost využívat týmovou práci a řídit demokratickým způsobem i strategické otázky franšízové sítě. Brainstorming probíhající díky týmové práci a delegování zodpovědnosti by mohlo franšízovou síť posunout dále v její expanzi. Před tím však bude nutné, aby tito franšízanti dobře zvládli delegovat řízení svých poboček například na manažery provozu a získali tím prostor pro otázky vrcholového řízení.

8.3 Příručka franchisingu

Franchising je způsob podnikání, jehož základem je vzájemné fungování dvou subjektů vymezené smlouvou. Na jedné straně stojí franšízor jako tvůrce systému, který poskytuje franšízantovi své know-how a podporuje při implementaci stabilizovaného provozního konceptu. Na druhé straně stojí franšízant, který si zakupuje franšízu. Majitel pobočky provozuje podnikatelskou činnost, přičemž využívá obchodní značku franšízora a vedle dodržování pravidel definovaných majitelem franšízové sítě platí franšízové poplatky. Hlavní rysy této formy podnikání se dají shrnout do následujících bodů: (Řezníčková 2010)

- Smluvní spolupráce: Dva nezávislí podnikatelé se rozhodnout spolupracovat na základě smlouvy
- Vzájemnost: oběma stranám vůči sobě vznikají práva i povinnosti
- Značka a know-how: Franšízor poskytuje druhé straně ochrannou známku své značky, vlastní know-how a celkový osvědčený koncept podnikání
- Podpora: Poskytovatel franšízy učí nového člena sítě všem procesům a školí jeho personál. Zároveň dohlíží na dodržování vymezených standardů a poskytuje marketingové zázemí pro všechny franšízy.

Kontrakt, který vymezuje předpoklady pro fungování vzájemné spolupráce těchto subjektů, se nazývá franšízová smlouva je její povinné náležitosti se shrnují do těchto základních oblastí : (Nováková 2021)

1. Identifikace smluvních stran
2. Uveřejnění
3. Doba trvání spolupráce
4. Popis podnikání
5. Poplatky
6. Marketing
7. Provoz podniku
8. Právní a regulační normy
9. Prodej franšízy
10. Úmrtí či nemoc
11. Porušení smlouvy
12. Ukončení spolupráce

Franchising s sebou nese řadu výhod, díky kterým se stává čím dál rozšířenější. Majitel značky díky tomuto konceptu dostává možnost získání partnerů do podnikání, na které přenáší část rizika. Kromě toho rozšířením vlastní sítě vzniká kanál, kterým k franšízorovi plynou informace o trhu. Expanze podniku nabírá na rychlosti a jeho řízení se stává lépe uchopitelné. Franšízant využívá vedle dostupných a ověřených informací o trhu i osvědčené procesy provozu. Kromě toho jako majitel franšízy získává možnost účastnit se školení. Využívání zaběhlé značky s sebou pro franšízanta nese výhodu ve formě větší důvěryhodnosti před bankami, zákazníky i jinými důležitými institucemi. (Hairani 2021)

Na druhou stranu vzájemná spolupráce dvou subjektů může vést k jejich konfliktům. Franšízor riskuje, že poskytnutím jeho značky jinému podniku dojde k poškození jeho image nesprávným jednáním franšízanta. Franšízanti mohou jako slabou stránku tohoto podnikatelského konceptu vnímat značné investice na počátku a průběžné požadavky na dodržování značky a jejích standardů. (Hairani 2021)

9 Závěr

První kapitoly práce popsali samotný pojem podnikání, bez kterého by nešlo ve výkladu jeho různých forem pokračovat. Práce dále popsala franchising jako podnikatelskou metodu. Byla nastíněna historie jeho vývoje a podána definice, která je dnes uznávána. Kromě toho teoretická východiska ukázala výhody i slabé stránky tohoto konceptu spolu s popisem teoretické motivace k využití franchisingu pro vlastní podnikání a náležitosti, které je třeba splnit pro možnost využití tohoto konceptu.

Na výzkumnou otázku se podařilo odpovědět teoretickým popisem franchisingu a následnou analýzou podniku z praxe. Případová studie franšízové sítě teoretická východiska potvrdila. Počáteční motivace franšízora spočívala v usnadnění procesu expanze do nových lokalit. Je pro něj snazší delegovat řízení jednotlivých poboček na franšízanty a orientovat se na strategické řízení a marketing společnosti. Franšízant chtěl také rozšířit své podnikání a franchising mu umožnil tak učinit za podmínek nižšího rizika. Vzájemný vztah subjektů ve zkoumaném franšízovém vztahu je postaven na vzájemných právech a povinnostech, přesně jak popisují teoretická východiska. Franšízant dostal veškeré pokyny a informace o postupech potřebné k započetí podnikání a franšízor za to obdržel kupní cenu franšízy. Školení zaměstnanců a průběžná podpora převážně v oblasti marketingu byla a je franšízorem dodávána.

Taktéž franšízová smlouva splňuje veškeré zmíněné náležitosti. Byla zkoumána vedle metody řízených rozhovorů se zúčastněnými stranami, nicméně majitel franšízové sítě a značky Los Capolitos si nepřeje její uveřejnění. Důvodem je zachování obchodního tajemství a důvěrných informací v tajnosti.

Hlavní cíl práce, kterým bylo zpracovat teoretický přehled franchisingu podložený případem z praxe se autorovi podařilo splnit. Proces nabytí franšízy začíná uzavřením smlouvy s majitelem značky a zaplacením prodejní ceny franšízy. Proces pokračuje přes zřizování nové pobočky a zaškolování zaměstnanců až k plynulému provozu nově vzniklého podniku. Silné stránky, na které poukazuje teorie i franšízant jsou počátek podnikání za nižšího rizika vedle podpory franšízora

v oblasti marketingu i provozu. Franšízor dostává možnost rychleji expandovat svoji značku a s novými pobočkami získává kanály pro přenos poznatků o trhu. Slabé stránky toho konceptu jsou riziko pro obě strany, že jedna nebo druhá nedodrží smluvní povinnosti. Franšízor vystavuje svoji značku nejistotě, kdy se špatným jednáním jednoho franšízanta může poškodit image celé sítě. Nevýhody pro franšízanta mohou obnášet striktně stanové postupy provozu nebo náklady na franšízové poplatky.

Práce otevřela možnosti zkoumání pro další oblasti v rozebírané franšízové síti. Například tvorbu skupiny vrcholového řízení, která by při další expanzi sítě mohla vzniknout z majitelů dvou a více poboček. Další oblasti pozornosti by mohly být rozvolnění sortimentu pro jednotlivé pobočky a umístování stánků s rychlým občerstvením do míst se zvýšenou koncentrací lidí při různých akcích pořádaných ve městech.

Celkově se tedy rozebíraný koncept ukázal jako efektivní způsob podnikání, což autorovi potvrdili také podnikatelé z praxe. Podařilo se naplnit hlavní i dílčí cíle práce, přičemž vznikl popis franchisingu jako smluvní spolupráce dvou stran, ze které oběma plynou práva i povinnosti. Franšízor zapůjčuje svou značku, poskytuje know-how a dodává podporu školení a marketingu druhému subjektu, který se nákupem franšízové pobočky a ochranné známky značky stává franšízorem.

10 Seznam tištěné literatury

1. HAIRANI, Norfazlirida, 2021. *MODULE OF FRANCHISING & LICENSING (Penerbit UMK)*. B.m.: Penerbit UMK.
2. KHAN, Mahmood A., 2014. *Restaurant Franchising: Concepts, Regulations and Practices, Third Edition*. B.m.: CRC Press. ISBN 978-1-4822-2349-1.
3. MARTINOVIČKOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky: 2., aktualizované vydání*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-2034-5.
4. ŘEZNÍČKOVÁ, Martina, 2010. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: Beck. Beckova edice právo a hospodářství, 58. ISBN 978-80-7400-174-1.
5. SRPOVÁ, Jitka a KOLEKTIV, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-2253-0.
6. SRPOVÁ, Jitka, 2010. *Základy podnikání*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3339-5.
7. ŠAFROVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: Průvodce začínajícího podnikatele*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-2182-3.
8. ŠTANGLOVÁ, PROFIT system franchise services, 2016. Rozvoj franšizingu v Česku. *Franchising.cz* [online] [vid. 2024-01-29]. Dostupné z: <https://franchising.cz/abc-franchisingu/3/rozvoj-fransizingu-cesku/>
9. VEBER, Jaromír, 2008. *Podnikání malé a střední firmy - 2., aktualizované a rozšířené vydání*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2409-6.
10. WEBBER, Robert, 2017. *An Introduction to Franchising*. B.m.: Bloomsbury Publishing. ISBN 978-1-137-29610-8.
11. Zákon č. 89/2012 Sb., Část 1 Hlava 2 Díl 5 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník - znění od 6. 1. 2023. *Zákony pro lidi.cz* [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#cast1-hlava2-dil5>
12. Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). *Zákony pro lidi.cz* [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#cast1-hlava1>

11 Seznam internetových zdrojů

1. BAĎURA, 2023. Bráchové chtěli mexické bistro, teď s Los Capolitos nestíhají otvírat nové pobočky [online] [vid. 2024-01-31]. Dostupné z: <https://www.patriotmagazin.cz/brachove-chteli-mexicke-bistro-ted-s-los-capolitos-nestihaji-otvirat-nove-pobocky>
1. ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU, Z.S., Super, 2015. Franchising v ČR. *Česká asociace franchisingu* [online] [vid. 2024-01-29]. Dostupné z: <https://www.czech-franchise.cz/franchising/franchising-v-cr>
2. FRANCOVÁ, 2020. Architekturu vyměnil za jídlo. A s bratrem rozjel síť mexických bister — Forbes. *Forbes.cz* [online] [vid. 2024-01-31]. Dostupné z: <https://forbes.cz/architekturu-vyмениl-za-jidlo-a-s-bratrem-rozjel-sit-mexickych-bister/>
3. HOUSKA, 2020. Když architekt a aťák rozjedou mexické bistro. Bratři Kapolkové přináší do Česka chuť pravého burrita - *CzechCrunch* [online] [vid. 2024-01-31]. Dostupné z: <https://cc.cz/kdyz-architekt-a-ajtak-rozjedou-mexicke-bistro-bratri-kapolkove-prinasi-do-ceska-chut-praveho-burrita/>
4. HOUSKA, 2021. Mexická bistra Los Capolitos se brzy otevrou v nových městech - *CzechCrunch* [online] [vid. 2024-01-31]. Dostupné z: <https://cc.cz/za-mexickou-kuchyni-k-bratrum-kapolkovym-sit-bister-i-pres-palivy-rok-jede-dal-a-vstupuje-do-dalsich-mest/>
5. *Los Capolitos*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.capolitos.cz>. [cit. 2024-04-18].
6. NASTARTUJTO.SK, 2024. 430+ Franšíz na jednom místě - Největší katalog v Česku cz. *Naštartuj to!* [online] [vid. 2024-01-29]. Dostupné z: <https://nastartujto.sk/cs/franchise/>
7. NOVÁKOVÁ, PROFIT system franchise services, 2021. Jak sepsat dobrou franšízovou smlouvu? *Franchising.cz* [online] [vid. 2024-04-10]. Dostupné z: <https://franchising.cz/abc-franchisingu/4238/jak-sepsat-dobrou-fransizovou-smlouvu/>
8. ŠTANGLOVÁ, PROFIT system franchise services, 2016. Rozvoj franšizingu v Česku. *Franchising.cz* [online] [vid. 2024-01-29]. Dostupné z: <https://franchising.cz/abc-franchisingu/3/rozvoj-fransizingu-cesku/>
9. TOPFRANCHISING.CZ, 2017. Katalog franchis. *Top Franchising* [online] [vid. 2024-01-29]. Dostupné z: <https://www.topfranchising.cz/nabidka-franchis/>
10. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Online. LC Master Franchise s.r.o. 2024. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik> [cit. 2024-04-18].

12 Přílohy

12.1 Rozhovor s franšízorem

1. Můžete stručně představit vaši společnost? Co vás vedlo k rozhodnutí využít pro své podnikání franšízový model?

Los Capolitos je šit fast casual mexických restaurací založená v roce 2014 ve Frýdku-Místku odkud se postupně rozrostla do celého Česka, na Slovensko a nově i do Polska. V současné době máme 20 poboček a zakládáme si na čerstvém a kvalitním jídle, které je připraveno přímo před zákazníkem a podle jeho přání. Franšízový model jsme zvolili jako prostředek k expanzi naší značky Los Capolitos, protože věříme, že umožňuje úspěšné šíření našeho know-how do nových lokalit, a zároveň je tento model daleko lépe říditelný, než kdybychom měli všechny pobočky provozovat sami. Narazili jsme na svůj strop u třech vlastních poboček a rozhodli se tedy pokračovat formou franšízy.

2. Jaká kritéria zohledňujete při výběru potenciálních franšízantů pro vaši značku?

Při výběru potenciálních franšízantů zohledňujeme jejich zkušenosti v oblasti restauračního podnikání, jejich zápal a nadšení pro mexickou kuchyni. Musíme si sednout lidsky, abychom si byli jisti, že nebudou vést restauraci jinak, než jak vyžadujeme, proto neprodáváme franšízy každému, ale na výběru si dáváme velmi záležet. Samozřejmě důležité jsou i finanční aspekty.

- Doplnující otázka (DO): Co myslíte těmi finančními aspekty?

Bereme v úvahu finanční zázemí a možnosti potenciálních franšízantů, aby se ujistil, že mají dostatečné prostředky na zahájení a udržení provozu restaurace. Musí nám prokázat, že disponují odpovídajícími finančními prostředky nebo že mají schválený

úvěr na výši investice. Důležitá je schopnost pokrýt počáteční investice a běžné provozní náklady, včetně licenčních poplatků a nákladů na marketing a zásoby.

3. Jaký druh školení a podpůrných programů nabízíte novým franšizantům? Jak zajišťujete průběžnou podporu franšizantů při rozvoji jejich podnikání?

Novým franšizantům nabízíme komplexní školení týkající se provozu restaurace, našich receptů, standardů kvality a správy podnikání. Dále poskytujeme průběžnou podporu v oblasti marketingu, provozu a řízení, aby franšizanti měli veškeré nástroje k úspěchu.

- DO: Můžeme tady jít do konkrétna? Pokud je to možné, popište, jak probíhá školení na začátku a co jsou ty marketingově provozní podpůrné aktivity v průběhu?

Na začátku potenciálního franšizanta zaměstnáme na několik dní a ověříme si, zda má vůbec na to, provozovat restauraci a zda chápe souvislosti restauračního businessu. Poté přijede franšizant i s předem vybraným manažerem restaurace na jednu ze stávajících poboček a absoluuje 14denní intenzivní školení, kdy si projdou všemi částmi provozu a měli by poté být zaškoleni na úrovni manažera pobočky.

Školení zahrnuje detailní instrukce týkající se provozu restaurace, přípravy jídel dle receptur Los Capolitos, dodržování standardů kvality a zásad správy podnikání. Při otevření pobočky je na místě naše provozní manažerka, která dohlíží na školení zaměstnanců, které provádí ale už sám franšizant a ona jej jen doplňuje a kontroluje. Takto stráví na pobočce cca 7-14 dní dle náročnosti a poté provoz několikrát zkontroluje v prvních měsících.

Marketingová a provozní podpora může zahrnovat pomoc při zavádění lokálních marketingových kampaní, návrhy na off-line reklamu a spolupráci s místními firmami, které mohou jít ruku v ruce s naším podnikáním – fitcentra, velké IT firmy, kina apod. V průběhu se zaměřujeme na optimalizaci provozních procesů a strategické plánování pro růst podnikání.

4. Mohl byste nastítnit klíčové prvky vaší standardní franšizové smlouvy? Jak řešíte změny nebo aktualizace franšizové smlouvy?

Klíčové prvky naší standardní franšizové smlouvy zahrnují podmínky týkající se licenčních poplatků, provozních standardů, ochrany značky a podmínek ukončení smlouvy. Změny nebo aktualizace smlouvy jsou řešeny transparentně a ve spolupráci s franšizanty.

- DO: Vaše franšizová smlouva má tedy čtyři hlavní části – licenční poplatky, provoz, značka, ukončení. Je možné do nějaké míry, která vám bude komfortní nastítnit kostru jednotlivých částí? Např. Kolik druhů poplatků popisujete (*a jaké to jsou*)?

Franšizová smlouva obsahuje části věnující se licenčním poplatkům (definuje typy poplatků, jako jsou počáteční franšizové poplatky, pravidelné royalty a marketingové poplatky), provozním standardům (detaily o dodržování značkových standardů, kvalitě produktů a služeb), ochraně značky (pravidla pro používání značky a její ochranu) a podmínkám ukončení smlouvy (procesy a kritéria pro ukončení franšizy).

Licenční poplatky se skládají z:

- Licence na otevření restaurace – 300tis Kč, za tuto dostává franšizant veškeré knowhow a školení, pomůžeme mu s výběrem lokality, projektovou částí přípravy celé restaurace – stavební povolení, studie a vizualizace celé pobočky, výběr nábytku a zařízení, doporučíme vhodné dodavatele a dodáme kompletní seznam nutného vybavení. Franšizant si pak může vybrat, zda využije naše dodavatele anebo vybere lokálně, což my poté schvalujeme a dohlížíme na kvalitu prací.
- Franšizový poplatek – 0-6% z tržby, před otevřením vždy připravíme tabulku, kde zohledníme všechny fixní náklady dané lokality a další proměnné, které již známe z provozu ostatních lokalit. Z toho nám vyjde jaká je nejnižší tržba na pokrytí veškerých nákladů a kde se franšizant dostává do černých čísel. Zjednodušeně je naše filozofie taková, že pokud nevydělává, tak franšizový poplatek neplatí, ale naopak čím více se daří, tím je poplatek vyšší – máme odškálováno na několik úrovní tržby a každý měsíc to vyhodnocujeme. Kvartálně pak náklady procházíme a kontrolujeme, zda fixní náklady (např služby – energie apod) odpovídají kalkulaci, podle toho pak tabulku a výpočet poplatků upravujeme.

- Marketingový poplatek – 3% z tržby – kdy 1,5% franšizant odvádí na globální marketing – vše co zajišťujeme my a 1,5% by si měl vyhradit na lokální marketing – influencers, offline apod.

5. Jaké jsou počáteční a průběžné závazky franšizantů? Jak určujete licenční poplatky a další poplatky účtované nabyvatelům franšizy?

Počáteční a průběžné závazky franšizantů jsou individuálně stanoveny v závislosti na lokalitě a velikosti restaurace. Licenční poplatky a další poplatky jsou určeny na základě odhadovaných nákladů na podporu a provoz franšizové jednotky.

6. Jak zajišťujete konzistentní značku a kvalitu ve všech franšizových pobočkách? Jak zajišťujete, aby franšizant odpovídal hodnotám a vizi vaší značky? Jaké strategie používáte k řešení problémů nebo problémů v rámci franšizové sítě?

Konzistentní značka a kvalita jsou zajištěny prostřednictvím pravidelných školení, inspekcí a podpory franšizantů. Snažíme se zajistit, aby každá franšizová pobočka odpovídala našim hodnotám a vizi prostřednictvím striktních standardů a přísného dohledu.

- DO: K inspekcím využíváte outsourcingové služby? Jak často tyto skryté kontroly provádíte?

Používáme pravidelné neohlášené kontroly a inspekce, které mohou být prováděny jak interním týmem, tak externími společnostmi, aby zajistil dodržování standardů kvality a konzistence značky. Tyto kontroly pomáhají identifikovat oblasti pro zlepšení a udržují vysoký standard služeb ve všech franšizových jednotkách. Sledujeme recenze restaurace na Google, rozvozových platformách a dle toho i zavádíme opatření, všímáme si fotek na soc sítích z jednotlivých poboček a podněty zasíláme manažerům restaurace.

Kontroly provádíme minimálně jednou za kvartál, pokud je to potřeba tak i na týdenní bázi, ale toto naštěstí se děje velmi ojediněle a spíše u nově otevřených poboček.

- DO: Jaké jsou vaše hodnoty a vize?

Hodnoty a vize Los Capolitos zahrnují důraz na kvalitu, čerstvost a autenticitu mexické kuchyně, závazek k vynikajícímu zákaznickému servisu a snahu o vytváření příjemné atmosféry v restauracích.

Autenticita. Chutnost. Férovost. Kvalita. Ochota. Přátelskost. Profesionalita. Věrnost. Vstřícnost. Zájem.

Více na <https://www.capolitos.cz/franchising/>

7. Jak vybíráte regiony, kde lze zřídit nové franšizy? Jaký je váš cíl při rozšiřování franšizové sítě?

Při výběru regionů pro nové franšizy se zaměřujeme na oblasti s vysokým potenciálem tržního růstu a důkladně analyzujeme lokální konkurenci a poptávku po mexické kuchyni. Cílem naší expanze je šířit naši značku do nových trhů a oslovovat širokou škálu zákazníků.

- DO: Jakou formou probíhá průzkum trhu? (dotazníky?)

Provádíme průzkum trhu pomocí kombinace metrik, včetně analýzy demografických údajů, ekonomických trendů, konkurence a lokální poptávky.

Dotazníky nepoužíváme, občas využijeme ohlasu na sociálních sítích nebo dotazů právě tam.

8. Jak hodnotíte výkonnost jednotlivých franšizových jednotek? Jaká opatření přijímáte v případě nedostatečně výkonných franšizantů?

Výkonnost jednotlivých franšízových jednotek pravidelně monitorujeme prostřednictvím finančních analýz, zpětné vazby od zákazníků a inspekcí provozu. V případě nedostatečné výkonnosti přijímáme opatření, včetně dalšího školení, podpory nebo v extrémních případech i ukončení spolupráce s franšízantem, což jsme ale aplikovat nikdy nemuseli.

- DO: Jaké konkrétní oblasti sledujete při hodnocení výkonnosti franšízy?

Odpovězeno výše, ale zasílají nám pravidelné finanční reporty, máme přístup do POS systémů a rozvozových profilů, odkud máme spoustu dat, což odpovídá i na další otázku a psal jsem to i výše.

- DO: Máte představu o tom, do jaké fáze by se situace musela dostat, abyste přistoupili k ukončení spolupráce s určitým franšízantem?

Představu máme, ale nikdy jsme ji nevyužili - V případě nedostatečné výkonnosti franšízových jednotek přistupujeme k opatřením jako je další školení, posílení podpory v oblastech, kde to franšízant potřebuje, a v extrémních případech, po důkladné analýze a pokusu o nápravu, možnost ukončení smlouvy. Situace by musela prokazovat dlouhodobé neplnění stanovených cílů a neschopnost franšízanta reagovat na nabízenou podporu a provádět potřebné změny. Musela by zde být také dlouhodobá zákaznická nespokojenost, která by mohla poškodit celou síť. Zkrátka pečlivě vybíráme franšízanty na začátku a testujeme je, což jsme dříve tak důsledně nedělali, ale nyní jsou naše nároky opravdu vysoké a vyplácí se to.

12.2 Rozhovor s franšizantem

1. Na začátek bych se chtěl zeptat, jaké jsou vaše zkušenosti s podnikáním? Byl jste někdy zaměstnaný a případně jak probíhal přechod k podnikání?

Já jsem vždycky jenom podnikal, nikdy jsem nebyl zaměstnaný. A samozřejmě ze začátku jsem to přisuzoval nějakým životním okolnostem, ale časem jsem zjistil že přirozeně mě to táhlo do podnikání, protože být zaměstnaný není úplně něco, co by můj charakter zvládnul. Mé charakterové rysy a povahové rysy tak jsou v podstatě neslučitelné se zaměstnáním jako takovým. Vždycky jsem tedy podnikal. První podnikání bylo finance dlouhodobě s nějakým přesahem do realit a pak přišel carbon cleaner jako čištění aut a následně tedy Los Capolitos.

- DO: Popsal byste jednotlivé zkušenosti?

Tak u těch financí když jsem byl ještě na střední škole, fungoval nějaký recruiting, už dlouhé roky ty společnosti na tom fungují a myslím si, že ještě dlouho budou fungovat. Samozřejmě já jsem byl jeden z těch co narazil na lidi, kteří takto nabírali. Naštěstí jsem narazil na fajn lidi, takže já jsem nikdy nešel do společnosti jako OVB, Partners a podobně. Měli jsme takovou svoji malou společnost, která fungovala dobře ale na stejných recruit principech - my jsme taky nabírali lidi a taky jsme samozřejmě obvolávali a tak dále. Takže tady tím vším si člověk prošel. Ale to podnikání nebylo tolik o tom nápadu nebo o té seberealizaci, tam jsou pevně dané a říká se tomu podnikání, protože to je na IČO. Samozřejmě probíhalo tam vzdělání, což jsem bral jako výhodu a vysvětloval se samozřejmě oblíbený Kiyosakiho Cashflow kvadrant. Tak jsme všichni chápali, že jsme ještě na levé straně, ale samozřejmě každý toužil být na pravé straně a násobit ten svůj čas a podobně. Takže nebylo to vyloženě o nápadech a inovaci, bylo to spíš o možná dřině nebo pracovitosti a nějakých schopnostech sehnat kšeft. V podstatě se jednalo o obchod jako takový – umět vysvětlit věci a prodat je.

- DO: Potom přišel ten carbon cleaner, kde už to vlastně nebylo úplně o tom že by někdo řekl, jak na to? To už byl vlastní nápad nebo jak to vzniklo ?

To byla taky zajímavá životní náhoda. Někaké věci si naplánujeme a zvládneme je domyslet, ale občas ty impulzy přijdou tak nenápadně a vlastně úplně omylem. Stejně jako s Capolitos tak taky s carbon cleanerem to bylo tak, že jsem se v podstatě na tu službu objednal, protože jsem se zajímal o auta a měl jsem problémy s autem, které nefungovalo tak dobře jak bych čekal. Tak jsem hledal nějaké řešení a právě tady to mi hodně to čištění. A řekl jsem: Je to super. Kde jste to vzal? já si to chci taky koupit! Dodnes děkuji panu Dušanovi Várošovi, který je mimochodem skvělý realitář, za to, že mi prozradil, kde a jak ten stroj sehnat. Takže to moje podnikání začalo opravdu tím že jsem se jako nebál si o tu věc říct. A o tom to možná je, že řekneš - to se mi líbí a pak domyslím kde a jak to začnu dělat. Bylo to první moje podnikání, kdy jsem musel vykonstruovat nějaký byznys plán, který podle nějaké učebnicové teorie dával smysl. Řešil jsem kde brát zákazníky, co je cílová skupina, jak ten typický zákazník vypadá, atd. Popisoval jsem svého cílového zákazníka jako člověka se zájmem o auta a tvořil nějaký marketingový strategii, a tak odstartovalo i nějaké logické přemýšlení nad širší ekonomikou, nad konsekvencemi a ekonomickými vztahy. Protože v tom prvním podnikání to bylo hlavně o tom obchodu, člověk musel prodat. Ale pokud máš nějaký podnik, tak už potřebuješ přemýšlet do více stran, ne jenom o těch tržbách, ale prostě kde, co nebo koho a jak sehnat.

2. Podělil byste se o cestu od finanční sféry po mexické jídlo? Proč zrovna tato kuchyně?

To souvisí s životem jako takovým, protože já dělám v životě to, kam mě to i zčásti vede. To znamená, že když teď půjdu nějakou cestou, tak asi bych mohl být astronautem, kdybych pro to udělal asi trilion věcí, ale spíš bych se jím nestal, takže je pravděpodobnější že se mi podaří nějaká bližší věc. Od mládí jsem byl finančník, protože moje prostředí mě k tomu dovedlo a prostě trénovalo mě to v mnoha věcech takže proto ty finance. Pak byla situace jaká byla. Víím, že tam byl covid a tak dále. Ve firmě začali být problémy - neprodávalo se, lidi se nemohli stýkat, atd. Vlastně jako na zavolanou jsem právě objevil ten carbon cleaner. Protože já jsem

ho objevil a za 4 měsíce byl covid, tam mířím i trošku k filozofičtější otázce. Protože díky tomu jsem v covidu sám mohl slušně vydělat, protože ten carbon cleaner nebyl kontaktní, tam si s někým nemusíte, když to řeknu vtipně, objímat a podávat ruce. Tam stačí když ten člověk přijede, opatrně tam přenechá to auto a odejde. Třeba se nemusíte ani vidět, auto vyčistím a zase ho odložím, ten člověk si ho vyzvedne. Bylo to jak někdo může říkat zčásti osud, zčásti praktické, ale v tu chvíli to byla příležitost. A definice podnikatele je taky že dokáže odhalit ty příležitosti, svézt se na té vlně. Já jsem to pak prodal a doménou podnikatele může být tako to, že ví kdy má dost. Takže v tu chvíli jsem viděl a cítil že to je ta cesta, proto jsem ji využil. Postupně se vlastně z těch financí stalo čištění aut a vlastně i obdobně se to stalo i s Capolitos. Tam to bylo takže ten carbon cleaner začal mít nějaké interní problémy a byly tam i spory se sousedem kvůli hluku. Covid už byl lepší a vím, že jsem si četl Forbes tenkrát pravidelně, protože jsem vyznavač názoru že ten, kdo se kouká najde věci. No a objevil jsem článek právě o bratřích Kapolkových, kde byly super fotky a bylo tam něco o podnikání. Řekl jsem si, to vypadá na inspirativní bratry, který rozjeli něco zajímavého, tváří se to dobře. Řekl jsem si super a dál jsem rozvíjel ten svůj zájem a opravdu to bylo osudový, protože jsem si říkal ty jo to jsou nějaký frajeři, kteří tady nabízejí prostě franchising. Tak jsem si přečetl o franchisingu, s říkal si, že to působí mladistvě, byly tam hezké obrázky toho mexického jídla, tak jsem se podíval na web, kde jsem si přečetl že opravdu hledají ty franchisanty a kdybych s nimi chtěl podnikat, tak ať dám vědět. Tak jsem je vzal za slovo a uložil si číslo. Bylo to období, kdy zčásti dozníval Covid a to období nebylo asi pro nikoho veselé. Já jsem se chtěl posunout a říkal si, kam se posunu a jaké mám možnosti v tom životě teď. Řekl jsem si, půjdeme výš ne níž, nepůjdu zpátky dělat něco co už jsem dělal, nebudu kupovat druhý carbon cleaner a restaurace zněla dobře, zajímavě. No a aniž bych něco věděl o provozu restaurace, jednoho dne jsem seděl fakt jako smutnej v autě a říkám si ale co s tím životem mám dělat - prostě volám, mě to někam dostane byla to pro mě nějaká víra.

3. Čím vás myšlenka franchisingu nalákala?

No tak to byl už můj druhý franchising, protože karbon cleaner byl taky franchising. Protože existuje ta značka a ty si koupíš jejich stroj a know-how. Bylo to sice v malém měřítku, ale byl jsem vlastně franšizán, takže nějaká pravidla tam platila - jako odvádění podílu a tak dále.

Ale v čem mě to jako lákalo, protože je zajímavý přijít k něčemu co už je hotový a začít to realizovat. Častokrát jste třeba v životě v situaci kdy nemáte čas vymýšlet věci, tak je poměrně dost dobré tu věc už dostat hotovou a vlastně jenom realizovat ten skill co se týče vedení a funkce jako takový. Protože vymýšlet věci je ať si tvrdí kdo chce co chce obrovsky nákladný a složitý. Vymýšlet kraviny je jednoduchý, ale vymýšlet vážně kvalitní věci, které fungují, už je složitější. Tam si myslím jsou 2 složky: musí mít člověk štěstí a skil. A bratři Kapolkovi měli blízko k Americe a byly v Mexiku, tak proto to mohli dát do kupy. Já jako vesničan z Ukrajiny nikdy nedám do kupy mexický bistro, protože ta cesta tudy nevedla. Takže jsme se protli jako lidé a mohli jsme si dát ruku na to, že společnými silami můžeme podnikat nebo šířit tu značku. Takže každý máme jinou roli v tom příběhu a to je dobré na franchisingu že nenesete ty obrovské náklady a těžkost toho vymýšlení konceptu. V tu chvíli vezmete něco, co funguje a to aplikujete. Kolikrát to je vlastně podle mě nejlepší volba, protože když je to dobrá značka, tak opravdu může raketově vystřelit. Nehledě na to, že franchising když funguje jak má, tak rapidně snižuje riziko. Pokud přemýšlíte jako podnikatel tak musíte hodnotit to riziko. Kdybych měl vymyslet restauraci od píky tak to je pro mě nereálný stejně jako vymyslet technologii carbon cleaner, protože se nevyznám ve štěpení vodíku a nějakých technických parametrech. Ale když to někdo dal do kupy, já to rád tady zapropaguju. Takže franchising mě nalákal, protože nemusím nést tolik toho rizika a vymýšlet koncept.

- DO: A jak proběhlo rozhodnutí do toho jít s Kapolkovými?

Stačila jedna cesta do Capolitos a jedna schůzka s Kapolkovými. Když jsem přijel do Ostravy a ochutnal jsem burrito, v tu chvíli jsem podepsal mlčenlivost, to bylo hnedka. Bylo to spontánní rozhodnutí, nepřemýšlel jsem nad čísly, to jsme řešili potom. Říkal jsem si, že i kdyby to bylo jakkoliv prodělečné to asi nebude.

Pochyboval jsem že se ze mě stane multimilionář protože to je nereálné na malým podniku udělat. Jsem realista a mám zdravý rozum. Řekl jsem si, že jediné co z toho může být jsou nějaké peníze nějaké zkušenosti. Samozřejmě jsem ještě nevěděl, to je těžký a že mi to eventuelně může vzít zdraví, což se stalo.

4. Můžete popsat proces zakládání franšizy? Znamenala pro vás nějaká fáze velkou výzvu?

Postupně jsme museli s Kapolkovými podepsat mlčenlivost, podepsat franšizovou smlouvu, pak jsem v bance žádal o úvěr. Když jsem měl úvěr, tak jsme mohli pokračovat s výběrem prostoru. Takže nejdřív se vybírá prostor, platí se franšizový poplatek - na dohodě může být třeba půlku teď půlku při startu, to je individuální podle toho jak plyne i to cashflow, eventuelně podle toho co se kdy platí - pokud se většina věcí platí na začátku (designéři, architekti) tak prostě na začátku, ale je to o domluvě. Pak se řeší výběr prostor a nájemní smlouvy následně se začne řešit architekt a úřady, do toho už se řeší samozřejmě nějaká lokace, pravděpodobné tržby, návštěvnost, město se hodnotí ve vztahu ke studentům, vše probíhá na nějaké základní komunikační bázi – hovory, schůzky, kafička. Jedná se o nějakém tom mikrokosmosu té jednotlivé pobočky a aby všichni zúčastnění prostě věděli co se v tom procesu děje se nedělá oficiální cestou, že by se o každý kravině psal email jako: Ahoj Honzo, přemýšlel jsem nad tím že ta lokace je dobrá a je tam 3500 studentů. To ne, nedělají se žádné analýzy měst, ale komunikuje se o nějakých možnostech té lokace, probíhají dialogy aby všichni věděli do čeho jdou a jak to asi bude vypadat.

- DO: Pokud přichází nový franšizant, tak už je tím, kdo s lokací pro franšizu? Nebo je to spíš tak, že řekne odkud je a kolem něj se hledá vhodná lokace?

Slyšel jsem oba příběhy. Víceméně se jedná o první variantu, vždycky je lepší, když ten nový majitel zná ty lokace. Kdybych já dělal Plzeň například tak najednou neseme riziko neznalosti lokality, tím neříkám že to je riziko velký ale je to nějaký riziko. Je pak dobrý se třeba spojit nebo mít tam třeba 2 3 kamarády v tom městě který vlastně tady tu funkci zastanou. Takže je to vždycky asi o nějakým lidským

jednání. Můžeš si založit pro mě za mě kolik Capolitos budeš chtít, kde budeš chtít, pokud tam budou nějaký logický ukazatele.

- DO: Zmiňoval jste, že u lokality se vyhodnocuje poměr pracujících a studujících. Co je pro váš byznys přínosnější, aby tam byl větší poměr studentů a nebo naopak?

Je dobrý, když tam jsou univerzity aspoň jedna nebo dvě a demograficky třeba mladší město kvůli pracovní síle. Aby tam byla nějaká určitá možnost sehnat lidi, protože ta mladá energie z toho Capolitos čiší, díky tomu že umíme shánět ty mladý lidi.

- DO: Takže to není vlastně jen o těch zákaznících, ale přemýšlíte i nad tím, abyste měli personální zdroje?

Zase není na to stostránková směrnice, ale bavíme se hodně o tom, jak pokrýt všechny potřeby toho podniku. To znamená, že podnik má nějakou dodavatelskou potřebu, tak aby tam dodavatel zvládnul jezdit, což naštěstí zvládá. Nevím, jak by to vypadalo, kdybychom měli pobočku v Aši na hranicích, jestli by tam ten náš dodavatel dojel. Ta pobočka pak má potřeby samozřejmě té pracovní síly a zároveň zákaznické báze. Takže potřebuješ mít zákazníky, kteří jsou otevřený jinému jídlu než je český. To je asi premisa, protože mexický jídlo je natolik specifický že ho lidi musí pochopit. Setkáváme se s různými zákazníky. Setkáváme se s lidmi, kteří nám každý den děkují za to že jsme. Jsou lidé kteří byli v Mexiku a chodí jenom k nám, s tím že jsme podle nich autentický. Přišel ale už také rozhořčený zákazník, který u nás hledal a nenašel smažený sýr. Pokud je takový člověk jeden za rok, ještě se dá podnikat. Pokud by jich tam bylo tisíc, už bych se do takového místa s podnikáním nehrnul.

- DO: Jaké podpory se vám dostalo od franšízora při rozjezdu pobočky?

Franšízor pomáhá s dokumentací a s úřady. Dává rady jak co vyřídit, jak to udělat efektivně, jak to udělat za co nejmíň peněz. Radí komu zavolat, když je problém, co říct když je problém. Obdržel jsem i seznam zkušeností s řešením konkrétních

problémů. Poskytují se eventuelně konzultace s právníkem. Například paní na úřadě se rozhodla, že na pobočce nesmí být konkrétní dveře, ale my víme, že tam být můžou, tak je potřeba to nějak vykomunikovat, což taky řeší franšizant s podporou franšizora. Kapolkovi s čím můžou, tak pomůžou, protože už mají ty zkušenosti. Mně často každý úředník nebo dělník argumentoval, protože jsem ty zkušenosti neměl.

Pořád dochází ke komunikaci co se děje, jak jde ta rekonstrukce, protože pak musíš ten celej prostor přizpůsobit tomu provozu. Poradíme se kdo má lepší dělníky, kteří zvládnou ty konkrétní úkony. Začne stavební dozor, který dělá franšizant, když se v tom vyzná, ale většinou stavební dozor dělá Míša Kapolka, protože je vzdělaný ohledně materiálů a stavebnictví, zná ty dodavatele a ví, jak má vypadat výsledek. Dochází neustále ke komunikaci a kontrole jednotlivých procesů rekonstrukce a platí se to ze kapsy franšizanta.

- DO: A jak pokračuje angažovanost franšizora po dokončení rekonstrukce při rozjezdu provozu?

Franšizor zajistí školení zaměstnanců skrz dlouhodobě fungující interní školitelku, která zodpovídá za rozjezd pobočky. Musí pohlídat, aby ta pobočka měla zásoby, proškolené lidi a veškeré potřebné věci k provozu. Dělá to ve spolupráci s tím franšizantem, aby se zapojil a plynule přecházel do té vedoucí pozice. Styčný důstojník je školitelka, protože nový majitel nemá zkušenosti s Capolitos a taky se vše učí od začátku. Když už jsem měl při druhé pobočce ty zkušenosti, tak tam jsem byl styčný důstojník jenom já. Na začátku tedy zaškolují nejdřív franšizanta, který jede třeba do Ostravy na školení trvajícím dva týdny. Pak společně se školitelkou, která nemá zkušenosti dva týdny ale několik let, jedou oba rozjet pobočku do dané lokality. Celý proces školení se pohybuje v časovém rozmezí 14 dní až jeden měsíc. Pak už by měla pobočka začít fungovat samostatně bez školitelky. Pokud se nejedná o první pobočku, celý proces je kratší a pro franšizora tak méně nákladný. Samozřejmě je také výhoda, když mám pobočku v Hradci, kde jsem si mohl proškolení lidi, než jsem otevřel v Pardubicích. Ale i když se jedná o první pobočku, děláme například neoficiální otvíračku pro kamarády z okolí, kde si brigádnicí

provoz vyzkouší ne úplně naostro. Pak následuje jeden nebo dva měsíce dlouhá doba, kdy říkáme, že fungujeme ve zkušebním provozu.

- DO: Když se řeší zaškolování pracovníků, jsou nějaká omezení nebo normy kolik lidí by tam na začátek mělo být?

Je standardizovaný počet lidí na provoz, je to zhruba deset lidí a odvíjí se to od velikosti pobočky a směnovosti. Nevím jak přesně velká pobočka by musela být, aby bylo potřeba více lidí. Když bude hodně velkou pobočku s nějakou větší směnovostí, tak eventuelně je potřeba nabrat trošku víc lidí, aby se vykryli ale průměrná pobočka si vystačí s deseti lidmi. Například Kapolkovi mají tu pobočku v centru, tak velkou, že tam drží podle mého odhadu 15 brigádníků. Na běžné pobočce jsou 2 až 3 lidi na směně, ta variabilita je v tom počtu vysoká a daří se maximalizovat efektivita a zisky. Tři lidi zvládnou hodně práce, pokud provoz přesáhne kritickou úroveň, už budou potřeba třeba 4.

5. Jak teď s odstupem času, kdy už fungují dvě vaše pobočky, vnímáte finanční zátěž na začátku podnikání?

Myslím si že to je v pořádku. Ta částka za mě není nedosažitelná pro mladého člověka, ba naopak si myslím, že takové menší bistro si může otevřít skoro každý. Teď nemyslím konkrétně Capolitos, ale obecně ty částky prostě banky půjčí běžně. Problém je založit vlekou restauraci, kde jenom kuchyň stojí 10 milionů.

- DO: Když by byla pobočka Capolitos dražší, šel byste do toho?

Ne. Kdyby to bylo dražší, tak bych do toho nikdy nešel. Ten koncept je přátelský na všechny strany, Kapolkovi něco vydělají, něco vydělám já a zákazníci mají dobrý jídlo. Vnímám to jako že za málo peněz dostanete poměrně hodně muziky a ve finále jsou všichni spokojení.

6. Jak velkou samostatnost máte při každodenním provozu a naopak jak moc jste svázán smlouvou?

Já bych nepoužil slovo svázán, protože svazovali vás rodiče, když říkali jak si máte čistit zuby? Je to v podstatě daný skill - dělej to takhle. Když mi někdo řekne dělej to takhle a vím, že on sám zkusil 35000 možností jak to dělat a tahle je nejlepší, tak to je asi to nejlepší co se mohlo stát. Když někdo řekne tohle je dobrá mexická surovina, tohle to smíchej a to lidem to chutná. Když to i mně samotnému chutná, tak to je vlastně to nejlepší co se může stát.

- DO: Co kdyby měl nějaký franšizant pocit, že například nějaký dodavatel nefunguje tak, jak by si představoval? Může suroviny objednat jinde?

Ne, musí dodržet dodavatel, kterého určuje franšizor, je to jeho povinnost podle smlouvy. I pokud něco nefunguje, ale jste smluvně zavázáni, prostě to musíte dodržet. Stejně tak nejde například, aby si nějaká pobočka vymyslela vlastní specialitu, recepty se také řídí centrálně.

- DO: A jak to je s tím nábořem a školením lidí v pokročilejších fázích provozu? Jsou tam také nějaké smluvní povinnosti?

Tam už franšizant funguje sám, ale pořád ten podnik je postaven na celkových algoritmech. Je dobré nejdřív naučit nového člověka jednu věc, aby ji pochopil a mohl jít na další věc. Intuitivně když přijde nováček tak mu nepůjdu vysvětlovat, jak se mění žárovka, protože nebude měnit žárovku, ale nebude ani vařit celou polévku sám, protože to prostě nejde a nikdo to nikdy neurčuje. Kapolkovi ti nemusí říkat nedávej nováčkovi vařit polévku, prostě to je pochopitelné. Takže tam je důraz na nějaký selský rozum.

Výběr nových lidí schvaluje franšizant, jde to na jeho zodpovědnost. Má dáno, že podnik musí fungovat a jak toho docílí je vlastně všem jedno. Jestli pro mě za mě bude mít 30 brigádníků a každému dá jenom 2 hodiny času, ale to zase všichni intuitivně pochopí, že to je blbost. Ale není to zakázaný, Capolitos je hodně

založené na zdravém rozumu, komunikaci vedl nějakých schopnostech a zkušenostech toho podnikatele.

- DO: Cítíte vy osobně, že si z toho minulého podnikání ve financích nebo carbon cleaneru nesete nějaké zkušenosti ,co vám pomohly rozjet dvě pobočky?

Jasně, to je bez debat. Neznám ty data, ale myslím, že jsem nejmladší franšizant v ČR, protože jsem smlouvu podepsal ve 22 letech. Kdybych neměl nějaké zkušenosti a myšlenky ohledně vedení a pracovní morálku tak bych to nikdy nemohl podepsat. Že to bylo těžké je druhá věc. Vybudovat a provozovat ten podnik nebylo jako finance nebo carbon cleaner, to pro mě nebyly těžké věci, ani jedna mi nesahala ani třeba po 15 % potenciálu. To jsou dělal v omezeném výkonu a stačilo to. Najednou jsem ale jel na 150 % a nestačilo to, takže jsem musel v podstatě růst s tím podnikem a vlastně to dohánět.

7. Jakým výzvám jste jako franšizant čelil a jak jste je překonal?

V podstatě to už pak byla výhradně psychologie jako lídrovství, být lidem vzorem. Dokázat komunikovat se zákazníkem a to vedení lidí byly samozřejmě velké výzvy. I pracovní tempo mi dalo zabrat, protože samozřejmě gastro je jako těžkej byznys a byl tam vleklý nápor na začátku i na tu výdrž. Poprvé v životě jsem se setkával s tím, že něco nefunguje. Teď nemám na mysli nějaké rodinné vztahy, když se s někým pohádáte, ale když potřebujete v právních normách s někým komunikovat, to je těžký. Nově jsem měl zaměstnance a musel jsem se učit nový styl komunikace. Já jsem hrál dlouhou dobu sólo a najednou jsem musel hrát jako s deseti dalšími lidmi, kteří mají každý rázný pohled na svět.

- DO: Co vám pomohl se přes tuto výzvu dostat?

Nějaké vzdělání, spousty hodin záměrného zamýšlení se nad tím, jak jsem v daných situacích komunikoval a jak by to šlo příště udělat lépe. Gastro ještě má ty vypjaté emoce skrz obrovské vytížení a tam si myslím že se člověk buď extrémně se spálí

nebo extrémně jako vyrostete, já jsem naštěstí vyrost ale vypjaté emoce tam byly samozřejmě. jo prostě věci

Konkrétní problém byl třeba s prvním manažerem pobočky, který jako řekněme vmanipuloval negativní postoje do podniku a to celé jsem musel řešit pod tlakem, takže ve finále to není o podniku nebo konceptu, je to o lidech. Muselo se ze mě stát nekompromisní zvíře, které seká hlavy, když není po jeho. Protože jsem poznal co je nejlepší pro podnik a kdo se s tím neshoduje nebo tvrdí že se shoduje a jen to hraje, tak tomu musíte nějak říct, že touhle společnou cestou nemůžeme jít. Takže nikdy jsem neměl problém s franšízou ani s ničím co se týká toho Kapolkových, jsou to suproví lidé, kteří to mají odladěný.

8. Jak byste popsal svůj vztah s poskytovatelem franšízy?

Myslím si, že tam je vztah založený na přátelství, kdy přirozeně vás ten byznys vrhá do situací, kdy si musíte vybrat jestli jako zklamete nebo nezklamete. A když opakovaně nezklamete, tak vám lidi věří a vy jim. Postupně si myslím že jsme díky Capolitos začali budovat ten vztah, který už pak byl založený nejen na nějakých sympatiích a základní důvěře a podpisu smlouvy, ale i na komplexním vědomí toho člověka, že víte kdo to je. Ten obchodní vztah s přátelským vnímám jako dvě entity, které musí žít vedle sebe. To znamená, že pokud se řeší byznys, tak mám personu byznysovou, protože nemůžeme sedět u stolu s čísly a bavit se o kamarádství. Zároveň ale máme i tu rovinu přátelství, jedno druhé nevylučuje. I jako manažer se můžete zajímat o své lidi, být přátelský, ale když ale když jim řeknete, ať tady vyčistí stůl a oni ho nevyčistí opakovaně, tak se to musí na nějakou dobu změnit. Tak to samé mám Kapolkovými. On to je obchodní vztah, ale zároveň tam máme ještě ten přátelský, a pak to je samozřejmě vyšší dívčí, protože nesmíte zklamat ani v jednom, je tam dvojitý tlak.

9. Jak často probíhá vzájemná komunikace s franšízorem?

Těžko říct. S Míšou si tak často nevoláme, ale vždy když se vidíme tak strávíme hodiny v rozhovorech. Co se týká Honzy, tak jsem na něj zvyklý jako na bráchu,

píšeme si každý den. Někdy si píšeme nepodstatné věci, někdy vážné věci třeba jestli rozjedeme i snídaně. Na tu otázku asi nemám odpověď, protože jsme kamarádi a žijeme pořád v té personě kamarádství, ze který občas vystoupíme a řekneme si něco ohledně nových nápadů, marketingu, změnách, ... Nedokážu si představit, že bych Honzovi psal: Dobrý den, Honzo. Přemýšlel jsem nad marketingovým nápadem ... Nevím jak by to fungovalo.

- DO: Existuje nějaký takový franšizant, který komunikuje vyloženě oficiálně a odměřeně?

Ne. Vždycky je to v takové přátelské rovině, jen u mě to je asi extrémní.

10. Jak vnímáte nároky na dodržování značky a její image?

Je to snadné. Tam jsou tak dobře vypracované a tak jako jednoduché požadavky, že to jinak nejde. Není tam nic zbytečného, máme jednoduchý design, dané recepty a dost lidí, kteří vědí co mají dělat.

- DO: Byla někdy situace, že jste třeba musel opravit nebo změnit něco, co už za vás fungovalo, ale franšizor řekl, že to s ním nesouzní?

Ne a myslím si, že se to ani nemohlo stát díky dobře postavené smlouvě. Od začátku víte, co se smí a nesmí a funguje to i na nějakém selském rozumu. I když vím, že na jedné pobočce někdo něco výrazně vyzdobil a typicky žlutá pobočka byla najednou víc červená, tak tam se to hodně řešilo, na to je Honza pes.

11. Jaké jsou vaše budoucí plány jako franšizanta? Plánujete expanzi nebo diverzifikaci?

S Capolitos uvidíme jak to bude teď, to si to si zatím nechám řekněme ve svých plánech. A co se týká dalšího mého směřování jako podnikatele, myslím že jsem se teď hodně snažil a vlastně jsem přepálil začátek, takže mě doběhlo zdravý, doběhla mě psychika, takže místo toho abych teď lpěl na výkonu tak se budu muset postarat o svoje zdraví, abych se pak mohl starat o plynule o nějaký byznys. Teď

paradoxně nemám plány, že bych zakládal 30 nových společností, ale spíše podumat nad tím co budu dělat dál, protože jedna věc je že mám v životě nějaké cíle se zabezpečit a tady to pořád jen nějaký začátek té cesty. Myslím si, že jde dosáhnout do budoucna jako podnikatel větší stability ve více oborech, pokud budeme věřit Kiyosakimu, tak je potřeba si vytvořit 8 příjmů a co já vím, tak restaurace jenom jeden příjem. Rád bych se angažoval i do jiných oborů který mají zase stabilitu v jiných dobách to znamená až se zmenší návštěvnost restaurací, tak třeba bude krize, budou se více prodávat domy. Třeba reality nebo prodej přes eshop nebo jiná možnost, která se mi v životě naskytne.

- DO: Takže to není tak, že byste chtěl zůstat u franchisingu a zkoušet touto formou různé obory?

To je taky zajímavá filozofie, protože když si projdete třeba třemi franšízami, tak pochopíte mechanismus vytváření podniků. Projdete tím procesem obráceně, vidíte konec a derivujete si začátek. A to dopočítání se k začátku je mnohem jednodušší než ten koncept od začátku vymyslet. Teď se nebavíme o konkurenční doložce, logicky nesmíte vykrádat franšízy, ale to co je na očích, je zřejmé. Rychle se ti rozvine nějaké analytické myšlení, když tam stojíte a vidíte ten proces jak se kolem tebe tvoří, protože už to někdo vymyslel.

12. Jak si představujete vývoj vašeho dlouhodobého vztahu s poskytovatelem franšízy?

Rád bych aby třeba se věci, které můžeme delegovat z obou stran tak se delegovali. A zbyly jenom ty strategické věci, aby každý dělal to nejlepší co umí. To znamená, že já v mé fázi například si myslím, že dělám vše sám za sebe, ale kdybych si najal asistentku na ty triviální úkony, tak budu mít prostor vymýšlet další věci. To samé si představuji pro Capolitos. Vlastně všichni by delegovali méně podstatné věci na lidi, kteří k tomu budou určeni a franšízor společně s majiteli poboček by řešili, jak ty podniky zlepšit, co zavádět za změny, jak to dělat efektivně, jaké mají poznatky z provozů a tak dále. Což samozřejmě řešíme už teď ale mohly by řekněme ty mechanismy ještě dál vylepšovat a vytvořil by se pomyslný mozek celého Capolitos

jako spojení mentálních kapacit všech majitelů a vlastně jsme měli takový řekněme dvou mozkový trast. Tou nekonečnou kapacitou bychom vymýšleli kudy jít dál. Je jedna věc, jestli to budou maličkosti typu hele našel jsem tady lepšího dodavatele zkusíme ho a otestujeme, ušetříme každý 10000 měsíčně a dohromady ušetříme milion. Za ten milion si můžeme cokoliv koupit. Vlastně už teď kdokoliv může vyjádřit svůj názor, ale mluvím tu spíš o nějakém dlouhodobém a strategickém fungování.

13. Vnímáte nakonec nějaké slabé stránky toho franchisingu?

Když se na to podíváme z perspektivy, tak tam může být slabé stránka, že se zavážete se k něčemu a franšízor se zaváže k něčemu, co nesplní. Třeba se zavážete k tomu, že budete podnikat a investovat prostředky a franšízor nezajistí dodavatele, jak se zavázal.

Ten franchising je podle mě lepší než cokoliv jiného. Když máte dvě výchozí pozice: 1. že věci fungují a nikdo vám nehází klacky pod nohy, nebo 2. když jste na to sami a musíte něco vymýšlet, to je samozřejmě složitější. Ve franchisingu prostě už máte vymyšlený a otestovaný koncept.

14. Je ještě něco, co byste chtěl na závěr říci?

Kdokoliv to bude číst, ať se staví v Los Capolitos, je to fakt dobrý. A kdokoliv se zajímá o podnikání, tak za mě je to styl život, který odpovídá nastavení toho jedince a každý podniká trošičku jinak. Podnikání není unifikované, je to nějaký termín, který vlastně pro mě znamená, že vytvářím hodnotu z něčeho, někam dávám svůj čas a energii. Řeším něčí problém určitým stylem za pomoci určitého mechanismu a ostatních proškolených lidí. Podnikání je v podstatě činnost jako každá jiná akorát je hodně široká, protože zapadá do kontextu psychologie, dneska už i demografie a politologie, protože musíte podnikat v právním systému a v souladu s ním. Každý to dělá trošku jinak, ale ty příležitosti můžou být v dost oblastech. Pak už je to jen o tom, kdo si co vybere, na koho, kde něco čeká a jakým způsobem k tomu dojde.

13 Zadání práce z IS (eVŠKP)



Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu

Zadání bakalářské práce

Autor:	Jakub Ben
Studium:	I2100640
Studijní program:	B0413A050021 Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika a management
Název bakalářské práce:	Franchising jako forma podnikání
Název bakalářské práce AJ:	Franchising as a form of business

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cílem práce bude analýza specifik podnikání formou franchisingu, přičemž bude zkoumána konkrétní franšíza a na tomto existujícím podniku budou ověřována teoretická východiska a výhody daného způsobu podnikání.

Z hlediska metodiky bude využita vazba na majitele pobočky restaurace, se kterým bude zpracován rozhovor o fungování reálného podniku a předchozích formách podnikání.

1. Úvod
2. Cíl a metodika
3. Teoretická východiska

- Podnikání, obecný popis a rozdělení
- Franchising
- Porovnání výhody a nevýhod různých typů podnikání

4. Praktická část

- Popis franchisingu na reálném podniku
- Rozhovor s vlastníkem o jeho současném i minulém podnikání

5. Shrnutí poznatků

- Jak se potvrdila teoretická východiska
- Jak jsou popisované výhody vnímány v praxi
- Jak se liší popisovaná franšíza od tzv. "velkých hráčů"

6. Závěr

- ABELL, Mark, 2013. *The law and regulation of franchising in the EU*. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar. Elgar intellectual property law and practice. ISBN 978-1-78195-220-7.
- ALENA, Šafrová Drážilová, 2019. *Základy úspěšného podnikání: Průvodce začínajícího podnikatele*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-2182-3.
- ŘEZNÍČKOVÁ, Martina, 2010. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: Beck. Beckova edice právo a hospodářství, 58. ISBN 978-80-7400-174-1.
- KOLEKTIV, Jitka Srpová, Václav Řehoř a, 2010. *Základy podnikání*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Zadávací pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 15.10.2021