

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Možnosti podnikání formou franchisingu

Franchise business opportunities

Michaela Hauerová

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela HAUEROVÁ**
Osobní číslo: **K11B0308P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Možnosti podnikání formou franchisingu**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte franchisingový trh v podmínkách ČR.
2. Porovnejte franchisingový trh v ČR se zahraničím.
3. Představte konkrétní podnikatelský subjekt.
4. Navrhněte franchisingový koncept pro zvolený podnikatelský subjekt.
5. Zhodnoťte navržený franchisingový koncept a posuďte jeho rizika.


Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

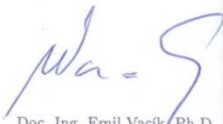
- MENDELSON, Martin, ACHESON, David. *Franchising - moderní forma prodeje*. Praha: Management Press, 1994, 122 s. ISBN 80-85603-54-3.
- ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising. Podnikání pod cizím jménem*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009, 207 s. ISBN 978-80-7400-174-1.
- SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- *Franchising v České republice*. 1. vydání. Praha: Česká asociace franchisingu, 2008, 147 s. ISBN 978-80-254-2136-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Možnosti podnikání formou franchisingu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D. za trpělivost a cenné rady při vypracovávání této bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat Ing. Miroslavu Hodanovi za poskytnutí veškerých informací o společnosti J. J. Darboven potřebných k vypracování práce. A na závěr patří velké poděkování Ing. Vladislavě Matasové za odborné rady při vypracovávání simulovaných rozpočtů v této práci.

Obsah

Úvod a cíl práce	7
1 Vymezení pojmu franchising	9
1.1 Co je to franchising?	9
1.2 Historie franchisingu	9
1.3 Typy franchisingu	12
1.4 Výhody franchisingu	14
1.5 Nevýhody franchisingu	16
2 Představení společnosti J. J. Darboven.....	17
2.1 Produkty společnosti J. J. Darboven	18
2.2 Výhody franchisingu pro J. J. Darboven.....	20
2.3 Nevýhody franchisingu pro J. J. Darboven.....	21
3 Franchising v České republice.....	22
3.1 Vývoj franchisingu v ČR	26
3.2 Česká asociace franchisingu	27
3.3 Porovnání franchisingu v ČR se zahraničím.....	28
4 Vytvoření franchisingového konceptu	31
4.1 Vytvoření franchisingového konceptu pro J. J. Darboven.....	34
4.1.1 Simulovaný rozpočet kavárny	36
4.1.2 Návrh manuálu.....	41
5 Franchisingová smlouva.....	45
5.1 Struktura franchisingové smlouvy	46
6 Zhodnocení možných rizik	50
6.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil pro J. J. Darboven	53
7 Zhodnocení navrženého franchisingového konceptu	56

Závěr	58
Seznam tabulek	60
Seznam obrázků.....	61
Seznam použité literatury	62

Úvod a cíl práce

Tato práce se zabývá společností J. J. Darboven, která má dlouholeté zkušenosti v oblasti pražení a prodeje kávy. Společnost uvažuje o zavedení franchisingových kaváren J. J. Darboven Coffee Shop v České republice. Tento nápad vznikl na základě návštěvy již fungující kavárny v Německu. V současné době se společnost zabývá pouze prodejem kávy, čajů a čokolády do restauračních a kavárenských zařízení. Zavedení franchisingu by pro ni znamenalo významný rozvoj. V této práci je vypracován potenciální franchisingový koncept včetně nabídkové brožury a manuálu. Tento koncept bude sloužit společnosti jako podklad při rozhodování, zda bude nové kavárny zavádět či nikoliv.

Téma franchising bylo autorkou vybráno, protože se nejedná o klasickou formu podnikání, a tudíž je považuje za zajímavé. Oproti vybraným zemím v zahraničí lze franchising v České republice považovat za relativní novinku, kterou každým rokem využívá větší počet podnikatelů. Dle autorky práce hraje franchising důležitou roli v rozvoji malých a středních podniků, pomáhá jim při zakládání vlastního podniku.

V první části bakalářské práce je vymezen pojem franchising včetně jeho historie. Následně je charakterizován franchising v České republice a jeho vývoj. Dále se autorka zabývá výhodami a nevýhodami franchisingu z pohledu obou smluvních stran nejprve teoreticky, a poté se zaměřuje na to, jaké výhody a nevýhody franchising představuje pro společnost J. J. Darboven. Tato společnost je v práci představena včetně jejích produktů. Následně autorka porovná franchising v České republice se zahraničím. V další části práce je vypracován návrh franchisingového konceptu pro J. J. Darboven a je odhadnut průměrný rozpočet pro potenciální nově zavedenou kavárnu J. J. Darboven Coffee Shop. Autorka práce definuje franchisingovou smlouvu včetně jejích náležitostí a na závěr jsou na základě zjištěných poznatků charakterizována rizika spojená s již zmíněným způsobem podnikání. V závěru práce je zhodnocen navržený franchisingový koncept.

Cílem práce je charakterizovat franchisingový trh v České republice a porovnat jej se zahraničním. Dále je cílem představit konkrétní podnikatelský subjekt a navrhnout pro něj franchisingový koncept. Na základě zjištěných poznatků je třeba zhodnotit franchisingový koncept a posoudit jeho případná rizika. Snahou práce je také zvýšení povědomí veřejnosti v České republice o franchisingu a poukázat na to, že je to jedna

z možných forem, která usnadní zakládání vlastního podniku. Počet franchisových systémů v ČR se sice zvyšuje, ale je stále mnoho lidí, kteří mají o této formě podnikání nedostatek informací a nepouštějí se do ní ze strachu, že je to příliš složité a finančně náročné.

1 Vymezení pojmu franchising

1.1 Co je to franchising?

Definice franchisingu jsou v různých zemích odlišné, za nejuznávanější je považována definice Německého franchisingového svazu, Mezinárodní asociace amerických franchisorů a hlavně Evropské franchisové federace. V České republice existuje Česká asociace franchisingu, která uvádí definici dle evropského kodexu etiky franchisingu, jehož autorem je Evropská franchisová federace. Tato definice zní následovně: „*Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků, franchisora a jeho franchisantů. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí. Toto právo franchisanta opravňuje a zavazuje užívat za přímou nebo nepřímou úplatu jméno franchisorovy firmy a/nebo jeho ochrannou známku a/nebo servisní známku a/nebo jiná práva z průmyslového a/nebo duševního vlastnictví, jakož i know-how, hospodářské a technické metody a procedurální systém, v rámci a po dobu trvání písemné franchisové smlouvy za tímto účelem uzavřené mezi stranami, a za trvalé obchodní a technické podpory ze strany franchisora.*“ (Řezníčková, 2009), (Česká asociace franchisingu, 2008, str. 16).

Franchising je dlouhodobá spolupráce franchisanta a franchisora založená na smluvním vztahu, v němž jeden subjekt zvaný franchisor poskytuje druhému subjektu zvanému franchisant licenci užívat jeho obchodní jméno, značku nebo logo. Podle tohoto smluvního vztahu franchisant neztrácí samostatnost a podniká stále pod svým jménem a na vlastní odpovědnost. Z výše uvedeného smluvního vztahu vyplývá, že franchisant je povinen jednat stanoveným způsobem a franchisor má právo kroky franchisanta řídit a kontrolovat franchisový systém. Franchisor také podporuje franchisanta při výstavbě a vedení podniku (Řezníčková, 2009), (Synek, 2010).

1.2 Historie franchisingu

Pojem „franchisa“ je označení pro formu podnikání, pojem „franchising“ je označení pro podnikatelskou činnost prostřednictvím tohoto systému. Oba pojmy pochází z amerického hospodářského slovníku, ačkoli mají své kořeny ve středověké Francii. Tam pojem „franchisa“ znamenal předání privilegií třetí osobě, která za to mohla

vyrábět nebo obchodovat ve státním zájmu. Ve Spojených státech amerických a ve Velké Británii se franchising objevil v 17. a 18. století, v té době znamenal privilegia, která přiznával král a udělil je vybraným osobnostem. Také to znamenalo udělení monopolního práva ve státním zájmu. V osmdesátých letech 20. století se rozšířil ve vyspělých zemích Evropského společenství (Česká asociace franchisingu, 2008), (Jakubíková, 1997), (Mendelsohn & Acheson, 1994).

Společnost Singer Sewing Machine Company byla první firmou, která v letech 1860–1863 používala franchising. Obchodovala v oblasti průmyslových a odbytových systémů šicích strojů značky Singer. Tento systém fungoval na principu nezávislých cestujících prodejců, kteří prodávali a opravovali šicí stroje na vlastní účet a pod vlastním jménem. Za dalšího předchůdce franchisingu lze považovat firmu Coca-Cola, která před více než sto lety prodávala právě podle tohoto vzoru (Česká asociace franchisingu, 2008), (Řezníčková, 2009).

Koncem devadesátých let 19. století začala firma General Motors prodávat auta na principu franchisingu. Tato společnost je považována za první, která sepsala franchisingovou smlouvu. Podle této smlouvy získal nezávislý prodejce licenci a mohl prodávat elektrické a parní automobily. V roce 1900 se začal franchising používat v oblasti prodeje pohonných látek u čerpacích stanic a v roce 1902 v prodeji drogistického zboží. Po první světové válce bylo zjištěno, že franchising vede k vyšším ziskům prostřednictvím zavedené značky a exkluzivity výrobku (Řezníčková, 2009).

Novější forma franchisingu se objevila po druhé světové válce, kdy se musel systém přizpůsobit nárokům velkých trhů. Ke značnému rozšíření franchisingu došlo hlavně v USA. Západní Evropa zároveň v té době reaguje na rozdílné podmínky konkurenčních firem. Tato situace způsobila nutnost vybudování jednotných systémů odbytu, jelikož klasický odbyt produktů nebo nabídka služeb už nestačily. Začal být kladen velký důraz na značku, lidé podle ní posuzovali kvalitu, solidnost výrobce a také odlišnosti od podobných produktů. Dvěma hlavními vlivy, které ovlivnily expanzi franchisingu v USA, jsou umožnění získání půjček zajištěných americkou společností Veterans Administration a reálný stav ekonomiky, ve které měly nové nápady výrazné uplatnění. V oblasti franchisingu začaly působit hlavně motely, kadeřnické salony, opravy, čistírny oděvů, agentury pro zaměstnance, prádelny, opravy aut a další. Největší

zastoupení má franchising ve fastfoodových restauracích (Česká asociace franchisingu, 2008), (Řezníčková, 2009).

Nová generace franchisingu se objevila v období čtyřicátých a padesátých let 20. století. V té době se začal považovat franchising za jednu z forem podnikání. V americkém San Diegu se začal používat do té doby neobvyklý způsob franchisingového podnikání. Jednalo se o partnerství franchisanta a společnosti, kdy franchisant vložil kapitál, jehož součástí byla polovina nákladů nutných na stavbu motelu. Motel byl společností postaven za nižší než poloviční náklady, protože společnost získala smluvní poplatky za franchising. Franchisant vedl motel a dostával za to měsíční plat.

Franchising jako nová marketingová technika byl přínosný především v oblasti maloobchodu. Pomáhal řešit problémy týkající se rozdílů mezi velkými a malými podniky, jelikož je pro maloobchodníka těžké, v některých případech i nemožné čelit tak velké konkurenci. Obchodníci tento systém ocenili hlavně při zahájení podnikání, protože jim pomohl zamezit rizikům s tím spojeným.

V padesátých letech 20. století vznikly ve Spojených státech amerických firmy, které jsou známé po celém světě. Mezi ně patří McDonald's a Holiday Inns of America, která dnes nese název Holiday Corporation. Velký boom franchisingu proběhl v oblasti stravování a také se hodně rozšířil v hotelnictví. Velký úspěch Holiday Inns přesvědčil společnosti Hilton a Sheraton, aby také přešly na tuto formu podnikání a začaly prodávat své jméno.

Ve Velké Británii se začal franchising používat v roce 1955. V tomto roce koupila společnost J. Lyons and Co., Ltd., od americké společnosti Wimpy hamburger restaurant master franchising. Pro šíření franchisingu do Evropy byla Velká Británie vybrána záměrně, jelikož zde nebyly jazykové bariéry a předávání informací bylo jednodušší. Do celého světa se franchising rozšířil v sedmdesátých a osmdesátých letech 20. století, bylo to způsobeno velkými problémy malých a středních podniků, neboť většina z nich krachovala (Řezníčková, 2009).

Dnes se franchising používá skoro po celém světě. Největší zastoupení má samozřejmě ve Spojených státech amerických, za nimi jsou v pořadí Kanada, Francie a Japonsko. V roce 2002 v České republice bylo přibližně 80 firem fungujících na bázi franchisingu a 55 z nich bylo celosvětových. V roce 2008 už bylo v České republice 150 franchisingových podniků (Jakubíková, 1997), (Řezníčková, 2009).

Roku 1993 byla v České republice založena Česká asociace franchisingu, která je členem Evropské franchisové federace. Po dvanácti letech byl založen Český institut pro franchising. V dnešní době je franchising používán napříč různými odvětvími, mezi tato odvětví patří maloobchodní prodejny, samoobsluhy, rozvážení jídla a jiného zboží, čerpací stanice, realitní kanceláře, pojišťovny, poradenské kanceláře, kadeřnické salony, autoopravny, půjčovny aut a kol, autoškoly, videopůjčovny, obchody s výpočetní technikou, kopírovací a fotografické služby, poštovní doručovací služby, reklamní agentury, farmacie, provozování hřišť a další (Řezníčková, 2009).

1.3 Typy franchisingu

Existují dva základní typy franchisingu – výrobkově odbytový a podnikatelský. První ze zmíněných typů klade důraz na právo odbytu určitého zboží, franchisant se zavazuje, že bude prodávat produkty pod výrobní značkou dodavatele nebo pod jeho obchodní značkou v rámci přesně vymezené distribuční sítě. Druhý typ se zaměřuje na propojení mezi franchisorem a franchisantem, franchisor poskytuje pomoc ve všech aktivitách souvisejících s podnikáním při začátku i v průběhu podnikání (Řezníčková, 2009).

Franchising lze členit podle několika hledisek. Z historického hlediska je starší tzv. výrobkový franchising. Používal se při prodeji značkových výrobků, franchisor poskytl franchisantovi návod výrobního postupu a další potřebné pokyny. Z historického hlediska lze vymezit ještě jeden typ – podnikatelský neboli odbytový franchising, v angličtině se mu říká package Franchoise. Charakteristickými rysy tohoto typu jsou získání ověřeného podnikatelského nápadu, výpomoc při hledání místa pro založení vlastního podniku, pomoc při vedení vlastního podniku a lze sem zahrnout i případnou finanční pomoc. Tento typ se používá nejčastěji v oblasti poskytování služeb.

Z hlediska předmětu lze franchising členit na průmyslový, distribuční, velkoobchodní a služeb. Průmyslový franchising je specializuje na výrobu výrobků na základě oprávnění od franchisora vyrábět zboží podle dané specifikace a následně jej prodávat pod ochrannou známkou. Distribuční franchising se specializuje na prodej výrobků na základě oprávnění od franchisora prodávat výrobky pod jeho označením a podle jasně daných obchodních metod. Velkoobchodní franchising se zaměřuje na podnikání v oblasti velkoobchodu, franchisant je oprávněn k distribuci výrobků pouze maloobchodníkům. Franchising služeb se zabývá poskytováním služeb, jedná se

o poskytnutí licence franchisantovi, který za ni šíří předem dohodnuté služby pod obchodní značkou franchisora.

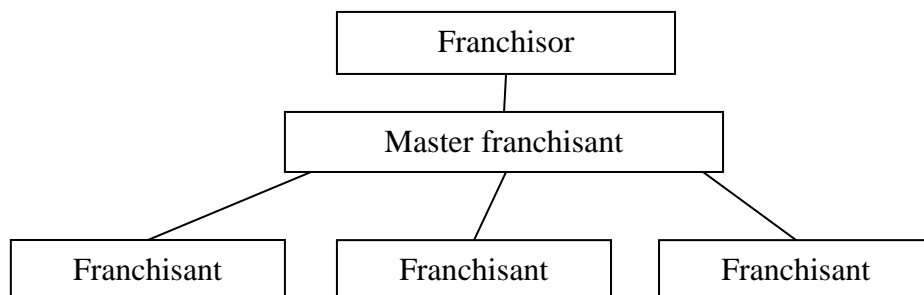
Podle osoby franchisanta lze franchising dělit na franchising mezi fyzickými osobami, mezi právníckými osobami a smíšený. Z hlediska vertikálního členění se franchising dělí na jednostupňový, u kterého je licence poskytována pouze franchisantům na stejné úrovni, a vícestupňový, u kterého se licence poskytuje franchisantům na různých úrovních.

Dalším hlediskem, podle kterého se dělí franchising, jsou vztahy ke třetím osobám, jedná se zde o master-franchising a jednoduchý franchising. Master-franchising přesahuje území státu, provozuje se tedy mezinárodně. Jedná se o vztah, kdy franchisor poskytne franchisantovi právo poskytnout franchising dalším podnikatelům. Říká se tomu subfranchising a z franchisanta se stává quazifranchisor, který má omezená práva na základě smlouvy. Mezi nevýhody master-franchisingu patří nesnadné vyhledávání vhodné osoby pro sub-franchising, hůře se dodržují normy a řízení kvality a může dojít také ke konfliktu mezi franchisorem a subfranchisorem. V jednoduchém franchisingu nesmí franchisant provádět činnosti, které by mohly způsobit prozrazení důvěrných informací třetím osobám, nesmí tedy provádět master-franchising.

Z teritoriálního hlediska je franchising členěn na národní, který se zakládá na vztahu franchisora a franchisanta na území jednoho státu, a mezinárodní, který je založen na vztahu franchisanta a franchisora z různých států.

Posledním hlediskem dělení franchisingu je exkluzivita výrobků, jedná se o minifranchising. Tento typ se používá při poskytování licence na prodej exkluzivního zboží, franchisor podle smlouvy poskytuje výhradní právo prodeje na přesně vymezeném území, speciální sortiment, vstupní kapitálový vklad, dodržování stanovených cen a zařízení prodejen (Jakubíková, 1997), (Řezníčková, 2009).

Obrázek 1: Master-franchising



Zdroj: Řezníčková, 2009

1.4 Výhody franchisingu

Výhody z pohledu poskytovatele franchisy:

- Není nutné velké množství kapitálu k dosažení rychlého růstu podniku, protože každá nová provozovna čerpá finanční zdroje jednotlivého poskytovatele franchisy.
- Schopnost rychlejšího rozvoje pro organizaci poskytovatele franchisy, aniž by využila velké množství rizikového kapitálu.
- Poskytovatel franchisy nemusí vyřizovat mnoho problémů s pracovníky, protože tyto problémy vznikají v jednotlivých provozovnách a jeho už se netýkají.
- Franchisor nevlastní aktiva dané provozovny, veškerá odpovědnost spočívá na franchisantovi, který je vlastníkem těchto aktiv.
- Franchisorova pozice je na místě výrobce a zároveň velkoobchodníka, tímto získává více možností v oblasti distribuce a zajišťuje odbyt svých výrobků.
- Tvorba vlastní struktury široké odbytové sítě, vyšší podíl na trhu, lepší financování, nižší náklady na otevření nových organizací, nové příjmy pro vývoj know-how, přehlednější řízení a kontrola prodeje výrobků nebo služeb.
- Společná propagace, která umožňuje růst image podniku a také značky. Franchisor má díky této formě prodeje blíže k zákazníkům, je stále informován o jejich přáních a požadavcích (Řezníčková, 2009), (Mendelsohn & Acheson, 1994), (Česká asociace franchisingu, 2008), (Keup, 2012).

Výhody z pohledu franchisanta:

- Vyšší jistota v podnikání, eliminace rizika samostatnosti, poměrně rychlý přístup na trh, franchisant získá ověřenou a lety osvědčenou marketingovou koncepci.

- Na začátku podnikání dostane franchisant od franchisora úvodní školení a trénink pro správné řízení organizace, je také bezplatně školen personál.
- Pokud je franchisant schopný a aktivní, má možnost rychle a pružně reagovat na požadavky konečných spotřebitelů.
- Franchisingové společnosti jsou známy jednotným vzhledem obchodních míst a jednotným chováním pracovníků v provozovně, zákazník si podnik pamatuje, jelikož je zde určena jasná struktura.
- Předem definovaná struktura zamezí problémům se zásobováním a také nejsou problémy se sortimentem, protože je prověřený, splňuje veškeré normy, hodnoty a postupy.
- Franchisant má možnost využívat ochranné známky, obchodní jméno a také společnou reklamu.
- Možnost využití pomoci při cenové regulaci, v návaznosti na to pak lepší obrátové, nákupní a výdajové výhody.
- Franchisant se může podílet na veletrzích a reklamních kampaních, které organizuje franchisor.
- Franchisant dostane snáze úvěr například v bance díky zastoupení spolehlivé a známé společnosti – franchisora.
- Podnikatelská motivace související se samostatností podnikání (Řezníčková, 2009), (Česká asociace franchisingu, 2008).

Výhody franchisingu pro hospodářství a společnost:

- Vytváření nových podniků a udržování provozu stávajících podniků.
- Vytváření nových pracovních míst a zároveň udržení stávajících pracovních míst.
- Protože franchisingové firmy jsou schopny se na trhu dlouho udržet, dají se pracovní pozice plánovat.
- Dochází k restrukturalizaci hospodářství, lépe se využívají lidské a podnikové faktory, mezi které patří know-how, práce nebo kapitál.
- Vyzdvižení kvalitativních prvků a spolupráce v konkurenční oblasti, garance a stabilita kvality (Řezníčková, 2009), (Česká asociace franchisingu, 2008).

1.5 Nevýhody franchisingu

Nevýhody z pohledu franchisanta:

- Obchodní koncept je fixní a nelze ho už nijak měnit, změny lze provádět jen velmi zřídka.
- Je třeba brát ohled i na zájmy ostatních členů franchisingového systému.
- Franchisant se musí umět přizpůsobit a je zde riziko, že mezi franchisantem a franchisorem nevznikne vztah spolupráce, ale vztah nadřízeného a podřízeného.
- Franchisant si musí uvědomit, že jeho podnikání bude vždy omežováno franchisorem, nebude možné prosazovat vlastní nápady.
- Franchisor má právo kontrolovat provozovnu franchisanta, musejí se platit poplatky jako licenční poplatek, marketingový poplatek a další.
- Vložený kapitál se franchisantovi vrací pomalu, ale návratnost je spolehlivější ve srovnání s jinou formou podnikání.
- Je potřeba dodržovat stanovená pravidla a ustanovení uvedená ve franchisingové smlouvě, ve které si ve většině případů franchisor uplatňuje překupní právo na provozovnu franchisanta.
- Smíření se s image franchisingového návrhu (Řezníčková, 2009), (Česká asociace franchisingu, 2008).

Nevýhody z pohledu franchisora:

- Riziko poškození dobrého jména společnosti franchisantem, tím může dojít k poklesu tržeb u ostatních franchisantů. (Může se jednat například o prodej surovin způsobujících spotřebitelům zdravotní problémy, zveřejnění této skutečnosti v tisku může poškodit pověst podniku).
- Franchisor nemůže franchisantovi nic přikazovat, neboť franchisant podniká jako samostatný podnikatel.
- Franchisor nemá plnou kontrolu nad franchisovou provozovnou.
- Riziko, že se franchisant bude chtít osamostatnit a bude mít pocit, že zvládne vést podnik samostatně a bez franchisingových poplatků.
- Je třeba dodržovat pravidla, která jsou stanovena ve franchisingové smlouvě (Řezníčková, 2009), (Česká asociace franchisingu, 2008).

2 Představení společnosti J. J. Darboven

Společnost J. J. Darboven se zabývá pražením a prodejem kávy. V současné době uvažuje o zavedení franchisingových kaváren J. J. Darboven Coffee Shop v České republice. Tato úvaha vznikla na základě návštěvy již fungující kavárny v Německém městě Leipzig (Lipsko).

Společnost byla založena roku 1866 a jejím zakladatelem byl Johann Joachim Darboven. Dědila se a dnes ji vede už čtvrtá generace potomků pana Darbovena. Současným reprezentantem je Albert Darboven. Společnost vznikla z myšlenky pít dokonalou kávu, dnes je sortiment mnohem širší, už se nejedná jen o kávu, ale také o čaj a horkou čokoládu. Mateřská společnost má své sílo v Hamburku a zaměstnává přes 1 100 lidí po celém světě. Dále je tento koncern tvořen 13 dceřinými společnostmi, které se nacházejí v osmi evropských zemích. Hlavním cílem společnosti je udržení dlouholeté tradice předávané z generace na generaci, jedná se o jistou zodpovědnost vůči předkům, kteří měli ke kávě, pražení, chuti a vůni neobyčejně vřelý vztah. Společnost také dbá na kvalitu zpracování a přípravy produktů. Ty mají velkou zodpovědnost vůči zákazníkům, kteří od nich očekávají nejvyšší kvalitu, na niž jsou zvyklí mnoho let. Ve společnosti dochází k neustálým inovacím, které zajišťují nejvyšší možnou kvalitu produktů a služeb. Jedná se o nové technologické postupy při pražení a zpracování kávy.

V dnešní době, kdy svět ovládá globalizace, není jednoduché být úspěšný na trhu. Úspěšnost může pokazit také anonymita na trhu a neustálé cenové války. Společnost J. J. Darboven má v tomto směru velkou výhodu díky své dlouholeté tradici, zkušenostem a odborným znalostem, které napomáhají k úspěšnému prodeji kávy, čaje a dalších teplých a studených nápojů. Zakládá si hlavně na vysoké kvalitě a čerstvosti. Zákazník si díky rozmanitosti sortimentu vždy najde své oblíbené zboží. Společnost podporuje farmáře v pěstitelských oblastech, chce tím docílit zlepšení životních podmínek, přístupu ke vzdělávání a vylepšení pracovních podmínek. Vybrané produkty společnosti jsou s BIO pečeti. Mezi zaměstnanci společnosti lze najít obchodní specialisty, zkušené techniky, kteří zákazníkovi odborně poradí nebo pomohou, a také kvalifikované baristy, osoby specializující se na přípravu a výrobu kvalitní kávy. V České republice je na pozici baristy Radim Pavelka, který se zabývá dohlížením na kvalitu dodávané kávy, její odbornou přípravu, správné sestavení mlýnku a

servírování kávy. Produkovaná káva je v centrální pražírně neustále kontrolována a ochutnávána, aby se dostala k zákazníkovi ve vysoké kvalitě. Společnost se také považuje za flexibilní v oblasti výroby i logistiky, dodávky jsou spolehlivé.

Společnost J. J. Darboven patří od roku 1993 k průkopníkům FairTrade kávy v Evropě. FairTrade garantuje férovou výkupní cenu surové kávy a také dochází k podpoře jejich pěstitelů. V roce 2009 získala společnost za aktivity v oblasti FairTrade ocenění FairTrade-Awards.

2.1 Produkty společnosti J. J. Darboven

Sortiment společnosti se dělí na kávu, čaj a čokoládu. Společnost nabízí několik typů kávy espresso, mezi něž patří italské Alfredo Espresso a Alfredo Espresso Primus Omnium, J. J. Darboven Pure Origins, švýcarská káva Mövenpick, dále pak Café Intención, Café Verdea a nově francouzská káva Brosio.

Káva Alfredo Espresso je tradiční značkou používanou v celé Evropě, prodává se v moderním balení, díky kterému se snadno rozlišují jednotlivé druhy a kávové směsi připravené pro různé příležitosti. Aby si Alfredo udrželo svůj úspěch, je potřeba jej neustále rozvíjet a prohlubovat, značka musí růst a přizpůsobovat se požadavkům zákazníků. Na základě toho byla vyvinuta káva Primus Omnium, která patří k nejlepším espresso kávám a má velký potenciál pro budoucnost. Samotný název Primus Omnium pochází z latiny a v překladu znamená „nejlepší ze všech“, což výstižně vystihuje kvalitu této kávy.

J. J. Darboven Pure Origins je nabídka původních jednodruhových káv z tradičních pěstitelských oblastí. Tato káva je závislá především na podnebí, půdě a umístění kávovníků. Odborníci společnosti vybrali několik druhů, které považují za nejchutnější. Mezi tyto druhy patří káva Kenya Massai, Ehiopia Sidamo, Colombia Supremo, Brazil Sul de Minas a India Taj Mahal.

Káva Mövenpick je vyráběna podle originální švýcarské receptury v pražírně J. J. Darboven. Tuto kávu tvoří zrna odrůdy arabika, která jsou pěstována ve vysokých nadmořských výškách. Patří přes 20 let mezi hojně vyhledávané prémiové kávy.

Dalším produktem je Café Intención especial, jedná se o kávu Fair Trade, která je v BIO kvalitě a pochází z tradiční pěstitelské oblasti. Tato káva přichází přímo z pěstitelských zemí bez zprostředkovatelů. Registrovaný spolek Verein TransFair e. V. garantuje

férovou cenu za sklizenou kávu a také umožňuje rozvoj oblastí, kde je káva jedním z mála zdrojů obživy. Káva je kvalitní, protože ji malí pěstitelé mají jako jediný zdroj obživy, a tudíž se plantážím pečlivě věnují. Výrobky označené BIO pečeti jsou pěstovány bez použití jakýchkoli chemických látek.

J. J. Darboven Café Verde je espresso, jehož hlavní myšlenkou je udržet životní prostředí díky stoprocentní organicky pěstované kávě. Kávová zrna jsou ručně sbírána a nepoužívají se žádná umělá hnojiva. Ve španělštině „Verde“ znamená „zelená“.

Kromě kávy Espresso nabízí společnost také snídaňovou kávu, která je členěna na filtrovanou praženou kávu a instantní kávu. Filtrovaná pražená káva si díky tomuto způsobu přípravy uchovává jedinečné vlastnosti a má nezaměnitelnou chuť. Tuto kávu nabízí společnost od značky Mövenpick, J. J. Darboven Classics a IDEE Kaffee, která je buď klasická, nebo bezkofeinová. Instantní káva představuje rychlejší přípravu, nižší náklady na přípravu a také kvalitu díky způsobu zpracování. Káva se suší mrazem, který uchovává původní vlastnosti pražené kávy a také čerstvost. Společnost nabízí instantní kávu IDEE Kaffee Gold Express, Premium, Instagold, Gold Mocca a Würzig.

Společnost J. J. Darboven se také specializuje na zařízení s vysokou spotřebou kávy, jako jsou restaurace, kavárny a jiné firmy. Tyto zakázky řeší regionální manažeři. Společnost také nabízí Vending neboli prodej kávy do nápojových automatů. Do automatů se dává kvalitní a čerstvá káva, společnost také poskytuje odborné poradenství a služby, preferuje individuální přístup, nabízí semináře a školení se specialisty a také rychle reaguje na přání zákazníků. Posledním produktem v oblasti kávy je Coffee to go, které je v dnešní době neodmyslitelnou součástí každodenního života. V České republice se začala káva do kelímku připravovat začátkem 90. let minulého století.

Společnost produkuje tři druhy čajů: Eiles Tee, Plateanum a Chaipur. Eiles Tee vznikl v roce 1873 v Mnichově a jeho zakladatelem byl Joseph Eiles, který je dodnes považován za průkopníka čajové kultury v Evropě. Tento čaj má původ v nejslavnějších pěstitelských oblastech po celém světě a zpracovává se s nejvyšší pečlivostí. Čaje Eiles jsou v různých baleních a druzích – ovocné, bylinkové, černé a zelené.

Název dalšího čaje Plateanum je odvozen od platiny, což je ušlechtilý, drahý a vzácný kov. Posledním produktem z oblasti čajů je Chaipur. Jedná se o směs horkého mléka, stimulačního černého čaje a exotického koření. Je možné vybrat si z několika druhů,

jako jsou například Matcha Green Tea Powder, Chai Latte Classic nebo Matcha Green Chai Frappé.

Společnost zákazníkům nabízí také čokoládu Cocaya, která má vysoký obsah kaka. K prvnímu zpracování kakaových bobů došlo před čtyřmi tisíci lety v Mexickém zálivu. Za první výrobce čokolády se považují Mayové, kteří začali připravovat hořký kvašený nápoj nazývaný Cocahuati. Dalším kmenem, který připravoval čokoládový nápoj zvaný Xocolath, byli Aztékové. Cocaya je vyrobena z kaka z nejvyhlášenějších pěstitelských oblastí a společnost ji nabízí v tmavé i bílé variantě.

2.2 Výhody franchisingu pro J. J. Darboven

Zavedení franchisingových kaváren v České republice bude znamenat pro společnost její rozvoj za relativně málo peněz. Společnost tím umožní podnikání franchisantovi na základě již fungujícího podnikatelského konceptu. Dále by toto fungování znamenalo pro společnost trvalé příjmy z obrátu franchisanta, které by se mohly využít na rozvoj společnosti a vylepšování jejího know-how. Součástí franchisingového poplatku je také příspěvek na reklamu a propagaci společnosti J. J. Darboven, společnost se díky tomu více dostane do povědomí lidí a bude se lépe rozvíjet.

Díky této formě podnikání bude spadat veškerá odpovědnost za provozování kavárny na franchisanta, není to ale pravidlem. Odvíjí se to od pravidel stanovených ve franchisingové smlouvě. Franchisor bude moci jistým způsobem dohlížet na to, zda je kavárna provozována podle pravidel přísně stanovených ve franchisingové smlouvě. Díky tomuto dohledu na franchisanty může společnost vytvářet jedinečnou kulturu v oblasti prodeje kávy, což se týká jejího servírování, přípravy, prezentace a ostatních činností spojených s jejím prodejem. Franchisor také může tímto způsobem zajistit zákazníkům vysokou kvalitu kávy. Mnoho kaváren v České republice ve snaze ušetřit dává svým zákazníkům „šizenou“ kávu, nedodržuje správné množství do jednoho šálku. Tomuto problému chce společnost J. J. Darboven prostřednictvím franchisingového konceptu předejít. Franchisant bude nakupovat kávu výhradně od svého franchisora a bude muset dodržovat požadovaná pravidla jím stanovená. S tím je spojena také výhoda v zajištění trvalého odbytu kávy. Společně s kávou si společnost zajistí také trvalý odbyt čajů, čokolády, dortů a ostatních potravin prodávaných v kavárně.

Prodej franchisingové licence přinese společnosti J. J. Darboven také větší podíl na trhu a rychlejší rozvoj v porovnání s klasickým prodejem. Výhodou je, že nově otevřené kavárny na základě franchisingu budou znamenat pro franchisora nižší náklady na otevření nových provozoven.

Za výhodu lze také považovat odstranění problémů se zaměstnáváním a provozem kaváren, vše zajišťuje franchisant. Zaváděním nových kaváren společnost pomáhá státu v oblasti nezaměstnanosti, nabízí nová pracovní místa a práci na základě ověřených a vyzkoušených podmínek. Poslední výhodou pro společnost J. J. Darboven je informovanost o přáních zákazníků, průzkum nemusí provádět franchisor, vše za něj udělá franchisant, dojde tedy k částečnému ušetření času i nákladů.

2.3 Nevýhody franchisingu pro J. J. Darboven

Jednou z hlavních nevýhod pro J. J. Darboven je riziko poškození dobrého jména společnosti, může se stát, že výběr franchisanta nebude vhodný. Franchisant se může z počátku jevit jako ideální, ale později se ukáže, že tomu tak není. Může nesprávným jednáním poškodit pověst společnosti. Také se může stát, že franchisant nebude dostatečně dohlížet na personál, který se následkem toho bude chovat k zákazníkům nevhodně, a mezi lidmi se můžou začít šířit negativní ohlasy. Důsledkem poškození dobrého jména společnosti může být pokles tržeb nejen problémové provozovny, ale i ostatních, jelikož lidé vnímají J. J. Darboven Coffee shop jako celek. Franchisor má sice jistou kontrolu nad provozovanou kavárnou, ale tato kontrola není úplná, jelikož franchisant podniká jako samostatný podnikatel. K této situaci může dojít v případě, že nebude dobře postavena franchisingová smlouva. Pokud budou franchisingová smlouva a počáteční dohled a kontrola stanoveny dobře, výše uvedená nevýhoda vůbec nemusí nastat.

3 Franchising v České republice

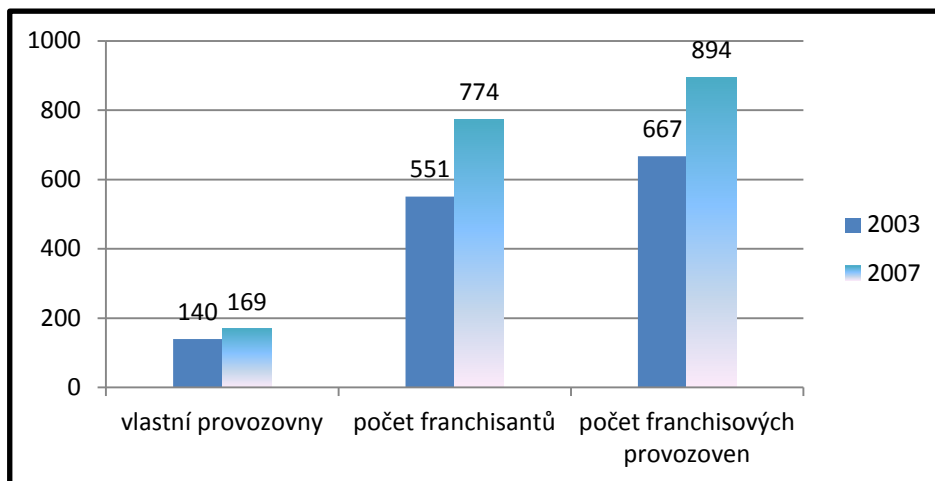
Jak již bylo výše zmíněno, franchising přišel do České republiky v roce 1991. Rozšiřoval se zde velmi pomalu z důvodu nedostatečných znalostí o jeho fungování, jistou roli v tom sehrála určitá nedůvěra mezi podnikateli. Rozvoji bránil také nedostatečný zájem a nabídka odborných přednášek, literatury a poradenských služeb. Rozvoj franchisingu v České republice brzdily problémy financování, málo rozvinutá podnikatelská kultura, špatná legislativa a právní povědomí, nedostatečná kvalita managementu. Chybělo know-how a také chyběly zkušenosti s touto v té době novou a nezvyklou formou podnikání. Posledních několik let se franchising v České republice stále více prosazuje, velký zájem dostat se na český trh mají zahraniční poskytovatelé franchisy. Kromě zahraničních poskytovatelů se na českém trhu objevují i české firmy fungující na bázi franchisingu (Franchising: Franchising v ČR, 2012).

Na konci roku 2007 bylo evidováno dle databáze České asociace franchisingu přibližně 130 franchisových systémů, což je o 46 % více oproti roku 2003. U těchto systémů byl prováděn průzkum a reagovalo na něj celkem 49 respondentů, z nichž 38 % podnikalo v oblasti obchodu a 62 % v oblasti služeb. Nejčtenější zastoupení v oblasti obchodu měly koncepty s módou, kosmetikou, stavebním materiálem, a také hobbymarkety, zatímco v oblasti služeb měly nejvýznamnější zastoupení realitní kanceláře, fastfoodové restaurace, jazykové školy a kadeřnictví (Česká asociace franchisingu, 2008).

Česká asociace franchisingu vybrala pro průzkum 16 franchisových systémů, které uvedly v dotazníku srovnatelné údaje v roce 2003 a 2007. V roce 2003 měly tyto systémy 140 vlastních provozoven, to znamenalo přibližně 9 provozoven na jeden franchisový systém. V roce 2003 byl celkový počet franchisantů 551, což znamenalo přibližně 35 franchisantů na jeden franchisový koncept. Franchisových provozoven bylo v tomto roce 667, a když toto číslo bude vyděleno 16 podle počtu franchisových systémů, vychází přibližně 42 franchisových provozoven na jeden franchisový systém. Ve srovnání s rokem 2007 došlo k pozvolnému růstu v počtu franchisových provozoven a také v počtu franchisantů. Oba tyto ukazatele vzrostly přibližně o 30 %. Počet vlastních provozoven vzrostl přibližně o 17 %, a kdybychom tento výsledek přepočítali na jednoho franchisanta, jednalo by se přibližně o jednu provozovnu. Z dat v následujícím grafu vyplývá, že vlastní provozovny se otvírají minimálně, je větší

zájem o získávání obchodních partnerů a otvírání franchisových provozoven (Česká asociace franchisingu, 2008).

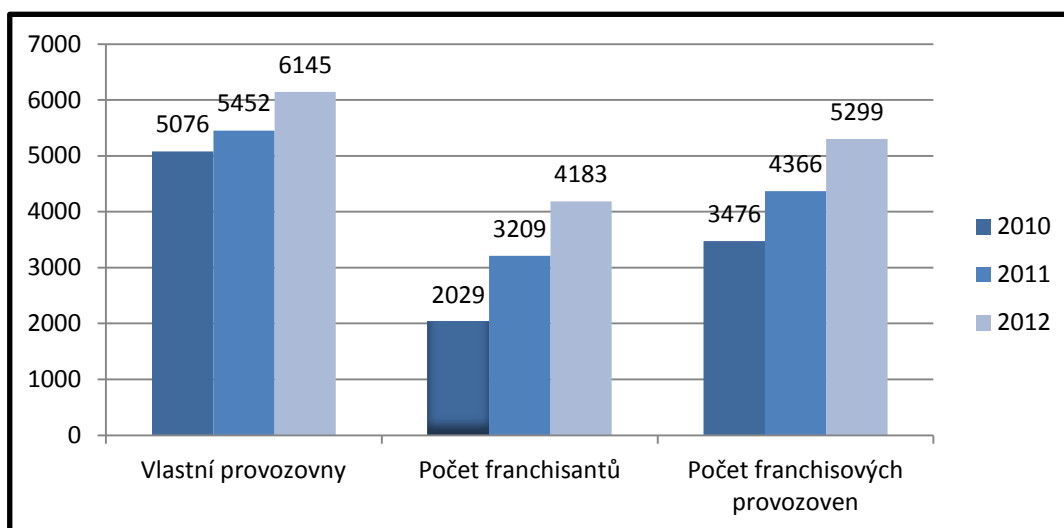
Obrázek 2: Vývoj franchisových konceptů



Zdroj: Česká asociace franchisingu, 2008

Podle společnosti PROFIT system franchise services bylo v roce 2012 na českém trhu celkem 4 183 franchisingových podnikatelských subjektů. Tento počet neustále roste a očekává se růst i v dalších letech. Oproti roku 2011 se počet franchisových provozoven zvýšil o 21 %. V současné době působí v České republice 200 značek, které se rozvíjejí pomocí franchisingových licencí. Největší expanze byla zaznamenána v oblasti služeb, což byl růst o 22 % oproti roku 2011, obchod rostl pomaleji, ale i tak vzrostl o více než 15 % (Report o franchisovém trhu 2012, 2012).

Obrázek 3: Vývoj franchisových konceptů



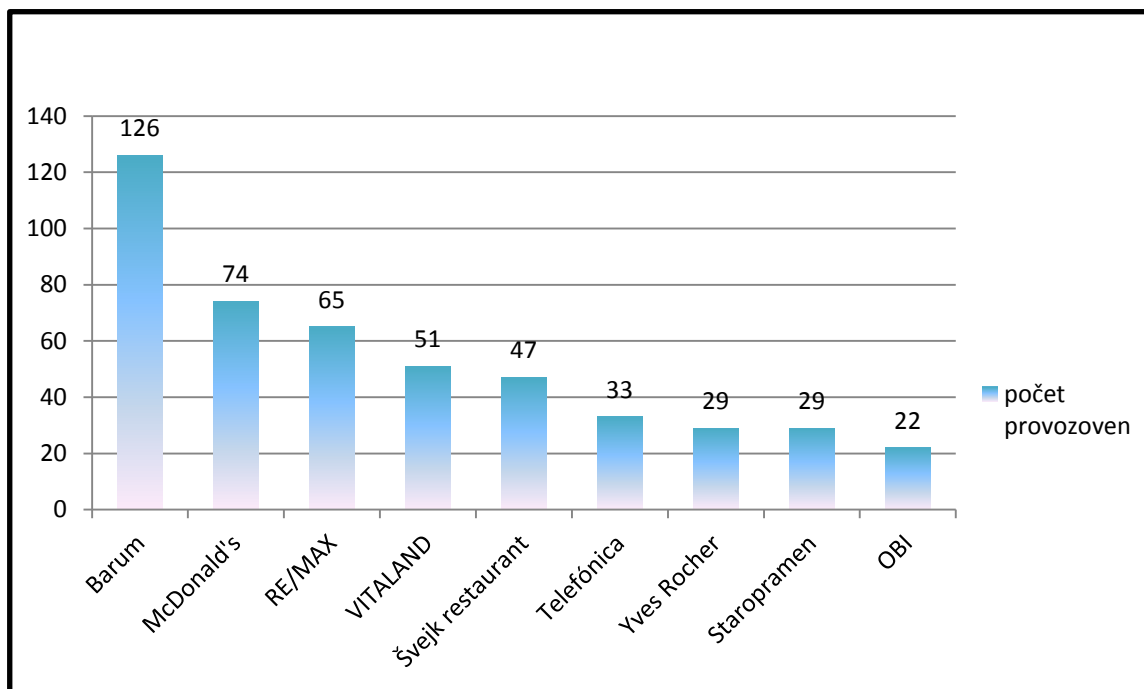
Zdroj: Report o franchisingovém trhu 2012, 2012

Na základě údajů, které získala Česká asociace franchisingu o jednotlivých systémech, bylo vyhodnoceno několik zobecnění. Mezi ně patří, že nejvíce systémů je v oboru kaváren, restaurací, čajoven, následně mají velké zastoupení realitní kanceláře a módní obchody a kosmetika. Více než deset let je v České republice provozována třetina franchisových systémů, z nichž jsou za nejstarší považovány McDonald's, YVES ROCHER a OBI. Kdybychom se zaměřili na poměr franchisových provozoven, které jsou původem z České republiky a které ze zahraničí, je to přibližně jedna ku jedné. Velká část systémů nezveřejňuje žádné údaje o obratu nebo výši poplatků, neuvádí ani délku trvání franchisové smlouvy.

Franchisová smlouva se v České republice uzavírá v rozmezí od dvou do dvaceti let, ale nejvíce se můžeme setkat se smlouvou uzavřenou na 5 let. V rozmezí deseti a dvaceti let se uzavírají smlouvy ve firmách, kde je potřeba investovat více než 3 miliony korun a návratnost je delší než čtyři roky. Co se týče vstupních investic, pohybují se v České republice v poměrně velkém intervalu, je to od deseti tisíc do patnácti milionů korun. Výjimkou je pouze společnost OBI, kde se tato investice pohybuje kolem 300 milionů korun. Nadpoloviční část franchisových systémů zveřejňuje, jak vysoký mají průběžný poplatek, tato hodnota se pohybuje od jednoho do patnácti procent z obratu. U vyspělejších systémů jsou služby a podpora pro příjemce licence nejvýznamnější.

V následujícím grafu lze vidět devět nejvýznamnějších franchisových sítí v České republice, které jsou členy České asociace franchisingu. Největší zastoupení má systém Barum, který se zabývá servisem a opravou aut. Za ním je provozovatel fastfoodových restaurací McDonald's, jehož počet provozoven je přibližně o 41 % nižší. Třetí místo zaujímá společnost RE/MAX, kde už pokles provozoven oproti McDonald's není výrazný (Česká asociace franchisingu, 2008).

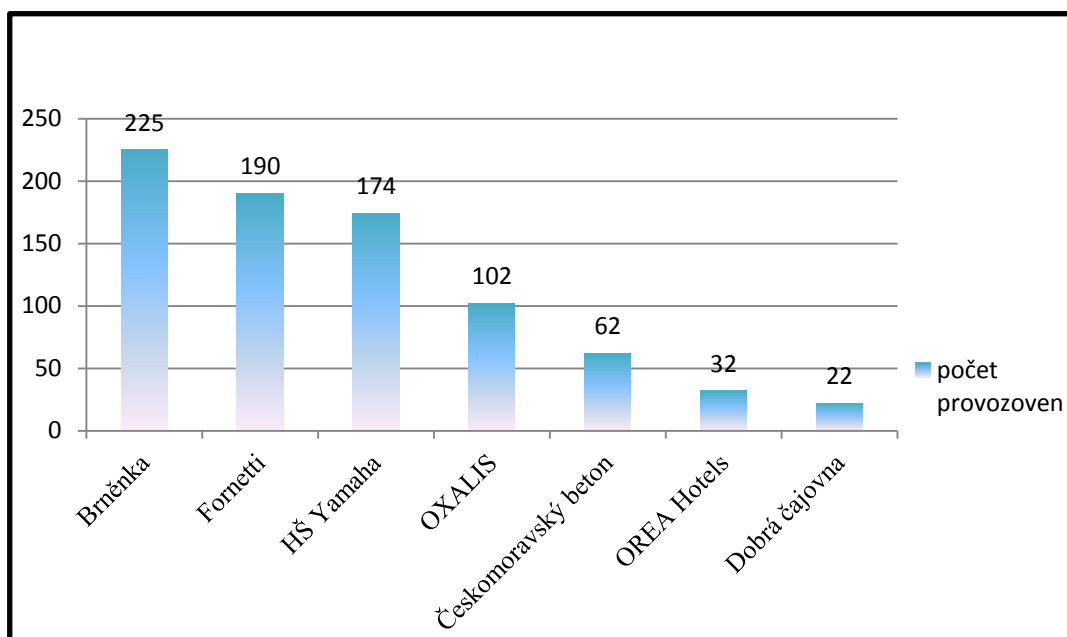
Obrázek 4: TOP franchisových sítí – členů České asociace franchisingu



Zdroj: Česká asociace franchisingu, 2008

V následujícím grafu je vyobrazeno 7 nejvýznamnějších franchisových sítí v České republice, které nejsou členy České asociace franchisingu. Nejvýraznější zastoupení má společnost Brněnka, která se zabývá prodejem potravin. O 35 méně provozoven má společnost Fornetti, která podniká v oblasti fastfoodového prodeje a na třetím místě je Hudební škola Yamaha, která se zabývá hudební výukou (Česká asociace franchisingu, 2008).

Obrázek 5: TOP franchisových sítí – nečlenů České asociace franchisingu



Zdroj: Česká asociace franchisingu, 2008

3.1 Vývoj franchisingu v ČR

V minulosti bránilo vývoji franchisingu v ČR mnoho faktorů, mezi něž patří neznalost fungování, nedůvěra, málo zkušeností, omezené poradenské služby, málo odborné literatury, problémy s financováním, špatná kvalita managementu, chybějící know-how a málo zkušeností podnikatelů. Ve vztahu k zahraničí byla hlavním problémem neznalost podmínek a specifík českého trhu, který se lišil od zahraničních. Podnikatelé také neměli dostatek zkušeností v mezinárodním rozsahu, objevovaly se i jazykové bariéry a podnikatelé se potýkali s nedostatkem kvalifikovaných managerů.

V současné době začíná být tento způsob podnikání v České republice oblíbený, velký zájem o vstup na český trh projevují i zahraniční franchisoři. Tento rozvoj podporuje několik významných faktorů, mezi které patří dobré hospodářsko-politické prostředí a vstup České republiky do EU, který zajistil například lepší ochranu investic, lepší vymahatelnost soudních rozhodnutí, harmonizaci českého daňového systému a další.

Vývoji franchisingu v ČR napomáhají také jisté změny na světovém trhu a v mezinárodním obchodu, díky kterým došlo k motivaci franchisorů k expanzi a také je díky nim větší poptávka po franchisingových konceptech. Vliv těchto změn byl zaznamenán na českém trhu tím, že došlo k růstu koncentrace kapitálu, vytvoření sítí a strategických aliancí. Dochází k internacionalizaci obchodu, rostou expanze na nové

trhy a také dochází k velkému růstu konkurence, který znamená pro individuální podnikatele stále obtížnější pozici na trhu.

Došlo také ke zvýšení požadavků na kvalifikaci, znalosti a zkušenosti podnikatelů. Z tohoto důvodu hledají malí a střední podnikatelé svůj úspěch ve franchisingových systémech, chápou tuto cestu jako alternativu jejich dalšího podnikatelského vývoje nebo vnímají franchising jako jedinou cestu jak uspět obtížném konkurenčním prostředí evropského trhu.

V ČR dochází k postupnému rozvoji a zlepšování podmínek financování, podnikatelé jsou každým rokem informovanější a roste jejich povědomí o tomto způsobu podnikání. Český trh nezůstává po vstupu do EU izolován od procesů a rozvoje trhu v EU. Ke zvýšení informovanosti podnikatelů napomáhají také Česká asociace franchisingu, média a mezinárodní franchisingové internetové portály. Za nejdůležitější akce konané v ČR lze považovat Franchising Forum pořádané Českou asociací franchisingu a veletrh franchisových příležitostí Franchise Meeting Point, který se uskutečňuje v Brně (Česká asociace franchisingu, 2008).

3.2 Česká asociace franchisingu

Jedná se o neziskovou organizaci, která sdružuje poskytovatele franchisingu a odborníky specializující se na tuto problematiku na národní úrovni. Byla založena v roce 1993 a jejím hlavním cílem je podpora a prosazování franchisingových systémů v ČR. Česká asociace franchisingu reprezentuje franchisingovou formu podnikání, informuje lidi o franchisingu a propaguje jej, poskytuje členům a zájemcům odborné poradenství, usiluje o jasnou právní a daňovou regulaci franchisingu, dohlíží na dodržování etických standardů dle Evropského kodexu etiky franchisingu, podporuje přínosy franchisingu v oblasti malých a středních podniků. Česká asociace franchisingu se také angažuje při exportu a importu franchisingových systémů z ČR a do ČR a také udržuje kontakty s důležitými institucemi v České republice i v Evropské unii (Česká asociace franchisingu, 2008).

Každý, kdo se chce stát členem, musí splnit určité podmínky stanovené Stanovami České asociace franchisingu, mezi něž patří dodržování stanov, plnění podmínek podle Etického kodexu franchisingu, splnění podmínek stanovených v Přijímacím řádu České asociace franchisingu, povinná účast při aktivitách vyvíjených touto organizací.

Následně je třeba podrobit se usnesení a rozhodnutí orgánů České asociace franchisingu a také se musí platit členský příspěvek. Členství slouží pro tuzemské i zahraniční podnikatele, fyzické a právnické osoby, kteří podnikají nebo chtějí podnikat formou franchisingu a chtějí se stát franchisorem. Členem mohou být také osoby, které působí jako franchisingoví poradci nebo se chtějí podílet na podpoře franchisingu. Česká asociace franchisingu rozlišuje členství řádné a mimořádné. Toto členění závisí na vyspělosti každého člena v oblasti franchisingového podnikání. Pak ještě rozlišuje členství přidružené, do této skupiny patří lidé, kteří chtějí aktivně podporovat činnost asociace. Orgány České asociace franchisingu jsou plénum neboli členská schůze, správní rada a dozorčí rada. Prezidentem asociace je v současné době Jan Gonda ze společnosti Naturhouse a předsedou dozorčí rady je Aleš Tulpa ze společnosti Avex systems (Česká asociace franchisingu, 2008), (Členství v ČAF: Rada ČAF, 2012).

3.3 Porovnání franchisingu v ČR se zahraničím

Největší zastoupení má franchising v USA, kde existuje přes 700 000 franchisingových podniků a tvoří přibližně 15 % HDP. Za nejznámější americké franchisingové podniky lze považovat McDonald's, Pizza Hut, Burger King a další. Největší zastoupení franchisingu v USA dokazuje žebříček 100 nejúspěšnějších franchisingových konceptů na světě pro rok 2013. V TOP 100 jsou také dvě firmy, kterým se podařilo prosadit v České republice. Je to francouzský Yves Rocher, který se umístil na 30. příčce, a španělský Naturhouse, který se umístil na 91. příčce. Oproti České republice je franchising v USA mnohem rozvinutější, jelikož do ČR se dostal o mnoho let později. (Jakubíková, 1997), (Evropské franchisy vytahují drápky, 2013).

Tabulka 1: TOP 10 světových franchisingových konceptů

Pořadí	Firma	Země původu
1	Subway	USA
2	7 Eleven	USA
3	Mc Donald's	USA
4	KFC	USA
5	Burger King	USA
6	Pizza Hut	USA
7	Wyndham Hotel Group	USA
8	Hertz	USA
9	Ace Hardware Corp.	USA
10	InterContinental Hotel Group	UK

Zdroj Evropské franchisy vytahují drápky, 2013

Jak již bylo zmíněno v historii, slovo franchising vzniklo ve Francii, kde se již 35 let každoročně koná Franchising Expo Paris, největší veletrh z oblasti franchisingového podnikání. Podle výzkumu Evropské federace franchisingu, který byl prováděn u vybraných evropských zemí na konci roku 2009, se v České republice zvýšil počet franchisingových značek o 15 %, což je o 10 % více než v Německu a o 11 % více než ve Velké Británii. Nejvíce franchisingových systémů v roce 2009 bylo v rámci Evropy ve Francii, jednalo se o 1 400 systémů (Franchising v Evropě, 2011), (Franchising v Paříži slaví 35 let, 2014).

V Německu bylo v roce 2007 více než 910 franchisingových systémů. Už se nejedná pouze o mezinárodní značky, ale na trhu se začínají prosazovat i německé franchisingové systémy, jako například Fressnapf, Baby One, Arko a další. V porovnání s Českou republikou je počet systémů v Německu vyšší o 780, to je výrazný rozdíl. V roce 2007 byl podíl služeb v Německu 52 %, oblast pohostinství měla podíl 11 %, obchod 29 % a řemesla 8 % (Česká asociace franchisingu, 2008).

Další významnou zemí, ve které se vyskytuje franchising ve vyšší míře, je Velká Británie. Franchising se tam dostal z USA roku 1955, což je přibližně o 35 let dříve než do České republiky. V zemích jako je USA, Francie nebo Velká Británie vychází časopis zabývající se franchisingem. Na základě toho začal v roce 2012 vycházet tento typ časopisu i v České republice (Řezníčková, 2009), (Franchising je velké téma, 2012).

Mezinárodní nezisková asociace reprezentující franchisingové asociace a federace v Evropě se nazývá Evropská franchisová federace. Vznikla roku 1972, což je o 21 let dříve, než vznikla Česká asociace franchisingu. Evropská franchisová federace se zabývá propagací franchisingu v Evropě, podporuje a ovlivňuje jeho rozvoj. Zastupuje zájmy franchisingového podnikání u mezinárodních organizací, jako je Evropská komise nebo Evropský parlament, podporuje a zastupuje evropské franchisingové podnikatele ve světě, je k dispozici členským asociacím a podporuje neustranné a vědecké studie o franchisingu. Evropská franchisová federace sídlí v Bruselu v Belgii a mezi její členy patří například Rakouská, Německá, Česká, Britská, Italská, Turecká, Belgická franchisová federace a mnoho dalších (Česká asociace franchisingu, 2008).

4 Vytvoření franchisingového konceptu

Franchisingový koncept se tvoří rozšířením současného podniku. Franchising neslouží jako prostředek k záchraně krachujícího podniku, protože zde ve většině případů není možný rychlý přírůstek peněz. Je nutné vložit velké množství kapitálu a lidských zdrojů do vývoje franchisingové koncepce. Pro úspěšné vytvoření franchisingové koncepce je vhodné vytvořit jednoduchou organizační strukturu. Podnikatel si musí uvědomit, že bude třeba proškolit ostatní tak kvalitně, aby byli schopni vést podnik stejně dobře, jako ten, kdo jej vymyslel. V případě, že by byl podnik příliš složitý, školení franchisantů by bylo náročné. Je třeba vymyslet koncept tak, aby nebylo těžké podnik vytvořit, vybavit a zařídit. Příliš členitý sortiment může způsobit problémy, může dojít i ke ztrátě z důvodu nevhodného výběru, nedostatečné kontroly nebo špatného skladového hospodářství. Je třeba vše vytvořit tak, aby riziko chybovosti bylo co nejnižší. Franchisor musí poskytnout franchisantům jedinečné informace a služby, při tvorbě koncepce je tedy nutné plánovat, předvídat a také si uvědomit, ve které oblasti chceme podnikat.

Při vytváření konceptu je potřebné zjistit, zda budou k dispozici franchisanti, kteří budou mít dostatek finančních prostředků a budou mít potřebné znalosti a schopnosti. Také je třeba zjistit informace o vhodných prostorách pro nové provozovny. Je nutné se zamyslet nad tím, zda má nově vymyšlený koncept budoucnost, zda bude fungovat i po několika letech. Nový koncept by se měl lišit od ostatních podniků, měl by mít něco specifického, napodobování jiných podniků není vhodné. Za nejlepší ochranu jedinečnosti podniku se považuje vytvoření ochranné známky nebo obchodní značky. Následně je třeba zvážit i skutečnost, že franchisantovi musí podnik vykazovat zisk, aby se podnik užíval, a také musejí zbýt peníze na zaplacení poplatku za služby franchisorovi. Když se podnikatel rozhoduje, zda je jeho podnik vhodný pro franchising, musí zvážit následující kritéria. Koncept musí být ověřen, podnik musí mít silnou image, finanční výnosy musejí být dostačující pro franchisanta a je třeba, aby měl franchisor z poplatků dostatečný průběžný zisk (Mendelsohn & Acheson, 1994).

Součástí tvorby franchisingového konceptu je vytvoření nabídkové brožury, kterou musí mít každá firma, jež poskytuje franchising. V této brožuře popisuje podnikatel celý franchisový systém, jedná se tedy o nabídku výrobků a/nebo služeb a/nebo technologií,

výši vstupních poplatků, závazky franchisanta, používání ochranné známky, patentu, územní ochranu, cíle zisku, další možnosti rozvoje franchisingu a také podmínky pro ukončení franchisingové smlouvy. Tato brožura slouží potenciálním franchisantům při výběru vhodného franchisingového konceptu.

Je nezbytné vytvořit manuál obsahující franchisorovu koncepci. Jedná se o informace ohledně pomoci franchisora při zakládání franchisového podniku, pod tímto pojmem si lze představit například výzkum trhu, úvodní školení franchisanta a jeho zaměstnanců, pomoc při zařizování podniku a ostatní činnosti. Druhou nezbytnou součástí manuálu je povolení užívání franchisorových nehmotných práv, image a goodwill, dále pak předání know-how formou školení a poradenství, akvizice příslušného území, podpora při prosazení prodeje, podpora při obstarávání výrobků a/ nebo technologií a předávání prodejních výhod.

Poslední částí manuálu je přebírání administrativních funkcí franchisorem, může se jednat například o vedení účetnictví. Franchisor požaduje od franchisanta dodržovat jisté povinnosti jako protislužbu za poskytnutí práv. Mezi tyto povinnosti patří placení vstupního poplatku a průběžných poplatků za licenci. Franchisant se zaváže k výhradnímu prodeji výrobků a/nebo poskytování služeb a/nebo technologií od franchisora, sortiment je možné rozšiřovat jen se souhlasem franchisora. Franchisant musí také zachovat kvalitu a image, zavazuje se přijímat výrobky a/nebo technologie a vybavení pouze od franchisora. Poslední povinností je provádění marketingových průzkumů. Kromě výše uvedených povinností jsou v manuálu také uvedeny podrobné postupy a popisy jednotlivých činností vykonávaných při provozu podniku. Tento manuál je důležité chránit před nepovolanými osobami, neboť jsou v něm důvěrné informace, které by se daly zneužít. Případnému franchisantovi je vhodné poskytnout tento manuál v plném znění až po podepsání franchisingové smlouvy.

Manuál by se měl v ideálním případě skládat z následujících šesti částí: úvod, popis systému, popis metody, provoz, vzorové formuláře a adresář. Součástí úvodu by měl být základní popis konceptu, filozofie systému a základní atributy licence. Do popisu systému lze zahrnout popis franchisového podniku jako celku a jeho součástí. V popisu metody jsou popsány činnosti vykonávané na jednotlivých pracovištích, je vhodné uvést i případné poruchy či závady a v souvislosti s tím uvést kontakt například na technika. Nejobsáhlejší částí je provoz, který zahrnuje vybavení podniku, otevírací dobu, normy,

popis poplatků, popis účetnictví, platební styk, reklamní a marketingové metody, postupy při náboru zaměstnanců, vystupování zaměstnanců vůči zákazníkům, kontrolu zaměstnanců, povinnosti zaměstnanců, rozpis směn, pojištění a inventuru zásob.

Další částí jsou vzorové formuláře, mezi něž patří například pracovní smlouva, dohody o ochraně obchodního tajemství, dohody s dodavateli a další. Poslední částí je adresář, kde lze najít kontakty na všechny členy franchisové sítě. Při sestavování manuálu je možné vyhledat franchisového poradce, který se touto problematikou zabývá (Řezníčková, 2009).

Důležitou činností při zakládání franchisingového podniku je také sestavení tzv. kontrolních otázek. Tato otázky jsou směřovány na franchisora i na franchisanta. Franchisant by si měl klást otázky k vlastní osobě, ve vztahu k partnerovi, ve vztahu k trhu, ve vztahu k výrobku a/nebo službě a/nebo technologii, k franchisovému balíku, k financování a k podnikání. Otázky z těchto zmíněných oblastí bývají součástí dotazníku, který předkládá franchisor potenciálnímu franchisantovi, aby zjistil, zda je pro daný způsob podnikání vhodný. Podobné otázky by si měl položit i franchisor, aby zjistil, co od daného franchisingového konceptu očekává. Mezi tyto otázky patří například: „*Co požaduji od franchisanta? Jak je starý? Jaké jsou jeho rodinné poměry? Jaká je jeho finanční situace? Jaké má reference?*“ (Řezníčková, 2009, str. 26)

Před poskytnutím licence franchisantovi je důležité, aby franchisor vyzkoušel v praxi svůj podnikatelský nápad a na jeho základě vytvořenou koncepci, jedná se o tzv. pilotní provoz. Provádí se zpravidla jeden rok a je výhodné umístit tyto provozy do několika oblastí, aby se daly srovnávat výsledky. Franchisor by měl tento provoz detailně evidovat a čerpat z něj zkušenosti a poznatky, které následně uvede do provozního manuálu. Cílem pilotního provozu je ověření, zda daný franchisingový koncept bude v praxi fungovat a zda bude konkurenceschopný.

Cílem je také odhalení problémů, které nelze poznat hned, odhalí se až praxí. Je nutné zjistit vhodné vybavení podniku, určit si vhodnou otevírací dobu, zvolit účinnou reklamu a propagaci. Je dobré sestavit vhodný kontrolní systém, který bude fungovat a nebude příliš složitý. Je třeba také určit přibližný obsah provozní příručky a najít vhodné umístění provozovny. Pro pilotní provoz si franchisor vybírá zpravidla odborníky, kteří mají s franchisingem zkušenosti. U větších společností po ukončení pilotního provozu tyto lidi řídí jednotlivá oddělení centrály franchisingového systému,

jako jsou například licenční oddělení, marketingové oddělení, oddělení nemovitostí a další. Pilotní provoz představuje pro franchisora vynaložení poměrně velkého množství finančních prostředků, které se mu následně vrátí z franchisingových poplatků. Provádění pilotního provozu je povinné a je uvedeno v Etickém kodexu členů České asociace franchisingu v kapitole Hlavní zásady (Řezníčková, 2009).

4.1 Vytvoření franchisingového konceptu pro J. J. Darboven

Než začne společnost J. J. Darboven vytvářet franchisingový koncept, je potřeba zjistit, zda budou k dispozici vhodní potenciální franchisanti s dostatečnými finančními prostředky. Pokud se vhodný potenciální franchisant nebo franchisanti najdou, může společnost začít s vypracováním nabídkové brožury a manuálu.

Obsahem nabídkové brožury bude popis franchisingového systému jako takového, jak je výše zmíněno v této práci. Společnost J. J. Darboven nabízí potenciálním franchisantům působení na českém trhu, kde ještě žádné kavárny J. J. Darboven Coffee Shop nejsou. Bude tedy zajištěna jedinečnost a originalita. Společnost nabízí také vysokou kvalitu prodávaného zboží, kterou je možno doložit mnohaletými zkušenostmi, a možnost podnikání v ověřeném podnikatelském konceptu. Potenciální franchisant dostane podrobný návod na provozování kavárny včetně užitečných rad. Obdrží rovněž plnou podporu a pomoc při zavádění kavárny a při hledání vhodného místa. Pro nově vybudovanou kavárnu bude připraven jednotný design, který zajistí designeři vybraní franchisorem. Společnost zajistí proškolení franchisanta i jeho zaměstnanců svým baristou, specialistou na kávu. Ten je naučí veškeré servírovací techniky včetně malování na pěnu kávy. Společnost také nabízí centrální reklamu, kterou bude hradit z franchisingových poplatků. Potenciálnímu franchisantovi bude zajištěna pravidelná dodávka kávy a ostatních produktů výhradně od franchisora. S podpisem franchisingové smlouvy získá budoucí provozovatel nové kavárny podrobný manuál týkající se provozu kavárny a všech činností s tím spojených.

Společnost nabízí dva způsoby otevření kavárny, buď bude mít potenciální franchisant vhodné prostory pro otevření kavárny, nebo mu je nalezne franchisor. Také se dává přednost franchisantovi, který bude mít celou vstupní investici a nebude si nikde půjčovat, není to však pravidlem. Také existuje možnost, že část investice uhradí franchisor a ta se mu vrátí z prodeje produktů.

Pro otevření kavárny J. J. Darboven Coffee Shop je potřeba počáteční investice 4 000 000 Kč, z čehož jeden milion je schopen franchisor poskytnout v začátku podnikání jako půjčku, kterou bude franchisant splácet ve formě zvýšených nákupních cen. Tyto čtyři miliony zahrnují kompletní vybavení kavárny včetně prodejního pultu, židlí, stolů, profesionálního stroje na vaření kávy, myčky, lednice a dalšího vybavení, součástí je také počáteční franchisingový poplatek (poplatek za dočasné poskytnutí licence a know-how a náklady s tím spojené) – viz tabulka 2.

Tabulka 2: Rozpočet na vybavení kavárny (v Kč)

Vybavení	částka
Prodejní pult	100 000
Pokladna	60 000
Chladicí pult	200 000
Lednice	100 000
Myčka	120 000
Stoly	90 000
Židle	150 000
Gauče	200 000
Podlahy	250 000
Stěny	300 000
Toalety	300 000
Profesionální kávovar	400 000
Nábytek	350 000
Celkem hodnota pořizovaného dlouhodobého majetku	2 620 000
Náklady na design kavárny	250 000
Doplňky na výzdobu	150 000
Nádobí	80 000
Celkem další zřizovací výdaje	480 000
Franchisingový poplatek (dle smlouvy na dobu pěti let)	900 000
Počáteční investice	4 000 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Kavárna musí být otevřena na rušném místě, kde se pohybuje velké množství lidí, může to být například obchodní centrum nebo centrum středně velkého až velkého města. Kavárna musí být na dobře viditelném místě. Potenciální franchisant musí mít podnikatelské zkušenosti, musí být kreativní, přístupný novým věcem a schopný vést zaměstnance.

4.1.1 Simulovaný rozpočet kavárny

Výchozí předpoklady:

- 1 porce kávy = 7 g (1 kg za 250 Kč = 142 porcí) = pořizovací náklady 1,76 Kč
- 1 porce espresso = káva 1,76 Kč + cukr 0,24 Kč + smetana 1 Kč = pořizovací náklady 3 Kč
- 1 porce cappuccino = pořizovací náklady 4 Kč
- 1 porce čokolády = pořizovací náklady 8 Kč
- 1 porce čaje = pořizovací náklady 7 Kč

V kavárně se bude prodávat též speciální káva, voda, džus, Coca-Cola, dorty, bagety a saláty – viz tabulka 3.

Tabulka 3: Denní rozpočet nákladů na prodané zboží versus rozpočtovaná prodejní cena

Druh zboží	Pořizovací náklady na 1 porci v Kč	Předpokládaný denní prodej v ks	Náklad na pořízení denního prodeje	Prodejní cena na 1 porci	Denní tržba včetně DPH	Denní tržba bez DPH	Hrubá marže v Kč
Espresso	3	100	300	40	4 000	3 306	3 006
Cappuccino	4	50	200	45	2 250	1 860	1 660
Spec. káva	5	30	150	50	1 500	1 240	1 090
Čaj	7	20	140	35	700	579	439
Čokoláda	8	10	80	45	450	372	292
Voda	6	50	300	25	1 250	1 033	733
Džus	14	30	420	30	900	744	324
Coca-Cola	15	30	450	35	1 050	868	418
Dort	20	40	800	40	1 600	1 322	522
Bageta	20	20	400	50	1 000	826	426
Salát	8	20	160	20	400	331	171
			3 400		15 100	12 479	9 080

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka 4: Rozpočtované režijní náklady na jeden rok provozu

Energie	80 000 Kč
Topení	80 000 Kč
Zaměstnanci (včetně SP a ZP, 1 osoba = 16 000 Kč hrubého)	1 036 800 Kč
Nájem dle nájemní smlouvy	290 000 Kč
Voda	50 000 Kč
Náklady na účetní a daňové služby	50 000 Kč
Internet	6 000 Kč
Telefon	6 000 Kč
Náklady na reklamu	60 000 Kč
Ostatní náklady	40 000 Kč
Odpisy DHM a zřizovacích výdajů	620 000 Kč
Podíl franchisingového poplatku na 1 rok	180 000 Kč
Celkem	2 498 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Předpokládaný výpočet ročního zisku před zdaněním:

Roční marže = 360 dnů × denní marže 9 080 Kč = 3 268 800 Kč

Režijní náklady na 1 rok provozu = 2 498 800 Kč

Roční zisk před zdaněním = **770 000 Kč**

Předpokládaný výpočet ročního zisku po zdanění:

Roční zisk před zdaněním = 770 000 Kč

Daň při daňové sazbě 19 % = 146 300 Kč

Roční zisk po zdanění (disponibilní zisk) = **623 700 Kč**

Návratnost investice:

Doba životnosti investice je v tomto případě stanovena na 5 let. Každý rok je předpokládán zisk po zdanění ve výši 623 700 Kč. Jedná se o minimalistickou variantu, z důvodu opatrnosti se nepředpokládá nárůst zákazníků (pozn. v případě nárůstu zákazníků je marže vzniklá tímto nárůstem bonusem, se kterým se v této simulaci nepočítá).

Tabulka 5: Výpočet doby návratnosti investice

Rok	Zisk po zdanění	Odpisy	Celkový peněžní příjem	Kumulativní peněžní příjem
1	623 700	620 000	1 243 700	1 243 700
2	623 700	620 000	1 243 700	2 487 400
3	623 700	620 000	1 243 700	3 731 100
4	623 700	620 000	1 243 700	4 974 800
5	623 700	620 000	1 243 700	6 218 500

Zdroj: vlastní zpracování dle Valacha, 2014

Doba návratnosti investice se pohybuje v rozmezí 3–4 roky (dle výše uvedené tabulky je vidět návratnost přibližně po prvním čtvrtletí čtvrtého roku provozu).

Celkový příjem z investice = kumulativní peněžní příjem = 6 218 500 Kč

Čistý celkový příjem = 6 218 500 – 4 000 000 = 2 218 500 Kč

Průměrné roční cash flow plynoucí z investice = 6 218 500 / 5 = 1 243 700 Kč

Průměrná roční návratnost = 1 243 700 / 4 000 000 = 0,3109 = 31,09 %

V případě, že má franchisant k dispozici počáteční investici v plné výši, platí všechny dosud provedené výpočty. Pokud by celkovou počáteční investicí nedisponoval a využil nabídky franchisora na počáteční půjčku 1 000 000 Kč, pak by se bod návratnosti investice posunul do delšího časového úseku. Půjčku by splácel ve formě zvýšené nákupní ceny zboží, to by se projevilo ve většině výše uvedených položek (zvýšením nákladů, snížením marže, prodloužením doby návratnosti).

Při vytváření zakladatelského rozpočtu je vhodné vytvořit zahajovací rozvahu, u níž musí fungovat bilanční rovnice. Je vhodné si pro první rok podnikání vytvořit také plánovanou konečnou rozvahu, plánovaný výkaz zisků a ztráty a plánovaný výkaz cash flow (Srpová, 2010).

Tabulka 6: Návrh počáteční rozvahy k 1. 1. 2014 (v Kč)

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek		Vlastní kapitál	
Dlouhodobý hmotný majetek	2 620 000	- Základní kapitál	4 200 000
Dlouhodobý nehmotný majetek			
- Zřizovací výdaje	480 000		
Oběžná aktiva			
Zásoby			
- Zboží	100 000		
Krátkodobý finanční majetek			
- Běžný účet	100 000		
Časové rozlišení			
- Náklady příštích období (franchisingový poplatek)	900 000		
Aktiva celkem	4 200 000	Pasiva celkem	4 200 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka 7: Výkaz cash flow pro rok 2014 (v Kč)

Hospodářský výsledek před zdaněním	770 000
19% daň	-146 300
Odpisy	+620 000
Konečný stav peněžních toků	1 243 700

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka 8: Výkaz zisků a ztráty pro rok 2014 (v Kč)

Tržby za prodej zboží	4 492 800
Náklady na prodej zboží	-1 224 000
Obchodní marže	3 268 800
Ostatní provozní náklady	-842 000
Brutto	2 426 800
Mzdové náklady	-1 036 800
Odpisy	-620 000
Celkem	770 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Odpisy dlouhodobé hmotného majetku:

Pořizovací cena dlouhodobého hmotného majetku je 2 620 000 Kč, tento majetek patří do druhé odpisové skupiny a bude se odepisovat po dobu 5 let (doba použitelnosti je stanovena na 5 let při rovnoměrné intenzitě používání). Z toho plyne potřeba rovnoměrného odepisování – výpočet vypadá následovně:

Tabulka 9: Odpisy dlouhodobého hmotného majetku

Rok	Výpočet	Odpisy	Zůstatková cena
1.	2 620 000 / 5	524 000	2 096 000
2.	2 620 000 / 5	524 000	1 572 000
3.	2 620 000 / 5	524 000	1 048 000
4.	2 620 000 / 5	524 000	524 000
5.	2 620 000 / 5	524 000	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Odpisy zřizovacích výdajů:

Zřizovací výdaje jsou v tomto případě účetně odepisovány stejně jako daňově na základě zákona o daních z příjmů, tzn. po dobu 60 měsíců.

$$480\,000 / 60 = 8\,000 \text{ Kč měsíčně}$$

$$8\,000 \times 12 = \mathbf{96\,000 \text{ Kč}}$$

V prvním roce podnikání bude činit odpis zřizovacích výdajů 96 000 Kč.

Tabulka 10: Plánovaná konečná rozvaha k 31. 12. 2014 (v Kč)

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek		Vlastní kapitál	
Dlouhodobý hmotný majetek	2 096 000	- Základní kapitál	4 200 000
Dlouhodobý nehmotný majetek		- Výsledek hospodaření	623 700
- Zřizovací výdaje	384 000		
Oběžná aktiva			
Zásoby			
- Zboží	320 000		
Krátkodobý finanční majetek			
- Pokladna	80 000		
- Běžný účet	1 223 700		
Časové rozlišení			
- Náklady příštích období (franchisingový poplatek)	720 000		
Aktiva celkem	4 823 700	Pasiva celkem	4 823 700

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4.1.2 Návrh manuálu

Obsahem manuálu pro provozování kavárny J. J. Darboven Caffee Shop bude kompletní soupis veškerého vybavení. Počet stolů a židlí se bude odvíjet podle velikosti otevírané kavárny, počítá se v průměru s deseti stoly pro pět lidí, tři stoly budou pro dvě a dva stoly budou pro tři osoby. Veškeré vybavení zajistí franchisor a dodá jej franchisantovi ve spolupráci s vlastním designérem. Nebude se jednat o klasické stoly a židle, budou atypické a moderní.

Obrázek 6: vybavení kavárny



Zdroj: Darboven Coffee Shop Leipzig

Bude se muset kompletně upravit interiér včetně podlah, stěn a výzdoby, aby byl zachován jednotný vzhled kaváren. Interiér bude navržen v kombinaci hnědé a oranžové barvy. Stěny budou na určitých místech kamenné a osvětlené příjemným světlem tak, aby se v kavárně hosté cítili příjemně. Na stěnách budou obrazy související s pěstováním kávy či její přípravou, musejí mít minimální velikost 80×80 centimetrů. V kavárně musí být umístěn alespoň jeden obraz s pěstiteli kávy v rozvojových zemích jako důkaz kvality a spolupráce kavárny se systémem fair trade. Pro navození dobré atmosféry a příjemného prostředí budou na dalších obrazech a plakátech vyobrazeni lidé, kteří jsou šťastni při pití kávy. Tyto obrazy by měly být o minimální velikosti 70×70 centimetrů. Plakáty umístěné v kavárně by měly mít velikost A2, bude se jednat buď o fotografie s kávovou tematikou, nebo o mimořádné nabídky pro hosty. Plakáty s mimořádnými nabídkami by měly být umístěny v blízkosti vchodu do kavárny, aby je zákazník vstupující do kavárny nepřehlédl. Dále by měly být plakáty umístěny na místě dobře viditelném od stolů, u kterých si zákazníci vychutnávají kávu. Třetím místem pro umístění plakátů s mimořádnou nabídkou jsou výlohy kavárny pro nalákání kolemjdoucích potenciálních zákazníků. Kavárna by měla být také vybavena květinami, které zajistí útulnost a také dodají kavárně trochu přírodního vzhled.

Součástí kavárny bude profesionální velkokapacitní přístroj na vaření kávy, tento stroj bude umístěn za obsluhou, aby jej měla po ruce a mohla zákazníky obsloužit v co nejkratším čase. Pod přístrojem budou speciální přihrádky se sáčky na doplnění kávy do přístroje, cukry a smetánky, které musejí být po ruce. Hned vedle přístroje bude umístěn zásobník na lžičky. Kavárna musí být vybavena alespoň dvojnásobným počtem

šálků, než je její kapacita, počet bude přibližně sto šálků na kávu, padesát šálků na čaj a třicet na čokoládu. Je potřeba přibližně sto skleniček a sto padesát talířů na dorty, bagety nebo saláty. Šálky budou vyskládány vedle přístroje a talíře budou umístěny v blízkosti občerstvení, aby byly k dispozici obsluze, která je bude servírovat. Na veškerém porcelánovém nádobí bude vyobrazeno logo J. J. Darboven.

Kavárna bude vybavena prodejním pultem s profesionální kasou, která umožní zaměstnancům rychle a bezproblémově obsloužit zákazníka. Na přední části pultu směřující k zákazníkovi bude vyobrazeno logo J. J. Darboven o velikosti 50×20 centimetrů. Součástí pultu bude také prosklená část vybavená chladicím zařízením, aby dorty a bagety vydržely déle čerstvé. Tato část pultu slouží zároveň zákazníkům k výběru občerstvení.

Za pultem musí být vyhrazen prostor pro úklid špinavého nádobí, u kterého bude profesionální myčka nádobí, která umyje nádobí během několika minut. Prostor za pultem musí být vybaven také lednicí pro uchovávání nápojů. Na stěnách za pultem bude vypsána nabídka veškerých nápojů včetně cen, zákazníkům budou k dispozici také nápojové lístky formátu A5, které musejí obsahovat logo a být doplněny obrázky vystihujícími kvalitu kávy. Na stěně za obsluhou bude také umístěno logo o velikosti 0,5×1,2 metru, bude psáno oranžovou barvou na žlutém podkladu a bude osvětleno. Celý prostor v okolí pultu bude osvětlen tak, aby nabízené produkty působily na zákazníka přívětivě.

Obrázek 7: Logo J. J. Darboven



Zdroj: Darboven Coffee Shop Leipzig

Personál se musí zúčastnit školení od profesionálního baristy, který poskytne veškeré informace o nabízené kávě, naučí zodpovědět otázky zákazníků a také seznámí personál se servírováním kávy. Součástí školení bude také malování na kávovou pěnu, které se tvoří pomocí čokolády a dalších pomůcek. Káva připravená tímto způsobem je důkazem kvality. V závěru školení musí personál projít testem ověřujícím získané znalosti. Školení a testy se budou opakovat každý rok. Vyškolený personál se musí k zákazníkům chovat slušně, každého pozdravit, zeptat se, co si přeje a nabízet doplňující produkty. Například když si objedná host kávu, je vhodné mu k ní nabídnout dort. Personál má předepsané jednotné oblečení, které je v hnědé a oranžové barvě, oblečení dodá franchisor. Na provoz jedné kavárny jsou potřeba 4 zaměstnanci, kteří se budou střídat. Hrubá mzda jednoho zaměstnance je 16 000 Kč měsíčně, tuto částku může franchisant upravit, nesmí ji ale snížit.

5 Franchisingová smlouva

Jedná se o dvoustranný právní úkon uzavřený mezi dvěma samostatnými subjekty, franchisorem a franchisantem. Smlouva obsahuje několik smluvních typů dohromady a výsledkem je jedinečná smlouva, která je přizpůsobena potřebám konkrétního franchisingu. V České republice se používá jako návod pro sestavení franchisingové smlouvy Evropský kodex etiky franchisingu, který jsou povinni přijmout všichni členové České asociace franchisingu. V tomto kodexu jsou uvedeny veškeré náležitosti. Franchisingová smlouva představuje jediný a důležitý dokument, ve kterém je uveden vzájemný vztah mezi franchisantem a franchisorem, měla by být tedy sepsána pečlivě, aby nedošlo k možným sporům mezi smluvními stranami. Existuje i možnost ústní smlouvy, volba záleží na smluvních stranách, jelikož forma není stanovena žádným právním předpisem. Ve většině případů se používá písemná forma (Řezníčková, 2009), (Česká asociace franchisingu, 2008).

Mezi základní požadavky, které by měla franchisingová smlouva splňovat, patří vhodné právní zabezpečení pro franchisanta k užívání práv a nehmotných statků, které mu franchisor předává prostřednictvím smlouvy. Požadavkem je rovněž ochrana smluvních stran před možným poškozením franchisingové sítě třetí osobou. Obsahem smlouvy musí být popis a detailní fungování franchisingového systému. Je také nutné vykonávat franchisingovou spolupráci z důvodu zajištění potřebného výkonu podnikatelské činnosti franchisanta. Všechna práva a povinnosti musejí být ve smlouvě uvedena tak, aby v budoucnu nemohla způsobit spory či škody.

Požadavkem je také písemná forma smlouvy z důvodu právní jistoty smluvních stran. Ve smlouvě je důležité určit strany a jejich role, práva a povinnosti, musí být také uveden předmět spolupráce neboli franchisingový koncept. Do smlouvy by se také měla uvést geografická oblast, ve které bude franchisant nabízet dané produkty či služby, na tomto místě franchisor zpravidla nesmí povolit otevření další provozovny. Ve smlouvě je možné domluvit si marketingovou spolupráci, franchisor vyžaduje sjednocené označení provozoven, obdobné vybavení a aktivní účast franchisanta na reklamních kampaních (Řezníčková, 2009), (Česká asociace franchisingu, 2008).

Uzavírání franchisingové smlouvy se dělí na několik fází. První fáze obsahuje nalezení nejvhodnějšího franchisanta prostřednictvím rozhlasu, televize, novin, reklamy nebo internetu, často se dává nabídka spolupráce na internetové stránky franchisora. Vhodní

franchisanti se získávají také prostřednictvím stávajících franchisantů na doporučení, nebo si je hledá sám franchisor mezi podnikateli, kteří podnikají v podobném oboru. Druhá fáze je předání formuláře s žádostí o spolupráci franchisantovi, ten dostane také informační brožuru. Formulář slouží k tomu, aby franchisor zjistil osobní údaje o případném budoucím franchisantovi, údaje o jeho podnikatelských zkušenostech, vzdělání, důvody ukončení předchozího povolání a ostatní důležité informace. Součástí formuláře mohou být také reference na potenciálního franchisanta od jiné osoby. Třetí fáze zahrnuje vyhodnocení formuláře, toto hodnocení je u každého franchisora individuální, nejčastěji se odpovědi bodují a podle nich se rozhoduje. Čtvrtá fáze zahrnuje osobní pohovor franchisora s potenciálním franchisantem, součástí tohoto pohovoru může být i praktické vyzkoušení práce v podniku. Tato názorná ukázka pomůže franchisantovi rozhodnout se, zda se do určité franchisingové sítě zapojí nebo ne. Pátou a poslední fází je uzavření smlouvy o budoucí franchisingové smlouvě (Řezníčková, 2009).

Smlouva o budoucí smlouvě se uzavírá na dobu mezi domluvou obou stran a samotným uzavřením řádné franchisingové smlouvy. Smlouva o smlouvě budoucí se uzavírá zejména kvůli ochraně informací před zneužitím, další součástí smlouvy je finanční odškodnění za čas věnovaný jednání s franchisantem. Součástí smlouvy o smlouvě budoucí je postup jednání, zacházení s informacemi, lhůty, které je nutné dodržet, a výše možného poplatku za nedodržení, následky při nedodržení smlouvy jsou také uvedeny. Jako příloha se přidává zpravidla návrh řádné franchisingové smlouvy (Česká asociace franchisingu, 2008).

5.1 Struktura franchisingové smlouvy

Hlavní a nejdůležitější součástí smlouvy je určení předmětu závazků smluvních stran, tyto závazky musejí být uvedeny co nejpřesněji a nejdůležitěji. Přímá franchisingová smlouva má následující strukturu:

1. *„Stanovení typu spolupráce smluvních partnerů*
2. *Předmět smlouvy, včetně práv na označení, vzhled obchodů a provozoven a dalších identifikačních znaků franchisora*
3. *Rozsah smlouvy a specifikace prodávaných výrobků a/nebo poskytovaných služeb a/nebo technologií*
4. *Postavení a práva franchisora*

5. *Postavení a práva franchisanta*
6. *Oprávnění a povinnost franchisora rozvíjet a dále zdokonalovat franchisingový systém*
7. *Povinnosti franchisora*
8. *Povinnosti franchisanta*
9. *Vztahy v rámci franchisingové sítě, vztahy ke konkurenci a ke třetím osobám*
10. *Dodací a platební podmínky a vedení účetnictví*
11. *Školení franchisanta a jeho zaměstnanců*
12. *Franchisové poplatky*
13. *Předkupní právo franchisora a podmínky prodeje či postoupení franchisingového podniku*
14. *Právní nástupnictví*
15. *Délka trvání franchisingové smlouvy a možnosti dalšího prodloužení*
16. *Podmínky ukončení smlouvy a důvody pro odstoupení od smlouvy*
17. *Následky ukončení smlouvy a vzájemné vypořádání“ (Řezníčková, 2009, str. 37)*

Úvodní ustanovení musí obsahovat označení smluvních stran, může se jednat o právnickou nebo fyzickou osobu. Součástí úvodních ustanovení je preambule, která obsahuje podrobný popis podstaty poskytovaného franchisingu. Tato část obsahuje mimo jiné označení franchisingového systému, součástí může být i logo franchisora. Do předmětu smlouvy se uvádí poskytnutí práv franchisantovi, která zahrnují ochranné známky, logo, obchodní a servisní značky, know-how a ostatní průmyslová práva, důvěrné informace a další. Tato práva se poskytují prostřednictvím licenční smlouvy, která je součástí franchisingové smlouvy. Dále je součástí této části franchisingové smlouvy přesná charakteristika výrobků a/nebo služeb a/nebo technologií, součástí je také manuál, který je popsán výše. Oprávnění ke změnám má pouze franchisor, také by měl mít určenou povinnost zdokonalování franchisingového konceptu.

V následující části smlouvy se uvádí rozsah a doba jejího trvání, cílem franchisora je udržet dlouhodobou spolupráci, smlouva se tedy ve většině případů uzavírá na dobu určitou. Obvyklá doba platnosti je 5 až 7 let, poté se smlouva prodlužuje. Do smlouvy se uvádí také oblast, ve které může franchisant podnikat, a tzv. exkluzivita franchisanta,

to znamená, že franchisor nesmí uvádět v oblasti uvedené ve smlouvě žádného jiného franchisanta.

Další částí smlouvy jsou práva a povinnosti smluvních stran, práva jedné smluvní strany by se měla shodovat s povinnostmi druhé smluvní strany a obráceně. Do práv a povinností franchisora lze zahrnout poskytování rad a informací, analýzu místa, reklamu, manažerské služby, pozorování výkonů franchisanta, předávání informačních letáků a další. Mezi práva a povinnosti franchisanta lze zahrnout zaměření na prodej smluvních výrobků. Franchisant se ve smlouvě zavazuje, že nezačíná podnikatelskou činnost, dokud nebude dokončen franchisingový podnik a dokud se nezúčastní úvodního školení. Franchisant musí zachovávat dobrou pověst podniku, ve smlouvě souhlasí s případnými kontrolami ze strany franchisora, které franchisorovi podávají informaci o dodržování franchisingové smlouvy (Řezníčková, 2009).

Následující část smlouvy se týká franchisingového poplatku, jehož časové rozvržení nebo uhrazení záleží na domluvě smluvních stran. Poplatek se platí jednorázově společně s podpisem smlouvy, poté platí franchisant v určitém intervalu procento z obrátu nebo fixní opakující se částku. Řádné placení je důležité zajistit při podpisu smlouvy. Je zde možnost složit kauci nebo při pevné částce poplatku vytvořit kalendář plateb, který podepíše franchisant a je ve formě notářského zápisu. Částí smlouvy je také školení franchisanta. Zda je účast na školení povinná a jaké je na to potřeba vynaložit náklady, je stanoveno ve smlouvě (Česká asociace franchisingu, 2008).

Do smlouvy se také uvádí vzhled prodejních místností, tento popis musí být co nejpřesnější. Případné změny ve vzhledu interiéru musí schválit franchisor. Prostory má většinou franchisor vybrané dříve než potenciálního franchisanta, franchisant bude prostory používat na základě nájemní smlouvy. Další část smlouvy se týká koncepce reklamy, mezinárodní a národní reklamu zajišťuje většinou franchisor, místní reklamu spojenou s marketingovými činnostmi zajišťuje franchisant. Do smlouvy se rovněž uvádí ochrana nehmotných statků neboli ochranných známek, patentů, užitečných vzorů a designů. Do této části lze zahrnout i autorská práva a nepatentované know-how neboli důvěrné informace jako součást obchodního tajemství. Následující část smlouvy se zabývá povinností mlčenlivosti a diskrétnosti, franchisant a jeho zaměstnanci nesmějí šířit informace související s franchisingovým systémem, musejí je chránit před třetí osobou. Pokud dojde k porušení mlčenlivosti, lze to považovat za důvod pro ukončení

spolupráce a franchisor může požadovat odškodnění. Franchisant se také nesmí podílet na konkurenčním podnikání (Řezníčková, 2009).

Součástí smlouvy jsou také ostatní ujednání, do kterých se uvádí ujednání, která nelze zahrnout do výše uvedených částí. Součástí může být převod a přechod práv a povinností uvedených ve franchisingové smlouvě na jinou osobu, překupní právo má zde vyhrazeno franchisor. Dále se do smlouvy uvádějí případné spory, které se musejí řešit v souladu se smlouvou. Smlouva může zahrnovat také pojištění a odpovědnost. Franchisant musí vést účetnictví podle právních předpisů.

Předposlední částí smlouvy je ukončení smluvní spolupráce před uplynutím doby stanovené ve smlouvě, ukončení může být způsobeno franchisantem i franchisorem. Franchisant musí po ukončení smlouvy vrátit všechny movité věci spojené s podnikáním a nesmí užívat logo, označení zboží, ochranné známky a ostatní znaky uvedené v preambuli smlouvy. Ve smlouvě by měl být také uveden zákaz pro franchisanta provozovat určitou dobu svou činnost v konkurenční franchisingové síti. Poslední částí franchisingové smlouvy jsou závěrečná ustanovení obsahující náklady na vyhotovení smlouvy, údaje o počtu exemplářů, účinnost smlouvy a podpisy obou smluvních stran (Řezníčková, 2009).

6 Zhodnocení možných rizik

Podnikání jako takové s sebou nese řadu rizik. Podnikatel by se měl snažit těmto rizikům předcházet. Pro společnost J. J. Darboven může být riskantní zavádění kaváren na český trh, protože jde o něco nového a nejedná se o značku, kterou by Češi znali. V souvislosti s tím by měla společnost dbát na to, aby s jejím jménem nebyly spojovány pokud možno žádné negativní ohlasy. Veškerý servis i chod kavárny by měl být precizní a profesionální bez výrazných chyb personálu nebo franchisanta. Pro vyhodnocení rizik se používá SWOT analýza, pomocí níž lze zjistit silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby podniku. Určení silných a slabých stránek představuje interní analýzu podniku, určení příležitostí a hrozeb představuje externí analýzu (Veber, 2012).

Tabulka 11: SWOT Analýza pro J. J. Darboven

Externí analýza	Příležitosti	Hrozby
	Nová značka na trhu	Trh nemusí novinku přijmout
	Rozvoj do dalších měst v ČR	Konkurence
	Poptávka zákazníků po kvalitní kávě	Nedodržení konceptu franchisantem
	Nové technologie	Únik informací o know-how
Interní analýza	Silné stránky	Slabé stránky
	Světověznámá značka	Svázanost podmínkami
	Kvalitní produkty	Vyšší ceny u vybraných produktů
	Zkušenosti	
	Exkluzivita	
	Profesionálně vyškolený personál	
	Čistota	
	Dobrá pověst	
	Příjemné prostředí	
	Spolupráce se systémem fair trade	

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Za nejdůležitější silné stránky patřící do mikroprostředí společnosti lze dle autora považovat značku, kvalitu produktů a zkušenosti v oboru. Tyto silné stránky dokazuje dlouholetá existence společnosti, od vzniku společnosti J. J. Darboven uplynulo již téměř 150 let. Během těchto let nasbírala společnost bohaté zkušenosti s pěstováním, pražením, prodejem a přípravou kávy. Mnohaleté zkušenosti představují pro nově vybudovanou kavárnu nenahraditelnou výhodu oproti konkurenci. Jelikož zavádění kaváren J. J. Darboven Coffee Shop bude v České republice novinkou, bude se jednat

o exkluzivní záležitost. Silnou stránkou je také příjemná obsluha, která bude zajištěna podmínkami stanovenými franchisorem. Vybavení kavárny a její čistota zajistí, aby se zde zákazníci cítili dobře a vraceli se, to jsou další silné stránky. Společnost J. J. Darboven se během svého působení nesečkala s žádným vážnějším pochybením, které by mohlo pokazit její dobrou pověst. Právě dobrá pověst společnosti J. J. Darboven představuje další silnou stránku pro nově vybudovanou kavárnu J. J. Darboven Coffee Shop. Poslední silnou stránkou společnosti je spolupráce se systémem FairTrade, díky níž jsou podporovány rozvojové země, na zákazníka to dělá příznivý dojem.

Mezi slabé stránky patřící rovněž do mikroprostředí společnosti lze zařadit svázanost podmínkami stanovenými franchisorem. Kavárna musí fungovat podle stanovených pravidel a franchisant nesmí bez souhlasu franchisora nic měnit. Slabou stránkou jsou také vyšší ceny u vybraných výrobků, jedná se zejména o zákusky a speciální kávu, společnost si nižší ceny nemůže dovolit kvůli zachování kvality.

Nejvýznamnější příležitostí patřící do makroprostředí společnosti je nová značka na trhu, protože v České republice zatím není žádná kavárna J. J. Darboven Coffee Shop. Tuto obrovskou příležitost by měla společnost ve vlastním zájmu plně využít pro udržení kavárny nebo kaváren na trhu. Příležitostí je také rozvoj kaváren v dalších městech v České republice, společnost by svými kavárnami ráda obsadila celou ČR.

V současné době jsou velkým trendem v České republice zdravé a především kvalitní produkty. Může za to především tlak médií – v televizi, rádiu či tisku se objevují pořady či články o kvalitě potravin. Společnost může v tomto směru využít příležitost, neboť nabízí kvalitní kávu. Bylo by vhodné zrealizovat reklamní kampaň zaměřující se na kvalitu nabízených produktů. Poslední příležitostí společnosti jsou nové technologie, společnost by měla jít s dobou a neustále zdokonalovat své produkty. Tato příležitost se dá využít například prostřednictvím výběru stroje na přípravu kávy, který bude vybaven nejnovějšími technologiemi.

Mezi hrozby patřící do makroprostředí společnosti lze zahrnout skutečnost, že lidé nemusejí přijmout novou značku na trhu. J. J. Darboven Coffee Shop bude v České republice něco nového a lidé kavárnu nemusí navštěvovat z důvodu neznalosti. Tuto hrozbu bude možné odstranit například vhodnou reklamní kampaní, která J. J. Darboven dostane do povědomí lidí. Hrozbou nově vybudované kavárny či

kaváren je také konkurence, v České republice se vyskytuje velmi mnoho kavárenských zařízení. Pokud se nově vybudovaná kavárna musí nacházet na rušném místě, s největší pravděpodobností budou v blízkém okolí i další kavárny, na ně bude potřeba se důkladně zaměřit. Mohou hrozit problémy plynoucí od franchisanta, může dojít k nedodržení podmínek franchisingového konceptu, tato chyba může připravit kavárnu nebo kavárny o zákazníky. Ze strany franchisanta může také dojít k úniku informací o know-how společnosti, třetí osoba může tyto informace zneužít, což představuje poslední hrozbu pro J. J. Darboven.

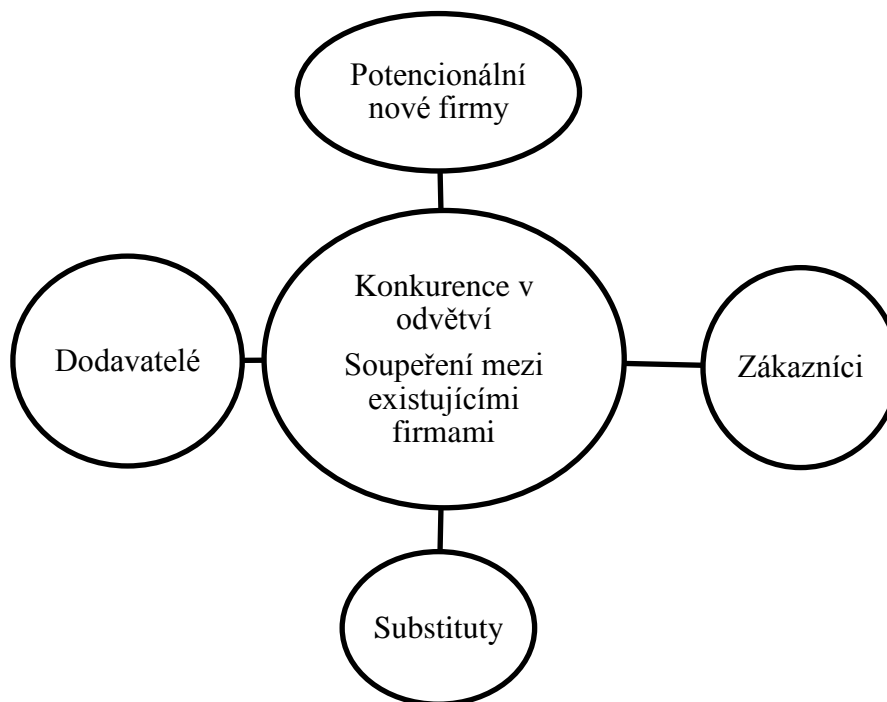
Ze SWOT analýzy je zřejmé, že společnost má velké množství silných stránek, v této práci jsou však uvedeny pouze ty základní a nejdůležitější. Velkou část silných stránek lze využít pro využití možných příležitostí a také je lze využít při řešení hrozeb. Novou značku na trhu lze podpořit vhodnou reklamou, v níž bude poukázáno na mnohaleté zkušenosti J. J. Darboven a rovněž na kvalitu produktů. Kvalita je v dnešní době pro značnou část spotřebitelů důležitá a díky ní by mohl navržený franchisingový koncept fungovat. Hrozba týkající se nové značky na trhu může být eliminována či zmírněna také vhodnou reklamou poukazující na kvalitu a mnohaleté zkušenosti.

Žádnou ze silných stránek nelze využít pro zamezení úniku informací o know-how, tomuto riziku lze předejít jen přísně stanovenými pravidly ve franchisingové smlouvě a také častými kontrolami franchisanta. Slabých stránek je v porovnání se silnými velmi málo, omezenost podmínkami je dána smlouvou a nelze s ní nic udělat. Vysoké ceny některých produktů by se daly vyřešit výběrem dodavatele, který bude schopen zboží dodat levněji. Dle autora z uvedené SWOT analýzy vyplývá, že navržený franchisingový koncept by se mohl v České republice uchytit a mohl by fungovat.

6.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil pro J. J. Darboven

Porterova analýza slouží k identifikaci konkurenční pozice firmy v daném odvětví pomocí pěti sil. Mezi ně patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita společností působících na daném trhu (Hanzelková & kolektiv, 2009).

Obrázek 8: Porterova analýza pěti konkurenčních sil



Zdroj: vlastní zpracování dle Kozla 2006, 2014

Vyjednávací síla zákazníků u společnosti J. J. Darboven se odhaduje jako středně velká. Ceny produktů jsou relativně srovnatelné s podobnými kavárenskými zařízeními, což vyjednávací sílu zákazníků snižuje. Konkurence na trhu je ale vysoká, kaváren je velké množství, to zvyšuje vyjednávací sílu zákazníků. Společnost J. J. Darboven může tuto sílu snížit pomocí vhodné reklamní kampaně a také tím, že bude nabízet kvalitnější kávu než konkurence. Velkou výhodou je nabízení speciální kávy ve spolupráci se systémem Fair trade, která uspokojí kvalitativní potřeby zákazníků. Společnost nabízí zákazníkům také příjemné kavárenské prostředí s příjemnou obsluhou a kvalitními produkty.

Vyjednávací síla dodavatelů je relativně vysoká, protože společnost odebírá produkty výhradně od mateřské společnosti J. J. Darboven. Jelikož existuje pouze jeden dodavatel, může si diktovat cenu. Na trhu existuje několik konkurentů J. J. Darboven, ale hrozba vstupu nových konkurentů na trh není příliš velká. Založit síť franchisingových kaváren není jednoduché, výhodou společnosti jsou hlavně mnohaleté zkušenosti a prodej vysoce kvalitní kávy.

Substitutů existuje na trhu velké množství, jedná se o různé druhy kávy, čaje nebo čokolády. Výhodou společnosti J. J. Darboven je moderní způsob pražení a přípravy kávy. Rivalita společností působících na trhu v oblasti kávového průmyslu je spíše diferenciativní, společnost J. J. Darboven se snaží nabízet kvalitnější kávu než konkurence. Jedná se o novou značku na trhu, kterou zákazníci nebudou znát, jistě budou zvědaví a budou chtít kávu vyzkoušet. Důležité jsou první měsíce při zavádění kaváren, servis musí být perfektní, aby se zákazníci vraceli.

7 Zhodnocení navrženého franchisingového konceptu

Navržený franchisingový koncept je sestaven tak, aby podnikateli umožnil a usnadnil podnikání v oblasti provozování kaváren. Na základě uvedených výpočtů lze předpokládat, že navržený koncept bude fungovat a přinášet franchisantovi zisk. Pokud se navržený franchisingový koncept v České republice uchytí, může to znamenat pro společnost J. J. Darboven výrazný rozvoj. Značka se může více dostat do povědomí lidí, tím se zvýší počet zákazníků i mimo franchising. Kaváren fungujících na základě franchisingu je v České republice poměrně hodně, ale další se jistě na trhu uchytí. Kávu budou pít lidé stále, někteří ji používají jako povzbuzující prostředek, jiní zase jako každodenní rituál.

Výše uvedené tvrzení je možno podložit veškerými výpočty v bodě 4.1.1 Simulovaný rozpočet kavárny. Z výpočtů rozpočtu doby návratnosti i simulovaných výkazů je zřejmé, že za uvedených podmínek je tento projekt konkurenceschopný. Záleží jen na ochotě potenciálních franchisantů vložit do projektu počáteční investici, která se zaplatí během čtvrtého roku provozu. V následujícím období už bude franchisant sklízet benefity svého původního rozhodnutí.

Navržený franchisingový koncept představuje sice novou značku na trhu, ale provozování kavárny jako takové lze považovat již mnoho let za ověřený koncept. Nabízené produkty jsou založeny na vysoké kvalitě, která by mohla zajistit trvalý přísun zákazníků. Pokud se franchisantovi podaří najít vhodné místo pro umístění kavárny, mohl by se jeho podnik rozjet poměrně rychle hned od začátku. Potenciálnímu franchisantovi lze doporučit, aby kavárnu podpořil vhodnou lokální reklamou. Může se jednat například o roznos letáků v okolí kavárny. Tyto letáky budou informovat veřejnost o vzniku nové kavárny. Je možné také připravit menší ochutnávku nabízených produktů pro přilákání zákazníků. Při této ochutnávce by bylo vhodné nabízet speciální kávu kvůli odlišení se od konkurence.

Pro společnost J. J. Darboven bude navržený koncept znamenat usnadnění práce při zavádění franchisingových kaváren. Velkou výhodou je, že společnost nemusí vybírat žádné dodavatele produktů, neboť sama produkuje vysoce kvalitní kávu. Společnost J. J. Darboven bude na trhu jistě považována za velkého konkurenta, to je jednou z dalších výhod zavedení franchisingových kaváren v České republice.

O navržený franchisingový koncept může mít zájem nezávislý investor s volnými finančními prostředky. Investice by mu mohla do budoucna zajistit opakovaný přísun finančních prostředků. Dále může mít o tento koncept zájem osoba, která má zkušenosti s provozem kavárny, a rozhodne se otevřít vlastní kavárnu. Dá přednost tomuto franchisingovému konceptu z důvodu větší jistoty v porovnání s vymyšlením vlastního návrhu pro zřízení kavárny.

Zavedení kaváren J. J. Darboven Coffee Shop v České republice představuje také několik rizik. Může dojít k nevhodnému výběru franchisanta a tím k poškození dobré pověsti podniku, také by mohlo dojít k úniku informací ohledně know-how. Jelikož se jedná o relativní novinku na trhu, může se stát, že veřejnost novinku nepřijme. Nebude kavárnu navštěvovat z důvodu neznalosti. Posledním rizikem je existence konkurence v okolí. Kavárna musí být na rušném místě, to znamená, že zde budou s největší pravděpodobností další kavárny, které mohou nově vybudovanou kavárnu připravit o zákazníky. Tento problém by měla společnost J. J. Darboven vyřešit vhodnou regionální reklamou, která bude zaměřena na dlouholetou tradici a kvalitu výrobků.

Závěr

Cílem této práce je charakterizovat franchisingový trh v České republice, kde počet franchisingových podniků stále roste. Velká část se do České republiky dostala ze zahraničí, zejména z USA, kde je franchising nejrozvinutější. Jsou uvedeny výhody a nevýhody franchisingu pro franchisanta a franchisora. Dalším cílem je porovnat franchisingový trh v České republice se zahraničím. V USA, Velké Británii, Francii, Německu a dalších zemích se objevil franchising o mnoho let dříve než v České republice. Cílem je také představit společnost J. J. Darboven zabývající se pražením a prodejem kávy. Tato společnost uvažuje o zavedení franchisingových kaváren v České republice.

Nejdůležitějším cílem práce je navržení vhodného franchisingového konceptu pro společnost J. J. Darboven. Je vypracován podrobný manuál pro potenciálního franchisanta, kde je uveden vzhled kavárny J. J. Darboven Coffee Shop včetně ostatních činností spojených s jejím provozem. Franchisingový koncept je v práci podložen veškerými výpočty v bodě 4.1.1 Simulovaný rozpočet kavárny. Z výpočtů rozpočtu doby návratnosti i simulovaných výkazů je zřejmé, že za uvedených podmínek je tento projekt konkurenceschopný. Záleží jen na ochotě potenciálních franchisantů vložit do projektu počáteční investici, která se zaplatí během čtvrtého roku provozu.

V závěru práce jsou zhodnocena možná rizika spojená se zaváděním kaváren J. J. Darboven Coffee Shop, čímž je splněn další cíl této práce. Pro analýzu rizik je použita SWOT analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Zavedení kaváren představuje pro společnost velké riziko, protože značka v České republice není příliš známá, je to relativní novinka. Zároveň je to pro společnost velkou příležitostí, která může zajistit její lepší rozvoj. Silných stránek je v porovnání se slabými výrazně více. Pokud je společnost vhodným způsobem využije ke zmírnění hrozeb, mohou jí zajistit úspěch.

Dle autorky je franchisingový koncept navržený v této práci životaschopný. Navržený koncept může být pro potenciálního franchisanta nebo franchisanty atraktivní, jedná se o výhodnou investici do budoucna. Kvalita produktů, které nabízí J. J. Darboven, je vysoká, tudíž se očekává poměrně velký počet zákazníků, kteří by se mohli díky kvalitě a také prostředí kavárny vracet. Tato práce bude sloužit jako plnohodnotný materiál

pro společnost J. J. Darboven při rozhodování, zda zavádět franchisingové kavárny J. J. Darboven Coffe Shop v České republice či nikoli.

Seznam tabulek

Tabulka 1: TOP 10 světových franchisingových konceptů	29
Tabulka 2: Rozpočet na vybavení kavárny (v Kč)	35
Tabulka 3: Denní rozpočet nákladů na prodané zboží versus rozpočtovaná prodejní cena	36
Tabulka 4: Rozpočtované režijní náklady na jeden rok provozu.....	37
Tabulka 5: Výpočet doby návratnosti investice.....	38
Tabulka 6: Návrh počáteční rozvahy k 1. 1. 2014 (v Kč).....	39
Tabulka 7: Výkaz cash flow pro rok 2014 (v Kč)	39
Tabulka 8: Výkaz zisků a ztráty pro rok 2014 (v Kč)	40
Tabulka 9: Odpisy dlouhodobého hmotného majetku.....	40
Tabulka 10: Plánovaná konečná rozvaha k 31. 12. 2014 (v Kč)	41
Tabulka 11: SWOT Analýza pro J. J. Darboven	51

Seznam obrázků

Obrázek 1: Master-franchising	14
Obrázek 2: Vývoj franchisových konceptů	23
Obrázek 3: Vývoj franchisových konceptů	23
Obrázek 4: TOP franchisových sítí – členů České asociace franchisingu.....	25
Obrázek 5: TOP franchisových sítí – nečlenů České asociace franchisingu.....	26
Obrázek 6: vybavení kavárny	42
Obrázek 7: Logo J. J. Darboven	43
Obrázek 8: Porterova analýza pěti konkurenčních sil	54

Seznam použité literatury

Česká asociace franchisingu, *Franchising v České republice*. 1. vydání. Praha: Česká asociace franchisingu, 2008, 147 s., ISBN 978-80-254-2136-9

HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, ODEHNALOVÁ, Dana a kol. *Strategický marketing*. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009, ISBN 978-80-7400-120-8

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Franchising*. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1997, 76 s., ISBN 80-7082-339-9

KEUP, Erwin J. a KEUP, Peter E. *Franchise bible: How to buy a franchise or franchise your own business*. 7th edition. United States of America: Entrepreneur Press, 2012, 280 p. ISBN 978-1-59918-448-7, 1-59918-448-6

KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, 280 s., ISBN 80-247-0966-X

MENDELSON, Martin a ACHESON, David. *Franchising – moderní forma prodeje*. Praha: nakladatelství Management Press, 1994, 122 s., ISBN: 80-85603-54-3

ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising. Podnikání pod cizím jménem*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009, 207 s., ISBN 978-80-7400-174-1

SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 432 s., ISBN 978-80-247-3339-5

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd., Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s., ISBN 978-80-7400-336-3

VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování, 1. část*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, ISBN 80-7079-520-4

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktual. a dopl. vyd., Praha: Grada Publishing, 2012, 336 s., ISBN 978-80-247-4520-6

Internetové zdroje

Členství v ČAF: Rada ČAF. *Česká asociace franchisingu* [online]. 2012 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/organy-asociace>

Darboven Coffee Shop Leipzig. *Fantastic restaurants* [online]. [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: http://www.fantastic-restaurants.de/darboven-coffeeshop/coffeeshop_leipzig.html

Evropské franchisy vytahují drápky. *Franchising.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://franchising.cz/clanek/1667/evropske-franchisy-vytahuji-drapky/>

Franchising je velké téma. *Franchising.cz* [online]. 2012 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://franchising.cz/clanek/1444/franchising-je-velke-tema/>

Franchising v Evropě. *Franchising.cz* [online]. 2011 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://franchising.cz/clanek/999/franchising-evrope/>

Franchising v Paříži slaví 35 let. *Franchising.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://franchising.cz/clanek/1904/franchising-parizi-slavi-35-let/>

Franchising: Franchising v ČR. *Česká asociace franchisingu* [online]. 2012 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/franchising-v-cr>

Report o franchisovém trhu 2012. *Franchising.cz* [online]. 2012 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://franchising.cz/moje-firma/1604/report-o-franchisovem-trhu-2012/>

Abstrakt

HAUEROVÁ, Michaela. *Možnosti podnikání formou franchisingu*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 63 s., 2014

Klíčová slova: franchising, franchisant, franchisor, franchisingový koncept

Bakalářská práce je zaměřena na představení franchisingu v podmínkách České republiky a na porovnání tohoto konceptu s vybranými zahraničními zeměmi. Dále je v práci představena společnost J. J. Darboven zabývající se prodejem kávy. Společnost uvažuje o zavedení vlastních franchisingových kaváren J. J. Darboven Coffee Shop v České republice. Na základě této úvahy je vypracován návrh vhodného franchisingového konceptu. Součástí navrženého konceptu je odhad simulovaného rozpočtu kavárny na jeden rok. Na základě zjištěných poznatků jsou vyhodnocena možná rizika spojená s tímto typem podnikání. V závěru práce je navržený koncept zhodnocen. Koncept bude sloužit společnosti při rozhodování, zda kavárny v České republice zavést či nikoliv.

Abstract

HAUEROVÁ, Michaela. *Franchise business opportunities*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 63 p., 2014

Key words: franchising, franchisor, franchisee, franchising concept

The bachelor thesis is focused on the introduction of franchising in the Czech Republic and its comparison with selected countries. J. J. Darboven, a company engaged in the sale of coffee, is then introduced. The company is considering own franchise system by launching franchise cafes J. J. Darboven Coffee Shop in the Czech Republic. A proposal of a suitable franchise concept is then prepared on the basis of this consideration. One part of the proposed draft is focused on estimation of the simulated one year cafes' budget. Based on the obtained results, possible risks associated with this type of business are evaluated. In conclusion, the whole proposed concept is evaluated. The concept will serve J. J. Darboven company in its decision making whether to open its cafes in the Czech Republic or not.