

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Možnosti podnikání formou franchisingu

Opportunities in Making Business Through Franchising

Daniel Hecler

Plzeň 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Daniel HECLER**
Osobní číslo: **K10B0093P**
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 České republice.
2. Představte vybranou společnost.
3. Analyzujte možnosti podnikání formou franchisingu.
4. Zhodnoťte provedenou analýzu v ČR i vybraném podniku a posuďte faktory budoucího vývoje.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ŘEZNÍČKOVÁ, Martina.** *Franchising: podnikání pod cizím jménem.* Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-894-0.
- **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Franchising.* Plzeň: ZČU, 1997. ISBN 80-7082-339-9.
- **Česká asociace franchisingu.** *Franchising v České republice.* Praha: Daranus, 2008. ISBN 978-80-254-2136-9.
- **SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva.** *Podniková ekonomika.* Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

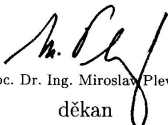
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Lenka Zahradníčková

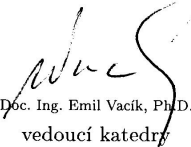
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2013**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




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

V Plzni dne 31. října 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Možnosti podnikání formou franchisingu“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce

za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval Ing. Lence Zahradníčkové za poskytnuté rady a trpělivost během vypracování této bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval panu Ing. Radovanu Sochorovi za poskytnuté materiály a informace o franchisingovém projektu „Švejk restaurant“.

Obsah

ÚVOD	6
1 TEORIE FRANCHISINGU	8
1.1 Historie a vývoj franchisingu.....	8
1.2 Definice franchisingu.....	10
1.3 Princip fungování franchisingu.....	11
1.4 Formy franchisingu.....	12
2 FRANCHISING V ČESKÉ REPUBLICE	16
2.1 Historie a vývoj franchisingu v České republice	16
2.2 Právní předpisy pro franchising v ČR.....	17
2.3 Česká asociace franchisingu	17
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DAOS PLUS, S.R.O.	19
A KONCEPTU „ŠVEJK RESTAURANT“	19
3.1 Počátky a vývoj konceptu „Švejk restaurant“	19
3.2 Švejk restauranty.....	20
4 VÝHODY A NEVÝHODY FRANCHISINGU DLE SPOLEČNOSTI DAOS	24
4.1 Výhody pro franchisora	24
4.2 Výhody pro franchisanta.....	25
4.3 Nevýhody pro franchisora	27
4.4 Nevýhody pro franchisanta.....	28
5 FRANCHISINGOVÁ SMLOUVA	30
5.1 Přímá franchisingová smlouva.....	30
5.2 Master franchisingová smlouva.....	34
5.3 Franchisingová smlouva společnosti Daos	34
5.4 Minimum franchisingové smlouvy dle Evropského kodexu etiky franchisingu ..	36
6 ZALOŽENÍ FRANCHISINGOVÉHO SYSTÉMU	40
6.1 Pilotní provoz.....	41
6.2 Pilotní provoz restaurace Švejk	42
6.3 Výběr franchisanta.....	42
6.4 Výběr franchisanta společností Daos.....	43
6.5 Provozní příručka.....	47
6.6 Provozní příručka restaurantů Švejk.....	47
7 SWOT ANALÝZA.....	49
7.1 SWOT analýza obecně.....	49
7.2 SWOT analýza restaurantů Švejk	49
7.3 Zhodnocení SWOT analýzy.....	54
8 ZHODNOCENÍ SITUACE A MOŽNÝ BUDOUCÍ VÝVOJ	56
8.1 Zhodnocení situace franchisingu v České republice.....	56
8.2 Zhodnocení situace konceptu „Švejk restaurant“	57
9 ZÁVĚR	60
10 SEZNAM TABULEK	62
11 SEZNAM OBRÁZKŮ.....	62
12 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	63
13 SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Téma „Možnosti podnikání formou franchisingu“ si autor zvolil především kvůli jeho aktuálnosti, neboť podnikání touto formou je na českém trhu stále rozšířenější a oblíbenější. Druhým důvodem byla snaha dozvědět se o tomto tématu více, neboť informovanost o franchisingu může být velmi dobrou příležitostí do budoucna.

Franchising se stal reakcí malých obchodníků na konkurenci velkých společností, kterým mohli obchodníci sami jen těžko konkurovat. Pokud se úzce nespécializovali na určitý druh výroby, zboží či služby, byli často téměř bez šance prosadit se na trhu. Řešením se stalo slučování těchto drobných obchodníků do větších celků, které byly mnohem více konkurenceschopné a byla zde o mnoho vyšší šance uspět a prosadit se na trhu. Postupem času se z této praktiky slučování začaly rýsovat první znaky typické pro franchising.

Ten se během 20. století utvořil až do současné podoby, kdy základem tohoto typu podnikání je poskytování tzv. franchisy franchisorem (poskytovatelem licence) jednotlivým franchisantům (příjemcům licence) za smluvně stanovených podmínek, kdy každá smluvní strana musí plnit určité povinnosti a zároveň disponuje určitými právy. Počátky a vývoj franchisingu jsou popsány v první kapitole této práce, která se dále podrobněji věnuje principu fungování franchisingu a jeho možným formám.

Do České republiky (před rokem 1993 Československé) vstoupil franchising pomalým krokem spolu se svobodným podnikáním po vymanění se z nadvlády Sovětského svazu. Jelikož tato forma podnikání byla v našich končinách zcela neznámá, její rozvoj trvá dodnes. Za počátek franchisingu v České republice je považován rok 1991, kdy na tuzemský trh vstoupili první franchisingoví giganti. Více o problematice uvádí autor v kapitole číslo dva, kde lze nalézt také právní předpisy pro podnikání formou franchisingu v České republice spolu s informacemi o České asociaci franchisingu.

Dále se již autor věnuje jednotlivým aspektům pevně spjatých s franchisingem, které jsou následně aplikovány na praktickou část. Pro praktickou část práce byla vybrána společnost Daos plus, s.r.o. (dále jen Daos), jež je franchisorem v konceptu „Švejk restaurant“. Jedná se o celorepublikově známou síť restaurací s rysy klasické české gastronomie, která se řadí mezi přední české franchisingové společnosti.

Ve třetí kapitole popisuje autor zmíněnou společnost a její koncept, především jeho nejdůležitější prvky, na nichž je postaven.

V další části následují výhody, ale také nevýhody podnikání formou franchisingu. Jelikož při prvním kontaktu s franchisingem, například prostřednictvím internetu či jiných médií, jsou běžnému člověku sděleny především výhody této formy podnikání, dal si autor za cíl uvést a rozebrat nevýhody a rizika, která mohou nastat v průběhu podnikání.

V kapitole pět je popsána nejprve teoreticky franchisingová smlouva – její obsah a jaké náležitosti by měla mít. Na to navazuje franchisingová smlouva společnosti Daos a porovnání, zda obsahuje to, co je jmenováno v odborné literatuře a zda splňuje minimum dle Evropského kodexu etiky franchisingu.

Kapitola šestá se věnuje založení franchisingového systému. A to jak začátkům franchisora, tak začátkům franchisanta. Opět nejprve teoreticky, následuje praktické ověření, zda takto fungují praktiky ve společnosti Daos.

Přínosem autora k této práci je provedená SWOT analýza a její vyhodnocení, ze kterého lze využít poznatků k odhadnutí možného budoucího vývoje celého konceptu.

Cílem práce je popis teoretických aspektů franchisingu, jeho historie a vývoje, analýza franchisingového trhu v České republice a následně analýza konkrétního franchisingového projektu. Poté aplikace zjištěných teoretických poznatků na franchisingový koncept „Švejk restaurant“, aby bylo zjištěno, zdali informace uváděné v odborné literatuře korespondují s praktikami využívanými v praxi. Dalším cílem bylo zjištění nevýhod a rizik podnikání formou franchisingu, neboť ten nemá pouze výhody. V závěru práce by autor rád vnesl vlastní příspěvek k práci v podobě SWOT analýzy a jejího vyhodnocení.

V práci, především v její teoretické části, bylo čerpáno jak z tištěné literatury, tak ze zdrojů internetových. Ty byly nápomocné zejména při získávání informací o franchisingu v České republice a také při zjišťování podrobností o konceptu „Švejk restaurant“. Valnou část praktické části však bylo možno vytvořit jen díky interním materiálům společnosti Daos.

1 TEORIE FRANCHISINGU

1.1 Historie a vývoj franchisingu

1.1.1 Počátky franchisingu

Původ slova franchising je nejčastěji spojován s francouzským výrazem „affranchir“, což lze přeložit jako osvobodit, vymanit či propustit na svobodu. Z tohoto byl vyvozen pojem „la franchise“ neboli osvobození, zproštění, nejčastěji ve významu osvobození od cla nebo od daní. V 17. a 18. století se pojem franchising začal užívat ve Velké Británii a v USA pro označení různých aktivit a činností, které měly spojitost s obchodováním. (Jakubíková, 1997)

Moderní franchising ve významu, který je blízký dnešnímu pojetí tohoto pojmu, se začal rozvíjet v USA na přelomu 19. a 20. století. Toto období lze považovat za vznik franchisingu. První zmínky z této doby jsou spojovány s vagónovými pendlery, kteří získali výhradní právo prodeje výrobků na určitém území se zárukou toho, že nikdo jiný zde dané zboží prodávat nebude. (Řezníčková, 2004)

Prvními většími firmami, které začaly využívat možností franchisingu, byly Singer Sewing Machine Company a General Motors. První zmíněná se zabývala výrobou šicích strojů a v roce 1865 se jí podařilo vytvořit prodejní síť maloobchodů s náhradními díly, tvořenou nezávislými prodejci. Druhá zmíněná, tedy General Motors, je považována za vůbec první firmu, která formulovala franchisingovou smlouvu. Ta byla od konce 90. let 19. století poskytována opět nezávislým prodejcům, kteří díky ní směli prodávat elektrické a parní automobily zmíněné značky. (Řezníčková, 2004)

Přibližně od roku 1900 se začala forma podnikání na základě franchise stále více rozšiřovat. Začaly ji využívat čerpací stanice a také obchody s drogistickým zbožím, o což se nejvíce zasloužil Louis Liggett, jenž dokázal sjednotit majitele jednotlivých obchodů s vidinou vyššího zisku při vzájemné spolupráci. (Jakubíková, 1997)

1.1.2 Franchising po světových válkách

Další etapou ve vývoji franchisingu byla období po světových válkách.

„Po první světové válce dospěly společnosti k názoru, že franchising vede k docílení vyšších zisků prostřednictvím zavedené značky a exkluzivity výrobků.“ (Jakubíková, 1997, str. 13)

Po druhé světové válce se začal franchising využívat v hojném množství jak ve Spojených státech amerických, tak v Západní Evropě. Vzestup této formy podnikání je přičítán především změnám na trhu. Podnikatelé ve franchisingu spatřovali vhodnou alternativu pro měnící se situaci na trhu, přizpůsobování se konkurenci či jako reakci na nové zvyklosti ve výrobě a odbytí. V USA se k tomu ještě přidaly možnost získání a zajištění půjčky od společnosti Veterans Administration a výhoda franchisingu při prosazování nových podnikatelských nápadů. Podnikání na základě franchisy se v tomto období rozšířilo ve velkém měřítku mezi podniky nabízejícími různorodá odvětví služeb od motelů přes čistírny a prádelny až k opravnám či zaměstnaneckým agenturám. Mezi všemi ovšem začaly vynikat podniky rychlého občerstvení, což se přeneslo až do dnešní doby. (Řezníčková, 2004)

1.1.3 Franchising 40. a 50. let 20. století

Až do přelomu 40. a 50. let minulého století představoval franchising pro podnikatele spíše vhodnou formu distribuce výrobků a služeb, ale právě v těchto letech se vnímání pojmu franchising změnilo na jeho dnešní podstatu, tj. franchising začal být brán jako jedna z forem podnikání. Jedním z důležitých faktorů rozvoje franchisingu v této podobě byl složitý boj menších obchodníků s velkými podniky, kterým jen ztěžka mohli konkurovat, a proto raději využili možnosti podnikat pod jménem zaběhnuté, uznávané společnosti. S 50. léty minulého století je také spojen zrod dvou gigantů spjatých s franchisingem – McDonald's a Holiday Inns of America. Holiday Inns of America, franchisor v oblasti hotelnictví, byl následován rychlým rozšířením franchisingu právě do této oblasti podnikání. Do počátku šedesátých let se v USA zrodilo přibližně 700 franchisorů v různých oblastech podnikání. (Řezníčková, 2004)

V roce 1955 se franchising poprvé objevil i na evropské půdě. Vstupní branou franchisingu do evropských zemí, především z USA, se stala Velká Británie, a to zejména díky stejnému jazyku, který průnik v mnohém zjednodušil. Průkopníkem

se stala společnost J. Lyons and Co. Ltd., jež koupila master franchising od americké společnosti Wimpy hamburger restaurant. K rozvoji v Evropě pomohl i fakt, že američtí franchisoři se v době úpadku ekonomiky USA orientovali právě na britský trh. (Řezníčková, 2004)

1.1.4 Vývoj franchisingu od 70. let 20. století

V letech 70. a 80. minulého století přišla další vlna rozšíření franchisingu, tentokrát i do oblastí mimo služby a obchod, avšak důvod byl stále stejný – pro malé podniky bylo prakticky nemožné konkurovat zaběhlým velkým společnostem. To se jim dařilo pouze v případě, pokud se soustředily na úzce specializovanou oblast, ve které nepůsobila tak silná konkurence, která by je mohla ohrozit. (Jakubíková, 1997)

V průběhu dalších let se franchising stával stále populárnější formou podnikání a rozšířil se do zemí po celém světě. Prim na poli franchisingu hrají především USA, Kanada, Velká Británie, Francie a Japonsko. (Řezníčková, 2004)

1.2 Definice franchisingu

Franchising nelze shrnout jednotným popisem či definicí, a to především z důvodů výskytu mnoha forem franchisingu a rozdílných legislativních faktorů v jednotlivých zemích. Ve světě se lze setkat s velkým množstvím franchisingových asociací, organizací a federací a prakticky u každé z nich se setkáme s rozdíly v tom, jak franchising definují. V literatuře se nejčastěji objevují definice Německého franchisového svazu, Britské franchisové asociace či Mezinárodní asociace amerických franchisorů, ovšem za nejvýstižnější je obecně pokládána definice Evropské franchisové federace. (Řezníčková, 2004)

1.2.1 Definice dle Evropské franchisové federace

„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 jim ukládá 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 franchisingové smlouvy za tímto účelem uzavřené mezi stranami, a za trvalé obchodní a technické podpory ze strany franchisora.“ (Czech – franchise.cz, 2012a)

1.2.2 Definice dle Německého franchisového svazu

„Franchising je vertikálně – kooperativně organizovaný odbytový systém právně samostatných podnikatelů na bázi smluvních dlouhodobých závazků. Tento systém vstupuje na trh jednotně a vytváří se prostřednictvím vzájemného plnění partnerů patřících do jednoho systému a kontrolním systémem. Franchisorův souhrn podmínek pro poskytnutí franchisingu se nazývá franchisový balík (franchise package). Je sestaven z nákupního, odbytového a organizačního konceptu, využívání ochranných práv, výchovy franchisanta, závazku franchisora podporovat aktivně franchisanta a průběžně rozvíjet tuto koncepci. Franchisant vystupuje vlastním jménem a na vlastní účet. Má právo a povinnost využívat franchisový balík za úplat. Jako výkonnostní příspěvek dodává práci, kapitál a informace.“ (Řezníčková, 2004, str. 5)

1.3 Princip fungování franchisingu

Jak již bylo zmíněno výše v definici franchisingu dle Evropské franchisové federace, franchising se zakládá na dlouhodobé spolupráci franchisora (poskytovatele franchisy) a franchisanta (příjemce franchisy). Franchisor, jakožto podnikatel, který si již dokázal vybudovat určitou pozici na trhu a jehož výrobky či služby si získaly renomé mezi zákazníky, využívá spolupráce s franchisanty k expanzi na nové či vzdálené trhy, na které by vlastními silami nemusel dosáhnout, avšak s pomocí franchisantů se zvyšuje pravděpodobnost úspěchu. Může se jednat jak o trhy národní, tak i trhy mezinárodní. Dohromady utvářejí franchisingový řetězec. (Synek, Kislingerová, 2010)

Franchisingové systémy bývají zakládány dvěma způsoby. První možností je vidina rozšíření stávajícího podniku s pomocí franchisantů, druhou možností, která je již v dnešní době častější, je založení podniku, kde se ihned od počátku počítá s vytvořením franchisingového řetězce. (Mendelsohn, Acheson, 1994)

Na základě franchisingové smlouvy uděluje franchisor franchisantovi licenci k používání ochranné známky, obchodního jména, obchodní značky, know – how, image, technologií, zkušeností a marketingové podpory, to vše za určitou úvodní investici a dále za stanovený poplatek, jenž franchisant pravidelně odvádí franchisorovi.

Poplatek většinou bývá počítán z procenta obrátu za určité období. Vše, co je poskytováno franchisantovi ze strany franchisora, je spojeno v tzv. franchisingový balík. Poskytovatel licence zpravidla podporuje franchisanta jak při vstupu do řetězce a jeho krocích vedoucích k zařazení se do systému, tak i během jeho působení uvnitř řetězce. Podpora spočívá v konzultacích, školení, marketingové podpoře apod. Jak je uváděno v mnohé literatuře, příjemci franchisy je poskytnut ověřený podnikatelský systém tzv. „na klíč“. Franchisant zpravidla při podepsání smlouvy obdrží od franchisora manuál, v němž je popsán koncept daného projektu. (Loebl, Lukajová, 1994)

Franchisant si uchovává právní a částečně také podnikatelskou samostatnost a zároveň se zavazuje jednat způsobem stanoveným ve franchisingové smlouvě. Franchisor podepsáním smlouvy získává právo řídit a kontrolovat činnost franchisanta a celého systému. (Synek, Kislíngerová, 2010)

Navenek působí celý franchisingový řetězec jednotně, ať už se jedná o společné jméno a značku, v případě služeb stejný vzhled provozoven, stejný sortiment, stejné, nebo minimálně podobné, ceny, oděvy zaměstnanců apod. (Štensová, 2002)

1.4 Formy franchisingu

Franchising lze rozdělit podle mnoha faktorů a hledisek a každý autor k tomu přistupuje po svém. V této práci bylo vybráno členění dle Řezníčkové (2004).

1.4.1 Historické hledisko

- výrobní franchising
- obchodní franchising

Starším, v nynější době již méně využívaným typem franchisingu, je první zmíněný, tedy výrobní, někdy také nazývaný produktový. Zakládá se na tom, že franchisant přesně podle návodu poskytnutého franchisorem výrobky sám vyrábí (či dokončuje výrobky, které již franchisor rozpracoval) a zároveň je sám prodává, pochopitelně pod značkou franchisora. (Štensová, 2002)

Využívanějším typem je franchising obchodní, zvaný také podnikatelský. Ten se zakládá na již výše zmíněném principu franchisingu, kdy franchisor poskytuje příjemci franchisy mimo ověřený podnikatelský nápad také pomoc v mnoha ohledech. (Řezníčková, 2004)

1.4.2 Předmět franchisingu

- průmyslový franchising
- distribuční franchising
- franchising služeb
- velkoobchodní franchising

Průmyslový franchising je prakticky totožný s již zmíněným franchisingem výrobním, tedy franchisant vyrábí zboží dle specifikace franchisora a zároveň ho smí i prodávat. Franchising distribuční je zaměřen na prodej výrobků, které franchisant prodává ve franchisingovém podniku v souladu s praktikami franchisora. (Řezníčková, 2004)

U franchisingu služeb, jak už vyplývá z názvu, je předmětem obchodu poskytování služeb. Franchisant opět musí splňovat podmínky franchisora, v tomto případě se jedná především o kvalitu a podmínky, v jakých je služba poskytována. Ty musí být opět v plném souladu se zavedeným způsobem poskytování dané služby franchisorem a měly by se co nejméně lišit. Jde například o prostředí, způsob komunikace a provedení služby apod. (Štensová, 2002)

Posledním zmíněným je franchising velkoobchodní, jehož podstata spočívá v obchodování na velkoobchodní úrovni. Franchisant je zde oprávněn k poskytování výrobků maloobchodům, nikoli konečným spotřebitelům. (Řezníčková, 2004)

1.4.3 Zúčastněné osoby

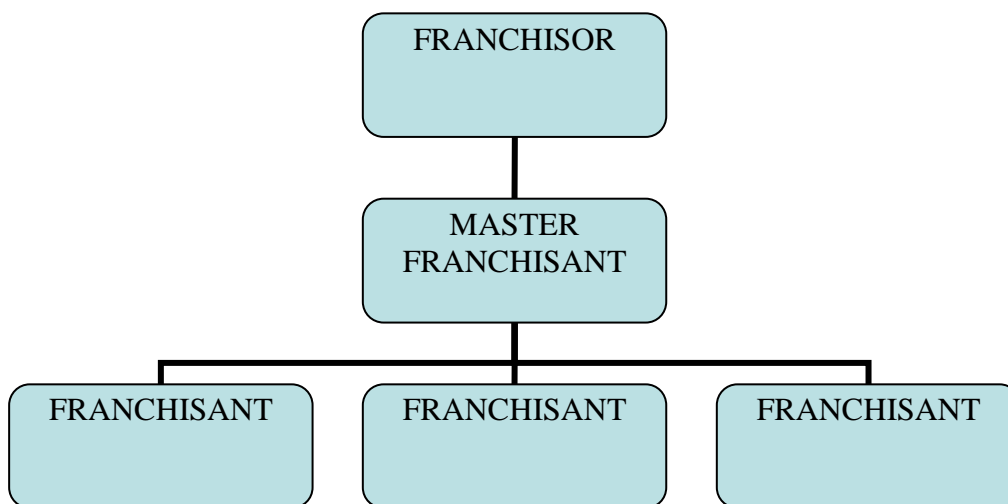
- franchising mezi fyzickými osobami jako podnikateli
- franchising mezi právníckými osobami
- franchising smíšený

Z právního hlediska je možné, aby franchising probíhal jak mezi osobami fyzickými, tak mezi osobami právníckými a možná je i spolupráce, kde jedna strana je osobou fyzickou a druhá osobou právníckou. (Řezníčková, 2004)

1.4.4 Vztahy ke třetím osobám

- master franchising

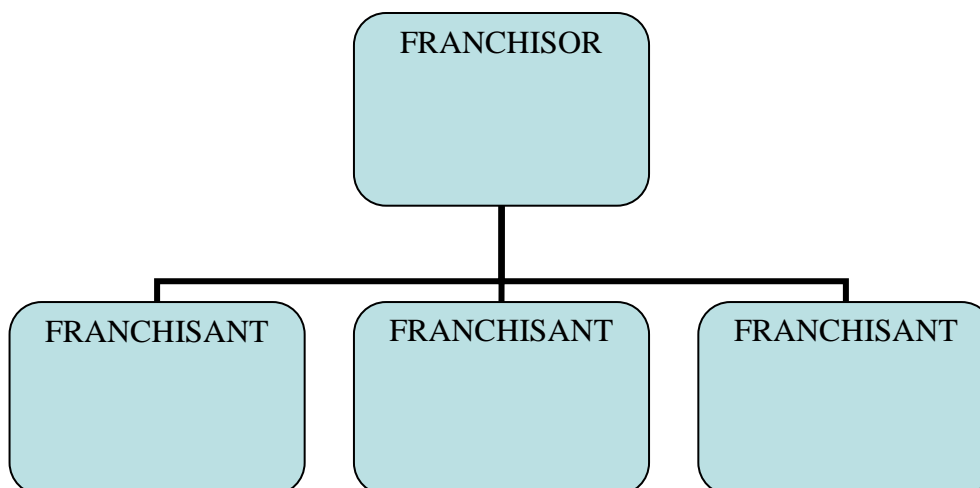
Obrázek 1



Zdroj: vlastní zpracování dle Řezníčkové, 2004

- jednoduchý franchising

Obrázek 2



Zdroj: vlastní zpracování dle Řezníčkové, 2004

U master franchisingu franchisor spolupracuje s tzv. quazi franchisorem (master franchisant), který získává smluvně stanovená práva pro udělení licence dalším

franchisantům. Tento způsob se nazývá subfranchising. Master franchisingu bývá hojně využíváno při pronikání franchisora na trh jiného státu, kde quazi franchisor představuje jakousi centrálu pro danou zemi a tvoří pod sebou síť dalších franchisantů. Zjednodušeně tedy lze říci, že jedna osoba je zároveň franchisorem i franchisantem. Při využívání jednoduchého franchisingu nemá franchisant žádná práva poskytovat jakékoliv licence či informace třetím osobám, funguje zde prostá struktura franchisor – franchisant. (Řezníčková, 2004)

1.4.5 Teritoriální hledisko

- národní franchising
- mezinárodní franchising

Franchising národní je uskutečňován pouze na území jednoho státu, tudíž není možné, aby franchisa byla poskytnuta zájemci ze zahraničí. To je ovšem možné, pokud se jedná o franchising mezinárodní. (Řezníčková, 2004)

1.4.6 Výlučnost (exkluzivita) výrobků

- mini franchising
- franchising týkající se běžného sortimentu výrobků

Minifranchising je uplatňován u obchodování s exkluzivním zbožím pocházejícím od exkluzivních výrobců a je zaměřen na úzký okruh spotřebitelů. Franchisant obdrží právo výhradního prodeje na vymezeném teritoriu spolu se speciálním franchisingovým sortimentem, reklamním materiálem či vstupním kapitálovým vkladem. Rovněž je franchisantovi poskytnuto zařízení prodejny z důvodu poskytnutí co nejlepších podmínek pro prodej sortimentu. Pokud se mluví o franchisingu týkajícím se běžného sortimentu zboží, jedná se o klasický způsob podnikání na základě franchisingu bez větších odchylek či speciálních prvků. (Řezníčková, 2004)

2 FRANCHISING V ČESKÉ REPUBLICCE

2.1 Historie a vývoj franchisingu v České republice

Počátky českého franchisingu jsou datovány k přelomu 80. a 90. let minulého století. Vstup franchisingu a vlastně podnikání vůbec na tuzemský trh byl umožněn oprostěním se Československé republiky od nadvlády SSSR na podzim roku 1989. Od tohoto období se začaly formovat podmínky pro svobodné podnikání a prakticky vše bylo pro podnikatele nové. (Franchising.cz, 2013a)

Výjimkou nebyl ani franchising, který měl ještě mnohem těžší úlohu se prosadit, neboť prakticky nikdo v České republice neměl zkušenosti s tímto typem podnikání, neobjevovala se zde žádná odborná literatura na téma franchising, chybělo jakékoliv odborné poradenství či konání seminářů. Zároveň zahraniční subjekty neměly dostatečnou důvěru v český trh, především z důvodu jejich neznalosti podmínek zdejšího trhu. V souvislosti se zahraničím zde hrála svou roli nepochybně jazyková bariéra, jíž byli občané České republiky limitováni. Z důvodu formování ekonomiky a tím pádem i bankovníctví v průběhu 90. let byly místní podnikatelé také limitováni možnostmi získávání kapitálu, neboť malým a středním podnikům, mezi něž se řadí velké procento franchisingových systémů, se příliš prostředků od finančních ústavů nedostávalo. (Franchising v České republice, 2008)

Prvními franchisingovými společnostmi, které se objevily na českém trhu, byli řetězce McDonald's, OBI a YVES ROCHER. Jejich vstup na český trh se uskutečnil v roce 1991 a toto období je tedy považováno za počátek franchisingu v České republice. Dalším milníkem ve vývoji českého franchisingu bylo založení České franchisingové asociace roku 1993, o které bude pojednáno níže. (Franchising.cz, 2013a)

V posledních letech je rozvoj franchisingu na území České republiky znatelný. Zvyšuje se povědomí o této formě podnikání, ať už díky médiím, které se tomuto tématu věnují čím dál tím více nebo díky České asociaci franchisingu, která má nemalý vliv na vývoj franchisingu v České republice. V dnešní době již funguje na území České republiky okolo dvou set franchisingových systémů a nejedná se pouze o systémy zahraniční, neboť už zde převažují čeští podnikatelé se svými koncepty, kteří vnímají franchising jako vhodnou alternativu podnikání v dnešních podmínkách. Zdatnější

a úspěšnější podnikatelé vstupují i na zahraniční trhy. Co se týká zahraničních systémů, ty nejčastěji vstupují na český trh pomocí master franchisantů. (Franchising v České republice, 2008)

2.2 Právní předpisy pro franchising v ČR

„Základním právním předpisem pro franchising je obchodní zákoník. Touto normou se bude řídit jak samotná franchisingová smlouva, tak i další vztahy mezi franchisorem a franchisantem, i mezi franchisanty navzájem.“ (Franchising v České republice, 2008, str. 35)

Další předpisy tvoří například předpisy daňové a právní, jež upravují duševní vlastnictví. Dále všichni členové ČAF musí dodržovat zásady Evropského kodexu etiky franchisingu, který je doslovně přejatým kodexem evropským, jenž byl citován výše v této práci. Jelikož franchising jako takový není v ČR nijak právně upraven, je nutné, aby veškeré důležité záležitosti byly dostatečně upraveny a popsány ve franchisingové smlouvě. (Franchising v České republice, 2008)

2.3 Česká asociace franchisingu

Prakticky každý stát, ve kterém se objevuje podnikání formou franchisingu, má vlastní franchisingovou asociaci, organizaci či federaci. Nejinak tomu je i v případě České republiky, kde ČAF hraje velmi důležitou roli v tomto odvětví podnikání.

„ČAF je nezisková profesní organizace sdružující na národní úrovni poskytovatele franchisingu – franchisory a odborníky z oblasti práva a poradenství zaměřující se na problematiku franchisingu.“ (Czech – franchise.cz, 2012b)

Asociace vznikla v roce 1993 a sdružuje jak zahraniční, tak tuzemské subjekty provozující franchisingové systémy všech velikostí. V jejím čele stál dlouhá léta pan Ivo Lamich, který byl v březnu 2013 nahrazen panem Janem Gondou, mimo jiné master franchisantem společnosti NATURHOUSE. (Czech – franchise.cz, 2012c)

Zde jsou v jednotlivých bodech popsány hlavní cíle a úkoly asociace a služby, které jsou poskytovány jejím členům tak, jak je uvedeno na stránkách ČAF:

- reprezentovat franchisovou formu podnikání a být jejím odborným garantem v ČR i v zahraničí; informovat laickou i odbornou veřejnost o podstatě a významu franchisingu a propagovat jej,

- sdružovat podnikatelské subjekty, které aktivně, úspěšně a trvale působí v oblasti franchisingu,
- poskytovat svým členům a zájemcům o franchising informační podporu a servis a napomáhat při získávání důležitých informací, odborných znalostí, kontaktů a referencí o franchisingu,
- usilovat o srozumitelnou aplikaci zákonné regulace (legislativy) oblasti franchisingového podnikání, vč. oblasti hospodářské soutěže, daní a financování,
- podporovat a prosazovat znalosti a důsledné dodržování etických standardů chování vyjádřených v Evropském kodexu franchisingu,
- podporovat makroekonomické přínosy franchisingu v oblasti rozvoje malého a středního podnikání, kvality služeb a pracovních příležitostí; napomáhat českým podnikatelským subjektům při "exportu" tuzemských franchisových systémů do zahraničí a podporovat "import" osvědčených zahraničních systémů a investic do ČR na bázi franchisingu,
- udržovat kontakty a spolupracovat s institucemi, profesními a odbornými svazy v ČR a s ostatními franchisovými svazy především ze zemí Evropské unie s cílem vytvořit synergické efekty a informovat členy těchto institucí o aktivitách. (Czech – franchise.cz, 2012d)

ČAF sdružuje celkem 38 franchisingových systémů působících na území ČR. Mezi nejznámější patří Švejk restaurant, CrossCafe, McDonald's, OBI či UniCredit Bank. Členy jsou zástupci různých odvětví podnikání, ať už se jedná o franchisingem velmi zasaženou oblast gastronomie, realitní kanceláře, sítě s přírodními a léčivými produkty a mnoho dalších.

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DAOS PLUS, S.R.O. A KONCEPTU „ŠVEJK RESTAURANT“

3.1 Počátky a vývoj konceptu „Švejk restaurant“

Vybudování první restaurace Švejk a následně celé sítě těchto restaurací bylo myšlenkou pana Ing. Radovana Sochora. Primárně ho k tomu vedl fakt a vědomí, že na českém trhu, zaplňujícím se čínskými, italskými, řeckými či indickými restauracemi, chybí něco ryze českého. A tak začal přemýšlet, jaký typicky český motiv by byl vhodný pro vybudování restaurace, jež by se dala označit za opravdu českou, kde by panovala atmosféra spojená s motivem ryze českého nápadu a kde by se vařila poctivá česká kuchyně na základě tradičních receptur. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Výsledkem byl nápad vytvoření sítě restaurací na motivy knihy Jaroslava Haška o vojáku Švejkovi, jež je doprovázena ilustracemi Josefa Lady. Není složité hledat důvody, proč právě tato tematika. Kniha Osudy dobrého vojáka Švejka vyšla v padesáti osmi zemích světa a pro většinu českého národa je to jedna z perel národní literatury, která se dočkala i filmového zpracování. Postava Josefa Švejka si i po několika desetiletích od svého vzniku získává příznivce z řad mladých generací a některé ze Švejkových hlášek za tu dobu zcela zlidověly. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

„Duch knihy a Švejkova postava nesou poslání, které je stále aktuální: klidem a úsměvem lze najít pohodu i uprostřed bouřlivého světa vlastně kdekoliv. Kdekoliv, kde je s námi... Švejk.“ (Švejk.cz, 2008a)

Společnost Interbeer Czech, s.r.o., v čele s Ing. Radovanem Sochořem, začala hledat možné zájemce o provozování Švejk restaurantu, neboť sama nedisponovala dostatečným množstvím prostředků k realizaci vlastní restaurace. Výsledkem hledání bylo otevření první restaurace založené na konceptu „Švejk restaurant“ 15. prosince 1995 v severočeské Chrastavě. Tato restaurace již není dnes v provozu, ale lze navštívit přes čtyřicet Švejk restaurací po celé České republice. Od 1. 5. 2000 firma Interbeer Czech, s.r.o. podniká pod názvem Daos plus, s.r.o., stále v čele s panem Ing. Radovanem Sochořem. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Cílem společnosti nebylo vytvoření pouze gastronomického projektu s českou kuchyní, ale vznik projektu, který spotřebitelům představí „to nejlepší“ z Čech, což se firmě dle vlastních slov daří naplňovat. K tomu firmě dopomáhají světoznámé společnosti, jež se podílí především na výbavě provozoven a na jejich zařízení. Jedná se například o porcelánku Loučky, nábytkářství Ton, Sandrik – Bendorf – výrobce příborů či firma SAHM, proslulá v oblasti výroby skla. Daos také založil dceřinou společnost Truhlářství Rustikal, s.r.o., která se zabývá především výrobou nábytku pro interiéry restaurací Švejk. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

3.2 Švejk restauranty

Všechny restaurace franchisingové sítě Švejk mají několik základních společných znaků a prvků, na kterých je celý koncept postaven. Níže jsou rozepsány ty nejdůležitější z nich.

3.2.1 Interiér a vybavení restaurací

Interiér restaurací Švejk je situován do dob Rakouska – Uherska, tedy do dob, ve kterých se pohyboval Švejk v knize Jaroslava Haška. Franchisantům se doporučuje, aby prostory pro konzumaci nebyly menší než 50m², nejčastěji jsou restaurace budovány pro 80 – 100 míst u stolů. Spolu s exteriéry restaurací jsou interiéry navrhovány předními českými architekty ve spolupráci se zahraničními experty v daném oboru. Při prvním pohledu do restaurací Švejk upoutá pozornost velké množství dřeva (borového), ze kterého je vyrobena podstatná část vybavení interiéru, často ve spojení s dalšími přírodními materiály, například litinou, žulou či mosazí. Jedná se o dřevěné obklady stěn, stoly, židle, ostatní nábytek, stropy nebo podlahy (zde smrkové dřevo). Na všech prvcích jsou použity vysoce kvalitní mořidla a laky, které chrání dřevěné části zařízení před mechanickým porušením. Vzhled interiéru viz příloha B. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Dalším typickým prvkem restaurací Švejk je osvětlení. To je tvořeno nástěnnými a stropními svítidly. Mosazná nástěnná svítidla představují repliky prvních nástěnných elektrických lamp, stropní svítidla jsou tvořena běžnými zářivkovými tělesy, krytými vitrážovými skly s výtvarnými motivy. (Švejk.cz, 2008b)

Na sklech se objevují tzv. pseudovitráže, barevné plastiky k nerozeznání od vitráží originálních, na kterých se nachází výjevy ze Švejkova života. Užití

pseudovitráží místo originálů plyne především z jejich značně levnějšího pořízení. (Švejk.cz, 2008b)

Švejkův portrét se objevuje i na mnoha dalších částech vybavení restaurací – opěradla židlí, nohy stolů, ubrusy i veškeré nádobí a doplňky. (Švejk.cz, 2008b)

Jednotné je též oblečení obsluhy v restauracích, navrhované Tomášem Kypitou, kostýmovým návrhářem Národního divadla. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

3.2.2 Exteriér restaurace

Nejviditelnějším prvkem exteriéru, pokud se neuvažují zahrádky, kterým je vyhrazena následující kapitola, je vývěsní štít každé restaurace Švejk. Ten je zpracován z dubového dřeva a najdeme na něm ručně malované logo Švejka, v průběhu času doplněné o logo pivovaru Pilsner Urquell, tedy piva, které se čepuje v každé restauraci Švejk. Tyto dva motivy byly zvoleny především proto, že jsou dobře známé nejen v České republice, ale také zahraničním návštěvníkům. (Švejk.cz, 2008c)

3.2.3 Zahradní restaurace

Společnost Daos vždy vítá, pokud franchisant otevře svoji restauraci v místě, kde prostory umožňují vybudování zahradní restaurace. Ty se společnost snaží opět obnovit, neboť „za dob Švejka“ byly nepostradatelnou součástí města. Zahradní restaurace nabízí návštěvníkům Švejk restaurantů příjemné posezení v zahrádkách na čerstvém vzduchu, vybavených ručně vyráběným nábytkem, který je spolu s dalšími doplňky stylizován do dob Rakouska – Uherska. Během teplých dní je v zahradních restauracích Švejk otevřen originální dobový kiosek pro přípravu jídel a nápojů. Vše je pochopitelně opatřeno motivy se Švejkem, stejně jako ve vnitřních prostorech restaurantů. Zahradní restaurace představují ideální možnost pro posezení rodin s dětmi či v létě pro pěší i cykloturisty. (Švejk.cz, 2008d)

3.2.4 Jídelníček

Co se týká gastronomické části projektu Švejk restaurant, byla zpracována šéfkuchařem pražského hotelu Fórum a předsedou Asociace kuchařů, panem Juliem Dubovským. Už toto vypovídá, že stolování v restauracích Švejk má svoji úroveň.

Všechny restaurace Švejk mají smluvně dáno čtrnáct jídel, která se musí bezpodmínečně objevit na jídelním lístku. Volba ostatních jídel je ponechána

na provozovateli restaurace, ovšem jídla musí zapadat do konceptu franchisingové sítě. V restauracích Švejk se vaří česká národní kuchyně, což obsahuje pro Čechy typické knedlíky, jak houskové, tak ovocné, polévky, omáčky a další. Typickými českými jídly, která jsou k dostání v restauracích Švejk, jsou například vepřové s knedlíkem a zelím, svíčková na smetaně, švestkové knedlíky či položky povinně zařazené na jídelním lístku – Guláš Feldkuráta Otto Katze nebo Balounova bašta. Ukázka jídelního lístku viz příloha A. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

K dobrému jídlu patří také dobré pití. To je ve „švejkovských“ restauracích zastoupeno především plzeňským pivem, dále je možno dostat kvalitní jihomoravská vína, slivovici či karlovarskou Becherovku. Jak je možno vidět, co položka, to vyhlášená česká klasika. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Zde se nabízí srovnání s řetězcem fast foodů McDonald's, které praktikují totožný sortiment ve většině provozoven, ty však nemají zcela jednotné zařízení a vzhled. Na druhou stranu, restauranty Švejk disponují jednotným vzhledem a zařízením, ale položky na jídelním lístku se provozovnou od provozovny mohou lišit. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

3.2.5 Upomínkové předměty

V restauracích je možnost zakoupení mnoha upomínkových předmětů s tematikou Švejka. K dostání jsou například hrnečky, vojenské čepice, sklenice, Švejkova kuchařka, vlajky, kuchyňské hodiny a další. Sortiment upomínkových předmětů je nabízen také ve - shopu na webových stránkách restaurací Švejk. (Švejk.cz, 2008e)

3.2.6 Ceny

Jelikož ceny v restauracích Švejk se pohybují na průměrné úrovni, jsou dostupné pro široké spektrum zákazníků. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Jednotlivým franchisantům jsou doporučovány stejné ceny, vykalkulované společností Daos, aby cenová politika všech restaurací působila jednotně. Franchisanti však tyto ceny nejsou povinni dodržovat a mohou je přizpůsobit konkurenci či lokálním podmínkám a umístění podniku. Ve většině případů jsou však

využívány ceny doporučené. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Obchodní marže výčepu v restauracích Švejk se pohybuje kolem 100 %, u kuchyně je to pak okolo 200 %. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

4 VÝHODY A NEVÝHODY FRANCHISINGU DLE SPOLEČNOSTI DAOS

Při prvním setkání s franchisingem zajisté většina lidí vidí v této formě podnikání výhody oproti formám jiným. Franchising mnoho výhod jak pro franchisanta, tak pro franchisora, nepochybně nabízí, ovšem je nutné se ohlížet i na jeho nevýhody či rizika, která mohou, ať už na počátku či během podnikání, nastat.

4.1 Výhody pro franchisora

Jako jedna z největších výhod franchisingu pro stranu franchisora je považována ulehčená expanze díky rozrůstání se pomocí jednotlivých franchisantů. Ať už se jedná o expanzi národní nebo mezinárodní, mnoha podnikatelům by se možná nikdy nepodařilo rozrůst tak, jako se jim to může podařit formou franchisingu. Jedná se především o rychlost expanze, neboť franchisingovou smlouvu může podepsat s vícero franchisanty, kteří šíří daný podnikatelský koncept a o menší náročnost na kapitál. Franchisor sice poskytuje své jméno, značku, zkušenosti apod., ovšem vybudování nového podniku je z kapitálového hlediska z většiny na franchisantovi. Franchisor tak nemusí mít strach o vložení rizikového kapitálu do vybudování dalšího podniku, neboť to za něj vyřeší franchisant. To potvrzuje i společnost Daos, jejíž síť restaurantů se rozrůstá po celé České republice i bez velké kapitálové náročnosti, neboť hrazení zařízení nových podniků je v režii příjemců franchisy. Jeho část si franchisant sám kupuje a část je mu pronajímána od Plzeňského Prazdroje, smluvního dodavatele konceptu a partnera projektu i od dalších smluvních dodavatelů. Díky široké síti restaurantů si společnost Daos buduje stále lepší postavení na tuzemském trhu, což přispívá k silnějšímu postavení při vyjednávání s dodavateli. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Další výhodou expanze pomocí franchisantů představuje jejich znalost regionálního trhu, na kterém se pohybují delší dobu, tím pádem zde mají o mnoho větší přehled a zkušenosti s obchodováním než Daos. Jelikož franchisant do podnikání vstupuje s vlastním kapitálem, nepředpokládá se, že by svůj podnik umístil v místě, kde by nebyl prosperující, a tak firma Daos dosahuje umístění podniku v atraktivních lokalitách. Zároveň, jelikož má franchisor nad franchisanty určitá práva, může

dosáhnout rovnoměrného pokrytí trhu a zajištění toho, aby si dva podniky vzájemně nekonkurovaly. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Neopomenutelnou složkou jsou samozřejmě příjmy, které společnosti Daos plynou. Firma Daos získává příjmy jak z poplatků průběžných, tak z poplatků vstupních, které jsou placeny při zahájení spolupráce s novým franchisantem. Některé franchisingové řetězce vybírání vstupního poplatku vůbec nevyužívají. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Výhodu nejen pro společnost Daos, ale také pro franchisanta, představuje jednotné vystupování celého řetězce. Veškeré marketingové aktivity, reklamy a prezentace navenek jsou prováděny pod jednotným logem, ochrannou známkou a image podniku. Toto je zakotveno ve franchisingových smlouvách společnosti Daos. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Franchisor také nemusí řešit personální problémy v podnicích jednotlivých franchisantů, neboť ti si za své zaměstnance odpovídají sami a franchisor pouze dohlíží na dodržování požadované úrovně. Ovšem díky tomu, že franchisanti podnikají na svůj účet a tím pádem mají i oni zájem na co nejlepším fungování podniku, je zde předpoklad, že udělají vše pro to, aby personál fungoval tak, jak je nutné. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

4.2 Výhody pro franchisanta

Zajisté největší výhodou podnikání franchisingem pro franchisanta je velikost vstupního kapitálu, který musí do podniku vložit, vzhledem k obsahu hmotných i nehmotných prostředků, jež za vložený kapitál obdrží. Franchisant vstupuje do franchisingového systému vytvořeného společností Daos, který je pro něj připraven tzv. „na klíč“ a již předem ví, že vstupuje do zaběhnutého, vyzkoušeného a prosperujícího systému. Vlastními silami by se těžko dostal za relativně krátký čas do tak výhodné pozice na trhu, neboť zaběhnutý franchisingový řetězec zde má své vydobyté místo a jméno mezi spotřebiteli. Veřejnost nemusí znát povahu podnikání, nemusí vědět, že restaurace Švejk jsou provozovány na základě poskytnuté franchise a většina provozoven má jiného provozovatele, ale při otevření nové restaurace jde po vyzkoušené službě a nezajímá ji, jakým způsobem je restaurace provozována. Franchisanti rovněž těží z osvědčeného modelu vedení restaurace, neboť díky mnohaletému působení restaurací Švejk v České republice se ať už franchisor ve svém

provozu či franchisanti ve svých provozovnách setkali s mnoha problémy a chybami, ze kterých se do budoucna poučili a nový franchisant má tu výhodu, že těmto chybám či problémům může díky zkušenostem svých předchůdců předejít. To se týká především začátků podnikání, kdy jsou rady od franchisora velmi důležité a pokud by franchisant podnikal bez jeho dohledu, mohl by se dopustit mnohdy fatálních chyb. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Franchisant také nemusí trávit čas nad vymyšlením loga či sloganu podniku, neboť to vše je mu „přiděleno“ franchisorem. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Stejně je to při určování cen. Franchisantovi je doporučena cena jednotlivých položek na jídelním lístku, je však jen na něm, zda tyto ceny bude respektovat, nebo si vytvoří vlastní. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Častokrát má budoucí franchisant ulehčenou pozici při sjednávání úvěru u bank. Ty se vzhledem k rozmáhajícímu trendu podnikání franchisingem začínají na tento obor specializovat a ochotněji poskytnou úvěr podnikateli, který hodlá vstoupit do franchisingového řetězce než individuálnímu podnikateli, který by chtěl začít se zcela novým projektem. Důvodem je zkušenost, že podnikáním na základě franchisingu podnikatel vstupuje do vyzkoušeného systému a dosáhne zpravidla mnohem rychleji úspěchu, zisku, určité výše tržeb apod. (Řezníčková, 2004)

Při vstupu franchisanta do systému je mu zpočátku poskytnuto úvodní proškolení, dostane se mu odborného vzdělání ze strany franchisora a především se dostane k know – how společnosti Daos, ke kterému by se sám dopravoval až po dlouhé době. Na počátku spolupráce společnost Daos pomáhá franchisantovi se zařízením restaurace, zajišťuje pomoc a rady při získávání potřebného vstupního kapitálu, celkové zaškolení nového člena řetězce a mnoho dalších služeb. Pomoc a komunikace ze strany Daos pokračuje v průběhu celé spolupráce. Spočívá například v poradenství týkajícím se vedení podniku - daňové, úvěrové či účetní záležitosti, v poskytování upomínkových předmětů, v pomoci při opravách či úpravách provozovny aj. Mimo počátečního proškolení je franchisant seznamován s novinkami v celém průběhu vzájemné spolupráce. V průběhu času se franchisant dostane i k informacím, které by jinak musel shromažďovat vlastními silami, což se týká například výsledků z marketingových výzkumů. Na sběru informací o měnících se tržních podmínkách se podílí celý franchisingový řetězec a jednou ročně je konáno shromáždění provozovatelů restaurací

Švejk, kde si vzájemně vyměňují získaná data a informace, aby bylo možno se co nejlépe přizpůsobit nově nastalým situacím na trhu. Daos je po celou dobu spolupráce s franchisantem k dispozici při řešení problémů, které mohou nastat. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Při zařizování restaurace pro nově vstupujícího franchisanta nebývá v mnoha případech franchisingových řetězců brán zřetel na názory či potřeby franchisanta co se týká vzhledu, uspořádání nebo zařízení provozovny. To ovšem u sítě restaurantů Švejk neplatí, neboť franchisant má možnost alespoň částečně realizovat své představy, jak by měl vypadat interiér podniku, ale pochopitelně je zde určité omezení, neboť jednotlivé restaurace musejí mít podobný vzhled související s tématikou Švejk. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Velká výhoda plyne také z dlouhodobé spolupráce s dodavateli spolupracujícími se sítí restaurací Švejk. S těmi nejdůležitějšími jsou uzavírány dlouhodobé smlouvy, ze kterých získávají restaurace výhody v podobě investic do interiérů a technologického zařízení provozoven, produkty jsou jim poskytovány za zvýhodněné ceny a restaurace také získávají podporu ze strany dodavatelů při reklamních akcích. Mezi nejdůležitější dodavatele, kterých se týká výše zmíněné, patří především pivovar Plzeňský Prazdroj, a.s., dále například společnosti Coca Cola, Nowaco či Douwe Egberts. Co se týče ostatních dodavatelů potravinářských produktů, tedy těch, od kterých není franchisant smluvně zavázán odebírat zboží, je volba výběru dodavatelů na franchisantově rozhodnutí. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

A v neposlední řadě je zapotřebí zmínit, že franchisant společnosti Daos těží z mimoregionální marketingové kampaně vedené jmenovanou společností, kterou by si mohl sám jen stěží dovolit. Takto může čerpat veškeré výhody plynoucí z reklamních akcí konaných franchisorem. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

4.3 Nevýhody pro franchisora

Jak už bylo zmíněno, Daos má určitá práva kontroly nad franchisantem. Kontrola by měla být prováděna pečlivě a pravidelně, což pochopitelně vyžaduje určité úsilí a náklady a je nezbytné, aby poskytovatel franchisy či jím zvolený zástupce osobně navštěvoval podniky franchisantů, neboť jen tak se může dokonale přesvědčit, že vše funguje tak, jak bylo ujednáno a že franchisant nijak nenarušuje koncept systému.

Ovšem z důvodu nedostatku finančních prostředků a malého počtu zaměstnanců provádí společnost Daos kontroly v podnicích svých franchisantů pouze namátkově a jedná se o kontrolu vizuální. Nejsou tedy podrobně kontrolovány účetní výkazy či doklady. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Další riziko vidí Daos v kvalitě poskytovaných služeb v restauracích franchisantů. Pokud by se v některé provozovně vyskytl závažný problém nebo by služby nebyly poskytovány na vyhovující úrovni, mohlo by to mít dopad na celou síť restaurantů Švejka. Spotřebitelé by již měli restaurace Švejk spojené s daným problémem a společnost by tak přicházela o své zákazníky. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Poslední zde zmíněnou nevýhodou pro franchisora je hrozba, že si sám vychovává potencionálního budoucího konkurenta. Od začátku spolupráce poskytuje franchisor franchisantovi obrovské množství informací, rad, know – how, školení atd., k čemuž by se franchisant sám dopravoval mnoho let. Je zde tedy otázka, zdali po uplynutí platnosti franchisingové smlouvy nevyužije franchisant těchto poznatků k vlastnímu užítku a nebude tak konkurovat společnosti Daos, která mu vše potřebné poskytla. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

4.4 Nevýhody pro franchisanta

Pokud byla u franchisora uvedena jako jedna z nevýhod kontrola, stejně tak je tomu také u franchisanta, avšak v jiném významu. Ačkoliv se kontrola pohybuje pouze v určitých mezích, stále tu je. Což je pochopitelné ze strany společnosti Daos, ovšem franchisantovi to může být nepříjemné, poněvadž provozuje „vlastní“ podnik. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Franchisant je také svázán franchisingovou smlouvou, která mu nedovoluje prakticky žádný rozlet podle svých představ. Ač může mít franchisant sebelepší podnikatelský plán nebo nápad, bez svolení poskytovatele franchisy nesmí podniknout nic, co by narušilo koncepci franchisingového systému Švejk. Pochopitelně existuje možnost, kdy franchisant svůj návrh na vylepšení předkládá franchisorovi a vzájemně (mnohdy i s ostatními franchisanty) je možné daný problém řešit a včlenit do konceptu systému, pokud by to přineslo užitek celé síti. Naopak franchisant je povinen přizpůsobit se změnám a úpravám konceptu navrženým franchisorem. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Franchisant je po dobu svého působení ve franchisingovém řetězci Švejk restaurací povinen odvádět franchisorovi pravidelné poplatky a vstupní poplatek za podmínek uvedených níže v této práci. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

A jak již bylo zmíněno v nevýhodách franchisora, že problémy s podnikem franchisanta mohou mít dopad i na franchisora či celý řetězec restaurací Švejk, toto platí i obráceně. Pokud nastanou potíže v provozovně společnosti Daos, může tím utrpět jak jméno celého řetězce, tak jednotlivých restaurací. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Nebezpečí hrozí při krachu společnosti Daos. V tomto případě by franchisant přišel o veškeré nároky na používání služeb od firmy Daos. Za současné situace ovšem není krach firmy pravděpodobný. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

5 FRANCHISINGOVÁ SMLOUVA

Na základě franchisingové smlouvy vzniká právní vztah mezi franchisorem a franchisantem. Jsou v ní uvedeny veškeré závazky, kterými jsou vázány obě zúčastněné strany a jsou zde vyjasněny vztahy mezi těmito stranami a celkově princip, na němž bude fungovat spolupráce. Franchisor a franchisant vystupují při podpisu smlouvy jako ekonomicky i právně samostatné subjekty. Ve franchisingové smlouvě se objevují prvky mnoha smluvních typů, například smlouvy licenční, o obchodním zastoupení, o využití know – how a další, proto je považována za tzv. smlouvu kombinovanou. Je jediným dokumentem, kterým se zúčastněné strany řídí, a tak by mělo být dbáno na její co možná nejdokonalější provedení pro předejití možným sporům, jež by mohly nastat špatným formulováním určité záležitosti zanesené ve smlouvě. V naprosté většině případů bývá smlouva uzavírána v písemné formě, což ovšem není stanovené zákonem, a tak jsou možná i ujednání ústní. Pro vyhnutí se možným problémům je doporučováno uzavírat smlouvu písemně. (Řezníčková, 2004)

Ještě před podepsáním samotné franchisingové smlouvy využívají některé společnosti možnosti podpisu tzv. smlouvy o budoucí franchisingové smlouvě, jejímž předmětem je především ochrana informací, neboť franchisant se již dozví mnohé z fungování podniku a franchisingové sítě, a závazek podepsat přímou franchisingovou smlouvu, což je podmíněno určitými podmínkami. Jedná se například o zaškolení franchisanta franchisorem nebo výběr a zařízení franchisantova podniku dle norem franchisingového systému. Pokud jsou podmínky splněny, je možné přistoupit k podpisu samotné franchisingové smlouvy, která může mít charakter buď master franchisingové smlouvy, kde franchisant vystupuje také jako franchisor a může dále poskytovat licenci případným zájemcům, či přímé franchisingové smlouvy, kde franchisant zůstává „pouze“ franchisantem a vystupuje tedy jako příjemce licence. V následujících odstavcích jsou uvedeny body, které by měla každá přímá franchisingová smlouva obsahovat. (Řezníčková, 2004)

5.1 Přímá franchisingová smlouva

V úvodním ustanovení smlouvy jsou identifikovány obě strany podepisující smlouvu a dále mohou být přiloženy například kontakty či bankovní spojení. Musí zde být uvedeno obchodní jméno franchisora, přesný popis názvu franchisingového systému jak slovně, tak i obrazově a jeho stručná charakteristika. Dále se zde může objevit logo

franchisingového řetězce a další identifikační prvky. Nutnou součástí úvodního ustanovení je tzv. preambule, jejíž podstatou je vyjádřit druh spolupráce, tedy fakt, že se jedná o franchisingovou spolupráci. (Řezníčková, 2004)

V části *předmět smlouvy* je podrobně rozepsáno, co vše franchisor poskytne franchisantovi. Jedná se o ochranné známky, logo, know – how, důvěrné informace a další záležitosti, které byly v této práci již několikrát zmíněny. Poskytnutí těchto prvků a možnost jejich využívání franchisantem je podstatou především licenční smlouvy, která je součástí franchisingové smlouvy. V předmětu smlouvy je zanesen i popis sortimentu zboží, služeb a technologií, jež jsou poskytovány franchisorem a zároveň rozsah sortimentu, který si může franchisant zvolit sám, nezávisle na franchisorovi. Nezbytnou součástí předmětu smlouvy je manuál, nazývaný také provozní příručka, který upravuje a popisuje podstatu a chod celého franchisingového řetězce. Protože se jedná o velmi zásadní informace, jejichž zneužití by mohlo mít negativní dopad na celou franchisingovou síť, objevuje se často ve smlouvě pouze lhůta, ve které od podepsání smlouvy musí franchisor poskytnout tuto příručku franchisantovi k dispozici. Důvodem je udržení tohoto manuálu co možná nejdéle v tajnosti, aby se nemohl dostat do rukou nevhodným osobám. (Řezníčková, 2004)

Součástí oddílu *rozsah a doba trvání smlouvy* je, jak vyplývá z názvu, délka trvání smlouvy a také teritorium franchisanta. Spolupráce bývá zpravidla dlouhodobá a při určení její délky je brán zřetel na požadavek franchisanta o návratnost jeho kapitálové investice a pokud možno dosažení zisku. Zpravidla bývá možnost prodloužení spolupráce po uplynutí dané doby. Druhou částí tohoto oddílu je teritorium, v němž franchisant bude působit. Čím lépe a podrobněji je popsáno, tím lepší má franchisor přehled o působnosti jednotlivých podniků a může tak zamezit jejich vzájemnému překrývání se a konkurování si. (Řezníčková, 2004)

„Vymezení práv a povinností smluvních stran by mělo být ve vzájemné harmonii, aby nedocházelo ke zjevně nerovnému postavení smluvních stran v rámci franchisingové spolupráce. Současně by práva jedné smluvní strany měla odpovídat povinnostem druhé smluvní strany a naopak.“ (Řezníčková, 2004, str. 41)

Další součástí franchisingové smlouvy je ujednání o *poplatcích*. Druh a počet poplatků si stanovuje každá společnost sama, a tak se v různých případech liší. Převážně musí franchisant platit jeden nebo více z těchto poplatků – počáteční (vstupní) poplatek, průběžný poplatek a příspěvek na reklamu. Počáteční poplatek obsahuje platbu

za poskytnutou licenci, průběžný poté za její využívání po dobu spolupráce. Někteří franchisoři nevyužívají možnosti vybírání vstupního poplatku, neboť jsou si vědomi kapitálové náročnosti investice franchisanta při vstupu do franchisingového řetězce. (Řezníčková, 2004)

Nezbytnou součástí smlouvy je ujednání o *vzhledu prodejních místností a školení franchisanta*. Je nutné, aby provozovna či prodejna franchisanta měla jednotný vzhled, neboť právě to je podstatou franchisingu. Jakékoliv změny, které by chtěl franchisant podniknout, musí být nejprve schváleny franchisorem. Co se týče prostorů, v nichž podnik funguje, povětšinou bývají pronajímány franchisantovi franchisorem na základě podnájemní či nájemní smlouvy, která může a nemusí být součástí smlouvy o franchisingu. Franchisor také zpravidla bezplatně školí franchisanta a jeho personál v oblasti provozu a fungování podniku, neboť je nutné udržet dostatečnou úroveň ve všech provozovnách franchisingové sítě a poté kontrolovat, zdali podnik funguje dle jeho představ a dle dohodnutých pravidel zanesených ve franchisingové smlouvě. (Řezníčková, 2004)

Franchisingová smlouva upravuje také záležitosti týkající se *reklamy*. Na národní a mezinárodní úrovni zajišťuje reklamní akce výhradně franchisor, na což mu poplatky z příjmů přispívají jednotliví franchisanti. Ti provádí reklamní akce na úrovni regionální, v místě svého působení a jen v souladu s reklamní koncepcí na vyšších úrovních, neboť celý franchisingový řetězec vystupuje navenek jako celek s jednotnou marketingovou koncepcí. Pokud si reklamní akce franchisanta žádají vyšší výdaje, je zde možnost příspěvku od franchisora. V jakých případech na příspěvek od franchisora mají franchisanti nárok je upraveno a popsáno ve smlouvě. (Řezníčková, 2004)

V pasáži o *ochraně tzv. nehmotných statků* je uvedeno, jak má franchisant zacházet s vědomostmi (například know – how) či ochrannou známkou jak během vzájemné spolupráce s franchisorem, tak i po jejím skončení. Franchisant musí bránit tomu, aby se jakékoliv tajné informace dostali k třetí osobě a pokud toto riziko spatřuje, je povinen to ohlásit franchisorovi. Zároveň se franchisant váže po ukončení franchisingové smlouvy k mlčenlivosti a diskrétnosti v souvislosti s uvedenými prvky. Lhůta pro toto bývá cca jeden rok. Franchisant má podle smlouvy zákaz podílet se na obchodování či působit v jiné společnosti, která by mohla svými výrobky nebo službami konkurovat franchisingovému řetězci, kterého je členem. (Řezníčková, 2004)

Oddíl *ostatní ujednání* obsahuje položky, které nelze zařadit do žádného oddílu, které byly zmíněny výše. Nacházejí se zde především ujednání o přechodu a převodu podniku, tedy co se stane s podnikem franchisanta při ukončení franchisingové smlouvy, uplynutí doby její platnosti či úmrtí franchisanta (fyzická osoba) nebo zániku franchisanta (právnícká osoba). Pokud franchisor a franchisant působí každý v jiném státě, měla by být ve franchisingové smlouvě uvedena příslušnost soudu, případně dohodnuta smluvní řeč. Veškeré smlouvy, uzavírané mezi těmito dvěma, bývají zpravidla překládány do jazyku franchisanta. Ve smlouvě by neměla chybět ani rozhodčí doložka. Ta zaručuje, že veškeré případné spory budou „řešeny v rámci rozhodčího řízení, a to výlučně rozhodčím senátem zřízeným a organizovaným podle konkrétně stanoveného řádu.“ (Řezníčková, 2004, str. 47) Pokud si franchisor nepřeje, aby byly spory řešeny před rozhodci, je nutné upravit další variantu ve smlouvě. Dále se v oddíle o ostatních ujednání může vyskytovat problematika pojištění a odpovědnosti, vedení účetnictví či nutnosti brát v potaz již dříve uzavřené smlouvy, například smlouvy o budoucí franchisingové smlouvě. (Řezníčková, 2004)

Předposlední částí franchisingové smlouvy je *ukončení smluvní spolupráce*. Zde je podrobně upravena otázka ukončení franchisingové smlouvy před uplynutím její platnosti. Spolupráce bývá ukončena nejčastěji způsoby, jako je platební neschopnost či porušení smlouvy podstatným způsobem. Mezi podstatné způsoby porušení smlouvy se řadí například zastavení obchodní činnosti franchisora či franchisanta, poškození dobré pověsti, zahájení konkursního řízení a další. Pro franchisanta je důležité, aby smlouva obsahovala také ujednání o porušení smlouvy ze strany franchisora. Při ukončení spolupráce je nutné vyřešit vzájemné vyrovnání, případně odškodnění a franchisant pochopitelně ztrácí licenci na využívání ochranných známek, loga apod. (Řezníčková, 2004)

V *závěru* smlouvy jsou k nalezení ujednání o nákladech na vyhotovení smlouvy, počtu jejích výtisků, údaj o nabytí účinnosti smlouvy a podpisy obou smluvních stran. (Řezníčková, 2004)

5.2 Master franchisingová smlouva

V tomto typu franchisingové smlouvy, jež není natolik běžná jako smlouva přímá, by se mimo fakta zmíněná u smlouvy přímé měla především objevit položka o právu franchisanta poskytovat dále franchisingovou licenci ostatním franchisantům, tudíž jeho právo vystupovat jako tzv. master franchisant. Mimo určitá práva získává master franchisant i povinnosti, které by jinak spadaly na franchisora. Doporučuje se, aby se jako jedna z příloh master franchisingové smlouvy přikládala také přímá franchisingová smlouva, neboť povětšinou master franchisant získává mimo udělování licencí také možnost provozovat vlastní franchisingový podnik. Master franchisant se ovšem stále nachází pod dohledem a kontrolou franchisora. (Řezníčková, 2004)

5.3 Franchisingová smlouva společnosti Daos

Franchisingová smlouva, kterou společnost Daos uzavírá se svými franchisanty, má dvě hlavní části. První z nich je smlouva o dílo, jejímž obsahem je zajištění dodávky interiéru do restaurace Švejk otevírané franchisantem. Tato část obsahuje běžné náležitosti smlouvy o dílo, tedy především závazek zařízení restaurace franchisanta v daném rozsahu. Z pohledu franchisingu je mnohem zajímavější druhá část franchisingové smlouvy, a to „Smlouva o poskytnutí práva na užívání konceptu Švejk restaurant“, o které bude podrobněji pojednáno níže. Na základě, v návaznosti a plné závislosti na této smlouvě je uzavírána ještě „Licenční smlouva na užívání ochranné známky“. Daos uzavírá franchisingovou smlouvu se svými partnery na deset let, tedy na dobu určitou s možností jejího prodloužení. Dle zkušeností firmy je deset let optimální doba, neboť provozovatelům restaurací se v naprosté většině případů vrátí jejich investovaný kapitál a zároveň firma Daos profituje z poplatků hrazených franchisanty. Smlouva se řídí zákonem č. 513/1991 Sb. (obchodní zákoník). Je vyhotovována ve třech kopiích, z nichž každá zúčastněná strana obdrží jednu. (Sochor, 2013, franchisingová smlouva společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Smlouva o poskytnutí práva na užívání konceptu „Švejk restaurant“ je rozdělena na preambuli a další čtyři části. (Sochor, 2013, franchisingová smlouva společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

V preambuli smlouvy jsou uvedeny smluvní strany uzavírající franchisingovou smlouvu a jejich identifikace. Jedná se vždy o společnost Daos a franchisanta, se kterým je navazována spolupráce. Zvláštností franchisingových smluv společnosti Daos je

uvedení a podpis dědice autorských práv po Josefu Ladovi a Aleně Ladové Mgr. Josefa Lady v preambuli franchisingové smlouvy. (Sochor, 2013, franchisingová smlouva společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

V první části franchisingové smlouvy je obsažen předmět smlouvy, tedy poskytnutí práva společností Daos užívat koncept „Švejk restaurant“ franchisantovi, spolu s užíváním výtvarných děl Josefa Lady, ochranné známky „Švejk“ a know – how společnosti Daos týkající se konceptu „Švejk restaurant“. (Sochor, 2013, franchisingová smlouva společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

V druhé části franchisingové smlouvy je uvedena veškerá problematika týkající se poplatků. Jak již bylo zmíněno výše, firma Daos požaduje jak poplatek vstupní, který činí 100 000,- Kč, tak poplatky průběžné, které jsou vypočítávány z výše tržeb. Během prvního pololetí provozování nového podniku, kdy je nový provozovatel zproštěn placení poplatků, firma Daos spolu s provozovatelem dané restaurace sleduje a hodnotí situaci a určí výši průběžného poplatku, který je pro další období pevně stanovený a tedy neměnný. Výše poplatku je splácena zpravidla čtvrtletně pozadu, u každé provozovny je individuální a její výše nepřesahuje 2 % z tržeb restaurace. Výnos z poplatků je společností Daos využíván především na společné marketingové kampaně, reklamní akce, školení franchisantů aj. Jsou zde uvedeny také úroky z prodlení při zpoždění splátky poplatků. (Sochor, 2013, franchisingová smlouva společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Obsahem třetí části smlouvy jsou povinnosti obou smluvních stran a sankce plynoucí z jejich neplnění či porušování nabytých práv franchisanta. Základem bezproblémové spolupráce s firmou Daos je naprosté respektování konceptu „Švejk restaurant“, což zahrnuje zejména stylové vybavení interiéru, oděvy personálu restaurace, několik pevně daných položek na jídelním lístku a další. Dále je franchisant povinen pravidelně hradit průběžné poplatky, o kterých bylo psáno v předchozím odstavci a musí respektovat autorská práva zanesená ve franchisingové smlouvě. Při porušení jakékoliv z položek uvedených v této části smlouvy hrozí franchisantovi smluvně stanovená pokuta, jejíž výše je taktéž uvedena v této části smlouvy. (Sochor, 2013, franchisingová smlouva společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

V poslední, čtvrté, části smlouvy se objevuje problematika doby trvání smlouvy, její případný zánik či vypovězení, otázka uplynutí doby trvání franchisingové smlouvy

a také otázka zachování mlčenlivosti. (Sochor, 2013, franchisingová smlouva společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

V licenční smlouvě jsou v úvodu opět uvedeny smluvní strany a jejich identifikace, tentokrát už jen společnost Daos a franchisant. Dále je zde uvedeno, za jakých podmínek poskytuje Daos franchisantovi nevýlučné právo užívat ochrannou známku „Švejk“ a po jakou dobu musí franchisant uchovávat doklady o užívání ochranné známky. Licenční smlouva je taktéž vyhotovována ve třech kopiích, kdy jedna náleží nabyvateli licence, jedna slouží pro účely společnosti Daos a třetí vyhotovení slouží k zapsání licence do rejstříku ochranných známek. (Sochor, 2013, franchisingová smlouva společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Podrobněji je o jednotlivých prvcích obsažených ve franchisingové smlouvě společnosti Daos pojednáno v následující kapitole. (Sochor, 2013, franchisingová smlouva společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

5.4 Minimum franchisingové smlouvy dle Evropského kodexu etiky franchisingu

V odborné literatuře se objevuje tzv. minimum franchisingové smlouvy, což představuje minimální požadavky, prvky a ustanovení, které by se měly objevit v každé franchisingové smlouvě, jež respektuje Evropský kodex etiky franchisingu. V následujících řádcích je doloženo, že franchisingové smlouvy společnosti Daos tyto požadavky splňují.

- práva a povinnosti franchisora

Co se týká práv společnosti Daos, díky smlouvě s dědicem Josefa Lady vlastní firma výlučné práva na používání děl Josefa Lady, tedy práva na užití ilustrací z knih o vojáku Švejkovi a jejich přenesení na výzdobu interiérů restaurací. Celý koncept restaurantů Švejk je pak výlučným duševním vlastnictvím společnosti Daos. Z oblasti povinností poskytovatele franchisy lze jmenovat například povinnost vydávat aktualizovaný seznam smluvních dodavatelů a zajištění odběru jejich zboží za ceny běžné na trhu či zvýhodněné pro franchisanty, povinnost zavčas informovat příjemce franchisy o chystaných změnách v konceptu restaurací Švejk či povinnost plynulého přísunu jednotlivých prvků vybavení restaurace při jejím doplňování, obnovování, udržování, úpravách apod. Ve fázi architektonického návrhu restaurace je firma Daos povinna dbát požadavků, názorů a připomínek franchisanta v rámci dodržení jednotné

koncepte restaurací Švejk. (Sochor, 2013, franchisingová smlouva společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

- práva a povinnosti franchisanta

Nejdůležitějšími právy, jimiž příjemce franchisy disponuje, je nevýlučné právo užívání konceptu „Švejk restaurant“, tedy právo zařízení si restaurace dle ilustrací Josefa Lady z knih o vojáku Švejkovi a dále právo užívat know – how společnosti Daos při svém podnikání. Užívání ilustrací a motivů Josefa Lady a jejich přenos na výzdobu a zařízení interiéru restaurace se pojí pouze s prvky užitými v konceptu restaurací Švejk, jejich výběr a rozsah není tedy libovolný a je omezený smlouvou s dědicem autorských práv Josefem Ladou. Spolu s nabytím práva využívat koncept restaurace Švejk vzniká franchisantovi povinnost zachovat mlčenlivost týkající se obsahu uzavřené smlouvy a autorských práv a povinnost střežit je před dalšími osobami, aby nemohlo dojít k jejich šíření či zneužití. Zároveň je příjemce franchisy povinen plně se podílet konceptu „Švejk restaurant“ a dle toho svou provozovnu zařídit tak, jak je smluvně stanoveno. Jedná se především o vzhled provozovny, její zařízení typovým nábytkem a vybavením s motivy Švejka, vzhled jídelního lístku, jídelních souprav, příborů, prostírání apod. a na žádost firmy Daos je povinen provést takové úpravy, které po něm budou žádány. Nelze výše zmíněné prvky měnit jakýmkoliv způsobem, jenž by narušil koncept restaurace Švejk. Výše zmíněné je franchisant povinen nakupovat pouze od firmy Daos. Franchisant je rovněž povinen dodržovat určité smluvně stanovené množství produktů na jídelním lístku, které je shodné pro všechny restaurace podnikající pod hlavičkou Švejk restaurant a je vázán k dodržování receptur při jejich přípravě. Zároveň je povinen odebírat produkty, které jsou nezbytné pro dodržení receptur, od franchisorem vybraných dodavatelů. (Sochor, 2013, franchisingová smlouva společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

- zboží a/nebo služby a/nebo technologie poskytované v rámci franchisingu

Společnost Daos poskytuje franchisantům v rámci franchisingové spolupráce následující: typové jídelní soupravy, sklo, prostírání, příbory, stylové oblečení personálu, zboží od vybraných dodavatelů, průběžná obnova, opravy a doplňování vybavení restaurace. (Sochor, 2013, franchisingová smlouva společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

- platební podmínky

Příjemce franchisy zaplatí společnosti Daos jednorázový poplatek a dále musí čtvrtletně hradit průběžný poplatek za následující:

- právo užívání autorských děl,
- právo užívání výsledků duševní práce konceptu „Švejk restaurant“,
- právo užívání ochranné známky.

Průběžné poplatky jsou splatné do konce měsíce následujícího po uplynutí daného čtvrtletí. Pokud se franchisant s platbou zpozdí, je povinen uhradit úrok z prodlení, jenž se vypočítává jako určité procento z dlužné částky za každý započatý den prodlení. (Sochor, 2013, franchisingová smlouva společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Pokud by před uplynutím franchisingové smlouvy došlo k ukončení autorské licenční smlouvy mezi společností Daos a dědicem Josefa Lady, příjemci franchisy stále zůstává právo využívání motivů pocházejících od Josefa Lady, avšak jedna třetina úplaty bude směřována přímo k Josefu Ladovi (dědic autora ilustrací) a zbylé dvě třetiny budou i nadále plynout na účet společnosti Daos. (Sochor, 2013, franchisingová smlouva společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

- trvání smlouvy a možnost jejího prodloužení

Smlouva mezi společností Daos a franchisantem využívajícím koncept „Švejk restaurant“ je uzavírána na deset let a platnosti nabývá dnem jejího podpisu. Její prodloužení na další jeden kalendářní rok je automatické, pokud jedna ze smluvních stran nevyžaduje nejpozději tři měsíce před uplynutím stávající platnosti smlouvy její ukončení. (Sochor, 2013, franchisingová smlouva společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

- podmínky převodu franchisového podniku

Příjemce franchisy je oprávněn převést veškerá svá práva a povinnosti týkající se provozování konceptu Švejk na třetí osobu pouze s písemným souhlasem společnosti Daos. V případě převedení restaurace musí stávající provozovatel zajistit přechod veškerých práv a závazků plynoucích z uzavřené franchisingové smlouvy na nového příjemce. Pokud by tak neučinil, je ve smlouvě stanovená výše pokuty. (Sochor, 2013, franchisingová smlouva společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

- ustanovení týkající se autorských a průmyslových práv franchisora, práv na označení aj.

Předmětem tohoto ustanovení je povinnost příjemce franchise respektovat koncept „Švejk restaurant“. Je povinen tento koncept uskutečňovat, dodržovat a přizpůsobovat se mu. Koncept nesmí být žádným způsobem narušen, jednotlivé prvky či součásti konceptu nesmějí být měněny, nahrazovány či vyjímány. Jedná se především o vzhled a interiér restaurací Švejk, o jídelní soupavy, oděvy personálu a další již výše zmíněné prvky. Společnost Daos podepisuje s novým franchisantem licenční smlouvu o užívání ochranné známky Švejk, kterou má zapsánu v rejstříku ochranných známek. (Sochor, 2013, franchisingová smlouva společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

- podmínky ukončení smlouvy a vzájemné vypořádání smluvních stran

Možnost písemně vypovědět uzavřenou smlouvu mají obě dvě zúčastněné strany. Výpověď je nutné zaslat písemně na poslední známou adresu druhé smluvní strany a nabývá účinnosti okamžikem doručení. Smlouva je vypovídána především z důvodu hrubého porušení práv či povinností jedné ze stran, ke kterým se obě strany zavázaly ve franchisingové smlouvě. Po ukončení smlouvy franchisant přichází o práva využívat prvky konceptu „Švejk restaurant“, pokud se firma Daos nerozhodne jinak. Spory vznikající z této smlouvy jsou řešeny u Rozhodčího soudu. (Sochor, 2013, franchisingová smlouva společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

6 ZALOŽENÍ FRANCHISINGOVÉHO SYSTÉMU

Existují dva způsoby zakládání franchisingového systému. Prvním je vidina rozšíření stávajícího, již zavedeného a úspěšného podniku formou franchisingu. Druhou možností je zakládání podniku nového, u kterého se již od začátku předpokládá, že se stane základnou pro rozvoj franchisingového řetězce. Začínajícím podnikatelům se doporučuje spíše první možnost, neboť zřízení franchisingového řetězce není rozhodně jednoduchou záležitostí a je potřeba mít určité znalosti a zkušenosti, na druhou stranu se tento způsob zakládání franchisingových sítí stává stále obvyklejším. Je nutné, aby koncept vycházel ze zdravého podniku a nebrat franchising jako možnost toku peněz, který by stávající podnik ozdravil. Dalším zásadním faktorem je jednoduchost franchisingového podniku. Čím bude zařízení a fungování podniku složitější, tím hůře se budou informace a požadavky předávat franchisantům a tím hůře budou franchisanti dosahovat stejné úrovně jako franchisor. Podnik musí být organizován jasně a jednoduše, neboť to je cesta k úspěšnému provozu franchisingových podniků. (Mendelsohn, Acheson, 1994)

„Při rozhodování o vhodnosti podniku k franchisingu by měla být zvážena následující kritéria:

- koncepce musí být ověřena a provozní zkoušky by měly být prokazatelně úspěšné,
- podnik by měl mít výrazný image, pokud jde o typ i použitý systém a metodu,
- daný systém a metoda musí být schopny úspěšného přenosu v ekonomicky rozumném časovém rámci,
- finanční výnosy z provozu franchisingového podniku musí být dostatečné, aby příjemce franchisy:
 - dostal přiměřený zisk z aktiv použitých v podniku,
 - získal přiměřenou, pokud ne dobrou, odměnu za svou práci,
 - mohl platit poskytovateli franchisy přiměřený poplatek za služby, které tento bude i nadále příjemci franchisy poskytovat,

- poskytovatel franchisy musí mít z poplatků příjemce franchisy dostatečný průběžný zisk.“ (Mendelsohn, Acheson, 1994, str. 23)

6.1 Pilotní provoz

Každý podnikatel, jenž má v úmyslu rozšířit svůj koncept za pomoci franchisantů, by měl nejprve otestovat své plány na tzv. pilotním provozu. Jedná se o zprovoznění prvního podniku, jenž může být do budoucna centrem celé franchisingové sítě, na kterém si franchisor vyzkouší záležitosti, které je nutné znát a vědět pro rozběhnutí franchisingového systému a získá zde potřebné zkušenosti s provozem podniku, které bude později šířit dále mezi franchisanty. Pilotní provozovna může být pouze jedna, ale provozoven může být i více, což je obecně doporučováno, neboť pozornost a úsilí není soustředěna na jediný provoz, ale je rozmělněna do více podniků. Právě díky provozu pilotního podniku získá podnikatel potřebné know – how, které později poskytuje franchisantům. Pokud by know – how nebylo pro podnikatele dostatečně lákavé a zajímavé a pilotní provoz nepotvrdil svoji úspěšnost a prosperitu, nebyla by tato příležitost pro potenciální franchisanty zajímavá a tudíž by byl celý projekt odsouzen k neúspěchu. (Řezníčková, 2004)

Franchisor díky provozování pilotního podniku získá vědomosti, zkušenosti či informace, se kterými jde na trh a se kterými se snaží franchisanty zaujmout a dát jim najevo, že koncept je ozkoušený a fungující. Nelze požadovat po franchisantovi, aby on byl tím, kdo bude provozovat pilotní projekt. (Mendelsohn, Acheson, 1994)

Pilotní podniky bývají provozovány zhruba jeden rok, někdy i déle, především pokud je potřeba projít si dopady sezónních vlivů. (Mendelsohn, Acheson, 1994)

Že je provoz pilotních podniků velmi důležitým faktorem při zakládání franchisingové sítě dokazuje i povinnost franchisora v České republice po přiměřenou dobu provozovat minimálně jeden úspěšný pilotní provoz, což je zaneseno v Etickém kodexu České asociace franchisingu. (Řezníčková, 2004)

Mimo již výše zmíněné problémy, které by nám měl provoz pilotního podniku pomoci objasnit, patří dále získání zkušeností s řešením problémů v mnoha oblastech, ať už se jedná o marketing, reklamní praktiky, personální požadavky, ozkoušení sortimentu zboží či služeb a mnoho dalších. Na pilotním projektu se mohou zkusit různé podoby zařízení podniku či jeho uspořádání a dojít k optimálnímu řešení, které

bude finální a se kterým bude předstoupeno před franchisanty. Pomůže také zjistit optimální otvírací dobu podniku. (Mendelsohn, Acheson, 1994)

Čím více pilotních podniků bude provozováno, tím lépe dokáže franchisor odhadnout, kam by bylo nejlepší situovat podniky franchisantů, aby byly co nejúspěšnější. Na pilotním provozu si franchisor vyzkouší vedení účetnictví a problémy s ním spojené. Jako jeden z nejdůležitějších výstupů provozu pilotního podniku by měl být vznik provozní příručky, která bude předložena franchisantům jako jakýsi manuál k řízení jejich podniku. (Mendelsohn, Acheson, 1994)

6.2 Pilotní provoz restaurace Švejk

Ani firma Daos není výjimkou a i ona začala 3. prosince 2002 provozovat pilotní projekt restaurace Švejk. Restaurace byla po kompletní rekonstrukci otevřena ve významné nepomucké budově U Zeleného stromu a dodnes je v provozu. Návštěvníci mohou využít i služeb hotelu a secesní kavárny, jež se nacházejí v téže budově. (Švejk.cz, 2008f)

Ačkoliv první restaurace Švejk vznikla již v roce 1995, až v dalším roce si Ing. Sochor osobně vyzkoušel provoz restaurace, neboť do té doby v oblasti gastronomie neměl žádné zkušenosti. Zda by byl funkční koncept restaurace s motivy Švejka, který by se dále šířil pomocí poskytování franchisy, bylo vyzkoušeno právě na pilotním provozu restaurace v Nepomuku. Jelikož pilotní provoz byl úspěšný, byla na něm ověřena provozuschopnost konceptu a o restauraci Švejk byl mezi lidmi zájem, mohl se naplno rozjet kolotoč s otvíráním mnoha dalších restaurací po celé zemi, který vynesl koncept „Švejk restaurant“ mezi přední české gastronomické projekty. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

6.3 Výběr franchisanta

V první řadě není vhodné výběr franchisanta uspěchat. Pokud se společnost daří provoz pilotního podniku a je již připravená vyjednávat s jednotlivými franchisanty, měla by být trpělivá. Do pilotního podniku bývá investována nemalá částka, a tak poskytovatel franchisy bude pochopitelně toužit po co nejrychlejšímu navrácení investice a tudíž se může uchýlit k uspěchanému výběru franchisanta, což by si mohl v budoucnu vyčítat. Další problém může nastat, pokud je uchazečem o franchisu velký podnik. Ten může být nepříjemným soupeřem při řešení sporů či si může myslet, že jeho praktiky, které jsou zavedeny v jeho ostatních podnicích, jsou lepší než ty, jež fungují

ve franchisingové síti a může spory vyvolávat. A těžší je zde i kontrola, zdali nešíří nabyté know – how do svých dalších podniků a neporušuje tak franchisingovou smlouvu. (Mendelsohn, Acheson, 1994)

Důležité je dávat pozor na zevnějšek franchisanta. Podle toho jak se obléká, jak je upravený a jak o sebe pečuje lze soudit, jak by asi zacházel se svým podnikem. Doporučuje se navštívit franchisanta v jeho domě a vidět jak žije a zároveň se seznámit s jeho životním partnerem či partnerkou, neboť právě jeho (její) podpora bude v nadcházejících měsících velice důležitá a je nutné, aby jím (jí) byl plně podporován. Při výběru nejsou povětšinou kladeny požadavky na předchozí zkušenosti franchisanta, neboť franchisor ho tak jako tak vyškolí dle svých potřeb a požadavků a často bývá jednodušší vyškolit člověka bez zkušeností než toho, který zkušenostmi disponuje, ovšem má zaběhnuté určité postupy a praktiky, kterých se nebude chtít vzdát a které nebudou v souladu s požadavky franchisora. A co je velmi důležité, mezi oběma stranami musí panovat naprostá důvěra, neboť selhání jedné či druhé strany může mít těžké následky pro oba zúčastněné. (Mendelsohn, Acheson, 1994)

Pro výběr franchisanta disponuje každá firma tzv. nabídkovou brožurou. V té jsou uvedeny všechny důležité informace, podle kterých může potenciální zájemce o franchisu zhodnotit, zda si ten či onen projekt zvolit jako vhodný pro vlastní podnikání. Nejčastěji se v ní objevují informace o sortimentu, poplatcích, závazcích franchisanta, podmínkách užívání ochranných známek či patentů atd. (Řezníčková, 2004)

6.4 Výběr franchisanta společnosti Daos

Jsou dvě možnosti, kterak firma Daos získává nové franchisanty. První možností je přihlášení se samotného franchisanta, například prostřednictvím prvotního formuláře na webových stránkách restaurací Švejk (formulář viz příloha C), druhou pak vyhledávání potencionálních franchisantů prostřednictvím kontaktů, jimiž firma disponuje. Při prvních kontaktech zástupce firmy Daos vysvětlí uchazeči o franchisu princip fungování franchisingového konceptu „Švejk restaurant“ a sdělí mu obecné informace o praktikách v restauracích Švejk, nikoliv informace konkrétní, které se pochopitelně snaží udržet z důvodu bezpečnosti konceptu v tajnosti. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

S výběrem franchisanta, chtějícího vstoupit do konceptu „Švejk restaurant“, nesouvisí pouze jeho schopnosti, vlastnosti apod., ale důležitou roli hrají i další faktory. Jedním z nejdůležitějších jsou prostory restaurace, které franchisant společnosti Daos představí. Dále s výběrem franchisantů souvisí otázka jejich vyškolení. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

6.4.1 Posuzované faktory při výběru franchisanta

U budoucího provozovatele je požadováno, aby splňoval následující body, kterým je nezbytně nutné vyhovět, neboť jsou základem pro prosperitu restaurace a pro bezproblémovou spolupráci s firmou Daos:

- nadšení pro věc,
- touha po úspěchu,
- chuť věnovat veškeré úsilí každodennímu řízení restaurace a vůle pracovat,
- silná osobnost s manažerskými schopnostmi (dovednost vést pracovní kolektiv, umění jednat s lidmi),
- kvalifikační předpoklady,
- dobrý zdravotní stav.

Výhodou, avšak ne podmínkou, jsou zkušenosti franchisanta s podnikáním, pokud možno v oboru provozování restauračních zařízení. Dále by měl franchisant disponovat vlastním finančním kapitálem, jehož vyzkoušená struktura by se měla nacházet v poměru 1:1 - vlastní zdroje ku zdrojům cizím (například úvěr, leasing) - a jak již bylo naznačeno výše, franchisant by měl disponovat vlastním vyhovujícím objektem nebo stavebním pozemkem, v úvahu připadá též kvalitní dlouhodobá nájemní smlouva na určitý objekt. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

6.4.2 Zařizování franchisantovi provozovny

Prvním krokem je představení potencionální provozovny a jejích prostor komisi složené ze zástupců firmy Daos a zástupců společnosti Pilsner Urquell, která hodnotí přijatelnost daného objektu. Pokud je uznán vyhovujícím pro zařízení restaurace Švejk, následují případné úpravy (sociální zařízení, elektroinstalace, vodovod apod.), které

jsou vzhledem ke stavu, v němž se nacházejí, nutné. V tomto je franchisantovi nápomocna firma Daos, která zajišťuje podklady pro projektanta a řemeslníky a v případě franchisantova zájmu zajišťuje i dodavatele prací. V situaci, kdy jsou zmíněné práce hotové, začíná zařizování interiéru restaurace. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Firma Daos vypracovává nabídku interiéru a zároveň s tímto je franchisantovi poskytnuta k prostudování „Smlouva o poskytnutí práva na užívání konceptu Švejk restaurant“ z důvodu seznámení ho s jeho budoucími právy a povinnostmi. Spolu s tím je franchisantovi sdělena konkrétní podpora strategických partnerů konceptu „Švejk restaurant“, tedy částka, kterou bude franchisant podpořen nebo které zařízení mu bude partnery pronajato. Pokud se nevyskytuje žádná překážka mezi zúčastněnými stranami, probíhá podepsání „Smlouvy o dílo o zajištění dodávky interiéru Švejk restaurant“ a zároveň s tímto skládá franchisant společnosti Daos vstupní poplatek. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Další povinností franchisora je zaměření prostor, zajištění architektonického návrhu interiéru restaurace a následné výkresové dokumentace. V této fázi, trvající 1 – 2 týdny, jsou záležitosti zařizování interiéru diskutovány s franchisantem a je přihlíženo také k jeho názorům a potřebám. Následuje vypracování konečné varianty zpracování interiéru a z toho je vyvozena konečná cena. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Poslední fází zařízení restaurace je instalace a vyhotovení interiéru a zařízení restaurace vybavením. To trvá přibližně 1 – 2 měsíce, během kterých je franchisant zaškolován společností Daos a během kterých franchisant vybírá a školí personál pro svůj podnik. Více o školení v kapitole 6.4.4. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

K podpisu „Smlouvy o poskytnutí práva na užívání konceptu Švejk restaurant“ dochází při dokončení všech prací v době, kdy je restaurace připravena otevřít. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

6.4.3 Posuzované faktory při výběru provozovny

Při volbě umístění nové restaurace Švejk hraje významnou roli zejména několik nejdůležitějších faktorů, které jsou dle společnosti Daos plus, s.r.o. následující:

- poloha (přednost dávána pěším zónám, turisticky atraktivním lokalitám, centrům měst apod.),
- spádovost,
- konkurence,
- vhodnost prostor,
- kapacita,
- ostatní (například vlastnictví provozovny, detaily nájemní smlouvy aj.).

6.4.4 Školení franchisanta

Počáteční školení franchisanta se týká především oblastí vedení provozovny, marketingu, personální politiky a účetnictví. Zástupce firmy, jenž má školení na starost, se snaží z franchisanta udělat pokud možno odborníka ve zmíněných oblastech. Dále jsou mu sděleny informace týkající se poplatků, kontrol ze strany Daosu či informace o smluvních dodavatelích. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Franchisantovi je vysvětlen princip, na němž funguje koncept „Švejk restaurant“ a jsou mu sděleny prvky konceptu, které je bezpodmínečně nutné dodržovat. Jedná se především o kvalitu poskytování služeb, jídel a nápojů. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Jelikož personál provozovny tvoří lidé kvalifikovaní v tomto oboru, není školen franchisorem. Ten pouze dává provozovateli restaurace rady a doporučení, které je nutné dodržovat. Jedná se například o správné servírování jídel na správných talířích, používání správných sklenic a jiných nádob na nápoje, ochota při obsluhování, dodržování hygienických zásad a další. Daos nabízí možnost zaškolení personálu v již otevřených restauracích, čehož ovšem není příliš hojně využíváno. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Druhou osobou mimo provozovatele restaurace, která je školená zástupcem firmy Daos, je šéfkuchař nového podniku. Tomu jsou sděleny postupy a receptury, které je povinen dodržovat při přípravě jídel, neboť jsou součástí konceptu. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

6.5 Provozní příručka

V kapitole 6.1 byla zmíněna tzv. provozní příručka a v této kapitole jsou uvedeny položky, které se v ní obvykle nacházejí. Provozní příručka, též označovaná jako manuál, je základním vodítkem pro příjemce franchisy, kterým se řídí po celou dobu spolupráce ve franchisingové síti. (Mendelsohn, Acheson, 1994)

V úvodu příručky je povětšinou vysvětlena koncepce franchisora, jak a proč si představuje běh podniku a co může franchisant od franchisora očekávat. Dále navazuje popis zařízení, které se v podniku či provozovně nacházejí, včetně jeho obsluhy a návod, jak si poradit s případnými závadami a poruchami. V kapitole provozní instrukce by se dle Mendelsohna, Achesona (1994) měly objevit tyto body: otvírací doba, rozpis služeb a střídání směn, použití obvyklých forem a postupů, požadavky na vzhled zaměstnanců, školení zaměstnanců, postupy při jejich přijímání, postupy týkající se dodržování disciplíny, údaje o cenové a nákupní politice, povinnosti zaměstnanců, placení franchisingových poplatků, informace o vedení účetnictví, reklama a marketing, požadavky o vystupování podniku navenek, pojištění a postupy při inventuře zásob. Všechny tyto body jsou pouze doporučením výše zmíněných autorů.

Dále jsou přiloženy vzory formulářů využívaných ve franchisingové síti, podrobnější technické informace o strojích využívaných v podniku, kontakty na franchisora, dodavatele a další související subjekty.

Další informace v provozní příručce jsou již spíše specifikovány dle druhu podnikání, například pokud se jedná o podnik rychlého občerstvení či restaurace, může manuál obsahovat recepty, velikosti porcí, obsah jídelního lístku apod. (Mendelsohn, Acheson, 1994)

6.6 Provozní příručka restaurantů Švejk

Provozní příručka pro provozovatele restaurací Švejk slouží především k usnadnění a popisu jejich práce a také k možnosti vyřešit případné problémy vlastními silami, bez zatěžování franchisora. Jelikož mnoho z položek, které se nacházejí v provozní příručce restaurací Švejk, bylo v této práci popsáno v samostatných kapitolách, v této kapitole budou uvedeny pouze jednotlivé složky, které tvoří provozní příručku.

Příručka je započata úvodem, v němž je popsán koncept „Švejk restaurant“ a uvedeny jeho přednosti a jeho jedinečnost. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

V první části příručky se nachází popis vzhledu a zařízení restaurantů Švejk z důvodu dodržení jednotné prezentace konceptu. To obsahuje také stručný popis kuchyně, sociálních zařízení a venkovní zahrádky. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

V další části jsou uvedeny záležitosti týkající se provozu restaurace. Tato část je nejobsáhlejší a objevují se zde například položky jako otevírací doba, vzhled zaměstnanců a otázka práce se zaměstnanci obecně, používání obchodní značky, nákupní a cenová politika, marketingová komunikace, franchisingové poplatky a další. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

Následující oddíly jsou zaměřené na povinnosti a práva smluvních stran (rozebráno v kapitole o franchisingové smlouvě), služby poskytované provozovatelům restaurací nad rámec těch, které jsou obsaženy ve franchisingové smlouvě, seznam důležitých telefonních čísel na zaměstnance společnosti Daos a příručka je zakončena ukázkami používaných formulářů, například pracovní smlouvy, smlouvy o jejím ukončení, reklamační protokol aj. (Sochor, 2013, interní materiály společnosti Daos plus, s.r.o., 2013)

7 SWOT ANALÝZA

7.1 SWOT analýza obecně

SWOT analýza je běžně používaným nástrojem umožňujícím zjistit silné stránky podniku (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) a vyvodit z nich závěry, které přispějí k rozvoji firmy, především v oblasti strategického managementu. Je důležité, aby jednotlivých položek nebylo příliš mnoho, neboť vypovídající hodnotu mají pouze ty nejdůležitější faktory, které je nutné oddělit od méně důležitých či zcela zanedbatelných. (Kotler, 2007)

Silné a slabé stránky jsou řazeny mezi vnitřní faktory (interní), které tvoří tzv. mikroprostředí podniku. Příležitosti a hrozby jsou pak považovány za faktory vnější (externí) a ty vytvářejí tzv. makroprostředí podniku. V některé literatuře se lze setkat i s pojmem mezoprostředí. To je považováno za součást externího, ale narozdíl od makroprostředí ho může podnik alespoň částečně ovlivňovat nástroji marketingu. Do jednotlivých prostředí lze obsáhnout například následující faktory:

- *makroprostředí*: legislativa, demografie, sociologie a kultura, ekologie, technologie, ekonomika,
- *mezoprostředí*: zákazníci, distribuce, konkurence, dodavatelé,
- *mikroprostředí*: tvořeno slabými a silnými stránkami podniku. (Šulák, Vacík, 2005)

Po zpracování SWOT analýzy je pro firmu důležité řídit se jejími výsledky. To především znamená snažit se využít silných stránek k využití nabízených příležitostí a naopak snažit se vylepšit slabé stránky podniku k zamezení nástupu hrozeb a vytvoření si tak prostoru pro nové příležitosti. Je důležité dokázat propojit interní faktory s externími, jež panují v okolí podniku. (Kotler, 2007)

7.2 SWOT analýza restaurantů Švejk

Analýza SWOT byla vybrána také pro zhodnocení situace a možností konceptu „Švejk restaurant“ v této práci. V tabulce níže jsou uvedeny pouze nejdůležitější faktory z důvodu zajištění určité vypovídající hodnoty analýzy. Pod tabulkou následuje jejich podrobnější rozbor.

Tabulka 1

VNITŘNÍ FAKTORY	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	zkušenosti	kontrola franchisantů
	osvědčenost konceptu	nezdravá jídla
	jedinečnost konceptu	otevírací doba
	kvalitní jídla a nápoje	nezveřejněné jídelní lístky na webových stránkách
	vlastní výroba nábytku pro interiéry	
	lokace restaurací	
	pokrytí trhu	
	zahrádky	
	přijatelné ceny	
VNĚJŠÍ FAKTORY	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
	expanze do dalších měst v ČR	ekonomická krize
	expanze do zahraničí	gastronomické trendy
	zdravější jídla	zvyšování daní a režijních nákladů
	požadavky zákazníků na kvalitní jídla	nedodržení konceptu franchisantem
	obliba postavy Švejka	vyzrazení konceptu

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

7.2.1 Silné stránky (mikroprostředí)

Dle názoru autora jsou rozhodujícími faktory v úspěšnosti firmy první tři zmíněné v tabulce – zkušenosti, osvědčenost a jedinečnost konceptu. Jelikož první restaurace Švejk byla otevřena již v roce 1995 a od této doby se vedení firmy Daos zabývá problematikou provozu restaurací, stačilo za těchto osmnáct let posbírat nezměrné množství zkušeností, které může nadále prohlubovat a především je využívat ve prospěch zdokonalování konceptu. S tím souvisí i druhý faktor, tedy osvědčenost konceptu, který si za svou existenci vydobyl své místo na gastronomickém trhu v České republice a franchisanti mohou do tohoto konceptu vstupovat s vědomím, že při své snaze se mohou stát úspěšným provozovatelem známé restaurace. Důležitým faktorem je rovněž jedinečnost tohoto konceptu. Návrh a zařízení restaurací je zcela originální, a jelikož firma disponuje autorskými právy na využívání motivů Josefa Lady z knihy o vojáku Švejkovi, nemusí mít obavy z napodobování konceptu.

V restauracích Švejk jsou vařena klasická česká jídla z kvalitních surovin a při jejich přípravě jsou dodržovány přísné postupy, především pak u „švejkovských“ specialit. Podávané pochutiny zajisté uspokojí chuťové buňky většiny návštěvníků, neboť zásadou konceptu je nabídka poctivé české kuchyně. Ta je doprovázena podáváním kvalitních nápojů, v čele se světově proslulým plzeňským pivem Pilsner Urquell.

Společnost může těžit i z vlastnictví dceřiné firmy Truhlářství Rustikal, s.r.o., která vyrábí nábytek pro zařízení jednotlivých restaurantů a tím pádem vznikají úspory oproti odebírání nábytku od cizích firem. Mimo to má Rustikal s výrobou zkušenosti a zcela tak naplňuje představy o vybavení interiérů.

Restauranty Švejk pokrývají prakticky celou Českou republiku a nacházejí se ve většině krajů České republiky. V daných městech se nalézají pokud možno na frekventovaných místech či v blízkosti turistických tras a cílů, což zvyšuje pravděpodobnost jejich návštěvy. U většiny restaurantů lze využít možnosti posezení na venkovní zahrádce, což je za teplých dnů často upřednostňováno před sezením uvnitř restaurací.

V restauracích, ačkoliv poskytují kvalitní servis a kvalitní nabídku, jsou nastoleny rozumné ceny, které umožňují návštěvu širokému spektru zákazníků, kteří se rádi opět vracejí.

7.2.2 Slabé stránky (mikroprostředí)

Jako největší slabinu lze označit kontrolu ze strany franchisora. Vzhledem k nedostatku prostředků a nízkému stavu zaměstnanců společnosti Daos jsou kontroly pouze vizuální a náhodné.

Další slabinou může být nezdravost podávaných jídel. Ačkoliv podávané pokrmy jsou kvalitní, z kvalitních surovin, nelze mnohé z nich považovat za zdravou stravu. Ovšem bez těchto jídel by koncept nebyl tím, čím je, neboť položky jídelního lístku jsou jedním z neodlučitelných prvků restaurace. U některých restaurací se však na webových stránkách nelze vůbec dozvědět složení jídelního lístku, neboť tam není vůbec zveřejněn.

Jako poslední je uvedena otevírací doba. Ta se pohybuje zhruba v rozmezí 10:00 – 23:30. Otázkou je především zavírací doba restaurací, neboť mnohdy by návštěvníci zajisté rádi poseděli déle než do desáté nebo jedenácté hodiny večerní. To se týká především restaurací v menších městech či obcích, ovšem nejen jich. Některé provozovny, například v Praze nebo v Plzni, nabízejí otevírací dobu až do půlnoci i déle.

7.2.3 Příležitosti (makroprostředí)

Hlavní příležitostí konceptu je jeho další rozvoj v České republice, kde se momentálně nachází přes 40 restaurantů a také expanze do zahraničí. V České republice nelze navyšovat počet provozoven do nekonečna (maximální odhadovaný počet Švejk restaurací v ČR je 100), a tak by bylo vhodné začít se po otevření dostatečného počtu restaurací věnovat jejich vylepšení a rozvoji. Ale o otevření nových restaurantů je ze strany franchisantů stále zájem a také společnost Daos chce dále koncept rozšiřovat. Co se týká zahraničí, v několika státech již restaurace Švejk fungují – jedná se například o Německo, Rusko či Rakousko, ale poněvadž je koncept úspěšný, není důvod nepokusit se šířit ho dál, a to také z důvodu zájmu zahraničních subjektů, které projevují zájem provozovat restaurace Švejk.

Od svého počátku společnost Daos využívá velké popularity postavy Švejka, který je ikonou české literatury a známý je také za hranicemi České republiky.

Další příležitost se konceptu otevírá v nynější době, kdy je především prostřednictvím médií kladen důraz na kvalitní jídla. Ať už se jedná o televizní pořady,

denní tisk nebo internetové pořady, velmi často se momentálně řeší kvalita potravin a jídel v restauracích. Tohoto by mohlo být využito ve prospěch konceptu například reklamní kampaní lákající na kvalitní české pochutiny, které jsou v restauracích Švejk nabízeny.

Již zmíněnou otázkou zůstává, zdali se více orientovat na zdravější jídla či nikoliv. Toto rozhodnutí závisí na provozovateli jednotlivých restaurací, dle názoru autora by to však mohlo narušit jedinečnost konceptu.

7.2.4 Hrozby (makroprostředí)

Zřejmě v posledních letech nejdiskutovanější hrozbou je ekonomická krize, o níž někteří tvrdí, že již byla překonána a jiní, že je stále aktuální. Pravděpodobně je v dnešní době obtížnější otevřít nový podnik pod nezavedeným jménem, ovšem u restaurací s dlouholetou tradicí a zákazníky, kteří se stále vracejí, nemusí být spatřeny značné problémy. Nikdo však nedokáže přesně předpovědět, jak se bude ekonomika v následujících letech vyvíjet, a tak zde stále visí určitá hrozba odlivu zákazníků, neboť se může stát, že lidé začnou šetřit ze strachu o svoji finanční budoucnost.

Aktuálnějším problémem je zvyšování cen energií a zvyšování daní. To zajisté pocítí většina podniků, ale nelze tuto hrozbu považovat za likvidační pro restaurace.

Další problémy hrozí ze strany franchisanta. Pokud by některý z příjemců franchisy pochybil ve svém podniku, mohl by tak vrhnout špatné světlo na celý koncept, který by mohl přicházet o své zákazníky. Druhou hrozbou je vyzrazení důvěrných informací nabytých od franchisora, které by mohly být zneužity ve prospěch konkurence.

Poslední zmíněnou hrozbou jsou moderní gastronomické trendy. Jak už bylo zmíněno u slabých stránek podniku, pokrmy podávané v restauracích Švejk nepatří mezi nejzdravější a v dnešní době je moderní zdravá strava, na kterou jsou lidé dennodenně upozorňováni médii. To by mohlo mít za následek odklon některých zákazníků, avšak nelze očekávat nikterak masivní úbytek.

7.2.5 Mezoprostředí

V odborné literatuře se mimo makroprostředí a mikroprostředí objevuje také pojem mezoprostředí. V případě restaurantů Švejk do něj lze zahrnout především dva důležité faktory, jimiž jsou podpora silných partnerů a konkurence v oboru gastronomie.

Restaurace Švejk těží z podpory silných partnerů, kteří podporují franchisanty při zařazení nového podniku nebo přispívají a zapojují se do marketingových aktivit konceptu. Tím nejdůležitějším je již zmiňovaný pivovar Pilsner Urquell.

Při podnikání v oboru pohostinství je také nutno počítat s rozsáhlou konkurencí v tomto oboru, což se pochopitelně týká i restaurantů Švejk. Ta je v oblasti gastronomie nemalá, včetně projektů založených taktéž na franchisingu. V dnešní době dají lidé často přednost obědu v rychlém občerstvení a konkurence v podobě hospod nebo restaurací, kam lidé zajdou večer, je rovněž početná a je nutné snažit se být vždy o krok vpředu a nabízet lidem jen to nejlepší, za co se nebudou bát utratit své peníze.

7.3 Zhodnocení SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy provedené na řetězci restaurantů Švejk lze vypožorovat, že koncept má mnoho silných stránek, přičemž v této práci jsou uvedeny pouze nejdůležitější z nich – ty, které mají největší význam pro úspěšný chod restaurací. Pokud by zde měly být vypsány veškeré silné stránky, jejich seznam by byl ještě podstatně delší. Jako nejdůležitější faktory byly označeny zkušenosti s provozováním konceptu „Švejk restaurant“, jedinečnost konceptu a jeho mnohaletá osvědčenost v několika desítkách restaurantů.

Mnohé ze silných stránek je možno využít k příležitostem, které se řetězci naskýtají nebo k omezení hrozeb.

Jelikož síť restaurantů Švejk má už své jméno na tuzemském trhu, byla by zajisté škoda toho nevyužít a nešířit podnik dále – ať už v tuzemsku, kde je však potřeba brát v potaz maximální únosný počet restaurací tak, aby si vzájemně nekonkurovaly a nepřebíraly si zákazníky, tak také do zahraničí. V zahraničí již funguje několik restaurací, například v již zmíněném Německu a Rusku. Další šíření konceptu do zahraničí je jedním z cílů společnosti a byla by škoda nevyužít potenciálu konceptu a zájmu zahraničních podnikatelů o koncept pro jeho šíření dále za hranice. Nabízejí se lokality především sousedních států, jako již zmíněné Německo, dále Rakousko nebo Slovensko, ale třeba také vzdálenější Maďarsko, s nímž jsme byli právě za dob Rakouska – Uherska spojeni. Převážně se jedná o země se společnou historií a se společnými prvky jak kulturními, tak společenskými. K tomu lze připojit popularitu Švejka i v zahraničí, neboť i tam je kniha Jaroslava Haška známá.

Další šancí, jak uplatnit své přednosti, je přitáhnout zákazníky na kvalitní jídla. Lidé, kteří jsou prakticky denně médií přesvědčováni, aby si vybírali pouze kvalitní potraviny a nestravovali se ve fast foodech nebo restauracích připravujících jídla z pochybných zdrojů, zajisté uvítají poctivé české jídlo za přijatelnou cenu v příjemném prostředí restaurace Švejk.

Díky svým zkušenostem v oboru provozování restaurace a celého franchisingového řetězce má koncept navrch nad velkou částí své konkurence, neboť za jeho mnohaletého působení na českém trhu se již setkal s mnoha problémy a překážkami, které zůstávají ponaučením do budoucna a ze kterých se lze poučit. Jelikož celá síť čítá desítky provozoven, z nichž každý provozovatel má zájem o úspěch při svém podnikání, je zde i výhoda spolupráce mnoha podnikatelů, kteří spojením sil snadněji monitorují trh a dávají tak dohromady nápady na inovace a zlepšení celého konceptu, což by přineslo prospěch každému z nich.

S jednotlivými franchisanty bohužel souvisí téma jejich kontroly franchisorem. Jak již bylo uvedeno, kontrola v jednotlivých podnicích není příliš častá a není prováděna do hloubky, což může být hrozba pro chtěné i nechtěné porušení konceptu, které by mohlo poškodit další restaurace a mít neblahé následky pro celou franchisingovou síť. Ačkoliv slabých stránek není mnoho, kontrola je jedním ze stěžejních prvků při podnikání a do budoucna bude potřeba tuto otázku vyřešit a pokusit se najít řešení vedoucí k jejímu zlepšení.

8 ZHODNOCENÍ SITUACE A MOŽNÝ BUDOUCÍ VÝVOJ

8.1 Zhodnocení situace franchisingu v České republice

Jelikož franchising vstoupil na území České republiky v 90. letech minulého století jako úplná novinka v oblasti podnikání a prakticky nikdo tehdy neměl zkušenosti s tímto způsobem podnikání, lze říci, že se v tuzemsku stále ještě vyvíjí a hledá zde své pravé místo.

Každým rokem se v České republice zvyšuje počet franchisingových sítí, ať už zahraničních nebo českých. V posledních letech se poměr českých a zahraničních franchisingových sítí poprvé přehoupl na stranu českých, což svědčí nejen o zájmu místních podnikatelů o tuto formu podnikání, ale také o jejich úspěšnosti. Trend převahy českých franchisingových projektů nad těmi zahraničními je očekáván i do budoucna a bude pravděpodobně ještě prohlubován. V roce 2011 na českém trhu operovalo 168 franchisingových značek, v roce 2012 to byl nárůst o dalších 19 % na rovných 200.

Co se týká zakládání nových franchisingových sítí, ujímají se ho především zkušenější podnikatelé s praxí v oboru. Ti méně zkušenější zpravidla využívají možnosti otevření vlastní provozovny na základě poskytnuté franchisy, což je pro ně příležitost ke vstupu do podnikání s výrazně nižším rizikem než kdyby zakládali zcela novou značku a díky proškolení franchisorem se také vzdělávají a stávají zkušenějšími v podnikání. Do budoucna je možné, že právě současní franchisanti budou zakládat vlastní franchisingové sítě, neboť k tomu budou mít již dostatečné zkušenosti a znalosti.

Pokrok je očekáván též u šíření českých franchisingových projektů za hranice České republiky. Čím více jsou čeští podnikatelé seznámeni s franchisingovým podnikáním, čím větší mají zkušenosti a znalosti v tomto oboru, tím více se snaží expandovat. A těm úspěšnějším z nich už přestává stačit tuzemský trh, a proto se snaží zavádět svůj koncept také v zahraničí. Tento trend bude v budoucnu stále častějším jevem. První průniky povedou z velké části do sousedních zemí, a pokud bude udržován stávající trend, bude se jednat především o Slovensko a Německo. Slovensko především z důvodu vzájemné svázanosti, ale pokud se projekty osvědčí, lze předpokládat jejich šíření i do vzdálenějších regionů, které nejsou České republice natolik blízcí jako naši východní sousedé.

Důležitou roli na českém franchisingovém trhu hraje Česká asociace franchisingu, která sdružuje franchisingové projekty jak české, tak zahraniční. Mimo jiné i díky ní se franchising dostává do povědomí širší veřejnosti, zejména formou internetu. Asociace poskytuje servis jak stávajícím členům, tak zájemcům o členství či zájemcům o podnikání formou franchisingu, což je vhodná pomoc pro případné zájemce, kteří si nepochybně rádi nechají poradit od odborníků. Asociace také udržuje kontakt s franchisingovými organizacemi v jiných, především evropských, zemích a snaží se tak o přínos nejnovějších světových trendů v oblasti franchisingu do České republiky.

8.2 Zhodnocení situace konceptu „Švejk restaurant“

Jelikož společnost Daos započala s konceptem „Švejk restaurant“ již v roce 1995, stačila za uplynulých osmnáct let posbírat obrovské množství poznatků, informací a zkušeností v oboru podnikání formou franchisingu. Především z nich může těžit při rozvoji sítě restaurací Švejk a díky nim má nespornou výhodu oproti mladší, méně zkušenější konkurenci. Restauranty Švejk jsou zaběhnutou koncepcí, do níž se franchisanti nemusejí bát vstoupit, neboť popularita těchto restaurací je značná a společnost Daos má svým franchisantům co nabídnout.

Důležitým faktorem úspěšnosti tohoto projektu je jeho jedinečnost. Nápad pana Ing. Sochora vytvořit restauraci na motivy Haškova Švejka, doprovázenou kresbami Josefa Lady, byl skvělým tahem, neboť na trhu nefigurovalo nic podobného tomuto projektu. Švejk je většinou národa oblíbeným „hrdinou“ a lidé se s radostí vracejí do „švejkovských“ restaurací. Pohodová atmosféra, doplněná pečlivě zařízeným a zdobeným interiérem, doslova láká labužníky k posezení u poutivého českého jídla, které lze zapít vyhlášeným plzeňským pivem. V létě hosté přivítají možnost posezení na čerstvém vzduchu na zahrádkách restaurací.

Zájemci o franchisu si u společnosti Daos přijdou „na své“. Ačkoliv při vstupu do každé franchisingové sítě hrozí franchisantům určitá rizika, v případě navázání spolupráce s firmou Daos a otevření si vlastní „švejkovské“ restaurace převažují jednoznačně výhody nad nevýhodami a riziky. K tomu nutno připočítat již mnohaleté zkušenosti franchisora s přijímáním a zaučováním nových členů řetězce. Za osmnáct let posbírané know – how bude jistě k užítku každému méně zkušenému podnikateli, který by měl zájem podnikat v oboru gastronomie. Dalším důležitým faktorem je téměř jistá

návratnost vstupní investice do projektu, což je léty vyzkoušené u již fungujících franchisantů.

K dobru společnosti Daos je také nutno připočíst precizně zpracovanou franchisingovou smlouvu, která v každém ohledu splňuje požadavky Evropského kodexu etiky franchisingu a která obsahuje veškeré nutné náležitosti.

Franchisanti se mohou spolehnout na kvalitní počáteční proškolení zástupcem společnosti Daos a následnou podporu firmy po celou dobu vzájemné spolupráce. Daos je neustále k dispozici svým franchisantům a snaží se s nimi řešit jejich problémy, snaží se jim radit v mnoha ohledech, ať už se jedná o účetnictví, provoz podniku a mnohé další, v této práci již zmíněné, záležitosti. S franchisanty se firma povětšinou nebrání prodloužení smlouvy, neboť i pro ni to přináší užitek.

Na konceptu „Švejk restaurant“ se velmi těžko hledají negativa či chyby. Jedním z mála negativ, na které autor při psaní práce narazil, byla kontrola ze strany franchisora. Jelikož společnost Daos nedisponuje dostatečným počtem zaměstnanců a prostředků, je kontrola pouze občasná a vizuální, nikterak hloubková. To lze do budoucna označit jako jeden z cílů, na který by se společnost měla zaměřit a pokusit se stávající situaci ohledně kontrol franchisantů vylepšit, avšak stále bude vše záviset na již zmíněných prostředcích a zaměstnancích společnosti. Jelikož spolupráce funguje na vzájemné důvěře a koncept je očividně úspěšný, nelze očekávat, že by některý z franchisantů měl ohrozit celou síť, ale nelze se na toto spoléhat. Z kontrol lze mimo jejich primárního účelu dozoru nad franchisantem posbírat užitečná data nebo zaznamenat praktiky v dané restauraci, které by po rozšíření do celé sítě mohly přinést užitek konceptu.

Jelikož je koncept velice úspěšný v České republice a své restaurace má i v zahraničí, nabízí se možnost další expanze. Dle výsledků SWOT analýzy k tomu má koncept skvělé předpoklady, neboť má silnou pozici na tuzemském trhu a pojem Švejk není neznámý ani v zahraničí. Například v Německu či Rusku již restaurace fungují a snahou firmy bude prosadit se více do těchto zemí, ale i do zemí dalších, jako je Slovensko, Rakousko nebo Maďarsko.

Otevírání nových restaurací v tuzemsku je taktéž možností do budoucna, ovšem je potřeba brát na zřetel, aby si jednotlivé restaurace nekonkurovaly. Bude tedy nutné

brát v potaz umístění nových restaurací a vyhledávány tak budou s velkou pravděpodobností lokality, kde restaurace ještě nemá zastoupení.

9 ZÁVĚR

V průběhu psaní této práce se potvrdilo tvrzení zmíněné v úvodu, a to, že franchising hraje stále významnější roli na českém trhu. Ačkoliv se vzhledem k relativnímu mládí tohoto oboru v České republice stále rozvíjí, tak již nyní přináší možnosti pro početnou skupinu podnikatelů. I přes již snad uplynulou hospodářskou krizi dokládají konkrétní čísla počtu franchisingových poboček i konceptů působících na českém trhu, že jejich počet se rok od roku zvyšuje. S tím je spojena také stále větší mediální podpora franchisingu, který se dostává do povědomí i těch lidí, kteří sami nepodnikají. Nemalou zásluhu na šíření informací o tomto druhu podnikání nese Česká asociace franchisingu – organizace, která je rádcem, pomocníkem i slučovatelem jednotlivých franchisingových projektů do jedné asociace.

České asociaci franchisingu a franchisingu v České republice obecně je věnována druhá kapitola práce, kde lze nalézt také právní aspekty franchisingu v tuzemsku a jeho vývoj na českém území.

Jedním z cílů práce bylo uvedení nevýhod a rizik podnikání formou franchisingu. To se povedlo na konkrétním příkladě sítě restaurantů Švejk, na němž se potvrdilo, že franchising i přes mnoho výhod přináší i určité nebezpečí, o kterém je vhodné být informován před vstupem do některého z franchisingových řetězců. I přes rizika však jednoznačně převládají výhody plynoucí z podnikání touto formou.

Dalším cílem byla aplikace praktického příkladu na teoretické poznatky čerpané z odborné literatury. Po uvedení historie a vývoje franchisingu spolu s jeho formami se toto podařilo na příkladu plzeňské firmy Daos plus, s.r.o., která je vlastníkem práv ke konceptu „Švejk restaurant“. Zmíněná aplikace se týkala především již zmíněných výhod a nevýhod franchisingu, franchisingové smlouvy a počátků podnikání touto formou. Veškerá aplikace praktické stránky práce byla umožněna díky konzultacím a radám pana Ing. Sochora, majitele společnosti Daos plus, s.r.o., který také poskytl mnohé interní materiály firmy, bez nichž by nebylo možné práci dokončit.

V sedmé kapitole práce se objevuje SWOT analýza. Ta je krátce představena obecně, ale hlavním cílem této kapitoly a také důležitým cílem práce byl přínos poznatků k tématu samotného autora, což splňuje následná SWOT analýza, zaměřená na fungování konceptu „Švejk restaurant“. V ní byly vzaty v úvahu nejdůležitější prvky

jednotlivých kategorií SWOT analýzy, které byly podrobněji popsány a vysvětleny a z nichž byly vyvozeny závěry a doporučení v závěru sedmé kapitoly.

Z výsledků SWOT analýzy je čerpáno také v osmé kapitole. Zde byla zhodnocena situace a vývoj konceptu „Švejk restaurant“ a ze závěrů SWOT analýzy byl také nastíněn jeho možný budoucí vývoj, který byl v několika ohledech potvrzen i zástupcem firmy Daos. V té samé kapitole je popsána i situace franchisingu v České republice a i u ní uveden směr, jímž se pravděpodobně bude český franchising v blízké budoucnosti ubírat.

Při celkovém pohledu na práci lze usoudit, že práce přináší jak teoretické poznatky z oboru franchisingu, tak zanalyzování situace franchisingu v České republice a také praktickou ukázkou podnikání na základě franchisingu, jež umožňuje porovnání, zdali je franchising v praxi využitelný tak, jak je uváděno v odborné literatuře.

10 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	50
-----------------	----

11 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	14
Obrázek 2	14

12 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

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

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

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

LOEBL, Zbyněk, LUKAJOVÁ, Dana. *Franchising – úspěch bez čekání*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-050-3.

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

ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-894-0.

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠTENSOVÁ, Antónia. *Franchising*. Bratislava: Ekonóm, 2002. ISBN 80-225-1499-3

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2005. ISBN 80-86754-35-9.

Seznam elektronických zdrojů:

Czech – franchise.cz (2012a). *Evropský kodex etiky franchisingu* [online]. [cit 2013-4-8]. Dostupné na: http://www.czechfranchise.cz/sites/default/files/evropsky_kodex_etiky_franchisingu.pdf

Czech – franchise.cz (2012b). *O nás* [online]. [cit 2013-4-8]. Dostupné na: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/zakladni-informace>

Czech – franchise.cz (2012c). *Novinky* [online]. [cit 2013-4-8]. Dostupné na: <http://www.czech-franchise.cz/novinky/caf-ma-noveho-prezidenta>

Czech – franchise.cz (2012d). *Členství v ČAF* [online]. [cit 2013-4-8]. Dostupné na: <http://www.czech-franchise.cz/clenstvi-v-caf>

Franchising.cz (2013a). *Rozvoj franchisingu v Česku* [online]. [cit 2013-4-8]. Dostupné na: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/3/rozvoj-franchisingu-cesku/>

Hotelnepomuk.cz (2012a). *Jídelní lístek Švejk restaurant Nepomuk* [online]. [cit 2013-4-8]. Dostupné na: [jidelni-listek-svejk-2012-nepomuk-web.pdf](http://www.hotelnepomuk.cz/jidelni-listek-svejk-2012-nepomuk-web.pdf)

Švejk.cz (2008a). „*Švejk restaurant*“ [online]. [cit 2013-4-8]. Dostupné na: http://www.svejk.cz/katalog.asp?id=19&pu_lo=6E6570F869686CE19A656E203231393535383838

Švejk.cz (2008b). *Interiérové vybavení restaurace* [online]. [cit 2013-4-8]. Dostupné na: http://www.svejk.cz/katalog.asp?id=24&pu_lo=6E6570F869686CE19A656E203232303236353838

Švejk.cz (2008c). *Exteriér* [online]. [cit 2013-4-8]. Dostupné na: http://www.svejk.cz/katalog.asp?id=25&pu_lo=6E6570F869686CE19A656E203232303236353838

Švejk.cz (2008d). *Zahrady Švejk restaurant* [online]. [cit 2013-4-8]. Dostupné na: http://www.svejk.cz/katalog.asp?id=26&pu_lo=6E6570F869686CE19A656E203232303236353838

Švejk.cz (2008e). *E – shop* [online]. [cit 2013-4-8]. Dostupné na: http://www.svejk.cz/katalog.asp?id=51&pu_lo=6E6570F869686CE19A656E203232303236353838

Švejk.cz (2008f). *Švejk restaurant U Zeleného stromu* [online]. [cit 2013-4-8]. Dostupné na: http://www.svejk.cz/katalog.asp?id=33&pu_lo=6E6570F869686CE19A656E203232303236353838

Švejk.cz (2008h). *Otevřete si svůj ŠR* [online]. [cit 2013-4-8]. Dostupné na: http://www.svejk.cz/katalog.asp?id=65&pu_lo=6E6570F869686CE19A656E203232303337333132

Švejk.cz (2008g). *Fotografie pro tisk* [online]. [cit 2013-4-8]. Dostupné na: http://www.svejk.cz/webset/detail_obrazku.asp?adr=D:*web*DB*webset*katalog_000*svejk*&obr=16375.jpg

Ostatní:

SOCHOR, Radovan. *Interní zdroje společnosti Daos plus, s.r.o.* Plzeň: Daos plus, s.r.o., 2013

SOCHOR, Radovan. *Franchisingová smlouva společnosti Daos plus, s.r.o.* Plzeň: Daos plus, s.r.o., 2013

13 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Ukázka jídelního lístku restaurantu Švejk

Příloha B: Interiér restaurantu Švejk

Příloha C: Prvotní formulář pro zájemce o provozování restaurantu Švejk

Příloha A: Ukázka jídelního lístku restaurantu Švejk



**Tradiční česká kuchyně – Traditionelle böhmische Küche
– Traditional Czech Cuisine**

	<p>Pečená polka kufete v pekačku, brambory pečené ve slupce s rozmarýnem <i>Halbes Brathähnchen in Bratpfanne, Pellkartoffeln mit Rosmarin</i> Roasted half chicken in a baking pan, rosemary jacket potatoes</p>	0.6 ka	124.00
	<p>Konfitovaná kachna, hlávkové červené zelí, domácí bramborový knedlík <i>Confit von der Ente, Rotkohl, hausgemachter Kartoffelknödel</i> Duck confit served with red cabbage and homemade potato dumplings</p>	0.55 ka	164.00
	<p>Šťavnatá vepřová krkovička pečená s kmínem a cibulí, dušené křmické zelí zahustěné bramborem, domácí bramborový knedlík <i>Saftiger Schweinskamm gebraten mit Kümmel und Zwiebeln, gedünstetes Krimicer Kraut eingedickt mit Kartoffeln, hausgemachte Kartoffelknödel</i> Juicy pork neck steak roasted with caraway and onion, stewed Křimice cabbage thickened with potatoes, home-made potato dumplings</p>	0.15 ka	96.00
	<p>Pečené vepřové koleno podle poručíka Caithamla podávané se silným výpekem, jablečným křenem a bramborovou buchtou <i>Schweineknie nach Leutnant Cajthaml serviert mit starker Schweinesauce, Apfel-Meerrettich und Kartoffelbuchtel</i> Roast pork knuckle by lieutenant Cajthaml served with strong broth, apple horseradish and potato cake</p>	1.2 ka	196.00
	<p>Balounova bašta Pečené vepřové maso, uzené maso, kachna a domácí knobása s bílým a červeným zelím, výběr knedlíků <i>Schweinbraten, Räucherfleisch, Ente und Bratwurst mit Weiß- und Rotkohl, Knödel-Auswahl</i> Roasted pork, smoked meat, young duckling and sausage with white and red cabbage thickened with potatoes, choice of dumplings</p>	0.45 ka	179.00
	<p>Svíčková na smetaně podle paní Müllerové Svateční svíčková ořarovaná z hovězího vajíčka, kořenové zeleniny a čerstvé smetany, brusinková zavařenina, domácí kynutý knedlík <i>Festlicher Rinderbraten zubereitet aus Rindsbraten, Wurzelgemüse und frischer Sahne, Preiselbeeren, hausgemachte Hefeknödel</i> Home-style beef round prepared from the eye of round, with root vegetable cream sauce, cranberries and homemade Bohemian yeast dumplings</p>	0.15 ka	106.00

 podáváme pouze do 21.00 hod. / wird nur bis 21.00 serviert / available only until 9 p.m.

Zdroj: Hotelnepomuk.cz, 2012a

Příloha B: Interiér restaurantu Švejk



Zdroj: Švejk.cz, 2008g

Příloha C: Prvotní formulář pro zájemce o provozování restaurantu Švejk

jméno	<input type="text"/>
příjmení	<input type="text"/>
společnost	<input type="text"/>
adresa	<input type="text"/>
telefon	<input type="text"/>
email	<input type="text"/>
www	<input type="text"/>
V jaké lokalitě by jste chtěl restauraci provozovat?	<input type="text"/>
V jakém časovém horizontu by jste chtěl Švejk restaurant uvést do provozu?	<input type="text"/>
Máte již nějaké zkušenosti s provozováním restaurace?	<input type="text"/>
Do jaké míry máte zájem podílet se na tomto projektu vlastními prostředky?	<input type="text"/>
Jaké jsou Vaše možnosti finanční účasti?	<input type="text"/>

Zdroj: Švejk.cz, 2008h

Abstrakt

HECLER, Daniel. *Možnosti podnikání formou franchisingu*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU, 66 s., 2013

Klíčová slova:

franchising, franchisor, franchisant, franchisa, franchisingová smlouva

Bakalářská práce „Možnosti podnikání formou franchisingu“ se zabývá teoretickou i praktickou stránkou franchisingu. Je v ní popsána jeho historie a vývoj a dále jednotlivé aspekty franchisingu, které jsou následně aplikovány na příkladu z praxe, kterým je koncept „Švejk restaurant“. Jedná se nejprve o seznámení s konceptem, a poté jsou popsány vybrané aspekty, které hrají důležitou roli v podnikání formou franchisingu, například jeho výhody a nevýhody, franchisingová smlouva a další. Popsána je také situace franchisingu v České republice a je nastíněn její budoucí vývoj, stejně tak u konceptu „Švejk restaurant“. K praktické části bakalářské práce je zpracována SWOT analýza restaurantů Švejk, ze které jsou vyvozeny závěry, jež jsou použity k zhodnocení situace konceptu.

Abstract

HECLER, Daniel. *Opportunities in making business through franchising*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 66 p., 2013

Key words:

franchising, franchiser, franchisee, franchise, franchise agreement

This bachelor thesis on „Opportunities in business through franchising“ deals with theoretical and practical aspects of franchising. It describes its history, development and individual facets of franchising, these are then applied on practical example, which is a concept of „Švejk restaurant“. At first it is a familiarization with the concept, then a description of certain aspects, which have an important role in business through franchising, for example its advantages and disadvantages, franchise agreement etc. There is also a description of a situation of franchising in the Czech Republic and its future development, as it is in the concept of „Švejk restaurant“. In the practical part of this thesis, there is a SWOT analysis of „Švejk restaurants" and its results are used for evaluation of the concept situation.