

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut ekonomických studií

**Ladislav Bárta**

**Franchising jako moderní forma podnikání:**

**McDonald's Česká republika**

*Bakalářská práce*

Praha 2009

Autor práce: **Ladislav Bárta**

Vedoucí práce: **PhDr. Wadim Strielkowski, Ph.D.**

Oponent práce:

Datum obhajoby: **2009**

Hodnocení: .....

## **Bibliografický záznam**

BÁRTA, Ladislav. Franchising jako moderní forma podnikání: McDonald's Česká republika. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut ekonomických studií, 2009. 69 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Wadim Strielkowski, Ph.D.

## **Anotace**

První polovina této práce představuje franchising, jakožto specifickou metodu podnikání, respektive tvorby obchodního řetězce. Je zde poukázáno na výhody i nevýhody, které tato forma spolupráce přináší oproti klasickému podnikání. Dále je představen český franchisový trh, jeho aktéři a jejich segmentace.

Praktická část textu má za cíl na základě empirické analýzy potvrdit nebo vyvrátit oprávněnost jednoho z hlavních motivů pro poskytnutí franchisy, kterým je očekávané zefektivnění provozu. Studie je provedena na základě dat o působení společnosti McDonald's v České republice. Ta je pro tento účel ideální, jelikož část restaurací provozuje sama jako své pobočky a část je vlastněna a provozována franchisanty, je tedy možné tyto dvě skupiny přímo porovnat.

## **Annotation**

The first part of the thesis presents franchising as a specific kind of entrepreneurship, respectively as a creation of a business chain. The advantages and disadvantages of this way of cooperation are compared with the casual type of entrepreneurship. Furthermore, the Czech market of franchises is introduced, as well as the franchisors and their segmentation.

The goal of the practical part of the text is to verify or deny the validity of one of the main motivations of franchisor for providing a licence, that is the expectation of increased efficiency of the branch. This analysis is based on the data about the operation of the McDonald's company in the Czech Republic. It is ideal for this purpose, since part of its restaurants is run by the company itself and part is owned and run by the franchisees therefore these two groups can be easily compared.

**Klíčová slova**

Franchisa, franchising, srovnání, efektivita, McDonald's

**Key words**

Franchise, franchising, comparison, efficiency, McDonald's

## **Prohlášení**

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu.
2. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely výzkumu a studia.

V Praze dne 20. května 2009

Ladislav Bárta

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěl poděkovat PhDr. Wadimovi Strielkowskému Ph.D. za jeho cenné rady a obětavý přístup ke konzultování mé bakalářské práce a především za to, že nade mnou nikdy nezlomil hůl. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Miroslavě Nechybové, finanční manažerce McDonald's Česká republika, za poskytnutí dat, bez kterých by práce nemohla vzniknout. Děkuji také Ivě Fišerů za psychickou podporu po celou dobu psaní.

<b>ÚVOD</b>	.....	<b>9</b>
<b>1</b>	<b>FRANCHISING</b> .....	<b>11</b>
1.1	DEFINICE FRANCHISINGU .....	11
1.2	VÝKLAD POJMŮ .....	12
1.3	TEORIE FIRMY .....	13
1.4	POČÁTKY FRANCHISINGU .....	17
1.5	FRANCHISINGOVÁ SMLOUVA .....	18
1.6	POZITIVA A NEGATIVA FRANCHIS .....	20
1.6.1	<i>Výhody pro franchisanta</i> .....	20
1.6.2	<i>Nevýhody pro franchisanta</i> .....	21
1.6.3	<i>Výhody pro franchisora</i> .....	22
1.6.4	<i>Nevýhody pro franchisora</i> .....	22
1.7	POPLATKY SPOJENÉ S POSKYTNUTÍM LICENCE .....	23
1.8	DĚLENÍ FRANCHISINGU .....	24
1.9	PRÁVNÍ ASPEKTY FRANCHISINGU .....	26
<b>2</b>	<b>FRANCHISING V ČESKÉ REPUBLICE</b> .....	<b>28</b>
2.1	VÝVOJ FRANCHISINGU V ČESKÉ REPUBLICE .....	28
2.2	ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU .....	29
2.3	FRANCHISING JAKO METODA VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH .....	30
2.4	FRANCHISINGOVÉ SPOLEČNOSTI V ČESKÉ REPUBLICE .....	31
2.4.1	<i>Franchising na klíč</i> .....	32
2.4.2	<i>Franchising na značku</i> .....	32
<b>3</b>	<b>SPOLEČNOST MCDONALD'S VE SVĚTĚ A V ČESKÉ REPUBLICE</b> .....	<b>35</b>
3.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	35
3.2	PŮSOBNÍ MCDONALD'S V ČESKÉ REPUBLICE .....	36
3.3	TVORBA CENY V ŘETĚZCI MCDONALD'S .....	38
3.4	MCDONALD'S A FRANCHISING .....	41
<b>4</b>	<b>CASE STUDY – MCDONALD'S</b> .....	<b>43</b>
4.1	EFEKTIVNOST PROVOZU .....	43
4.1.1	<i>Model Burgo</i> .....	45
4.1.2	<i>Srovnání dat franchisingových restaurací McDonald's v ČR</i> .....	49
4.1.3	<i>Profit After Controllable Expenses - PAC</i> .....	53
4.2	MISTERY DINER .....	54
4.3	PROVOZ FRANCHISY V ČR Z POHLEDU FRANCHISORA .....	56
<b>ZÁVĚR</b>	.....	<b>59</b>

<b>RESUMÉ .....</b>	<b>61</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ A TABULEK.....</b>	<b>62</b>
<b>POUŽITÉ ZDROJE .....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>66</b>
<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>67</b>

## Úvod

Je tomu již téměř 20 let, co občané této země mohou opět svobodně podnikat. Za tuto relativně krátkou dobu se zde podnikatelské činnosti rozvinuly do podoby, jež je v mnoha ohledech velmi blízká té v nejvyspělejších zemích.

Na druhou stranu se stále ještě nacházíme v situaci, kdy všechny dostupné možnosti nejsou plně využívány. Jednou z nich je franchising.

Tato forma spolupráce právně a finančně samostatných a nezávislých podniků, kde jeden z nich poskytuje know-how a licenci na užívání svého jména ostatním, je pro obě strany mimořádně výhodná. Franchisor, poskytovatel licence, benefituje především z možnosti dosahovat přiměřených zisků bez nutnosti věnovat se každodenní rutině spojené s vedením pobočky. Naproti tomu franchisant, nabyvatel licence, těží zejména ze zkušeností a známého jména franchisora, což výrazně snižuje riziko jeho podnikatelského neúspěchu.

Přestože je franchising ve světě velmi známý a běžně užívaný, v České republice se zatím příliš velkému zájmu netěší. Autor se domnívá, že za tím stojí především nezalost, a proto si klade za cíl teoretické části práce určitou formu osvěty. Ta v první kapitole spočívá především v jasném vymezení franchisingu a zhodnocení jeho výhod a nevýhod oproti konvenčnímu podnikání, respektive síti poboček. Následující kapitola se pak zabývá analýzou společností, které na českém trhu vystupují v roli franchisora.

Druhá polovina práce má za cíl napravit jeden podstatný nedostatek v Česku dostupných publikací zaměřených na problematiku franchisingu. Ty vždy mezi nejdůležitějšími motivy k poskytnutí licence uvádějí předpoklad franchisora, že tím díky větší angažovanosti franchisanta oproti běžnému vedoucímu dojde ke zvýšení efektivnosti provozu. Toto očekávání je díky kapitálové zainteresovanosti franchisanta sice vcelku logické, ale ničím podložené. Žádná autorovi dostupná literatura totiž neposkytuje empirickou studii, která by ho potvrdila.

Autor tedy sám tuto empirickou analýzu provede v praktické části práce, a to na příkladu společnosti McDonald's, jež je jedním z nejvýznamnějších českých franchisorů. Tato společnost bude představena ve třetí kapitole, a to s důrazem především na její přístup k franchisingu.

V závěrečné části textu pak bude na základě dat a zkušeností, které autor za 6 let působení v restauracích McDonald's získal, provedeno objektivní srovnání efektivity provozu ve správě franchisora a franchisantů. Jádrem této komparace budou zejména výdaje spojené s provozem, protože ty je možné ovlivnit relativně snáze než příjmy, neb ty jsou do značné míry určeny exogenně.

Pokud se ukáže, že licencované restaurace operují *ceteris paribus* s nižšími náklady, je rozumné zeptat se, zda to nemá negativní vliv na kvalitu poskytovaných služeb, tedy spokojenost zákazníka. Zefektivnění provozu franchisantem také nevypovídá nic o tom, jestli se licencování franchisorovi finančně vyplatí. I na tyto dvě otázky se autor v praktické části textu pokusí nalézt odpovědi.

# 1 Franchising

Slova „franchisa“ (označující formu podnikání) a „franchising“ (označující podnikatelské činnosti pomocí tohoto systémem) jsou v současné době považována za anglická. Původně ale pocházejí ze středověké Francie, kde výraz „la franchise“ znamenal osvobození od cla a daní (Řezníčková, 2004) a také pojmenovával předání privilegií třetí osobě, která byla za úplatu oprávněna k výrobě či obchodu ve prospěch státu (Česká franchisingová asociace, 2008) nebo i jiné výsady udělované za úplatu šlechtě. (Vojík, 2007).

Výrazný vzrůst popularity franchisingu přišel až po První světové válce ve Spojených státech. Po Druhé světové válce se v USA stal franchising již zcela běžnou formou podnikání, která se brzy rozšířila do Evropy a poté i do celého světa. V současné době jde o jednu z nejpůlárnějších forem podnikání vůbec.

## 1.1 Definice franchisingu

Jednotná definice franchisingu v současné době neexistuje. K dispozici jsou rozdílné definice mnoha autorů, mezi kterými ale celkově nejsou velké rozdíly. Dle České asociace franchisingu lze za nejužitečnější a neúplnější považovat tuto definici vycházející z Evropského kodexu etiky franchisingu vydaného Evropskou Franchisingovou Federací:

*„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 ochranou 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 systémy, v rámci a po dobu trvání*

*písemné franchisingové smlouvy, za tímto účelem uzavře mezi stranami, a za trvalé obchodní a technické podpory ze strany franchisora.“ (Česká asociace franchisingu, 2008, s. 16)*

„Know-how“ je souhrnem praktických znalostí získaných franchisorem, které jsou utajené, podstatné, identifikovatelné, avšak nepatentované.

„Utajené“ znamená, že ono know-how není obecně známé nebo snadno dostupné, jinak by franchisant neměl potřebu do takového vztahu vstupovat.

„Podstatné“ vyjadřuje, že know-how obsahuje i informace, bez jejichž znalostí by nabyvatel licence nebyl schopen podnik efektivně řídit. Zahrnuto je zde např. i řízení podniku po finanční a administrativní stránce nebo specifické metody přístupu k zákazníkovi. Nejdůležitější ale je, že by tyto informace měli franchisantovi poskytnout konkurenční výhodu na trhu.

„Identifikovatelné“ je zde chápáno tak, že zmiňované „know-how“ musí být natolik dobře popsáno, aby mohlo být zakotveno ve franchisingové smlouvě. (Česká asociace franchisingu, 2008)

Často je také citován zestručněný překlad definice, kterou používá Německé franchisingová asociace:

*„Franchising je systém prodeje výrobků a služeb založený na vertikální kooperaci právně samostatných podniků na bázi dlouhodobého smluvního závazkového vztahu. Tento systém vystupuje na trhu jednotně. Charakteristická je pro něj dělba práce, na níž je založen program plnění partnerů v tomto systému, a dále systém udělování pokynů týkajících se jednání splňujícího požadavky daného systému a systému kontroly tohoto jednání. Program plnění poskytovatele franchisy představuje tzv. franchisingový balíček, jenž je tvořen koncepcí obstarávání, prodeje a organizace, právem užívat ochranná práva, školení příjemců franchisy a povinností poskytovatele poskytovat příjemci franchisy aktivní a průběžnou podporu a trvale zdokonalovat franchisingovou koncepci. (Česká asociace franchisingu, 2008, s. 35).*

## **1.2 Výklad pojmů**

V této podkapitole jsou obsaženy pojmy a výklady termínů, které se týkají franchisingu a se kterými bude autor dále v textu pracovat:

- Franchising – odbytový systém, jehož prostřednictvím se na trh uvádí zboží a služby
- Franchisa – licence, která dává franchisantovi právo provozovat odbytovou koncepci franchisora na vlastní účet
- Franchisor – poskytovatel franchisy/licence
- Franchisant – nabyvatel franchisy/licence
- Franchisová síť – organizační propojení franchisora a všech jeho franchisantů
- Master-franchising – franchising přesahující území jednoho státu
- Master-franchisa – licence pro území celého státu

Takto jsou všechny relevantní pojmy definovány Českou franchisingovou asociací (2008). ). V literatuře o franchisingu se můžeme setkat i s jinými termíny jako například licencista místo výše definovaného franchisanta. Dle některých autorů licenční a franchisingový obchodní vztah popisuje dvě rozdílné věci, v této práci ale bude vycházeno především z názorů Martina Mendelsohna (1979), který tyto výrazy považuje za ekvivalentní. V textu je dále franchisor často nazýván centrálou, jelikož toto pojmenování velmi dobře vystihuje jeho postavení v celém řetězci a je tohoto výrazu v praxi hojně užíváno. V některých publikacích<sup>1</sup> jsou užívány počeštěné výrazy „fransíza“, „fransízink“ a další, autor této práce ale dává přednost formě užitě ve *Výkladu pojmů*.

### 1.3 Teorie firmy

Dříve než bude provedeno podrobnější seznámení s franchisingem, je vhodné seznámit se s pojmem „firma“, jež je pro téma této práce zjevně velmi důležitý.

Firma je taková instituce, která za účelem zisku koordinuje přeměnu vstupů na výstupy. (Nicholson, 1992) Podstatné je, že součástí firmy je jen to, co se zúčastňuje této přeměny přímo uvnitř jí samé, tedy například najmutí zaměstnanci a zakoupené stroje. Naopak pokud jsou od nějakého subjektu za úplatu například odebírány součástky, jež prvně zmiňovaná firma dále používá k výrobě nebo je jen dále prodává,

---

<sup>1</sup> Především v pracích Lenky Turnerové

pak je tento subjekt považován za další samostatnou firmu, nikoli součást té první. (Schotter, 2001)

Firma, tedy podnikatelský subjekt, se zpravidla dá zařadit do jedné z následujících třech podob, jež jsou determinovány vlastnickou strukturou:

- Samostatný podnikatel, jedna osoba vlastní a řídí celou firmu.
- Partnerství, firma společně vlastněná a řízená dvěma nebo více osobami.
- Korporace, od předchozích dvou typů je liší zejména vlastnická struktura a s tím spojená odpovědnost za případné ztráty. Korporace jsou vlastněny akcionáři, ti při úpadku firmy riskují ztrátu pouze do výše obnosu zaplaceného za nákup akcií, které se bankrotem mohou proměnit v bezcenné. Naproti tomu dříve zmiňovaní samostatní podnikatelé a partneři ručí za ztráty společnosti i svým majetkem. (Perloff, 2007)

Z výše uvedeného výčtu je patrné, že pouze v prvním typu firmy, má majitel přehled nad kompletním chodem firmy.<sup>1</sup> Ve zbylých dvou typech již majitel absolutně kontrolu mít nemůže. V případě partnerství je zodpovědný pouze za určitou činnost firmy a tedy nemá dokonalý přehled o aktivitách partnera či partnerů. Pokud se jedná o korporace, tak je kontrola chodu firmy akcionáři již skoro nemožná a spočívá pouze v ovlivňování složení dozorčí rady a představenstva společnosti a mnohdy ani to ne. (Perloff, 2007)

S chodem firem, jež nejsou vlastněny a přímo řízeny stejnou osobou, úzce souvisí problematika vztahu principál-agent, tedy vlastník-manager. Podstata problému tkví zaprvé v tom, že manažeři nemají vždy stejné zájmy jako vlastníci a zadruhé, že ti nejsou své řídicí pracovníky vždy schopni účinně kontrolovat. Tato neschopnost dokonale monitorovat práci zaměstnanců vytváří prostor pro morální hazard. To znamená především to, že zaměstnanci mohou mít sklony jednat tak, aby neetickým způsobem zvýšili svůj užitek, a to především na úkor zaměstnavatele, respektive vlastníka. (Schotter, 2001) Otázkou tedy je, jak tomuto riziku morálního hazardu čelit.

Například Andrew Schotter (2001) navrhuje několik možností, jak vhodným uspořádáním vztahu principál-agent toto riziko minimalizovat. Variantou, kterou ale nezmiňuje, je franchising. Ten umožňuje z firmy zcela vyčlenit některé její části, ve kterých by mohlo k morálnímu hazardu dojít. Jde o vytvoření samostatné podnikatelské jednotky, která již není součástí původní firmy a nedochází zde tedy ke zmíněnému

---

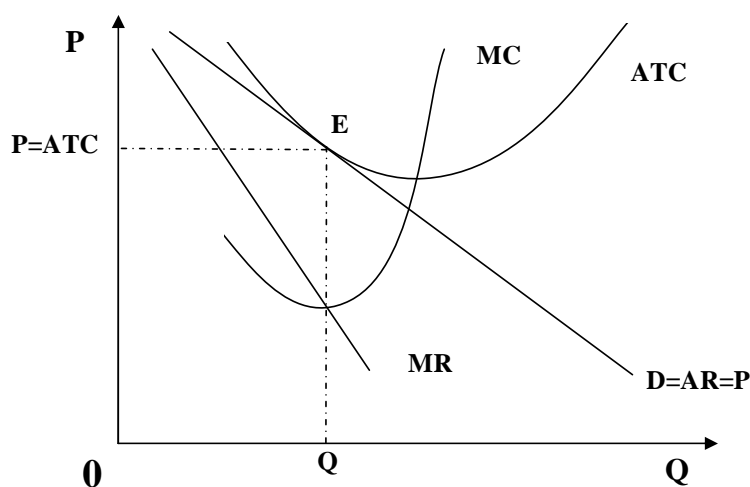
<sup>1</sup> Jde samozřejmě o značné zjednodušení, které je ale užitečné pro další výklad.

vztahu principál-agent. Tato forma uspořádání s sebou samozřejmě také kromě pozitiv nese i určitá negativa, obojí bude důkladně rozebráno.

Při popisu teorie firmy je důležité zmínit, jaké postavení mohou mít jednotlivé firmy na trhu. Jde především o to, zda operují v prostředí monopolu, oligopolu, dokonalé konkurence či monopolistické konkurence. Vzhledem k tomu, že všechny firmy užívající franchisingu se nacházejí v pozici nejlépe vystihnutelné jako monopolistická konkurence, bude věnována zvláštní pozornost pouze tomuto uspořádání trhu.

Na **grafu č.1** je znázorněná teoretická pozice firmy v monopolistické konkurenci, a to v dlouhém období.  $P$  je zde prodejní cena,  $Q$  množství prodaných jednotek výstupu,  $MC$  mezní náklady na produkci jednotky výstupu,  $ATC$  průměrné náklady na jednotku výstupu,  $MR$  mezní výnosy z prodané jednotky,  $D$  poptávka zákazníků a  $E$  rovnovážný stav. Ten tedy nastane při rozsahu výroby  $Q$  a cenách  $P$ , kdy producent dosahuje nulového nadstandardního zisku, jelikož  $P=ATC$ .

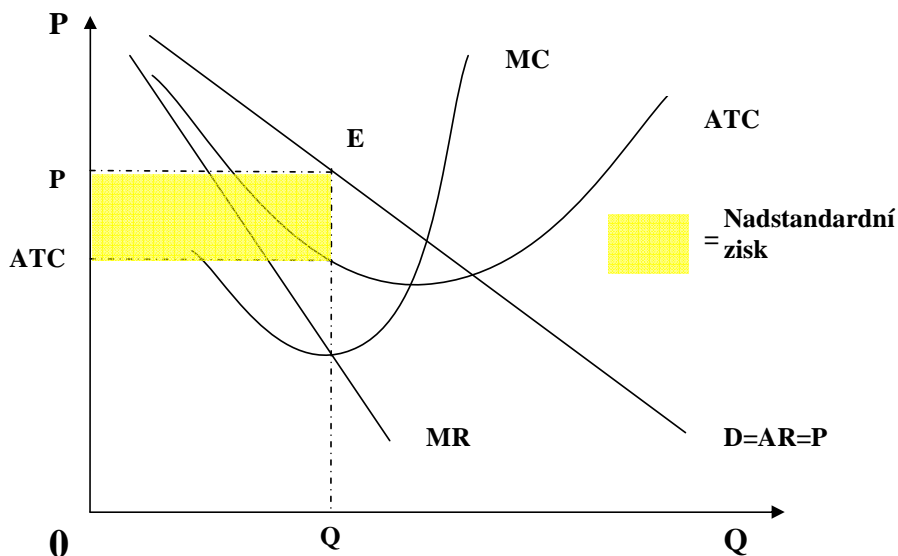
**Graf č.1.:** Poptávka-nabídka při monopolistické konkurenci v dlouhém období.



**Zdroj:** Vytvořeno autorem

V praxi se ale ukazuje, že mnohé firmy se nenacházejí v situaci, kdy křivka D je tečnou křivky ATC, ale její sečnou jako je tomu v Grafu č.2., neoperují tedy v úplném souladu s teoretickým konceptem.<sup>1</sup>

**Graf č.2:** Poptávka-nabídka při monopolistické konkurenci; nadstandardní zisk



**Zdroj:** Vytvořeno autorem

Z grafu je patrné, že je díky tomu dosahováno nadstandardního zisku. Producenti v reálném světě, ale na rozdíl od teoretických konceptů znají poptávkovou křivku svých zákazníků a tedy i křivku svých mezních zisků jen velmi nepřesně. Z toho vyplývá, že se snadno mohou nacházet mimo své optimum, přestože dosahují nadstandardních zisků. (vztahy mezi těmito veličinami viz Varian, 2006). Jak se s tímto nedostatkem vypořádává společnost McDonald's bude popsáno v podkapitole 3.3 *Tvorba ceny*.

<sup>1</sup> K tomuto závěru autor došel vlastní zkušeností z restaurace McDonald's, kdy ani snížení ani zvýšení cen o „rozumnou“ úroveň nevedlo přímo ke ztrátovému provozu. Z tohoto poznatku vyplývá, že D a ATC nemohly být v pozici tečen, ale část křivky D se musela nacházet nad křivkou ATC.

## 1.4 Počátky franchisingu

Po definici franchisingu a teoretickém představení instituce firmy, je tedy možné prezentovat i vývoj franchisových společností v praxi. Za první z nich mohou být považovány již německé hostince z poloviny 19. století, kterým bylo od pivovarů dáno výsadní právo prodávat jejich pivo. První firmou, která užívala franchising ve formě již velmi blízké té dnešní, byla ve Spojených státech v 60. letech 19. století Singer Sewing Machine Company. Tato firma vytvořila vlastní síť nezávislých prodejců, kteří ve svých dílnách prováděli opravy strojů a prodej náhradních dílů. Dalším průkopníkem byla na konci 19. století společnost General Motors, jejíž prodejci získávali na základě franchisingové smlouvy licenci na prodej elektrických a parních automobilů tohoto výrobce. (Vojík, 2007) Již v prvních letech 20. století se užívání franchisingu rozšířilo i na prodej pohonných hmot a drogistického zboží. (Řezníčková, 2004)

Opravdový rozvoj franchisingu nastal ve Spojených státech a později Západní Evropě až po 2. světové válce. V této době docházelo k rychlým změnám na trhu, ten se stával stále více konkurenční a malí a střední podnikatelé se na něm uplatňovali stále obtížněji. To je vedlo k hledání nových možností rozvoje a tedy i k franchisingu. Tento systém podnikání se začal rychle rozšiřovat například u motelů, salonů krásy, opraven, čistíren a zaměstnaneckých agentur. Franchising byl tedy v této době již využíván jakožto komplexní forma podnikání a ne především jako způsob distribuce, jak tomu bylo od 19. století až do počátku 50. let 20. století. (Řezníčková, 2004)

První rozsáhlé franchisové řetězce byly vybudovány v 50. letech firmami McDonald's a Holiday Inns of America, jež provozovaly restaurace, respektive hotely. Tyto dva řetězce se staly průkopníky, které posléze následovaly mnohé dnes velmi známé společnosti, jako například Kentucky Fried Chicken (KFC) v gastronomii či Hilton a Sheraton v hotelnictví. (Řezníčková, 2004)

Díky relativní jednoduchosti a nízké kapitálové náročnosti franchisingu pro franchisora, se americkým poskytovatelům franchis dařilo rychle pokrýt celý tamní trh, to nutně vedlo k myšlence expanze do zahraničí a to především do Evropy. Přirozenou branou na starý kontinent pro americké společnosti byla a je i dnes, a to především díky společnému jazyku, Velká Británie. Otevření první provozovny společnosti J.Lyons and Co. v roce 1955, jež zakoupila master-franchisu pro britský trh od Wimpy hamburger restaurant, znamenal počátek moderního franchisingu v Evropě. Opravdová expanze

řetězců do západní Evropy ale přichází až v 60. letech, kdy americké řetězce hledají alternativy ke stagnujícímu domácímu trhu. (Řezníčková, 2004)

Dalším rysem franchisingu 60. let je tzv. branching, čili prodej již fungujících poboček licencistům. Kapitálovým angažováním licencistů společnosti snažili především výrazně snížit podnikatelské riziko. V současné době je v USA formou franchisingu provozována přibližně jedna třetina všech maloobchodů. (Řezníčková, 2004)

## 1.5 Franchisingová smlouva

Přesto že je tato smlouva klíčovým prvkem stovek českých firem, není v českém právním řádu nijak popsána, jde tedy o obecnou smlouvu mezi dvěma podnikatelskými subjekty, která nemá žádné předepsané náležitosti. Tento dokument vykazuje znaky řady smluvních typů, a to například smlouvy kupní, nájemní či o obchodním zastupování. Výsledkem je dokument odpovídající konkrétním potřebám franchisy. (Česká asociace franchisingu, 2008)

Tímto kontraktem je upraven především vztah franchisanta k franchisorovi, ale také k třetím subjektům. V závislosti na druhu podnikání se může značně měnit obsah a konkrétnost smluvně upravených oblastí. Níže uvedené body tvoří minimum, které by mělo být součástí každé takové smlouvy:

1. Zásady přistoupení k systému
2. Oprávnění franchisanta užívat majetkových práv na duševní vlastnictví franchisora. Jde především o ochranné známky, know-how, práv z patentů.
3. Doba trvání smlouvy, obvykle na dobu určitou.
4. Povinnosti poskytovatele licence. Jde především o obecné poradenství, školení pracovníků, zajištění dodavatelských firem, marketing, zajištění vývoje produktů apod.
5. Povinnosti příjemce licence. Jde především o dodržování norem a standardů vytvořených franchisorem.
6. Možnosti odstoupení od smlouvy.

7. Výše a systém platby licenčních a marketingových poplatků .
8. Kontrolní mechanismy franchisora.
9. Vztah ke konkurenci
10. Právo franchisanta na nahlížení do účetnictví.
11. Provozní příručka, která dostatečně podrobně popisuje vše potřebné pro provoz podniku. (viz například Malý, Dědina, 1996; Vojík, 2007; Česká asociace franchisingu, 2008; FranchisingInfo.cz, 2009)

S franchisingem jsou spojeny mnohé výhody a nevýhody, jež budou rozebrány v další části textu. Některá negativa, či spíše možné příčiny konfliktů mezi oběma smluvními stranami, ale vyplývají přímo z franchisingových smluv.

Jednou z častých příčin neshody bývá úprava vztahu k dodavatelům surovin, materiálu či strojů. Je obvyklé, že franchisor v zájmu dosažení uniformity finálních produktů ve všech provozech, zaváže franchisanty k odběru např. surovin od stejného předem určeného dodavatele. V takovém případě onen dodavatel není zcela vystaven konkurenčnímu prostředí a nejsou tedy pro franchisanty zaručeny nejlepší možné podmínky, a to jak cenové, tak kvalitativní. Franchisor v této situaci argumentuje, že je díky své větší ekonomické síle schopen na dodavatele vyvinout tlak, který vede k dosažení lepších podmínek, než jaké by měli franchisanti, pokud by jednali samostatně. V některých případech je však dodavatelem sám franchisor, který si sítí franchisantů zajišťuje odbyt vlastních produktů. V takové situaci se franchisanti mohou stát svým způsobem rukojmími svého franchisora, který jim vnucuje své produkty (Mendelsohn, 1979). Vyloučit nelze ani to, že franchisor nařídí franchisantům odběr surovin od konkrétního dodavatele, který mu za to posléze odvádí provizi za zprostředkování.<sup>1</sup>

Další situace, kdy může dojít ke konfliktu názorů nastává, pokud si licencista již dále nepřeje využívat zakoupenou licenci a vzhledem k již investovaným nákladům jí má snahu prodat. V takové situaci si centrála z důvodu zaručení bezproblémového běhu dané provozovny obvykle vyhrazuje právo na výběr nového franchisanta. Mnohdy je však součástí franchisové smlouvy i klausule, jež stanovuje, že kupní cena bude při takovéto transakci stanovena franchisorem. Tento principální zásah do vlastnických práv franchisanta, který nutně vede ke sporu, je zpravidla zdůvodňován tím, že

---

<sup>1</sup> Autor má po mnohaleté zkušenosti s provozem franchisové společnosti silné podezření na jisté obdobné ne zcela korektní praktiky franchisora.

franchisor má více zkušeností a znalostí a je tedy schopen daný podnik ocenit lépe než prodávající a především než kupující licence. Také je v zájmu poskytovatele licence, aby se nový franchisant nepřiměřeně vysokou platbou hned při vstupu do řetězce příliš finančně nevyčerpál a mohl případně do podniku dále investovat a přispět k jeho rozvoji.

## **1.6 Pozitiva a negativa franchis**

V této podkapitole budou představeny všechny hlavní výhody a nevýhody plynoucí z aplikace franchisingu, a to jak pro nabyvatele, tak pro poskytovatele licence.

### **1.6.1 Výhody pro franchisanta**

Franchising přináší nabyvateli licence mnohé výhody, z nichž ty nejčastější jsou uvedeny v této podkapitole.

Franchising je značným zjednodušením začátku podnikatelské aktivity. Licenční smlouva totiž umožňuje nabyvateli vlastnit a provozovat soukromou firmu, aniž by musel přijít s vlastním „podnikatelským nápadem“. Také nemusí budovat jméno značky z ničeho, ale jím vedený provoz může využívat výhod spojených se zavedeným jménem a reputací franchisora. Díky spolupráci s poskytovatelem licence jsou náklady na otevření provozu pro franchisanta mnohdy nižší, než by byly, pokud by jednal zcela samostatně. Tohoto snížení nákladů je dosaženo především díky velikosti řetězce stojícího za franchisorem, ten je pak schopen u dodavatelských firem dosáhnout lepších podmínek, protože je zde významným obchodním partnerem

Franchisor by navíc měl být schopen poskytnout novému držiteli licence takové školení, které mu umožní řízení podniku i bez specifických znalostí daného oboru. Pokud se tedy někdo chce stát podnikatelem, není v případě franchisingu omezen pouze na obor, který mu je známý. Kromě toho mu franchisor pomůže i s mnohými předinvestičními záležitostmi, jde především o výběr lokality, přípravu plánů na úpravu prostor, získání potřebných finančních prostředků, nákup zařízení a surovin atd. Franchisor se zpravidla také zavazuje k tomu, že nebude poskytovat licence způsobem, který by mezi jednotlivými příjemci vyvolával konkurenci. Jde tedy zejména o geografické rozdělení trhu.

Franchisant, který nově vstupuje do odvětví, má možnost využívat kromě zkušeností poskytovatele licence i jeho vyškoleného personálu a dále může využívat franchisorovy patenty a zaregistrované značky. Největším pozitivem pro franchisanta ale je, že na jednu stranu může těžit ze všech uvedených výhod, náležitě spíše velkému podniku, ale zároveň si zachovat volnost a svobodu samostatného podnikatele. (Mendelsohn, 1979; Blair, 2005)

### **1.6.2 Nevýhody pro franchisanta**

Pro franchisanta však ze smluvního svazku s franchisorem neplynou pouze výhody. Většina nevýhod vyvstává ze silné provázanosti mezi oběma stranami. Franchisant je sice vlastníkem své firmy, franchisor nad ním ale drží značnou kontrolu. Licencista tak na jedné straně těží ze zkušeností poskytovatele licence, musí ale také dodržovat mnohá pravidla a regulace nastavená centrálou. Pokud by zadané standardy nedodržoval, mohl by tím narušit pověst celého řetězce. Proto si poskytovatel franchisy ponechává právo odebrat licenci, pokud by se franchisant příliš odchýlil od určených standardů nebo je zcela přestal dodržovat.

Franchisant riskuje, že pokud dojde ke zhoršení pověsti a prosperity celého řetězce, bude s ním „stažen“ dolů, aniž by to jakkoli zavinil. Negativní dopad také může mít povinnost následovat strategii určenou centrálou. Pokud centrála učiní chybná rozhodnutí, tak držitel licence opět bez zřejmého vlastního zavinění utrpí ztrátu zisku či zhoršení ekonomické situace podniku. Nevýhoda silné závislosti franchisanta na franchisorovi se velmi negativně projevuje ve chvíli, kdy franchisor není schopen dostát svým závazkům, bez čehož zpravidla není schopen operovat ani franchisant.

Franchisingová smlouva také zpravidla reguluje možnost franchisanta podnikat či pracovat ve stejném oboru, jaký je předmětem franchisy. Toto omezení se velmi často vztahuje nejen na dobu spolupráce s poskytovatelem licence, ale i na několik let po skončení. Franchisor se tak snaží zabránit úniku a neoprávněnému užití interních informací.

Zjevnou negativní stránkou zakoupení licence je fakt, že ji franchisant nemůže volně prodat, neb její franchisor má přirozený zájem na tom, aby byla licence vlastněna odpovídající osobou. Mnohdy dohlíží nejen na to, komu je licence prodána, ale i na to, za jakou částku. Negativem zakoupení licence je bezpochyby také to, že s právem na

jejího užívání jsou často spojeny nemalé poplatky poplatky. (Mendelsohn, 1979; Purvin, 1994, Bates, 1993)

### **1.6.3 Výhody pro franchisora**

Franchisor je díky poskytování franchis schopen vytvářet přiměřený zisk, aniž by musel čelit kapitálovému riziku. Také mu odpadne značná část starostí, jež jsou spojeny s každodenními rutinními záležitostmi, které by jinak při správě a vlastnictví maloobchodního řetězce musel řešit.

Jedním z hlavních pozitiv licencování je, že lze očekávat zefektivnění provozu, neboť klasický vedoucí v zaměstnaneckém pracovním poměru zpravidla nemá takové pracovní nasazení jako franchisant, který je v podniku kapitálově angažovaný.

Franchising je pro poskytovatele licence ideální formou expanze, nevyžaduje totiž vložení žádného dodatečného kapitálu, neboť ten dodá franchisant. Franchisor z této spolupráce také těží tím, že licencisté zpravidla lépe znají místní prostředí a dokáží se tedy lépe prosadit. Toto platí především pokud je franchising užit jako metoda vstupu na zahraniční trh.

Franchising je často nazýván odbytovým systémem. Toto pojmenování se nejvíce hodí pro situaci, kdy franchisor je producentem určitých výrobků a franchisanti tvoří distribuční síť. Poskytnutí licence pak funguje nejen jako velmi dobrý a levný způsob vytváření distribuční sítě, ale i jako zajištění odbytu, jelikož franchisanti jsou ve většině případů zcela odkázáni pouze na prodej produktů franchisora. (Mendelsohn, 1979; Turnerová, 2000)

### **1.6.4 Nevýhody pro franchisora**

Přestože se franchisor licencováním provozoven značně osvobodí od rutinních záležitostí, stále je za celou síť zodpovědný. Je totiž zárukou dobrého jména řetězce a je tedy nucen neustále kontrolovat, zda nabyvatelé licence dodržují všechny stanovené normy. Poskytovatel a držitel licence mohou také mít značně odlišné názory na objem investic, který by měl být franchisatem užit na modernizaci či renovaci prostor a obnovu zařízení, tak aby byly splněny franchisorem nařízené normy.

Pokud by nabyvatel licence nedbal na dodržování všech nastavených norem, hrozilo by ohrožení dobré pověsti celé sítě provozoven. Vybraný franchisant se dále může projevit jako osoba neschopná vedení daného podniku. Centrála sice nebývá kapitálově angažována v provozovnách licencistů, avšak jejich špatné vedení by mohlo poškodit i ji. Může tak dojít ke zhoršení vnímání řetězce bez franchisorova zjevného přičinění.

Franchisor také čelí nebezpečí, že franchisant v důsledku svých dobrých výsledků nabyde dojmu, že poskytovatele licence již dále nepotřebuje. Může docházet k odklonu od původních pravidel vztahu mezi oběma stranami nebo dokonce ke snaze odtrhnout podnik od centrály. Ze stejné logiky věci vychází také obava, že se příjemce licence nechá centrálou pouze vyškolit, a poté s nabytým know-how založí vlastní nezávislý provoz, který bude přímo konkurovat původnímu konceptu. (V praxi je možno výše zmíněnému počínání právně poměrně obstojně zamezit)

Franchisor dále ve spojení s poskytnutím franchis čelí riziku, že v situaci, kdy jsou některé provozy vlastněny a řízeny přímo centrálou a některé ve správě licencistů, může dojít k podstatně rozdílným pracovním podmínkám jejich zaměstnanců. Tato skutečnost může způsobovat značnou nespokojenost zaměstnanců a tlak na identické pracovní podmínky, které pak nemusejí odpovídat standardu v dané lokalitě. (uvažme rozdílnost platů v Praze a Jeseníku) (Mendelsohn, 1979)

## **1.7 Poplatky spojené s poskytnutím licence**

Poskytnutí franchisové licence je svým způsobem službou nabyvateli, za kterou jsou zpravidla vybírány poplatky. Licencista se nejčastěji setká s dvěma druhy plateb, a to se vstupními a s průběžnými.

První typ poplatku slouží například jako platba za poskytnutí know-how a obchodní značky, dále za pomoc při výběru vhodné lokality a vybudování podniku. Výše tohoto poplatku se obvykle pohybuje kolem 5 až 10 procent z celkových vstupních nákladů nabyvatele licence.

Průběžné platby jsou spojené se službami, které jsou licencistovi poskytovány po celou dobu držení franchisy. Patří sem především marketing, který bývá společný pro celou síť provozoven a je většinou zajišťován centrálou. Dále průběžné školení

pracovníků, zajišťování vhodných dodavatelů surovin, vývoj a pomoc s implementací nových produktů. Sazba za tyto průběžné služby je zpravidla na úrovni 1 až 15 procent z aktuálních hrubých tržeb, při tom zde může být nastavena jak horní, tak dolní mez absolutních plateb. (Mendelsohn, 1979; Česká asociace franchisingu, 2008)

V některých franchisingových sítích je účtován pouze počáteční poplatek. V takových případech poskytovatel licence pouze poskytne know-how, vyškolí personál, dodá potřebné stroje nebo doporučí dodavatele, pomůže s výběrem vhodné lokality a tím smluvní vztah končí. Dále je pak pouze na nabyvateli licence, jak s obdrženým návodem na podnikání naloží. Je však sporné, jestli se v takovém případě stále jedná o franchising, nehledě na to, jak je tento vztah ve smlouvě nazván. Není zde totiž průběžný servis a pomoc poskytovaná franchisorem, což je jedním ze základních definičních bodů. (Česká asociace franchisingu, 2008).

## 1.8 Dělení franchisingu

Pro většinu populace představuje franchising formu podnikání, která je spojena téměř výhradně s rychlým oběrstvením. Dle Mendelsohna (1979) lze ale franchisovat cokoli a výčet franchisových společností např. ve Spojených státech mu dává jasně za pravdu. Vzhledem k dané diverzitě je tedy účelné rozřadit franchisový trh do určitých kategorií.

První možností je následovat Zbyňka Loebla a Danu Lukajovou (1994), kteří franchising chápou jako marketingový systém, jenž má následující tři různé podoby:

1. Výroba patentovaného produktu. V tomto případě franchisant na základě licenční smlouvy k vyrobeným produktům připojuje ochranné známky poskytovatele licence. Průkopníkem v této oblasti byla Coca-Cola.
2. Distributorské smlouvy. Franchisanti zde tvoří distributorskou síť pro výrobky franchisora. Jde na příklad o automobilky či benzínové pumpy.
3. Licenční smlouva. Díky ní je nabyvatel oprávněn provozovat specifickou podnikatelskou činnost pod záštitou a jménem franchisora. Ten franchisantovi poskytuje průběžnou pomoc a také ho kontroluje, zda dodržuje normy společné pro celý řetězec.

Výše popsané dělení ale pro současný trh (obzvláště ten český) není příliš přínosné, neb valná většina dnešních franchisových konceptů spadá do kategorie licenčních smluv, které se také říká franchising obchodního formátu.

Značné rozšíření a konkretizaci tohoto dělení představuje Řezníčková (2004), která se soustřeďuje na rozdílná hlediska, podle kterých je možné postupovat:

1. Historické
  - a. Výrobní franchising – povolení prodávat značkové produkty.
  - b. Podnikatelský franchising – obdržení licence na ověřený podnikatelský koncept, včetně podpory při provozu.
2. Předmět franchisingu
  - a. Průmyslový – licence na výrobu výrobků a případně následný prodej.
  - b. Distribuční – licencovaný prodej výrobků.
  - c. Servisní – poskytování služeb pod jménem franchisora a za jeho dohledu a podpory.
  - d. Velkoobchodní – franchisor zde zpravidla vystupuje jako producent výrobků, které franchisant (jakožto velkoobchodník) distribuuje maloobchodníkům.
3. Vertikální členění
  - a. Jednostupňový – všichni franchisanti jsou z pohledu hierarchie řetězce na stejné úrovni.
  - b. Vícestupňový – franchisanti na různých úrovních distribučního řetězce.
4. Vztah ke třetím osobám
  - a. Jednoduchý – nabyvatel licence nemá právo vykonávat jakékoliv aktivity, které by vedly k šíření franchisingu.
  - b. Master-franchising – franchisor poskytuje master-franchisantovi právo dále poskytovat franchisy.
5. Teritoriální hledisko
  - a. Národní – v rámci jednoho státu.
  - b. Mezinárodní – přesahuje území jednoho státu.

Daná hlediska jsou přínosná v teoretické rovině, avšak při analýze českého franchisového trhu na základě informací publikovaných Českou asociací franchisingu

(2008) je patrné, že opět téměř všechny koncepty mohou být zasazeny do jednotného vzorce, a to: podnikatelský – servisní – jednostupňový – jednoduchý, kde pouze při rozdělení dle teritoriálního hlediska nespadá naprostá většina do jedné kategorie, ale vychází zde přibližně stejné zastoupení českých a zahraničních konceptů. Autorem bude v další části práce navrženo vlastní dělení, vycházející ze studia českého trhu.

## 1.9 Právní aspekty franchisingu

Jak již bylo řečeno, oficiální definice této formy podnikání neexistuje, což úzce souvisí s tím, že tento pojem český právní řád nezná. Smlouvy, které jsou uzavírány mezi poskytovatelem a nabyvateli licence ale obsahují mnohá ujednání, která jsou popsána zákonem o *ochraně hospodářské soutěže* (dále jen OHS) jako protiprávní praktiky. Jde především o naplnění podstaty *dohod narušujících soutěž*, které jsou tímto zákonem definovány. K těmto dohodám mezi podnikatelskými subjekty obecně patří všechny, které mohou omezit, zkusit, vyloučit nebo jinak poškodit hospodářskou soutěž.

Konkrétními ujednáními, která jsou u franchisingu poměrně běžná a naplňují výše zmíněný obecný popis, jsou například ta, jež vedou k přímému nebo i nepřímému určení cen jednoho podnikatelského subjektu druhým. Dále závazky na omezení a kontrolu výroby, geografické rozdělení trhu, závazky franchisanta, že bude od určeného dodavatele (může jím být opět franchisor) odebírat i služby či produkty, které přímo nesouvisí s předmětem podnikání určeným franchisingovou smlouvou. Za nekalou praxi z pohledu OHS může být považován i závazek omezit přístup na trh dalším soutěžitelům, tj. neposkytnout další licence.

Je tedy patrné, že franchising, jakožto úzký vertikální vztah mezi poskytovatelem a nabyvatelem licence a jako horizontální vztah mezi jednotlivými franchisanty, do určité míry omezuje soutěž mezi zainteresovanými aktéry trhu, což je v rozporu s OHS. Na druhou stranu drtivá většina franchisových konceptů neoperuje v oblastech trhu, kde k nekalým praktikám a hlavně pak k narušení hospodářské soutěže dochází nejčastěji. Těmi bývají zejména obory jako energetika, či síťový dodavatelé a ne obory malého a středního podnikání, které jsou pro franchising typické. Tam může naopak přispět veřejným zájmům, zejména pokud se jedná o výrobu zboží, nebo o

podporu technického a hospodářského rozvoje. Díky tomu byla v českém právním řádu udělena Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže určitým typům dohod, tedy franchisingu, tzv. obecná bloková výjimka, která do jisté míry umožňuje narušovat zákazy dané OHS.<sup>1</sup> Tato výjimka má ale jisté podmínky. Mezi ty nejdůležitější patří, že aktéři dané dohody nesmí mít na trhu takové postavení, aby mohli svým jednáním narušit jeho konkurenčnost. Dalším požadavkem například je, aby jedna strana dohody nebyla oprávněna nařizovat ceny druhé straně, nehledě na to, zda jde o obchod mezi nimi nebo se třetí stranou. (Řezníčková, 2004).

---

<sup>1</sup> V souladu s obdobnou blokovou výjimkou v evropském právním řádu. (Mendelsohn, 2004)

## 2 Franchising v České republice

Zmapování franchisingu v České republice komplikuje fakt, že tuzemská legislativa tento pojem nezná a v mnoha případech tedy není možné naprosto přesně stanovit, zda daný konkrétní vztah mezi obchodními partnery je franchisingem nebo ne. Dále v Česku neexistuje pouze jediná, ale hned více organizací, které mají za cíl sdružovat poskytovatele franchis. Je tedy obtížné určit, kolik je přesně v republice franchisových sítí či systémů. Za nejdůvěryhodnější zdroj informací, z kterého je v této části práce čerpáno především, je obecně považována Česká asociace franchisingu.<sup>1</sup>

### 2.1 Vývoj franchisingu v České republice

První franchisingové systémy se v tuzemsku objevily v roce 1991, kdy na místní trh vstoupily společnosti Yves Rocher a McDonald's. (Řezníčková, 2004) Šíření této formy podnikání nebylo v počátcích nikterak rychlé. Bránila mu především nezkušenost s tímto systémem a s podnikáním jako takovým. (Vojík, 2007) Rozvoj byl pomalý také proto, že zahraniční společnosti provozující tyto koncepty neměly důvěru v českou legislativu a také zde nenacházeli dostatek vhodných zájemců o licenci.<sup>2</sup> Značným problémem byl rovněž nedostatek vlastního kapitálu jednotlivých uchazečů.

V posledních letech se však ukazuje, že se franchising bude na českém trhu stále více prosazovat. O tom svědčí především nebývale rostoucí zájem zahraničních systémů o vstup na místní trh. Významným impulzem pro tento růst je mimo současného pozitivního hospodářsko-politického<sup>3</sup> prostředí i vstup do Evropské unie a s tím spojená harmonizace české legislativy se zákony v EU. Tím byla zvýšena jak ochrana zahraničních investic, tak vymahatelnost soudních rozhodnutí. Pozitivně na zahraniční

---

<sup>1</sup> Je členem například Evropské franchisingové federace, World Franchise Council a spolupracuje mimo jiné i se Svazem obchodu a cestovního ruchu ČR

<sup>2</sup> Například společnost McDonald's Česká republika sama vytipovávala a oslovovala vhodné potenciální franchisanty.

<sup>3</sup> Autor je optimistou a věří v brzký zlom finanční krize a příchod stabilní vlády.

investory působí i postupná harmonizace českého daňového systému. (Česká asociace franchisingu, 2008)

K rozvoji franchisingu v České republice přispívají i změny na světovém trhu a v mezinárodním obchodu. Je zde patrný neustálý růst konkurence, který nutí malé a střední podnikatele k vytváření sítí a aliancí, jež umožňují posílení pozic na trhu a poskytují určitou ochranu před konkurencí. Také dochází k internacionalizaci obchodu a k expanzím na nové trhy. To opět vyžaduje od podnikatelů hledání partnerů a upevňování vztahů s nimi. (Česká asociace franchisingu, 2008)

Ve shodě s výše uvedeným velmi rychle roste počet franchisingových konceptů, které jsou na trhu k dispozici. Stejně tak narůstá i počet licencistů náležitých k jednotlivým konceptům. Na konci roku 2003 bylo dle statistik České asociace franchisingu (Franchising Česká republika, 2004) v tuzemsku 90 různých franchisorů. Ke sklonku roku 2007 jich již bylo evidováno 131. Asociace také uvádí, že franchisoři jen výjimečně otevírají svoje vlastní provozovny a soustřeďují se raději na otevírání dalších licenčních. Přitom na jednoho licencistu stále připadá průměrně pouze 1,2 provozovny.

Ze současných franchisorů je cca 50 % z oboru služeb a 50% z oboru obchodu. Početná je skupina poskytovatelů licence na provozovny rychlého občerstvení a také je zde nezanedbatelný počet realitních kanceláří. Dalšími častými oblastmi je hotelnictví, cestovní ruch, prodej módy a textilu a také obchody s kosmetikou a drogerií. (Česká asociace franchisingu, 2008). Všichni franchisoři, jenž jsou evidováni Českou asociací franchising, jsou spolu se svou oblastí působení uvedeni v Příloze č.1.

## **2.2 Česká asociace franchisingu**

Česká asociace franchisingu vznikla v roce 1993 jako nezisková profesní, organizace sdružující na národní úrovni poskytovatele franchisingových licencí a odborníky zaměřující se na tuto problematiku. Hlavním posláním asociace je vytváření příznivějších podmínek pro stávající franchisingové systémy a podpora dalšího rozvoje této formy podnikání.

Členem České asociace franchisingu se může stát jakýkoliv tuzemský podnikatelský subjekt, který v České republice aplikuje déle než jeden rok franchising

jako odbytový systém a poskytl licenci nejméně dvěma franchisantům. Dalšími dvěmi možnostmi získání členství je držení master-franchisy renomované společnosti na tuzemský trh nebo vykonávání poradenské či publikační činnosti v oboru franchisingu. Je zde také možnost mimořádného a přidruženého členství pro uchazeče, kteří nesplňují výše uvedená kritéria. (Česká asociace franchisingu, 2008).

### 2.3 Franchising jako metoda vstupu na zahraniční trh

Jedním z častých motivů franchisora pro poskytnutí licence je neznalost lokálního trhu a předpoklad, že franchisant tyto znalosti má a bude je schopen využít ve prospěch jich obou. Vstup na neznámý trh s sebou zjevně nese zvýšené riziko podnikatelského neúspěchu, proto je pro expandující společnost výhodné přenést značnou část tohoto rizika na franchisanty, kteří se pak na expanzi kapitálově podílejí. Skutečnost, že franchisor pochází původně ze zahraničí<sup>1</sup>, nepředstavuje pro nabyvatele licence extrémní nárůst rizika či zásadní nevýhody oproti tuzemskému. Jedná se tedy o oboustranně výhodný vztah, který je hojně využíván i v České republice a má obvykle jednu z těchto forem:

1. Direct franchising. Jde zejména o situaci, kdy franchisor v jedné zemi spravuje síť franchisantů v jiné zemi. Tato strategie se většinou používá pro první fázi expanze na nový trh a je vhodná pouze pro menší regiony. Například řízení franchisantů na Slovensku z centrály v České republice.
2. Regionální franchisová centrála. Mateřská společnost v dané zemi/regionu vytvoří dceřinou společnost, která dále poskytuje franchisy a dohlíží na dodržování pravidel určených mateřskou společností. Příkladem může být společnost McDonald's Česká republika.
3. Area developer. Velmi blízké předešlé formě, ale namísto otevření regionální centrály je uzavřena smlouva s třetí stranou, lokálním partnerem, který pro franchisora vyhledává vhodné franchisanty a

---

<sup>1</sup> Autorovi není známo, že by na českém trhu operoval franchisor z nečlenské země EU (i např. americké koncepty přicházejí do Čech z dceřiných společností se sídlem v EU), vymahatelnost práva je tedy vcelku uspokojující.

následně jim poskytuje péči a poradenskou činnost. V tuzemsku se tato forma spolupráce příliš nepraktikuje

4. Master-franchising. Podstatou je, že expandující společnost poskytne franchisu na celý trh, tedy master-franchisu. Master-franchisant poté na daném trhu působí obdobně jako regionální centrála, ale je to zcela samostatný podnikatelský subjekt. Má také možnost dále poskytovat klasické franchisy v rámci svého regionu. Tato strategie vstupu na mezinárodní trh je zdaleka nejrozšířenější. U nás je takto provozována kupříkladu síť rychlého občerstvení KFC. (Česká asociace franchisingu, 2008).

## 2.4 Franchisingové společnosti v České republice

V této části práce bude konkrétněji popsán a částečně i rozdělen franchisingový trh v České republice. Kritérií, podle kterých je možné jednotlivé koncepty kategorizovat do odlišných skupin je zajisté více. Krom hledisek uvedených v první kapitole se jako nejpřirozenější může jevit dělení podle velikosti nutné počáteční investice franchisanta, neb ta do značné míry determinuje, komu je daná franchisa určena a nabídka i na stále ještě mladém českém trhu je v tomto směru velmi pestrá. Jen pro představu, vstupní investice se pro nabyvatele licence může pohybovat od cca 50 tisíc Kč (Fornetti Centro, pečivo) až po cca 150 -300 milionů Kč (Obi, hobby-market). (Česká asociace franchisingu, 2008)

Autor nicméně na základě informací o jednotlivých franchisorech, které jsou prezentovány Českou asociací franchisingu (2008) považuje za nejvhodnější rozčlenit poskytovatele licencí dle jiných kritérií. Těmi jsou jednak samotný popis daného konceptu, forma podpory franchisantů centrálou v daném řetězci a především pak požadavky, které jsou franchisorem kladeny na zájemce o licenci. Zejména dle těchto požadavků je patrné, že většina poskytovatelů licencí operujících na českém trhu může být identifikována buďto jako koncept, který si kompletně vytváří vlastní pobočky nebo jako takový, který do svého řetězce začleňuje již fungující samostatné podniky. Tyto dvě specifické metody tvorby řetězce poboček, jsou konkrétněji popsány ve dvou

následujících podkapitolách. Zajisté jsou zde i franchisoři, které není možné jednoznačně zařadit do jedné kategorie, neb kombinují obě.

### **2.4.1 Franchising na klíč**

V případě této formy spolupráce je posloupnost dějů zpravidla taková, že franchisor nejprve danou provozovnu vybuduje a spravuje jako svou pobočku. Poté vyhledá vhodného zájemce o pozici franchisanta ve svém řetězci, jenž za určitých finančních podmínek tuto provozovnu v rámci franchisy převezme a dále spravuje jako samostatný podnikatelský subjekt pod záštitou jména a know-how franchisora. Prvotní chod pobočky zajištěný franchisorem není bezpodmínečně nutný, avšak je důležité, že franchisant neprovozuje daný podnik ještě před zapojením do řetězce, ale přijde již k hotovému projektu, proto *na klíč*.

Tato forma vytváření franchisingového řetězce v tuzemsku převládá a jsou tímto způsobem budovány například sítě společností Oxalis, Bageterie Boulevard, Paneria, či McDonald's, jež bude podrobněji přiblížena v další kapitole.

### **2.4.2 Franchising na značku**

Tento způsob sice používá méně zástupců, své místo a uplatnění na českém trhu franchisingu má ale také. Budování sítě postupuje tak, že jsou k franchisingovému řetězci připojováni již fungující samostatní podnikatelé se svými vlastními provozovny, které jsou následně přizpůsobeny tak, aby odpovídaly normám a standardům nastaveným franchisorem. Míra, do jaké jsou pak jednotlivé provozy dané sítě mezi sebou srovnatelné, se může u různých konceptů značně lišit. V některých případech dochází ke kompletní přeměně podniku, jak po stránce vizuální, tedy rebranding<sup>1</sup>, tak především po stránce provozní, kde často dochází ke změně dodavatelů i produktové řady. V některých franchisingových konceptech ale nabytí licence a vstup do daného řetězce znamená jen téměř zanedbatelné změny, které zákazník sotva

---

<sup>1</sup> Proces, změny značky produktu či služby. (Kotler, 2005)

postřehne. Mnohdy jde pouze o změnu jména podniku a s tím spojené změny marketingové strategie.

Tento systém franchisingu spočívající ve sdružování již fungujících podniků pod jednu síť, je běžný například u hotelů, realitních kanceláří a menších prodejen potravin. Ono spojení příjemci licence přináší možnost užívat známé jméno franchisora, možnost inzerovat jako řetězec ve výrazně větším rozsahu než by byla schopna samostatná prodejna nebo možnost díky své ekonomické síle vyvíjet tlak na dodavatele, vedoucí ke zlepšení obchodních podmínek. Přínos pro franchisora spočítá především v příjmu průběžných poplatků za poskytnutí licence a v rozšíření řetězce, což je zejména u hotelové sítě velmi důležité. Především pro franchisora je důležité, aby franchisant dodržoval normy a standardy nastavené pro celý řetězec, jinak by mohlo dojít k ohrožení jména a pověsti jeho celého. Příkladem této formy franchisingu může být v českých podmínkách mimo jiné řetězec maloobchodních prodejen potravin Brněnka, síť odborných truhlářských renovačních závodů Welle, či mnohé realitní kanceláře.

Nyní bude představena realitní společnost Century 21, jakožto typický zástupce franchisingu na značku. Byla založena v roce 1971 ve Spojených státech a od 90. let masivně expanduje do celého světa, kupříkladu v Číně vybudovala síť čítající více než 2000 kanceláří. V současné době společnost Century 21 provozuje téměř 9000 poboček, rozmístěných v 70 zemí. Hlavní oblastí expanze posledních let je Východní Evropa, kde společnost působí již například v Rusku, Polsku a Rumunsku. Na sklonku roku 2008 vstoupila formou prodeje master-franchisy i na český trh.

Mohlo by se zdát, že období vrcholení finanční krize, která velmi silně postihuje český realitní trh poklesem cen nemovitostí a neochotou bank poskytovat hypotéky, není vhodnou dobou pro vstup nových společností. Opak je ale pravdou. Český realitní trh je oproti těm ve srovnatelných vyspělejších zemích značně roztržštěný. Operuje zde nezvykle velký počet především menších realitních kanceláří a samostatných makléřů. Období krize je zpravidla spojeno s úpadkem části slabších firem a s celkovou konsolidací trhu, kdy dochází k fúzím vedoucím k vytvoření méně, ale za to větších a silnějších společností.

Tomu přesně odpovídá strategie společnosti Century 21, které se od svého vstupu na trh v listopadu 2008 podařilo do současné doby již prodat franchisové licence 20 menším i větším realitním kancelářím. Mezi prvními z nich byla tehdy druhá největší česká samostatná kancelář Reality 21, po té následovaly například společnosti ABA

reality, Reality, Anděl či Dynamic, které jsou nyní součástí řetězce Century 21. Že je současné období vhodné pro spolupráci formou franchisingu, potvrzuje i sedm licencí prodaných konkurenční společností Re/MAX během prvních dvou měsíců letošního roku. (Ekonom, 17. 2009)

## 3 Společnost McDonald's ve světě a v České republice

### 3.1 Historie společnosti

První restauraci McDonald's vlastnily a provozovali v 40. a 50. letech bratři Dick a Mac McDonaldovi v San Bernardinu v Kalifornii. Nebyli to ale oni, kdo z jednoho rychlého občerstvení udělali světoznámý řetězec. V roce 1954 se o této restauraci s nevšedním a efektivním provozem doslechl potomek českého emigranta Aloise Kroce, Ray Kroc. Ten byl natolik fascinován kvalitou a současně rychlostí s jakou byli zákazníci v restauraci bratrů McDonaldů obsluhováni, že za nimi přišel s návrhem vybudování rozsáhlé sítě poboček po celých Spojených státech. (Love, 1995)

Jejich spolupráce probíhala zprvu tak, že Ray Kroc pro bratry McDonaldovi vyhledával vhodné lokality a posléze vytvářel nové restaurace. Brzy však začalo docházet k neshodám, jelikož majitelé si na rozdíl od Raye Kroce nebyli vědomi potenciálu (nebo ho spíše neměli potřebu zcela rozvíjet) jimi vlastněného řetězce. Po několika letech spolupráce došli k rozhodnutí celý řetězec, za dnes těžko uvěřitelných 2,7 milionu dolarů, Krocovi prodat. Ten síť restaurací, při striktním zachování původní koncepce a jména, nadále rozšiřoval a již v roce 1963 měla jeho společnost impozantních 500 fungujících provozoven po celých Spojených státech. (Love, 1995)

Po Spojených státech začala společnost velmi rychle expandovat i do celého světa. V 60. a 70. letech byl tento systém rychlého občerstvení dobře zavedený i v Kanadě, Austrálii, Japonsku či Německu. Po pádu železné opony v 90. letech byly restaurace brzy otevírány i ve střední a východní Evropě. Za počátek tažení tímto směrem a také za symbolický politicko-ekonomický zlom může být považováno otevření restaurace McDonald's na Puškinově náměstí v Moskvě, které se uskutečnilo již v lednu roku 1990. (Love, 1995) V současnosti působí McDonald's ve 118 zemích světa, kde provozuje více než 31 000 restaurací, přičemž každých sedm hodin je otevřena jedna nová. O úspěšnosti této společnosti svědčí i to, že její značka je druhou nejznámější (Our Company – About McDonald's, 2009) a 5. nejcennější na světě. To oproti loňskému roku znamená posun vzhůru o 3 místa. K čemuž došlo díky nárůstu hodnoty značky o 34 % oproti loňskému roku. V současné chvíli tedy tato hodnota dle metodiky společnosti Millward Brown (2009) přesahuje 66 miliard amerických dolarů.

### 3.2 Působení McDonald's v České republice

Společnost McDonald's vstoupila na tehdy ještě československý trh v roce 1992 otevřením restaurace ve Vodičkově ulici v Praze. Ten samý rok byly otevřeny další dvě provozovny, opět v Praze, a to na Václavském náměstí a v lokalitě zvané Anděl. Během následujících 10 let byla provedena rychlá expanze, kdy bylo každý rok otevřeno cca 5 až 10 nových restaurací, jak je patrné z Tabulky č.1. Strategii společnosti v této době bylo co nejrychleji otevřít co nejvíce provozoven a obsadit celý tuzemský trh. Byly tedy budovány a provozovány i mnohé ztrátové restaurace, jen aby v dané lokalitě nemohl otevřít svou provozovnu některý z konkurentů. Jak se později ukázalo, lokality restaurací byly voleny správně, neb jsou v dnešní době všechny ziskové, přestože se mnohé z nich v prvních letech provozu jako rentabilní nejevily.

**Tabulka č.1:** Výsledky McDonald's v ČR v letech 1992-2007

Rok	Tržby (Kč)	Zaměstnanci	Restaurace	Zákazníci	Investice (Kč)
1992	121 000 000	230	3	3 318 000	180 000 000
1993	255 000 000	465	8	7 182 000	250 000 000
1994	419 000 000	695	15	11 310 000	320 000 000
1995	482 000 000	1420	22	15 999 000	280 000 000
1996	899 000 000	2145	33	20 556 000	380 000 000
1997	1 202 000 000	2635	43	25 800 000	330 000 000
1998	1 356 000 000	2700	48	25 950 000	260 000 000
1999	1 485 000 000	2760	53	27 489 000	180 000 000
2000	1 617 000 000	3156	60	31 492 000	160 000 000
2001	1 770 000 000	3480	62	33 600 000	155 000 000
2002	1 961 000 000	3550	68	36 500 000	195 000 000
2003	2 073 402 000	3600	70	38 113 780	87 800 000
2004	2 140 667 000	3600	70	36 123 000	60 490 000
2005	2 282 022 000	3600	72	37 000 000	145 003 000
2006	2 576 112 000	3700	72	44 505 674	128 000 000
2007	3 202 690 000	3800	74	53 516 243	180 000 000
<b>Celkem</b>	<b>20 639 203 000</b>			<b>448 454 697</b>	<b>3 291 293 000</b>

**Zdroj:** McDonald's ČR, 2009

Restaurace byly doposud budovány téměř výhradně ve městech nad 80 tisíc obyvatel, což víceméně odpovídá krajským městům, jelikož pouze ta poskytovala dostatečnou kupní sílu. Další lokalitou byly významné dopravní komunikace, jako například dálnice Praha-Brno či Praha-Hradec Králové. Na dálnice se chce společnost

zaměřovat i do budoucna, příkladem může být plánovaná stavba restaurace na dálnici mezi Prahou a Ústím nad Labem. Nové restaurace mají ale být otvírány především v bývalých okresních městech, a to zejména v těch s více než 50 tisíci obyvateli.

Mohlo by se zdát, že restaurací McDonald's je již teď v České republice velmi mnoho. Konkrétně jich je 78, to znamená, že na jednu provozovnu připadá zhruba 130 tisíc obyvatel. V západní Evropě to je zhruba 50 tisíc a ve Spojených státech pak dokonce 25 tisíc. Na úroveň USA se zřejmě nikdy nedostaneme, ne že by to bylo žádoucí, nicméně dosáhnout úrovně podobné té v západní části starého kontinentu je cílem současného vedení McDonald's. To znamená, že do budoucna by v Česku mělo přibýt přes 100 nových restaurací, aby jich počet dosáhl počtu kolem 200. Že tato představa o nenasycenosti českého fast-foodového trhu není neopodstatněná svědčí i to, že se na příchod do tuzemska v současné době připravují i společnosti, které zde zatím nepůsobí. Jsou mezi nimi například řetězce Hooters, New York Plaza a vyloučen není ani příchod Pizza Hut.

V průběhu letošního roku by také mělo dojít k otevření první kavárny McCafé. Jedná se o koncept klasické kavárny,<sup>1</sup> která však bude částečně propojena a provozována v rámci stávající restaurace. Tím se výrazně rozšíří cílová skupina zákazníků a McDonald's bude nyní konkurovat nejen restauracím, tedy především jiným fast-foodům, ale také klasickým kavárnám a zejména již zavedeným řetězcům Starbucks a Coffee Heaven.

Celým světem v současné době hýbe finanční krize, stojí tedy za zmínku, jak je tímto jevem zasažena společnost McDonald's. Globálně to zatím není možné určit mimo jiné proto, že postavení společnosti je v různých zemích značně odlišné. V západní Evropě a především pak ve Spojených státech je stravování ve fast-foodech bráno jako jeden z nejlevnějších způsobů stravování vůbec. Ekonomický pokles tedy v některých případech způsobuje přesun zákazníků od konvenčních restaurací k levnějším, tedy i fast-foodům. Ve zbytku světa, řekněme konkrétně v České republice, je pozice McDonald's odlišná. Ceny nejsou výrazně nižší než v klasických restauracích, mnohdy jsou srovnatelné nebo i vyšší, takže tato forma stravování zde zjevně nemá stejné postavení, jako v nejvyspělejších ekonomikách. Vzhledem k celkovému ekonomickému poklesu je tedy možné očekávat pokles tržeb i u McDonald's.

---

<sup>1</sup> Tím má autor namysli především servírování kávy a drobných pokrmů na porcelánové nádobí, na rozdíl od jednorázových papírových kelímků a krabiček, jež jsou běžné ve fast-foodech.

Realita je ale taková, že doposud mělo na vývoj tržeb v České republice větší vliv počasí, než zmiňovaná krize. Jak řekl generální ředitel společnosti Radek Janalík (HN, 24.4.2009), pokud sněží, málo lidí jede autem do „drive in“<sup>1</sup>, pokud hodně prší, lidé příliš nechodí do center měst, kde je většina restaurací a pokud je hezké počasí s vysokými teplotami, tak méně lidí chodí do nákupních center, kde se také nachází značná část provozoven. V prvním kvartále roku 2009 zaznamenala společnost mírný pokles tržeb o jedno procento, poté co nárůst za celý minulý rok dosáhl 18 %. Jak ale bylo naznačeno výše, za poklesem stojí především nepříznivé počasí a ne ekonomická krize. Pokud by ale došlo k dalšímu výraznému nárůstu nezaměstnanosti, s velkou pravděpodobností by byly postiženy i restaurace McDonald's.

### 3.3 Tvorba ceny v řetězci McDonald's

V této podkapitole bude popsán vývoj určování cen v restauracích McDonald's. Není tím ale myšlen růst cen v průběhu let, neb ten je z převážné části určen exogenně cenami vstupů. Středem zájmu bude naopak srovnání cen mezi jednotlivými restauracemi a způsob jejich nastavení.

Jedním z hlavních důvodů úspěchu McDonald's, je striktní uniformita všech restaurací. Zákazník by se měl pokaždé setkat se stejným stylem obsluhy, stejnými produkty, stejným prostředím a je tedy nasnadě říci, že i se stejnými cenami. V praxi se ale ukazuje, že jednotné ceny pro všechny provozovny v republice, by nebyly zisk maximalizující. V důsledku rozdílných cenových hladin a odlišných cenových elasticit poptávky zákazníků v různých lokalitách, by v některých restauracích byly ceny neopodstatněně nízké a v některých naopak příliš vysoké. Ani na počátku působení McDonald's v tuzemsku, tedy nebyly ceny všude stejné. Dá se říci, že existovala dvě cenová pásma, jedno platilo v Praze a druhé všude jinde. Není zřejmě překvapivé, že ceny v hlavním městě byly ty vyšší.

Brzy ale vznikl tlak na větší diversifikaci, než pouze na dvě pásma. Za tímto tlakem stojí do značné míry franchisanti, kteří měli mnohdy jiné názory na cenovou

---

<sup>1</sup> Forma obsluhy, kdy zákazník přijede do restaurace autem a je obsloužen z venkovního okénka, aniž by musel opustit svůj vůz.

politiku, než centrála společnosti. Důležitým faktorem také je, že volnost při tvorbě cen, je jedním z hlavních bodů, které musí být splněny, aby se na vztah mezi franchisorem a franchisantem vztahovala bloková výjimka ze zákona o ochraně hospodářské soutěže. Pokud by centrála určovala franchisantům jejich prodejní ceny, mohlo by na to být pohlíženo jako na nekalou praktiku narušující soutěž na trhu.

V současné chvíli je tedy určování cen ve vlastních restauracích zcela na uvážení licencistů. Výjimkou jsou pouze ty produkty, které jsou propagovány v celonárodních marketingových akcích. Kdyby tomu tak nebylo, tak by v některých provozovnách nebyla prodejní cena totožná s inzerovanou a zákazník by mohl nabít dojmu, že se jedná o klamavou reklamu.

Jak již bylo řečeno v podkapitole *1.3 Teorie firmy*, mnozí aktéři monopolisticky konkurenčního trhu se nacházejí v situaci, kdy dosahují nadstandardních zisků. Avšak mají jen velmi hrubou představu o tom, jaký sklon a umístění má poptávková křivka jejich zákazníků. Důsledkem toho může být nevhodně zvolená cenová politika, která nemaximalizuje zisk.

Společnost McDonald's, vědoma si výše zmíněného, během posledních 3 let provedla rozsáhlou studii, jejímž cílem bylo určit právě tu výši cen v jednotlivých restauracích, která by v daných konkrétních podmínkách maximalizovala zisk. Při této analýze se vycházelo ze sledování změn nákupních zvyklostí při dvou odlišných jevech.

Prvním je reakce na změnu cen stálé produktové řady, těmi jsou kupříkladu Big Mac, Cheesburger, hranolky a nápoje. Ukazuje se, že v některých restauracích se ani výrazné zdražení těchto výrobků příliš neprojeví na jejich prodejnosti. Naopak jiné provozovny zaznamenaly ihned po změně cen výrazné propady. Z toho je možné usoudit, že poptávková křivka zákazníků v těchto restauracích je relativně plošší.

Dále byla sledována prodejnost „sezónních produktů“, těmi jsou výrobky, které jsou v prodeji vždy pouze 6-8 týdnů jako doplnění standardní nabídkové řady. Často se jedná o produkty, které se velmi podobají těm stálým, je v nich ale změněna jedna či více ingrediencí a jsou nabízeny za podstatně vyšší ceny. Pokud je o ně u zákazníků značný zájem, dá se usoudit, že nejsou příliš citliví na cenu a tedy že jejich poptávková křivka je relativně strmější než v jiných restauracích.

Na základě reakcí zákazníků na tyto dva jevy, byly všechny restaurace v České republice rozděleny do 4 skupin, jež vyjadřují stupeň citlivosti konzumentů na výši ceny. Tyto skupiny tedy svým způsobem říkají, jaký sklon a umístění má poptávková

křivka zákazníků v dané lokalitě, a to za předpokladu přibližně totožných nákladů (ATC) ve všech restauracích.

Rozřazení do těchto kategorií přineslo jak výsledky naprosto očekávané, tak i vcelku překvapivé. Mezi ty první patří zejména vlastní skupina pouze pro provozovnu, jež se nachází v budově mezinárodního letiště Praha-Ruzyně. Přestože jsou zde ceny o cca 30-40% vyšší než jinde u McDonald's, v porovnání s ostatními gastronomickými podniky na letišti vychází stále ještě relativně levně. Za ne zcela očekávané výsledky autor považuje například zařazení restaurace Černý most I. do citlivější kategorie než Černý most II., přestože se nacházejí pouze několik set metrů od sebe. Dalším zajímavým zjištěním je, že restaurace Vodičkova se nachází v citlivější kategorii, než všechny ostatní provozovny v centru Prahy.

V tabulce č.2 jsou uvedeny příklady zástupců jednotlivých kategorií, kde „1“ je nejméně citlivé a „4“ nejvíce. Od 18.5.2009 by mělo u všech restaurací McOpCo dojít k optimalizaci cen v souladu s poznatky získanými z této studie. Budou vytvořeny čtyři různé ceníky, které budou použity ve schodě se zmíněnými kategoriemi. Zákazníci se tedy budou v Praze setkávat minimálně se třemi různými cenami stejných produktů, respektive čtyřmi, bude-li letiště v Ruzyni považováno také za součást Prahy.

Jak bylo řečeno, cenová politika franchisantů je zcela v jejich rukách a ceny zde nemusí odpovídat restauracím McOpCo. Dá se ale očekávat, že i mnozí licencisté své ceníky v blízké době upraví tak, aby lépe odpovídaly cenové citlivosti zákazníků zjištěné ze studie. Zejména v Praze tedy může dojít k značným rozdílům mezi jednotlivými restauracemi.

**Tabulka č.2:** Rozdělení restaurací do kategorií dle citlivosti zákazníků na cenu

Kategorie	Provozovna	Kategorie	Provozovna
1	LETISTE PRAHA	3	ZLICIN WEST
2	VACLAVSKE NAMESTI	3	CERNY MOST III
2	MOSTECKA	3	HRADEC KRALOVE II
2	MUZEUM	3	ZLICIN II
2	SAVARIN	3	VRBOVA LHOTA
3	VODICKOVA	3	OSICE
3	DEA	4	ARKADY PANKRAC
3	PRUHONICE I	4	HRADEC KRALOVE I
3	MERIN	4	CERNY MOST I
3	EVROPSKA	4	I.P.PAVLOVA
3	MLADA BOLESLAV I	4	MLADA BOLESLAV II
3	JIZNI SPOJKA I	4	CHODOV
3	CERNY MOST II	4	JIHLAVA
3	JIZNI SPOJKA II		

**Zdroj:** McDonald´s ČR, 2009

### 3.4 McDonald´s a franchising

Důležitým faktorem stojícím za úspěchem McDonald´s jsou franchisanti. Prvnímu z nich byla v tuzemsku předána restaurace v roce 1996 a od té doby je i většina nově otevřených provozoven vedena touto formou spolupráce. Licencisti nyní provozují 46 restaurací, tedy 62 % z celkového počtu a je zde očekáván konstantní nárůst. (McDonald´s v České republice, 2009)

V České republice jsou v současné době oficiálně poskytovány dva typy franchisy, Přímá a Program BFL (Business Facilities Lease).<sup>1</sup> Při koupi Přímé franchisy se licencista hned od počátku stává majitelem kompletního vybavení restaurace. S touto formou franchisy jsou spojeny následující vstupní investice:

1. Kauce (bezúročný vklad) - 15 000USD
2. Vstupní poplatek, čili zakoupení licence na 20 let - 45 000USD
3. Náklady na vybavení restaurace – zařízení kuchyně, prostoru pro zákazníky, pokladní systém apod. – cca 12 500 000 Kč.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Situace je taková, že pokud dojde k převodu další restaurace na licencistu, téměř jistě by se jím stal jeden z těch současných.

<sup>2</sup> Obvykle vypočteno jako cca 50 % z hrubých tržeb dané restaurace v minulém roce.

Minimálně 40 % z těchto plateb musí mít franchisant k dispozici v hotovosti, zbytek je možno zaplatit bankovním úvěrem.

Program BFL je určen pro nadprůměrně schopné kandidáty, kteří ale nedisponují dostatkem kapitálu pro získání Přímé franchise.<sup>1</sup> V tomto případě postačí k zakoupení licence vstupní investice ve výši 1,5 – 2 milionu Kč, která slouží k uhrazení kauce a nákladů na nákup prvních zásob surovin. Franchisant se tedy nestává přímo majitelem, jako tomu bylo v první variantě, ale má restauraci pouze pronajatu a to na tři roky. Tato doba by mu měla umožnit naakumulovat dostatek kapitálu na to, aby byl schopen uhradit platby odpovídající přímé franchise, k čemuž má v rámci programu BFL opční právo. (Typy franchisingu, 2009)

Kromě vstupních investic jsou s franchisingem u McDonald's spojeny ještě průběžné platby. Ty jsou u obou variant počítány jako procenta z aktuálních hrubých tržeb v daném měsíci a slouží především k úhradě nákladů spojených s průběžným tréninkem zaměstnanců franchisanta, vývojem nových produktů a všeobecným poradenstvím. Sazba na tyto platby byla v roce 2007 průměrně 5 %. V případě programu BFL jsou tyto poplatky v prvních třech letech o několik procentních bodů vyšší, jelikož slouží i jako platba za pronájem zařízení. Dále je centrálou účtován „marketingový poplatek“, který kryje náklady na celostátní marketingové kampaně, jakými jsou reklamy v televizi, rádiu či na billboardech, jeho výše se v roce 2007 průměrně pohybovala na úrovni 5,5 %. (Česká asociace franchisingu, 2008).

---

<sup>1</sup> Jedná se především o dlouholeté pracovníky firmy McDonald's Česká republika, kteří jsou zaměstnáni jako vedoucí dané restaurace.

## 4 Case study – McDonald's

Jak již bylo řečeno v České republice je v současné době v provozu 78 restaurací McDonald's. Většina z nich, konkrétně 46, je vlastněna a provozována franchisanty, z těchto spadá 44 do typu „přímé franchisy“ a 2 do programu „FBL“. Zbýlých 32 restaurací je provozováno přímo společností McDonald's Česká republika a nejčastěji jsou souhrnně nazývány jako „McOpCo“ (operated by McDonald's Company). V této části práce bude provedena srovnávací analýza, jež má za cíl především zhodnotit a porovnat efektivnost restaurací provozovaných na jedné straně franchisanty a na straně druhé franchisorem.

### 4.1 Efektivnost provozu

Jedním z hlavních motivů franchisora pro poskytnutí licence je očekávání, že licencista bude díky své kapitálové zainteresovanosti v podniku schopen dosahovat lepších provozních výsledků, než jakých by dosahoval klasický zaměstnanec v pozici „vedoucího“. Je ale také zřejmé, že franchisant bude od vstupu do řetězce očekávat větší příjmy, než jaké by odpovídaly platu běžného vedoucího, neb mu mimo jiné náleží „prémie“ za podnikatelské riziko, které nese. Zdá se tedy, že po přeměně restaurace z McOpCo na licenční, může dojít k poklesu příjmů franchisora z dané provozovny. Centrála by tento pokles zřejmě byla v určité míře ochotna akceptovat, neb by byl vykoupěn výrazným snížením nároků na správu dané restaurace. Je přeci jen jednodušší pouze příležitostně jednat s osobou franchisanta, než muset řešit každodenní rutinní záležitosti spojené s provozem.

V této části práce bude na základě dat o jednotlivých restauracích proveden rozbor, který by měla potvrdit nebo vyvrátit hypotézu, že franchisanti jsou schopni řídit provoz efektivněji než centrála, a poté bude zhodnoceno, zda se licencování restaurace vyplatí i franchisorovi. Efektivností je zde myšlena schopnost minimalizovat náklady spojené s provozem restaurace. Příjmy, nebo spíše tržby, jakožto protistrana k nákladům, budou nechány stranou, neb jsou do značné míry určeny exogenně a franchisant není schopen ovlivnit je tolik, jako náklady. Rozhodující většina z nich je v celém řetězci dělena stejným způsobem, a to do kategorií uvedených v tabulce č.3.

**Tabulka č.3:** Kategorie a příklad výdajů na kategorie v restauraci McDonald's (v %)

Název kategorie	Popis kategorie	Průměrné výdaje na kategorii
Food	veškeré suroviny potřebné k výrobě sendvičů, salátů, nápojů apod.	29,06%
Employee Meals-food	materiální náklady na produkty prodané zaměstnancům	0,38%
Waste	materiální náklady na produkty, jež nebyly prodány	1,03%
Paper Expenses	balící materiál; papírové krabičky, sáčky, kelímky apod.	3,64%
<b>Total Cost of Sales</b>	součet čtyř výše uvedených kategorií - tzv. hrubé náklady	<b>34,11%</b>
<b>Gross Profit</b>	tržby po odečtení hrubých nákladů	<b>65,89%</b>
Labor-Crew	hrubé mzdy řadových zaměstnanců	9,17%
Labor-Management	hrubé mzdy managementu	2,50%
Payroll Taxes	Sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem	3,93%
Travel Expenses	cestovní výlohy; provoz služebních vozů	1,06%
Advertising-National	povinný marketingový poplatek	5,52%
Promo-Other	výlohy na marketing konkrétní restaurace	1,76%
Outside Services	platby externím firmám; odvoz odpadu, zednické práce apod.	2,71%
Linen	náklady na uniformy	0,26%
Maintenance&Repair	údržba a oprava strojů a zařízení	2,01%
Utilities	energie	3,03%
Office Expenses	kancelářské výlohy	0,07%
Cash +/-	zisk z příjmu valut (zde záporná hodnota)	-0,24%
Other Controllable Expenses	ostatní náklady	0,13%
<b>Total Controllable Expenses</b>	součet všech kontrolovatelných nákladů	<b>32,86%</b>
<b>Profit After Controllables</b>	Zisk po odečtení kontrolovatelných nákladů	<b>33,03%</b>

Zdroj: McDonald's ČR, 2008

#### 4.1.1 Model Burgo

Srovnání nákladů v řetězci McDonald's bude vycházet z komparace empirických hodnot o provozu franchisových restaurací s hodnotami, kterých by při stejných tržbách teoreticky dosahovaly McOpCo restaurace.<sup>1</sup> Empirickými údaji jsou zde konkrétní hodnoty průměrných procentuálních měsíčních nákladů na výše uvedené kategorie, kterých bylo v roce 2008 dosaženo jednotlivými licenčními restauracemi.<sup>2</sup> Tyto hodnoty budou srovnány s teoretickými hodnotami, které odpovídají dané výši tržeb, dle modelu „Burgo“, jenž byl vytvořen centrálou McDonald's pro výpočet rozložení nákladů v McOpCo restauracích. Dříve než bude tento model podrobněji popsán a vysvětlen, je vhodné představit, na jakých teoretických základech stojí.

Těmi je jednoduchý lineární regresní model. Ten může být stručně popsán následovně:

Řekněme, že jsou dány proměnné  $Y_i$  a  $X_i$ , kde  $i=1,2,\dots,n$ , u kterých je předpoklad, že data jsou generována následovně  $Y_i = \beta_1 + X_i \beta_2 + \varepsilon_i$ ,  $i=1,2,\dots,n$ . Tato rovnice se pak sestává z:

- $Y_i$  - vysvětlovaná proměnná
- $X_i$  - vysvětlující proměnná
- $\beta_1$  - intercept, absolutní člen
- $\beta_2$  - náklonový koeficient
- $\varepsilon_i$  - disturbance,

Model definovaný rovnicí  $Y_i = \beta_1 + X_i \beta_2 + \varepsilon_i$ ,  $i=1,2,\dots,n$  se nazývá jednoduchý lineární regresní model. Jednoduchý značí závislost pouze na jedné vysvětlující proměnné, též nazývané regresor a lineární značí, že změna  $x$  o jednu jednotku vždy vyvolá stejnou změnu  $y$ , nezávisle na původní výši proměnné  $x$ .

---

<sup>1</sup> Není možné srovnávat přímo s empirickými hodnotami, neb by pro všechny licenční restaurace nebylo možné najít odpovídající protistranu v podobě McOpCo restaurace s identickými tržbami.

<sup>2</sup> Tato skupina čítá 39 restaurací. Údaje o zbylých 7 franchisových provozovnách nebyly autorovi k dispozici.

V praxi ale zpravidla nejsou hodnoty parametrů  $\beta_1$  a  $\beta_2$  známy,<sup>1</sup> dají se ale odhadnout a to například Metodou nejmenších čtverců, neboli OLS z anglického Ordinary Least Squares. Ta spočívá v hledání takového odhadu parametru  $\beta$ , který minimalizuje součet druhých mocnin výrazu  $Y_i - X_i^T \beta$ , pro  $i = 1, 2, \dots, n$ . Neboli

$$\hat{\beta}^{(OLS,n)} = \arg \min_{\beta \in \mathbb{R}^p} \sum_{i=1}^n (Y_i - X_i^T \beta)^2.$$

Odhad metodou OLS je nestranný a pokud je  $\{\varepsilon_i\}_{i=1}^n$  posloupnost náhodných proměnných, pro které platí  $E\varepsilon_i = 0$ ,  $\text{var}(\varepsilon_i) = \sigma^2$ ,  $\sigma^2 \in (0, \infty)$ ,  $\text{cov}(\varepsilon_i, \varepsilon_j) = 0$  potom je  $\hat{\beta}^{(OLS,n)}$  nejlepším odhadem mezi všemi nestrannými lineárními odhady. Pokud dále platí, že  $X^T X = O(n)$ ,  $(X^T X)^{-1} = O(n^{-1})$  a také že  $\varepsilon_i$  jsou nezávislé, pak je  $\hat{\beta}^{(OLS,n)}$  i odhadem konzistentním. Jestliže je splněno, že  $\{\varepsilon_i\}_{i=1}^n$  jsou nezávislé identicky rozdělené náhodné proměnné jež mají normální rozdělení se střední hodnotou 0 a shodným konečným rozptylem  $\sigma^2$ , tedy  $\mathcal{L}(\varepsilon_i) = \mathcal{N}(0, \sigma^2)$ ,  $\sigma^2 \in (0, \infty)$ , pak je odhad parametru  $\beta$  metodou OLS nejlepší i mezi všemi nestrannými odhady, jenž nejsou lineární, respektive dosahuje Rao-Cramerovi dolní hranice rozptylu.

Výsledkem je tedy model  $Y_i = \hat{\beta}_1 + X_i \hat{\beta}_2 + r_i$  nebo také  $\hat{Y}_i = \hat{\beta}_1 + X_i \hat{\beta}_2$ , kde:

- $Y_i$  - vysvětlovaná proměnná
- $\hat{Y}_i$  - odhad vysvětlované proměnné
- $X_i$  - vysvětlující proměnná
- $\hat{\beta}_1$  - odhad interceptu, absolutní člen
- $\hat{\beta}_2$  - odhad náklonového koeficient
- $r_i$  - residua

Takto sestavený model, je tedy tím nejlepším možným, i přesto je ale možné, že jeho vypovídací hodnota není vysoká, jinými slovy, regresor  $X$  bude vysvětlovat jen málo nebo dokonce nic z variability proměnné  $Y$ . Toto se měří koeficientem determinace  $R^2$ , jež dosahuje hodnot od 0 do 1, kde 0 značí vysvětlení 0 % z variability  $Y$  a 1 značí vysvětlení 100 % z variability  $Y$ .

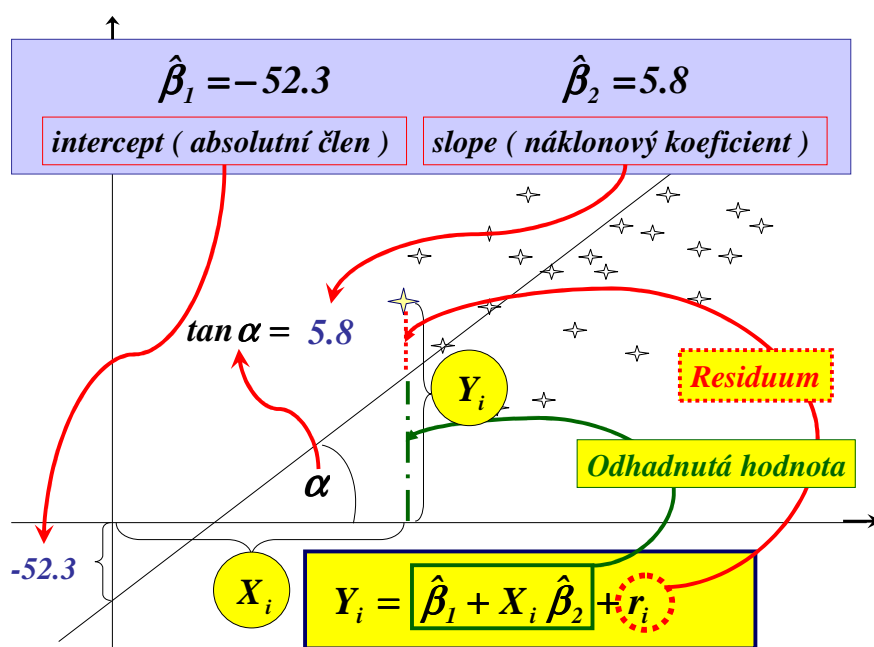
---

<sup>1</sup> A tedy nemohou být ani známy disturbance  $\varepsilon_i$

Dále jsou důležité p-hodnoty odhadů parametrů. Ty určují jejich signifikanci, respektive pravděpodobnost, že hodnota odhadovaného parametru je ve skutečnosti rovna nule. Pokud je tedy tato pravděpodobnost vysoká, pak je daný parametr považován za nesignifikantní a měl by být z modelu vyřazen. (viz například Wooldridge, 2003; Kennedy, 2008; Greene 2003)

Velmi laicky je možno celý problém lineární regrese popsat tak, že jde o proložení množiny bodů vhodně zvolenou přímkou, jež je určena odhadem parametrů  $\hat{\beta}_1$  a  $\hat{\beta}_2$ . Situace je znázorněna na Grafu č.3.

**Graf č. 3.:** Příklad grafického znázornění jednoduchého lineárního regresního modelu



**Zdroj:** Víšek, 2008

Po provedení potřebné teoretické přípravy, je nyní možné přejít k podrobnějšímu popisu modelu Burgo. Ten je soustavou lineárních regresí, jež byly vytvořeny výše zmíněnou metodou OLS tak, že v každé z nich byly  $X_i$  rovny měsíčním

tržbám jednotlivých restaurací McOpCo<sup>1</sup> a  $Y_i$  rovny výši výdajů na jednu ze zmíněných nákladových kategorií v příslušné provozovně. Takto bylo vytvořeno 17 lineárních regresí, z nichž každá odhaduje jednu nákladovou kategorii. Model se tedy skládá ze 17 různých interceptů a 17 různých náklonových koeficientů. Příkladem rovnice pro výpočet výše výdajů na položku Food v závislosti na měsíčních tržbách je:

$$\text{výdaje}_{na\_Food} = 21942,30519 + 0,284280261 \cdot \text{měsíční\_tržba},$$
 kde pro kategorii Food je  $\hat{\beta}_1 = 21942,30519$  a  $\hat{\beta}_2 = 0,284280261$ .

Výstupem z modelu pro určitou výši tržeb je tedy odhad výše 17 nákladových položek. Ty jsou poté přepočteny jako procentuální vyjádření zadaných měsíčních tržeb, aby je bylo možné lépe porovnávat. Hodnoty konkrétních parametrů pro jednotlivé kategorie jsou spolu s příkladem pro měsíční tržbu ve výši 3 milióny Kč uvedeny v tabulce č.4.

**Tabulka č.4:** Výstup z modelu Burgo pro měsíční tržbu ve výši 3 milióny Kč.

Tržby=3 000 000,00 Kč	Intercept	Náklonový k.	Modelové hodnoty	
Food	21942,30519	0,284280261	874 783,09	29,16%
Employee Meals-food	1729,865514	0,009034734	28 834,07	0,96%
Waste	1811,347078	0,015137451	47 223,70	1,57%
Paper Expenses	5998,916822	0,035218661	111 654,90	3,72%
Labor-Crew	37169,7838	0,140904942	459 884,61	15,33%
Labor-Management	22267,87009	0,032783733	120 619,07	4,02%
Payroll Taxes	21369,23645	0,055299837	187 268,75	6,24%
Travel Expenses	5634,022891	0,001877226	11 265,70	0,38%
Advertising-National	-2318,507338	0,049883018	165 000,00	5,50%
Promo-Other	21310,55161	0,010003442	51 320,88	1,71%
Linen	328,5098696	0,001670731	5 340,70	0,18%
Outside Service	23146,75183	0,013126714	62526,89	2,08%
Maintenance&Repair	14943,1444	0,012944356	53 776,21	1,79%
Utilities	16904,67528	0,029709407	106 032,90	3,53%
Office Expenses	723,7138319	0,001036563	3 833,40	0,13%
Cash +/-	4992,284308	-0,005993159	-12 987,19	-0,43%
Other Controllable Expenses	21010,66581	0,001165074	24 505,89	0,82%

**Zdroj:** McDonald's ČR, 2009

<sup>1</sup>  $i = 1, 2, \dots, 32$ , což je počet McOpCo restaurací z jejichž rozdělení nákladů v roce 2008 byl model vytvořen.

Zda při výpočtu lineárních regresí v modelu Burgo byly dodrženy všechny nutné předpoklady, není autorovi známo. Stejně tak nejsou k dispozici p-hodnoty ani koeficienty determinace. Centrála společnosti McDonald's tento model ale běžně užívá a velmi spoléhá na jeho vypovídající hodnotu, autor tedy usuzuje, že výstupy z něj vzešlé mohou být považovány za dostatečně kvalitní a přesné.

#### **4.1.2 Srovnání dat franchisingových restaurací McDonald's v ČR**

Jak již bylo řečeno, k dispozici jsou data z 39 franchisingových restaurací, jež jsou relativně rovnoměrně rozloženy po celé České republice. Jsou zde zástupci provozoven z Prahy, většiny krajských měst i restaurací, které jsou postaveny na dálnicích mimo významnější aglomeraci. Jsou tedy rozmístěny velmi obdobně jako restaurace McOpCo<sup>1</sup> z čehož plyne, že čelí obdobným podmínkám. K empirickým datům ke každé franchisingové restauraci bylo modelem Burgo namodelováno rozložení výdajů, kterého by dosáhla restaurace McOpCo o identických tržbách. Rozdíl mezi těmito hodnotami může být téměř absolutně přisouzen vlivu franchisanta na zefektivnění provozu.

Níže jsou představeny některé z nejvýznamnějších a z hlediska srovnání nejzajímavějších kategorií nákladů. Ty ostatní jsou svým rozsahem marginální nebo jen těžko ovlivnitelné, proto jim nebude věnována zvláštní pozornost.

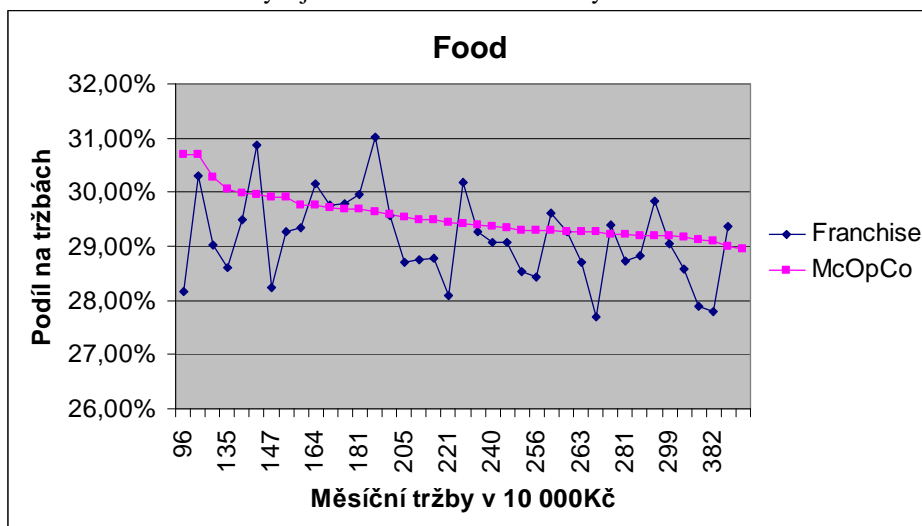
##### **4.1.2.1 Food**

Náklady na suroviny jsou zdaleka největší výdajovou položkou restaurace, nelze je však příliš ovlivnit. Všechny restaurace jsou povinny odebírat veškeré suroviny za stejných podmínek a od stejného dodavatele. I přesto zde ale je nezanedbatelný rozdíl ve výdajích licenčních a McOpCo restaurací.

---

<sup>1</sup> Snad pouze s výjimkou centra Prahy, což bude diskutováno dále v textu.

**Graf č.4:** Procentuální výdaje na Food v závislosti na výši tržeb restaurace



**Zdroj:** Vlastní výpočty/McDonald's ČR, 2009

Důvodem mohou být především lokální marketingové kampaně jednotlivých franchisantů. Jejich podstatou je zpravidla nabídnout zákazníkovi za zvýhodněných podmínek produkt, který je pro restauraci z hlediska výrobních nákladů nadprůměrně výhodný. Těmi jsou zejména nápoje. Jejich prodej nevyžaduje účast kuchyně a hlavně jsou s nimi spojeny velmi nízké náklady na suroviny. Franchisant tedy zvolenou marketingovou strategií může docílit zvýšeného prodeje právě těchto produktů. Naopak restaurace McOpCo jsou v tomto směru výrazně méně aktivní a více spoléhají na celonárodní reklamu, která je zaměřena spíše na prezentování kompletní řady produktů.

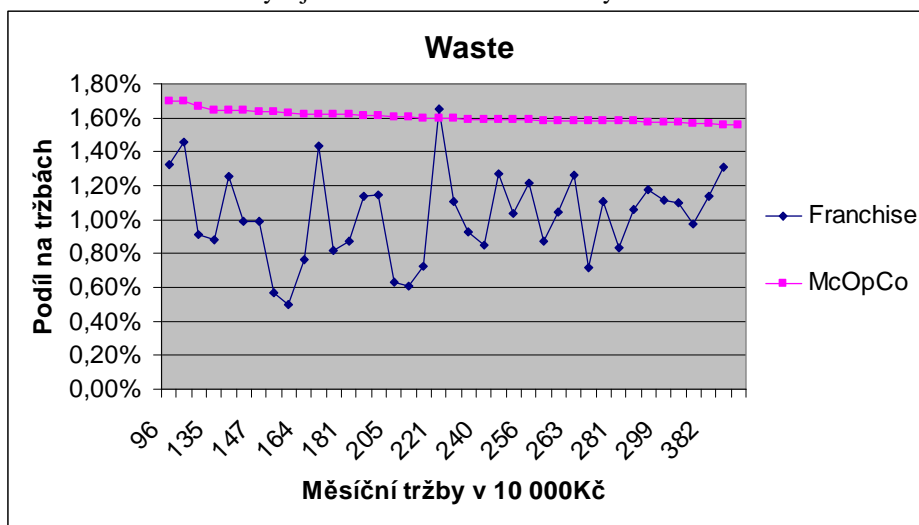
#### 4.1.2.2 Waste

Odpadem je zde myšleno to, co je restaurací vyprodukováno a má být prodáno zákazníkovi, ale k prodeji nedojde. Jde především o výrobky, jenž se nepodařilo prodat v časové lhůtě, která zajišťuje jejich kvalitu.<sup>1</sup> Tato kategorie nákladů se může ve srovnání s předešlou kategorií jevit jako naprosto zanedbatelná, uvážíme-li ale, že mnohé restaurace vykazují roční tržby 30-40 milionů Kč, pak i snížení výdajů na tuto kategorii ve výši půl procenta může znamenat snížení hrubých výdajů o 200 tisíc Kč.

<sup>1</sup> Například u sendvičů se jedná o 10 minut a u hranolek o 7.

Tato suma je z pohledu franchisanta samozřejmě velmi zajímavá, nicméně z pohledu zaměstnance v pozici vedoucího v restauraci provozované centrálou McDonald's, jde o peníze, které jdou mimo něj. Není tedy překvapivé, že licenční restaurace jsou schopny dosahovat nižších nákladů na tuto položku.

**Graf č.5:** Procentuální výdaje na Waste v závislosti na výši tržeb restaurace



**Zdroj:** Vlastní výpočty/McDonald's ČR, 2009

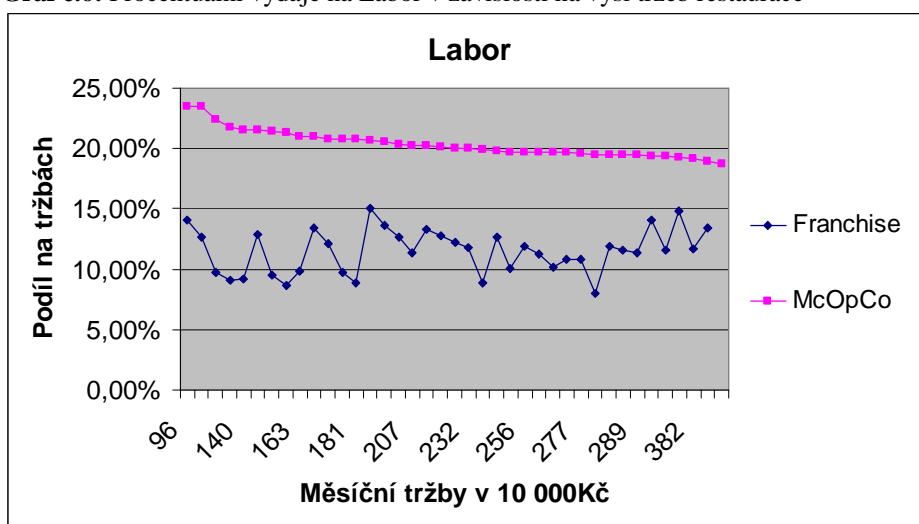
#### 4.1.2.3 Labor

Náklady na platy zaměstnanců jsou hned po surovinách největší výdajovou položkou a jsou dále děleny na platy řadových zaměstnanců a platy managerů. V každé restauraci může post managera znamenat něco lehce odlišného, takže pohlížet na obě skupiny odděleně není vhodné, některé restaurace například vykázaly náklady na management ve výši nula procent, což je zjevně nereálné.

Tato skupina je zajímavá především tím, že jsou zde mezi franchisanty a franchisorem zdaleka největší rozdíly. Počet a rozmístění zaměstnanců v McOpCo restauracích je určováno podle interního manuálu, ve kterém je spočteno optimální obsazení provozovny personálem v závislosti na denní době a aktuálních hodinových tržbách. V praxi se ale ukazuje, že dobře vyškolený a zorganizovaný personál je schopen obsloužit výrazně více zákazníků, než je teoretický předpoklad. Většina McOpCo restaurací se nicméně dále drží manuálu, naproti tomu franchisanti ve snaze

minimalizovat náklady mnohdy vyvíjejí na své zaměstnance značný tlak, jenž vede ke zvýšení jejich produktivity.

**Graf č.6:** Procentuální výdaje na Labor v závislosti na výši tržeb restaurace

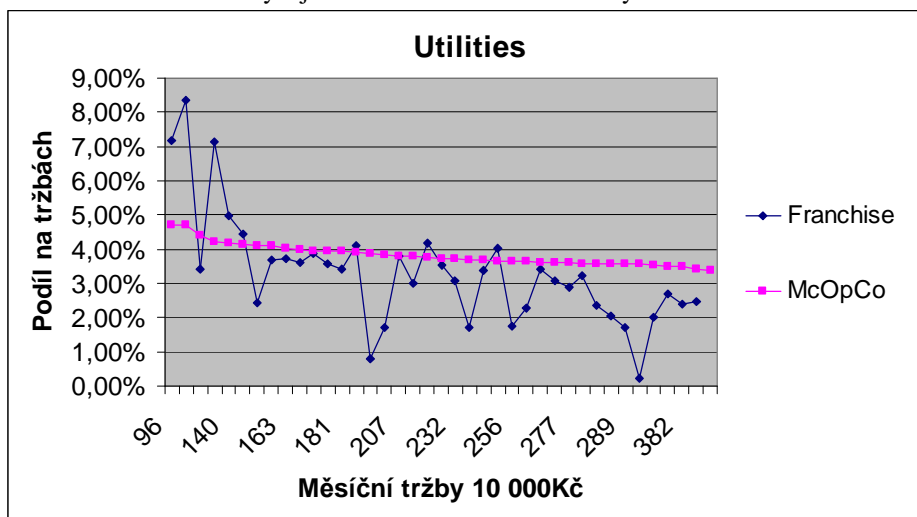


**Zdroj:** Vlastní výpočty/McDonald's ČR, 2009

#### 4.1.2.4 Utilities

Nejvíce energie se spotřebuje na provoz kuchyně (např. toastery, grilly a fritézy) na dosažení odpovídající teploty vzduchu v prostorách restaurace. Spotřebu energie při výrobě není možné příliš ovlivnit a naopak i téměř zanedbatelným rozšířením „flukтуаčního pásma“ přijatelné teploty vzduchu v restauraci je možné ušetřit významné částky. Z níže uvedeného grafu je patrné, že většina franchisových restaurací spotřebuje při stejných tržbách méně energií, než by bylo potřeba v restauracích McOpCo. Opět to může být důsledkem jakési rigidity v centrálně vedených provozovnách, která stojí za striktním, někdy až slepým, dodržováním všech parametrů. Přitom zákazník stěží rozpozná, že je v restauraci 23°C a ne doporučených 22°C, avšak elektrická energie spotřebovaná klimatizací na snížení teploty o onen jeden stupeň, obzvláště v případě, kdy je venkovní teplota 30°C, je zanedbatelná.

**Graf č.7:** Procentuální výdaje na Utilities v závislosti na výši tržeb restaurace



Zdroj: Vlastní výpočty/McDonald's ČR, 2009

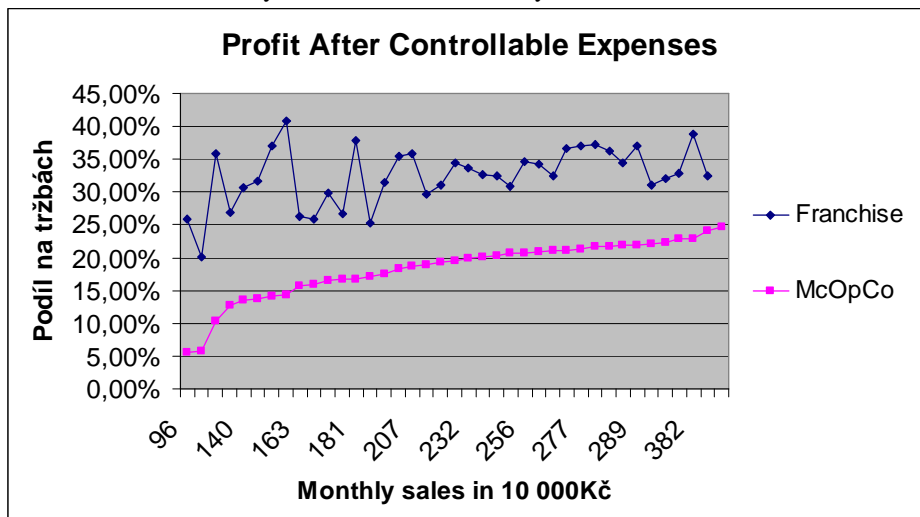
#### 4.1.3 Profit After Controllable Expenses - PAC

Profit After Controllable Expenses (PAC), neboli zisk po odečtení všech kontrolovatelných výdajů, je zdaleka nejdůležitějším ukazatelem efektivity provozu. Tato hodnota vyjadřuje, kolik procent z hrubých tržeb zbyde po odečtení všech výdajů, jenž jsou řazeny do kategorií popsaných v tabulce č.3. PAC má velmi dobrou vypovídající hodnotu, neb zahrnuje všechny relevantní náklady, které jsou franchisanty zveřejňovány. Mimo ně již z významných výdajů stojí pouze průběžné poplatky,<sup>1</sup> plat franchisanta a splátky případných úvěrů. Znat tyto údaje by bylo velmi zajímavé, nicméně na efektivnost provozu nemají vliv, proto pro tuto analýzu nejsou zapotřebí.

Z grafu č.8 je patrné, že rozdíl mezi licenčními a McOpCo restauracemi je významný a zpravidla se pohybuje mezi 10 až 15 %. Je také zajímavé, že tato diference je přibližně konstantní pro všechny úrovně tržeb, tedy pro všechny velikosti provozoven. Pouze u restaurací s měsíční tržbou do zhruba 1,7 miliónu Kč dochází k rozdílům PAC o 15 až 20 %. Zdá se tedy, že přítomnost franchisora má v těchto méně výkonných provozovnách ještě větší význam.

<sup>1</sup> Průběžně se mění a pro každou restauraci jsou odlišné!

**Graf č.8:** Procentuální výše PAC v závislosti na výši tržeb restaurace



**Zdroj:** Vlastní výpočty/McDonald's ČR, 2009

## 4.2 Mystery diner

Jestliže je franchisanty zjevně vyvíjen tlak na snižování nákladů, zdá se být rozumné zeptat se, jestli se to negativně neprojevuje na kvalitě služeb, které jsou poskytovány zákazníkovi. Není překvapivé, že zaměstnanci restaurace, stejně jako franchisant, zpravidla díky své angažovanosti nemají v tomto směru zcela objektivní pohled na věc. Aby bylo možné zhodnotit provoz naprosto nestranně, je využíván tzv. „Mystery diner“, tedy neznámý zákazník. Jedná se o *zákazníka*, který je vyslán na návštěvu restaurace specializovanou externí firmou. Tento se v dané restauraci chová naprosto stejně, jako kdokoli jiný, přijde, zakoupí jídlo a nápoj, nají se v restauraci, popřípadě využije WC a zase odejde. O své návštěvě pak sepiše podrobnou zprávu, která hodnotí především kvalitu zakoupených produktů, obsluhu a čistotu restaurace. Je zde zmíněno například to, zda byly hranolky a sendviče čerstvé a chutné, nápoj přiměřeně studený, zda byla obsluha milá, jestli byl nabídnut nějaký dodatečný produkt a zda bylo celkové prostředí restaurace čisté a upravené. Na základě jednotlivých sledovaných bodů jsou procentuálně ohodnoceny tři výše zmíněné kategorie, tedy kvalita, servis, čistota a také je spočteno celkové hodnocení návštěvy dané restaurace.

Každá provozovna je této formě kontroly podrobena dvakrát měsíčně a na konci měsíce, a pak i roku, je vytvořeno celorepublikové pořadí. Vyhodnocení za celý rok

může bráno za velmi objektivní ukazatel kvality poskytovaných služeb, neb je vytvořeno jako průměr z 24 separátních kontrol. Níže uvedená tabulka č.5 zobrazuje konečné pořadí všech restaurací za rok 2008. Modře označené jsou provozovány franchisanty.

**Tabulka č.5: Průměrné výsledky reportů Mystery diner za rok 2008**

Pořadí	Provozovna	Celkem	Pořadí	Provozovna	Celkem
1	RUDNÁ II	99,5	40	OLOMOUČ I	94,71
2	VELKÉ MEZÍŘÍČÍ	99	41	LIBEREC CENTRUM	94,71
3	MĚŘÍN	98,68	42	ROZVADOV	94,67
4	ÚSTÍ NAD LABEM I	98,5	43	PRAHA MUZEUM	94,67
5	ČESKÉ BUDĚJOVICE II	98,42	44	OSTRAVA PORUBA	94,67
6	MOSTECKÁ	98,17	45	OSTRAVA IKEA	94,5
7	ČESKÉ BUDĚJOVICE I	97,67	46	PRAHA ŘEPY	94,38
8	ÚSTÍ CARREFOUR	97,54	47	KLADNO	94,33
9	STRAKONICKÁ	97,33	48	PRAHA EVROPSKÁ	94,23
10	CHODOV	97,3	49	BRNO OLYMPIA	94,19
11	PLZEŇ TESCO	97,24	50	PRAHA FLORA	94,1
12	PRAHA SAVARIN	97,21	51	PRAHA FLORENC	94
13	VÁCLAVSKÉ NÁMĚSTÍ	97,13	52	PRAHA MODŘANY	94
14	HRADEC-FUTURUM	96,85	53	PRAHA SPARTA	93,88
15	JIŽNÍ SPOJKA II	96,83	54	OLOMOUČ II	93,83
16	RUDNÁ	96,75	55	PLZEŇ CARREFOUR	93,78
17	VODIČKOVA	96,75	56	PLZEŇ MRAKODRAP	93,71
18	PRAHA EDEN	96,72	57	JIŽNÍ SPOJKA I	93,64
19	NOVÝ SMÍCHOV	96,68	58	VRBOVÁ LHOTA	93,63
20	PRAHA BILLA	96,56	59	PRAHA PROSECKÁ	93,63
21	HOLEŠOVICE I	96,5	60	ČERNÝ MOST I	93,42
22	BRNO MORÁVKA	96,5	61	PARDOBICE	93,08
23	HOSTIVAŘ	96,46	62	PRAHA WEST II	93,08
24	I.P.PAVLOVA	96,33	63	MOST	92,5
25	BRNO TŘI KOHOUTI	96,2	64	PRAHA LETŇANY	92,33
26	MLADÁ BOLESLAV I	96,17	65	BRNO ROHLENKA	92,17
27	NOVÉ BUTOVICE	95,98	66	LIBEREC NISA	92,13
28	HRADEC KRALOVÉ I	95,96	67	OSICE	92,07
29	BRNO VAŇKOVKA	95,79	68	PRAHA LETIŠTĚ	92,01
30	ZLÍN CENTRO	95,78	69	BOLESLAV OLYMPIA	91,25
31	HOLEŠOVICE II	95,67	70	BRNO CENTRUM	91,21
32	PRAHA PRŮHONICE I	95,58	71	JIHLAVA	91,08
33	PRAHA ANDĚL	95,46	72	BUDĚJOVICKÁ	90,83
34	PRAHA PRŮHONICE II	95,39	73	KARLOVY VARY	90,79
35	OSTRAVA FUTURUM	95,34	74	ČERNÝ MOST III	90,58
36	PRAHA IKEA	95,13	75	BRNO IKEA	90,47
37	TÁBOR	95,09	76	PRAHA PANKRÁC	90,4
38	ZLÍN I	94,92	77	OSTRAVA CENTRUM	90,38
39	ČERNÝ MOST II	94,75	78	PLZEŇ RONDEL	88,03
<b>Total Franchise</b>		<b>23</b>	<b>Total Franchise</b>		<b>22</b>

**Zdroj:** Vytvořeno autorem/McDonald's ČR, 2009

V první polovině je 23 a ve druhé polovině 22 licenčních provozoven. Je tedy patrné, že kvalita služeb v McOpCo a franchisových restauracích je naprosto stejná a vlastnictvím neovlivněná. Možný protiargument mřížený na licencisty tlačící na snižování nákladů, se tedy ukázal jako mylný.

### 4.3 Provoz franchise v ČR z pohledu franchisora

Na základě všech dosavadních poznatků je zřejmé, že pokud restaurace přejde ze správy a vlastnictví franchisora na franchisanta, tak v ní dojde ke zvýšení efektivity provozu a zároveň nic nenasvědčuje tomu, že by se zhoršila kvalita poskytovaných služeb. Tyto výsledky jsou zřejmě spojeny s morálním hazardem zaměstnanců v McOpCo restauracích, tak jak to bylo popsáno v kapitole 2.3 *Teorie firmy*. Nemusí jít přímo o nekalé praktiky, kterými by se manažeři obohacovali na úkor restaurace a tedy centrály, ale spíše o jejich nedostatečné nasazení, pramenící z neschopnosti managementu centrály efektivně monitorovat chod jednotlivých provozoven.

Je tedy patrné, že franchising jako forma vedení provozovny jednoznačně uspěl. Nevyplývá z toho ale, zda se to franchisorovi finančně vyplatí. Připomeňme, že motivem pro poskytování franchise může být například i nedostatek kapitálu pro otevření vlastních poboček a ne nutně zvýšení ziskovosti. V tuto chvíli ale předpokládáme, že cílem franchisora je zvýšit poskytováním licencí svůj zisk, což je případ centrály McDonald's.

Aby toto bylo možné analyzovat zcela přesně, byla by zapotřebí data, říkající kolik McOpCo provozovny při daných tržbách centrále *vydělají*. Tento údaj není možné z modelu Burgo zjistit, nicméně je z něj patrné, že každá McOpCo restaurace měsíčně odvádí centrále (nebo by měla) fixní platbu ve výši 239 100Kč. Ta pokrývá náklady například na účetnictví, pojištění a částečně i odpisy.<sup>1</sup> Je tedy možné z empirických údajů o franchisových restauracích určit, kolik procent z tržeb by tato suma představovala, pokud by daná restaurace byla ve vlastnictví centrály. Jestliže se o tuto sumu sníží teoretické PAC pro danou výši tržeb a dále se odečte 5 %, což je průměrný

---

<sup>1</sup> McOpCo restaurace jsou součástí jedné firmy, proto trochu překvapivě účtováno jednotně tímto způsobem.

průběžný poplatek placený franchisanty, výsledkem je Net PAC. Tato autorem vytvořená veličina tedy vyjadřuje, o kolik více příjmů by plynulo centrále z konkrétní restaurace, pokud by ji sama vlastnila a nebyla provozována licencistou.

Net PAC je pochopitelně značně nadhodnoceno, neb nebere v potaz mnohé velmi významné náklady, které by centrála musela hradit, pokud by vlastníkem nebyl franchisant. Jde především o velké jednorázové výdaje jakými je kupříkladu nákup nových strojů či remodeling restaurace.<sup>1</sup> Je také důležité podotknout, že pokud je provoz zajišťován centrálou, tak ta musí čelit i rizikům spojeným s personálem a to především s osobou vedoucího. Jde opět o problematiku vztahu principál-agent, ale také o to, že vedoucí z titulu pouze zaměstnaneckého pracovního pomětu, může dát výpověď v podstatě ze dne na den, ponechme stranou pracovní-právní detaily. Zdá se být pravděpodobné, že k tomu nedochází především v době, kdy v restauraci vše funguje jak má, ale spíše když dojde k eskalaci nějakého problému, ať už jsou to slabé ekonomickými výsledky nebo například vážný nedostatek zaměstnanců, což je u McDonald's velmi časté. Centrála je pak nucena narychlo shánět nového vedoucího. To může znít jako marginální problém, je ale znám i případ, kdy došlo k hromadné výpovědi celého manažerského týmu včetně vedoucího. Řešení podobných problémů franchisorovi nehrozí, pokud je restaurace řízena licencistou, neb je v jeho vlastním zájmu, aby obdobnou situaci sám co nejrychleji vyřešil. K nadhodnocení Net PAC dochází také z důvodu nezohlednění hodnoty kapitálu, který by franchisor musel do restaurace investovat, pokud by ji nekoupil licencista.

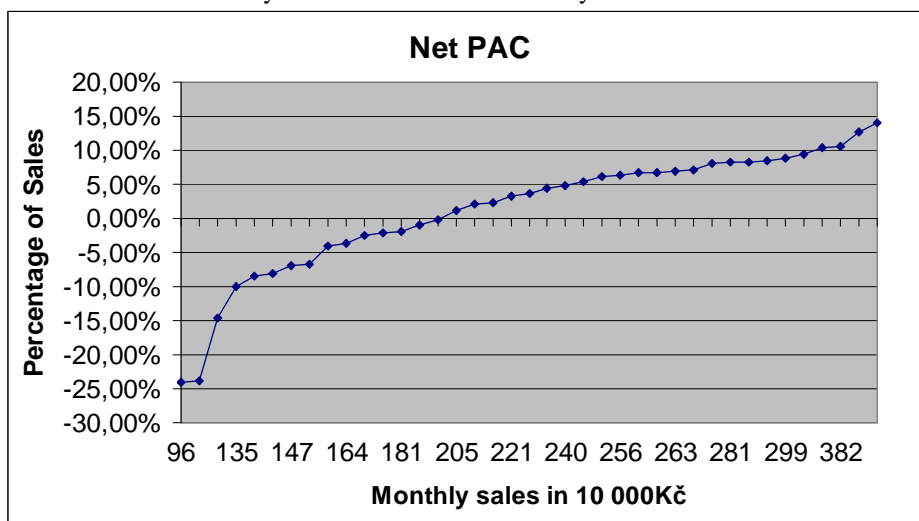
Z uvedeného grafu č.9 je patrné, že franchising je pro centrálu tím méně výhodný, čím větších tržeb je v dané restauraci dosahováno. Pro tržby do 2 mil.Kč měsíčně je prospěšnost licenčního provozu neoddiskutovatelná, neb Net PAC i přes své značné nadhodnocení vychází záporně.<sup>2</sup> V intervalu 2 až 3,5 miliónu Kč je již Net PAC kladné, avšak nižší než 10%, autor se tedy domnívá, že je licencování těchto provozoven pro centrálu stále zřetelně výhodnější. Okolo 3,5 miliónu Kč dochází ke zlomu a přímé řízení restaurací franchisorem se jeví jako rentabilnější.

---

<sup>1</sup> Některé stroje stojí i přes 500 tis. Kč. Kompletní remodeling, čili přebudování jak interiéru, tak exteriéru restaurace, se zpravidla provádí každých 5 až 10 let. Částka k tomu potřebná se pro běžnou provozovnu pohybuje kolem 10 až 20 mil. Kč.

<sup>2</sup> Dle grafu je Net PAC pro tržby pod cca 1,5 mil.Kč menší než -10 %. Tento výsledek autorovi přijde nepřiměřený a přikládá ho především nedostatku dat pro tuto výši tržeb.

**Graf č.9:** Procentuální výše Net PAC v závislosti na výši tržeb restaurace



**Zdroj:** Vlastní výpočty/McDonald's ČR, 2009

Potvrzením těchto závěrů může být i struktura provozoven McOpCo. Z 29 jež jsou otevřeny déle než jeden rok a údaje o nich tedy mohou být považovány za relevantní, dosahují měsíčních tržeb pod 3 milióny Kč pouze 4. V kapitole 4.1.2. *Srovnání* bylo řečeno, že restaurace jsou mezi franchisorem a franchisanty z geografického pohledu distribuovány relativně rovnoměrně, s výjimkou centra Prahy, kde jednoznačně převládá McOpCo. Tato nepravidelnost může být nyní díky výše zmíněným poznatkům vysvětlena, neb právě provozovny v této oblasti stabilně vykazují velmi vysoké tržby a tudíž je pro centrálu vhodné si je ponechat.

## Závěr

V teoretické části práce byl nejprve detailně popsán a vysvětlen franchising, jakožto moderní forma podnikání. Dále byla zevrubně představena všechna významná pozitiva a negativa, která jsou s tímto obchodním vztahem spojena. Studium problematiky franchisingu také poukázalo na chybějící legislativu, která by tuto podnikatelskou činnost vhodně regulovala nebo alespoň definovala. Je jen těžko uvěřitelné, že v českém právním řádu výraz „franchising“ není zakotven a že je dokonce tato podoba obchodního vztahu formálně v rozporu se zákonem na ochranu hospodářské soutěže. Je zde sice udělena bloková výjimka, nicméně autor by považoval za rozumnější vytvořit příslušnou legislativu.

Při rešerši zaměřené jak na teoretický koncept franchisingu, tak na český franchisový trh se autor setkával s nedostatkem kvalitních zdrojů. Pouze publikace Mendelsohna, Řezníčkové, České asociace franchisingu a několika dalších lze považovat za opravu hodnotné. Komplikované je pak především zmapování trhu. Jelikož není franchising zákonem definován, není v mnoha případech možné ani určit, zda jím určitý vztah obchodních partnerů je nebo není.

Autor nicméně na základě dostupných informací popsal dosavadní vývoj tuzemského franchisového trhu a navrhl jeho možné dělení. To na rozdíl od dělení jiných autorů nevychází z teoretických konceptů, ale z praktických zjištění a lépe tedy vystihuje realitu. Franchisové koncepty jsou zde definovány jako „na klíč“ nebo „na značku“, dle způsobu spolupráce mezi nabyvatelem a poskytovatelem licence.

V praktické části práce je nejdříve představena společnost McDonald's a její působení v České republice. Kromě způsobu, jakým přistupuje k franchisingu, je zde například prezentován i postup, jakým jsou v tomto řetězci tvořeny prodejní ceny.

Závěrečná praktická kapitola byla zpracována formou komparativní analýzy. Měla za cíl potvrdit nebo vyvrátit do té doby empiricky nepodložený názor, že provozovny v rukou franchisanů operují efektivněji, než pokud by byly vlastněny franchisorem. Jádrem této analýzy bylo porovnání výše nákladů restaurací McDonald's vlastněných licencisty, s náklady jakých by ceteris paribus dosahovaly restaurace McOpCo, tedy vlastněné centrálou McDonald's.

Ukázalo se, že licenční restaurace jsou opravdu provozovány efektivněji než ty v područí centrály. Tento výsledek autor vzhledem ke svým mnohaletým pracovním

zkušenostem v restauracích vlastněných jak franchisantem, tak i franchisorem, nepovažuje za překvapivý. Nicméně průměrný rozdíl PAC (zisk po odečtení všech kontrolovatelných nákladů) mezi licenčními a McOpCo restauracemi na úrovni 10 až 15 procent je obrovský. Tento dramatický rozdíl v efektivnosti provozu je přikládán zejména negativním dopadům vztahu principál-agent, jehož přítomnost v McOpCo restauracích nutně dává prostor pro morální hazard managementu.

V souvislosti s efektivitou provozu, a tedy tlakem na snižování nákladů, byla také vznesena otázka, zda tím není narušena kvalita poskytovaných služeb. Nezávislé hodnocení externí firmou ale ukázalo, že tomu tak není a že služby dosahují stejné úrovně zcela nezávisle na formě vlastnictví dané provozovny.

Častým motivem pro poskytování franchisové licence je franchisorův nedostatek kapitálu nutný pro expanzi nebo neochota věnovat se každodenním rutinním záležitostem. Poskytovatel licence je pak ochoten akceptovat nižší příjmy z dané provozovny, výměnou za snížení podnikatelského rizika a méně nutného úsilí. Na příkladu McDonald's se ale ukázalo, že licencované provozovny mohou franchisorovi přinášet dokonce větší příjmy, než pokud by je sám vlastnil. A to navzdory tomu, že franchisant si zpravidla nárokuje oproti klasickému vedoucímu nesrovnatelně vyšší finanční odměnu. Tento výsledek je opět úzce spojen s vyšší efektivností a tedy i ziskovostí licenčních restaurací.

Z výše uvedeného je patrné, že franchising z této empirické studie celkově vyšel velmi pozitivně. Je ale nutné zdůraznit, že je potřeba provést více podobných analýz, aby tato forma podnikání mohla být hodnocena opravdu objektivně.

Autorovi při psaní této práce a především závěrečné kapitoly neustále vyvstával náznak paralely mezi franchisingem a privatizací. Stejně jako franchisor vybírá poplatky, tak i stát vybírá daně. A stejně jako licencováním, tak i privatizací zpravidla dochází ke zvýšení efektivity provozu. Nezbyvá tedy než připomenout staré rčení „Stát je špatný hospodář“.

## **Resumé**

Bakalářská práce představila franchising se všemi pozitivy a negativy, která tato forma spolupráce přináší jak pro poskytovatele, tak pro nabyvatele licence. Při studiu této problematiky vyšlo mimo jiné najevo, že franchising je zcela nedostatečně zohledněn v českém právním řádu, který tento pojem ani nezná.

V praktické části práce byla nejprve představena společnost McDonald's, jež je jedním z nejvýznamnějších franchisorů v tuzemsku, a poté na základě dat o jejích restauracích provedena srovnávací analýza. Jejimi výsledky je potvrzen předpoklad, že franchisant je obecně schopen řídit provoz výrazně efektivněji než běžný vedoucí v zaměstnaneckém pracovním poměru. Navíc se nepodařilo prokázat, že by tento tlak na snížení nákladů vedl ke zhoršení poskytovaných služeb.

## **Summary**

This bachelor thesis presents franchising with all of its advantages and disadvantages that it brings for both, the supplier and the holder of the licence. One of the important findings is, that there is not any proper legislature defining and regulating directly franchising. In fact, the Czech law doesn't even know this term.

The beginning of the practical part of the text was aimed at the presentation of the McDonald's company, which is one of the leaders in franchising in the Czech republic. The data about the operation of its restaurants, partly owned by company itself and partly by franchisees, was a ground for a comparative analysis which was carried out subsequently. The results of this study verify the assumption, that franchisees are generally able to achieve better efficiency of the operation of the branch than managers in position of casual employees. Furthermore, there was not found any evidence, that would indicate that the pressure on lowering the expenses negatively influences the quality of the provided service.

## Seznam grafů a tabulek

**Tabulka č.1:** Výsledky McDonald's v ČR v letech 1992-2007

**Tabulka č.2:** Rozdělení restaurací do kategorií dle citlivosti zákazníků na cenu

**Tabulka č.3:** Kategorie a příklad výdajů na kategorie v restauraci McDonald's (v %)

**Tabulka č.4:** Výstup z modelu Burgo pro měsíční tržbu ve výši 3 milióny Kč.

**Tabulka č.5:** Průměrné výsledky reportů Mystery diner za rok 2008

**Graf č.1.:** Poptávka-nabídka při monopolistické konkurenci v dlouhém období.

**Graf č.2:** Poptávka-nabídka při monopolistické konkurenci; restaurace McDonald's

**Graf č. 3.:** Příklad grafického znázornění jednoduchého lineárního regresního modelu

**Graf č.4:** Procentuální výdaje na Food v závislosti na výši tržeb restaurace

**Graf č.5:** Procentuální výdaje na Waste v závislosti na výši tržeb restaurace

**Graf č.6:** Procentuální výdaje na Labor v závislosti na výši tržeb restaurace

**Graf č.7:** Procentuální výdaje na Utilities v závislosti na výši tržeb restaurace

**Graf č.8:** Procentuální výše PAC v závislosti na výši tržeb restaurace

**Graf č.9:** Procentuální výše Net PAC v závislosti na výši tržeb restaurace

## Použité zdroje

- [1] Bates, T., *Franchise Startups: Low Profitability and High Failure Rates.* – 1.vyd. - Washington, D.C.: Entrepreneurial Growth and Investment Institute, 1993.
- [2] Blair, R. D., Lafontaine, F., *The Economics of franchising* 1.vyd. - Cambridge University Press, 2005. ISBN 0521772524
- [3] *Český institut pro franchising* [online]. [cit 5-5-2009] URL: <<http://www.ifranchising.cz/konference090514-profil.php>>
- [4] Drašnarová, K., *Franšízink: vyplatí se dobře prostudovat smlouvu.*[online]. [cit. 30-2-2009]. URL:<<http://ekonomika.idnes.cz/fransizing-vyplati-se-dobre-prostudovat-smlouvu-f7x-/ekonomika.asp?c=2000M189F04A>>
- [5] *Franchising Česká republika* - 1. vyd. - Praha: Česká asociace franchisingu, 2004 . - 138 s.: ISBN ISBN 80-239-2637-3
- [6] *Franchising v České republice* - 1. vyd. - Praha: Česká asociace franchisingu, 2008 . - 147 s.: ISBN 978-80-254-2136-9
- [7] *Franchisová smlouva – FranchisingInfo.cz.* [online]. [cit. 20-2-2009]. URL: <<http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/franchisova-smlouva/50/franchisova-smlouva/>>
- [8] Greene, W. G., *Econometric Analysis* – 6. vyd. – Upper Saddle River: Pearson Prentise Hall, 2008. – 1178s. ISBN 0135132452
- [9] Jakubíková, D., *Podnikatelské aktivity : entrepreunering : franchising : faktoring : forfaiting : benchmarking* – 1.vyd – Plzeň: Západočeská univerzita, 1994. – 105s. ISBN 80-7082-148-5
- [10] Kennedy, P., *A Guide to Econometrics* – 5. vyd – Malden: Blackwell 2003. – 623s. ISBN 1405115025
- [11] Kotler, P., *Marketing v otázkách a odpovědích* – 1. vyd. - Brno: CP Books, 2005. - 130s. ISBN 80-251-0518-0
- [12] Loebel, Z., Lukajová, D., *Franchising – úspěch bez čekání* – 1.vyd – Praha : Grada, 1994. – 88s. ISBN 80-7169-050-3
- [13] Love, J., *McDonald's: behind the arches* – 1. vyd – New York : Bantam Books, 1995. – 486s ISBN 055-334-759-4
- [14] Luňáková, Z. Rozhovor HN. *Hospodářské noviny*, 2009, 24. dubna, s. 15-17.

- [15] Malý, M., Dědina, J., *Organizační architektura* – 1. vyd. – Praha : Victoria Publishing, 1996. – 170s. ISBN 80-7187-064-1
- [16] *McDonald's v České republice* [online]. [cit. 20-2-2009]. URL: <[http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/historie\\_v\\_cr.shtml](http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/historie_v_cr.shtml)>
- [17] Mendelsohn, M., *Franchising Law* – 1.vyd – Richmond : Richmodn Law & Tax, 2004. – 508s. ISBN 1904501184
- [18] Mendelsohn, M., *The Guide to Franchising* – 2. vyd. – Great Britain : Pergamon Press, 1979. – 177s. ISBN 0-08-022466-0
- [19] Mendelsohn, M., Acheson, D., *Franchising : moderní forma prodeje* - 1. vyd. - Praha : Management Press, 1994. - 122 s. ISBN 80-85603-54-3
- [20] Mendelsohn, M., Hennis, B., *Franchising and the block exemption regulation* 1.vyd. – London : Longman, 1991. – 255s. ISBN 0851217486
- [21] *Millward Brown* [online]. [cit. 20-4-2009]. URL: <<http://www.millwardbrown.com/Sites/optimor/Media/Pdfs/en/BrandZ/BrandZ-2009-Report.pdf>>
- [22] Nicholson, W., *Microeconomic theory : basic principles and extensions*. – 5.vyd. – Orlando : The Dryden Press, 1992. – 825s. ISBN 0-03-055043-2
- [23] *Our Company – About McDonald's* [online]. [cit. 15-3-2009]. URL: <[http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our\\_company.html](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company.html)>
- [24] Perloff, J. M., *Microeconomics*. – 4. vyd. – Boston : Pearson Education, 2007. – 695s. ISBN 0-321-41057-2
- [25] Purvin, R. L., *The Franchise Fraud: how to protect yourself before and after you invest*, 1. vyd – New York: Willey, 1994. – 275s. ISBN 0471599476
- [26] Řezníčková, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. - 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2004. - 222 s. ISBN 8071798940
- [27] Schotter, A., *Microeconomics: A Modern Approach*. – 3. vyd. – New York : Addison Wesley Longman 2001. – 729s. ISBN 0-321-07747-4
- [28] Šperkerová, M. Spojení dvou „jednadvacítek“. *Ekonom*, 2009, č. 17., s. 18-19.
- [29] *Typy franchingu* [online]. [cit. 20-2-2009]. URL: <[http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/franchising/typy\\_franchingu.shtml](http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/franchising/typy_franchingu.shtml)>
- [30] Turnerová, L., *Franchising jako metoda umožňující zefektivnění podnikatelského konceptu*. *Ekonomický časopis*, 1999, roč. 47, č. 5, s. 759–774. ISSN 0013-3035.
- [31] Turnerová, L., *Franšízink jako perspektivní forma kooperace*. *Acta Oeconomica Pragensia*, 2000, roč. 8, č. 1, s. 58–77. ISSN 0572-3043.

Komentář [Lb1]:

- [32] Turnerová, L., *Odborný průvodce franšízinkem*, Praha: Oeconomica, 2001,
- [33] Varian, H. R. *Intermediate Microeconomics*. - 7. vyd. New York: Norton, 2006. – 715 s. ISBN 0-393-92702-4
- [34] Víšek, J. Á., 2008, *Přednáška 1* [online]. [cit. 10-4-2009]. URL: <<http://samba.fsv.cuni.cz/~visek/FirstLect.ppt>>
- [35] Vojík, V., *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků I – 3. vyd.* – Praha : Oeconomica, 2007. – 298s. ISBN 978-80-245-1248-8
- [36] Wooldridge, J. M., *Introductory Econometrics: A Modern Approach* – 2. vyd. – Cincinnati: South-Western, 2003. – 863s. ISBN 0324113641
- [37] *Základní informace* [online]. [cit 25-2-2009] URL: <<http://www.czech-franchise.cz/franchising/zakladni-informace/>>

## **Seznam příloh**

**Příloha č.1:** Výčet franchisových konceptů působících na českém trhu

## Přílohy

**Příloha č.1:** Výčet franchisových konceptů působících na českém trhu

Značka/Koncept	Druh činnosti
AG FOODS	výroba a distribuce rozpustných nápojů
ADOMUS-REALITY JINAK	Služby, realitní kanceláře
Aerospinning	Služby, péče o tělo
Alois Dallmayr Automaten-Service	provoz nápojových automatů
Alpine Pro	Obchod, móda pro volný čas
AMBIENTE RESTAURANTS GROUP	Služby, restaurace, stravování a rychlé občerstvení
ARDEN Real Estate	Služby, realitní kanceláře
Art Reality	Služby, realitní kanceláře
AVEX BAUMARKT	Obchod, hobby-market
Axida	Služby, realitní kanceláře
Bageterie Boulevard	Služby, restaurace, stravování a rychlé občerstvení
BARUM	Služby, pneuservis
Benzina	Služby, čerpací stanice
Bio-Cafés	Služby, restaurace, stravování a rychlé občerstvení
BO Concept	Obchod, nábytek
Body Basics	Obchod, drogerie a kosmetika
Botanicus	Obchod, drogerie a kosmetika
BRNĚNKA, maloobchodní síť	Obchod, maloobchod potravinami, zdravá strava
Bushman	Obchod, móda
ČAJOVÁ ZAHRADA	Obchod, maloobchod potravinami, zdravá strava
Českomoravský beton	Obchod, stavebniny
DANIEL'S DONUTS	Služby, restaurace, stravování a rychlé občerstvení
Decoland	Obchod, nábytek
Dobrá Čajovna	Služby, restaurace, stravování a rychlé občerstvení
Dr. Irena Eris	Služby, kosmetická studia
Ecosystem	Služby, vytápění budov
Envy	Obchod, móda pro volný čas
ERA	Služby, realitní kanceláře
EuroAgentur Hotels&Travel	Služby, hotelnictví
EVROPA realitní kancelář	Služby, realitní kanceláře
FÄRBER	Služby, renovace
FLOP	Obchod, potravinářské zboží
FORNETTI	Služby, restaurace, stravování a rychlé občerstvení
FORNETTI CAFFÉ	Služby, restaurace, stravování a rychlé občerstvení
FotoStar Zlatá linie	Obchod, prodej foto
FRAIS MONDE	Obchod, drogerie a kosmetika
Gold Pralines	Obchod, maloobchod potravinami, zdravá strava
Hacienda Mexicana	Služby, restaurace, stravování a rychlé občerstvení
Hair Ateliér Kotlár	Služby, kadeřnictví
Helen Doron Early English	Služby, jazyková škola/hudební škola
HERTZ	Služby, pronájem vozů
Hilton	Služby, hotelnictví
Holiday Inn	Služby, hotelnictví
Hradská pekárna	Pekařství
Hudební škola Yamaha	Služby, jazyková škola/hudební škola
Hudy Sport	Obchod, móda pro volný čas
CHIRŠ	Služby, realitní kanceláře

Značka/Koncept	Druh činnosti
INDECO	Služby, skříňe na míru
INVIA	Služby, cestovní ruch
JULIA	Služby, restaurace, stravování a rychlé občerstvení
JYSK	Obchod, nábytek
KA International	Obchod, nábytek
KinderGarten	Služby, jazyková škola/hudební škola
Kolkovna Group	Služby, restaurace, stravování a rychlé občerstvení
L'Occitane en Provence	Obchod, drogerie a kosmetika
LA VECCHIA BOTTEGA	Obchod, prodej potřeb pro gurmány
LABOTA	Obchod, móda
Le Jardin des Fleurs	Obchod, prodej květin
Levné domky	Služby, výstavba domů
M a M Reality	Služby, realitní kanceláře
Manufaktura	Obchod, drogerie a kosmetika
Marks&Spencer	Obchod, móda
McDonald's	Služby, restaurace, stravování a rychlé občerstvení
MEXX Reality	Služby, realitní kanceláře
Mobil Affiche	Služby, pronájem reklamních ploch
MONDOPIZZA	Služby, restaurace, stravování a rychlé občerstvení
NATURHOUSE	Obchod, maloobchod potravinami, zdravá strava
NBB-National Business Brokers	Služby, pojišťovnictví
NOVÁK MASO, UZENINY	Obchod, maloobchod potravinami, zdravá strava
Novotel, IBIS, Mercure	Služby, hotelnictví
OBI	Obchod, hobby-market
OP Prostějov Profashion	Obchod, móda
OREA HOTELS	Služby, hotelnictví
Original Marines Family Store	Obchod, móda
OXALIS	Obchod, maloobchod potravinami, zdravá strava
PANERIA	Služby, restaurace, stravování a rychlé občerstvení
Penam	Pekařství
PG CYBER CADÉ	Služby, počítačové kavárny
PICANTE	Služby, restaurace, stravování a rychlé občerstvení
Pietro Filipi	Obchod, móda
POMPO	Obchod, hračky
PONT	Obchod, maloobchod potravinami, zdravá strava
Portas	Služby, renovace
Potrefená Husa Staropramen Koncept	Služby, restaurace, stravování a rychlé občerstvení
PRINK	Obchod, tiskařský materiál
PROFIMED	Obchod, péče o zuby a zdravotnické prostředky
RADOST	Obchod, drogerie a kosmetika
RE/MAX Czech Republic	Služby, realitní kanceláře
REAL MORAVIA	Služby, realitní kanceláře
REAL Spectrum	Služby, realitní kanceláře
Realitní společnost ČS	Služby, realitní kanceláře
Reality OSKAR	Služby, realitní kanceláře
REALLEX	Služby, realitní kanceláře
SEGAFREDO ESPRESSO	Služby, restaurace, stravování a rychlé občerstvení
Shell	Služby, čerpací stanice
SIXT	Služby, pronájem vozů
Stavodbyt stavebniny	Obchod, stavebniny
SUBWAY	Služby, restaurace, stravování a rychlé občerstvení

Značka/Koncept	Druh činnosti
Super Pet	Obchod, chovatelské potřeby
Škorcová reality	Služby, realitní kanceláře
Švejk Restaurant	Služby, restaurace, stravování a rychlé občerstvení
TANA realitní kanceláře	Služby, realitní kanceláře
Tecnocasa	Služby, realitní kanceláře
Telefóniky O2	Služby, telekomunikace
TETA Drogerie	Obchod, drogerie a kosmetika
The PUB - Pilsner Unique Bar	Služby, restaurace, stravování a rychlé občerstvení
Ticket-com	Služby, reklama na rubu pokladních účtenek
TICN	Služby, investiční vzdělávání
TIME OUT	Obchod, móda pro volný čas
Town&Country House	Služby, výstavba domů
UNIGLOBE	Služby, cestovní ruch
VITALAND	Obchod, maloobchod potravinami, zdravá strava
V-PLAST	Obchod, podlahové krytiny
WELLE	Služby, renovace
XANTEA	Obchod, drogerie a kosmetika
Yves Rocher	Obchod, drogerie a kosmetika
Zelená hvězda	Obchod, péče o zuby a zdravotnické prostředky
Zumo	Služby, restaurace, stravování a rychlé občerstvení

**Zdroj:** Vytvořeno autorem/Česká asociace franchisingu, 2008

UNIVERSITAS CAROLINA PRAGENSIS  
založena 1348

Univerzita Karlova v Praze  
Fakulta sociálních věd  
Institut ekonomických studií



Opletalova 26  
110 00 Praha 1  
TEL: 222 112 330,305  
TEL/FAX: 222 112 304  
E-mail: [ies@mbox.fsv.cuni.cz](mailto:ies@mbox.fsv.cuni.cz)  
<http://ies.fsv.cuni.cz>

Akademický rok 2008/2009

## TEZE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student:	Ladislav Bárta
Obor:	Ekonomie
Konzultant:	PhDr. Wadim Strielkowski, Ph.D.

Garant studijního programu Vám dle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a Studijního a zkušebního řádu UK v Praze určuje následující bakalářskou práci

Předpokládaný název BP:

Franchising jako moderní forma podnikání: McDonald's Česká republika

Charakteristika tématu, současný stav poznání, případné zvláštní metody zpracování tématu:

Stále více firem v České republice využívá výhody poskytování franchisingových licencí. Proto se jeví velmi zajímavě prozkoumat, jak tento způsob podnikání vznikl a na jakých principech funguje. Daná bakalářská práce představuje rozličné poskytovatele licencí, kteří působí na českém trhu. Největší důraz však práce klade na empirickou analýzu jedné z prvních franchisingových společností v České republice - společnosti McDonald's. Práce přibližuje vstup této společnosti na český trh, její expanzi a především to, jakým systémem poskytuje licence a roli, jakou pro ni franchisanti hrají.

Na základě jak teoretických znalostí, tak i osobních zkušeností, získaných autorem v restauraci McDonald's provozované franchisantem se tato práce bude snažit objektivně zhodnotit vztahy mezi poskytovatelem a nabyvatelem licence, stejně jako výhody i úskalí s tím spojená. Součástí práce bude i empirická a statistická analýza působení restaurací sítě McDonald's v České republice s využitím originálních dat, získaných přímo od této společnosti.

Struktura BP:

1. Úvod
2. Podnikání formou franchisingu: všeobecný úvod
3. Historie společností, využívající franchising v České republice
4. Společnost McDonald's: vznik a historie
5. McDonald's v České republice
  - 5.1. Vstup na trh a jeho obsazení
  - 5.2. Principy užití franchisingu společností McDonald's Česká republika
6. Závěr – budoucnost franchisingu ve světě a v ČR

Seznam základních pramenů a odborné literatury:

Loebl, Z., Lukajová, D., *Franchising - úspěch bez čekání* - 1. vyd. - Praha : Grada, 1994. - 88 s. ISBN 80-7169-050-3

Mendelsohn, M., Acheson, D., *Franchising : moderní forma prodeje* - 1. vyd. - Praha : Management Press, 1994. - 122 s. ISBN 80-85603-54-3

Řezníčková, M., *Franchising : podnikání pod cizím jménem* - 2. vyd. - Praha : C.H.Beck, 2004. - xvii, 205 s. ISBN 80-7179-894-0

Love, JF., *McDonald's : behind the arches* - 2. vyd. - USA: Bantam Books, 1995. - 486s. ISBN 0-553-34759-4

Tulpa, A., *Franchising Česká republika 2003* - 1. vyd. - Praha: Česká asociace franchisingu, 2004. - 132 s.: ISBN 80-239-2637-3

Interní materiály poskytnuté společností McDonald's Česká republika

Datum zadání:	Červen 2008
Termín odevzdání:	červen 2009

Podpisy konzultanta a studenta:

*William Prokopa*

V Praze dne 13.06.2008