

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Možnosti podnikání formou franchisingu**

**Business Opportunities through Franchising**

Lucie Křiváčková

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2016/2017

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

Jméno a příjmení: **Lucie KŘIVÁČKOVÁ**  
Osobní číslo: **K14B0253P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Možnosti podnikání formou franchisingu**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte podstatu franchisingu a jeho uplatnění v České republice.
2. Specifikujte konkrétní franchisingový koncept.
3. Analyzujte činnosti vybrané pobočky v rámci franchisingového konceptu.
4. Zpracujte SWOT analýzu.
5. Uveďte návrhy na rozvoj zvolené franchisingové pobočky.

Rozsah grafických prací: neuveden  
Rozsah kvalifikační práce: 40 - 60 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

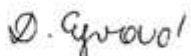
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Franchising*. Plzeň: ZČU, 1997. ISBN 80-7082-339-9.
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin, Lane. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- MENDELSON, Martin. *Franchising: moderní forma prodeje*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-54-3.
- ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-894-0.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 21. října 2016  
Termín odevzdání bakalářské práce: 24. dubna 2017

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Hejvský  
děkan



  
Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Možnosti podnikání formou franchisingu*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce a za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne.....

.....

*podpis autora*

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla velmi poděkovat Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D., za cenné rady, pomoc a oporu, kterou mi poskytla. Dále bych ráda poděkovala panu Ing. Radovanu Sochorovi za poskytnuté materiály, panu Martinu Váلكovi za cenné informace a rady při zpracovávání této práce. Samozřejmě děkuji také své rodině, která mi poskytla velkou oporu.

# Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1 HISTORIE FRANCHISINGU</b> .....	<b>8</b>
1.1 Počátky franchisingu.....	8
1.2 Současnost .....	9
1.3 Budoucnost .....	10
<b>2 TEORIE FRANCHISINGU</b> .....	<b>11</b>
2.1 Definice dle České asociace franchisingu .....	11
2.2 Charakteristika franchisingu dle Evropského kodexu .....	11
2.3 Charakteristické znaky.....	12
2.4 Druhy franchisingu .....	12
2.5 Podstata franchisingu .....	14
<b>3 VÝHODY A NEVÝHODY FRANCHISINGU</b> .....	<b>16</b>
3.1 Výhody franchisingu.....	16
3.2 Nevýhody franchisingu.....	18
<b>4 FRANCHISING V ČESKÉ REPUBLICE</b> .....	<b>20</b>
4.1 Franchisový trh ČR.....	20
4.2 Právní úprava franchisingu .....	21
4.3 Český institut pro franchising .....	23
4.4 Česká asociace franchisingu .....	23
<b>5 KONCEPT ŠVEJK</b> .....	<b>24</b>
5.1 Představení franchisové sítě Švejk .....	24
5.2 Historie konceptu .....	24
5.3 Švejk restaurace .....	25
5.4 Poplatky .....	25
5.5 Požadavky na franchisora a provozovnu .....	26
5.6 Budoucí vývoj konceptu .....	26
<b>6 ŠVEJK TIVOLI</b> .....	<b>27</b>
6.1 Představení.....	27
6.2 Historický vývoj .....	27
6.3 Umístění.....	28
6.4 Využívání služeb franchisora ve vybrané pobočce - Švejk Tivoli .....	28
<b>7 VÝHODY A NEVÝHODY FRANCHISINGU Z POHLEDU FRANCHISANTA A FRANCHISORA</b> .....	<b>32</b>
7.1 Výhody franchisové formy podnikání v praxi .....	32

7.2	Nevýhody franchisové formy podnikání v praxi .....	34
<b>8</b>	<b>ANALÝZY ČINNOSTI PODNIKU TIVOLI.....</b>	<b>37</b>
8.1	Analýza vnějšího prostředí .....	37
8.2	Analýza mezoprostředí podniku Tivoli .....	44
8.3	Analýza mikroprostředí podniku .....	47
8.4	Dotazníkové šetření .....	52
<b>9</b>	<b>ANALÝZA SWOT.....</b>	<b>57</b>
9.1	SWOT analýza v obecném pojetí .....	57
9.2	SWOT analýza Tivoli .....	58
<b>10</b>	<b>NÁVRHY NA ROZVOJ PODNIKU.....</b>	<b>63</b>
10.1	Jednotlivé akční programy .....	63
10.2	Časová analýza .....	73
10.3	Nákladová analýza .....	75
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>87</b>

## Úvod

Franchising je v posledních letech velmi rozšířenou formou podnikání. Pobočky franchisových sítí lze nalézt po celém světě, přesto mnoho lidí nemá povědomí o tom, že jde o podniky založené právě na tomto principu. V rámci konkurenčního prostředí trhu se jedná o vhodnou formu podnikání se sníženým počátečním rizikem díky tomu, že potenciální franchisant ví, do čeho vstupuje, a je mu poskytnuto mnoho cenných rad a komplexní návod na efektivní fungování podniku, což by v případě nefranchisingové formy vedení provozovny jen velmi těžko získal. Celkově lze franchising označit jako zajímavé pojetí expanze jedné značky, a proto také došlo k výběru právě tohoto tématu.

Cílem bakalářské práce je přiblížit a objasnit pojem franchising, popsat výhody a nevýhody této formy podnikání. Dále půjde o představení vybraného podniku a pomocí analýz ovlivňujících jeho činnost a SWOT analýzy vytvoření návrhů na rozvoj a zlepšení podniku.

Tato práce umožní představit franchising z obecného hlediska pomocí teoretických základů a poznatků z různých odborných zdrojů, které budou poté aplikovány na praktickou část. V teoretické oblasti bude představena historie této formy podnikání, teoretické definice, základní pojmy, podstata franchisingu a výhody a nevýhody, které plynou z této smluvní spolupráce. Praktická část se poté zaměří na představení konceptu Švejk a analýzu vybrané pobočky, která bude vypracována z různých vnějších a interních pohledů na provozovnu, případně zde budou dovysvětleny některé teoretické poznatky, nutné k vypracování jednotlivých analýz. Tyto prvky budou následně souhrnně zpracovány ve formě SWOT analýzy, na jejímž základě spolu s dotazníkovým šetřením budou sestaveny jednotlivé návrhy na rozvoj podniku. Těm bude přiřazena časová a nákladová analýza.



# 1 Historie franchisingu

## 1.1 Počátky franchisingu

Pojem franchisa pochází ze středověké Francie, kde označoval předání práv a privilegií třetí osobě, která tak mohla vyrábět nebo obchodovat ve státním zájmu. Až v průběhu 19. století se tento pojem začal uplatňovat jako komerční využití práv 3. strany. (*Česká asociace franchisingu, 2008*)

Jako marketingový nástroj vzniká franchising na přelomu 19. a 20. století v Americe. Mezi průkopníky patřili vagonoví pendleři, kterým společnost udělila výhradní právo k prodeji výrobků na předem stanoveném území, zároveň jim také poskytla ujištění, že ostatní pendleři nebudou oprávněni prodávat stejné výrobky na daném území.

Prvním uživatelem franchisingu je společnost Singer Sewing Machine Company, která se zabývala v druhé polovině 19. století odbytým a průmyslovým systémem šicích strojů. Tento systém měl základ v prodejní síti nezávislých prodejců, kteří prodávali náhradní díly a prováděli drobné opravy těchto strojů. Dalším uživatelem franchisingového konceptu se stala firma General Motors, která ho využívala pro prodej aut koncem 90. let 19. století. Byla také jednou z prvních firem, která formulovala *franchisingovou smlouvu*, jejímž základem bylo poskytnout nezávislému prodejci licenci na prodej parních a elektrických automobilů. (*Řezníčková, 2009*)

Počátkem 20. století byl franchising využíván pro prodej drogistických produktů a také pohonných hmot u čerpacích stanic.

K významnému rozvoji dochází po druhé světové válce. K rozšíření franchisingu došlo hlavně v oblasti západní Evropy a USA. Tato změna nastává z důvodu nových podmínek konkurence v oblasti výroby a odbytu. Dalšími důvody byly změny požadavků na kvalitu, pružnost služeb a mnoho dalších faktorů, které poté vedly k většímu uplatňování franchisingu. Rozvoj v USA byl ovlivněn především možností získat půjčky a také stavem tehdejší ekonomiky, ve které mohly být nové návrhy uplatněny a realizovány rychleji právě díky franchisingu. Ten začal být využíván hlavně hotely, obchody, opravami, prádelnami, dále jeho rozvoj nastal i v oblasti hotelnictví a rychlého občerstvení.

Období 40. let 20. století je považováno za období nástupu druhé generace franchisingu, kde se začíná používat jako jedna z forem podnikání, tzv. *podnikatelský franchising*.

Ten představoval inovativní marketingovou techniku založenou na určitém typu partnerství. Tato technika měla vliv zejména na americký způsob podnikání v oblasti maloobchodu. Malé podniky sice nemohly konkurovat velkým, ale právě díky konceptu franchisingu mohly fungovat pod názvem a image velké společnosti a vyhnout se rizikům spojeným se založením společnosti, jejím vstupem na trh a proražením na něm. *(Řezníčková, 2009)*

V období 50. let 20. století došlo v USA ke vzniku několika velmi významných firem. Mezi nimi byl i světoznámý koncept McDonald's, dále například Mister Donut nebo Holiday Inns of America, která se přejmenovala na Holiday Corporation. Později se díky úspěchu firmy Holiday Inns of America rozšířil franchising v oblasti hotelnictví i na dnes světoznámé značky, jako je síť hotelů Hilton, Sheraton atd.

Počátkem 60. let nastal průnik amerického franchisingu, který v tu dobu čítal kolem 700 franchisorů, do Evropy. V roce 1955 byl tak tento koncept poprvé použit ve Velké Británii (VB), kam se rozšířila americká společnost Wimpy hamburger restaurants. Rozvoj právě ve Velké Británii nebyl náhodný, protože franchising v 60. letech byl ovlivněn tím, že americká ekonomika zaznamenala pokles, a proto se mnoho franchisorů začalo rozmáhat a ohlížet po dalších trzích, kde by mohli působit, zejména je tedy zajímaly trhy ve Velké Británii, protože ta jim mohla otevřít cestu do ostatních zemí *Commonwealthu*. *(Jakubíková, 1997; Mahmood, 2014)*

V 70. letech se franchising ve Velké Británii rozrostl díky podnikání prostřednictvím vyzkoušených metod, marketingu a hlavně také díky minimalizaci rizika z budoucího podnikání. Uplatnění rostlo v oblasti maloobchodu i v oblasti služeb. Došlo k propracování konceptu a způsobu fungování franchisového podniku, na čemž měla významný podíl práce manažerů. *(Jakubíková, 1997)*

## **1.2 Současnost**

V dnešní době franchising nachází uplatnění ve všech zemích světa. Úspěšné franchisové koncepty se postupně vypracovaly z místních trhů na trhy celonárodní a později na trhy mezinárodní, došlo tak k jejich obrovskému rozšíření na světovou úroveň. Toto rozšíření je možné také díky dnešním tržním podmínkám a globalizaci. Každoročně dochází k navýšení počtu a expanzi franchisových sítí hlavně prostřednictvím master-franchisingu. Dle odhadů lze konstatovat, že v současné době

existuje více jak 16 000 franchisových sítí a značek, které uspokojují zákazníky po celém světě. (*Ifranchising.cz, 2016a*)

Používá se mnoho forem franchisingu, v posledních letech se stal velkým trendem tzv. *Multifranchising*. Největší zastoupení a rozšíření tohoto podnikání můžeme nalézt v USA, poté následuje Kanada, Francie (FR) a Japonsko. V USA je téměř 1/3 maloobchodů řízena a koncipována právě na základě franchisového systému podnikání. V Evropě je franchising nejvíce rozšířen ve Francii. Největší počet smluv, které se týkají franchisingu, tzv. *franchisingových smluv*, je uzavřeno v Německu, Velké Británii, Francii a Itálii. Rychlý rozvoj této formy podnikání je zdůvodněn hlavně růstem konkurence, která má za následek zvýšení nároků na pružnost a kvalitu výrobků i služeb a v neposlední řadě i na podnikatele samotného. Franchising je vhodným způsobem pro podnikatele, protože představuje možnost uspět ve stále náročnějším prostředí konkurenčního trhu. Umožňuje podnikateli fungovat pod zavedenou značkou a poskytuje mu pomocnou ruku, díky které je podnikatel schopný proniknout do tržního prostředí a obstát v něm. Franchising jako forma podnikání je tedy především velkým stabilizátorem ekonomického prostředí, aniž by nějakým způsobem konkurenční prostředí trhu omezoval. (*Vojík, 2007; Řezníčková, 2009*)

### **1.3 Budoucnost**

Očekává se, že díky stále větší atraktivitě této formy podnikání dojde v tomto století k jejímu dalšímu rozšíření, a to především proto, že stále více podniků hledá nové moderní formy kooperace založené na smluvní spolupráci mezi jednotlivými subjekty. Tyto aliance vznikají především kvůli smluvní spolupráci, jako například joint-venture, nebo spolupráci založené na přenosu informací, znalostí. Může docházet také k přenosu různých patentů, know-how a nápadů.

Očekává se, že firmy založené na tomto typu spolupráce, jako je například právě franchising, se stanou dominujícími v oblasti maloobchodního podnikání, proto je třeba přikládat těmto formám podnikání patřičnou pozornost a dostatečně je podporovat z hlediska politického a legislativního prostředí státu. (*Ifranchising.cz, 2016b; Mahmood, 2014*)

## 2 Teorie franchisingu

### 2.1 Definice dle České asociace franchisingu

*„Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží/služby/technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podnikatelů – franchisora a jeho franchisantů. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnosti provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí viz Evropský kodex etiky franchisingu.“*  
(Czech - franchise.cz, 2012a)

Franchising je považován dle Mendelsohna za metodu prodeje zboží a služeb, která se používá k vyjádření toho, co bylo dříve označováno jako licenční smlouva. Užití slova „franchising“ vyplývá z rozvoje obchodního pojetí franchisingu, kde je licence poskytnuta jednou osobou jiné osobě. Osoba, které je licence poskytnuta, je oprávněna užívat obchodní značku poskytovatele, výhody, práva a povinnosti s tím spojené.  
(Mendelsohn, 1994)

### 2.2 Charakteristika franchisingu dle Evropského kodexu

Franchising je formou smluvní spolupráce na základě rovnoprávnosti. Nositel franchisingu je ve většině případů jeden, ale uživatelů franchisingu je více, jedná se o tzv. *franchisanty*. (Jakubíková, 1997)

*„Franchising je systém prodeje zboží, služeb nebo technologií, který se týká úzké a trvalé spolupráce mezi právně a finančně odlišnými i nezávislými podniky, poskytovatelem franchisingu a jeho individuálními franchisanty. Podstata tohoto systému spočívá v tom, že dodavatel franchisingu poskytuje svým jednotlivým franchisantům právo a zároveň je zavazuje k povinnosti provozování činnosti v souladu s jeho koncepcí. V rámci a na dobu platnosti vyhotovené písemné franchisové smlouvy a na oplátku za bezprostřední nebo zprostředkované finanční odměny má individuální franchisant právo využívat obchodní název poskytovatele franchisingu, jeho ochranné značky zboží nebo značky služby, know-how, metody provozování hospodářské činnosti, technické znalosti, systém postupu a jiných práv intelektuálního nebo průmyslového vlastnictví, a také využívat stálou obchodní a hospodářskou pomoc ze strany poskytovatele franchisingu.“* (Franchising.cz, 2016a)

## 2.3 Charakteristické znaky

Z různých koncepcí a definic přibližujících franchising je možné označit některé znaky franchisingu za všeobecné charakteristiky pro všechny definice. Mezi tyto znaky patří fakt, že se jedná o dlouhodobou smluvní spolupráci mezi *franchisorem* a *franchisantem*, kterému je poskytována právní a částečně i podnikatelská samostatnost. Na základě smlouvy dochází k poskytnutí práv využívat ochrannou známku, obchodní jméno, značku, technologie, know-how, další zkušenosti a prodejní taktiky.

Celkově lze franchising označit za velmi úzkou a intenzivní formu spolupráce, která je založena na jistém principu kontroly, podnikatelské iniciativy a motivovanosti, kde ze smluvní spolupráce vyplývají práva a povinnosti jednotlivých stran. (Alon, 2006)

## 2.4 Druhy franchisingu

Franchising lze členit z několika hledisek - z hlediska historického, z hlediska předmětu podnikání, dle osoby franchisanta, vztahu ke třetím osobám, z hlediska teritoriálního, dle vertikálního členění a také z hlediska exkluzivity výrobku. (Řezníčková, 2009)

### Z hlediska historického:

- *Výrobový franchising* umožňoval povolení k výrobě a prodeji značkových výrobků jako například automobilů. Franchisor poskytoval přesný postup k výrobě a další detailní postupy.
- *Podnikatelský franchising*, v dnešní době také nazývaný odbytový franchising, představuje typ podnikání na klíč. Tento typ franchisingu je charakteristický tím, že franchisor poskytuje franchisantovi potřebnou pomoc ve všech oblastech podnikání, a to od výběru správného místa až po finanční výpomoc. Je typický především pro sektor služeb. (Řezníčková, 2009)

### Z hlediska předmětu podnikání:

- *Průmyslový franchising* je zaměřen na výrobu a prodej výrobků, kdy franchisant dle postupů a návodů franchisora vyrábí a prodává specifické výrobky pod ochrannou známkou, která je mu na základě franchisingové smlouvy poskytnuta.
- *Distribuční franchising* je orientován na prodej výrobků dle specifikace franchisora.
- *Franchising služeb* je zaměřen na poskytování služeb v souladu s obchodními metodami poskytovatele franchisy.

- *Velkoobchodní franchising* je definován tím, že jde o distribuci výrobků maloobchodníkům, nikoli konečnému spotřebiteli. (Řezníčková, 2009)

#### **Z hlediska osoby franchisanta:**

- *Mezi fyzickými osobami*, které jsou podnikateli;
- *Mezi právníckými osobami*;
- *Směšený systém*. (Řezníčková, 2009)

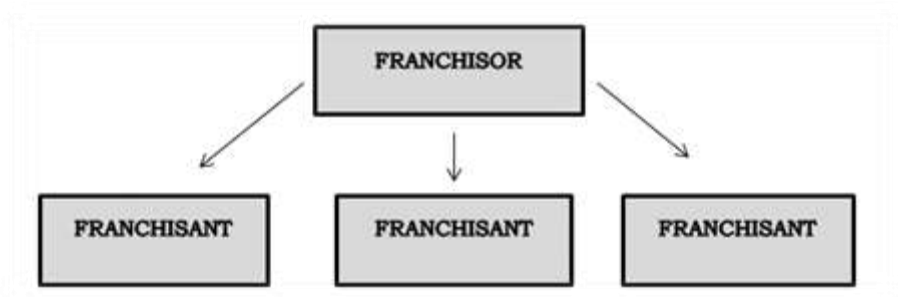
#### **Z hlediska vertikálního členění:**

- *Jednostupňový franchising* je charakteristický tím, že zde existuje pouze jedna úroveň franchisantů.
- *Vícetupňový franchising* se liší tím, že franchisová licence je poskytována franchisantům na více úrovních. (Řezníčková, 2009)

#### **Z hlediska vztahu ke třetím osobám:**

- *Jednoduchý franchising* je založen na tom, že franchisant je přísnými podmínkami smlouvy donucen nevyzradit důležité informace, know-how a další údaje týkající se konceptu a není oprávněn svou činností prozradit tajemství konceptu. Strukturu tohoto typu franchisingu si lze představit pomocí *obrázku číslo 1*.

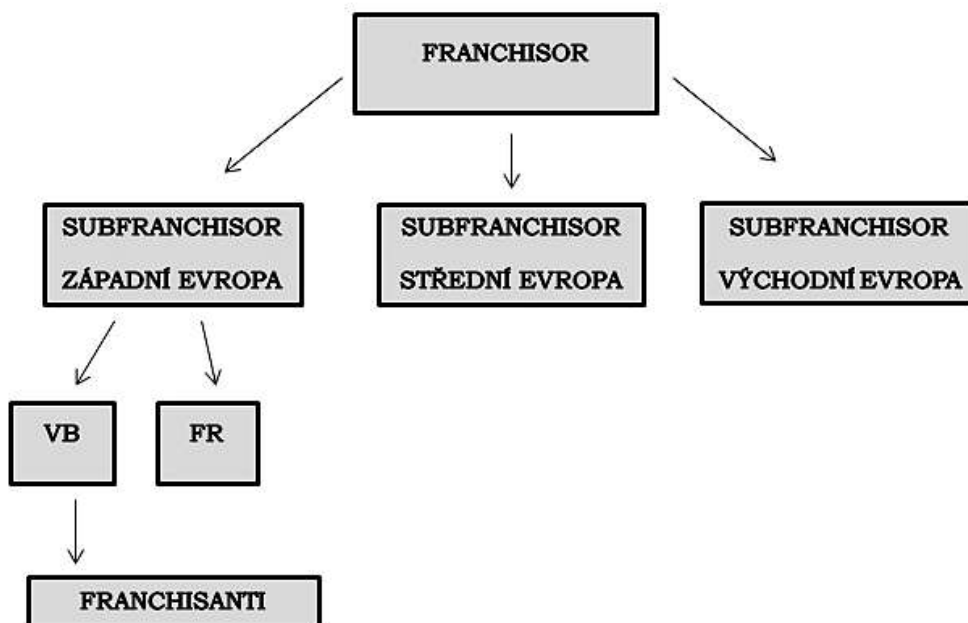
*Obr. č. 1: Jednoduchý franchising*



*Zdroj: Vlastní zpracování dle Řezníčkové, 2016*

- *Master - franchising* je opakem jednoduchého franchisingu. Zde franchisor umožňuje franchisantovi možnost poskytovat a rozšiřovat koncept dalším franchisantům, tento proces je znám také jako *subfranchising*. Schematické stručné znázornění je patrné na *obrázku číslo 2*. (Jakubíková, 1997)

Obr. č. 2: Master-franchising



Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2016

#### Z hlediska teritoriálního:

- *Národní franchising* se uskutečňuje mezi smluvními stranami z jednoho státu.
- *Mezinárodní franchising* je poskytován do jiné země. (Řezníčková, 2009)

#### Z hlediska exkluzivity výrobků:

*Minifranchising* se používá pouze v úzkém a exkluzivním okruhu výrobků, spotřebitelů a firem. Franchisor zde zajišťuje vstupní kapitálový vklad, zařízení prodejny a především dopředu určuje území, na kterém se dané exkluzivní výrobky budou prodávat, a i jejich striktní a pevné ceny. (Jakubíková, 1997)

## 2.5 Podstata franchisingu

Podstata této formy sdružení podniků je v tom, že přináší výhody oběma stranám, a to jak poskytovateli franchisy, tak jejímu uživateli. Franchisorovi šetří počáteční kapitál a další náklady spojené například se mzdami, provozními náklady atd. Přináší mu zisk v podobě vstupních poplatků franchisanta, běžných poplatků a dalších procentuálních poplatků z tržeb jednotlivých jednotek. Pro franchisanta se jedná o velkou výhodu v tom, že vystupuje jako samostatný podnikatel, ale pod značkou a obchodním jménem velké společnosti, což mu zajišťuje lepší pozici na trhu než jako samostatně fungujícímu

subjektu. Jde tedy o rozvoj jedné myšlenky, která se neustále vylepšuje různými zkušenostmi dalších příchozích franchisantů a zajišťuje jistý odbyt pro podnikatele, který na základě franchisingové smlouvy má právo využívat know-how a goodwill podniku. (*Mendelsohn, 1994; Synek a Kislingerová, 2010*)

Mít svůj vlastní podnik a být svým vlastním pánem je nedílnou součástí amerického snu. Idea, že budeme prodávat produkty s úsměvem a že díky franchisovému podnikání budeme mít zaručený odbyt výrobků/služeb/technologií, je lákavá. Ale bohužel i tyto formy podnikání mají svá rizika. Nejde vždy věřit tomu, že každý franchisor bude ochotný a nápomocný při budování jednotky nebo případně podá pomocnou ruku v nouzi. Je zde tedy určitý rozdíl mezi modelem franchisingu a jeho realitou. (*Purvin, 1994*)



## 3 Výhody a nevýhody franchisingu

### 3.1 Výhody franchisingu

Každá smluvní spolupráce má své výhody a nevýhody, není tomu jinak ani v případě franchisových konceptů. Smluvní strany se snaží minimalizovat nevýhody a maximalizovat výhody plynoucí ze smluvní spolupráce, která je definovaná ve franchisingové smlouvě. Strany smluvního vztahu by však neměly zapomínat na důležitou součást fungování systému, kterou je důvěra. Ta hraje významnou roli ve všech typech spolupráce. Dále by také neměly zapomenout především na společné cíle, kterých chtějí obě strany dosáhnout. Mezi ně patří nižší náklady, výhodnější pozice na trhu a mnoho dalších. (Alon, 2006)

#### 3.1.1 Výhody pro franchisora

Mezi základní výhody patří možnost vytvoření **velké odbytové sítě**, protože prostřednictvím franchisingu lze dosáhnout expanze s minimálním kapitálovým vkladem. Franchisant totiž financuje a buduje svůj podnik z vlastního kapitálu. Dochází také k intenzivnějšímu zpracování trhu, jelikož poskytovatel franchisy zajistí rovnoměrné pokrytí cílového trhu a bezkonkurenční vztahy mezi jednotlivými franchisovými pobočkami díky jejich atraktivnímu umístění. Franchisor může při výběru umístění pobočky čerpat z prodejních a regionálních zkušeností franchisanta.

Fungováním franchisingu jako systému lze také dosáhnout výhodnějšího **financování**. Franchisant platí poskytovateli franchisy poplatky, ten je poté může využívat na vývoj know-how, případně také na tvorbu a podporu reklamy daného konceptu. Tento systém je výhodný převážně v tom, že dochází k poměrně rychlému uplatnění jedné myšlenky s malými náklady, protože ty se rozdělí mezi jednotlivé pobočky dané sítě.

Pro franchisora přichází také **jistý odbyt**, protože franchisant je povinen na základě franchisingové smlouvy odebírat od předem určených dodavatelů, případně od poskytovatele franchisy určené výrobky, služby a případně i technologie potřebné ke kvalitnímu fungování dané jednotky. Dochází k velkým výhodným nákupům pro všechny pobočky, což má za následek další snížení nákladů. Dochází i k výběru personálního zastoupení jednotlivých jednotek. Franchisor si vybírá jen schopné franchisanty. Požadavky na ně jsou formulovány v manuálu. Franchisor je také

u výběru zaměstnanců pro danou pobočku, případně je nápomocen při konfliktech na personální úrovni, pokud franchisant požádá o pomoc.

Franchisové systémy fungují jako jednotný koncept, proto také dochází k jejich *propagaci* jako celku. Je zde velmi významná funkce personální politiky a je v zájmu franchisanta, aby jeho pobočka fungovala, protože má hmotný zájem v rámci své vlastní podnikatelské aktivity, díky tomu je zaměřen na co nejefektivnější a co nejziskovější provoz své pobočky. (Řezníčková, 2009; Mendelsohn, 1994; Mahmood, 2014)

### **3.1.2 Výhody pro franchisanta**

Velmi významnou výhodou je *snížení rizika*, které vyplývá ze samostatného fungování podnikatele. Díky tomuto systému dochází k zajištění větší jistoty v podnikatelském prostředí a také k rychlejšímu přístupu na dané trhy, protože na základě franchisingové smlouvy je podnikateli umožněno užívat goodwill, logo, image velkého podniku a společnou reklamu. Všechny tyto aspekty jsou již dobře zavedeny v povědomí zákazníka, a tudíž není těžké ho získat, protože je s fungováním a službami daného konceptu již dobře seznámen.

Franchisant obchoduje s vytvořeným a vyzkoušeným sortimentem, protože před otevřením pobočky na daném území franchisor sám provádí tzv. *pilotní projekt*, díky kterému zjišťuje vhodný sortiment. Dochází také k vyloučení problémů se zásobováním, protože v rámci sítě je vytvořen jednotný zásobovací systém, který zajišťují franchisorem určení dodavatelé. Dále franchisor provádí různé marketingové průzkumy, které rozhodují o uchycení nové služby/technologie nebo výrobku na trhu, franchisant poté pouze využívá získané informace.

Velkou výhodou je *zvýšená kreditní schopnost*, protože banky poskytují různé typy úvěrů podnikatelům s velmi dobře propracovaným podnikatelským plánem. V případě otevření nové pobočky franchisové sítě se jedná o již vyzkoušený a zavedený projekt, takže banky přistupují k poskytování úvěrů ochotněji. Franchisor pak také poskytuje určitou formu opory v oblasti účetnictví, daní a poradenství.

Franchisant získává předem *vyzkoušenou myšlenku*, která zaručuje ziskovost daného projektu. V rámci konceptu může využívat různé služby v oblasti poradenství, zásobování, marketingu a kow-how. Franchisor poskytuje i různé typy školení pro

zaměstnanec, poskytuje rady v oblasti ziskového a úspěšného podnikání v rámci daného konceptu a motivuje tak franchisanta. (Řezníčková, 2009; Buchan, 2013)

### **3.1.3 Makroekonomické výhody**

Franchising přináší výhody pro hospodářství země a zejména pro společnost jako takovou. Z tvorby nových poboček konceptu vyplývají i nové pracovní pozice, což vede ke zvýšení pracovních míst v rámci daného regionu, zajišťuje tak produktivnější a hospodárnější využití lidských zdrojů, práce a kapitálu.

Franchising garantuje díky rychlé expanzi poboček blízkost daných výrobků, služeb a technologií především také garantuje určitou kvalitu nabízených výrobků/služeb/technologií, která je zaručena ochrannou známkou *franchisové sítě*. (Řezníčková, 2009)

## **3.2 Nevýhody franchisingu**

Ke každému systému náleží také určité nevýhody, které vyplývají z jeho aplikace do praxe. Ve franchisingu se jedná například o to, že obchodní koncept je již nějakým způsobem zavedený a hotový, jeho idea je *fixní* a ke změnám dochází jen zřídka. Franchisant se musí přizpůsobit požadavkům konceptu, akceptovat určitá pravidla vyplývající ze znění franchisingové smlouvy uzavřené mezi franchisantem a franchisorem. Dalším problémem by mohla být byrokracie. Franchising je založen především na vzájemné spolupráci, ale i tak je zde riziko, že vznikne vztah nadřízeného a podřízeného, což není v souladu s myšlenkou franchisingu, kterou je fungování pobočky jako víceméně samostatné jednotky. (Řezníčková, 2009; Mendelsohn, 1994)

### **3.2.1 Nevýhody pro franchisora**

Zásadní problém nastává v oblasti kontroly. Franchisor má právo *kontrolovat* franchisanta, ale ne v takové míře, jako by šlo například o vedoucího pobočky podniku, který není založen na franchisovém konceptu. Musí franchisanta chápat jako samostatného podnikatele a provádět úkony, které jsou stanovené a vymezené pouze ve franchisingové smlouvě. Na druhou stranu chování franchisanta může ohrozit pověst a ziskovost celé franchisové sítě.

Problémy nastávají také v případě, že se franchisant snaží prosadit jiné výrobky/služby/technologie, než jsou stanoveny pro celý koncept. Tomuto se dá předejít vhodnou úpravou *franchisingové smlouvy*, kde dojde k přesnému vymezení,

případně procentuálnímu vyjádření výrobků/služeb/technologií, které lze nabízet od jiných dodavatelů než od těch, kteří jsou stanoveni pro koncept jako celek.

Rizikem je i *vychování budoucí konkurence*, protože po skončení platnosti franchisingové smlouvy může dojít k tomu, že franchisant využije nabyté zkušenosti a pokusí se vytvořit si vlastní franchisový koncept založený na podobném principu. (Řezníčková, 2009; Buchan, 2013)

### **3.2.2 Nevýhody pro franchisanta**

Mezi nevýhody lze zařadit *kontrolu*, protože franchisor má právo kontrolovat činnost poboček franchisové sítě za účelem dodržení všech stanovených požadavků na kvalitu a úroveň služeb, případně výrobků a technologií. Dochází tak i k částečnému omezení samostatnosti v podnikatelské činnosti jak z důvodu kontroly a dodržování předem určených striktních pravidel, tak z důvodu neuskutečnění vlastního podnikatelského plánu. Dalším negativem je také problém s rozšířením podílu na trhu, který je ohraničen franchisingovou smlouvou.

Franchisant musí platit *poplatky*, aby se mohl stát platnou součástí konceptu. Musí tedy zaplatit vstupní poplatky, které jsou poměrně vysoké, a pak různé další poplatky jako například podíly ze zisku, které musí franchisorovi odvádět. Dále musí platit trvalé platby, které jsou používány na vylepšení image konceptu, marketingové zajištění, na výzkum a inovaci a na mnoho dalších věcí. Problém tedy je, že franchisant musí svůj zisk dělit na dvě části, a to na zisk připadající jemu a na zisk pro franchisora.

Dalším negativem je, že franchisant je nucen odebírat a nabízet výrobky, které jsou stanoveny ve smlouvě, ale potřeby lidí se časem mění, a tak výrobky/služby/technologie se časem mohou stát méně ziskovými z důvodu poklesu jejich atraktivity. Případně pokud dojde k poškození jména konceptu, následky nese každá jednotka vystupující pod jednotnou značkou. (Řezníčková, 2009; Buchan, 2013)

### **3.2.3 Makroekonomické nevýhody**

Makroekonomické nevýhody lze spatřovat v ochraně hospodářské soutěže. Může docházet k monopolizaci trhu určitými výrobky nebo službami, které jsou poskytovány v rámci franchisového konceptu. Choulostivá jsou zde především témata exkluzivity výrobků a tvorby cenových základů pro dané produkty. (Řezníčková, 2009)

## 4 Franchising v České republice

### 4.1 Franchisový trh ČR

Z důvodu hospodářských a politických změn, které se v České republice (ČR) udály, se zde franchising začal rozvíjet až po roce 1989. Došlo ke zrušení státního monopolu a tím k otevření trhu pro soukromé podnikatele, případně různé systémy založené právě na licenčních smlouvách a různých typech smluvní spolupráce. Tento krok měl obrovský význam pro rozvoj podnikatelské sféry v rámci České republiky. První známky použití franchisového systému byly zaznamenány v roce 1991, kdy se objevily jedny z prvních franchisových systémů na našem území. Patřily mezi ně McDonald's, YVES ROCHER a OBI. Tyto systémy jsou na českém trhu dodnes. (*Franchising.cz, 2016b*)

Podmínky pro vstup na český franchisový trh nebyly přívětivé. Expanzi bránilo především nízké povědomí o fungování těchto systémů a nedostatek informací a zkušeností s oblastí franchisingu. Čeští podnikatelé měli tedy strach vstoupit na tento trh, protože i nabídka poradenských služeb v tomto odvětví byla velmi omezená, až nulová. Dalším problémem, který nepřispěl rychlejšímu rozvoji, bylo financování tohoto způsobu podnikání, nedokonalá a nedopracovaná legislativa a právní povědomí. Tyto body odrazovaly především zahraniční franchisové systémy, které neviděly v českém trhu vhodnou příležitost a podmínky pro expanzi. Poté zde chyběl kvalifikovaný management, který by se v těchto systémech uplatnil. Velkým problémem byly také jazykové bariéry českých podnikatelů a neznalost prostředí mezinárodního trhu. (*Česká asociace franchisingu, 2008*)

Významným okamžikem byl rok 1993, kdy došlo k založení ČAF (České asociace franchisingu), o této asociaci se dále hovoří v následujících podkapitolách. V průběhu let docházelo k další expanzi a rozšiřování franchisových konceptů a tato forma podnikání se stávala stále populárnější jak mezi českými podnikateli, tak i mezi zahraničními. Došlo k významnému posunu znalostí o této formě podnikání, ať už prostřednictvím různých odborných článků, literatury, veletrhů nebo poskytováním poradenských služeb v rámci konceptů. Financování franchisových poboček se také postupem času stalo méně problematickým. V roce 2010 se počet franchisových konceptů dostal přes hranici 150 a v roce 2011 na českém trhu dokonce začaly převládat

především české koncepty. Rok 2012 byl neméně úspěšný, protože počet franchisových poboček překročil hranici 5000. V dalším roce počet konceptů vzrostl o dalších 50. Franchisový trh zaznamenával obrovský rozmach a pro podnikatele se stával stále atraktivnějším. V posledních letech lze zaznamenat i fakt, že firmy, které dříve na českém trhu již působily, objevily výhody franchisového systému a přestoupily na tuto formu vedení poboček. Mezi takové firmy lze zařadit například Kostelecké uzeniny, Bernard PUB a mnoho dalších. Díky této expanzi na základě franchisové spolupráce došlo ke zvýšení počtu poboček v roce 2014 o 11,3 % oproti předchozímu roku, takže se odhaduje na 6432. (*Franchising.cz, 2016c*)

Aktuálně se v roce 2016 počet franchisových konceptů pohybuje kolem 210 a prognózy odhadují, že v letošním roce dojde k dalšímu nárůstu poboček a konceptů založených na tomto principu partnerství v rámci tuzemského trhu. Údaje pro rok 2016 nejsou ještě kompletně zpracovány, ale v roce 2015 se více jak polovina poboček a konceptů soustředila převážně na sektor služeb, v němž mělo zastoupení 106 konceptů. Dalších 84 konceptů působilo v oblasti obchodu. Nejvíce konceptů se nachází v oblasti gastronomie (29), následují oděvy a obuv (29), poté potravinové koncepty (23), na posledním 4. místě jsou realitní kanceláře (18). Mezi koncepty s největším počtem poboček patří například drogerie TETA, která vlastní více jak 443 poboček, následuje Brněnka, Hruška, které mají počty poboček v rozsahu 200–250, dále například hudební škola YAMAHA, která má 172 poboček založených na franchisové spolupráci, a mnoho dalších. Lze tedy říci, že podíl tuzemských značek na českém trhu má rostoucí charakter a aktuálně tvoří více jak 65 %. (*Businessinfo.cz, 2016*)

V rámci českého franchisového trhu je mnoho konceptů zaměřených na služby a obchod, které stojí za zmínění. Specializace těchto systémů jsou různé, a to od gastronomie až po lékárny a fitness centra. Mezi reprezentanty patří například koncept Bonbon, Ugova čerstvá šťáva, Contours, The Pub a Benu.

## **4.2 Právní úprava franchisingu**

V České republice i v dalších zemích chybí legislativní úprava konkrétně upravující franchising. Toto můžeme vnímat částečně jako nevýhodu, ale má to i své významné pozitivní stránky. Jelikož franchising není v českém právním řádu detailně definován, není ani omezen.

Fungování franchisového konceptu je definováno ve franchisingové smlouvě, kde jsou uvedeny různé podmínky, práva a povinnosti jak ze strany franchisora, tak ze strany franchisanta. Právní úprava této smlouvy je tedy velice důležitá, protože vhodnou formulací podmínek můžeme předejít pozdějším sporům mezi smluvními stranami. Dříve se vycházelo z obchodního zákoníku, který byl zrušen, a od 1. ledna 2014 se vychází pro tento typ smluv z občanského zákoníku, kde je základním předpisem pro franchising *zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník*. Jak již bylo řečeno, občanský zákoník neupravuje franchisingovou smlouvu jako takovou, ale upravuje smluvní spolupráci obecně, a tak lze z tohoto zákona vycházet i pro potřeby franchisingu. Na franchisingovou smlouvu se zde nahlíží jako na smlouvu nepojmenovanou, protože v ní lze spatřovat prvky smlouvy kupní, licenční, nájemní a také smlouvy o obchodním zastoupení.

Další právní předpisy lze využít jsou předpisy upravující a definující duševní vlastnictví, například *zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách*, případně zákony týkající se hospodářské soutěže. V případě uzavírání franchisingové smlouvy se také bude uplatňovat tzv. předmluvní odpovědnost, kterou definují § 1728 a § 1729 občanského zákoníku, která stanoví, že jestliže dojde k jednání o uzavření franchisingové smlouvy mezi smluvními stranami a pokud jedna ze stran odstoupí, poté dojde k úhradě škod způsobených tímto jednáním. (*Pravniprostor.cz, 2016*)

Pokud budeme brát v úvahu i neprávní normativní akty, je možné zmínit i *Evropský kodex etiky franchisingu*, který byl sepsán v roce 1972. Na jeho základě by mělo být řízeno chování veškerých subjektů, které jsou v rámci Evropy nějakým způsobem začleněny do franchisových konceptů. Tento kodex obsahuje souhrn etického chování, předpisů, pravidel a způsobů jednání, kterým by se měly smluvní strany řídit, aby bylo dosaženo maximální spokojenosti jak na straně franchisora, tak na straně franchisanta. Avšak tento kodex není legislativně vymahatelný, tudíž jeho dodržování není možné vyžadovat pomocí právních předpisů. Lze ho určitým způsobem považovat pouze za jakousi obchodní zvyklost, která byla vytvořena členskými zeměmi Evropské unie a národními franchisovými svazy, které se z velké části podílely na jeho konečném znění. (*Řezníčková, 2009*)

### **4.3 Český institut pro franchising**

V roce 2005 byl založen Český institut pro franchising, který lze také zkráceně nazývat *ČIFRA*. Tento institut je zaměřen především na podporu malých a středních podnikatelů, případně živnostníků, kteří se nějakým způsobem pohybují v oblasti franchisingu. Svou činnost zaměřuje především na různé odborné přednášky, konference a snaží se o přiblížení tohoto konceptu veřejnosti a případným novým budoucím podnikatelům. Zabývá se tedy jak vzdělávací a poradenskou činností, tak i činností popularizační. Sleduje různé vývojové trendy v oblasti franchisových konceptů u nás i v zahraničí. Všechny aktivity směřují k základnímu poznání a seznámení s touto formou podnikání, k pochopení jejího fungování a případně je institut nápomocen franchising efektivně použít v praxi prostřednictvím know-how. (*Ifranchising.cz, 2016c*)

### **4.4 Česká asociace franchisingu**

Česká asociace franchisingu (*ČAF*) vznikla v roce 1993 a jedná se o neziskovou organizaci, která má za úkol sdružovat franchisory a odborníky z různých oblastí, především obchodního práva, poradenství a podpory z oblasti franchisingu. Členy této asociace jsou tuzemské i mezinárodní systémy založené na tomto principu podnikání. Jejím cílem je podpora jednotlivých firem a jejich konceptů, které jsou založeny na systému franchisových pravidel. Dalším z cílů je také podpora této formy podnikání a vytváření potřebných vnějších podmínek pro rozvoj franchisových systémů v rámci českého trhu. Úzce spolupracuje s dalšími sdruženími mezinárodního a evropského charakteru a čerpá z jejich zkušeností pro rozvoj franchisových systémů a vytváření podmínek pro toto podnikání, což je základním posláním této asociace. (*Czech - franchise.cz, 2012b*)

Aktuálně má tato asociace 59 členů, mezi něž patří například značky jako je Partners, Natur house, Novodobá sanitka, Yves rocher, Ekonom, Crosscafé a mnoho dalších. (*Czech - franchise.cz, 2012c*)



## 5 Koncept Švejk

Tato kapitola bude zaměřena na představení a uvedení stručné historie fungujícího a velmi dobře prosperujícího konceptu Švejk, který byl jednou z prvních stop franchisové formy podnikání na území České republiky.

### 5.1 Představení franchisové sítě Švejk

Franchisová síť restaurací Švejk je dnes velmi uznávanou a populární koncepcí mezi restauračními strávníky. Idea konceptu je přitom velmi jednoduchá a reprezentuje českou klasiku v moderním gastronomickém pojetí. Poskytovatelem licence a know-how je v tomto případě společnost *Daos Plus, spol. s r. o.* (Daos), která má své sídlo v Plzni a sama je vlastníkem několika soukromých provozoven. Generálním ředitelem této společnosti je *Ing. Radovan Sochor*, který je i jejím vlastníkem. Spolu se svým synem *Ing. Radovanem Socholem ml.* tak tvoří rodinný tým, který se snaží o co nejlepší fungování a vývoj celého konceptu. (*Sochor, 2016*)

Švejk restauranty jsou koncipovány do jednotného interiérového vzhledu, který je stanovený společností Daos. Interiér je inspirován knihou Jaroslava Haška a obrázky Josefa Lady. Ty jsou zobrazeny na tzv. *pseudovitrážích* v oknech restaurací, dále jsou součástí loga společnosti, jídelníčků a také nábytku. (*Sochor, 2016*)

### 5.2 Historie konceptu

Historie konceptu je velmi dlouhá. První restaurace Švejk byla otevřena v roce 1995, kdy *Ing. Radovan Sochor* spolu s investorem z Holandska spustili první projekt v dnešní restauraci Tivoli. Pohnutkou k otevření ryze české restaurace byla stále se rozšiřující nabídka restaurací nabízejících zahraniční jídla. Pan Sochor měl pocit, že je třeba vytvořit restaurační zařízení, které by ztělesňovalo nejen českou kuchyni, ale i český styl humoru a života. Tak přišel na svět nápad vytvořit restauraci, ve které bude zakomponována postava z kultovní knihy Jaroslava Haška – *Švejk*.

Postupem času se restaurace dostala do povědomí lidí a vedla si velmi dobře. Tehdy se rozhodlo o tom, že se restaurace rozroste o další pobočky na území České republiky a začne fungovat jako franchisová síť.

Nyní koncept funguje již přes 20 let a za tu dobu bylo otevřeno více jak 51 provozoven, jejichž největší nárůst nastal v letech 2000-2008. Restaurace se rozšířily nejen do velkých, ale i do menších měst, jako je například Nepomuk. Za dobu fungování

konceptu byla úmrtnost restaurací poměrně malá, z celkových 51 založených jich přežilo 34. (Sochor, 2016; Svejck.cz, 2014 a)

### **5.3 Švejk restaurace**

Restaurace, které jsou součástí konceptu Švejk, mají široké zastoupení nejen na území České republiky, ale i v zahraničí. Pobočky lze nalézt například v Mexiku, Německu, Polsku a v mnoha dalších státech. Nicméně v rámci tuzemského trhu je zastoupení nejpočetnější. V současné době je možné nalézt pobočky v každém kraji. Víze tohoto konceptu se soustřeďuje na ryze české pojetí jídel a tradic, proto je nabídka restaurace uzpůsobena hlavně českému trhu a nenechá se příliš ovlivňovat zahraničními trendy v gastronomickém světě. Zastoupení Švejkových restaurací v České republice lze vidět v příloze A.

### **5.4 Poplatky**

Franchisové systémy jsou velkým přínosem pro podnikatele, kteří se bojí začít novou neznámou věc, proto si tedy volí tento typ podnikání s již vyzkoušeným know-how. Tato možnost podnikání s sebou nese náklady v podobě poplatků poskytovateli franchisy. Tyto poplatky jsou v případě Švejka rozděleny na dva druhy, a to na poplatky vstupní a poplatky průběžné. Vstupní poplatek se v průběhu let a s aktualizací franchisingové smlouvy měnil, pohyboval se kolem 50 000 Kč, však aktuálně je v rozmezí 100 000 Kč až 250 000 Kč. Dále franchisant musí platit již zmíněný průběžný poplatek, jehož výše není fixně stanovena pro všechny uživatele franchisy. (Sochor ml., 2016)

Průběžnou platbu je možné stanovit několika způsoby. Prvním možným způsobem je poplatek z počtu židlí, dále fixně určené procento z tržeb podniku nebo individuálně stanovený poplatek. Společnost Daos se přiklání ke stanovení poplatku na základě individuálního posouzení, které je složeno z různých prvků, do nichž lze zahrnout lokalitu, průchod lidí lokalitou, počet provozoven franchisanta, počet židlí, velikost pobočky, počet obyvatel města a další prvky.

Poplatky, které jsou účtovány Švejkovi Tivoli, dosahují nejmenší možné sumy. Tato částka činí 1000 Kč/měsíčně. Tivoli má takto nízký poplatek díky dlouholeté známosti franchisanta a franchisora, kteří mezi sebou mají přátelský vztah. (Válka, 2017)

## **5.5 Požadavky na franchisora a provozovnu**

Franchisový systém je nastavený tak, že franchisor si může sám vybrat, zda podnikateli poskytne licenci a právo užívat jeho značku, či nikoliv. Proto si může jako vlastník konceptu stanovit požadavky, které budou tvořit rozhodující základnu toho, zda je vhodný podnikatel zahrnout do konceptu nebo ne.

Daos má tyto požadavky řešeny velmi individuálně. Společnost nemá striktní zásady, které musí být splněny, ale má kritéria, která považuje za stěžejní. Mezi ně patří alespoň minimální zkušenost s gastronomií, finanční prostředky na provoz restaurace, vhodná lokalita a prostor, ale především požaduje nadšení pro věc. Z historie společnosti je markantní, že Švejek prosperuje velmi dobře i v místech, kde počet obyvatel nedosahuje vysokých čísel, takový příklad můžeme vidět právě v Nepomuku, kde tato pobočka funguje daleko lépe než některé pobočky například v Praze. Je tedy zřejmé, že vhodná lokalita nemusí být rozhodujícím prvkem úspěchu restaurace. To však neplatí pro nadšení podnikatele, protože tento aspekt je pro dobré zavedení restaurace velmi důležitý a pro vztah se zákazníkem samozřejmě také.

Společnost Daos nemá stanovené podmínky, které by uváděly, kolik musí mít město obyvatel, zda výlohy musí být prosklené z určité procentuální části vůči zbytku provozovny. Nepožaduje ani dlouholeté zkušenosti s provozem gastronomického zařízení. (*Sochor ml., 2016*)

## **5.6 Budoucí vývoj konceptu**

Za 20 let fungování této franchisové sítě došlo ke zkvalitnění gastronomických technologií, vylepšování interiéru i služeb pro franchisanty. Bohužel ne všechny pobočky této sítě vrhají na značku Švejek dobré světlo. Každý systém, tedy i tento má své slabé články, proto firma Daos do budoucna plánuje redukování poboček a chce se naopak zaměřit na jejich zkvalitňování. S rozvojem sociálních sítí a technologií firma také plánuje sjednotit facebookové stránky všech poboček a rozpracovat komplexní marketing, který by byl společný pro všechny. Zde však nastává zásadní problém, jelikož firma za 20 let svého působení uzavírala franchisingové smlouvy, které nezahrnovaly marketingový poplatek. (*Sochor ml., 2016*)

## 6 Švejk Tivoli

V rámci této kapitoly bude představena konkrétní pobočka konceptu Švejk, která bude poté analyzována v následujících kapitolách.

### 6.1 Představení

Švejk Tivoli je velmi hojně navštěvovanou plzeňskou restaurací, která je oblíbená mezi všemi věkovými skupinami. Atmosféra lidového prostředí doplněná o obrázky Josefa Lady, které dotvářejí celý interiér, umocňuje celkový zážitek z návštěvy. Prostředí působí velmi útulně i díky dřevu, které je rozmístěno po stěnách interiéru.

Tivoli nabízí několik salonků, které je možné si pronajmout, dále 100 míst přímo v restauraci a 100 míst zahradního sezení v letní sezoně. Celková kapacita se tento rok ještě rozroste o dalších 50 míst u zahradního sezení, kde se plánuje velká rekonstrukce a od roku 2016 je možné si pronajmout další dva nové salonky, každý o kapacitě 30 míst. (Válka, 2017)

Tivoli není pouze restaurací, tato provozovna zahrnuje zároveň i pension, který nabízí ubytování v jednolůžkových, dvoulůžkových a třílůžkových pokojích, které jsou součástí objektu. (Válka, 2017)

Interiér a exteriér restaurace, zaměstnanci a další charakteristiky budou podrobněji rozebrány v dalších kapitolách.

### 6.2 Historický vývoj

Restaurace a pension Tivoli je první z rodiny restaurací Švejk. Dříve tento objekt fungoval jako restaurace *Tivoli - „Svazáček“*. Začátek fungování tohoto objektu jako restauračního zařízení je tedy možné datovat do roku 1902.

Název Tivoli je odvozen dle trhů, které se konaly v blízkosti tohoto objektu během první republiky. Objekt tedy funguje jako restaurační zařízení pro obyvatele Plzně a turisty již více než 100 let. Dříve byla tato restaurace považována za tzv. čtvrtou cenovou třídu a jejími zákazníky byli převážně méně majetní občané a dělnická třída. V průběhu let se tato situace začala měnit a v roce 1995 pan Ing. Radovan Sochor spolu s dalšími investory přišel s nápadem vytvořit Švejka, restauraci, která by ztělesňovala tradiční české hodnoty a prezentovala staročeskou kuchyni doplněnou o moderní gastronomické prvky a přilákala tak i majetnější a bohatší část populace. V roce 1995

proběhla komplexní rekonstrukce objektu do dnešní podoby a od roku 1996 zde funguje restaurační zařízení Švejk. Vzhled restaurace z první republiky je vyobrazen v *příloze B* a aktuální podoba v *příloze C*. (Svejkpension.cz, 2016a; Válka, 2017)

### **6.3 Umístění**

Tivoli se nachází na Klatovské třídě v Plzni. Tramvajové spojení k tomuto restauračnímu zařízení je velmi časté a v pravidelných intervalech díky umístění jen pár desítek metrů od zastávky, kde staví tramvaje číslo 4. V blízkosti je i několik hotelů, park a školy. Ačkoli lokalita není přímo v centru města, umístění provozovny je velmi dobré. Mapu místa zobrazuje *příloha D*.

### **6.4 Využívání služeb franchisora ve vybrané pobočce - Švejk Tivoli**

Každý systém založený na franchisingové formě kooperace je výhodný především díky službám, které jsou nabízeny v rámci franchisové sítě. Mezi tyto služby mohou patřit různé dodavatelské výhody, množstevní slevy u předem sjednaných podnikových dodavatelů, výhody plynoucí z franchisingové smlouvy, poradenská činnost franchisora, různá školení nabízená franchisantům a mnoho dalších služeb či zvýhodnění, které plynou z tohoto smluvního vztahu.

#### **6.4.1 Franchisingová smlouva**

Franchisingová smlouva je ve své podstatě základním dokumentem, který je uzavřen mezi franchisorem a franchisantem. V případě společnosti Tivoli se jedná o smluvní vztah mezi panem Sochořem a panem Válkou.

Smlouva společnosti Daos má dvě části. První z nich je smlouva o dílo a druhá část se zabývá poskytnutím práva na užívání konceptu. Spolu s těmito částmi je součástí smluvního vztahu také tzv. *licenční smlouva*, která řeší užívání ochranné známky Švejk. Smluvní partnerství je uzavřeno na dobu určitou (10 let) s možností prodloužení smlouvy. Zajímavostí je, že smluvní vztah doplňuje svým podpisem i dědic autorského práva po panu Josefu Ladovi. Smlouva obsahuje práva a povinnosti franchisora, práva a povinnosti franchisanta, zboží nebo případně služby a technologie poskytované v rámci franchisingu, platební podmínky podnikatelského vztahu, dobu trvání smlouvy, případnou možnost jejího prodloužení. Dále jsou zde také uvedeny podmínky převodu podniku, různá ustanovení, která řeší autorská a průmyslová práva franchisora

a podmínky ukončení smluvního vztahu mezi franchisorem a franchisantem včetně případného vzájemného vypořádání smluvních stran. (Sochor, 2016)

Jednotlivé části smlouvy jsou tak velice důležité, protože umožňují provozovateli doložit, že má na služby a výhody dané touto smlouvou právoplatný nárok a nemohou mu být odepřeny. Samozřejmě ze smluvního vztahu nevyplývají v tomto případě pouze výhody, ale i povinnosti, ale i s těmi je, díky tomuto dokumentu franchisant předem seznámen a jsou mu vysvětleny podmínky, za kterých může užívat know-how a značku konceptu.

První část smlouvy také zavazuje franchisora k tomu, aby poskytl návrh vybavení interiéru franchisantovy provozovny a pomohl mu se zavedením podniku, což je velkou výhodou a službou, která ze smlouvy plyne. Podnikatelé volí ve většině případů tuto formu podnikání právě díky pomocné ruce franchisora, v tomto případě pana Sochora, v začátcích podnikání a při vstupu na trh, který je plný konkurence, na nějž je velmi těžké přijít s něčím vlastním a prosadit to. (Válka, 2017)

#### **6.4.2 Provozní příručka**

Provozní příručka je ve své podstatě návodem na podnikání pod značkou franchisora. Je to určitý typ návodu, ve kterém se franchisant dozví, jak řešit různé problémy, jak zavádět nové věci, jak komunikovat s personálem a samozřejmě jak fungovat pod značkou Švejk.

Příručka společnosti Daos je velmi obsáhlá a skládá se z několika částí, z nichž každá řeší určitou oblast podnikání. V úvodu provozní příručky je detailně popsán koncept Švejk, jsou zde uvedeny jeho základní pilíře a jeho tradiční pojetí české gastronomie. V další části je popsán požadovaný vzhled provozovny, kuchyně, toalet a také požadovaný vzhled zahradního posezení, které je součástí téměř každé provozovny. Je zde kladen důraz na jedinečnost konceptu a význam jednotné prezentace, která je nedílnou součástí podnikání pod jednou značkou. (Sochor, 2016)

V dalších částech jsou obsaženy návody na provoz restauračního zařízení. Součástí jsou například návrhy týkající se otevírací doby, oblečení zaměstnanců, které je dané pro všechny pobočky, je zde vysvětlena problematika nákupní politiky, jsou zde také uvedena cenová doporučení, protože společnost Daos neurčuje ceny jídel, ale pouze doporučuje cenové ohodnocení jednotlivých pokrmů a nápojů. Součástí provozní

příručky je i určení provozních poplatků a franchisingových poplatků, které jsou pro každého uživatele franchise stanoveny individuálně. Řešena je zde také marketingová komunikace pobočky a různá doporučení v oblasti reklamy. Protože franchisingová smlouva neobsahuje žádné ustanovení o marketingových poplatcích, je marketingová stránka v rámci konceptu Švejk řešena jen velmi okrajově. (Sochor, 2016)

Poslední částí provozní příručky jsou možné vzory různých dodavatelských smluv a smluv se zaměstnanci. Samozřejmě jsou zde i důležitá telefonní čísla na jednotlivé zaměstnance společnosti poskytující licenci. (Sochor, 2016)

Pan Válka ale jako 20 let fungující provozovatel využívá služeb franchisora jen velmi málo, protože za dobu svého podnikání si osvojil všechny potřebné náležitosti, které k provozování tohoto gastronomického zařízení patří, a byl také u zrodu konceptu, tudíž i on sám stál jak u sestavování vize a nápadu konceptu, tak i u zdokonalování značky a toho, co zahrnuje.

### **6.4.3 Školení**

Školení je bráno jako poučení provozovatele a personálu o fungování provozovny. Je prováděno jak externisty, tak franchisorem, který je v tomto případě zastoupený panem Sochozem. Školení poskytované společností Daos lze rozdělit na dvě části, a to na vstupní školení, které je prováděno při zavádění nové provozovny, a na školení průběžné, které však není panem Válkou hojně využíváno. (Sochor ml., 2016)

Při počátečním školení je franchisant seznámen s účetnictvím, marketingem, personální politikou provozovny a způsobem vedení, případně s delegováním pravomocí na své podřízené. Toto školení slouží k tomu, aby franchisant mohl úspěšně provozovat své restaurační zařízení a lépe porozuměl problematice v oblastech, které jsou velmi důležité pro efektivní chod podniku a jsou klíčové k získání a udržení zákazníků. Poté jsou franchisantovi vysvětlena práva společnosti Daos na kontrolu, informace o podniku, poplatky a jsou mu představeny dodavatelské vztahy, kterých může využívat v rámci konceptu a snížit tak své náklady díky množstevním a věrnostním slevám, které má společnost Daos s jednotlivými dodavateli vyjednány. (Sochor ml., 2016)

Poté přechází školení do fáze, kdy pan Sochor uvede provozovatele do jedinečnosti konceptu, vysvětlí mu jednotlivé prvky, které jsou důležité pro ziskovost podniku, a provozovateli je vysvětlena důležitost kvality potravin, služeb, dobré komunikace se

zákazníkem. Jsou mu tedy poskytnuty velmi cenné rady a doporučení, kterých by se měl při provozu restauračního zařízení držet. (Sochor ml., 2016)

Kromě provozovatele prochází školením také šéfkuchař restaurace, kterému jsou objasněny veškeré postupy, recepty a je zde kladen také důraz na dodržování hygienických pravidel. Po skončení školení provozovatel a šéfkuchař seznámí personál restaurace s jednotlivými požadavky a pravidly. (Válka, 2017)

Dalším druhem školení, které je poskytované v rámci konceptu Švejka, je školení průběžné, ale to je panem Válkou využíváno pouze tehdy, pokud se jedná o občasná školení pro kuchaře. (Válka, 2017)

#### **6.4.4 Poradenství**

Poradenství je další službou, kterou lze využít. V případě pana Války je tato služba brána jako jedna ze stěžejních, protože poskytuje možnost zeptat se na cokoliv. Společnost Daos je ochotná pomoci s téměř jakýmkoliv problémem. Umožňuje poradenství týkající se financí, marketingu, personálních problémů v podniku a mnoha dalších oblastí. Všechny tyto služby jsou poskytovány bezplatně a velmi ochotně, navíc společnost Daos každoročně organizuje sraz provozovatelů, kde si mohou vyměnit své názory, poznatky a případně načerpat nové zkušenosti s vedením podniku od svých kolegů v oboru. (Válka, 2017)

#### **6.4.5 Ostatní služby a pomoc**

Mezi ostatní služby, které jsou poskytovány v rámci smluvního vztahu mezi společností Daos a provozovatelem, patří například dodavatelské a odběratelské výhody. Protože společnost má stanoveny několik základních dodavatelů, kteří jsou společní pro všechny pobočky restaurantů Švejka, mohou provozovny využívat lepší ceny, které jsou pro ně jako pro součást konceptu vytvořeny.

Dále je pobočkám poskytnuto mnoho služeb při zařizování provozovny, protože všechny mají jednotný interiérový vzhled. A tak pan Sochor využívá pro vybavení provozoven *Truhlářství Rustical s.r.o.*, které zabezpečuje vybavení interiérů již od samého počátku konceptu. Dále je využívána *Porcelánka Loučky*, firma *Sandrik-Bendorf* jako výrobce příborů, firma *TON* nebo sklenářská společnost *SAHM*. Franchisantovi je případně nabídnut i architektonický návrh provozovny, který vypracuje externí firma najatá společností Daos. (Válka, 2017; Sochor ml., 2016)



## 7 Výhody a nevýhody franchisingu z pohledu franchisanta a franchisora

Každá forma spolupráce má své výhodné a nevýhodné stránky, proto je velmi důležité, aby výhody byly podporovány a nevýhody potlačovány, jak je to jen možné. V této kapitole bude navázáno na teoretický základ, který rozebíral výhody a nevýhody franchisingové formy podnikání z obecného pohledu.

### 7.1 Výhody franchisové formy podnikání v praxi

Pozitivní stránky franchisingu jsou důvodem, proč je tato forma podnikání v posledních letech hojně využívána a rozvíjena. Výhody nejsou příznivé pouze pro uživatele franchisy, ale také pro poskytovatele. Každý koncept na ně však může nahlížet odlišným pohledem. Proto budou výhody popsány na konkrétním konceptu Švejk, a to jak z pohledu franchisanta, tak i franchisora.

#### 7.1.1 Výhody dle franchisora Ing. Radovana Sochora

Pan Sochor jako jednu ze zásadních výhod této formy podnikání uvádí **expanzi**, protože díky šíření konceptu mezi další provozovatele získává jako franchisor pro svou značku větší podíl na trhu a také široké zastoupení značky ve všech krajích. Důležitá je v tomto ohledu také univerzalita celého konceptu, který je zaměřen na tradiční české hodnoty, proto je také tak zajímavý pro většinu občanů bez ohledu na jejich chvilkové preference, jelikož reprezentuje to, co je jim známé a ryze české. V zahraničních pobočkách je český konceptu Švejků také velice populární, protože lidem prezentuje českou gastronomii a kulturu.

Další výhodou je **postavení na trhu**. To je díky většímu zastoupení značky daleko silnější, než kdyby Švejk fungoval jako jediná pobočka. V rámci tuzemského trhu se jedná o nejrozšířenější síť restaurací, které nabízejí staročeskou kuchyni tímto stylem. V rámci Plzeňského kraje nemá tato restaurace žádnou konkurenci, která by se zabývala výhradně stejnou gastronomií a prezentací.

**Znalost regionu a lokality** je strategickou výhodou pro franchisora, protože franchisant zná lokalitu a město, ve kterém chce podnikat a uvést zde svou pobočku. Může tak nastavit ceny a nabídku jídel tak, aby odpovídaly přáním a požadavkům zákazníků daného regionu. Například Kadaň představuje absolutně odlišný trh než Praha,

provozovatel tedy musí restaurační zařízení jistým způsobem upravit na požadavky zdejších strážníků.

Finanční výhodou je další **zdroj příjmů** pro poskytovatele licence. V rámci franchisingové smlouvy jsou domluveny určité vstupní a průběžné poplatky, které je franchisant povinen hradit. Franchisor tak získává z každé pobočky určitý finanční obnos, který mu vynahrazuje starosti spojené s poskytováním značky dalším provozovatelům, případně je používán na rozvoj konceptu, marketingové průzkumy, reklamu či další činnosti.

**Kontrola** je dalším prvkem, který lze zařadit do výhod i nevýhod pro franchisora, ale záleží na míře kontroly, která je v rámci konceptu Švejk prováděna jen velmi zřídka a okrajově. (Sochor ml., 2016)

### **7.1.2 Výhody dle franchisanta Martina Války**

**Stabilita značky** na trhu je zásadní výhodou, která plyne z užívání kolektivní značky. Podnik je prezentován jako jednotný celek a zákazníci tak mají pod značkou zavedený určitý standard a služby, které očekávají od každé pobočky. V případě stability značky Švejk jde o její prezentaci, která nepodléhá trendům. V dnešní době a s rostoucí rychlostí inovací je velmi těžké udržet koncept na vrcholu, ale Švejk to zvládá velmi dobře díky tradičnímu staročeskému pojetí, které není podmíněno moderními vlivy na design podniku. Restaurace si naopak zakládají na vzhledu laděném do dob Rakousko-Uherska, a tak se nejedná o žádnou trendovou záležitost, ale spíše o retrospektivu spojenou s určitou částí historie české země.

Silnou výhodou této formy podnikání jsou také **výhody v dodavatelských smlouvách**. Koncept jako celek má vyjednané různé množstevní slevy a zvýhodnění u jednotlivých dodavatelů, kteří zásobují všechny pobočky Švejk. Pro franchisanta je to tedy mnohem výhodnější, než kdyby podnikal jako jednotlivec.

Dále nemusí řešit **žádná autorská práva** spojená s postavou Švejka a ilustracemi Josefa Lady, protože tuto práci za něj odvede franchisor. Díky této výhodě odpadá panu Válkovi starost s administrativou spojenou s tímto úkonem a náklady na právní zastoupení.

Samozřejmě mezi velké výhody patří i **snížení rizika**, které je potlačeno hlavně díky tomu, že v případě nouze a v začátcích podnikání franchisor pomáhá uvést provozovnu

do chodu, poskytuje provozovateli cenné rady a doporučení, která by v případě podnikání jako samostatná restaurační jednotka bez záštity značky Švejk jen těžko získal. Proto tedy lze říci, že podnikatel si kupuje restauraci „na klíč“. Má totiž předem zajištěný odbyt, protože ve většině případů jsou zákazníci již seznámeni s nabídkou a fungováním restaurace *Švejk*.

**Školení, provozní příručky a poradenství** jsou posledními uvedenými výhodami v této kapitole. Jedná se o služby, které jsou provozovateli nabízeny, jsou zahrnuty ve vstupním poplatku a jejich užití během provozování pobočky je dále bezplatné. Pan Válka využívá různá školení nabízená například pro kuchaře, kde se může dozvědět nové receptury, trendy v gastronomii či poznat nové technologie v kulinářském světě. Jako zásadní výhodu však považuje poradenství poskytované panem Sochořem, který je ochotný poradit v jakékoliv situaci a zcela bezplatně.

V začátcích podnikání má jen velmi málo podniků možnost financovat vše z vlastních zdrojů. Získat velký úvěr u banky je velice složité a je třeba mít brilantně propracovaný podnikatelský plán. V případě podnikání pod již zavedenou značkou se *zvýšuje bonita klienta a kreditní schopnost* je také na jiné úrovni, protože banka má záruku toho, že provozovna bude zisková a provozovatel bude schopen platit své závazky vůči bance, která mu úvěr poskytne. (Válka, 2017)

## **7.2 Nevýhody franchisové formy podnikání v praxi**

Každá stránka podnikání má své plusy i mínusy, v rámci smluvní spolupráce je tak nezbytné znát i negativa, která z ní plynou. Proto budou v této podkapitole negativa uvedena jak z pohledu pana Sochořa, tak z pohledu franchisanta, který je provozovatelem pobočky již více než 20 let.

### **7.2.1 Nevýhody dle franchisora Ing. Radovana Sochořa**

Nevýhodou je pro pana Sochořa například poškození *dobrého jména* firmy (značky). Poskytnutím licence provozovatel riskuje to, že franchisant nebude svou práci odvádět uspokojivě, že pokrmy nebudou podávány ve stanovené kvalitě, přístup k hostům a vystupování franchisanta nebude v souladu se slušným chováním a tím vším bude poškozen koncept jako celek. Protože pokud funguje podnikání na principu franchisingu, chyby jedné pobočky jsou v očích zákazníka chyby celé sítě. Může tak být

vážně ohrožena kvalita značky a dobré jméno podniků. Je tedy třeba oddělit „*plevel*“ od prosperujících poboček a soustředit se na jejich kvalitu.

Další nevýhodou, kterou je nutné uvést, je ***slabší kontrola***. Kontrolu lze chápat, jak již bylo řečeno, jako výhodu i nevýhodu. Pokud je kontrola nedostatečná nebo velmi malá a bez sankcí, je velkou nevýhodou. Franchisor tak ztrácí přehled o dění v jednotlivých pobočkách a nemůže případně ovlivnit nedostatky, poněvadž mu zůstávají skryty. Společnost Daos provádí kontrolu svých poboček jen velmi zřídka, navíc dokumentace, jako např. finanční výkazy, není kontrolována vůbec.

V rámci toho, že franchisantovi pan Sochor poskytne veškeré know-how, školení, rady, doporučení a zkušenosti, je zde také riziko toho, že si vychová ***budoucího konkurenta***. Provozovatel může po ukončení franchisingové smlouvy otevřít restauraci na podobném principu a tak škodit pobočkám, které fungují pod záštitou Švejk. Tato situace je aktuální například v Karlových Varech, kde funguje restaurační zařízení kopírující koncept Švejk, ne však naprosto identicky, a tak pan Sochor nemůže právními kroky ovlivnit jeho působení. Zmíněné kopírování konceptu však není problémem pouze tuzemského trhu. Pokud by koncept časem plánoval expanzi například do USA, měl by velké výdaje, protože zde funguje několik poboček, které jsou téměř identické s pobočkami restaurantů Švejk. Právní výlohy vynaložené v případě soudního jednání s nimi by byly opravdu velké. (*Sochor ml., 2016*)

### ***7.2.2 Nevýhody dle franchisanta Martina Války***

Velkou nevýhodou konceptu je, že nefunguje pod záštitou pivovaru. Koncepty fungující například pod pivovarem *Staropramen* či *Kozel* jsou z hlediska dodavatelů velmi podporovány. Jednak náklady na pivo jako takové jsou daleko menší a také pivovary poskytují restauracím nejrůznější doplňkové materiály. Produktové restaurace mají tedy v tomto ohledu jistou výhodu.

Další nevýhodou je ***kontrola***. Kontrola je právem franchisora, ale pro provozovatele je velmi nepříjemná, protože mu dává pocit, že není svým pánem, a přestože je vlastníkem restaurace, musí se stále někomu zodpovídat. Díky tomu, že mezi panem Válkou a Sochozem je dlouholetý přátelský vztah, kontrola z hlediska firmy Daos není prováděna nijak striktně, ale spíše v přátelském duchu.

Problémem je, že koncept Švejk funguje a je zavedený pod nějakým *fixním vzorem*. Proto nastává problém v případě změn, které franchisant požaduje nebo chce aplikovat ve své pobočce. Z toho, že pobočka funguje pod záštitou zavedené značky, vyplývají tak i jistá omezení, která souvisejí s jednotnou prezentací konceptu. S tou souvisí i kvalita značky. Protože pokud je jméno podniku Švejk poškozeno nějakou provozovnou, tento problém nenese pouze franchisor a daná provozovna, ale i celý koncept všech poboček. Pokud tedy nastane problém, je to problém celého řetězce.

Poslední nevýhodou jsou *finanční náklady* a pravidla plynoucí z franchisingové smlouvy. Jako každá služba, tak i poradenství, reklama, školení atd. něco stojí. Proto jsou v konceptu zavedeny průběžné poplatky a náklady na vstup do konceptu. V případě pana Války jsou průběžné poplatky jen v symbolické výši. Není to tedy z finanční stránky žádný velký problém, stále je to však náklad navíc. (*Válka, 2017*)

## **8 Analýzy činnosti podniku Tivoli**

### **8.1 Analýza vnějšího prostředí**

Vnější prostředí podniku je velmi důležité, protože ovlivňuje podnik a jeho fungování. Pro jednotlivé provozovny je podstatné znát své okolí a přizpůsobit se mu, jak to je jen možné, aby podnik mohl fungovat co nejefektivněji a jeho zisky byly co nejvyšší.

#### **8.1.1 PEST analýza v obecném pojetí**

K analýze vnějšího prostředí podniku slouží různé nástroje. Jedním z nich je například analýza *PEST*, která se zabývá prostředím podniku z hlediska *politického, ekonomického, sociálního a technologického*. Do všech těchto podskupin mohou být zahrnuty aspekty geografického rozložení podniku, právní a legislativní předpisy, ekologické trendy a normy a dále různé kulturně-historické a etnické prvky. V některých odborných knihách lze najít členění, které v sobě zahrnuje ještě prvky *L* a *E*. Jedná se o rozšíření *PEST* analýzy o prostředí *legislativní* a *environmentální*. Pro účely této práce však bude vycházeno pouze ze základních čtyř prvků prostředí a další, mírně odlišné prvky v nich budou zahrnuty.

*Politické a právní faktory* tak mohou zahrnovat například stabilitu politické situace, zahraniční obchod, zákony týkající se činnosti podniku, stabilitu vlády, ochranu životního prostředí a různá další právní omezení. *Ekonomické faktory* obsahují různé makroekonomické trendy, jako jsou například míra inflace, úroková míra, měnový kurz, HDP, míra nezaměstnanosti obyvatelstva a další ukazatele. *Sociální a kulturní prostředí* zobrazuje demografický vývoj populace, vzdělání, zvyky a případně i etnické vlivy v regionu. *Technologické prvky* analýzy vnějšího prostředí vyjadřují změny v oblasti technologie, výzkumu technologií, trendy a inovace v daném sektoru. (Taušl Procházková, 2015)

#### **8.1.2 PEST analýza restaurace Tivoli**

Vliv makroekonomického prostředí na restaurační zařízení *Tivoli* je samozřejmě velmi podstatný. Protože se jedná o podnik nabízející služby v oblasti gastronomie, je pro něj například vliv demografického prostředí zahrnujícího lidské potřeby a trendové požadavky velmi důležitý, protože zákazník je *alfou i omegou* těchto podniků. Samozřejmě důležitou roli hrají i legislativní změny, které se mohou výrazně projevit na ekonomické a hospodářské situaci firmy.

### ***Politické a legislativní prostředí***

Politické faktory a legislativní změny mají významný vliv na chod a hospodaření podniku. Kvůli krizi, která zasáhla podnikatelské prostředí v letech 2008–2009, se od vlády očekávala jistá výpomoc, která by umožnila podnikům překonat krizi a pokrizovou situaci, která v případě restaurace *Tivoli* hraničila s bankrotem. Například rok 2009 byl pro toto zařízení opravdu těžký, protože z tržeb podniku pan Válka sotva hradil závazky a náklady společnosti.

V oblasti daní je pro podnikatele nejdůležitějším faktorem vývoj sazeb. *Daň z příjmu právnických osob* se v posledních letech drží na úrovni 19 %. V nejbližším období vláda neplánuje učinit kroky k tomu, aby výše této daňové sazby byla změněna. Nicméně významnou změnu sazby v průběhu let zaznamenala *daň z přidané hodnoty (DPH)*. Ta v roce 2010 činila 20 % a snížená sazba byla 10 %. V roce následujícím sazby vzrostly o jedno procento, rok 2013 přinesl změnu na 21 % pro sazbu základní a 15 % pro sazbu sníženou. Toto zvyšování mělo velký a podstatný vliv na zdražení zboží, základních potravin, energií atd. Výsledkem toho bylo snížení reálného důchodu spotřebitele, který si již nemohl za stejnou částku koupit stejné množství potravin jako před začátkem zvyšování sazeb. A tak spotřebitelé začali méně utrácet, což se projevilo i v oblasti gastronomického průmyslu. Lze tedy konstatovat, že vliv politických a právních faktorů dopadá na podnikatelské prostředí v posledních letech spíše negativně. (Tyll, 2014)

V případě pohostinství se jedná o živnost ohlašovací, a provozovatel musí tedy vlastnit živnostenský list, pro který by měl splňovat podmínky dle *živnostenského zákona*, konkrétně požadavky uvedené v paragrafu § 21 a 22 *živnostenského zákona*, na kterém nejsou pro tento rok plánovány žádné podstatné změny. A jelikož podnik *Tivoli* je již fungujícím zařízením, nijak významně se ho netýkají ani změny spojené se získáním povolení k prodeji alkoholických nápojů atd., proto nebudou v této práci rozváděny.

Každý podnik, který pracuje s potravinami, musí dodržovat přísné hygienické normy a požadavky, které jsou uvedeny v zákonech, vyhláškách a případně v nařízeních Evropského parlamentu a Rady. Pan Válka nemá s těmito zákony žádný závažný problém, naopak je považuje za naprosto správné a nutné. (100progaastro.cz, 2017)

V roce 2016 také došlo dle Hospodářských novin k významným změnám v rámci protikuřáckého zákona, který byl konečně schválen a nyní bude aplikován na všechna

restaurační zařízení bez výjimek. Zákon byl schválen 118 poslanci a pan Válka považuje tuto změnu za velmi příznivou, protože i on sám vede podnik jako čistě nekuřácký, a tak je s tímto nařízením naprosto ztotožněn a spokojen. (*Domaci.ihned.cz, 2017*)

Velmi diskutovaným tématem v posledních dnech je také zavedení *elektronické evidence tržeb (EET)*, s níž byly spojeny náklady na pořízení zařízení poskytujícího tuto evidenci a starosti spojené s odesíláním účtenek. Pan Válka nemá žádný problém se zavedením EET, ale považuje za velmi komplikované odesílat veškeré účtenky. Podle něj by bylo daleko lepší odesílat pouze denní tržbu, nikoli vše. Se zaváděním EET jsou také spojeny celní kontroly, které probíhají již od prosince 2016, případně od ledna 2017. Každý typ kontroly je pro podnikatele přítěží a ubírá mu jeho vzácný čas a svobodu.

Obecně pan Válka považuje EET za velmi přínosnou změnu, ocenil by však její omezení pouze na denní hlášení tržby. Nákladově ho toto opatření zatížilo pouze při pořízení zařízení na tisk a evidenci účtenek.

Česká asociace hotelů a restauračních zařízení velmi podporovala zavedení EET a naprosto souhlasí s potřebou eliminace šedé ekonomiky v oblasti soukromého podnikání. Nutno říct, že svou podporu vyjádřila jen proto, aby sektoru gastronomie bylo vyhověno v oblastech DPH, které jí připadá velmi diskriminující, a to z toho důvodu, že jako v jediném sektoru ekonomiky je DPH při nákupu surovin účtováno se sníženou sazbou a při prodeji je používána sazba zvýšená, tudíž každý provozovatel restauračního zařízení odvádí státu o 6 % více, než by ve skutečnosti měl. V prosinci roku 2016 byla prosazena změna novely zákona o DPH a v budoucnu by mohlo dojít ke sjednocení snížené sazby, případně bude asociace požadovat jiné úlevy a výhody, aby nedocházelo k diskriminačnímu jednání oproti ostatním odvětvím podnikatelského sektoru. (Podnikatel, 2017)

### ***Ekonomické prostředí***

„Ekonomické prostředí firmy se skládá z faktorů, které ovlivňují na jedné straně možnosti podniků nabízet výrobky a služby, na druhé straně z možnosti zákazníků výrobky a služby kupovat.“ (*Světlík, 2005, str. 31*)



Ekonomické prostředí ovlivňuje podnik z hlediska tržeb a také z hlediska koupěschopné síly obyvatelstva. Mezi základní ekonomické faktory ovlivňující gastronomický sektor a sektor služeb patří vývoj inflace. Inflace výrazně ovlivňuje makroekonomické okolí podniku a koupěschopnost spotřebitelů, protože při její vyšší míře se snižuje kupní síla peněz, což má za následek snižování spotřeby. Vývoj inflace v rámci České republiky je zobrazen v *tabulce číslo 1*, která prezentuje míru inflace vyjádřenou přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen a bere v úvahu přepočet reálných mezd obyvatelstva, velikost důchodů atd. Vyjadřuje tak změnu roční průměrné cenové hladiny vůči předchozím dvanácti měsícům v procentuálním vyjádření.

Tab. č. 1: Vývoj inflace a spotřebitelských cen

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Míra inflace v %	6,3	1	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

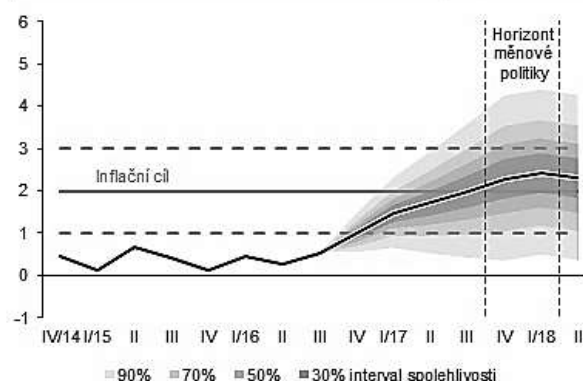
Zdroj: Zdroj: Vlastní zpracování dle Czso.cz, 2017a

Zdravá ekonomika má inflaci kolem 2 %. Díky cílům ČNB se k této hodnotě velmi přibližujeme, ale přesto se stále pohybuje pouze v okruhu kolem ní. Pro podnik Tivoli je vývoj inflace klíčovým faktorem, protože zvýšená míra inflace znamená odliv zákazníků, ale také požadavek zaměstnanců na zvýšení mzdy. Vývoj a predikce inflace pro další roky jsou zobrazeny na *obrázku číslo 3*.

Obr. č. 3: Vývoj inflace

#### Prognóza inflace na horizontu měnové politiky

ukazatel	horizont	ve výši
meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen	4. čtvrtletí 2017	2,3 %
	1. čtvrtletí 2018	2,4 %

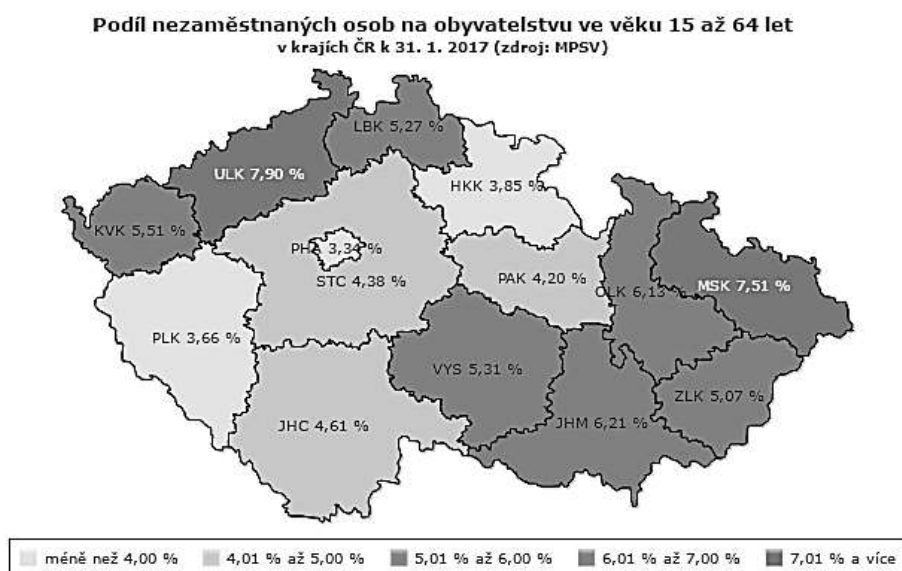


Zdroj: Cnb.cz, 2017

Dalším makroekonomickým ukazatelem je míra nezaměstnanosti a průměrná měsíční mzda. Lidé, kteří jsou nezaměstnaní, nejspíše nenavštíví restaurační zařízení. Tato služba pro ně již nebude dostupná a nebudou si ji moci dovolit. Nezaměstnanost byla v roce 2016 nejmenší od roku 2008, v České republice je tedy nezaměstnanost nízká, a občané se tak nemusejí omezovat ve své spotřebě. V rámci Plzeňského kraje je nezaměstnanost aktuálně na úrovni 3,4 % a ve srovnání s předchozím čtvrtletím ještě klesla o půl procentního bodu, podíl nezaměstnaných osob vůči ekonomicky aktivním tak je 3,66 %, aktuálně k březnu roku 2017 viz *obrázek číslo 4*. Průměrná měsíční hrubá mzda dosahuje hodnoty 26 498 Kč. Obecnou míru nezaměstnanosti z hlediska pohlaví občanů lze vidět v *příloze E*. (Czso.cz, 2017c; Plzenskykraj.cz)

Regionální a krajská nezaměstnanost je zobrazena v *příloze F*, kde ukazuje rozdílné hodnoty nezaměstnanosti v rámci jednotlivých regionů a krajů. Pro účely této práce jsou důležité především údaje z Plzeňského kraje, ve kterém se Švejk restaurant Tivoli nachází.

*Obr. č. 4: Mapa nezaměstnanosti v ČR*



*Zdroj: Czso.cz, 2017d*

Poslední makroekonomický ukazatel, který ovlivňuje pana Válku, je měnový kurz. Jelikož není vlastníkem objektu, ve kterém provozuje svou činnost, musí každý měsíc platit nájem vlastníkovu objektu, jímž je ale osoba žijící v zahraničí, a tak měnový kurz

ovlivňuje náklady a projevuje se v účetnictví pana Války pozitivním, či negativním kurzovým rozdílem. Nájemné je placené v eurech. Aktuální cena eura ke dni 22. 1. 2017 se pohybuje kolem 27,025 Kč za euro dle ČNB a dle prognózy banky by se tento kurz kolem 27 Kč mohl udržet celý rok 2017. Vývoj měnového kurzu v průběhu let je zobrazen v příloze G.

Všechny tyto ekonomické ukazatele mají vliv na podnik a zejména na jeho tržby. Vývoj jednotlivých ukazatelů a jejich vliv na podnik je zobrazen v tabulce číslo 2.

Tab. č. 2: Vliv ukazatelů na tržby podniku

<b>Rok</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Meziroční míra inflace v %</b>	2,3	2,4	2,4	1,4	0,1	0,1	2
<b>Výše průměrné mzdy v Kč</b>	23 932	24 319	25 109	25 128	25 686	26 467	27 589
<b>Míra nezaměstnanosti v %</b>	9,6	8,6	9,4	8,2	7,5	6,2	5,2
<b>Meziroční vývoj maloobchodních tržeb ve službách v %</b>	-1,3	1,6	-0,4	3,6	4,2	5,5	3
<b>Roční tržby podniku Tivoli v tis. Kč</b>	<b>8 546</b>	<b>9 012</b>	<b>8 698</b>	<b>8 511</b>	<b>8 489</b>	<b>9 256</b>	<b>cca 14400</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů Válka, 2016; Kurzy.cz, 2017a, b, c, d

### **Sociální prostředí**

Se sociálním prostředím podniku úzce souvisí také počet obyvatel daného kraje. V případě Tivoli se jedná o kraj Plzeňský, jehož počet obyvatel se aktuálně pohybuje kolem čísla 578.194. Plzeň lze tedy považovat za město s velkým počtem obyvatel, a tedy i dostatečným počtem zákazníků pro restaurační zařízení. (Plzeňský-kraj, 2016)

Sociální prostředí také jistým způsobem ovlivňuje chování zákazníků. S rostoucí globalizací a rozvojem internetu přichází stále nové a nové trendy ovlivňující nejen požadavky zákazníka, ale také nabídku restauračních zařízení, protože vše v tomto odvětví funguje na základním principu nabídky a poptávky. Provozovatel restauračního zařízení musí přizpůsobovat svou nabídku aktuálním požadavkům zákazníků, pokud o

ně nechce přijít. V případě restaurace Tivoli však trend nehraje tak významnou roli, a to díky tomu, že celý koncept Švejk je založen na staročeské kuchyni, která tedy nepodléhá aktuálním trendům. Pouze některé pokrmy jsou mírně poupraveny moderními gastronomickými trendy, například úprava pokrmů a designového uspořádání surovin na talíři, případně jsou v restauračních zařízeních Švejk používány různé moderní technologie usnadňující přípravu jídel.

Kulturní a etnické rozložení obyvatelstva je nedílnou součástí vnějšího prostředí. V rámci Plzeňského kraje se setkáváme s různými menšinami, z nichž je potřeba zmínit menšinu turecké národnosti, která má přímý vliv na podnik pana Války, protože právě v ulici Klatovská existuje několik tureckých restaurací, které ubírají zákazníky podniku Tivoli. Ale podnikatelské aktivity této menšiny nejsou panem Válkou považovány za významně konkurenční, protože turecké provozovny nabízejí absolutně odlišný typ gastronomie. Díky českému zaměření a umístění restaurace Tivoli v prostředí, kde převažují občané vyžadující tradiční českou gastronomii, podnik funguje velmi dobře a nepocítuje žádné významné změny, které by byly zákazníky vyžadovány.

Jelikož podnik funguje hlavně díky stálým zákazníkům, je pan Válka velmi vstřícný vůči jejich požadavkům a nepovažuje za problém uzpůsobit jídlo, případně prostor přání zákazníka, pokud to po něm bude požadovat například při příležitosti oslavy, promoce, svatby či firemního jednání. (*Válka, 2017*)

Do sociálně-kulturního prostředí také patří lidské potřeby a aktuální trendy. V posledních letech jsou velice populární dárkové poukazy, vouchery a služby zahrnující v sobě komplex dílčích služeb. Také pitná voda je již v mnoha restauračních zařízeních podávána zcela zdarma k objednavce, protože lidé si často dávají pouze neperlivou vodu a nechtějí za ni platit 30 Kč navíc, když je téměř ve stejné kvalitě jako voda kohoutková. Toto však restaurace Tivoli nenabízí a dle autora práce by to pro ni byla jedinečná příležitost.

### ***Technologické prostředí***

Technologie je dnes již nutnou součástí fungování každého restauračního zařízení, a to nejen z hlediska ušetření času a práce, ale také z hlediska potřeby zavádět nové moderní věci, nestagnovat a nelpět na starých postupech. V gastronomii se technologie vytváří a obnovují stejně rychle jako v jakémkoli jiném odvětví. Pan Válka je přístupný

novým trendům a snaží se ve své kuchyni zavádět nejnovější technologické vychytávky. (Válka, 2017)

Aktuálními trendy v technologiích, které se týkají gastronomie, jsou různé typy kotlů, velkokapacitních stojů, které zpracovávají potraviny, konvektomaty, výrobničky ledu, různé mycí stroje, salátové bary, kuchyňské roboty, mixéry, kávovary a různá další varná technika. V podniku Tivoli lze nalézt většinu těchto pokrokových technologických přístrojů.

## **8.2 Analýza mezoprostředí podniku Tivoli**

Přáním každého podniku je co nejlépe uspokojit potřeby a požadavky zákazníků. Aby mohlo dojít k tomuto uspokojení, musí podnik spolupracovat s určitými subjekty, které tvoří okolí podniku nazývané *mezoprostředí*. (Světlik, 2005)

Pro analýzu mezoprostředí byl v této práci zvolen *Porterův model pěti sil*.

### **8.2.1 Porterův model**

Cílem tohoto modelu je identifikovat síly, které působí na podnik v konkurenčním prostředí a mohou ohrozit chod podniku. Mezi ně lze zařadit například *konkurenci*, nově *vstupující konkurenty* do odvětví, hrozbu *substitučních produktů* nebo také faktory ovlivňující podnik pomocí kupní síly. Mezi tyto faktory patří *zákazníci*, kteří jsou pro podnik klíčovým prvkem, a *dodavatelé*, kteří se starají o zásobování podniku všemi potřebnými polotovary, surovinami, službami a dalšími potřebnými prvky. (Taušl Procházková, 2015)

### **8.2.2 Porterův model restaurace Tivoli**

V rámci Porterova modelu restaurace Tivoli je důležité zmínit problematiku a vliv *potencionálních konkurentů*. Nová konkurence je v každém případě negativním prvkem, který daný podnik ovlivňuje jak z hlediska cenotvorby, tak z hlediska úbytku zákazníků. V současné době není v blízkosti provozovny plánovaná žádná výstavba nebo otevření restauračního zařízení. Na základě fungování restaurace jako součásti franchisového konceptu Švejk je konkurence založená na stejné bázi redukována už samotným konceptem a nedovolí otevření nové pobočky poblíž stávajících provozoven, které by tak mohly být ohroženy.

Nová konkurence tak není ohrožujícím faktorem, který by pana Válku aktuálně zatěžoval. (*Válka, 2017*)

Dalším prvkem, jež je zahrnut v analýze Porterova modelu, jsou *substituty*. Substituty jsou produkty nebo služby velmi podobné produktu nebo službě, která je podnikem nabízena. V rámci restaurace Švejk Tivoli se za substituční produkty dají považovat jídla vydávaná jinými restauračními zařízeními, která kopírují receptury a postupy restaurace. Hrozbu substitutů v tomto případě pan Válka jen velmi těžko ovlivní, protože na jídlo nelze uplatnit žádné autorské právo, které by zakazovalo ostatním restauracím a výdejnám pokrmů vařit stejná jídla. Navíc nelze určit, kdo s daným pokrmem přišel jako první. V rámci konceptu je k dispozici velké množství receptur a postupů k jednotlivým podnikovým specialitám. Úkolem franchisanta je pak chránit tyto postupy, aby nedocházelo k jejich přesnému kopírování konkurenčními podniky.

Významným parametrem jsou i *dodavatelé*. V případě podnikání formou franchisingu mají jednotlivé pobočky velkou výhodu v tom, že koncept jako celek má vyjednaný slevy a různá zvýhodnění v rámci jednotlivých dodavatelů, což provozovateli šetří jednak čas na nalezení vhodného a spolehlivého dodavatele, tak i náklady, které jsou sníženy díky množstevním slevám a odběrům celého konceptu. V rámci konceptu Švejk jsou vyjednání dodavatelé na interiérové opravy a úpravy a dodavatelé zabezpečující dodávku jednotlivých surovin potřebných pro chod podniku. Švejk Tivoli využívá velké i lokální dodavatele. Zeleninu a alkoholické nápoje odebírá od velkého celorepublikového dodavatele *Makro*, dále nealkoholické nápoje od firmy *Elko*, *Coca-Cola*, mražené produkty od firmy *Nowaco* a *Bidfood*, pivo od *Plzeňského Prazdroje*, alkohol například i od firmy *Rudolf Jelínek*. Nicméně maso, které pan Válka považuje za naprosto stěžejní surovinu, odebírá od zemědělského družstva z Kralovic, kde působí tzv. *Maso Dřevec*. Tohoto dodavatele si vybral z důvodu vysoké kvality masných výrobků, které poté může s jistotou kvalitního a chutného pokrmu servírovat svým náročným zákazníkům. Káva do konceptu je dodávána společným smluvním partnerem, a to firmou *Dought Edbergs*. Všichni tito dodavatelé jsou velice spolehliví, ale nejsou nenahraditelní, takže v případě neshod či problémů není problém je nahradit jinými v krátkém časovém intervalu.

*Zákazníci* jsou dalším významným faktorem, který ovlivňuje prostředí podniku jednak proto, že jsou alfou i omegou každého provozovatele, jednak i proto, že jsou hlavním

a v případě restauračního zařízení Tivoli jediným zdrojem příjmů. Segmentace zákazníků je tedy stěžejním úkonem každého podnikání. Restaurální zařízení pana Války však nemá vyčleněný určitý specifický segment, protože zákazníci restaurace jsou všechny věkové skupiny a všechny společenské vrstvy. Nelze tedy stanovit pouze jeden segment, který je mezi zákazníky nejvíce zastoupen. Podnik funguje již více než 20 let a za tuto dobu má své stálé zákazníky, kteří Švejk restaurant navštěvují v pravidelných intervalech. Pokud by si ale pan Válka mohl své zákazníky vybrat, dle jeho slov by volil segment mezi 30 a 55 lety, protože ten je pro něj cílový z hlediska maximalizace zisků, jelikož jeho příjem je ve většině případů nejvyšší.

Posledním prvkem Porterova modelu je **konkurence**. V případě Tivoli jsou konkurenčními zařízeními veškerá restaurační zařízení či výdejny jídel, bistra atd. působící v blízkém okolí. Největším problémem a konkurentem jsou však pro pana Válku jídelny, které mu snižují ceny poledního menu. Bylo by pro něj ideální toto menu vydávat za částku 109 Kč, ale kvůli jídelnám musí být cena za polední menu snížena na 85 Kč, protože by se lidé u něj jinak během poledních hodin nestravovali a to si z hlediska denní tržby nemůže dovolit. Kromě jídelen, které panu Válkovi kazí cenotvorbu, se v blízkém okolí vyskytují další restaurace, například: Belvedére, U Bizona, Pizza Májovka a další. Ty však nejsou panem Válkou považovány za významnou konkurenci, protože on sám se považuje za největší konkurenci pro ně, a to z toho důvodu, že tyto zmíněné restaurace mají ceny určené dle nabídky pana Války. Další konkurencí mohou být restaurační podniky v oblasti Tesca nebo v oblasti obchodního domu Kaufland, kde se nacházejí hlavně čínské restaurace a rychlá občerstvení. Nabídka těchto provozoven je však zcela odlišná, a proto zákazník, který hledá stejný typ gastronomie, jakou poskytuje pan Válka, nemá jinou možnost, než navštívit restaurační zařízení Tivoli nebo Belvedére. Nabídka v této provozovně je podobná gastronomickému konceptu Švejk, ale neobsahuje speciality a vyhlášené pokrmy. Ceny alkoholických a nealkoholických nápojů jsou na třídě Klatovská jen minimálně odlišné od cen stejných nápojů v Tivoli.

Pokud bude uvažována konkurence v rámci centra Plzně, tedy ne pouze v okolí podniku, je důležité zmínit například podnik Velbloud, který nabízí velmi podobně koncipovanou gastronomickou nabídku a navíc zákazníkům nabízí pivní nápoje vlastní výroby, což je v posledních letech velkým trendem. (*Válka, 2017*)

### **8.3 Analýza mikroprostředí podniku**

Mikroprostředí podniku je prostředím, které podnik může ovlivnit. Pro tuto analýzu existuje mnoho různých postupů, avšak dle autora práce je nejvhodnějším postupem analýza pomocí marketingového mixu.

#### **8.3.1 Teorie marketingového mixu**

Marketing, obchodní strategie, plány a mnoho dalších aktivit úzce souvisí s chodem podniku. Marketingový mix, který zahrnuje složky jako *výrobek/službu, cenu, místo/distribuci a marketingovou komunikaci*, je tak dostatečným zdrojem informací o vnitřním fungování podniku. V některých případech bývá marketingový mix, jinak také nazývaný *4P*, rozšířen o složky, které zahrnují lidské zdroje, veřejné mínění a politicko-společenská rozhodnutí. Pro potřeby analýzy podniku Tivoli bude v této práci vycházeno z modelu *5P*, který zahrnuje *Product, Price, Place, Promotion a People*. Komponenty marketingového mixu lze tak rozdělit do předešlých skupin. (Taušl Procházková, 2015)

#### **8.3.2 Marketingový mix restaurace Tivoli**

##### **Product**

Produkty restauračního zařízení Tivoli jsou veškerá jídla nabízená tímto podnikem a různé další služby jako například možnost ubytování v pensionu nebo pronájem salonků pro speciální příležitosti. Jako franchisový koncept má Švejk domluveno se svými provozovateli 15 smluvně daných jídel, v případě Tivoli však pouze 9, zbytek si pan Válka připravil ve své nabídce sám. Podnik nabízí typická staročeská jídla, která jsou doplněna prvky moderní gastronomie. Z nabídky je potřeba zmínit například *domácí svíčkovou na smetaně od paní Müllerové, guláš feldkuráta Otto Katze, Balounovu baštu* a mnoho dalších skvělých jídel. Už z jídelního lístku je tedy znatelný vliv postavy Švejka. Kromě jídla restaurace samozřejmě nabízí i velké množství alkoholických

a nealkoholických nápojů. Pan Válka zde čepuje *plzeňské pivo Prazdroj 12°, černého Kozla, Birell, volbu sládků a pivo řezané*. Víno je dováženo ze Znojma ze *Znovín Znojmo, a.s.* a jsou zde nabízeny i domácí likéry jako *slivovice a karlovarská Becherovka*. Díky tomu, že pan Válka je ve volném čase také someliérem, je nabídka vín velice různorodá a pestrá. Ve vinném lístku lze nalézt vína bílá, červená, růžová,



ročníková, přívlastková, dokonce i pravé české sekty. Ukázku jídelního lístku lze nalézt v příloze H. (*Válka, 2017*)

### **Price**

Cena a cenotvorba je pro podnik klíčová, protože nastavení cen ovlivňuje tržby podniku a tím i jeho fungování. Služby, které byly zmíněny v předchozí kapitole, jsou oceněny v následující výši. Pronájem salonku vyjde na 250 Kč až 500 Kč. Záleží na tom, zda je s pronájmem spojena konzumace nápojů. Cena pokoje se pohybuje přibližně okolo 600 Kč na osobu/noc a v této ceně je zahrnuta i snídaně. (*Válka, 2017*)

Co se týče marže podniku, ta je stanovena rozdílně pro každé jídlo a nápoj. V nejbližší době pan Válka plánuje ji sjednotit, aby neměl mnoho práce s tvorbou jednotlivých cen. Doporučená marže restauračního zařízení by měla být mezi 200 až 250 %, ale to je dle pana Války velmi málo. Na svá jídla používá marži v průměru 300 %. V některých případech, jako jsou třeba bramboráčky, má stanovenou marži až 1000 %. Výrobní náklady na toto jídlo jsou 9 Kč a prodejní cena činí 90 Kč. Důležité tedy je, jaké suroviny a vstupní náklady jsou do jídla investovány. Pokud se jedná o maso, zde je marže jen velmi nízká, protože podnik si zakládá na kvalitním masném výrobku, a tak jen vstupní náklady do steaku jsou kolem 100 Kč a prodejní cena je 250 Kč.

Důležitým prvkem při tvorbě marže je také doba, kdy je jídlo podáváno. Na polední menu nelze stanovit marži 300 %, ale pouze 45 %. Jak již bylo zmíněno v kapitole týkající se konkurence, pro pana Válku není možné zvýšit cenu poledního menu, protože polední cenu mu snižují okolní jídelny. Neméně podstatným prvkem je také ochota lidí za jídlo zaplatit určitou částku, protože pokud budou ceny nastaveny příliš vysoko, zákazníci půjdou do jiného podniku a tržby se budou snižovat. (*Válka, 2017*)

### **Place**

Lokalita je klíčovým aspektem pro úspěch podniku. Lidé si častěji všimnou restaurací na rušném místě než v zapadlých uličkách. V tomto má Tivoli velkou výhodu, protože se nachází poblíž centra Plzně. V jeho blízkosti je také mnoho firem, kolejí, univerzita a velké množství dalších zařízení, která čítají tisíce potenciálních strávníků. S tím také úzce souvisí exteriér restauračního zařízení, který na případného zákazníka už z větší vzdálenosti působí jako historický objekt, který je doplněn logem Švejka a Plzeňského Prazdroje. Součástí exteriéru je i zahradní restaurace, která funguje pouze v letních

měsících. Bohužel v tomto případě zahradní posezení nenabízí příliš lákavý výhled, protože v jeho blízkosti se nachází velmi rušná ulice Klatovská, kde provoz aut a tramvají může jistým způsobem narušovat atmosféru a pohodlí zahrádky. (Válka, 2017)

Kromě exteriéru je také důležitý samotný interiér restaurace. První dojem je pro potencionálního zákazníka klíčový. Ve všech restauracích, které fungují pod konceptem Švejk, je kladen velký důraz na jednotnou prezentaci. Idea Švejkovy postavy a doby, ve které v knize žije, byla velkou inspirací pro vybavení a koncepci těchto podniků. Interiéry jsou navrhovány a plánovány předními architekty, kteří se snaží sladit pohodlí restaurace a dostatečný počet stolů tak, aby byl efektivně využit prostor, který je k dispozici.

Interiér je velice zajímavý, protože kromě toho, že je laděný do dob Rakouska-Uherska, je i velmi kvalitně zútulněný pomocí dřevěných prvků. Na stěnách podniku použito borové dřevo ošetřené kvalitními laky, aby se prodloužila jeho živostnost. Dalšími dřevěnými prvky jsou podlahy ze smrkového dřeva a veškerý nábytek, který je doplněn dalšími přírodními materiály, jako jsou přírodní litina, žula a mosaz. Ukázka interiéru je zobrazena v příloze CH. Součástí interiérového vybavení je i osvětlení, které je tvořeno replikami nástěnných lamp z dob první republiky. Okna jsou pak pokryta tzv. *pseudovitrážovými* skly, která zobrazují životní události vojáka Švejka. Tuto postavu je tedy možné nalézt v každém koutu restaurace, dokonce i na nádobí, na kterém je jídlo podáváno, na výšivkách ubrusů a opěradlech židlí. (Válka, 2017)

### **Promotion**

Díky tomu, že Tivoli je součástí konceptu Švejk, reklama je řešena společnou formou. Obecně lze konstatovat, že koncept Švejk nevěnuje marketingové komunikaci příliš pozornosti, a tak je společná reklama omezena pouze na některé akce, jako je například výročí konceptu. Pan Válka má zaplacenou pouze jednu reklamu několikrát do roka, a to v rozhlasovém vysílání. Marketing je tedy velmi slabý. V současné době stále rostoucí popularity sociálních sítí je nedílnou součástí také marketing právě na nich. Švejk Tivoli má facebookové stránky, na kterých pan Válka zveřejňuje některé události podniku. Ukázka je zobrazena v příloze I.

## ***People***

Lidé jsou další složkou marketingového mixu. Pokud chce podnikatel úspěšně a efektivně provozovat své restaurační zařízení, je naprosto klíčové mít milou, ochotnou obsluhu a především dobrého kuchaře, který zastane požadované úkony. Pan Válka zaměstnává 6 servírek/číšníků a 4 kuchaře, plus jednoho pomocného kuchaře. Je zde tedy dostatek zaměstnanců, kteří se mezi sebou prostřídávají, aby nevznikaly fixní týmy. Tuto metodu střídání personálu zavedl pan Válka proto, že považuje za důležité, aby každý uměl pracovat s každým. V případě, že by někdo vypadl a tým by nebyl sehraný, nastane zde zmatek a hosté tím budou poznamenáni. Organizační struktura podniku je tak velmi jednoduchá, protože se skládá pouze z provozního pracovníka restauračního zařízení, vedoucích číšníků, běžných číšníků, šéfkuchaře, kuchařů a pomocné síly v kuchyni.

Pokud chce mít podnik v rámci konceptu jednotnou prezentaci, je nezbytné, aby i obsluha nosila stejné ošacení, které je franchisingovou smlouvou stanoveno. Servírky by měly nosit bílou košili, případně tričko s logem Švejka a červenou zástěru. Číšníci by měli být oblečeni do bílé košile s logem a šedých kalhot. Bohužel ne vždy je toto dodržováno. (Válka, 2017)

### ***8.3.3 Aktuální situace podniku***

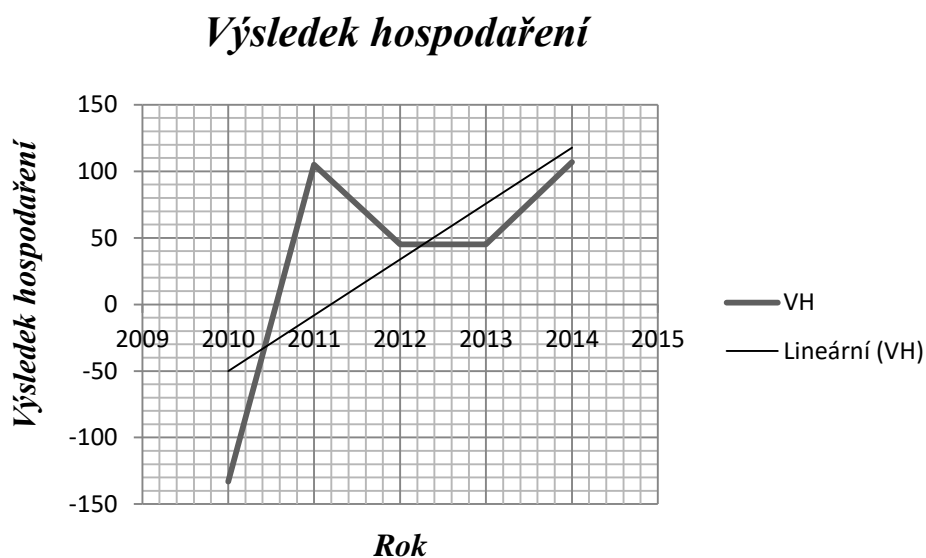
Velmi důležité pro analýzu činnosti podniku je zmínit jeho aktuální situaci z hlediska závazků společnosti. Co se týče různých půjček, leasingů a úvěrů, společnost pana Války má dnes již pouze jeden **úvěr** a ten by v případě nutnosti pan Válka mohl splatit ihned ze svých aktiv. Pro podnik tudíž nepředstavuje žádný závazek, který by nějakým způsobem mohl v budoucnosti narušit chod restaurace. Další závazky má společnost samozřejmě ke svým dodavatelům. Dodavatelské vztahy fungují na základě faktur, které jsou panem Válkou vždy placeny v požadovaném termínu.

Z hlediska nákladů podnik každý měsíc vynaloží přibližně **1 000 000 Kč**. Do těchto nákladů patří nájemné, které činí **120 000 Kč**. Dalším nákladem je elektřina, která činí **8000 Kč**, plyn také **8000 Kč**, vytápění rovněž **8000 Kč**, odvoz komunálního odpadu za **3000 Kč** a největší položkou jsou mzdové náklady, které jsou **380 000 Kč**. Zbytek jsou náklady na suroviny potřebné pro chod podniku a případně drobné rekonstrukce a opravy. Pan Válka má také jednou za měsíc reklamu v rádiu. (Válka, 2017)

Z hlediska tržeb je na tom podnik velmi dobře, měsíční tržby jsou v průměru **1 200 000 Kč**. Průměrná útrata na zákazníka činí **230 Kč**, v době poledního menu jsou to částky kolem 130 Kč a v odpoledních/večerních hodinách kolem 350 Kč. Podnik denně vydá v běžný pracovní den 200 jídel a během víkendu až 350 jídel. Víkendy a pozdější odpolední hodiny jsou tedy pro podnik klíčové, protože přinášejí největší zisk. Návštěvnost podniku se během dne mění, největší je mezi 11:30 a 14:00 a pak mezi 19:00 a 21:00. Je to ale velmi nárazové a nelze se řídit touto návštěvností každý den. Jako každé restaurační zařízení, tak i Tivoli má dny, kdy podnik navštěvuje mnoho zákazníků, a dny, kdy je o zákazníky nouze. Tento typ byznysu je proto velmi obtížně předvídatelný. (Válka, 2017)

V průběhu fungování podniku křivka tržeb stále roste, s tím však rostou i náklady podniku. Výjimkou byl pouze rok 2009 a 2010, kdy podnikové tržby sotva stačily na pokrytí nákladů z důvodu krize, která zasáhla nejen toto odvětví, ale i celou ekonomiku a každý podnikatelský subjekt. Dalším problémem, co se týká pokrytí nákladů, je každoročně měsíc únor, jelikož v něm chybí dva dny tržby, a to se samozřejmě odráží i na celkových tržbách za tento měsíc. Vývoj nákladů podniku v průběhu let nebyl podnikem poskytnut. Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním je zobrazen na obrázku číslo 5. (Válka, 2017)

Obr. č. 5: Vývoj výsledku hospodaření v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů Válka, 2016

Vhodné je také zmínit přístup podniku ke změnám. V případě pana Války, který vyznává velmi rodinný a přátelský postoj ke svým zaměstnancům, lze jeho přístup k aplikování změn v podniku považovat za nedirektivní. Nechce, aby byly změny násilně zaváděny, ale vyžaduje jejich pozitivní přijetí personálem. Nechává dostatečný prostor návrhům dodatků, které by jejich zavedení usnadnily a vylepšily, případně daly panu Válkovi podnět k přehodnocení zavedení daného změnového opatření. (*Válka, 2017*)

Důležitou součástí aktuální situace podniku je i jeho vytížení. Jelikož podnik nabízí poměrně vysokou kapacitu, je velmi těžké zaplnit celý komplex. Využíván je tak průměrně z **60 %** celkové kapacity. Navrhované změny by tak jistým způsobem mohly přispět k vyplnění kapacitního vytížení podniku a zajistit tak efektivnější vytížení podnikových prostor.

#### **8.4 Dotazníkové šetření**

V rámci analýzy prostředí podniku bylo také sestaveno dotazníkové šetření, které má za cíl prezentovat spokojenost zákazníků podniku, zhodnotit znalost stávající marketingové propagace a případně zjistit zájem u potenciálních návrhů, které by v podniku Tivoli mohly být zavedeny. Jednotlivé otázky jsou zaměřeny jak na obecnou segmentaci zákazníka, tak na situaci podniku a možné zlepšení v oblasti prostředí restauračního zařízení, obsluhy, marketingové propagace a pokrmů. Dotazníky složené z 23 otázek byly rozdávány hostům restaurace Tivoli v průběhu měsíců ledna a února. Jejich celkový počet byl 107, ale 7 hostů odmítlo účast na dotazníkovém šetření. Vzor dotazníku je zobrazen v *příloze J*.

##### ***Otázka č. 1: Jak často navštěvujete restauraci Švejk?***

První z otázek byla zaměřena na zjištění četnosti návštěv zákazníka. Nejvíce zastoupenou odpovědí bylo tvrzení, že restaurační zařízení je navštěvováno několikrát měsíčně 37 hosty, další četnou odpovědí byla denní návštěva, která byla zastoupena 25 hlasy. Lze tedy konstatovat, že restaurační zařízení je pravidelně navštěvováno stálými zákazníky, protože poprvé zde byly z tázaných pouze 3 osoby.

##### ***Otázka č. 2: Jakého jste pohlaví?***

Otázka pohlaví je také velmi důležitou součástí dotazníku. Určuje, zda je zařízení navštěvováno spíše muži, či ženami. Výsledky v tomto případě byly velmi těsné,

protože dotazník vyplňovalo 45 žen a 55 mužů. Dle této segmentace lze také určitým způsobem přizpůsobit nabídku jídel, protože většina žen poté v dalších odpovědích uvedla nedostatečný výběr zdravějších a nemastných pokrmů. Rozložení je zobrazeno v grafu, který lze nalézt na *obrázku číslo 6*.

*Obr. č. 6: Pohlaví dotazovaných*



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

### ***Otázka č. 3: Do které věkové skupiny patříte?***

Ačkoli někomu může připadat otázka věku nepatřičná, v tomto případě je poměrně důležitá. Díky věkové kategorii zjistíme, na jaký segment je vhodné se zaměřit, protože pokud by podnik navštěvovali spíše lidé nad 60 let, vhodnou propagací by tak nebyly sociální sítě a podobné moderní techniky spojené s internetem. V tomto případě byl nejpočetnějším segmentem host ve věku 21 až 30 let v celkovém počtu 41 osob. Další kategorií, která byla hojně zastoupena, a to 32 hlasy, byli hosté mezi 31 až 40 lety. Skupina 41 až 50 let byla zastoupena 20 hlasy a vyšší věková kategorie čítala pouze 4 zákazníky. Skupinu do 20 let prezentovali 3 vyplňující.

### ***Otázka č. 4: Používáte e-mailovou adresu?***

Tato otázka byla zaměřena na možnou tvorbu databáze zákazníků, která by sloužila k rozesílání poledních menu nebo různých akcí. Proto bylo nutné zjistit, zda zákazníci používají e-mailové adresy, aby tato forma propagace mohla nastat. Z odpovědí bylo patrné, že 68 respondentů užívá e-mailovou adresu, 32 nikoliv.

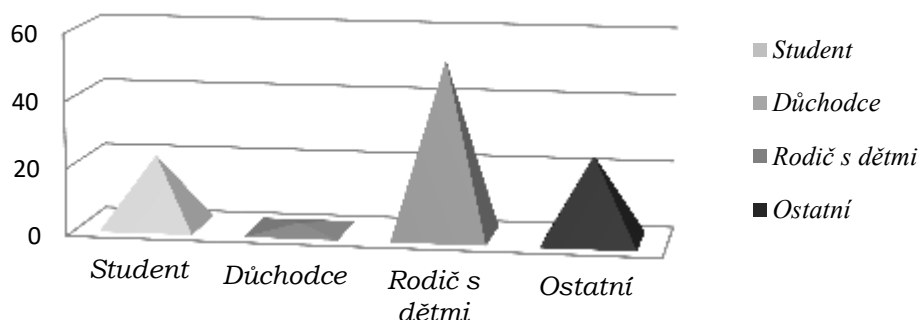
### ***Otázka č. 5: Ve které kategorii se aktuálně nacházíte?***

Cílem této otázky bylo určit kategorii, která je nejpočetnější, aby jednotlivé budoucí návrhy byly co nejefektivnější. Největší zastoupení měla v tomto případě kategorie

rodič s dětmi a čítala 52 hostů z celkových 100 vyplňujících. Další početnou kategorií byla kategorie ostatní, která zahrnovala 25 vyplňujících. Poslední početnou skupinou byli studenti, kteří byli zastoupeni 21 hlasy. Důchodci čítali pouze 2 zákazníky.

Obr. č. 7: Kategorie dotazovaných

### Kategorie návštěvníků



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

#### Otázka č. 6: V jakém složení jste tuto restauraci navštívili?

Složení hostů u stolu určitým způsobem vypovídá o požadavcích zákazníků, protože pokud převažují rodiny s dětmi a podnik nemá uzpůsobený prostor pro tento segment, je to velmi nepříjemné. Z dotazníkového výzkumu vyplývá, že rodiny s dětmi jsou velmi početným segmentem a bylo by vhodné jim prostor jistým způsobem zpříjemnit. Celkový počet hostů s dětmi byl 52. Další odpovědi jako návštěva v páru, s kolegy nebo kamarády se pohybovaly kolem 13 hostů. Nejméně početnou odpovědí byla samostatná návštěva.

#### Otázka č. 7: Jak jste se o Švejk restauraci dozvěděli?

Tato otázka byla zaměřena na to, odkud hosté berou svá doporučení pro tento podnik. 54 hostů se o restauraci dozvědělo od známých, 22 z facebookových stránek a dalších 12 z rozhlasového vysílání. Zbytek hostů se o tomto zařízení dozvěděl jiným způsobem nebo z webových stránek podniku.

#### Otázka č. 8: Slyšeli jste / viděli jste nějaký druh reklamy na toto restaurační zařízení?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zákazníci znají reklamu restaurace. Bohužel více než 66 % odpovědělo, že nezná žádnou.

***Otázka č. 9: Jak hodnotíte ochotu personálu***

Tyto otázky, které se hodnotily stupnicí známek, byly zaměřeny na činnost podniku. Ochota personálu byla ohodnocena průměrně známkou 2.

***Otázka č. 10: Jak hodnotíte rychlost obsluhy?***

Rychlost obsluhy hosta byla ohodnocena průměrnou známkou 3.

***Otázka č. 11: Jakou známkou byste hodnotili úpravu pokrmů na talíři?***

Úprava pokrmů byla průměrně hodnocena za 3.

***Otázka č. 12: Připadalo Vám jídlo kvalitní a chutné?***

Na otázku odpovědělo kladně více než 89 % hostů.

***Otázka č. 13: Odpovídají ceny kvalitě a množství jídla?***

V tomto případě 72 % hostů bylo s kvalitou a množstvím jídla spokojeno.

***Otázka č. 14: Ocenili byste nabídku pitné vody zdarma?***

Tato otázka byla zodpovězena kladnou odpovědí všemi dotazovanými.

***Otázka č. 15: Vyhovuje Vám nabídka jídel?***

Nabídka jídel je v tomto případě spíše vyhovující, 72 % dotazovaných odpovědělo, že jsou s nabídkou podniku spokojeni. Zbytek uvedl v následujících odpovědích požadavky na určité změny.

***Otázka č. 16: Přáli byste si být kontaktováni v případě akcí, denního menu, slev...?***

Bohužel více než 46 % dotazovaných by si nepřálo být kontaktováno.

***Otázka č. 17: Jak na Vás působí vybavení restaurace?***

Nejčtenější odpovědi v tomto případě bylo příjemně s 58 % a 30 % odpovědělo spíše příjemně, zbytek hostů měl negativní odpovědi.

***Otázka č. 18: Připadá Vám hygiena toalet a jejich vybavení dostačující?***

Otázka vybavení a hygieny toalet vyšla s alarmujícími výsledky, protože více než 79 % dotazovaných nebylo s hygienou a vybavením spokojeno.



***Otázka č. 19: Jak celkově hodnotíte restauraci Švejk?***

Průměrnou odpovědí byla známka 2.

***Otázka č. 20: Ocenili byste tematické akce?***

Tematické akce by ocenilo 82 % hostů, proto budou v kapitole akčních programů navrženy a bude k nim vypracována i základní forma propagace.

***Otázka č. 21: Byla by pro Vás nabídka živé hudby atraktivní?***

S předchozí otázkou souvisí i tato nabídka, která by byla atraktivní pro 71 % dotazovaných.

***Otázka č. 22: Co by zvýšilo Vaši návštěvnost v tomto podniku?***

Tato otázka byla ponechána otevřená, aby došlo k návrhu jednotlivých opatření, která by daný zákazník individuálně ocenil. Odpovědi na tuto otázku byly velice různorodé, ale nejčastějšími bylo rozšíření nabídky o zdravější pokrmy (39 %), požadavek na dárkové poukazy (28 %), požadavek na snížení ceny poledního menu (8 %), zvětšení porcí a další.

***Otázka č. 23: Je něco, co byste si přáli změnit na této restauraci?***

Změny mohli zákazníci navrhnout v oblasti obsluhy, hygieny a prostředí podniku a v oblasti jídle a služeb. Nejčastěji zmiňovanou změnou v oblasti personálu byla rychlost obsluhy (36 %), v oblasti hygieny a prostředí se jednalo o požadavky na častější úklid toalet (27 %) a nabídku podsedáků na studené židle (14 %). V oblasti jídla se jednalo zejména o úpravu pokrmů a oblast služeb obsahovala požadavek na dárkové poukazy, které by zahrnovaly komplexní služby.

## 9 Analýza SWOT

Pro komplexní analýzu podniku byla zvolena analýza *SWOT*, která v sobě zahrnuje prvky *mikroprostředí*, *mezoprostředí* a *makroprostředí*. Tyto prvky byly podrobně analyzovány v předchozích kapitolách a pro potřeby SWOT analýzy z nich bude vycházeno.

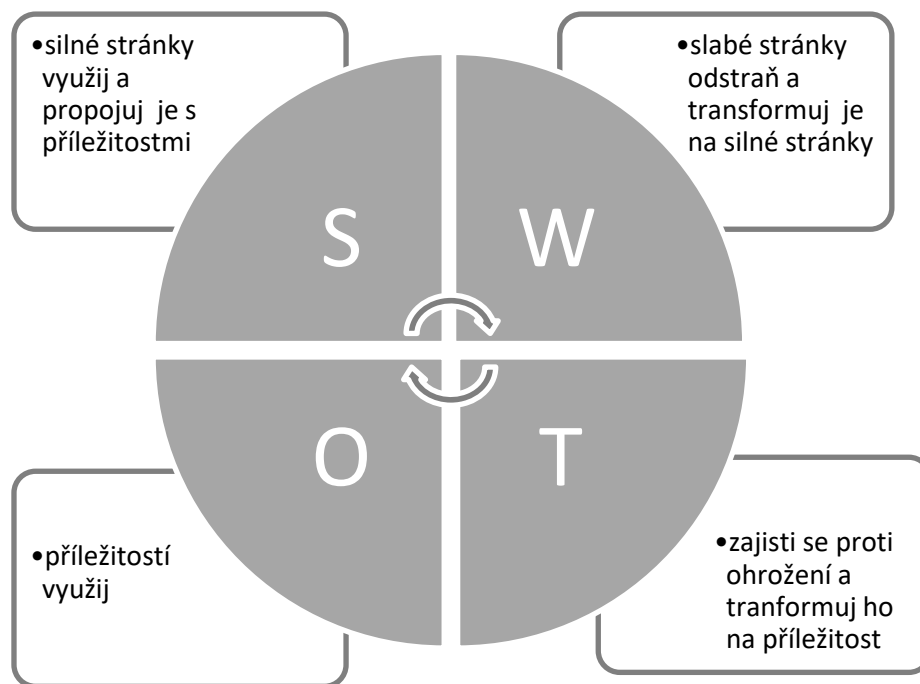
### 9.1 SWOT analýza v obecném pojetí

SWOT analýza se zabývá prvky, které jsou součástí makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí podniku. Jejím cílem je identifikovat všechny prvky ovlivňující podnik a rozdělit je do jednotlivých skupin.

V případě analýzy externího prostředí lze použít PEST analýzu, která identifikuje faktory týkající se politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí. Případně lze využít i Porterovu analýzu, která zhodnotí situaci mezoprostředí daného podniku. Z komplexní externí analýzy poté vznikají jednotlivé příležitosti a ohrožení, která podnik ovlivňují. Další částí je analýza interních faktorů, také nazývaná analýza interního prostředí. To je posléze prezentováno jako silné a slabé stránky podniku. (Kotler, 2013; Kotler, 2007)

Význam SWOT pochází z anglických výrazů *Strengths* (silné stránky), *Weaknesses* (slabé stránky), *Opportunities* (příležitosti) a *Threats* (hrozby). Jednotlivé části analýzy lze vidět na obrázku číslo 8. Ovšem tímto analýza nekončí. Důležité je stanovení jednotlivých strategií, kterými by se podnik měl řídit a na něž by měl zaměřit svou pozornost. Mezi strategické možnosti patří například kombinace **SO**, která využívá silné stránky podniku spolu s příležitostmi. Další strategií je **ST**, která se aplikuje k eliminaci rizik pomocí silných stránek. Strategie **WO** upozorňuje na slabé stránky podniku, nutnost jejich nápravy a odstranění, aby mohlo dojít k využití jednotlivých příležitostí. Poslední strategií je **WT**, jež není příliš výhodná, protože zahrnuje jak hrozby, tak i slabé stránky podniku. (Fotr, 2012)

Obr. č. 8: SWOT analýza



Zdroj: Vlastní zpracování dle Tyll, 2014

## 9.2 SWOT analýza Tivoli

Data pro SWOT analýzu byla využita z rozhovorů s panem Válkou, z vlastního průzkumu autora, dotazníkového šetření a z jednotlivých analýz prováděných v rámci této bakalářské práce.

### 9.2.1 Příležitosti

Příležitosti jsou možnosti, jež se podniku nabízejí. Mezi ně lze zařadit například rozšíření jídelního lístku o pokrmy, které budou založeny na zdravější bázi. Důvodem je, že podnik nabízí česká jídla, a ta jsou ve většině případů velmi hutná a těžká do žaludku, což málo ocení například ženy, které podnik navštěvují spolu se svými partnery. Proto by bylo vhodné nabídku jídelního lístku rozšířit o některé druhy salátů, těstovin a luštěnin. S rozšířením nabídky také souvisí trend pitné vody zdarma. Mnoho restaurací již tuto službu nabízí a zákazníci ji hojně využívají. Voda je v mnoha podnicích dražší než alkoholické nápoje a její kvalita je přitom velmi srovnatelná s vodou kohoutkovou, navíc z dotazníkového šetření vyplývá, že hosté by tuto nabídku velmi ocenili.

Další možností, která se podniku nabízí, je postava Švejka, která by mohla být využita například pro tvorbu různých doplňkových materiálů. Například pokud hosté čekají na

pokrm, mohly by jim být zapůjčeny noviny, které by obsahovaly obrázky, historii *Švejka* či nějaký příběh z jeho života. Zákazníkům by se tak zkrátilo čekání na pokrm a mohli by tím zabavit například i své děti, které v restauračním zařízení nemají příliš mnoho vyžití. Proto by bylo vhodné nakoupit například i dětské pastelky a omalovánky, které by se půjčovaly dětským hostům.

V dnešní době lidé velmi oceňují různé komplexní služby, a tak by pro podnik bylo velkou příležitostí nabízet degustační menu s vínem, které by zákazníci mohli darovat na základě voucheru nebo dárkového poukazu. Případně by se zde mohly pořádat různé tematické akce jako sobotní grilování, steakové dny, dny slovenské kuchyně a mnoho dalších aktivit.

Z lokality restaurace je také patrné, že se nachází v blízkosti univerzity, kde studují stovky studentů. Výhodné by tak bylo zaměřit pozornost i na ně. Restaurace by mohla nabízet například jídlo dne za cenu poledního menu, případně v době promocií by mohla zvýšit svou propagaci v oblasti univerzity.

### **9.2.2 Hrozby**

Hrozby jsou pro podnik velmi rizikové. Mezi aktuální patří například zavedení elektronické evidence tržeb. Zatím není možné určit, jakým způsobem podnik ovlivní. Pozitivní změny ale pan Válka neočekává, protože s sebou zatím nese nepohodlí a náklady na pořízení speciálního zařízení, které umožňuje odesílání účtenek příslušnému státnímu orgánu. Do budoucna je pravděpodobné, že by se díky eliminaci šedé ekonomiky mohla situace restauračních zařízení změnit například v otázce *DPH*. To je pro podniky z hlediska srovnání *DPH* při nákupu a *DPH* při prodeji velice diskriminační, protože jsou zde uplatňovány rozdílné sazby. Ale v tomto ohledu restaurační zařízení a hotely již dlouho usilují o stejné podmínky pro všechny podnikatelské subjekty.

Ekonomickou oblast jako takovou je velmi těžké predikovat. *ČNB* uvádí prognózy vývoje inflace, HDP a dalších ukazatelů. Stále však jde pouze o pravděpodobný průběh, a tudíž nelze předem považovat ekonomickou situaci za stabilní. Dopady na Českou republiku mohou mít změny Evropské unie, migrace, EET a mnoho dalších aktuálních faktorů, které by mohly zapříčinit například růst cen surovin, tím navýšení nákladů podniku a samozřejmě i cenového ohodnocení jednotlivých pokrmů.

Mezi hrozby patří také trendy v oblasti gastronomie, kdy může dojít ke změnám požadavků zákazníků, a je možné, že nabídka jídel již nebude atraktivní a bude muset dojít k její obměně. Se změnami trendů také úzce souvisí změny konceptu jako celku.

Do hrozeb také patří i prvky mezoprostředí jako například selhání dodavatele a vznik nové konkurence.

### **9.2.3 Silné stránky**

Silné stránky podniku odrážejí pozitivní aspekty vnitřního prostředí podniku. Mezi ně v případě restaurace Tivoli lze zařadit například zkušenosti s gastronomií a s vedením podniku, dále historii podniku, který je v Plzni funkční již více než 20 let a za tuto dobu si získal své stále klienty. Samozřejmě je důležitým prvkem i lokalita restaurace, interiér, exteriér a zahrádka restaurace. Všechny tyto aspekty nabízí zákazníkovi nevšední zážitek a příjemně působící prostředí, které jen umocňuje celkovou atmosféru podniku. Velkou výhodou je i samotná značka, protože *Švejk* představuje kvalitní a tradiční jídlo za přijatelné ceny.

Samozřejmě podnik utváří také personál, který v něm funguje. V případě Tivoli je obsluha velmi sebraná, příjemná a dotváří tak celkové pozitivní a milé prostředí.

### **9.2.4 Slabé stránky**

Slabé stránky zobrazují negativa podniku jako například nedostatečnou propagaci, která je v rámci Tivoli řešena jen velmi okrajově. Co se týká propagace, na internetových stránkách chybí informace o vinném lístku a týdenním menu, které není nikde zveřejněno a ani v restauraci není k dispozici, pouze na dotaz, což je autorem práce považováno za velké negativum.

Dalším problémem je otevírací doba, která by mohla být v některé dny prodloužena. Pokud se v podniku konají akce jako svatby a další druhy oslav, měla by zde být možnost prodloužit otevírací dobu a uzpůsobit ji tak hostům.

Slabou stránkou je také vybavení a vzhled toalet, jež jsou ve velmi špatném stavu a kazí tak celkový dojem restauračního zařízení. Dalším prvkem, který kazí dojem, je i nedodržování předepsaného oblečení obsluhy, což pak působí velmi chaoticky a mělo by být pokutováno symbolickými částkami, aby byl zachován podnikový řád.

V oblasti nabídky služeb je negativním prvkem nabídka jídel, která se skládá z těžkých, smažených a nezdravých jídel, jež nemusejí být zákazníky vždy preferována. Proto by bylo příhodné rozšířit nabídku pokrmů. Další službou, která v podniku chybí, je parkoviště a parkovací místa, která jsou v okolí podniku bohužel jen velmi těžko dostupná. Vhodné by bylo i pořádání tematických akcí, které by mohly přilákat nové zákazníky a oživily by tak chod podniku. Rozložení jednotlivých složek SWOT analýzy je zobrazeno v *tabulce číslo 3*.

### **9.2.5 Zhodnocení SWOT analýzy**

Klíčovým bodem této analýzy je určení strategie, kterou by se podnik měl řídit a na niž by měl zaměřit svou pozornost. Z hlediska silných stránek je na tom podnik velmi dobře, protože již díky konceptuální vizi získává mnohá pozitiva už jen ze značky, pod kterou funguje. Vhodné by pro podnik bylo sloučit silné stránky a možné příležitosti. Další strategií, která by mohla být spojena s příležitostmi podniku, je strategie využití příležitostí k eliminaci negativ a vylepšení slabých stránek.

Slabé stránky podniku vrhají na restaurační zařízení špatné světlo a zákazník si tak kazí dojem o chodu podniku. Proto je vhodné si své slabé stránky přiznat a snažit se proměnit je ve stránky silné. Například tematické akce by byly vhodným oživením podniku, které by přineslo nejen zábavu pro hosty, ale také díky vylepšení propagace těchto akcí nové potencionální zákazníky, kteří by poté podnik doporučili v případě spokojenosti dále.

Z hlediska hrozeb není podnik nijak významně ohrožen. Ale jak již to v tomto gastronomickém odvětví funguje, je velmi těžké predikovat budoucí vývoj, protože zákazníci některý den chodí více, některý méně a nelze určit přesnou denní návštěvnost podniku a spoléhat na určitou výši tržeb. Z toho důvodu jsou provozní restaurací na určité hrozby připraveni a víceméně s nimi počítají. Lze tedy konstatovat, že slabé stránky podniku a hrozby se pan Válka bude snažit eliminovat a potlačovat, protože samozřejmě i on sám požaduje, aby jeho podnik byl efektivní a kvalitní. Problém nastává v případě změn fixně zavedených pravidel konceptu, protože jak již bylo zmíněno, na základě franchisingové smlouvy podnik musí dodržovat určitá pravidla a jednotnou prezentaci. Tudíž je potřeba veškeré změny, které by nějakým způsobem

měnily vzhled podniku, propagaci, případně jiným významným způsobem ovlivňovaly atmosféru restaurace, řešit s franchisorem.

Tab. č. 3: SWOT analýza

<b>SWOT analýza</b>		
	<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
<b>MIKROPROSTŘEDÍ</b>	<i>Zkušenosti</i>	<i>Nedostatečná propagace</i>
	<i>Historie podniku</i>	<i>Vybavení toalet a doplňkové vybavení</i>
	<i>Kvalitní jídlo</i>	<i>Otevírací doba</i>
	<i>Lokalita restaurace</i>	<i>Nezveřejněný vinný lístek na internetu</i>
	<i>Nevšední interiér</i>	<i>Nezveřejněné týdenní menu</i>
	<i>Přijatelné ceny</i>	<i>Nedodržování předepsaného oblečení</i>
	<i>Příjemná obsluha</i>	<i>Chybějící vysvětlivky v jídelním lístku</i>
	<i>Sehraný personál</i>	<i>Netištěná denní nabídka</i>
	<i>Tradiční pokrmy</i>	<i>Chybějící tematické akce</i>
	<i>Zahradní posezení</i>	<i>Parkování</i>
<i>Známa značka</i>	<i>Nezdravá a smažená jídla</i>	
<b>MAKROPROSTŘEDÍ</b>	<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
	<i>Trend zdravějších pokrmů</i>	<i>EET</i>
	<i>Oblíbená postava Švejka</i>	<i>Růst cen surovin</i>
	<i>Segment studentů</i>	<i>Trendy v gastronomii</i>
	<i>Zájem zákazníků o balíčky služeb</i>	<i>Ekonomická krize</i>
	<i>Zájem o tematické akce</i>	<i>Poškození dobrého jména jiným provozovatelem</i>
	<i>Trend pitné vody zdarma</i>	<i>Konkurence</i>
<i>Zájem o vouchery a dárkové poukazy</i>	<i>Selhání dodavatele</i>	
<i>Zájem o dětskou zábavu</i>	<i>Úprava konceptu</i>	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

## **10 Návrhy na rozvoj podniku**

Jednotlivé akční programy na rozvoj podniku budou zpracovány z hlediska nákladů a časové náročnosti v případě jejich aplikace či přípravy realizace. Rozvoj podniku je velmi důležitý, protože při vhodném začlenění jednotlivých návrhů může dojít k navýšení tržeb restauračního zařízení v důsledku zvýšení návštěvnosti podniku.

### **10.1 Jednotlivé akční programy**

V rámci této podkapitoly budou představeny jednotlivé návrhy, které budou detailně vysvětleny z hlediska jejich náplně a také z hlediska odpovědných osob. Samozřejmě k nim bude přiřazena nákladová i časová náročnost.

#### ***10.1.1 Tematické akce a jejich propagace***

Z dotazníkového šetření vyplývá, že mnoho zákazníků by ocenilo tematické akce. Tematické akce jsou velkou příležitostí pro podnik, protože při vhodné a efektivní propagaci mohou přilákat i nové potenciální zákazníky. Mezi ně by mohly být zařazeny například steakové dny, vepřové hody, letní grilování či dny s živou muzikou. Každému z těchto návrhů by mohlo být přiřazeno určité období dle sezonních požadavků. Například steakové dny by mohly být pořádány jednou do týdne v průběhu května, vepřové hody by mohly být naplánovány na podzimní měsíce, letní grilování by mohlo zaplnit restaurační zařízení o sobotních a nedělních večerech v průběhu letních prázdnin. Návrh na živou hudbu je poněkud finančně náročný, protože součástí realizace musí být kvalitní a spolehlivá kapela či muzikant, který by zajistil večerní zábavu, a náklady na něj by se tak podniku vyplatily.

Odpovědnost je v případě zavádění nových návrhů klíčová. Určuje, kdo bude daný projekt realizovat, kdo bude odpovědný za jeho průběh, kdo o něm bude informován a s kým budou jednotlivé kroky konzultovány. Tento návrh zahrnuje hned několik odpovědných osob., V případě propagace je totiž nutné, aby odpovědnou osobou byla firma, u které budou propagační materiály vytvářeny. Další odpovědnou osobou je samozřejmě i pan Válka. Co se týče realizace, tu zajišťuje celý podnik a veškerý personál, který musí být zároveň i informován a je vhodné s ním průběh akcí také konzultovat.

Propagace akcí má mnoho podob. V tomto případě by bylo vhodnou reklamou například použití e-mailového rozesílání stálým zákazníkům, rozdávání letáčků



u obchodního domu Kaufland a na konečné zastávce tramvaje číslo 4, Bory. K tomuto účelu by bylo možné využít například brigádníků, kteří by letáčky rozdávali za finanční odměnu *60 Kč/hodinu*, případně vytvoření soutěží na sociálních sítích. Restaurace Tivoli používá facebookové stránky, a tak by bylo možné nabídnout například soutěž o steak či jídlo do *300 Kč* zdarma nebo podobnou akci, která by byla založena na sdílení propagačního materiálu a případně zodpovězení otázky pod tento propagační materiál.

Časová náročnost, délka a termín realizace jsou v tomto případě závislé na úspěchu jednotlivých akcí. Pokud zajistí navýšení návštěvnosti a zákazníci budou akce dále vyhledávat, je vhodné v jejich přípravě pokračovat, ale pokud dojde k tomu, že nebudou mít očekávaný ohlas, je samozřejmě vhodné je včas ukončit a zaměřit svou pozornost na jiné návrhy.

Náklady na tyto akční programy jsou velmi rozdílné. Se sdílením návrhu na sociálních sítích je spojen náklad na vyhrané jídlo, který by činil *300 Kč*, dále jsou zde náklady na brigádníky, které by činily *240 Kč* na jednoho brigádníka, pokud by rozdával mezi *14:00* a *18:00* na určených místech *3* dny před danou akcí. Vhodné by bylo použít brigádníky dva, aby došlo k požadovanému pokrytí. Celkové náklady by tak činily *480 Kč*. Propagace formou emailového rozesílání by byla zajištěna panem Válkou a byla by náročná pouze na čas. Dalším nákladem jsou letáčky, které by byly vytvořeny panem Válkou a tištěny specializovanou firmou. Cena tisku se v této oblasti pohybuje kolem *1,90 Kč/kus* v případě objednání *500* ks. Formát těchto letáků by byl *A5* a tištěny by byly jednostranně. Celková cena za letáčky by tedy byla *950 Kč*. (*Chciletaky.cz, 2017*)

Živá hudba by stála zhruba *3000 Kč* za večer. Tuto cenu autor práce zjistil po zaslání několika poptávkových formulářů plzeňským kapelám, které splňují požadovaný repertoár. Celkový předpokládaný počet akcí bez živé hudby by se mohl pohybovat kolem *10* a podnik zahrne pouze *2* zkušební akce s živou hudbou. Vyobrazení souhrnu tohoto návrhu je v *tabulce číslo 4*.

Tab. č. 4: Akční program číslo 1

<i>Návrh</i>	<i>Tematické akce</i>
<i>Činnosti nutné k zajištění návrhu</i>	zajištění kapely, zajištění brigádníků, tvorba letáku, vyhledání firmy pro tisk, zveřejnění události na facebooku, rozeslání e-mailů zákazníkům
<i>Termín realizace</i>	červen 2017 - květen 2018
<i>Délka realizace</i>	12 měsíců
<i>Časová náročnost na přípravu návrhu</i>	10 dní
<i>Náklady návrhu</i>	(300 + 480 + 950)/akce + 3000 - živá hudba <b>celkem 26 760 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### **10.1.2 Kohoutková voda zdarma**

Dalším vhodným návrhem, který vyplynul z dotazníkového šetření, je nabídka kohoutkové vody zdarma. V dnešní době, kdy jsou alkoholické nápoje v restauračních zařízeních pomalu stejně drahé jako voda, je samozřejmé, že zákazníci ocení kohoutkovou vodu ke své konzumaci zdarma. Podnik tak získá spokojené zákazníky a spokojený zákazník je dobrou reklamou pro podnik. Tento trend kohoutkové vody zdarma byl aplikovaný například v restauraci Pasta Grande, která se nachází v Českých Budějovicích. Samozřejmě s touto změnou přišly mírné úbytky tržeb, protože zákazníci si již neobjednávali vodu placenou, ale podnik považuje tuto změnu za příznivou z hlediska spokojenosti zákazníka, který se do podniku rád vrací a úbytek je tak mnohonásobně převýšen tržbami za jiné produkty, které si zákazník objedná.

Zodpovědnost za tuto změnu nese opět pan Válka a je i jejím realizátorem, protože zakoupí pro svou restauraci vhodné džbánky. Informování o této změně budou zaměstnanci, kteří tuto nabídku zveřejní pomocí komunikace se zákazníkem.

Náklady na toto opatření jsou spojené s pořízením džbánek. Cena těchto džbánek se pohybuje kolem 34 Kč/ks, v případě nákupu objemu 0,25 l. Vhodné by bylo nakoupit alespoň 30 ks. Termín realizace této změny bude od června 2017. (*Levnenadobi.cz, 2017*)

Tab. č. 5: Akční program číslo 2

<b>Návrh</b>	<b>Kohoutková voda zdarma</b>
<b>Činnosti nutné k zajištění návrhu</b>	koupě džbánek
<b>Termín realizace</b>	červen 2017 - květen 2018
<b>Délka realizace</b>	12 měsíců a déle
<b>Časová náročnost na přípravu návrhu</b>	1 den
<b>Náklady návrhu</b>	34 Kč/ks, <b>celkem 1020 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### 10.1.3 Brožury Švejk

V každém podniku, který se zabývá výdejem jídel, dochází k určité časové mezeře mezi objednávkou a výdejem pokrmu. Proto by další návrh mohl být zaměřen právě na tento problém. Výdejní doba by neměla přesáhnout 25 minut, ale ne vždy se tento časový interval daří dodržet. Žadoucí tedy je zabavit hosty po tuto dobu a zpříjemnit jim čas, který tráví čekáním. Brožury, které by vyprávěly příběh restauračního zařízení, případně zobrazovaly pomocí komiksového příběhu scénky z filmu Švejk, by byly příjemným a velmi originálním prvkem. Případně by podnik mohl zvážit umístění příběhů jako součást jídelního lístku.

Odpovědnost je v tomto případě vhodné přenést na podnik, který by zajistil a realizoval grafické práce na brožurách a zároveň zprostředkoval jejich tisk. Panu Válkovi by stačilo, kdyby v tomto případě byl pouze jako konzultant byl informován o změnách, které by v projektu nastaly. Informován by měl být také personál, který zajišťuje obsluhu zákazníků, aby mohl dané brožury nabízet hostům.

Náklady spojené s tímto akčním programem jsou poněkud náročnější, protože grafický návrh vyžaduje využití autorských práv, která se vztahují k postavě Švejka. Nezbytné tedy je, aby byl návrh konzultován s franchisorem a případně navržen jako změna týkající se celého konceptu. Tím by došlo k podstatnému ušetření nákladů v důsledku množstevních slev a rozložení nákladů na grafickou tvorbu mezi pobočky konceptu. Grafické práce na návrh jedné strany se pohybují od 1300 Kč (Josefkavalier.cz, 2017),

tisk v případě objednávky 30 kusů ve formátu A5 a celkovém rozsahu 10 stran by vyšel na 839 Kč a náklady na jeden kus v případě tisku by tak činily necelých 30 Kč. (Expressprint.cz, 2017)

Termín realizace by mohl být od září 2017. Délka tohoto návrhu by byla do ledna 2018, kdy by došlo k rozhodnutí o případném dotisku brožur či jejich zrušení dle oblíbenosti zákazníků. Souhrn návrhu je zobrazen v tabulce číslo 6.

Tab. č. 6: Akční program číslo 3

<b>Návrh</b>	<b>Brožura Švejk</b>
<b>Činnosti nutné k zajištění návrhu</b>	zajištění firmy na grafický návrh a tisk
<b>Termín realizace</b>	září 2017 - leden 2018
<b>Délka realizace</b>	5 měsíců
<b>Časová náročnost na přípravu návrhu</b>	30 dní
<b>Náklady návrhu</b>	1300 Kč/strana - grafický návrh, 839 Kč tisk <b>celkem 13 839 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

#### **10.1.4 Doplnění potřebného vybavení**

Z dotazníkového výzkumu je též patrné, že podnik má drobné nedostatky ve vybavení. Například židle podniku nejsou vybaveny podsedačky, které jsou pro některé zákazníky nepostradatelné. Dřevěné židle a lavice jsou zvláště v zimních měsících velmi studené, a proto by bylo vhodné zakoupit látkové podložky, aby bylo zajištěno potřebné pohodlí zákazníka. Podsedačky nemusí být umístěny na každé židli, bylo by však vhodné, aby byly k dispozici na požádání hosta.

Odpovědnost za realizaci této změny nese provozní restauračního zařízení, informování by měli být číšníci a servírky podniku, kteří by poté měli nabídnout tuto službu příchozím zákazníkům. Termín a délka realizace byla určena od října 2017 do května následujícího roku.

Další možností rozvoje podniku by bylo doplnění vybavení v oblasti toaletních potřeb. V některých restauračních zařízeních lze na toaletách pro ženy nalézt potřebné doplňky

jako deodorant, vlhčené ubrousky, kapesníčky či hygienické ženské potřeby. Tyto služby autor práce považuje za velmi příjemné a zákaznicemi velmi ceněné. Náklady, které by v sobě zahrnovaly veškeré toto hygienické vybavení, se dle průzkumu v drogistických zařízeních *Dm* a na základě odhadu měsíční spotřeby pohybují odhadem kolem 300 Kč za měsíc. Náklady na podsedačky se poté pohybují kolem 52 Kč/ks (*Dkshop.cz, 2017*). Vhodné by bylo pořídit alespoň 10 kusů. Souhrn návrhu je zobrazen v tabulce číslo 7.

Tab. č. 7: Akční program číslo 4

<b>Návrh</b>	<b>Doplnění vybavení</b>
<b>Činnosti nutné k zajištění návrhu</b>	zajištění vybavení
<b>Termín realizace</b>	říjen 2017 - duben 2018
<b>Délka realizace</b>	7 měsíců
<b>Časová náročnost na přípravu návrhu</b>	2 dny
<b>Náklady návrhu</b>	52 Kč/ks za podsedačky, hygienické potřeby 300 Kč/ měsíc <b>celkem 2 620 Kč</b>

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2017*

### **10.1.5 Vouchery a dárkové poukazy**

V posledních letech lidé mnohem častěji vyžadují komplexní služby, které by v sobě zahrnovaly ucelený balíček služeb. Proto je vhodnou formou voucher nebo dárkový poukaz, který by zahrnoval služby podniku a bylo by možné ho tak věnovat i jako dárek. Švejk restauranty tuto službu však nenabízejí, a proto to lze považovat za příležitost k rozšíření jejich portfolia a uspokojení dalších potřeb zákazníků, případně touto formou přilákat zákazníky nové, protože poukaz jim bude darován, oni navštíví restaurační zařízení a v případě jejich spokojenosti se tak stanou potenciálními stálými zákazníky.

Náklady na tento návrh nejsou až tak velké, protože voucher jako takový si pan Válka dokáže vytvořit sám. Bude se jednat o papír formátu A4, na kterém bude popis služeb, které voucher zahrnuje, postava Švejka, platnost poukazu a adresa podniku.

Samozřejmě každý z voucherů a dárkových poukazů musí obsahovat unikátní kód, který si pan Válka bude evidovat, takže nedojde k falšování voucherů. Nákladem tedy bude papír, barva do tiskárny a obálka, do které se poté daný voucher bude vkládat. Odhadem z průměrných cen lze tedy náklad na jeden voucher definovat jako 2,61 Kč. V tomto nákladu je zahrnuta obálka za 0,41 Kč, poté tisk voucheru za 2 Kč a papír za 0,2 Kč. Tyto ceny byly stanoveny na základě výzkumu v různých papírnicích, z něhož byla poté stanovena průměrná cena daného produktu.

Termín a délka realizace je v tomto případě od července 2017 do prosince 2017. Tento termín byl zvolen proto, aby lidé stihli nakoupit poukazy případně i jako vánoční dárky. Platnost daného poukazu by byla 1 rok.

Odpovědnost a realizaci nese provozní restauračního zařízení a informování budou zaměstnanci, kteří budou tuto možnost nabízet zákazníkům, případně by prodej voucherů mohl být doplněn do jídelního lístku a na nápojovou kartu, která je umístěna na stolech. Celkový souhrn na 100 předpokládaných kusů je patrný v *tabulce číslo 8*.

*Tab. č. 8: Akční program číslo 5*

<i>Návrh</i>	<i>Vouchery a dárkové poukazy</i>
<i>Činnosti nutné k zajištění návrhu</i>	zajištění papírů, koupit barvy do tiskárny, koupit obálky, založit dokument na evidenci voucherů
<i>Termín realizace</i>	červenec 2017 - prosinec 2017
<i>Délka realizace</i>	6 měsíců
<i>Časová náročnost na přípravu návrhu</i>	2 dny
<i>Náklady návrhu</i>	0,41 Kč/ks za obálky, papír 0,2 Kč/ ks, tisk 2 Kč/ks <i>celkem ks 2,61 Kč, celkem 100 ks 261 Kč</i>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

### **10.1.6 Propagace v městské hromadné dopravě**

V rámci města Plzně, kde funguje 100 tramvají, 100 autobusů a 70 trolejbusů by bylo vhodné je využít pro propagaci podniku. Konkrétně by mohla být spojena s prvním akčním programem. Tematické akce by mohly být podpořeny touto propagací, která by byla umístěna uvnitř nebo navenek vozů. Kolemjdoucí účastníci provozu a cestující

v daném prostředku by tak byli seznámeni s restaurací. Z důvodů vysokých nákladů vnější reklamy by byla nevhodnější reklamou vnitřní propagace. Ta by zahrnovala letáky ve formátu A4, které by si provozní restaurace mohl tisknout z vlastních zdrojů, protože náklady na tisk jednoho papíru formátu A4 vyjdou na 2 Kč. Dalším nákladem by pak bylo samotné umístění reklamního materiálu, které stojí 130 Kč/měsíc/kus. Vhodné by bylo tyto letáky umístit do tramvají číslo 4, jejichž trasa vede podél restauračního zařízení Tivoli. Vhodné by bylo použít alespoň 2 letáky každý měsíc. Některé by byly zaměřeny na jednotlivé akce podniku a jiné na obecnou propagaci restaurace. (Aipt.cz, 2017)

Odpovědnost, realizaci a ostatní aspekty v tomto případě nese provozní restauračního zařízení. Termín začátku tohoto návrhu lze datovat k červnu 2017 a celkové rozložení návrhu je zobrazeno v tabulce číslo 9.

Tab. č. 9: Akční program číslo 6

<b>Návrh</b>	<b>MHD a tramvaje</b>
<b>Činnosti nutné k zajištění návrhu</b>	zajištění papírů, zajištění a domluva reklamy
<b>Termín realizace</b>	červen 2017 - květen 2018
<b>Délka realizace</b>	12 měsíců
<b>Časová náročnost na přípravu návrhu</b>	4 dny
<b>Náklady návrhu</b>	papír 0,2 Kč/ ks, tisk 2 Kč/ks, reklama 130 Kč/kus/měs. <b>celkem za 2ks za měsíc 3173 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### **10.1.7 Billboard**

Restaurace ve většině případů nemají mnoho finančních prostředků, které by ze svého rozpočtu mohly uvolnit na propagaci, proto je velice důležité reklamu řešit střídavě a efektivně. Jako nákladnější prvek těchto návrhů byl zvolen billboard, který by byl umístěn v oblasti restaurace. Bohužel dostupné billboardy poblíž obchodního domu Kaufland mají již domluvenou smluvní spolupráci na nadcházející rok, a tak se autor

práce rozhodl pro umístění této reklamní plochy do blízkého okolí, konkrétně do oblasti ulice Edvarda Beneše směrem k nemocnici a centru.

Náklady na tento návrh spočívají v grafickém návrhu billboardu, jeho tisku a pronájmu plochy. Cena grafického návrhu billboardu se pohybuje v rozmezí od 2 500 Kč do 5000 Kč (*Melnycok.cz, 2017*). Pro potřeby restaurace Tivoli je nezbytné myslet na nákladovou náročnost, a proto bude zvolena co nejlevnější varianta produktu. Samotný tisk billboardu v rozměrech 510 x 240 cm vyjde na 649 Kč (*Tiskbillboardu.cz*). Pronájem reklamní plochy je poněkud finančně náročnější, cena v této oblasti se pohybuje kolem 5000 Kč za měsíc (*Mojebillboardy.cz, 2017*), což je velmi nákladné. Proto bude billboard umístěn pouze na zkušební dobu 2 měsíců a dle efektu se rozhodne o prodloužení, či přerušení této formy propagace.

Odpovědnost je v tomto případě rozdělena mezi různé osoby, mezi něž patří firma zajišťující grafický návrh, firma zajišťující tisk a osoba poskytující pronájem plochy. Těmto osobám také připadá funkce realizační. Provozní restaurace zůstane v tomto návrhu osobou informovanou a konzultantem průběhu projektu. Souhrn akčního programu je vyobrazen v *tabulce číslo 10*.

*Tab. č. 10: Akční program číslo 7*

<i>Návrh</i>	<i>Billboard</i>
<i>Činnosti nutné k zajištění návrhu</i>	zajištění firmy pro tisk, zajištění firmy pro grafické práce, zajištění reklamní plochy
<i>Termín realizace</i>	říjen 2017 a listopad 2017
<i>Délka realizace</i>	2 měsíce
<i>Časová náročnost na přípravu návrhu</i>	15 dní
<i>Náklady návrhu</i>	grafický návrh 2500 Kč, tisk 649 Kč, pronájem 5000 Kč/měsíc <b>celkem 13 149 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

### **10.1.8 Plakáty na univerzitě**

Díky lokalizaci restaurace by bylo přínosné, aby se zaměřila také na studenty. Každý rok absolventi univerzity slaví zakončení studia promoci, a tak by bylo vhodné nabídnout



jim možnost pronájmu salonků k tomuto účelu. Propagovat tuto službu by bylo možné například pomocí plakátů, které by byly umístěny v oblasti univerzity před termíny jednotlivých promocií.

Cena plakátů ve formátu A3 se pohybuje v barevném provedení kolem 13,40 Kč/kus. Pokud se promoce konají 3 krát ročně, bylo by nutné umístit tyto propagační materiály na fakulty zejména v oblasti Bory. Celkem lze předpokládat, že konečný počet plakátů by byl kolem 25. (Alfatisk.cz, 2017)

Realizaci by měla na starost firma, která se zabývá tiskem plakátů, ta by nesla i částečnou odpovědnost za kvalitu provedené práce. Grafický návrh by zůstal na bedrech provozního restauračního zařízení. Vhodným termínem pro realizaci tohoto ne příliš nákladného návrhu by bylo období před plánovanými promociemi jednotlivých fakult. Celkový souhrn návrhu je patrný v tabulce číslo 11.

Tab. č. 11: Akční program číslo 8

<i>Návrh</i>	<i>Plakáty na univerzitu</i>
<i>Činnosti nutné k zajištění návrhu</i>	zajištění firmy pro tisk, vytvoření plakátu, umístění na univerzitě
<i>Termín realizace</i>	červen 2017, září 2017, leden 2018
<i>Délka realizace</i>	3 měsíce
<i>Časová náročnost na přípravu návrhu</i>	1 týden
<i>Náklady návrhu</i>	tisk za ks 13,40 Kč, celkem 268 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### **10.1.9 Dětská zábava**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že restaurační zařízení Tivoli navštěvují i rodiny s dětmi, proto by bylo vhodné zajistit dětským hostům zábavu, kterou podnik dosud postrádá. Vytvořit dětský koutek s hračkami by bylo velmi nákladné a podnik na to bohužel nemá volné prostory, protože cílem restauračního zařízení jsou co největší zisky, které plynou z množství hostů, a právě proto není možné místo některých stolů vytvořit hrací prostor pro děti. Tento problém se však dá řešit i méně nákladným návrhem.

Pořídít dětské pastelky a omalovánky by přineslo dětem zábavu, nezatížilo by to velkou sumou náklady podniku a neubralo by to ani prostor restaurace. Omalovánky a pastelky lze pořídit v jakémkoli papírnickví a obchodním domě, například v obchodním domě *Tesco* se cena těchto produktů pohybuje kolem 28 Kč za pastelky a 30 Kč za omalovánky. Dostačující by bylo pořídit 3 balení pastelek a 7 omalovánek. To by dle odhadu vystačilo přibližně na 2 měsíce, poté by se omalovánky musely dokoupit a případně doplnit chybějící pastelky. Celkové náklady na 2 měsíce by tedy byly 294 Kč. Termín zavedení tohoto návrhu by byl v srpnu tohoto roku.

Odpovědnou osobou by v tomto případě byl provozní restaurace, který by realizoval nákup produktů a informován by byl obsluhující personál Tivoli.

Ačkoli se nejedná o změnu, která by byla příliš výrazná, pro rodiče s dětmi je velmi patrná, protože umožňuje zabavit dětské hosty, rodiče si tak v klidu mohou vychutnat jídlo a odpočinout si. Souhrn tohoto návrhu je vyobrazen v *tabulce číslo 12*.

*Tab. č. 12: Akční program číslo 9*

<i>Návrh</i>	<i>Dětská zábava</i>
<i>Činnosti nutné k zajištění návrhu</i>	zajištění pastelek a omalovánek
<i>Termín realizace</i>	srpen 2017 - květen 2018
<i>Délka realizace</i>	10 měsíců
<i>Časová náročnost na přípravu návrhu</i>	1 den
<i>Náklady návrhu</i>	omalovánky 30 Kč, pastelky 28 Kč <i>celkem na 2 měsíce 294, celkem za období 1 470 Kč</i>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

## **10.2 Časová analýza**

Časové rozvržení změn je velmi důležité. Pokud by byly totiž neefektivně rozvrženy, může dojít k potlačení jejich efektu. Každé změně bylo přiřazeno určité období, kdy by měla být realizována. Změny samozřejmě zahrnují i určitou přípravu, do které patří například domluvení firem, které jsou potřebné k realizaci návrhu. Jedná se o podniky poskytující grafické návrhy a tisk, které musejí být informovány již před

realizací navrhovaných akčních programů, aby mohlo dojít k jejich komplexnímu začlenění do podniku. Celkově bude přípravám změn věnováno období mezi březnem 2017 a květnem 2017. Časové rozvržení je patrné v *tabulce číslo 13*.

*Tab. č. 13: Časové rozvržení změn*

<b>Návrhy</b>		<b>Časový plán realizace</b>
<b>0.</b>	<i>Příprava změn</i>	<i>březen 2017– květen 2017</i>
<b>1.</b>	<i>Tematické akce</i>	<i>červen 2017– květen 2018</i>
<b>2.</b>	<i>Kohoutková voda zdarma</i>	<i>červen 2017–květen 2018</i>
<b>3.</b>	<i>Brožury</i>	<i>září 2017 – leden 2018</i>
<b>4.</b>	<i>Doplnění potřebného vybavení</i>	<i>říjen 2017–duben 2018</i>
<b>5.</b>	<i>Vouchery</i>	<i>červenec 2017–prosinec 2017</i>
<b>6.</b>	<i>Propagace v MHD</i>	<i>červen 2017–květen 2018</i>
<b>7.</b>	<i>Billboard</i>	<i>říjen 2017–listopad 2017</i>
<b>8.</b>	<i>Plakáty na univerzitě</i>	<i>červen 2017, září 2017, leden 2018</i>
<b>9.</b>	<i>Dětská zábava</i>	<i>srpen 2017–květen 2018</i>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

Pro přehlednost byl také stanoven harmonogram jednotlivých změn, který graficky zobrazuje prolínání jednotlivých akčních programů. Tento harmonogram lze nalézt v *tabulce číslo 14*.

*Tab. č. 14: Harmonogram*

<i>Měsíc</i> → <i>Návrh</i> ↓	3. - 5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.
<b>0.</b>	■												
<b>1.</b>		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>2.</b>		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>3.</b>				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>4.</b>				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>5.</b>			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>6.</b>		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>7.</b>					■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>8.</b>		■			■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>9.</b>				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

### 10.3 Nákladová analýza

Náklady podniku byly již zmíněny v kapitole týkající se aktuální situace. K nim je potřeba přiřadit náklady na pojištění, opravy, suroviny a různé další náklady, které podnik vynakládá. Souhrn nákladů je uveden v následujícím odstavci, a pokud není uvedeno jinak, jedná se o náklady měsíční.

- ✓ 120 000 Kč nájem
- ✓ 8 000 Kč elektřina
- ✓ 8 000 Kč plyn
- ✓ 8 000 Kč vytápění
- ✓ 3 000 Kč odpad
- ✓ 380 000 Kč mzdové náklady
- ✓ 1 000 Kč opravy
- ✓ 430 000 Kč měsíční suroviny
- ✓ 25 000 ostatní roční náklady; 12 000 pojištění na rok

Celkové roční náklady podniku tak činí **11 533 000 Kč**. Tržby podniku byly vyčísleny přibližně na **14 400 000 Kč**. Průměrný počet hostů byl odhadnut na 62 600 hostů za rok a již zmíněná průměrná útrata na hosta činí 230 Kč. Pro potřeby této bakalářské práce se bude tedy vycházet z těchto faktů, ke kterým budou přidány náklady na jednotlivé změny, které by v podniku mohly během roku nastat. Budou sestaveny 3 varianty průběhu změn. První z variant bude počítat s růstem návštěvnosti o 5 %, druhá o 10 % a třetí z nich bude variantou optimistickou, která stanoví průběh pro 15% nárůst návštěvnosti podniku. Náklady na jednotlivé změny jsou uvedeny v *tabulce číslo 15*.

Tab. č. 15: Náklady na změny

<i>Návrhy</i>		<i>Náklady na realizaci</i>
<b>0.</b>	<i>Příprava změn</i>	0
<b>1.</b>	<i>Tematické akce</i>	26 760
<b>2.</b>	<i>Kohoutková voda zdarma</i>	1 020
<b>3.</b>	<i>Brožury</i>	13 839
<b>4.</b>	<i>Doplnění potřebného vybavení</i>	2 620
<b>5.</b>	<i>Vouchery</i>	261
<b>6.</b>	<i>Propagace v MHD</i>	3 173
<b>7.</b>	<i>Billboard</i>	13 149
<b>8.</b>	<i>Plakáty na univerzitě</i>	268
<b>9.</b>	<i>Dětská zábava</i>	1 470
<b>Celkové náklady na změny</b>		<b>62 560 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z tabulky je patrné, že roční náklady budou v důsledku zavedení změn navýšeny o 62 560 Kč. Samozřejmě i procentuální vyjádření navýšení návštěvnosti hraje významnou roli v nákladech. K navýšení dojde i v oblasti surovin. Pro 5% navýšení návštěvnosti tak celkové měsíční náklady na suroviny budou 451 500 Kč, v případě 10% nárůstu 473 000 Kč a v optimistické variantě se vyšplhají na 494 500 Kč. Tyto náklady je třeba převést na roční a přičíst k nim náklady vzniklé v důsledku zavedených změn. Celkové náklady v případě 5 % jsou tak 11 853 560 Kč. Při 10% nárůstu jsou 12 111 560 Kč a při 15 % činí 12 369 560 Kč.

Vliv na tržby podniku bude také zcela klíčový. Pokud průměrná útrata zákazníka činí 230 Kč, je třeba zvážit optimistickou, realistickou i pesimistickou variantu průběhu zavedených změn. Pro přehlednost jsou výpočty převedeny do *tabulky číslo 16*.

*Tab. č. 16: Změny v tržbách podniku*

<b>Růst návštěvnosti o</b>	<b>Počet hostů / rok</b>	<b>Průměrná útrata hosta</b>	<b>Roční tržby</b>
<b>Aktuální stav</b>	62 600	230 Kč	14 400 000 Kč
<b>15 %</b>	71 990	230 Kč	16 557 700 Kč
<b>10 %</b>	68 860	230 Kč	15 837 800 Kč
<b>5 %</b>	65 730	230 Kč	15 117 900 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

Každá z procentuálních variant s sebou nese také dopad na vytíženost podniku, jehož aktuální vytíženost se pohybuje na hranici 60 %. V případě efektivního využití jednotlivých návrhů by tak v realistické variantě mohlo dojít k navýšení návštěvnosti o 10 %, což by posunulo aktuální průměrnou návštěvnost podniku na 70% využití kapacity. Všechny varianty jsou stanoveny tak, aby možné zvýšení návštěvnosti bylo realizovatelné a hosté měli dostatek míst k sezení.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo přiblížit a objasnit pojem franchising, popsat výhody a nevýhody této formy podnikání, dále představit vybraný podnik a pomocí analýz ovlivňujících činnost podniku a SWOT analýzy vytvořit návrhy na rozvoj a zlepšení prosperity podniku.

Teoretická část představuje pojem franchising z různých hledisek a přibližuje podstatu jeho specifického fungování. Nedílnou součástí je také rozbor situace franchisingu v rámci České republiky, a to jak z hlediska jeho zastoupení odbornými organizacemi, tak z hlediska jeho právní úpravy v rámci legislativy. Poslední část teoretické roviny práce tvoří výhody a nevýhody franchisové formy podnikání.

Praktická část představuje koncept Švejk a popisuje jeho fungování, historii a další vybrané aspekty, které souvisejí s franchisovým fungováním. Dále také prezentuje výhody a nevýhody plynoucí z této spolupráce z pohledu franchisora a franchisanta a prezentuje činnost vybrané pobočky Tivoli. Nedílnou součástí práce je vytvoření SWOT analýzy, která obsahuje údaje plynoucí z činnosti podniku, a proto praktická část analyzuje makroprostředí restauračních zařízení pomocí PEST analýzy, mezoprostředí podniku pomocí Porterova modelu a mikroprostředí pomocí marketingového mixu restaurace, analýzy současné situace a dotazníkového šetření. Na základě těchto poznatků byla sestavena SWOT analýza, ze které vycházejí jednotlivé návrhy na rozvoj podniku v různých oblastech. Součástí návrhů je zefektivnění oblasti propagace, a to prostřednictvím vytvoření billboardu, letáků, plakátů a reklamy ve veřejných dopravních prostředcích. Další oblastí je spokojenost zákazníků, již se týkají návrhy na nabídku pitné vody zdarma, dětské zábavy, doplnění potřebného vybavení v podniku a další. Návrhům byla přiřazena časová analýza, která znázorňuje časový harmonogram změn a jejich časovou náročnost. Nákladová analýza zobrazuje jejich nákladové zatížení pro podnik a vliv návrhů na tržby podniku z hlediska různých variant vlivu na návštěvnost restaurace.

Dalším pokračováním práce by mohla být výzkumná činnost, která by dokumentovala působení jednotlivých návrhů na návštěvnost podniku v průběhu času, a to například pomocí analýzy tržeb po určité době působení návrhů, zkoumáním jejich stagnace, či

růstu vyvolaným konkrétními návrhy nebo případně dalším dotazníkovým šetřením, které by zkoumalo vliv zavedených opatření na růst spokojenosti zákazníků.

## **Seznam tabulek**

<i>Tab. č. 1</i>	<i>Vývoj inflace a spotřebitelských cen</i>	40
<i>Tab. č. 2</i>	<i>Vliv ukazatelů na podnik</i>	42
<i>Tab. č. 3</i>	<i>SWOT analýza</i>	62
<i>Tab. č. 4</i>	<i>Akční program č. 1</i>	65
<i>Tab. č. 5</i>	<i>Akční program č. 2</i>	66
<i>Tab. č. 6</i>	<i>Akční program č. 3</i>	67
<i>Tab. č. 7</i>	<i>Akční program č. 4</i>	68
<i>Tab. č. 8</i>	<i>Akční program č. 5</i>	69
<i>Tab. č. 9</i>	<i>Akční program č. 6</i>	70
<i>Tab. č. 10</i>	<i>Akční program č. 7</i>	71
<i>Tab. č. 11</i>	<i>Akční program č. 8</i>	72
<i>Tab. č. 12</i>	<i>Akční program č. 9</i>	73
<i>Tab. č. 13</i>	<i>Časové rozvržení změn</i>	74
<i>Tab. č. 14</i>	<i>Harmonogram</i>	74
<i>Tab. č. 15</i>	<i>Náklady na změny</i>	75
<i>Tab. č. 16</i>	<i>Změny v tržbách podniku</i>	76



## **Seznam obrázků**

<b><i>Obr. č. 1</i></b>	<i>Jednoduchý franchising</i>	<i>13</i>
<b><i>Obr. č. 2</i></b>	<i>Master franchising</i>	<i>14</i>
<b><i>Obr. č. 3</i></b>	<i>Vývoj inflace</i>	<i>40</i>
<b><i>Obr. č. 4</i></b>	<i>Mapa nezaměstnanosti v ČR</i>	<i>41</i>
<b><i>Obr. č. 5</i></b>	<i>Vývoj výsledku hospodaření v podniku</i>	<i>51</i>
<b><i>Obr. č. 6</i></b>	<i>Pohlaví dotazovaných</i>	<i>53</i>
<b><i>Obr. č. 7</i></b>	<i>Kategorie</i>	<i>54</i>
<b><i>Obr. č. 8</i></b>	<i>SWOT analýza</i>	<i>58</i>

## Seznam použitých zkratk

<i>FR</i>	<i>Francie</i>
<i>VB</i>	<i>Velká Británie</i>
<i>USA</i>	<i>United states of America</i>
<i>ČR</i>	<i>Česká republika</i>
<i>atd.</i>	<i>a tak dále</i>
<i>tzv.</i>	<i>tak zvaný</i>
<i>např.</i>	<i>například</i>
<i>HDP</i>	<i>hrubý domácí produkt</i>
<i>DPH</i>	<i>daň z přidané hodnoty</i>
<i>EET</i>	<i>elektronická evidence tržeb</i>
<i>VH</i>	<i>výsledek hospodaření</i>
<i>str.</i>	<i>strana</i>
<i>Kč</i>	<i>koruna česká</i>
<i>ks</i>	<i>kus</i>
<i>l</i>	<i>litr</i>
<i>č.</i>	<i>číslo</i>
<i>cm</i>	<i>centimetr</i>
<i>měs.</i>	<i>měsíc</i>

## Seznam použité literatury

### LITERATURA:

ALON, Ilan. *Service franchising: a global perspective*. New York, NY: Springer, 2006. ISBN 0387282564.

BUCHAN, Jenny. *Franchisees as consumers benchmarks, perspectives and consequences*. New York, NY: Springer, 2013. ISBN 9781461456148.

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

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

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

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

MAHMOOD A. KHAN. *Restaurant Franchising: Concepts, Regulations and Practices*. Revised and updated edition. S.l.: Apple Academic Pr, 2014. ISBN 192689569X.

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

PURVIN, Robert L. *The franchise fraud: how to protect yourself before and after you invest*. New York: John Wiley & Sons, 1994. ISBN 0-471-59947-6.

ŘEZNIČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3.vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol. *Podniková ekonomika I. 2.*, upravené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 2015. 217 stran. ISBN 978-80-261-0532-9.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014. xviii, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

VOJÍK, Vladimír. *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků I. 2.*, přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1248-8.

#### **INTERNETOVÉ ZDROJE:**

100progastro.cz (2017). *Legislativa v gastronomii* [online]. [cit 2017-01-22]. Dostupné na: <http://www.100progastro.cz/legislativa-v-gastronomii/>

Aipt.cz (2017). *MHD a tramvaje* [online]. [cit 2017-01-22]. Dostupné na: <http://www.aipt.cz/plzen/vnitri-reklama>

Alfa-tisk.cz (2017). *Plakáty* [online]. [cit 2017-01-22]. Dostupné na: <http://www.alfa-tisk.cz/plakaty>

Businessinfo.cz (2016). *České značky hrají prim* [online]. [cit 2016-10-10]. Dostupné na: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/fransizy-ceske-znacky-hraji-prim-75030.html>

Cnb.cz (2017). *Vývoj makroekonomických ukazatelů a prognóza* [online]. [cit 2017-01-23]. Dostupné na: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza)

Czech - franchise.cz (2012a). *Definice* [online]. [cit 2016-10-10]. Dostupné na: <http://www.czech-franchise.cz/franchising>

Czech - franchise.cz (2012b). *Základní informace* [online]. [cit 2016-10-10]. Dostupné na: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/zakladni-informace>

Czech - franchise.cz (2012c). *Členové* [online]. [cit 2016-10-10]. Dostupné na: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/clenove>

Czso.cz (2017a). *Vývoj inflace* [online]. [cit 2017-03-18]. Dostupné na: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

Czso.cz (2017b). *Nezaměstnanost* [online]. [cit 2017-01-23]. Dostupné na: [https://www.czso.cz/csu/czso/obecna\\_mira\\_nezamestnanosti\\_v\\_cr\\_a\\_krajich](https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich)

Czso.cz (2017c). *Plzeňský kraj* [online]. [cit 2017-01-23]. Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/xp/1-xp>

Czso.cz (2017d). *Podíl nezaměstnaných* [online]. [cit 2017-03-10]. Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>

Dkshop.cz (2017). *Vybavení* [online]. [cit 2017-01-25]. Dostupné na: [http://dkshop.cz/index.php?route=product/product&product\\_id=1941&medium=3](http://dkshop.cz/index.php?route=product/product&product_id=1941&medium=3)

Domaci.ihned.cz (2017). *Protikuřácký zákon* [online]. [cit 2017-01-19]. Dostupné na: <http://domaci.ihned.cz/c1-65551230-vladni-koalice-zkousi-podruhe-prosadit-ve-snemovne-svuj-protikuracky-zakon-v-kvetnu-ji-chybelo-osm-hlasu>

Expressprint.cz (2017). *Tisk novin* [online]. [cit 2017-02-06]. Dostupné na: [http://www.expressprint.cz/brozury-katalogy-casopisy?gclid=CJDD24bM5dECFW8B0wodoe0Ngg#count=30&back=no\\_cover&front=no\\_cover&binding=157&size=53&paper=210&cover\\_paper=null&page\\_count=10&print\\_side=obojstranna&cover\\_print\\_side=jednostranna&print\\_color=farebna&cover\\_color=ciernobiela](http://www.expressprint.cz/brozury-katalogy-casopisy?gclid=CJDD24bM5dECFW8B0wodoe0Ngg#count=30&back=no_cover&front=no_cover&binding=157&size=53&paper=210&cover_paper=null&page_count=10&print_side=obojstranna&cover_print_side=jednostranna&print_color=farebna&cover_color=ciernobiela)

Facebook.com (2017). *Událost* [online]. [cit 2017-01-25]. Dostupné na: <https://www.facebook.com/svejkktivoli/photos/a.679358972074463.1073741830.676539215689772/1062471493763207/?type=3&theater>

Franchising.cz (2016a). *Evropský kodex etiky franchisingu* [online]. [cit 2016-10-10]. Dostupné na: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/8/evropsky-kodex-etiky-franchisingu/>

Franchising.cz (2016b). *Rozvoj franchisingu v Česku* [online]. [cit 2016-10-10]. Dostupné na: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/3/rozvoj-fransizingu-cesku/>

Franchising.cz (2016c). *Rozvoj franchisingu v Česku* [online]. [cit 2016-10-10]. Dostupné na: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/3/rozvoj-fransizingu-cesku/>

Google.cz (2017). *Mapa* [online]. [cit 2017-01-19]. Dostupné na: <https://www.google.cz/maps/place/%C5%A0vejk+restaurant+TIVOLI/@49.7284673,13.3643644,14.25z/data=!4m5!3m4!1s0x470aee101be0e26d:0x4c855faff433db2e!8m2!3d49.7277233!4d13.3680146>

Chciletaky.cz (2017). *Letáčky* [online]. [cit 2017-02-06]. Dostupné na: <http://www.chciletaky.cz/kalkulace>

Ifranchising.cz (2016a). *Současnost* [online]. [cit 2016-10-10]. Dostupné na: <http://ifranchising.cz/franchising.php?id=soucasnost>

Ifranchising.cz (2016b). *Budoucnost* [online]. [cit 2016-10-10]. Dostupné na: <http://ifranchising.cz/franchising.php?id=budoucnost>

Ifranchising.cz (2016c). *O nás* [online]. [cit 2016-10-10]. Dostupné na: <http://ifranchising.cz/o-nas.php>

Josefkavalier.cz (2017). *Grafický návrh novin* [online]. [cit 2017-02-06]. Dostupné na: <https://www.josefkavalier.cz/nabidka-sluzeb/navrh-loga-letaku-a-brozur/>

Kurzy.cz (2017a). *Inflace* [online]. [cit 2017-03-18]. Dostupné na: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

Kurzy.cz (2017b). *Nezaměstnanost* [online]. [cit 2017-03-18]. Dostupné na: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Kurzy.cz (2017c). *Mzda* [online]. [cit 2017-03-18]. Dostupné na: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

Kurzy.cz (2017d). *Vývoj tržeb maloobchod* [online]. [cit 2017-03-18]. Dostupné na: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/sluzby/>

Kurzy.cz (2017e). *Vývoj měny* [online]. [cit 2017-03-18]. Dostupné na: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-25.3.2012/>

Levnenadovi.cz (2017). *Džbány* [online]. [cit 2017-02-06]. Dostupné na: <http://www.levne-nadobi.cz/bistro-43/bistro-dzban-0-25-1-ciry-3657>

Melnycok.cz (2017). *Grafický návrh billboardu* [online]. [cit 2017-02-10]. Dostupné na: [http://melnycok.cz/?gclid=CPT1v\\_7K5dECFYeVGwodKzQCQNQ#portfolio](http://melnycok.cz/?gclid=CPT1v_7K5dECFYeVGwodKzQCQNQ#portfolio)

Mojebillboardy.cz (2017). *Pronájem billboardu* [online]. [cit 2017-02-10]. Dostupné na: <http://www.mojebillboardy.cz/panel/331245-billboard-plzen-bory-edvarda-benese>

Plzensky-kraj.cz (2016). *Plzeňský kraj* [online]. [cit 2017-01-23]. Dostupné na: <http://www.plzensky-kraj.cz/cs/kategorie/plzensky-kraj>

Podnikatel.cz (2017). *DPH a EET* [online]. [cit 2017-01-19]. Dostupné na: <http://www.podnikatel.cz/clanky/asociace-hotelu-a-restauraci-eet-zvladneme-cekajinas-mnohem-horsi-zakony/>

Pravniprostor.cz (2016). *Jak správně nastavit franchisingovou smlouvu* [online]. [cit 2016-10-10]. Dostupné na: <http://www.pravniprostor.cz/clanky/obchodni-pravo/jak-spravne-nastavit-franchisovou-smlouvu>

Promeny.viareality.cz (2017). *Původní vzhled* [online]. [cit 2017-01-19]. Dostupné na: <http://promeny.viareality.cz/PlaceChanges/Details/648>

Svejk.cz (2014a). *Historie* [online]. [cit 2017-01-19]. Dostupné na: <http://www.svejk.cz/cs/o-svejk-restaurantu/historie/>

Svejk.cz (2014b). *Mapa Švejků* [online]. [cit 2017-01-19]. Dostupné na: <http://www.svejk.cz/cs/najit-restauraci/>

Svejkpension.cz (2016a). *Historie* [online]. [cit 2017-01-19]. Dostupné na: <http://www.svejkpension.cz/o-nas/>

Svejkpension.cz (2016b). *Galerie* [online]. [cit 2017-01-19]. Dostupné na: <http://www.svejkpension.cz/galerie/>

Svejkpension.cz (2016c). *Jidelní lístek* [online]. [cit 2017-01-25]. Dostupné na: <http://www.svejkpension.cz/home/>

Svejkpension.cz (2016d). *Interiér* [online]. [cit 2017-01-25]. Dostupné na: <http://www.svejkpension.cz/galerie/>

Tiskbillboardu.cz (2017). *Tisk billboardu* [online]. [cit 2017-02-10]. Dostupné na: <http://www.tiskbillboardu.cz/#!/splash>

#### **OSTATNÍ ZDROJE:**

*Interview* s Ing. Radovanem SOCHOREM ml., výkonným ředitelem firmy Daos, s. r. o., Plzeň, 14. 12. 2016.

*Interview* s Martinem VÁLKOU, provozním manažerem. Plzeň, 17. 01. 2017.

SOCHOR, Radovan. *Interní zdroje společnosti Daos plus, s. r. o. Plzeň: Daos plus, s. r. o., 2016.*

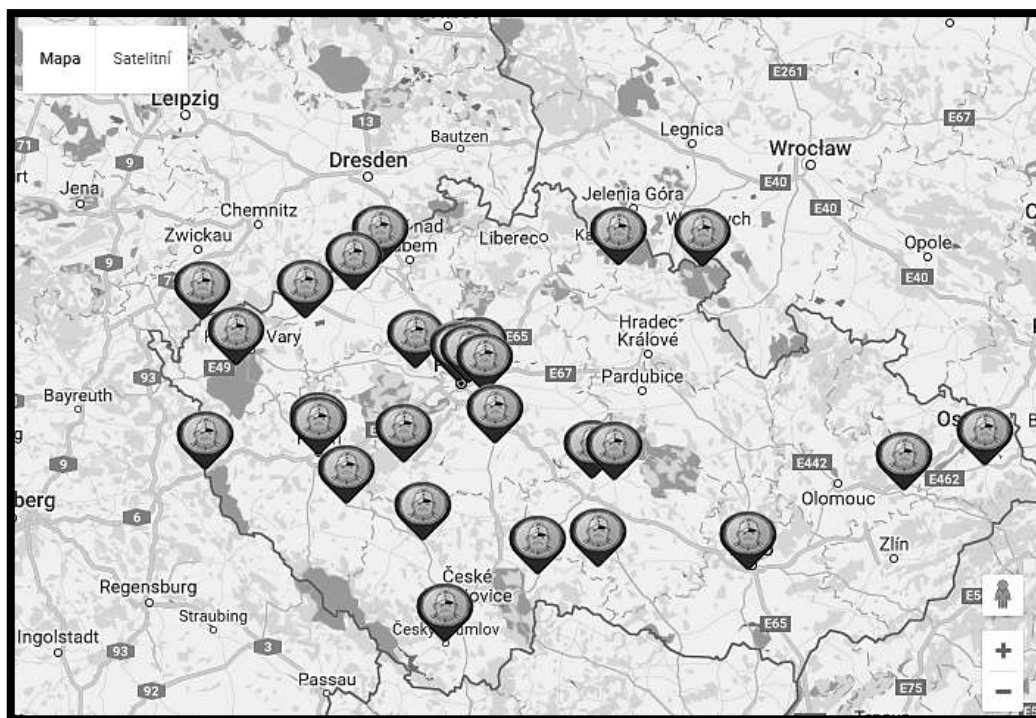
VÁLKA, Martin. *Interní zdroje společnosti Dobrá chuťovka, s. r. o. Plzeň: Dobrá chuťovka, s. r. o., 2016.*

## **Seznam příloh**

<b><i>Příloha A</i></b>	<i>Mapa Švejkových restaurací v ČR</i>
<b><i>Příloha B</i></b>	<i>Původní vzhled</i>
<b><i>Příloha C</i></b>	<i>Aktuální podoba</i>
<b><i>Příloha D</i></b>	<i>Mapa Tivoli</i>
<b><i>Příloha E</i></b>	<i>Obecná míra nezaměstnanosti dle pohlaví</i>
<b><i>Příloha F</i></b>	<i>Data k nezaměstnanosti v regionech a krajích ČR</i>
<b><i>Příloha G</i></b>	<i>Vývoj měnového kurzu</i>
<b><i>Příloha H</i></b>	<i>Ukázka jídelního lístku</i>
<b><i>Příloha CH</i></b>	<i>Ukázka interiéru</i>
<b><i>Příloha I</i></b>	<i>Ukázka z facebookových událostí</i>
<b><i>Příloha J</i></b>	<i>Dotazník</i>



*Příloha A Mapa Švejkových restaurací v ČR*



*Zdroj: Svejk.cz, 2014b*

*Příloha B Původní vzhled*



*Zdroj: Promeny.viareality.cz, 2017*

*Příloha C Aktuální podoba*



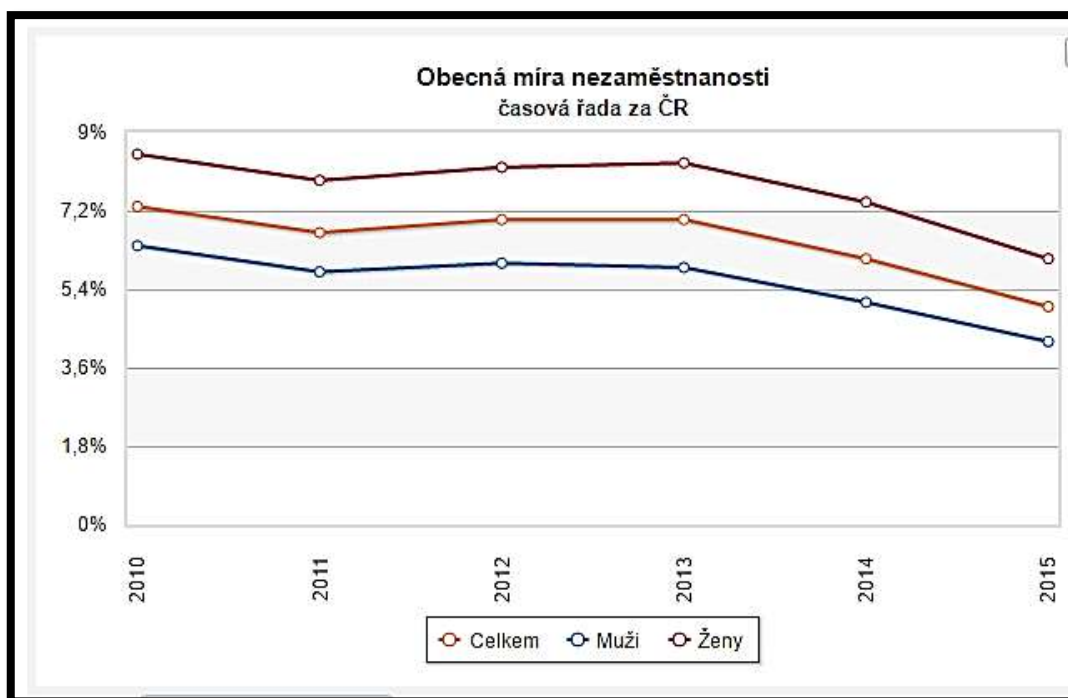
*Zdroj: Svejkpension.cz, 2016b*

*Příloha D Mapa Tivoli*



*Zdroj: Google.cz (maps), 2017*

*Příloha E Obecná míra nezaměstnanosti dle pohlaví*



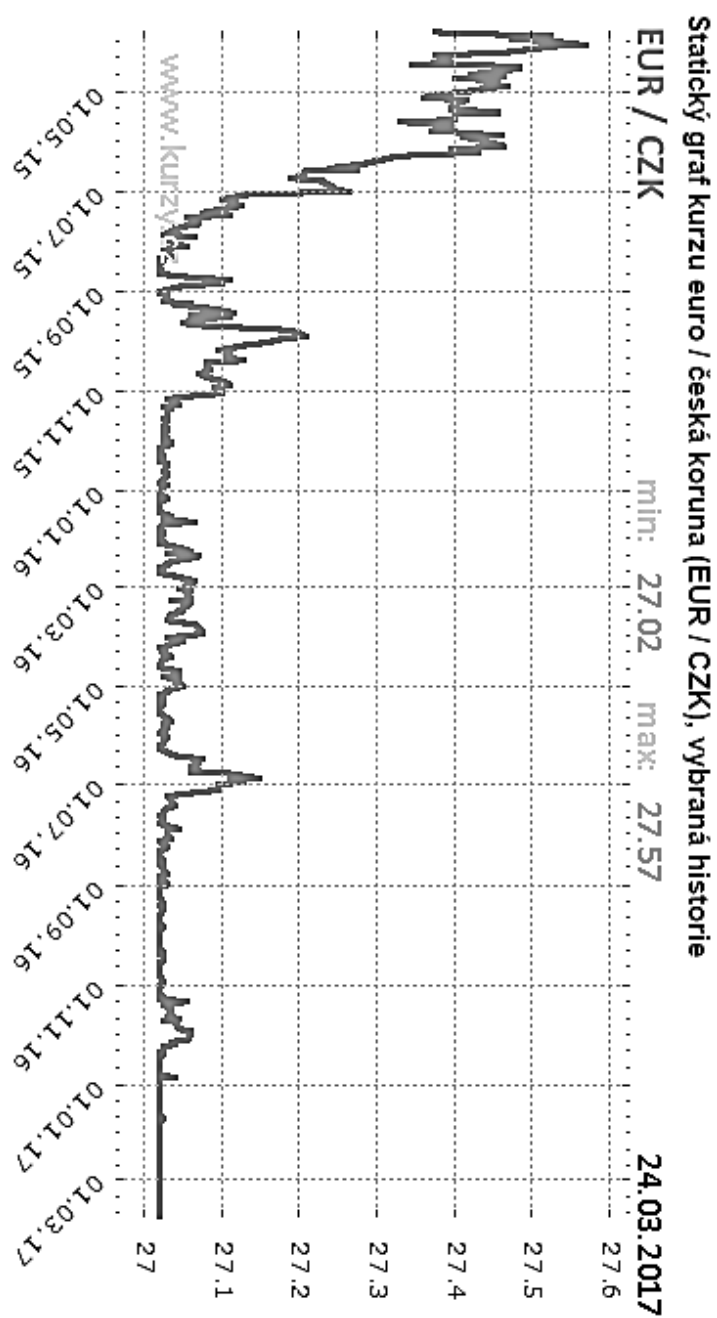
*Zdroj: Czso.cz, 2017b*

Příloha F Data k nezaměstnanosti v regionech a krajích ČR

Česká republika Region soudržnosti	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Praha	3,9	3,5	2,8	2,4	1,9	3,1	3,8	3,6	3,1	3,1	2,5	2,8
Střední Čechy	5,4	5,2	4,5	3,4	2,6	4,4	5,2	5,1	4,6	5,2	5,1	3,5
Jihozápad	5,8	5,1	4,9	3,5	3,1	5,2	5,6	5,3	5,3	5,2	5,5	3,9
Severozápad	13,1	13,5	12,7	9,5	7,8	10,3	11,1	9,5	10,7	9,6	8,7	7,3
Severovýchod	6,7	5,6	6,1	4,8	4,0	7,3	7,0	6,6	8,0	8,3	6,3	5,2
Jihovýchod	7,9	7,7	7,1	5,2	4,0	6,5	7,5	7,2	7,6	6,8	5,9	4,9
Střední Morava	9,8	9,7	7,6	5,9	4,9	7,5	8,8	7,6	7,5	8,0	6,9	5,3
Moravskoslezsko	14,5	13,9	12,0	8,5	7,4	9,7	10,2	9,3	9,5	9,9	8,6	8,1
<b>Kraj</b>												
Hlavní město Praha	3,9	3,5	2,8	2,4	1,9	3,1	3,8	3,6	3,1	3,1	2,5	2,8
Středočeský kraj	5,4	5,2	4,5	3,4	2,6	4,4	5,2	5,1	4,6	5,2	5,1	3,5
Jihočeský kraj	5,7	5,0	5,1	3,3	2,6	4,3	5,3	5,5	5,7	5,2	5,9	4,0
Plzeňský kraj	5,8	5,1	4,6	3,7	3,6	6,3	5,9	5,2	4,8	5,2	5,1	3,8
Karlovarský kraj	9,4	10,9	10,2	8,2	7,6	10,9	10,8	8,5	10,5	10,2	9,0	6,7
Ústecký kraj	14,5	14,5	13,7	9,9	7,9	10,1	11,2	9,9	10,8	9,4	8,5	7,6
Liberecký kraj	6,4	6,5	7,7	6,1	4,6	7,8	7,0	7,2	9,3	8,3	6,5	5,5
Královéhradecký kraj	6,6	4,8	5,4	4,2	3,9	7,7	6,9	7,1	7,1	8,2	6,2	5,6
Pardubický kraj	7,0	5,6	5,5	4,4	3,6	6,4	7,2	5,6	7,7	8,4	6,4	4,6
Kraj Vysočina	6,8	6,8	5,3	4,6	3,3	5,7	6,9	6,4	6,4	6,7	5,6	4,7
Jihomoravský kraj	8,3	8,1	8,0	5,4	4,4	6,8	7,7	7,5	8,1	6,8	6,1	5,0
Olomoucký kraj	12,0	10,0	8,2	6,3	5,9	7,6	9,1	7,6	7,7	9,2	7,7	5,9
Zlínský kraj	7,4	9,4	7,0	5,5	3,8	7,3	8,5	7,6	7,4	6,8	6,1	4,7
Moravskoslezský kraj	14,5	13,9	12,0	8,5	7,4	9,7	10,2	9,3	9,5	9,9	8,6	8,1

Zdroj: Vbd.czso.cz, 2017

Příloha G Vývoj měnového kurzu



Zdroj: Kurzy.cz, 2017e

Příloha H Ukázka jídelního lístku



**350 g Sýrová mísa** (feidam, uzený sýr, níva, hermelín) **225,- Kč**  
 Käseplatte (Käse, geräucherter Käse, Camembert)  
 Cheese Platte (cheese, smoked cheese, Camembert)  
 ALERGENY - A7.

**Polévky**  
**Suppen / Soups**

**0,22 l Hovězí vývar s masem a nudlemi** **35,- Kč**  
 0,02 1,00  
 Rinderkraftbrühe mit Fleisch und Nudeln  
 Beef broth with noodles  
 ALERGENY - A1, A9, A3

**0,22 l Česnečka dle pantáty z Holce** **35,- Kč**  
 0,02 1,00  
 Hausgemachte Knoblauchsuppe "nach Hausherr aus Holice Art"  
 Home-made garlic soup according to a recipe of a goodman from Holice  
 ALERGENY - A9, A1, A6

**0,22 l Gulášová** **35,- Kč**  
 0,02 1,00  
 Gulasch  
 Goulash  
 ALERGENY - A1, A9

**0,22 l Domácí česnečka se sýrem** **49,- Kč**  
 Hausgemachte Knoblauchsuppe mit Käse  
 Home-made soup with cheese  
 ALERGENY - A1, A6, A7, A9

**Tradiční česká kuchyně**  
**Traditionelle tschechische Küche / Traditional Czech cuisine**

**120 g Domácí svíčková na smetaně od paní Müllerové, housková knedlík** **129,- Kč**  
 0,02 1,00  
 Hausgemachter Rinderleber mit Sahne "Frau Müller Art" mit Semmelknödeln  
 Home-made marinated sirloin of beef with cream sauce by Mrs. Müller  
 ALERGENY - A1, A3, A7, A9, A10

**120 g Guláš fejdkuráta Otto Katze se špek a housk. knedlíkem** **129,- Kč**  
 0,02 1,00  
 Rinderulasch "Fejdkurat Otto Katz Art" mit Speck-und Semmelknödeln  
 Goulash with lard and Czech dumplings by padre Otto Katze  
 ALERGENY - A1, A3, A7

\* DO KAŽDÉHO NAŠEHO JÍDLA SE POUŽÍVAJÍ DOCHUCOVADLA, KTERÉ MOHOU OBSAHOVAT STOPY ALERGENŮ:  
 A1, A3, A6, A7, A9, A13

Zdroj: Svejkpension.cz, 2016c



*Příloha CH Ukázka interiéru*



*Zdroj: Svejkpension.cz, 2016d*



## SVATOMARTINSKÉ HODY 2015

13.11. – 15.11.



**POLÉVKA**  
STAROČESKÝ KRÉMOVÝ KALDOUN S JÁTROVÝMI KNEDLÍČKY 39.-Kč

**PŘEDKRM**  
HUSÍ PAŠTIKA S KAŠTANY A ČESNEKOVOU BAGETKOU 59.-Kč

**HOTOVÁ JÍDLA**  
1/4 SVATOMARTINSKÁ HUSA DVOU NÁDIVEK  
S ČERVENÝM ZELÍMA ČTYŘMI DRUHY KNEDLÍKŮ 249.-Kč  
SVATOMARTINSKÁ KACHNÍ ROLÁDA,  
BÍLÉ ZELÍ S JABLKY, PERNÍKOVÝ KNEDLÍK 129.-Kč

**SLADKÁ TEČKA**  
SVATOMARTINSKÁ VANDROUNICE S MAKOVOU NÁDIUKOU 39.-Kč

**SVATOMARTINSKÉ VÍNO 2015**

0,75l MÜLLER THURGAU	159.-Kč
0,75l SVATOUAŘINECKÉ ROSÉ	159.-Kč
0,75l SVATOUAŘINECKÉ	159.-Kč
2 dcl ROZLÉVANÉ	45.-Kč

ZNOVÍN ZNOJMO, a.s.  
SE SÍDLEM V ŠATOVĚ



[www.svejkpension.cz](http://www.svejkpension.cz)

*Příloha J Dotazník*

*Vážení respondenti,*

*jsem studentkou třetího ročníku Fakulty podnikové ekonomiky a managementu. V rámci mé bakalářské práce si Vás dovoluji požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je zcela anonymní. Vaše odpovědi, názory a připomínky budou využity pouze pro bakalářskou práci a restauraci Švejk.*

*Děkuji za Vaši ochotu a čas, který tomuto dotazníku věnujete.*

*Vysvětlivky: odpovědi na jednotlivé otázky zakroužkujte / známkujte jako ve škole: 1- nejlepší, 5- nejhorší / napište Váš názor. Vždy použijte pouze jednu metodu dle charakteristiky otázky.*

**1. Jak často navštěvujete restauraci Švejk?**

- Jsem zde poprvé
- Denně
- Několikrát týdně
- Jednou týdně
- Několikrát měsíčně
- Jednou měsíčně
- Několikrát za rok

**2. Jakého jste pohlaví?**

- Žena
- Muž

**3. Do které věkové skupiny patříte?**

- < 20
- 21 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- > 60

**4. Používáte emailovou adresu?**

- Ano
- Ne

**5. Ve které kategorii se aktuálně nacházíte?**

- Student
- Důchodce
- Rodič s dětmi
- Ostatní

**6. V jakém složení jste tuto restauraci navštívili?**

- Samostatně
- Rodina s dětmi
- Pár
- S kamarády
- S kolegy

**7. Jak jste se o Švejk restauraci dozvěděli?**

- Facebook
- Webové stránky
- Z rádia
- Od známých
- Jinak (jak?).....

**8. Slyšeli jste / viděli jste nějaký druh reklamy na toto restaurační zařízení?**

- Ano (jaký?).....
- Ne

**9. Jak hodnotíte ochotu personálu?**

*oznámkujte: 1, 2, 3, 4, 5(1=nejlepší)*

**10. Jak hodnotíte rychlost obsluhy?**

*oznámkujte: 1, 2, 3, 4, 5(1=nejlepší)*

**11. Jakou známkou byste hodnotili úpravu pokrmů na talíři?**

*oznámkujte: 1, 2, 3, 4, 5(1=nejlepší)*

**12. Připadalo Vám jídlo kvalitní a chutné?**

- Ano
- Ne

**13. Odpovídají ceny kvalitě a množství jídla?**

- Ano
- Ne

**14. Ocenili byste nabídku pitné vody zdarma?**

- Ano
- Ne

**15. Vyhovuje Vám nabídka jídel?**

- Ano
- Ne

**16. Přáli byste si být kontaktováni v případě akcí, denního menu, slev...?**

- Ano
- Ne

**17. Jak na Vás působí vybavení restaurace?**

- Příjemně
- Spíše příjemně
- Spíše nepříjemně
- Nepříjemně

**18. Připadá Vám hygiena toalet a jejich vybavení dostačující?**

- Ano
- Ne

**19. Jak celkově hodnotíte restauraci Švejk?**

*oznámkujte: 1, 2, 3, 4, 5(1=nejlepší)*

**20. Ocenili byste tematické akce?**

- Ano
- Ne

**21. Byla by pro Vás nabídka živé hudby atraktivní?**

- Ano
- Ne

**22. Co by zvýšilo Vaši návštěvnost v tomto podniku?**

*napište Váš názor*

**23. Je něco, co byste si přáli změnit na této restauraci?**

*napište Váš názor*

- V oblasti personálu:
- V oblasti hygieny a prostředí restaurace:
- V oblasti jídla a služeb:
- V jiné oblasti:

*Děkuji za Vaši trpělivost a přeji příjemný zbytek dne.*

*Lucie Křiváčková*

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2017*

## **Abstrakt**

KŘIVÁČKOVÁ, L. *Možnosti podnikání formou franchisingu*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 87 s., 2017

**Klíčová slova:** franchising, franchisor, franchisant, SWOT analýza, návrhy, podnik Švejk Tivoli, koncept Švejk

Předložená práce je zaměřena na možnosti podnikání formou franchisingu, který je zde zpracován z teoretického i praktického hlediska. V teoretické části je popsána historie franchisingu, jeho základní podstata, definice a pojmy. V praktické části je představen koncept Švejk a jeho konkrétní pobočka. K analýze činnosti restaurace je použita interní a externí analýza a dotazníkové šetření. Na základě těchto poznatků je poté zpracována SWOT analýza, která zobrazuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Poslední částí této práce je zpracování jednotlivých návrhů na rozvoj podniku a jejich ohodnocení pomocí nákladové a časové analýzy. Mezi tyto návrhy patří například tematické akce, pitná voda zdarma a zlepšení propagace podniku.

## **Abstract**

KŘIVÁČKOVÁ, L. *Business opportunities in the form of franchising*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 87 p., 2017

**Key words:** franchising, franchisor, franchisee, SWOT analysis, proposals, Švejk Tivoli enterprise, Švejk concept

The presented thesis focuses on business opportunities in the form of franchising which is analyzed from both theoretical and practical perspectives. The theoretical section describes the history of franchising, its fundamental nature, definition and terms. The practical part introduces the Švejk concept and its specific branch. Both internal and external analyses as well as a questionnaire survey were used to assess activities of the restaurant. Based on these findings, the SWOT analysis was compiled, specifying strengths, weaknesses, opportunities and threats to the enterprise. The last section of this thesis sums up the individual proposals to advance the enterprise and their evaluation by using cost and time analyses. These proposals include themed events, free drinking water and improved promotion of the enterprise.