

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Podnikání pod franšízou ve vybraném podniku
Bakalářská práce

2020

Michaela Kabelová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Kabelová**
Osobní číslo: **E17316**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Podnikání pod franšízou ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem je komplexní charakteristika vybraného franšízového podniku na základě získaných informací o současném stavu. Bude provedena analýza současného finančního stavu konkrétního podniku a na základě výsledku budou vytvořena doporučení pro zvýšení efektivity podniku.

Osnova:

- Úvod do problematiky franšíz obecně, vymezení základních pojmů.
- Charakteristika vybraného podniku v oblasti zdravé výživy v regionu menších měst.
- Zmapování reality na základě finančních dat.
- Efektivita podnikání v tomto oboru, závěry a případná doporučení pro vybraný podnik.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

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

Seznam odborné literatury:

Franchising v České republice: moderní metody a trendy. 3. vyd. Praha: Česká asociace franchisingu, 2015. ISBN 978-802-6068-143.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století:

1805-1859. 3. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. Franchising: podnikání pod cizím jménem. 3. vyd.

V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN

978-80-7400-174-1.

CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ. Franchising: podnikání pod cizím jménem.

3. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-661-8.

ORGONÁŠ, Jozef, Jozef ŠÉTAFFY a Pavol RAK. Kompendium franchisingu.

Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-853-7.

Franchising v České republice. Praha: Vydání pro ČAF zajistilo nakl. Daranus,

2008. ISBN 978-80-254-2136-9.

ČADIL, Jan. Regionální ekonomie: teorie a aplikace. V Praze: C.H. Beck, 2010.

Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4001-918.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Irena Honková, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Romana Provozníková, Ph.D.

děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 22. 5. 2020

Michaela Kabelová

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Ireně Honkové, Ph.D. za cenné rady, pomoc a připomínky, které mi byly užitečné při psaní této práce. Dále také děkuji rodině a svým blízkým za jejich podporu při psaní bakalářské práce i během celého studia.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá franchisingem jako jednou z metod podnikání. Teoretická část popisuje základní pojmy a principy, které jsou pro tento druh podnikání důležité. Poukazuje na výhody a nevýhody, které franchising nabízí. V praktické části je popsán a analyzován konkrétní franchisový podnik. V závěru jsou navržena doporučení, jak by konkrétní podnik mohl v budoucnu ještě zvýšit počet zákazníků a tím i svůj profit.

KLÍČOVÁ SLOVA

Franchising, franchisa, franchisor, franchisant, franchisové svazy, Fitness Food Menu

TITLE

Franchise business in selected enterprise

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with franchising as one of the methods of business. The theoretical part describes basic concepts and principles that are important for this type of business. It points the main advantages and disadvantages that franchising offers. In the practical part is described and analysed the particular franchise enterprise. In the end, recommendations are proposed on how particular company could increase the number of customers in the future and thus its profit.

KEYWORDS

Franchising, franchise, franchisor, franchisee, franchise unions, Fitness Food Menu

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 9 |
| SEZNAM TABULEK..... | 9 |
| SEZNAM ZKRATEK | 10 |
| ÚVOD..... | 11 |
| 1 FRANCHISING | 12 |
| 1.1 DEFINICE FRANCHISINGU | 12 |
| 1.2 ZÁKLADNÍ POJMY | 13 |
| 2 HISTORIE FRANCHISINGU | 15 |
| 3 VÝHODY A NEVÝHODY FRANCHISINGU | 17 |
| 3.1 VÝHODY PRO FRANCHISORA | 17 |
| 3.2 NEVÝHODY PRO FRANCHISORA..... | 17 |
| 3.3 VÝHODY PRO FRANCHISANTA | 18 |
| 3.4 NEVÝHODY PRO FRANCHISANTA..... | 18 |
| 4 FRANCHISOVÉ SVAZY | 19 |
| 4.1 EVROPSKÁ FRANCHISOVÁ FEDERACE..... | 19 |
| 4.2 ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU | 20 |
| 4.3 MEZINÁRODNÍ FRANCHISOVÁ ASOCIACE (IFA) | 22 |
| 5 ZALOŽENÍ FRANCHISOVÉHO PODNIKU..... | 24 |
| 5.1 NABÍDKOVÁ BROŽURA..... | 24 |
| 5.2 MANUÁL..... | 24 |
| 5.3 KONTROLNÍ OTÁZKY..... | 25 |
| 5.4 ZPŮSOBY ZALOŽENÍ SÍTĚ..... | 26 |
| 5.5 PILOTNÍ PROVOZ | 27 |
| 6 FITNESS FOOD MENU | 30 |
| 6.1 PROFIL SPOLEČNOSTI FITNESS FOOD MENU..... | 30 |
| 6.2 VÝHODY FITNESS FOOD MENU FRANCHISINGU | 31 |
| 6.3 PODPORA FRANCHISANTA..... | 31 |
| 6.4 FINANČNÍ NÁROČNOST FRANCHISY | 32 |

| | | |
|---------------------------|--|-----------|
| 6.5 | FITNESS FOOD MENU ČESKÁ SKALICE | 33 |
| 6.5.1 | <i>Analýza nákladů a výnosů v ukázkovém měsíci</i> | 34 |
| 6.5.2 | <i>Celkové objednávky ve sledovaném období</i> | 36 |
| 6.5.3 | <i>Výnosy a náklady ve sledovaném období</i> | 38 |
| ZÁVĚR | | 41 |
| POUŽITÁ LITERATURA | | 43 |
| PŘÍLOHY | | 45 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 – Logo EFF | 19 |
| Obrázek 2 – Logo ČAF..... | 20 |
| Obrázek 3 – Logo IFA | 22 |
| Obrázek 4 – Logo FFM | 30 |
| Obrázek 5 – Graf přehled prodejů jednotlivých FMM za dané měsíce..... | 37 |
| Obrázek 6 – Graf výnosů a nákladů za jednotlivé měsíce..... | 39 |
| Obrázek 7 – Graf zisku anebo ztráty za jednotlivé měsíce..... | 40 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 – Vzorový vstupní rozpočet..... | 32 |
| Tabulka 2 – Vzorový provozní rozpočet jednoho konkrétního programu na měsíc (náklady i výnosy) | 33 |
| Tabulka 3 – Vstupní náklady vybrané franchisy | 34 |
| Tabulka 4 – Provozní rozpočet ve vybraném podniku za květen 2019 | 35 |
| Tabulka 5 – Celkový počet jednotlivých FFM v kusech za daný měsíc | 36 |
| Tabulka 6 – Výnosy, náklady a rozdíl výnosů a nákladů za jednotlivé měsíce | 38 |
| Tabulka 7 – Zisk nebo ztráta za jednotlivé měsíce..... | 39 |

SEZNAM ZKRATEK

| | |
|--------------|---|
| apod. | a podobně |
| např. | například |
| příp. | případně |
| USA | Spojené státy americké |
| EFF | Evropská franchisová federace |
| ČAF | Česká asociace franchisingu |
| ČR | Česká republika |
| spol. s.r.o. | Společnost s ručením omezeným |
| a.s. | Akciová společnost |
| s.r.o. | Společnost s ručením omezeným |
| IFA | Mezinárodní franchisová asociace |
| Inc. | označení veřejné obchodní společnosti v USA |
| tzv. | tak zvaně |
| FFM | Fitness Food Menu |
| 1 FFM | 1 Fitness Food Menu (menu Imunit) |
| 2 FFM | 2 Fitness Food Menu (menu Racio) |
| 3 FFM | 3 Fitness Food Menu (menu Veget) |
| 4 FFM | 4 Fitness Food Menu (menu Muscle) |
| 5 FFM | 5 Fitness Food Menu (menu Low Carb) |
| č. | číslo |
| tj. | to je |

ÚVOD

Hlavním cílem této bakalářské práce je finanční analýza podnikání konkrétního franchisového podniku a na základě získaných informací vytvoření doporučení pro případnou lepší efektivnost podniku a zhodnocení úspěšnosti tohoto konkrétního typu podnikání.

V práci bude pracováno s údaji získanými od majitelky franchisy, která své podnikání zahájila v roce 2018.

Při zpracování této práce byly využity nejen odborné publikace, zabývající se touto problematikou, ale také cenné informace podnikatelky poskytnuté mluvenou formou.

Už od malička mě zajímalo, jak je možné, že je v Čechách stejný McDonald's, jako je v Německu a dalších zemích, které jsem během dovolených navštívila. Stále jsem si kladla otázku: Jak zvládne jeden člověk řídit tolik poboček najednou?

Postupem času jsem pochopila, že se jedná o určitý systém podnikání zvaný franchising. Toto podnikání je založeno na odkoupení licence, využívá osvědčeného know-how a jména úspěšného podniku.

Zdá se to jako skvělý nápad pro lidi, kteří chtějí podnikat na vlastní pěst, ale minimalizovat riziko neúspěchu. V tom může být, jak bych řekla, franchising ideální.

Bakalářská práce se zaměří na franchising méně známé společnosti Fitness Food Menu. Společnost se zabývá podnikáním v oblasti zdravé výživy. Ukáže, jak to vypadá s prvotními výdaji při zakládání této franchisy, jak se odráží režie a jak moc výhodné je v tomto odvětví podnikat.

Při vypracování této práce jsem narazila na problém s používáním anglické a české formy slova franšízink. Přestože v zadání práce se objevuje česká podoba slova, nadále bude jednotně v celé této práci používáno anglické slovo franchising.

1 FRANCHISING

Podnikání pod franchisou neboli franchising je v současnosti rychle se rozvíjející forma podnikání. Má umožňovat franchisantovi (nájemci franchisy) vystupování na trhu pod zavedeným jménem již známe firmy – franchisora (poskytovatel franchisy), avšak mu je ponechána do jisté míry určitá samostatnost.

1.1 Definice franchisingu

V současné době neexistuje jednotná definice franchisingu. Různé formy franchisových systémů, rozvoj jednotlivých prvků franchisingu i odlišnosti legislativy té které země vedou k rozdílným definicím franchisingu. [1]

Vrchní soud v Praze definuje franchising takto: *„Předmětem franchisingové smlouvy je poskytnutí výrobního nebo obchodního know-how a dalších průmyslových práv poskytovatelem příjemci za to, že příjemce výsledky svého podnikání uvede na trh. (...) Poskytnutá licence příjemce opravňuje k provozování vlastního podniku na základě ověřeného podnikatelského konceptu poskytovatele, jeho know-how a pod jeho jménem. Poskytovateli pak náleží jednorázový poplatek za poskytnutí licence a průběžný franchisingový poplatek z měsíčního obratu (nebo z čisté tržby, hrubých výnosů apod.), stanovený procentuálně. Podnikatelská suverenita příjemce franchisy je omezena smluvně založenou povinností užívat komplexní návod k podnikání smlouvou poskytnutý a strpět kontrolu poskytovatele stran jeho plnění a stran správného vyúčtování poplatků a jejich placení, jeho výhodou naopak jako podnikatele začínajícího podniku je, že se zavádí pod známým jménem, známou značkou, dostává návod, ‚jak na to‘ a jemu je poskytnuta pomoc v rámci školení, a to i stran vedení účetnictví, zajištěna je reklama. Smlouva sama obsahuje prvky různých smluvních typů (např. licenční smlouvu, nájemní smlouvu, smlouvu o použití know-how). Práva a povinnosti partnerů jsou v korelaci, jde o vyvážený stav, a to i stran platebních podmínek. Jde zásadně o vztah samostatných podnikatelů, podnikatelská samostatnost příjemce je omezena smlouvou toliko co do užití jména poskytovatele a přijatého konceptu provozování určité činnosti (prodeje určitých výrobků, poskytování služeb), jde však o podnikání na vlastní odpovědnost a riziko.“* [2, str.1]

Nejvýstižnější charakteristiku podle Řezníčkové podává Evropský franchisový svaz, který definuje franchising jako *„určitou formu smluvní spolupráce mezi právně nezávislými podnikateli vytvořenou na základě rovnoprávnosti, kde na jedné straně stojí franchisový podnikatel – franchisor a na druhé straně jeden nebo více podnikatelů – franchisantů.*

Franchisor splňuje následující znaky:

- a) Podnik nese obchodní jméno, slovní označení nebo symbol (příp. ochranou známkou) pro výrobní, obchodní činnost nebo činnost služeb, ale také symbol zkušeností, vědomostí (know-how) a franchisant je oprávněn je využívat.*
- b) Podnik disponuje určitými výrobky a/nebo druhem služeb v přesně určeném rámci a originální obchodní koncepcí, kterou může franchisant přebrat a využívat. Tato koncepce je založena na specifický a vyzkoušených obchodních technikách. Protože má franchisant k dispozici právo využívat obchodní jméno, obchodní koncepci, technologii, know-how franchisora, je tento systém daleko dokonalejší než jiné systémy, např. koncesní nebo licenční.“*

Výše uvedené definice franchisingu, jakož i práva a povinnosti franchisora a franchisanta, a i bezprostřední náležitosti franchisové smlouvy potom našly své vyjádření v evropském kodexu etiky franchisingu, který byl vytvořen v roce 1975 Evropskou franchisovou federací. [1, str.6]

1.2 Základní pojmy

Pro lepší pochopení a orientaci v problematice franchisingu je zapotřebí si vysvětlit pojmy s ní úzce spjaté.

- **Franchisor** – společnost nebo osoba, která vlastní určité know-how, ochranné známky, které dále poskytuje na základě licence
- **Franchisant** – Fyzická nebo právnická osoba, která přijímá licenci od franchisora a na jejím základě podniká, avšak na vlastní pěst a nese s tím riziko spojené
- **Franchisa** – licence, na základě které má franchisant oprávnění provozovat odbytovou koncepci franchisora
- **Franchisová smlouva** – primární smlouva, která se týká úpravy základních vztahů mezi franchisantem a franchisorem
- **Franchisové poplatky** – platby, které jsou odváděné franchisorovi za poskytnutou licenci a služby
- **Franchisový balík** – shrnutí práv, služeb a dalších plnění poskytnuté franchisorem, které umožňují provozovat franchisu
- **Franchisová síť** – propojení všech franchisových poboček franchisora v rámci franchisového systému

- **Master – franchising** – mezinárodní franchising, franchising i na území jiných států
- **Master – franchisa** – primární smlouva, která se týká úpravy základních vztahů mezi franchisorem a franchisantem, avšak je upravená pro území cizího státu
- **Master – franchisor** – majitel franšízového konceptu, který poskytuje své know-how do zahraničí
- **Master – franchisant** – tuzemská fyzická nebo právnická osoba, která přijímá licenci od zahraničního franchisora [3][4]

2 HISTORIE FRANCHISINGU

První zmínky o primitivní formě franchisingu můžeme již nalézt v známém dokumentu Magna charta liberatum z roku 1215. V dokumentu byli pověřováni baroni panovníkem k vybírání daní. Souvisí to i s tím že slovo „franchising“ pochází z francouzského slova „franchir“, to se používalo pro osvobození od daní.

Očividnější příklad možného předka franchisového podnikání můžeme vypátrat v Japonsku kolem roku 1600, kde se vytváří systém Norenkai postavený na poskytnutí licence dlouholetému zaměstnanci restaurace k otevření své restaurace v další lokalitě, avšak s totožným menu a pod identickým jménem. [2]

Avšak za prvního skutečného uživatele se považuje firma Singer Sewing Machine Company, která se již mezi roky 1860 a 1863 zabývala průmyslovým i odbytovým systémem šicích strojů své značky Singer. Soustava byla založena na prodejní síti samostatných prodejců, kteří ve svých obchodech nabízeli a prodávali náhradní díly a opravovali šicí stroje.

Koncem 90. let 19. století firma General Motors zavedla prodej aut na podstatě franchisingu. Tato firma byla i mezi prvními, která definovala franchisovou smlouvu, podle ní získal samostatný prodejce licenci na obchodování elektrických a parních automobilů.

Na počátku 20. století se již franchising začal používat i pro prodej pohonných látek u čerpacích stanic a také u obchodu s drogistickým zbožím.

Už po první světové válce dospělo mnoho firem k názoru, že podnikání pod franchisingem vede k dosažení vyšších zisků na základě zavedené značky.

Ale k většímu rozšíření franchisingu dochází až po druhé světové válce, a to především v USA a v západní Evropě. Rozmach franchisingu v USA byl ovlivněn především dvěma faktory. Prvním faktorem byla možnost získání půjček a jejich zajištění americkou firmou Veterans Administration, druhým faktorem byl skutečný dobrý stav ekonomiky, v němž byl prostor pro rychlé uplatňování nových nápadů spojených právě s franchisingem. Podnikání formou franchisingu začaly využívat hlavně motely, prádelny, salony krásy, čistírny a další. Franchising se dokázal prosadit i v oblasti účetnictví, ovšem největší popularitu postupem času získal v oblasti rychlého občerstvení.

První provozovny franchisingu braly tento způsob jako skvělý postup pro distribuci svých výrobků. Toto období se nazývá jako pionýrské období franchisingu (do roku 1950).

Další období se označuje jako nástupnické období druhé generace franchisingu, charakteristické pro toto období je to, že se franchising používá už jako jedna forma podnikání.

Založit si vlastní podnik nebylo v konkurenci s velkými firmami perspektivní. Franchising pomohl vyřešit problémy malých podnikatelů, kteří mohli začít provozovat firmu pod známým jménem a přijmout renomé velké společnosti. Malé firmy uspějí jen tehdy, pohybují-li se ve specializovaných oborech s malou konkurencí. Bylo ověřeno, že procento neúspěchu franchisových firem je ve srovnání s drobnými podniky velmi malé.

Už v 50. letech 20. století vznikly v USA světoznámé firmy McDonald's, Mister Donut a Holiday Inns. V 70. a 80. letech se pak franchising rozšířil do Velké Británie a celého světa. V současné době se franchising v různých formách používá téměř na všech kontinentech.
[1][2][4]

„V USA je přibližně jedna třetina maloobchodů provozována na základě franchisingu. V Evropě je franchising nejvíce rozšířen ve Francii. Největší počet franchisingových smluv je uzavřen v Německu, Velké Británii, Francii a Itálii. V České republice v roce 2002 podnikalo přibližně 80 franchisových firem, přičemž 55 bylo mezinárodních. V roce 2008 působilo v České republice již téměř 150 konceptů, které byly přímo franchisové či vykazovaly základní prvky franchisingu. Největší nárůst byl zaznamenán v maloobchodním prodeji a poskytování služeb. Na úrovni jednotlivých států byly založeny organizace sdružující franchisory a franchisové podnikatele, jejichž hlavní náplní je především podpora franchisového podnikání nejrůznějšími způsoby. Tyto organizace se označují jako franchisové svazy.“ [1, str. 3]

3 VÝHODY A NEVÝHODY FRANCHISINGU

Každý podnikatelský systém má své přínosy a nedostatky, to se samozřejmě týká i franchisingu. Jedná se hlavně o střetávající zájmy franchisora a franchisanta. Avšak když se podíváme na neustálé rozšiřování franchisingu po celém světě, je jasné, že jeho výhody převyšují nad nevýhodami.

3.1 Výhody pro franchisora

Mezi největší výhodu patří vytváření vlastní struktury odbytové sítě a její další expanze. Úspěšnému franchisorovi se síť jeho podniku rozrůstá za jeho minimální náklady, protože franchisant buduje svůj podnik z vlastních finančních prostředků. Na základě prodejních a regionálních zkušeností může franchisor rozšiřovat efektivně rozmístění svých podniků a tím získávat větší podíl na trhu. Strategické rovnoměrné pokrytí trhu má příznivý výsledek na zajištění nekonkurenčních vztahů mezi jednotlivými franchisanty. Na základě franchisových poplatků získává příjmy na vývoj svého know-how. Jelikož franchisor a franchisant vystupují pod jednotnou značkou, upevňuje se image a propagace firmy. Díky franchisové smlouvě má franchisor odbytovou jistotu svých produktů. Protože franchisant pracuje na vlastní účet a chce pochopitelně dosahovat zisku, bude se snažit prodávat co nejvíce daných výrobků. Zároveň bude zjišťovat spokojenost svých zákazníků, o které bude následně informovat franchisora. V důsledku toho franchisor může rychle reagovat na potřeby spotřebitelů a přizpůsobovat k tomu svou výrobu. [1]

3.2 Nevýhody pro franchisora

Jednou z nevýhod je menší míra kontroly. Franchisor má sice právo kontrolovat činnost franchisanta, ale to jen do určité míry, protože ten ve franchisovém vztahu vystupuje jako samostatný podnikatel. Další nevýhoda je vytváření neustálých tlaků ze strany franchisanta, který zkouší prosadit i prodej jiných výrobků nebo služeb, než mu nabízí franchisor. Franchisant může být schopen si během platnosti franchisové smlouvy vytvořit určitou samostatnost a nezávislost, která může do budoucna představovat hrozbu pro franchisora jako jeho konkurenci. Při nedodržování určitého standardu franchisantem může dávat v sázku dobrou pověst a celou stabilitu franchisové sítě. Proto je ve vlastním zájmu franchisora pečlivě vybírat budoucího franchisanta. [1]

3.3 Výhody pro franchisanta

Koupí licence získává kupující řadu výhod. Franchisant dostává ověřenou koncepci, která je vyzkoušena a pod ověřeným jménem rychleji pronikne na trh a má větší jistotu v podnikání. Před zahájením vlastní činnosti je školen v aktuálním know-how firmy a dostává cenné rady od franchisora. Školení pro jeho personál franchisorem je bezplatné, a tak může své finance využít k něčemu jinému, což je velká výhoda. Stává se součástí franchisového systému, dostává image velkopodniku a společnou reklamu. Tím se dostává lehce do povědomí zákazníků a ušetří i na nákladech na vytvoření loga, které v současnosti nejsou malé. Franchisant má lepší pozici pro získání úvěru, protože banky mu je poskytnou ochotněji, když vidí, že pracuje na základě ověřeného podnikatelského plánu a že uspěl při navázání spolupráce se silným partnerem. Na základě strategického rovnoměrného rozmístění poboček franchisora se franchisant nemusí tolik obávat konkurenčního tlaku okolí. [1]

3.4 Nevýhody pro franchisanta

Základní nevýhodou franchisanta je kontrola jeho vlastní činnosti franchisorem, která by měla přispívat k udržení kvality firmy, ale franchisanta do jisté míry omezuje. S tím souvisí i omezení podnikatelské samostatnosti. Nemůže realizovat všechny svoje podnikatelské plány a zvětšovat svůj podíl na trhu víc, než jak je vymezený ve franchisové smlouvě. Má povinnost platit franšízové poplatky za poskytnuté služby a další pravidelné poplatky, musí franchisorovi odvádět procento ze zisku a příspěvek na reklamu. Také vstupní investice jsou poměrně vysoké, díky čemuž návratnost počáteční investice nebývá příliš rychlá. V případě špatné pověsti franchisora se její důsledky promítnou do celé franchisové sítě, čímž mohou ohrozit i zisk franchisanta. Pokud by chtěl franchisant ukončit svou činnost, na jeho prodejnu či provozovnu se vztahuje předkupní právo franchisora. [1]

4 FRANCHISOVÉ SVAZY

V úmyslu prosazování, podpory a růstu franchisového podnikání vznikly franchisové svazy. Franchisové svazy představují dobrovolné seskupení franchisorů a franchisových podnikatelů na národní a mezinárodní úrovni. Jejich členství je rozděleno na základě vyspělosti každého člena dle hlediska franchisového podnikání. Franchisové svazy také organizují kurzy a semináře určené pro veřejnost, aby prohloubily znalosti o franchisingu jako způsobu podnikání. Franchisové svazy se taky stávají prostředníkem mezi franchisory a případnými franchisanty. Franchisorům napomáhají při získávání nových franchisantů a ty zase informují hlavně o seriózních nabídkách franchisingu. [1]



Obrázek 1 – Logo EFF

Zdroj: [5]

4.1 Evropská franchisová federace

Evropská franchisová federace byla založena v roce 1972 a stala se podněcovatelem pro tvorbu Evropského kodexu etiky franchisingu. Jejím posláním je zabývat se vědeckým studiem franchisingu, koordinací činností svých členů a podporou franchisingu jako způsobu podnikání. Evropská franchisová federace seskupuje evropské národní franchisové svazy, hájí franchising před evropskými institucemi, médii, veřejností a konzumenty v celé Evropě. Jejím cílem je co nejširší uplatnění franchisingu jako styl podnikání, a to pomocí dodržování Evropského etického kodexu ve franchisingu. [1]

Mezi členy federace patří: Belgie, Chorvatsko, Dánsko, Finsko, Francie, Řecko, Itálie, Maďarsko, Nizozemsko, Polsko, Portugalsko, Slovensko, Slovinsko, Španělsko, Švédsko, Turecko, Velká Británie a také Česká republika. [6]



Obrázek 2 – Logo ČAF

Zdroj: [7]

4.2 Česká asociace franchisingu

Česká asociace franchisingu (ČAF) je nezisková instituce, která sdružuje na národní úrovni franchisory a specialisty z oblasti práva a poradenství týkající se problematiky franchisingu. Asociace byla založena v roce 1993 a jejími členy jsou jak velké a známé značky, tak i menší vnitrostátní franchisové systémy. Je součástí Světové franchisové rady a Evropské franchisové federace. Její činnost je zaměřena na podporu vývoje stávajících se franchisových systémů v České republice a vytváření lepších podmínek pro rozvoj tohoto stylu podnikání.

Mezi její hlavní poslání patří:

- Představovat franchisovou formu podnikání a být jejím odborným garantem
- Poučovat veřejnost o podstatě a smyslu franchisingu a propagovat jej
- Spojovat podnikatelské subjekty, které nepřetržitě a úspěšně působí v oblasti franchisingu
- Dávat svým členům a zájemcům o franchising servis a informační pomoc
- Usilovat o zřetelnou aplikaci legislativy oblasti franchisového podnikání
- Podporovat a prosazovat vědomosti a důsledné zachovávání etických standardů
- Podporovat české podnikatelské subjekty při „vývozu“ tuzemských franchisových systémů do ciziny a napomáhat „dovoz“ osvědčených zahraničních systémů a investic do tuzemska na bázi franchisingu
- Udržovat styky a spolupracovat s organizacemi, profesními a odporovými svazy ČR a s dalšími franchisovými svazy především ze států Evropské unie

Členem asociace se smí stát na základě stanov fyzická nebo právnická osoba, když o jejím přijetí rozhodne správní rada. Je to na základě písemné přihlášky a musí splňovat podmínky stanovené Stanovami ČAF.

Budoucí člen se musí také zavázat k:

- Dodržování Stanov
- Plnění podmínek stanovené Etickým kodexem franchisingu
- Plnění podmínek Přijímacího řádu ČAF
- Podílení se na aktivitách vyvíjených ČAF
- Podřízení se usnesení a rozhodnutí ČAF
- Uhrazení členského příspěvku

Rozlišujeme několik druhů členů:

- Řádný člen
 - Fyzická nebo právnická osoba, jakýkoliv tuzemský podnikatelský subjekt, který v České republice prosperuje a nejméně po období jednoho roku používá franchising jako odbytový systém a má minimálně dva nájemce franchisové licence nebo je držitelem licence master-franchisa pro území českého státu a chystá se provozovat franchisový systém nebo podporuje rozvoj prostřednictvím vlastních poboček nebo je minimálně rok činný v oblasti franchisingu a plní podmínky stanovené Přijímacím řádem.
 - Uchazeči, kteří zatím nesplnili některé z výše uvedených kritérií pro přidělení řádného členství, mohou získat mimořádné nebo přidružené členství.
 - Mezi řádné členy patří např.: McDonald's ČR spol. s.r.o., BENU Česká republika a.s., YVES ROCHER spol. s.r.o., Noerr s.r.o., AVEX systems s.r.o.
- Mimořádný člen
 - Tuzemská fyzická nebo právnická osoba, která se chystá ve svém podnikání spustit franchising jako odbytový systém, zahraniční podnikatelský subjekt, který se chystá v České republice podnikat a ve své aktivitě použít franchising jako odbytový systém.
 - Může jím být i osoba, která zatím nedosáhla řádného členství na základě nesplnění všech předpokladů pro jeho uskutečnění.
- Přidružený člen
 - Fyzická nebo právnická osoba a instituce, česká i zahraniční, která má v úmyslu aktivně napomáhat činnosti ČAF.
 - Členu může být uděleno za určité zásluhy nebo za pomoc a rozvoj asociace čestné členství, a to na základě rozhodnutí nadpoloviční většiny všech členů.

Čestní členové mají identická práva jako řádní členové a nemusí platit členské příspěvky.

- Mezi přidružené členy patří např.: Partners Financial Services, a.s., General Mills Eastern Europe s.r.o., Templářské sklepy Čejkovice, vinařské družstvo, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.

[4]



Obrázek 3 – Logo IFA

Zdroj: [8]

4.3 Mezinárodní franchisová asociace (IFA)

Být členem mezinárodní franchisové asociace mimo jiné znamená, že se podnikatel zaváže k tomu, že bude nejlepším franchisovým profesionálem, jakým může být. Asociace nabízí svým členům vhodné nástroje a různá řešení, která jsou nápomocná k zajištění úspěchu.

Posláním IFA je chránit, vylepšovat a maximálně propagovat franchising. IFA je uznávaná jako lídr franchisingu po celém světě. Má i svůj vlastní etický kodex, který představuje ideály, na kterých se členové dohodli, že je budou ve svých franchisových vztazích dodržovat.

Členové IFA se řídí tím, že pro dosažení úspěchu musí spolupracovat jako tým. To znamená, že franchisoři nemůžou být úspěšní, pokud jejich franchisy nejsou úspěšné a naopak, franchisy mohou uspět jen tehdy, když je jejich franchisor úspěšný. Domnívají se také, že franchisový systém by měl být ochotný pomoci svým franchisantům uspět a že toto úsilí vytvoří hodnotu pro franchisový systém a přiláká nové investory. Členové IFA si projevují úctu a jsou ohleduplní k sobě navzájem a ke všem, s nimiž obchodují.

Asociace věří, že komunikace mezi franchisory a franchisami vede k úspěchu. Špatná komunikace může vést ke ztrátě důvěry a k neshodě názorů ve franšízovém systému.

Členové IFA podporují dodržování a prosazování všech platných federálních i státních franchisových směrnic. Dokonce vytvořili i program ombudsmana IFA, který má za úkol

pomáhat při řešení sporů na úrovni franchisových vztahů mezi franchisory a franchisanty za pomoci nezávislé třetí strany, která jim má za úkol usnadnit dialog a spolupracovat na řešení sporu. [9]

Asociace má mnoho členů, mezi nejznámější patří např.: Dunkin' Donuts, McDonald's Corporation, KFC Corporation, Pizza Hut, Inc. a další. [10]

5 ZALOŽENÍ FRANCHISOVÉHO PODNIKU

Základ každého franchisového podniku je franchisingová smlouva, která je uzavřena mezi franchisorem a franchisantem. Mezi další nezbytnosti, bez kterých se neobejde zakládání franchisového podniku, patří nabídková brožura franchisora, systém tzv. kontrolních otázek a manuál.

5.1 Nabídková brožura

Každá firma, která je poskytovatelem franchisingu, má vypracovanou nabídkovou brožuru. Je v ní popsán konkrétní franchisový systém. Dále obsahuje nabídku výrobků, služeb a technologií, výši vstupních poplatků, užívání ochranných známek a patentů, uzemní ochranu, cíle zisku. Dále jsou zde uvedeny další možnosti rozvíjení franchisingu, závazky franchisanta a v neposlední řadě podmínky ukončení franchisingové smlouvy.

Nabídková brožura hraje důležitou roli při hledání potenciálních franchisantů, kterým usnadňuje lepší orientaci při volbě vhodného franchisingu. [1]

5.2 Manuál

Franchisorova koncepce je obsažena v manuálu, která se zakládá zejména na:

- Výpomoci franchisora při zakládání franchisového podniku (úvodní školení, průzkum trhu, pomoc při zařizování podniku)
- Dovolení užívat franchisorových nehmotných práv, goodwill a ideu
- Získání know-how na základě školení a poradenského servisu
- Pomoci při prosazování prodeje
- Pomoci při získávání výrobků a technologií a při předávání prodejních přínosů
- Předání administrativních funkcí franchisorovi (např. vedení účetnictví)

Za poskytnutí práv žádá franchisor od franchisanta dostání povinností. Jde zejména o:

- Platbu vstupního poplatku a dalších průběžných poplatků za franchisovou licenci
- Závazek výsadního prodeje výrobků a poskytování služeb a technologií od franchisora (rozšíření sortimentu jen po předešlém souhlasu franchisora)
- Udržení kvality a image
- Zavázání se k odběru výrobků, technologií a vybavení prodejny od franchisora

- Informování o trhu (marketingové výzkumy) franchisorovi

Manuál obsahuje podrobné postupy a popisy dílčích činností provozovaných v každodenním provozu franchisového podniku. Jelikož obsahuje detailní popis fungování franchisového podniku, franchisoři se ho snaží chránit, jak jen to je možné, aby nebyl prozrazen anebo zneužit nepovolanými osobami. Proto franchisant má možnost nahlédnout do manuálu až při předšluných jednání a dostává ho až po podepsání franchisingové smlouvy.

Obsah manuálu by měl být upravený do následujících bodů: úvod, popis systému, popis metody, provoz, vzorové formuláře a adresář. Všechny typy franchisingu mají stejně odpovídající obsah manuálu. Avšak manuál obsahuje i některé další prvky, které jsou specifické pro každý franchisový koncept. Manuál by se měl neustále aktualizovat, a to formou dodatků, aby měl franchisant dostupné vždy aktuální informace. [1]

5.3 Kontrolní otázky

Systém tzv. kontrolních otázek je posledním z předpokladů pro řádné založení podniku franchisanta. Tyto otázky jsou určené obou stranám vycházejících z franchisového vztahu.

Mezi nejčastější otázky franchisanta patří:

- O vlastní tvorbě:
 - Působím jako podnikatel? Jsem dostatečně zralý na samostatné řízení firmy? Získal jsem dostatečné znalosti v oboru?
- O vztahu k partnerovi:
 - Má dobrou, nebo špatnou pověst franchisor? Může mi franchisor ukázat své konkrétní úspěchy?
- O vztahu k trhu:
 - Co je to za výrobek, službu nebo technologii? Bude konkurence schopný?
- O vztahu k výrobku, službě a technologii:
 - Vyhovuje nabídka zákazníkům? Je sortiment za odpovídající cenu?
- O franchisovém balíku:
 - Je systém předem vyzkoušený? Má dobrou pověst u zákazníků?
- O financování:
 - Kolik potřebuji kapitálu? Jak ho můžu získat?
- O podnikání:

- Jakou právní formu bude představovat podnik? Jsou výnosy oceněné reálně?

Výše zmíněné otázky jsou velmi často obsaženy v dotazníku, který obdrží případný franchisant od franchisora na základě své žádosti o získání franchisingu.

Podobný druh otázek existuje i pro franchisora. Můžeme tam najít např. tyto otázky:

- Jaké mám požadavky na franchisanta?
- Kolik mu je let a jaké má rodinné poměry?
- Jaké jsou jeho vlastnosti?
- Jaká byla jeho dosavadní kariéra?
- Jaké jsou jeho znalosti, zkušenosti a obchodní schopnosti?
- Má dobré reference?
- Bude schopen se udržet na trhu? Na jak dlouho? [1]

5.4 Způsoby založení sítě

Nalezneme dva základní způsoby, jak vytvořit franchisový podnik. První se zakládá na tom, že franchisor už od samého začátku vlastního podnikání vytváří franchisový podnik. Druhý způsob, častější, se zakládá na tom, že franchisor nejdříve vytvoří svůj vlastní silný podnik a potom se ho za výpomoci franchisingu snaží rozšířit. Franchisor si tedy nejdříve otestuje systém podnikání na vlastním podniku a až potom ho nabízí dalším podnikatelům (franchisantům).

Je důležité brát zřetel při budování franchisového podniku na vytvoření co nejjednoduššího systému podnikání a jeho náležitě vysvětlení a popsání dílčích prvků. Systém by měl být jednoduchý a srozumitelný, aby jeho vysvětlení franchisantům a jejich následné zaškolení bylo snadné.

Je nutné také vytvořit systém služeb pro franchisanty, který zajistí franchisor. Velký důraz se pochopitelně klade na výběr správného sortimentu, který bude konkurence schopný a bude vyhovující pro konečné spotřebitele a zákazníky.

Franchisový podnik by měl mít vlastní tvář, aby se odlišil od ostatní konkurenční podniků, které nevyužívají franchising a pro co by si ho zákazníci zvolili.

Image podniku je často vyjádřena v ochranné známce. Ochranná známka je vymezena jako určité označení tvořené písmeny, slovy, obrázky nebo i tvarem výrobku, obalu, to, co ho

odlišuje od ostatních výrobců. Ochranná známka musí z tohoto důvodu kromě obecných podmínek splňovat i další znaky, kterými jsou:

- Srozumitelnost
- Snadno vyslovitelnost
- Správnost výrazu z jazykového hlediska
- Jednoduchost, snadno zapamatovatelnost výrazu
- Krátkost [1]

Při rozhodování o vhodnosti franchisového podniku by měla být zvažena následující kritéria:

- 1. Koncepte musí být ověřena a provozní zkoušky by měly být prokazatelně úspěšné.*
- 2. Podnik by měl mít výraznou image, pokud jde o typ i použitý systém a metodu.*
- 3. Daný systém a metoda musejí být schopny úspěšného předání v ekonomicky rozumném časovém rámci.*
- 4. Finanční výnosy z provozu franchisových podniků musejí být dostatečné, aby franchisant*
 - a) dostal přiměřený zisk z aktiv použitých v podniku*
 - b) získal přiměřenou odměnu za svou práci*
 - c) mohl platit franchisorovi přiměřený poplatek za služby, které tento bude i nadále franchisantovi poskytovat*
- 5. Franchisor musí mít z poplatků franchisanta dostatečný pravidelný zisk [1, str. 27]*

5.5 Pilotní provoz

Jak bylo výše uvedeno, je potřeba, aby před poskytnutím franchisové licence franchisantovi franchisor uskutečnil pilotní provoz ve svých podnicích.

Na základě pilotního provozu si franchisor odzkouší svou podnikatelskou myšlenku v praxi a podle ní i vytvořenou podnikatelskou koncepci. Není přesně daný počet pilotních provozů, může být také pouze jeden. Účelnějším a výstižnějším se ale zdá větší počet pilotních provozů.

Pilotní provozy se obvykle vykonávají během doby jednoho roku, ale záleží na charakteru franchisingu. Je možné, že bude nutné provozovat pilotní provoz i po delší dobu. Jako příklad si můžeme uvést franchising závislý na sezonních akcích. Pilotní provozy je dobré rozmístit do několika oblastí určeného regionu, aby bylo možné porovnávat výsledky jednotlivých podniků

z hlediska charakteru území a složení zákazníků. Franchisor by měl evidovat podrobnosti o pilotní provozu, aby je mohl zpracovat a použít do manuálu. [1]

Pilotní provoz by měl splňovat následující cíle:

- 1. ověřit, zda podnikatelský koncept franchisora je v praxi životaschopný a konkurenceschopný,*
- 2. definovat problémy, které nejsou na první pohled patrné, ale lze je zjistit až aplikací daného podnikatelského konceptu v praxi (jedná se o problémy přijatelnosti a konkurence schopnosti výrobků a/nebo služeb a/nebo technologií, marketingové a reklamní postupy a prostředky, vybavení provozovny, zaměstnanci a jejich chování a zaškolení, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, jakož i další problémy vztahující se k určitému typu franchisingu),*
- 3. zjistit optimální vnější a vnitřní vybavené podniku,*
- 4. stanovit optimální otevírací dobu podniku,*
- 5. stanovit nejúčinnější reklamu a propagaci franchisového podniku a jednotlivých výrobků a/nebo služeb a/nebo technologií,*
- 6. určit a připravit nejjednodušší systém kontroly, inventury a účetnictví podniku,*
- 7. stanovit rámcový obsah provozní příručky,*
- 8. zvolit umístění provozovny vzhledem k charakteru území a skladbě zákazníků.*

[1, str. 28]

V průběhu pilotního provozu si franchisor obvykle volí mezi zaměstnanci pilotních jednotek odborníky na dílčí činnosti nutné k náležitému fungování franchisové sítě a franchisových podniků jednotlivých franchisantů. Tito zaměstnanci po skončení pilotního provozu vytváří specializovaný tým u franchisora, který reprezentuje centrálu franchisového systému a sítě. Velké franchisové sítě postrádají jednotlivé odborníky, ale místo toho zřizují několik odborných oddělení jako např. licenční oddělení, marketingové oddělení, personální oddělení, finanční oddělení, oddělení vztahu k zákazníkům a další.

Z výše zmíněného lze vyčíst, že je důležité, aby franchisoři před poskytnutím franchisové licence franchisorům měli uskutečněný pilotní provoz franchisového podniku ve více provozovnách a aby byli pozorní při přípravě a vypracování manuálu, který složí každému franchisantovi jako vodítko a pomocník v jakékoli situaci, ve které se při provozu franchisového podniku může ocitnout. Základem je také vytvoření kvalitní centrály, která zabezpečuje činnosti provozované franchisorem ke vztahu k franchisantům.

Aby pilotní provoz měl smysl, je potřeba, aby byl obsahově, ekonomicky a právně promyšleným projektem, který je většinou vypracovaný odborníkem na franchising. Jak již bylo zmíněno, tato fáze může trvat u některých franchisových systémů až dva roky a zpravidla bývá finančně náročná. Návratnost finanční investice je zabezpečena pomocí franchisových poplatků vybíraných od franchisantů, kteří provozují franchisový podnik uvnitř franchisové sítě franchisora.

Ukončení pilotního provozu by nemělo nastat předčasně, protože je potřeba všechno vyzkoušet a zajistit v praxi a popřípadě vyřešit vzniklé problémy tak, aby byl franchisový koncept bezchybný a mohl být předán další osobě, tzn. franchisantovi. Franchisor by měl být zodpovědný a nepřenášet možná rizika a odpovědnost z neozkoušeného podnikatelského konceptu na své franchisanty. [1]

Tato morální a právní povinnost franchisora by jím neměla být podceňována a opomíjena. Samozřejmě i franchisant by měl před uzavřením smlouvy o budoucí franchisingové smlouvě požadovat doklady a záruky o tom, že předávaný franchisový koncept prošel pilotním provozem.

Povinnost franchisora provést pilotní provoz franchisového konceptu je natolik závažná, že byla mimo jiné i do Etického kodexu členů České asociace franchisingu. V tomto kodexu je v kapitole „Hlavní zásady“ především stanoveno, že franchisor musí již před založením svého franchisového řetězce po přiměřenou dobu provozovat obchodní koncept a nejméně jeden úspěšný pilotní projekt. [1, str.29]

6 FITNESS FOOD MENU



Obrázek 4 – Logo FFM

Zdroj:[11]

Společnost Fitness Food Menu (FFM) se zabývá provozováním menších řetězců s dovážkovým zdravým občerstvením. Jedná se o mladou společnost, která využívá franchising jako způsob svého podnikání.

6.1 Profil společnosti Fitness Food Menu

Společnost FFM je rodinná a komorní. Je postavena na synergii filozofie v síti. Firma spojuje poradenství s gastronomií. V roce 2008 došlo k založení společnosti FFM v ČR ve Znojmě. V roce 2012 dochází k expanzi v České republice za pomoci franchisingu. Už v roce 2013 se uskutečňuje první smluvní vztah master-franchisantem a v roce 2014 vstupuje FFM na slovenský trh. V roce 2016 firma pokrývá 76 českých měst a 24 slovenských měst celkem 17 výrobnami, z toho jich je 13 v Čechách a 4 na Slovensku. Na přelomu roku 2016 a 2017 vstupuje FFM na německý a maďarský trh a o rok později vstupuje dokonce i na polský trh.

Hlavním produktem společnosti je systémové zdravé stravování s vlastní distribucí. FFM se řídí filozofií „nejsume dieta“. Na sestavování jídelníčku FFM se podílí 3 odborníci, což zákazníkům garantuje rozmanitost pokrmu. Firma využívá nutriční software FITLINIE.

Zákazník si může vybrat z různých stravovacích programů (viz Příloha A), na základě zvoleného obdrží 5–7 jídel na den. Je také možnost vytvořit individuální FFM, ale zájemcem může být jen dlouhodobý zákazník. [12]

6.2 Výhody Fitness Food Menu franchisingu

Každý budoucí franchisant hledá důvod, proč si vybrat danou franchisu pro své podnikání. Tudíž je jasné, že ho zajímají zejména výhody, které jsou s vybranou franchisou spojeny. Jak už bylo v kapitole o výhodách a nevýhodách franchisingu zmíněno, každá franchisa nabízí své vlastní benefity, aby získala potencionálního franchisanta. V případě FFM to jsou:

- Nízké vstupní náklady na kompletní realizaci
- Zavedená značka Fitness Food menu na trhu
- Potřebné speciální vybavení v ceně franchisingu
- Podrobné sestavy jídel pro výrobu (750 receptů)
- Aplikace FFMS pro servis propojená s www a GPS (až od roku 2018)
- Software Fitlinie pro přenos dat týdenních FFM (až od roku 2018)
- Realizační harmonogram
- Školení pro jednotlivé pozice (kuchař, provoz, obchod)
- Školení marketingu aplikovaného na projekt FFM
- Odborné konzultace a školení
- Nutriporadce k dispozici
- Vlastní administrativní přístup k www.ffmenu.cz/pobočka
- Podpora sítě v rámci webové stránky a e-shopu
- Pomoc při plánování financování
- Účast při jednání s obchodními partnery
- Vysokorychlostní návratnost vstupních investic
- A další ... [12]

6.3 Podpora franchisanta

Firma se snaží o velmi vstřícné jednání s budoucím franchisantem. Na obchodním jednání zástupce firmy předá 100 % potřebných informací k projektu a odpoví na veškeré dotazy. Také

předloží vzor franchisingové smlouvy se všemi přílohami. Nechá zájemci čas na promyšlení, nevyvíjí na něj nátlaky.

Při uskutečnění plnění v den podpisu smlouvy začíná spolupráce, ve stejný den sestaví franchisa harmonogram realizace. Společně se subjekty zapojují do hledání výrobních prostorů a zázemí franchisantovy firmy FFM.

Firma zpracuje základní příručku pro úpravy a kompletaci výroby v návaznosti na legislativu. Samozřejmostí je i proškolení franchisanta a rada při realizaci, pomoc při hledání zaměstnanců a jejich následné školení. Společnost předá dodavatele a jejich služby ve prospěch franchisanta a spustí marketingovou kampaň, také zahájí provoz, aby franchisantovi práci co nejvíce usnadnila. [12]

6.4 Finanční náročnost franchisy

Vzorový vstupní rozpočet poskytnutý franchisantovi od franchisora v tomto případě je uvedený v následující tabulce.

Tabulka 1 – Vzorový vstupní rozpočet

| Položka | Cena | Následná cena/měsíc |
|--------------------------------|-------------------|----------------------------|
| Výrobní prostor | 40 000 Kč | 20 000 Kč |
| Průměrná investice do prostoru | 80 000 Kč | 0 Kč |
| Webová stránka | 0 Kč | 350 Kč |
| Auto | 50 000 Kč | 0 Kč |
| Franchising vstup | 200 000 Kč | 3 000 Kč |
| Balíček promo materiálu | 20 000 Kč | 0 Kč |
| Servisní aplikace FFM | 0 Kč | 350 Kč |
| Software fitlinie | 0 Kč | 0 Kč |
| 1 balicí stroj | 0 Kč | 0 Kč |
| Školení | 0 Kč | 0 Kč |
| Celkem | 390 000 Kč | 23 700 Kč |

Zdroj: [12]

Některé položky (auto, výrobní prostor, investice do prostoru) se můžou lišit v závislosti na lokalitě náročnosti franchisanta, proto tuto tabulku považujeme pouze za hrubý odhad vstupních

finančních prostředků při zakládání této franchise. V následující podkapitole už se budeme věnovat jedné vybrané franchise a konkrétním potřebným prostředkům k jejímu založení.

Franchisor ještě poskytuje vzorový provozní rozpočet s náklady i výnosy při odběru jednoho konkrétního programu na měsíc.

Tabulka 2 – Vzorový provozní rozpočet jednoho konkrétního programu na měsíc (náklady i výnosy)

| Položka | Náklady | Položka | Výnosy |
|--|-------------------|---|-------------------|
| Nájem | 20 000 Kč | 80 objednávek * 22 dní – 310 Kč/1 FFM | 545 600 Kč |
| Energie | 7 000 Kč | | |
| Suroviny, obaly | 144 000 Kč | | |
| Práce zaměstnanci (2 kuchaři, 1 nutriporadce) | 90 000 Kč | | |
| Práce distribuce (2 kurýři) | 50 000 Kč | | |
| Franchising | 3 000 Kč | | |
| Komunikace (telefon, web, aplikace) | 3 000 Kč | | |
| Spotřební materiál | 3 000 Kč | | |
| Pojištění | 3 000 Kč | | |
| Pohonné hmoty | 20 000 Kč | | |
| Celkem | 341 200 Kč | Celkem | 545 600 Kč |

Zdroj:[12]

Po odečtení nákladů a výnosů by mohl franchisant mít v ideálním stavu (80 objednávek denně) zisk už 204 400 Kč za měsíc. Při takovém zisku každý měsíc se brzy franchisantovi vrátí i vstupní investice a jeho podnik bude prosperovat. Avšak tento vzor je pouze teoretický a my se následně podíváme, zda-li je to reálné v praxi v případě malých měst.

6.5 Fitness Food Menu Česká Skalice

V roce 2018 se čerstvá absolventka inženýrského studia rozhodla zahájit podnikání pod franchisingem a spojit se s touto firmou. Hned při prvním rozhovoru jsem jí padla otázka, proč si zrovna vybrala Fitness Food Menu. Zazněla jednoduchá odpověď, že zdravý životní styl je podnikatelským koníčkem, a proto to byla jasná volba. Při rozjezdu své firmy chtěla mladá

podnikatelka co nejvíce ušetřit a zařizovala si spoustu věcí sama. Absolvovala kurz v oblasti zdravé výživy, čímž ušetřila náklady vynaložené na nutriporadce. Také rozvozy v začátcích si obstarávala sama, případně zaskočil její přítel. Tímto způsobem ušetřila část výdajů.

Podnikatelka, které se týká praktická část této bakalářské práce, měla štěstí i ve volbě prostor, kde svou franchisu provozuje. Sehnala totiž k pronájmu prostory bývalé restaurace, kde byla kuchyně kompletně vybavená, díky čemuž výrazně ušetřila na nákladech na zařízení. Investice do prostor franchisy v tomto případě byly minimální. Jednalo se pouze o vymalování a nakoupení základního kancelářského nábytku (stůl, 2 židle, tiskárna) a drobných kancelářských potřeb (papíry, tužky, ...).

Následující tabulka uvádí vstupní náklady této konkrétní franchisantky.

Tabulka 3 – Vstupní náklady vybrané franchisy

| Položka | Cena |
|-------------------------|-------------------|
| Nájem + kauce | 24 000 Kč |
| Investice do prostoru | 12 500 Kč |
| Webová stránka | 0 Kč |
| Auto | 60 000 Kč |
| Franchising vstup | 200 000 Kč |
| Balíček promo materiálu | 20 000 Kč |
| Servisní aplikace FFM | 0 Kč |
| Software fitlinie | 0 Kč |
| 1 balící stroj | 0 Kč |
| Školení | 0 Kč |
| Celkem | 316 500 Kč |

Zdroj: [Vlastní zpracování podle [13]

Přestože se jednalo o nově zařízené prostory, měsíční nájem byl na spodní hranici obvyklých nájmu v oblasti (8 000 Kč). Nepatrně je zvýšená položka za auto.

6.5.1 Analýza nákladů a výnosů v ukázkovém měsíci

Vzorový provozní rozpočet vybraného podniku bylo těžší vytvořit, protože se v jednotlivých měsících liší počet jednotlivých objednávek a počet závozných dní. Jako ukázkový měsíc byl tedy zvolen měsíc květen v roce 2019, ve kterém bylo celkem 21 dní závozu a 1852 objednávek.

Tabulka 4 – Provozní rozpočet ve vybraném podniku za květen 2019

| Položka | Náklady | Položka | Výnosy |
|-------------------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|
| Nájem | 8 000 Kč | 768 ks – 310 Kč/1 FFM | 238 080 Kč |
| Energie | 4 700 Kč | 327 ks – 350 Kč/2 FFM | 114 450 Kč |
| Suroviny, obaly | 207 590 Kč | 175 ks – 340 Kč/3 FFM | 59 500 Kč |
| Práce zaměstnanci (1 kuchař) | 30 000 Kč | 66 ks – 350 Kč/4 FFM | 23 100 Kč |
| Práce distribuce (1 kurýr) | 9 000 Kč | 516 ks – 340 Kč/5 FFM | 175 440 Kč |
| Franchising | 4 500 Kč | | |
| Komunikace (telefon, web, aplikace) | 3 280 Kč | | |
| Spotřební materiál | 3 000 Kč | | |
| Pojištění | 1 730 Kč | | |
| Pohonné hmoty | 10 260 Kč | | |
| Celkem | 280 260 Kč | Celkem | 610 670 Kč |

Zdroj: [Vlastní zpracování podle [13]

Z tabulky vidíme, že zisk v tomto měsíci byl 328 510 Kč. Jak bylo uvedeno výše, franchisantka ušetřila značnou sumu za nutriporadce, kterým díky absolvování kurzu mohla být ona sama. Kurýrem byl brigádník na DPP, který měl jen určitý počet rozvozů v době, kdy podnikatelka sama nemohla, zbytek si obstarala sama. Jednou z výhod podnikání v malém městě je nižší nájem za provozovnu. Položka Pohonné hmoty zahrnuje nejen vyčíslení nákladů na rozvozy, ale i cesty na různá školení, na nákup surovin a ostatní provozní náklady. Celkem za jeden rozvoz kurýr najel asi 185 km a zavážel do těchto obcí: Česká Skalice, Náchod, Velké Poříčí, Hronov, Police nad Metují, Dobruška, Solnice, Kvasiny, Rychnov nad Kněžnou, Vamberk, Kostelec nad Orlicí, Častolovice. Jak bylo porovnáním zjištěno, tato města patří mezi nejčastější a objevují se téměř v každém měsíci. Samozřejmě je možné, že v jiný měsíc, než je uvedený květen 2019, se zaváželo i do jiných měst. Velkou výhodou pravděpodobně bylo rychlé získání klientů z řad zaměstnanců koncernu ŠKODA a.s. v Kvasinách. Přestože je to místo vzdálené 35 km od České Skalice, vzhledem k počtu pracujících je zde velká perspektiva objednávek.

Průměrný rozvoz v uvedeném měsíci květen 2019 trval mezi 3 až 4 hodinami. Záleželo na počtu zastávek a dnu v týdnu. Nedělní závozy v menším provozu probíhaly rychleji, čtvrtední naopak trvaly nejdéle.

6.5.2 Celkové objednávky ve sledovaném období

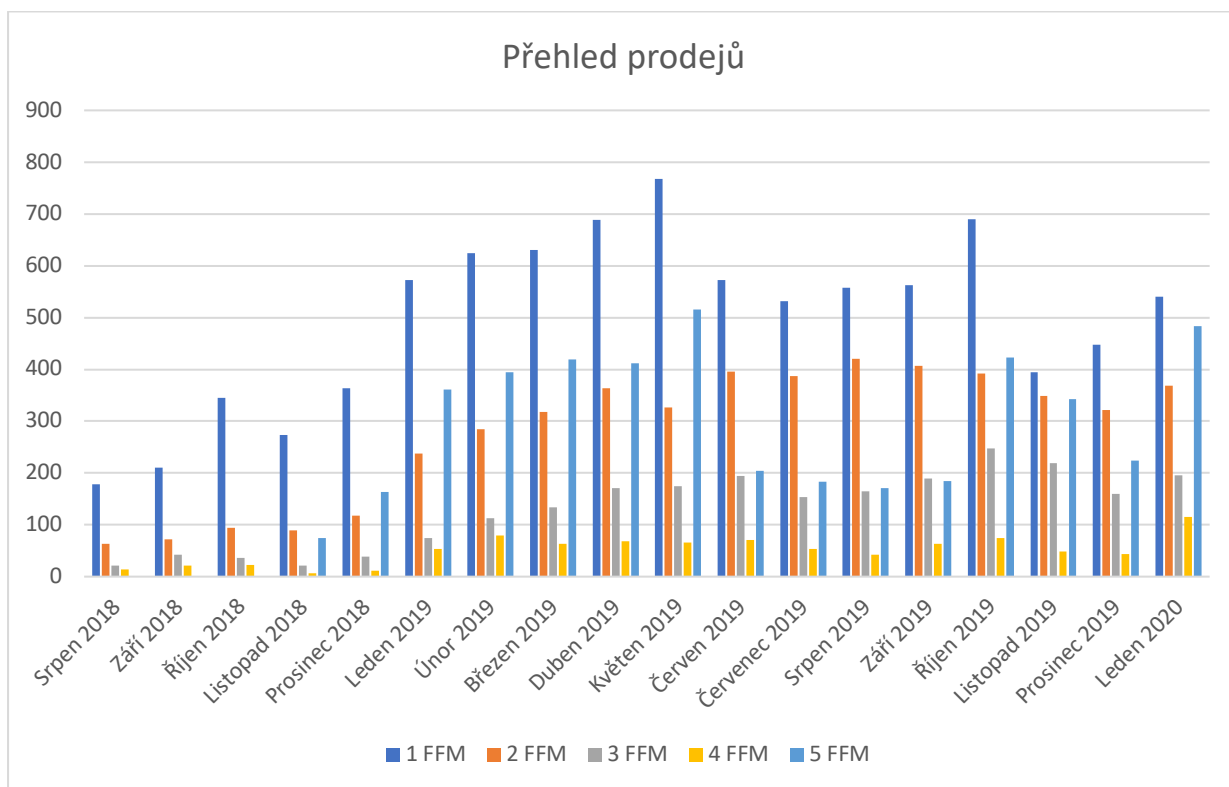
V následující tabulce je uvedený celkový počet různých FFM v kusech za daný měsíc.

Tabulka 5 – Celkový počet jednotlivých FFM v kusech za daný měsíc

| | 1 FFM (Imunit) | 2 FFM (Racio) | 3 FFM (Veget) | 4 FFM (Muscle) | 5 FFM (Low Carb) |
|---------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|---------------------|
| Srpen 2018 | 178 | 63 | 21 | 14 | 0 |
| Září 2018 | 210 | 72 | 42 | 21 | 0 |
| Říjen 2018 | 345 | 94 | 36 | 23 | 0 |
| Listopad 2018 | 274 | 89 | 21 | 6 | 75 |
| Prosinec 2018 | 364 | 118 | 39 | 12 | 163 |
| Leden 2019 | 572 | 237 | 74 | 54 | 361 |
| Únor 2019 | 624 | 285 | 113 | 80 | 394 |
| Březen 2019 | 630 | 318 | 134 | 63 | 419 |
| Duben 2019 | 689 | 364 | 171 | 68 | 412 |
| Květen 2019 | 768 | 327 | 175 | 66 | 516 |
| Červen 2019 | 573 | 396 | 194 | 71 | 204 |
| Červenec 2019 | 532 | 387 | 154 | 53 | 183 |
| Srpen 2019 | 558 | 420 | 165 | 42 | 171 |
| Září 2019 | 562 | 407 | 189 | 63 | 185 |
| Říjen 2019 | 690 | 392 | 248 | 74 | 423 |
| Listopad 2019 | 395 | 349 | 219 | 49 | 342 |
| Prosinec 2019 | 448 | 321 | 160 | 44 | 224 |
| Leden 2020 | 540 | 368 | 195 | 115 | 483 |
| Celkem | 8 952 | 5 007 | 2 350 | 918 | 4 200 |

Zdroj. [Vlastní zpracování podle [13]

Jednotlivá čísla z tabulky o skutečnosti dobře vypovídají, přesto je níže připojen názornější sloupcový graf.



Obrázek 5 – Graf přehled prodejů jednotlivých FMM za dané měsíce

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Z grafu vyplývá, že franchisorem nasazená 1 FFM je nejoblíbenější a její popularita mezi zákazníky od začátku stoupala. Jedná se o jídla zacílená na suroviny podporující obranyschopnost a střevní mikroflóru. Jak se uvádí v doporučení, je to produkt pro každého, kdo se brání bacilům, virům a chce zlepšit kvalitu svého trávení.

Na druhém místě je 2 FFM neboli Racio. Jak název napovídá, jedná se o nabídku zaměřenou na úbytek tělesné hmotnosti, která je spojená s měřením nutričního poradce. Počet objednávek narůstá na konci zimního období, kdy většina lidí odkládá svrchní ošacení a snaží se tzv. „zhubnout do plavek“.

Na třetím místě je 5 FFM neboli Low Carb. Toto menu je hodně podobné 2 FFM (Racio), ještě radikálněji snižuje podíl sacharidů ve stravě. Jak tabulka a graf znázorňují, toto menu bylo nabídnuto klientům se zpožděním, ale ihned po zavedení si získalo velkou přízeň v řadách odběratelů.

Zbývajícími dvěma druhy z nabídky (3 FFM, 4 FFM) se nedařilo prosadit. Jedná se o účelové nabídky pro vegetariány a sportovce. Je zřejmé, že firma si musí udržet pestrost nabídky, ale vypadá to, že tato dvě menu se na zisku nebudou výrazně podílet ani v budoucnu.

6.5.3 Výnosy a náklady ve sledovaném období

V následující tabulce jsou uvedené celkové výnosy a náklady v jednotlivých měsících od srpna 2018 do ledna 2020. Aktuálnější čísla z pozdější doby franchisantka nebyla ochotna sdělit.

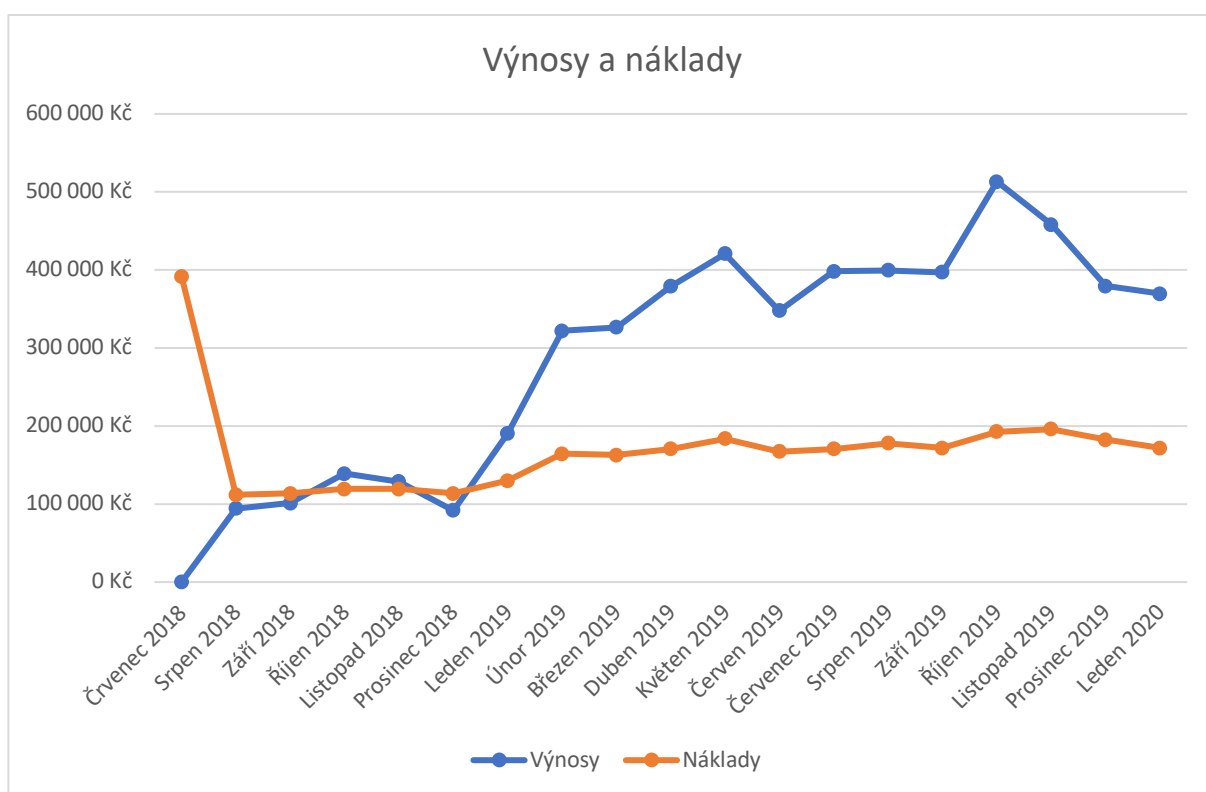
V posledním sloupci následující tabulky je porovnání výnosů a nákladů.

Tabulka 6 – Výnosy, náklady a rozdíl výnosů a nákladů za jednotlivé měsíce

| | Výnosy | Náklady | Výnosy – Náklady |
|---------------|------------|------------|------------------|
| Červenec 2018 | 0 | 393 930 Kč | - 393 930 Kč |
| Srpen 2018 | 89 280 Kč | 96 930 Kč | - 7 650 Kč |
| Září 2018 | 111 930 Kč | 103 860 Kč | 8 070 Kč |
| Říjen 2018 | 160 140 Kč | 121 450 Kč | 38 690 Kč |
| Listopad 2018 | 150 830 Kč | 117 660 Kč | 33 170 Kč |
| Prosinec 2018 | 227 020 Kč | 144 210 Kč | 82 810 Kč |
| Leden 2019 | 427 070 Kč | 213 400 Kč | 213 670 Kč |
| Únor 2019 | 493 570 Kč | 236 160 Kč | 257 410 Kč |
| Březen 2019 | 516 670 Kč | 243 980 Kč | 272 690 Kč |
| Duben 2019 | 563 010 Kč | 260 070 Kč | 302 940 Kč |
| Květen 2019 | 610 570 Kč | 282 060 Kč | 328 510 Kč |
| Červen 2019 | 476 400 Kč | 229 490 Kč | 246 910 Kč |
| Červenec 2019 | 433 500 Kč | 214 670 Kč | 218 830 Kč |
| Srpen 2019 | 448 920 Kč | 220 070 Kč | 228 850 Kč |
| Září 2019 | 465 880 Kč | 231 610 Kč | 234 270 Kč |
| Říjen 2019 | 479 140 Kč | 279 760 Kč | 199 380 Kč |
| Listopad 2019 | 452 490 Kč | 224 000 Kč | 228 490 Kč |
| Prosinec 2019 | 397 190 Kč | 208 790 Kč | 188 400 Kč |
| Leden 2020 | 507 300 Kč | 265 590 Kč | 241 710 Kč |

Zdroj: [Vlastní zpracování podle [13]]

Pro názornost jsou uvedená čísla převedena do grafu.



Obrázek 6 – Graf výnosů a nákladů za jednotlivé měsíce

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Na tomto místě je důležité upřesnit náklady v červenci 2018, tedy v prvním měsíci podnikání pod franchisou. Zahrnují nejen vstupní náklady uvedené v tabulce č. 3, ale bylo nutné připočítat k této částce i mzdové náklady za zaměstnaného kuchaře a suroviny, které používal kuchař během svého zaučení. Tyto částky byly podnikatelkou dodány na základě jejího účetnictví.

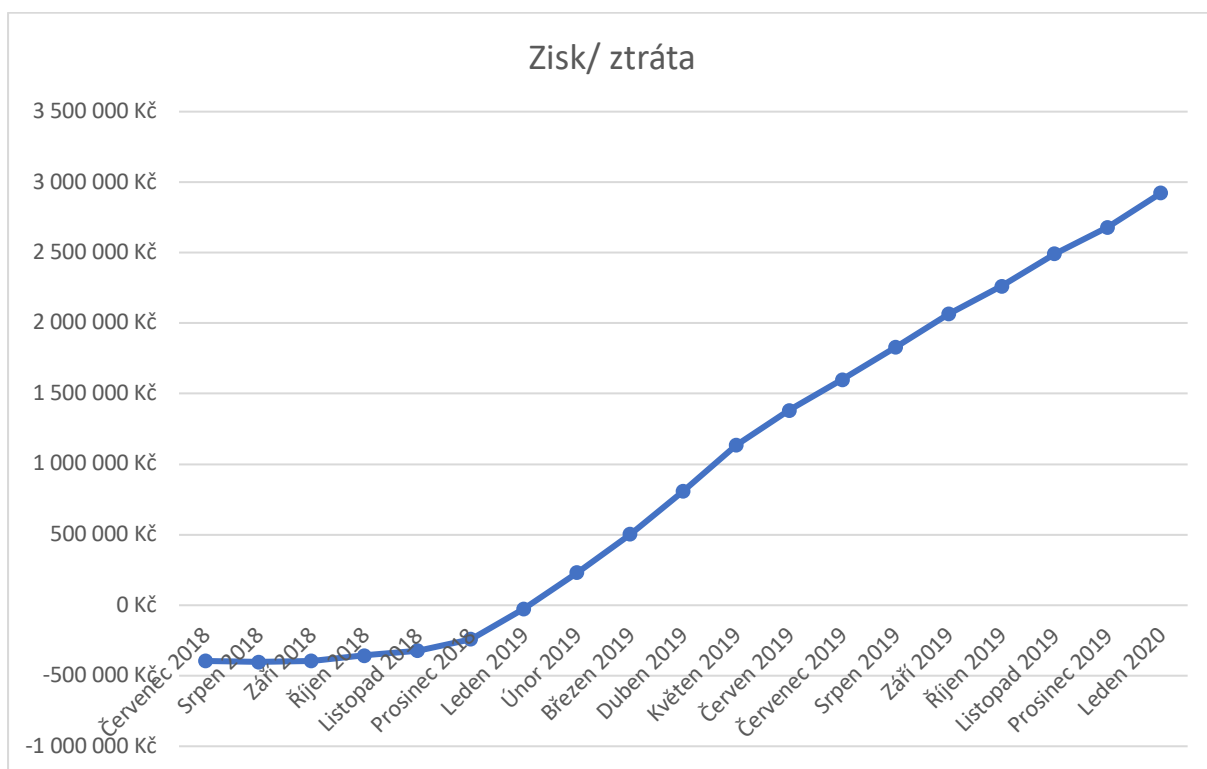
Z následující tabulky vyplývá, že už v únoru 2019, tj. 8 měsíců od zahájení podnikání, se podnikatelce podařilo přejít ze ztráty do zisku.

Tabulka 7 – Zisk nebo ztráta za jednotlivé měsíce

| | Zisk/ ztráta |
|---------------|--------------|
| Červenec 2018 | - 393 930 Kč |
| Srpen 2018 | - 401 580 Kč |
| Září 2018 | - 393 510 Kč |
| Říjen 2018 | - 354 820 Kč |
| Listopad 2018 | - 321 650 Kč |
| Prosinec 2018 | - 238 840 Kč |

| | |
|---------------|--------------|
| Leden 2019 | - 25 170 Kč |
| Únor 2019 | 232 240 Kč |
| Březen 2019 | 504 930 Kč |
| Duben 2019 | 807 870 Kč |
| Květen 2019 | 1 136 380 Kč |
| Červen 2019 | 1 383 290 Kč |
| Červenec 2019 | 1 602 120 Kč |
| Srpen 2019 | 1 830 970 Kč |
| Září 2019 | 2 065 240 Kč |
| Říjen 2019 | 2 264 620 Kč |
| Listopad 2019 | 2 493 110 Kč |
| Prosinec 2019 | 2 681 510 Kč |
| Leden 2020 | 2 923 220 Kč |

Zdroj: [Vlastní zpracování podle [13]]



Obrázek 7 – Graf zisku anebo ztráty za jednotlivé měsíce

Zdroj: [Vlastní zpracování]

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, jak efektivní a úspěšné je podnikání pod franchisou v malém městě. Pro tento účel byly analyzovány prodeje Fitness Food Menu.

Součástí této práce je i představení firmy Fitness Food Menu a seznámení s její nabídkou v oblasti zdravé výživy.

Nejdříve byla vyhledána odborná literatura věnující se problematice franchisingu a zpracována rešerše. Cenným zdrojem informací byly také vlastní poznámky podnikatelky a její zkušenosti předané ústní formou. Problémem při zpracování teoretické i praktické části této práce, který autorka na počátku podcenila, se stalo nakládání s citlivými informacemi na straně franchisantky.

Za předpokladu, že jsem od podnikatelky dostala správná čísla, je možné v závěru napsat, že toto podnikání pod franchisou se jeví jako úspěšné. Podnikatelka generuje zisk a udrží-li kvalitu svých dodávek, bude mít zajištěný dostatečný počet objednávek. V současnosti jsou v kraji pouze dvě franchisy Fitness Food Menu, které se domluvily na rozdělení oblasti, díky čemuž si nekonkurují. Pokud do hry nevstoupí další franchisant, mělo by toto fungovat i do budoucna. K zvýšení nákladů by mohlo dojít po zdražení nájemného za provozovnu či zdražení pohonných hmot. Mohly by narůst také mzdové náklady v případě, že podnikatelka část svých prací převede na další své nové zaměstnance. Jak ale podnikatelka uvedla, nadále plánuje zařizovat spoustu věcí sama, protože ji práce baví a naplňuje. Samozřejmě, vzhledem k tomu, že se jedná o mladou ženu, je zde pravděpodobné, že po založení rodiny bude muset přehodnotit své maximální nasazení a najmout kvalitní pracovní sílu, která ji dostatečně zastoupí, a ona na čas převeze jen roli kontroly.

To, že se provozovna nachází v malém městě (5 600 obyvatel), se nejeví jako nevýhoda, pokud se firmě v krátké době podaří získat dostatečný počet objednavajících. Jak bylo uvedeno, ceny za pronájem jsou zde nižší než ve velkém městě a není zde taková konkurence v nabídce jídel. Jako vhodné se zdá průběžné jednání s pronajímatelem provozovny a snaha zafixovat si nájemné za prostory na delší časové období. Často se totiž stává, že poté, co se podnikání ukáže jako úspěšné, se majitelé pronajímaných prostor snaží cenu neúměrně a rychle zvyšovat.

Spolupráce franchisora s franchisantem v případě této franchisy funguje velmi dobře. Franchisor se zajímá o situaci ve franchise a pomáhá s marketingem radou i podporou v rámci vlastního podnikání. Zřejmě je to důsledkem toho, že firma je na trhu již 11 let, po které sbírala

zkušenosti a podařilo se jí rozšířit na 13 provozoven. Vzhledem k velikosti českého trhu se toto jeví jako dostatečné a úspěšné.

Díky připomínkám vzešlým z marketingového výzkumu přešla firma během roku od jednoduchého designu obalů, papírových a igelitových tašek (viz Příloha B) k výraznějšímu grafickému zpracování, čímž se ještě více dostala do povědomí veřejnosti. Podnikatelka uvažuje, že by stejnou grafikou vybavila svůj vůz sloužící k rozvozu jídel. Je zřejmé, že je to skvělý reklamní tah, protože každý si takového auta všimne. Mohla by také využít placené reklamy na autech svých známých a kamarádů, jak to dělají ostatní.

Do budoucna bych doporučila soustředit se na nabídky 2 FFM a 5 FFM, které mají za účel přispět k úbytku hmotnosti. V dnešní době je zřejmé, že toto řeší spousta lidí v produktivním věku, a jsou proto ochotni vynaložit nemalé finanční částky. Už v době listopadových a prosincových rozvozů by tak bylo vhodné do tašek s jídly vkládat speciální nabídkové letáčky s cílenou nabídkou. K získání nových zákazníků je také možné v tomto období využít hromadné roznášky České pošty a podobných distributorů. Jedná se o reklamu s nízkými náklady a širokým záběrem.

Velký potenciál by také mohl být v nabídce pro zaměstnance koncernu ŠKODA a.s. v Kvasinách. Pracuje zde okolo 9 000 zaměstnanců v různých směnách a vzhledem k jejich nadprůměrnému platovému ohodnocení je zde velká příležitost pro získání nových zákazníků. Proto navrhuji osobní kontakt s PR oddělením a jednání o možnosti masivní propagace Fitness Food Menu za branami závodu. Rozhodně stojí za uvážení případné poskytnutí množstevních slev na časově omezené období pro zaměstnance nebo jiná forma výhodných prodejů, které nebudou v rozporu s franchisovou smlouvou. Vzhledem k tomu, že se jedná o největšího zaměstnavatele v oblasti, po případném neúspěšném prvním jednání je nutné svou snahu opakovat.

Je tedy podnikání v tomto oboru tímto způsobem efektivní? Jak vyplývá z finanční analýzy, dokumentované tabulkami a grafy výše, zdá se, že ano. Mladá podnikatelka měla štěstí při výběru franchisora a díky svým schopnostem se jí v krátkém čase podařilo vybudovat dostatečně velkou zákaznickou základnu, která generuje zisk.

POUŽITÁ LITERATURA



- [1] ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.
- [2] CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ. *Franchising*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-661-8.
- [3] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [4] *Franchising v České republice*. Praha: Česká asociace franchisingu, c2015. ISBN 978-80-260-6814-3.
- [5] *EUROPEAN FRANCHISE FEDERATION* [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <http://www.eff-franchise.com>
- [6] EFF's MEMBER FRANCHISE ASSOCIATIONS. *EUROPEAN FRANCHISE FEDERATION* [online]. [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <http://eff-franchise.com/Members.aspx?pid=44>
- [7] *ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU* [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz>
- [8] *IFA* [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://www.franchise.org/menu/ifa-foundation>
- [9] ABOUT US. *INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION* [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.franchise.org/about-us>
- [10] ALL RESULTS. *INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION* [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: https://www.franchise.org/franchise-opportunities/food-restaurants?investment%5Bmin%5D=0&investment%5Bmax%5D=1000000&sort_bef_combine=field_member_since_value%20ASC#block-ifa-content

- [11] *Fitness Food Menu* [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://franchising.cz/franchisa/142/fitness-food-menu/>
- [12] *FRANCHISING FITNESS FOOD MENU* [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: https://www.ffmenu.cz/documents/franchising_cs.pdf
- [13] HEJDUKOVÁ, Martina, *Vlastní poznámky majitelky franchisy FITNESS FOOD MENU*. Česká Skalice: 11. března 2019
- [14] ČADIL, Jan. *Regionální ekonomie: teorie a aplikace*. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-191-8.
- [15] ORGONÁŠ, Jozef, Jozef ŠÉTAFKY a Pavol RAK. *Kompendium franchisingu*. Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-853-7.

PŘÍLOHY

| | |
|---|----|
| Příloha A – Typy FFM | 46 |
| Příloha B – Porovnání plastových a papírových tašek | 47 |

Typy menu

| | | | | |
|---|---|---|---|--|
|  IMUNIT Zvýšení obranyschopnosti organismu s důrazem na enzymy a podporu trávení. Orientace na vitamíny a minerály. Zjistit více... |  RACIO Produkt pro zdravé a efektivní hubnutí s vyváženým obsahem makroživin. Měření a konzultace u nutriporadce. Zjistit více... |  VEGET Pro vyznavače vegetariánského stravování je tu program VEGET, vybrat můžete ze 2 kalorických hodnot. Zjistit více... |  MUSCLE Budujete svaly? Skvělý program podpořený dostatkem bílkoviny. Zjistit více... |  LOW CARB Efektivní způsob snížení obsahu tuku v těle. Může výrazně pomoci s mnoha zdravotními obtížemi. Zjistit více... |
| energie 6 - 9000kJ sacharidy / tuky / bílkoviny 50% / 25% / 25% počet chodů 5 | energie 6 - 9000kJ sacharidy / tuky / bílkoviny 50% / 25% / 25% počet chodů 5 | energie 6000kJ/7500kJ sacharidy / tuky / bílkoviny 50% / 25% / 25% počet chodů 5 | energie 7 - 12000 kJ sacharidy / tuky / bílkoviny 50% / 15% / 35% počet chodů 5 - 6 | energie 4 - 9000kJ sacharidy / tuky / bílkoviny 30% / 35% / 35% počet chodů 5 |

Příloha B – Porovnání plastových a papírových tašek

PLASTOVÉ TAŠKY

- vyrábí se z recyklovaného materiálu
- snesou méně šetrné zacházení
- dají se použít opakovaně
- nerozmočí se
- šetrné k životnímu prostředí
(udělena značka Blauer Engel)



PAPÍROVÉ TAŠKY

- kratší životnost, snadnější poškození
- nelze použít opakovaně
- dražší výroba
- velká spotřeba vody při výrobě

