

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Frančíza v síti kaváren
Bakalářská práce

2024

Anna Schmeiserová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Anna Schmeiserová**
Osobní číslo: **E21330**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Frančíza v síti kaváren**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je popis specifik podnikání pod frančízou a ekonomické vyhodnocení tohoto typu podnikání na vybraný podnik.

Osnova:

- Vymezení pojmů, úvod do problematiky.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza vybraného podniku.
- Zhodnocení, závěr a případná doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ. *Franchising*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-661-8.
HUČKA, Miroslav, Zuzana ČVANČAROVÁ a Jiří FRANEK. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: GRADA, 2021. ISBN 978-271-4097-8.
ORGONÁŠ, Jozef, Jozef ŠÉTAFFY a Pavol RAK. *Kompendium franchisingu*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-853-7.
SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-9984-6.
TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0944-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Irena Honková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlášení:

Práci s názvem Frančíza v síti kaváren 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 17. 04. 2024

Anna Schmeiserová v.r.

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 děkuji své rodině a svým blízkým za jejich podporu nejen při psaní bakalářské práce, ale i během celého studia.

ANOTACE

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku franchisingu, tedy podnikání pod franšízou. Hlavním cílem práce je popsat specifika podnikání v rámci frančízového systému a provést analýzu vybraného frančízového podniku. Práce začíná definicí pojmu franchising a následně se zabývá konkrétními charakteristikami spojenými s podnikáním pod frančízou ve vybraném podniku. Součástí práce je provedení ekonomické analýzy, která zahrnuje zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku, a to včetně finanční analýzy. Pro provedení metod finanční analýzy a zhodnocení výkonnosti podniku jsou využita data z let 2018 až 2022.

KLÍČOVÁ SLOVA

CrossCafe, franchising, franchisant, franchisor, finanční analýza

TITLE

Cafe Franchise Network

ANNOTATION

The bachelor's thesis focuses on the issue of franchising, which involves operating a business under a franchise. The aim of the thesis is to describe the specifics of operating within the franchise system and to conduct an analysis of a selected franchise business. It begins with the definition of the concept of franchising and then addresses specific characteristics associated with operating under a franchise within the selected business. An integral part of the thesis is the performance of an economic analysis, which includes evaluating the internal and external environment of the business, including financial analysis. Data from the years 2018 to 2022 are utilized for conducting financial analysis methods and evaluating the performance of the business during that period.

KEYWORDS

CrossCafe, franchising, franchisee, franchisor, financial analysis

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ	9
SEZNAM TABULEK	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD	11
TEORETICKÁ ČÁST	12
1. Franchising.....	12
1.1. Definice.....	12
1.2. Charakteristické znaky.....	13
1.3. Základní pojmy	13
2. Historie.....	14
3. Typy.....	15
3.1. Produktový franchising.....	15
3.2. Podnikatelský franchising.....	15
3.3. Průmyslový franchising	15
3.4. Další dělení	15
4. Hlavní zásady.....	16
5. Výhody a nevýhody	17
6. Franchisové svazy.....	18
6.1. Česká asociace franchisingu	19
6.2. Evropská franchisingová federace	20
6.3. Český institut pro franchising.....	20
7. Teoretický úvod do analýzy prostředí podniku	21
7.1. Analýza vnějšího prostředí	21
7.1.1. PEST analýza.....	22
7.1.2. Porterova analýza pěti konkurenčních sil	23
7.2. Analýza vnitřního prostředí	23
7.2.1. Analýza zdrojů.....	23
7.3. Metoda analyzující vnější a vnitřní prostředí současně	24

7.3.1.	SWOT analýza.....	24
8.	Teoretický úvod do finanční analýzy.....	24
8.1.	Podklady pro zpracování finanční analýzy.....	25
8.1.1.	Rozvaha	25
8.1.2.	Výkaz zisků a ztrát.....	25
8.1.3.	Další sestavované účetní výkazy	26
8.2.	Ukazatele finanční analýzy	26
8.2.1.	Absolutní ukazatele.....	26
8.2.2.	Rozdílové ukazatele	26
8.2.3.	Poměrové ukazatele	26
	PRAKTICKÁ ČÁST	29
9.	Představení společnosti.....	29
9.1.	Franchisingový model.....	30
9.2.	Průběh spolupráce.....	31
9.3.	Struktura společnosti.....	31
10.	Analýza prostředí podniku.....	32
10.1.	PEST analýza.....	32
10.2.	Porterův model pěti sil.....	33
10.3.	Analýza zdrojů.....	35
10.4.	SWOT analýza.....	36
11.	Finanční analýza	38
12.	Zhodnocení a doporučení.....	44
	ZÁVĚR	45
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	46

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Logo ČAF.....	19
Obrázek 2: Logo EFF	20
Obrázek 3: Logo ČIFRA.....	21
Obrázek 4: Vnější prostředí	22
Obrázek 5: Porterův model pěti sil	23
Obrázek 6: SWOT analýza	24
Obrázek 7: Logo CrossCafe.....	29

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: PEST analýza.....	22
Tabulka 2: SWOT analýza.....	36
Tabulka 3: Výpočet celkové zadluženosti	38
Tabulka 4: Výpočet běžné likvidity	39
Tabulka 5: Výpočet pohotové likvidity	39
Tabulka 6: Výpočet okamžité likvidity	40
Tabulka 7: Výpočet rentability tržeb	40
Tabulka 8: Výpočet rentability celkového kapitálu	40
Tabulka 9: Výpočet rentability vlastního kapitálu.....	41
Tabulka 10: Výpočet obrátu aktiv	41
Tabulka 11: Výpočet obrátu zásob	42
Tabulka 12: Výpočet doby splatnosti pohledávek	42
Tabulka 13: Výpočet doby splatnosti závazků	42

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČAF	Česká asociace franchisingu
ČIFRA	Český institut pro franchising
ČR	Česká republika
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes, zisk před zdaněním a odečtením úroků
EFF	Evropská franchisová federace
Kč	koruna česká
např.	například
ROA	Return of Assets, rentabilita aktiv
ROE	Return on Equity, rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Return on Sales, rentabilita tržeb
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to je
tzv.	tak zvaně

ÚVOD

Téma bakalářské práce „Franchíza v síti kaváren“ bylo vybráno s ohledem na jeho aktuálnost v oblasti podnikání a zájem fyzických osob o této obchodní metodě. Podnikání je založeno na osvědčené a minimálně jednou odzkoušené koncepci.

Volba tématu byla motivována zaujetím problematikou již během studia na střední škole. Také disponuji osobní zkušeností s podnikem, který budu podrobněji popisovat a zkoumat v praktické části.

Cílem je popsat specifika podnikání pod franšízou a ekonomicky vyhodnotit tento typ podnikání u vybraného podniku. Cílem je poskytnout základní, avšak ucelený přehled o tomto typu podnikání. Jedná se především o popis a vysvětlení franchisingu z právního a praktického hlediska. U společnosti CrossCafe se jedná zejména o znázornění možnosti využití franchisingu.

Struktura bakalářské práce je rozdělena do dvou částí a dvanácti hlavních kapitol. První část je teoretická a je zaměřena na vysvětlení klíčových pojmů, poskytuje základní informace z odborné literatury. Právě základní informace včetně definice a vysvětlení základních pojmů se nacházejí v první kapitole.

Druhá kapitola pojednává o historii franchisingu, jeho vzniku, vývoji a následné implementaci.

Třetí kapitola je věnována typům franchisingu. Čtvrtá kapitola rozebírá hlavní zásady neboli povinnosti obou stran, tj. franchisora a franchisanta.

Pátá kapitola je zaměřena na výhody a nevýhody jak pro franchisora, tak pro franchisanta, a také pro makroekonomické prostředí.

Šestá kapitola popisuje franchisové svazy, které ovlivňují franchisový systém v České republice i na úrovni Evropy.

Sedmá kapitola poskytuje teoretický úvod do analýzy prostředí podniku, včetně nástrojů jako je PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, analýza zdrojů a SWOT analýza.

Osmá kapitola pojednává o teoretickém úvodu do finanční analýzy a popisuje používané ukazatele.

Praktická část je zaměřena na popis konkrétního podniku a aplikaci teoretických poznatků na podnik. Tato část začíná devátou kapitolou, ve které je představena konkrétní společnost, její franchisingový model, průběh spolupráce a její strukturu.

Desátá kapitola se věnuje analýze prostředí podniku, tedy zkoumání jeho vnějšího a vnitřního okolí.

Jedenáctá kapitola zkoumá finanční situaci pomocí finanční analýzy.

Poslední, tedy dvanáctá kapitola, je zaměřena na doporučení a návrhy vyplývající z analytické části.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Franchising

Původně měl termín franchising (jde o anglicko-francouzské spojení) označovat odpuštění státních daní nebo cel na území Francie. V průběhu času se význam slova změnil na právo provozovat činnost, která byla dříve monopolizována státem. V současné době se však tento termín zjednodušeně používá k označení podnikání pod cizím jménem. (Ryglová a spol., 2011, s. 168)

1.1. Definice

V dnešní době neexistuje sjednocená definice franchisingu.

Jedná se v podstatě o udělení licence, kde subjektem poskytujícím licenci je podnikatel – franšízor, vlastníci úspěšný obchodní koncept pod známou značkou. Franšízant pak představuje podnikatele, který má zájem využívat úspěšný franšízový systém a získat právo provozovat obchodní činnost v souladu s definovanými směrnicemi franšízora.

Franchising představuje jednu z různých forem horizontální spolupráce mezi obchodními partnery, kteří jsou nezávislými právními subjekty, provozujícími své podnikání pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Franšízor poskytuje franšízantovi know-how, prodejní koncepci, obchodní a technologické postupy, a zajišťuje marketingovou a manažerskou podporu, přičemž franšízant za tyto výhody platí určitý poplatek. (Hučka a spol., 2021, s. 159)

Evropská franchisingová federace (b.r.) charakterizuje franchising jako odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádějí na trh výrobky, služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných, nezávislých podnikatelů – franchisora a jednotlivých franchisantů. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí. Toto právo franchisanta opravňuje a zavazuje za přímou nebo nepřímou úplatu užívat ochrannou známku, know-how, hospodářské a technické metody a jiná práva z průmyslového a duševního vlastnictví. To vše v rámci a po dobu trvání písemné franchisové smlouvy.

Podle České asociace franchisingu je franchising „marketingový systém distribuce zboží a/nebo technologie, který je založen na těsné a nepřetržité spolupráci mezi právně a finančně samostatnými a nezávislými stranami, franchisorem a jeho jednotlivými franchisanty, kde franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.“ (ČAF, ©2023)

Charakteristické rysy franchisingu shrnul Vrchní soud v Praze následovně:

Franchisingová smlouva má za cíl poskytnout příjemci výrobní nebo obchodní know-how a další průmyslová práva od poskytovatele. Výměnou za to, že příjemce uvede výsledky svého podnikání na trh. Příjemce podniká pod jménem poskytovatele, které je již etablováno na trhu, a s jeho pomocí získává právo užívat jeho ochrannou známku, image a zkušenosti. Poskytnutá licence opravňuje příjemce k provozování vlastního podniku na základě ověřeného podnikatelského konceptu poskytovatele, jeho know-how a pod jeho jménem. Poskytovateli náleží jednorázový poplatek za poskytnutí licence a průběžný franchisingový poplatek, který je stanoven procentuálně z měsíčního obrátu.

Příjemcova podnikatelská suverenita je omezena smluvně stanovenou povinností užívat komplexní návod k podnikání poskytnutý smlouvou a podléhat kontrole poskytovatele týkající se jeho plnění a správného vyúčtování poplatků. Naopak příjemce získává výhody jako začínající podnikatel tím, že podniká pod známým jménem a značkou, dostane návod, jak na to, a má k dispozici školení, včetně oblasti účetnictví a podpory v reklamě.

Smlouva obsahuje prvky různých typů smluv (např. licenční smlouvy, nájemní smlouvy, smlouvy o použití know-how).

Práva a povinnosti partnerů jsou v korelaci, ve vyváženém stavu, a týkají se i platebních podmínek. Jedná se v zásadě o vztah mezi nezávislymi podnikateli, kde podnikatelská samostatnost příjemce je omezena pouze smlouvou, pokud jde o užití jména poskytovatele a přijatého konceptu provozování určité činnosti (prodej určitých výrobků, poskytování služeb). Přesto jde o podnikání na vlastní odpovědnost a riziko.

1.2. Charakteristické znaky

Nejdůležitějšími znaky jsou decentralizovaný systém odbytu, franchisový balík programu a koncepce činností, vybavení podniku, intenzivní spolupráce, jednotné vystupování v podobě jména, jednotné image a společné strategie, smluvní dlouhodobé vztahy.

Franchising se charakterizuje dlouhodobou smluvní spoluprací mezi dvěma hlavními subjekty. Tato forma partnerského vztahu vychází z definovaných charakteristik, které zahrnují právní a částečnou podnikatelskou samostatnost franchisanta. Klíčovým aspektem franchisingu je poskytnutí práva užívat ochrannou známku, obchodní jméno, obchodní značku výrobků, služeb, technologií, výrobní a obchodní tajemství, know-how, image, zkušenosti, a také přístup k odbytovým a marketingovým programům.

Franchising dále vyniká povinností franchisanta jednat v souladu se stanovenými zásadami, franchisor má právo řídit a kontrolovat celý franchisový systém.

Nejdůležitějším znakem franchisingu je decentralizovaný systém odbytu. Dalšími klíčovými prvky je franchisový balík programu a koncepce činností, vybavení podniku a intenzivní spolupráce mezi franchisorem a franchisantem. Dbá se na jednotné vystupování v podobě společného jména, image a strategie, stejně jako smluvní dlouhodobé vztahy. (Řezníčková, 2009, s. 8-9)

1.3. Základní pojmy

Pro lepší proniknutí a orientaci v tématice franchisingu je nezbytné si definovat několik klíčových pojmů spojených s tímto modelem.

Franchisa je právo, které franchisantovi umožňuje provozovat obchodní koncept franchisora pod vlastním jménem a na vlastní účet. To znamená, že i přes využívání předem vytvořeného obchodního modelu, si zachovává určitou samostatnost.

Franchisor je subjekt, který uděluje práva k provozování svého obchodního modelu. Poskytuje know-how, zkušenosti a podporu franchisantovi při budování a provozování podniku.

Franchisant je podnikatel, který přijímá franchisu a využívá práva k provozování franchisového konceptu.

Franchisová smlouva je klíčovým dokumentem, který reguluje vztahy mezi franchisorem a franchisantem. Jedná se o dlouhodobý závazek, který definuje práva a povinnosti obou stran.

Franchisový balík zahrnuje soubor práv, znalostí a dalších prvků, které jsou franchisorem poskytovány franchisantovi. Tento balík je klíčový pro úspěšný provoz franchise a zahrnuje vše od obchodních postupů až po marketingovou strategii.

Franchisové poplatky představují platby, které franchisant hradí franchisorovi za licenci a poskytované služby. Tyto poplatky mohou zahrnovat licenční poplatky.

Franchisová síť nebo řetězec je propojená struktura franchisora a všech jeho franchisantů. Tato síť je pečlivě koordinována a podporována centrálním řídicím orgánem, což zajišťuje jednotné fungování v rámci celé sítě. (ČAF, ©2023)

2. Historie

První společností, která se považuje za průkopníka v oblasti franchisingu, je Singer Sewing Machine Company. V období mezi lety 1860 a 1863 se tato firma začala věnovat průmyslovému a odbytovému systému prodeje svých šicích strojů značky Singer. Její inovativní systém spočíval ve vytvoření prodejní sítě nezávislých prodejců, kteří nejen prodávali šicí stroje, ale také poskytovali zákazníkům náhradní díly a prováděli opravy.

V pozdějších letech, přibližně koncem devadesátých let 19. století, přišla firma General Motors s revolučním přístupem k prodeji automobilů, založeným na principech franchisingu. Tato společnost se stala jedním z průkopníků formulace franchisingových smluv. Tyto smlouvy udělovaly nezávislým prodejcům licenci na prodej elektrických a parních automobilů společnosti General Motors. Tímto inovativním přístupem k obchodování společnost General Motors položila základy pro rozvoj franchisingu v automobilovém průmyslu. (Řezníčková, 2009, s. 1-2)

K rychlému rozšíření franchisingu v oblasti restauračního stravování přispěl rok 1954, kdy Ray Kroc získal od bratrů Maca a Dicka Donaldových licenci na technické know-how a ochrannou firemní značku McDonald's. První restaurace pod touto licencí byla otevřena v roce 1955 ve státě Illinois, a první zahraniční pobočka spatřila světlo světa v Kanadě v roce 1957.

Franchisingový koncept je v dnešní době velmi aktuální i v České republice. Na našem trhu se objevuje mnoho i zahraničních značek nabízejících různé služby, zejména v segmentech gastronomie, čerpacích stanic, realitních kanceláří, pojišťoven, maloobchodních prodejen (zejména samoobsluh), farmacie, kadeřnictví a dalších oborech. Paralelně s tím roste také nabídka hotelových a restauračních značek.

Počátky franchisingu v České republice nebyly bezproblémové. První franšízové systémy se zde objevily kolem roku 1991, kdy na český podnikatelský trh vstoupily první franšízy. Jednou z prvních byla fastfoodová síť McDonald's. Zpočátku však český trh přijímal převážně franchisové projekty zahraniční, protože čeští podnikatelé nebyli zcela nakloněni tomuto konceptu. Situace se začala měnit v roce 1993, kdy byla založena Česká asociace franchisingu, která sehrála klíčovou roli ve zvyšování popularity franchisingu v České republice. Tato asociace byla vytvořena s cílem podporovat franšízové systémy a vytvářet pro ně příznivější podmínky. (Rygllová a spol., 2011, s. 168-169)

Od roku 2014 začalo mnoho uznávaných českých firem využívat franchisový systém jako prostředek k rozšíření své působnosti na trhu. Často se tyto společnosti rozhodují pro vytvoření vlastních franchisových poboček, avšak stále se objevuje i spolupráce s franchisanty, kteří otvírají pobočky na základě franšizových smluv. (Český franchising, ©2023)

V současné době je v naší zemi přibližně 250 aktivních franchisových projektů, a do franchisového systému se zapojují i větší korporace. (Český franchising, ©2023)

3. Typy

V oblasti franchisingu existuje několik forem, které nejsou ustálené, protože podléhají neustálému vývoji a změnám na trhu. Tyto formy se navíc mohou vzájemně prolínat.

3.1. Produktový franchising

Představuje jednu z nejstarších variant tohoto obchodního modelu. V tomto případě franšizor poskytuje franšizantovi právo prodávat své zboží a využívat jeho označení výrobce. Prodej zboží nebo služeb probíhá přímo v obchodních prostorech, které jsou jasně označeny jménem poskytovatele frančizy. Franšizant je oprávněn prodávat výlučně zboží franšizora v prostoru, který je výslovně identifikován slovem a logem franšizora. Jako příklad lze uvést českou společnost Manufaktura, kde franšizové podniky jsou jednoznačně označeny názvem a logem Manufaktura a nabízí výhradně zboží od této společnosti.

3.2. Podnikatelský franchising

Franchising v podobě podnikatelského modelu se v poslední době stal nejrozšířenější formou tohoto obchodního přístupu. Forma vychází z poskytnutí obchodního konceptu franšizorem, který si franšizant zakoupil a následně pravidelně platí za jeho využívání po stanovenou dobu. Jako příklad lze uvést restaurace McDonald's či KFC, kde všechny franšizy nabízejí zákazníkům stejnou nabídku za stejnou cenu, v souladu se zavedenými postupy a standardy. Všechny podniky v této síti mají jednotný vizuální styl.

3.3. Průmyslový franchising

Ten představuje odlišný přístup ve srovnání s dříve zmíněnými variantami. V tomto případě franšizor poskytuje franšizantovi licenci k výrobě svého produktu, přičemž franšizant získá přístup k složení, poměrům a know-how. Následně může franšizant vyrábět a prodávat daný výrobek na přesně vymezeném území pod stejnou značkou a s identickým složením. Jako ilustraci lze uvést příklad Coca Coly, která je vyráběna v různých zemích po celém světě pomocí průmyslového franchisingu.

3.4. Další dělení

Dále lze typy rozdělit podle stupně:

Jednostupňový franchising – charakterizován vztahem mezi franchisorem a franchisantem, který je uzavřen prostřednictvím franchisové smlouvy.

Vícetupňový franchising – známý také jako masterfranchising, se odlišuje od jednostupňového modelu tím, že konkrétní franchisant má právo udělovat franšizy dalším subjektům se souhlasem franchisora. (Ctibor, Horáčková, 2017, s. 6-8)

4. Hlavní zásady

Franchisor, jako zakladatel franchisingové sítě tvořené jím samotným a jeho individuálními franchisanty, plní roli opatrovníka v dlouhodobé perspektivě.

Je vhodné zdůraznit, že každý franchisingový systém by měl dodržovat určitá pravidla a zásady, aby byl považován za etický. Mezi tato pravidla patří ochrana značky a dobrého jména franchisingového podniku. Franchisor a franchisant by měli během spolupráce stavět na čestnosti a vzájemném respektu. Klást důraz na udržování podnikového tajemství a uchovávání důvěrných informací mezi oběma podnikatelskými subjekty. Franchisor a franchisant by měli přistupovat k řešení případných nesrovnalostí a sporů s úctou a rozvahou. V případě nemožnosti dohodnout se na vyřešení sporu by mělo následovat soudní řešení v tzv. rozhodovacím řízení. (Orgonáš, Šétaffy, Rak, 2017)

Povinnosti franchisora

Před započítím procesu vytváření franchisingové sítě je nezbytné, aby franchisor již úspěšně provozoval činnost v alespoň jedné pobočce. Tento požadavek zaručuje, že jednotlivé pobočky budou budovány na pevném a osvědčeném základě.

Je nezbytné vlastnit a držet zákonné právo na užívání obchodního názvu sítě, ochranné značky zboží a dalších identifikačních označení. Tato opatření zajišťují jednotný a rozpoznatelný vizuální prvek pro všechny pobočky v rámci sítě, což napomáhá budování silné a sjednocené značky.

Dalším klíčovým krokem je poskytnutí individuálnímu franchisantovi vstupního školení. Toto školení má za cíl připravit nového člena sítě na efektivní začlenění do fungujícího systému. Kromě toho je nezbytné poskytovat franchisantovi neustálou obchodní a technickou podporu po celou dobu platnosti smlouvy. Tato kontinuální podpora je klíčová pro udržení kvality a standardů v rámci sítě a zajišťuje, že jednotlivé pobočky jsou schopny prosperovat a rozvíjet se v konkurenčním prostředí.

Povinnosti franchisanta

Franchisant by měl aktivně usilovat o rozvoj franchisingové činnosti a současně udržovat jednotný vzhled a reputaci celé franchisingové sítě. Tímto způsobem je zajištěno, že veřejnost vnímá jednotlivé pobočky jako součást spolehlivé a kvalitní sítě, což přispívá k celkovému úspěchu konceptu franchisingu.

Dále je klíčové, aby franchisant podával poskytovateli franchisingu ověřitelná hospodářská data, umožňující nejen hodnocení rozvoje franchisanta, ale také sloužící jako základ pro pravidelné finanční zprávy poskytované franchisorovi.

Kromě toho je nutné dbát na důvěrnost know-how franchisora. Franchisor by neměl poskytovat třetím stranám citlivé informace o fungování sítě, a to ani během platnosti smlouvy, ani po jejím skončení. Tím je ochráněna jedinečnost a konkurenční výhoda, kterou franchisor poskytuje v rámci své franchisingové sítě, což zajišťuje udržení kvality a standardů po celou dobu existence sítě.

Povinnosti obou stran

Ve vzájemných vztazích mají obě strany povinnost jednat poctivě. Poskytovatel franchisingu písemně informuje individuálního franchisanta o porušení jakéhokoliv ustanovení smlouvy a stanoví adekvátní lhůtu na odstranění nedostatků. Strany se zavazují řešit stížnosti a spory prostřednictvím otevřených rozhovorů a jednání založených na přátelství a poctivosti.

V rámci vzájemných vztahů mezi poskytovatelem franchisingu a individuálním franchisantem obě strany sdílejí povinnost konat s poctivostí. Poskytovatel franchisingu je zavázán písemně informovat individuálního franchisanta v případě, že dojde k porušení jakéhokoliv ustanovení smlouvy, přičemž současně stanoví adekvátní lhůtu k odstranění případných nedostatků. Obě strany se zavazují řešit případné stížnosti a spory prostřednictvím otevřených rozhovorů a jednání založených na přátelství a poctivosti, což posiluje důvěru a stabilitu v rámci franchisingové sítě. Tímto přístupem se utváří prostředí, ve kterém lze konstruktivně řešit problémy a zajistit dlouhodobě úspěšný a vzájemně prospěšný partnerský vztah mezi oběma stranami. (franchising.cz, 2017)

5. Výhody a nevýhody

Forma spolupráce mezi nezávislými podnikateli přináší smluvním stranám různé výhody a nevýhody. Oba partneři se snaží minimalizovat nevýhody a maximalizovat výhody této dohody. Je důležité, aby strany nezanedbávaly své společné cíle, jako jsou například výhodnější pozice na trhu nebo nižší náklady. Martina Řezníčková (2009, s. 15-22) pojednala o prospěších a negativech této formy spolupráce následovně:

Výhody pro franchisora

- Vytvoření vlastní struktury široké odbytové sítě a její další zahušťování
- Rozšíření přímého podílu na trhu
- Výhodnější financování, snížení nákladů na otvírání nových podniků
- Získání příjmů pro vývoj jednotlivých prvků franchisingu
- Rychlé uplatnění jedné myšlenky s malými náklady
- Jednotná prezentace a propagace navenek
- Posílení image firmy
- Zvýšení výrobní síly

Nevýhody pro franchisora

- Nižší míra kontroly
- Boj proti tlaku franchisanta, který může mít snahu prosadit si prodej jiných výrobků, služeb a/nebo technologií, než mu poskytuje franchisor
- Striktní dodržování pravidel podnikání stanovených ve smlouvě
- Franchisant se může stát konkurentem

Výhody pro franchisanta

- Rychlý přístup na trh
- Zisk aktualizované marketingové koncepce, která je dopředu ozkoušená a osvědčená
- Rozsáhlé aktuální know-how

- Bezplatné školení od franchisora
- Image velkopodniku, chráněné obchodní jméno a ochranná známka, společná reklama
- Vytvořený a ozkoušený sortiment
- Zvýšená kreditní schopnost (ručitelem pro zisk úvěru je silná společnost)
- Zmenšení konkurenčních tlaků
- Časová i finanční úspora na vytvoření loga

Nevýhody pro franchisanta

- Kontrola vlastní činnosti franchisorem
- Částečné omezení podnikatelské samostatnosti
- Platba pravidelných franchisových poplatků
- Povinnost vykonávat pouze tu činnost, která je stanovena ve smlouvě
- Dodržování všech smluvně daných pravidel
- Jednotný image a pověst firmy (špatné povědomí si nesou všechny články franchisového systému)

Makroekonomické výhody

- Tvorba nových samostatných a udržení-schopných podniků
- Tvorba nových pracovních míst
- Urychlení restrukturalizace hospodářství
- Efektivnější využití lidských a podnikových zdrojů
- Garance kvalitních výrobků, služeb, technologií, které jsou chráněny ochrannou známkou

Makroekonomická rizika

- Nebezpečí monopolizace trhu určitých výrobků nebo služeb
- Nelze předem označovat dohody za omezující nebo vylučující hospodářskou soutěž
- Cenotvorba franchisové sítě
- Náročné vyhodnocení situace, zda se jedná o monopolní či dominantní postavení na trhu, vzhledem k tomu, že franchisanti působí jako nezávislí a samostatní podnikatelé

6. Franchisové svazy

S cílem podporovat a rozvíjet franchisingové podnikání vznikly franchisingové svazy, které poskytují platformu pro začínající podnikatele a umožňují jim využívat odborného poradenství.

Franchisingové svazy představují dobrovolné sdružení franchisorů a franchisových podnikatelů na národní úrovni.

Členství ve franchisingovém svazu je rozděleno následujícími kategoriemi:

- a) Řádný člen
Řádnými členy se mohou stát pouze franchisoři, kteří provedli pilotní provoz a po určitou dobu poskytují svůj koncept franchisantům, jejichž počet je přesně stanoven.
- b) Přidružený člen

Do této kategorie patří franchisoři, kteří splňují podmínku pilotního provozu, avšak nabízejí licenci k menšímu počtu franchisantů než společnosti zařazené mezi řádné členy.

c) Člen začátečník

Tu jsou zahrnuti franchisoři, kteří doposud nesplňují podmínky přidruženého členství k franchisingovému svazu. Setrvání v této kategorii je časově omezeno, a pokud franchisoři do stanoveného termínu nesplní požadavky na přidružené členství, mohou být vyloučeni ze svazu. (Řezníčková, 2009, s. 135)

Jednou z nejvýznamnějších je nezisková organizace ČAF (Česká asociace franchisingu), která sdružuje franchisory a odborníky specializující se na poradenství a právní aspekty v oblasti franchisingu. Dalším svazem je národní centrum ČIFRA (Český institut pro franchising), které se zaměřuje na poskytování poradenských, vzdělávacích a vědeckých služeb v oblasti franchisingu. Tato organizace se angažuje ve vytváření příznivého prostředí pro další rozvoj tohoto populárního podnikatelského modelu. (ČAF, ©2023)

6.1. Česká asociace franchisingu

„ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU (ČAF, ©2023) je nezisková profesní organizace sdružující na národní úrovni poskytovatele franchisingu – franchisory a odborníky z oblasti práva a poradenství zaměřující se na problematiku franchisingu. ČAF vznikla v roce 1993 a jejími členy jsou jak velké a známé mezinárodní značky, tak i menší tuzemské franchisové systémy.“



Obrázek 1: Logo ČAF

Zdroj: ČAF, ©2023

Hlavním záměrem je prosazovat a aktivně podporovat rozvoj franchisingového systému v České republice. Činnost je zaměřena jednak na podporu individuálních firem a jejich obchodních modelů, tak i na vytváření příznivých vnějších podmínek, které napomáhají rozvoji tohoto způsobu podnikání.

Při vzniku si Asociace stanovila několik klíčových činností:

- Poskytovat veřejnosti ucelené informace o podstatě a významu franchisingu.
- Sdružovat podnikatelské subjekty, které v oblasti aktivně, úspěšně a trvale působí.
- Poskytovat svým členům odborné poradenství a pomáhat při rozvoji jejich aktivit.
- Usilovat o jasné právní a daňové regulace pro oblast franchisingu v české legislativě.
- Zastupovat zájmy svých členů při jednáních se státními členy a ministerstvy.
- Reprezentovat franchisingový model podnikání v tuzemsku i zahraničí.

- Napomáhat českým podnikatelským subjektům při rozšiřování obchodních systémů do zahraničí.
- Spolupracovat s ostatními franchisingovými svazy, zejména v rámci Evropské unie.

Členství v ČAF je rozděleno podle vyspělosti každého člena na řádné a mimořádné. Dále přiznává členství přidružené a čestné. Základním předpokladem jedné z těchto čtyř forem je splnění podmínek daných Stanovami a zásadami Etického kodexu členů České asociace franchisingu, respektive Evropského kodexu etiky franchisingu.

Členství v České asociaci franchisingu reflektuje úroveň vyspělosti každého člena. Členství je rozděleno do čtyř kategorií: řádné a mimořádné, přidružené a čestné. Pro získání jakékoliv těchto čtyř pozic je nezbytné splnit podmínky definované ve Stanovách České asociace franchisingu, respektive Evropského kodexu etiky franchisingu. (Řezníčková, 2009, s. 137)

6.2. Evropská franchisingová federace

Evropská franchisová federace (EFF) představuje mezinárodní neziskovou asociaci, založenou v roce 1972, která reprezentuje národní franchisové asociace a federace. Jejími členy jsou národní asociace nebo federace v Evropě, a její cíle zahrnují oblasti vědecké, pedagogické, informační a etické.

Členy jsou Německo, Velká Británie, Švédsko, Finsko, Francie, Španělsko, Itálie, Turecko, Polsko a další.

Hlavním posláním federace je:

- Podporovat a propagovat franchising v Evropě.
- Obrana etických principů franchisového podnikání prostřednictvím propagace Evropského etického kodexu.
- Ovlivňovat a podporovat rozvoj franchisingu v Evropě.
- Zastupovat zájmy franchisového podnikání v mezinárodních organizacích, jako jsou Evropská komise nebo Evropský parlament.
- Podpora a zastupování evropských účastníků franchisového podnikání ve světě.
- Výměna informací a dokumentace mezi národními asociacemi v Evropě a po celém světě.
- Poskytování služeb členským asociacím.
- Koordinace činnosti národních franchisových asociací, svazů nebo federací v Evropě.
- Podporovat vznik nezávislých a vědeckých studií o franchisingu.
- EFF hájí etickou vizi rozvoje franchisingu, jak je vyjádřeno v Evropském kodexu etiky franchisingu z roku 1972.



Obrázek 2: Logo EFF

Zdroj: ČAF, ©2023

Její vědecké, pedagogické, informativní a etické cíle jsou naplňovány prostřednictvím různých aktivit, včetně výzkumu, studií, analýz legislativy, výměny informací, organizace konferencí a podpory komunikace s mezinárodními franchisovými organizacemi. (ČAF, ©2023)

6.3. Český institut pro franchising

Dr. Jaroslav Tamchyna (Český institut pro franchising, ©2016), managing partner ČIFRA, definuje centrum následovně: „Český institut pro franchising (ČIFRA) vznikl proto, aby co nejvíce podnikatelů, zejména těch menších, mohlo tuto po celém světě osvědčenou metodu podnikání snadno poznat, dobře pochopit a rychle použít.“

Český institut pro franchising byl založen v roce 2005 se záměrem fungování v podobě centra pro vzdělávání, popularizaci, poradenskou, publikační a vědeckou činnost ve franchisingu a přidružených odvětvích. Centrum se aktivně věnuje podpoře malých a středních podniků a živnostníků, ale své služby nabízí i velkým podnikům a obchodním sítím.



Obrázek 3: Logo ČIFRA

Zdroj: Český institut pro franchising,
©2016

Primárním zaměřením je pořádání přednášek, odborných konferencí, aktivit zaměřených na zvyšování povědomí o franchisingu v médiích. Dále provádí výzkum a sleduje trendy v oboru.

Součástí působení institutu je pořádání Franchise Clubu, kde vyzve významné podnikatele a manažery, kteří formulují síť podnikání, k diskusním večerům. Hosté zde představují své podnikatelské vize, koncepce, zkušenosti a přinášejí inspirativní „recepty na úspěch“. (Řezníčková, 2009, s. 138)

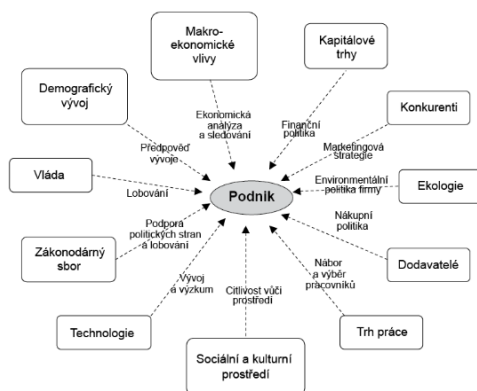
7. Teoretický úvod do analýzy prostředí podniku

V této části bude definován teoretický úvod do problematiky situační analýzy podniku a analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku, jejichž nástroje budou využity v praktické části.

Jakubíková (2013) definuje situační analýzu následovně: „Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.), její schopnost výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.“

7.1. Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí podniku představuje souhrn vlivů a sil, které ovlivňují jeho fungování. Tyto vlivy, buď přímo či nepřímo, ovlivňují schopnost firmy realizovat své podnikatelské cíle a ovlivňují také její výkonnost a prosperitu. Strategická analýza vnějšího prostředí má za cíl odhalit externí faktory ovlivňující podnik, a tím poskytnout informace o aktuální situaci v porovnání s konkurencí.



Obrázek 4: Vnější prostředí

Zdroj: Vochozka a spol., 2012

Vnější prostředí zahrnuje širokou škálu vlivů pocházejících z okolí organizace. Působiteli jsou především zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje, které představují přímé faktory ovlivňující podnik.

Jsou však i nepřímé faktory, jako jsou organizace, které mohou ovlivňovat firmu, a faktory ovlivňující celkové klima, ve kterém organizace působí. Mezi nepřímé faktory patří širší spektrum vlivů, jako jsou ekonomické, technologické, politické, legislativní, kulturní, sociální a mezinárodní faktory. Uvedené vlivy se utvářejí nezávisle na firmě.

7.1.1. PEST analýza

Analýza vychází ze zkoumání klíčových událostí a faktorů, které formovaly externí prostředí podniku v minulosti, a sleduje, jakým směrem se tyto faktory vyvíjejí v průběhu času.

Tabulka 1: PEST analýza

Ekonomické faktory	Politicko-právní faktory
Trendy vývoje HDP	Stabilita vlády
Míra inflace	Politika zdanění
Cena energií	Antimonopolní opatření
Míra nezaměstnanosti	Zákon na ochranu životního prostředí
Úrokové sazby	
Sociálně kulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj	Trend ve výzkumu a vývoji
Mobilita obyvatelstva	Rychlost technologických změn
Míra vzdělanosti	Míra zastarávání technologií
Přístup k práci	Přístup k výzkumu a vývoji

Zdroj: vlastní zpracování dle Vochozka a spol., 2012

7.1.2. Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza pěti konkurenčních sil se zabývá analýzou okolního prostředí s cílem porozumět konkurenčnímu prostředí a identifikovat klíčové faktory ovlivňující podnikový úspěch. Analýza se zaměřuje na pět hlavních sil, které formují konkurenční prostředí:

Prvním faktorem je riziko vstupu potenciálních konkurentů, kde se hodnotí kapitálová a technologická náročnost vstupu na trh a vliv legislativy. Vyšší kapitálové a technologické bariéry či přísnější regulační prostředí mohou omezit nové subjekty vstoupit do odvětví.

Druhým faktorem je rivalita mezi stávajícími podniky, kde se zkoumá míra koncentrace konkurentů, rychlost růstu trhu a úroveň nákladů spojených s opuštěním daného odvětví. Silná konkurence a vysoké náklady na opuštění odvětví mohou zvýšit tlak na stávající podniky.

Třetím faktorem je vyjednávací síla dodavatelů, kde se posuzuje úroveň nákladů spojených se změnou dodavatele, existence nezákonných dodavatelských kartelů a konkurenční úroveň mezi dodavateli.

Čtvrtým faktorem jsou hrozby substitučních výrobků, kde se zkoumá míra, jakou může být produkt nahrazen jiným s podobnými vlastnostmi. Vysoká hrozba substituce může ovlivnit atraktivitu odvětví.



Obrázek 5: Porterův model pěti sil

Zdroj: Porter, 1993

7.2. Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí se zaměřuje na rozbor množiny prvků a jejich vzájemných vztahů, které existují uvnitř dané organizace. Vnitřní prostředí představuje soubor faktorů, struktur, procesů a lidí, které tvoří střed organizace a ovlivňují její chod a výkon. Každá organizace má své specifické vnitřní prostředí.

7.2.1. Analýza zdrojů

Organizační zdroje lze rozčlenit do čtyř kategorií:

První skupinou jsou hmotné neboli fyzické zdroje, které jsou nejjednodušejí identifikovatelné. Zahrnují stroje, pozemky a budovy. U těchto prvků má podnik konkrétní informace týkající se jejich stavu a struktury.

Druhou kategorií jsou nehmotné zdroje, které jsou složitější identifikovatelnými. Sem patří patenty, licence, vědomosti, know-how a loajalita zaměstnanců. Hodnocení vývoje těchto zdrojů může být obtížné.

Lidské zdroje, tvořící třetí skupinu, zahrnují jak hmotnou, tj. počet lidí a jejich věkovou či kvalifikační strukturu, tak i nehmotnou složku, jako jsou zkušenosti, dovednosti a schopnosti pracovníků.

Posledním prvkem jsou finanční zdroje. Sem je zařazen vlastní kapitál, hotovost, řízení pohledávek a závazků. Tato kategorie zajišťuje ekonomickou stabilitu a schopnost podniku investovat či reagovat na finanční výzvy.

7.3. Metoda analyzující vnější a vnitřní prostředí současně

Zkoumání okolí podniku na mikro a makro úrovni současně je důležité pro celkový pohled na podnikové prostředí a plánování budoucnosti.

7.3.1. SWOT analýza

Tato analýza je základním nástrojem pro vytváření podnikové strategie.

Zkratka je tvořena z anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). (Vochozka, Mulač a kol., 2012)

	Interní faktory	Silné stránky S <ul style="list-style-type: none"> • kapitálová síla • silné zdroje • vysoký tržní podíl • moderní technologie • nízké mzdové náklady • kvalita výrobků 	Slabé stránky W <ul style="list-style-type: none"> • slabá finanční pozice • vysoká zadluženost • zastaralá technologie • vysoká režie • slabý management • špatní dodavatelé
	Externí faktory		
	Příležitost trhu O <ul style="list-style-type: none"> • růst trhu, růst poptávky • specializovaný trh s možností vstupu • fragmentovaný trh • možnost diferenciací • možnost integrace • možnost exportu atd. 	Přístup SO Oferování podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či úložnou pozici.	Přístup WO Snaha o využití příležitosti z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení spolehlivého spojence Různé formy integrace.
	Nebezpečí trhu T <ul style="list-style-type: none"> • silná konkurence • vstup zahraniční konkurence • objemové trhy, malá možnost diferenciací • stará odvětví • nestabilita trhu 	Přístup ST Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diverzifikace výrobního sortimentu. Distribuční spojení.	Přístup WT Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opuštění trhu.

Obrázek 6: SWOT analýza

Zdroj: Vochozka a spol., 2012

8. Teoretický úvod do finanční analýzy

Hlavním smyslem provedení finanční analýzy je připravit informace pro komplexní zhodnocení finanční situace společnosti.

Pomáhá vyhodnotit, jestli má podnik dostatečnou úroveň ziskovosti, vhodnou strukturu kapitálu, efektivně využívá svá aktiva, zda je schopen řádně splácet své závazky a další kritické faktory. Je zásadní, aby finanční analýza byla významnou součástí řízení výkonnosti podniku s důrazem na hodnotové řízení. Zahrnuje zhodnocení minulých výsledků, současné situace a může poskytnout cenné informace pro budoucí řízení podniku.

Průběžná informovanost o finanční situaci firmy poskytuje manažerům potřebné podklady pro správné rozhodování v oblasti získávání finančních prostředků, stanovování optimální finanční struktury a při rozdělování zisku. Tyto informace jsou také klíčovým zdrojem pro investory, obchodní partnery, státní instituce, zahraniční subjekty, zaměstnance, auditory, konkurenty a další účastníky podnikatelského prostředí.

Účetní výkazy podniku, konkrétně rozvaha, výkaz zisků a ztrát, přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu představují základní zdroje dat pro provedení finanční analýzy.

8.1. Podklady pro zpracování finanční analýzy

Vzhledem k tomu, že pro provedení finanční analýzy jsou klíčová vstupní data, budou popsány v této podkapitole.

Majetkovou a finanční strukturu podniku mapuje rozvaha. Na straně aktiv poskytuje přehled o výši a struktuře majetku, zatímco na straně pasiv odhaluje způsoby financování tohoto majetku. Na straně pasiv jsou promítnuty výsledky hospodaření podniku, jehož tvorba za aktuální účetní období je zachycena ve výkazu zisku a ztráty. Výsledek hospodaření reprezentuje rozdíl mezi výnosy a náklady, bez ohledu na to, zda se jedná o uskutečněné peněžní transakce. Z tohoto důvodu je klíčové sledovat cash flow neboli tok peněžních prostředků.

Při zkoumání změn vlastního kapitálu získáme informace o jakémkoliv zvýšení nebo snížení jednotlivých položek vlastního kapitálu. Poskytuje podrobnější informace o transakcích, které ovlivnily celkovou velikost a strukturu vlastního kapitálu. (Knápková a kol., s.17-21, 2013)

8.1.1. Rozvaha

Rozvaha je základním účetním výkazem. Bilanční formou informuje o majetku, který podnik vlastní (aktiva) a z jakých zdrojů je majetek financován (pasiva). Aktiva se musí rovnat pasivům. (Růžičková, 2021)

Sestavuje se k určitému datu, obvykle ke konci každého kalendářního roku po sestavení „výsledovky“, neboť se do ní zapisuje hospodářský výsledek. (Svobodová, Andera, 2017)

Sestavuje se k určitému datu, obvykle ke konci každého kalendářního roku. Poskytuje obraz ve třech základních oblastech – majetkové situaci podniku, zdrojích financování a finanční situaci podniku. V oblasti majetkové situace podniku se analyzuje, jaký druh je majetku je vázán (dlouhodobý hmotný či nehmotný), jak je oceněn, využíván, opotřeбен atd.

Oblast zdroje financování popisuje zdroje, z kterých byl majetek pořízen. Tato část je klíčová pro zjištění finanční struktury podniku. Důležitá je výše vlastních a cizích zdrojů financování. V poslední oblasti jsou poskytnuty informace o finanční situaci podniku. Zaznamenává dosažený zisk a jeho rozdělení.

8.1.2. Výkaz zisků a ztrát

Písemný přehled sleduje pohyb výnosů a nákladů během konkrétního období, a to v podobě ročních nebo kratších intervalů.

Výnosy jsou definovány jako peněžní částky, které podnik získal z veškerých činností za dané účetní období bez ohledu na to, zda byly tyto peníze inkasovány ve stejném časovém úseku.

Náklady představují peněžní částky, které podnik cíleně vynaložil na získání výkonů, i když platby nemusely proběhnout ve stejném období.

Rozdíl mezi těmito položkami představuje výsledek hospodaření.

Při analýze výkazu zisku a ztráty zkoumáme, jak jednotlivé položky výkazu ovlivňovaly výsledek hospodaření, což slouží jako podklad pro posouzení ziskovosti firmy.

8.1.3. Další sestavované účetní výkazy

Přehled o peněžních tocích srovnává bilanční formou zdroje vytváření peněžních prostředků (příjmy) s jejich užitím během daného období. Tato analýza umožňuje zhodnotit skutečnou finanční situaci podniku.

Výkaz o změnách vlastního kapitálu prezentuje informace o zvýšení či snížení jednotlivých položek vlastního kapitálu mezi daty rozvahy. Zaznamenává operace, které mění velikost vlastního kapitálu, což zahrnuje transakce prováděné majiteli podniku, jako jsou vklady do podnikání nebo výběry podílů na podnikatelské činnosti. Dále se mění prostřednictvím výsledku hospodaření. (Růžičková, 2021)

8.2. Ukazatele finanční analýzy

Jestliže jsou užívány údaje přímo z účetních výkazů, jedná se o absolutní ukazatele. Z rozdílu údajů tvořených k určitému datu získáváme rozdílové ukazatele. Pokud jsou dva vykázané údaje dány do poměru, jde o poměrové ukazatele.

8.2.1. Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele jsou převážně využívány k analýze vývoje trendů, a to prostřednictvím porovnávání změn v časových řadách, což představuje horizontální analýzu. Tato metoda se zaměřuje na srovnávání vývoje jednotlivých položek výkazů v průběhu času. Na druhé straně se vertikální analýza zaměřuje na procentuální rozbor komponent, kdy jednotlivé položky výkazů jsou vyjádřeny jako procentní podíly vůči zvolené referenční hodnotě.

8.2.2. Rozdílové ukazatele

Mezi klíčové ukazatele patří například čistý pracovní kapitál, známý také jako provozní kapitál, který je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků lze posoudit pomocí výpočtu čistých pohotových prostředků.

8.2.3. Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele představují klíčový prostředek finanční analýzy, který umožňuje rychle posoudit finanční situaci podniku. Nástroj spočívá ve vyjádření různých položek z rozvahy, výkazu zisku a ztrát nebo cash flow pomocí poměrů.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, jež podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Čím vyšší zadluženost podnik má, tím vyšší riziko na sebe bere, protože nemusí být schopen své závazky splácet bez ohledu na to, jak se mu právě daří.

Určitá výše zadlužení je pro firmu obvykle užitečná z důvodu, že cizí kapitál je levnější, než vlastní. Je to dáno skutečností, že úroky z cizího kapitálu snižují daňové ztížení podniku (tzv. daňový efekt).

Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (1)$$

Ukazuje míru zadluženosti podniku vůči celkovým aktivům. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30-60 %. (Knápková a kol., 2013)

Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatele poměřují to, čím je možno platit s tím, co je nutno zaplatit.

Běžná likvidita (likvidita III. stupně)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 1,5-2,5. Čím je vyšší, tím nižší je riziko platební neschopnosti.

Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Doporučuje se udržovat v hladině 1-1,5. Při poměru menším než 1 musí podnik spoléhat na prodej zásob.

Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

Doporučuje se udržovat v intervalu 0,2-0,5. Vysoké hodnoty ukazatele svědčí o neefektivní využití finančních prostředků.

Ukazatele rentability

Rentabilita, respektive výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti dosahovat zisku užitím investovaného kapitálu, to znamená schopnosti podniku vytvářet nové zdroje.

Rentabilita tržeb (ROS – Return On Sales)

$$\text{ROS} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} \quad (5)$$

Ukazatel vyjadřuje výnosnost tržeb. Ukazuje, kolik haléřů zisku připadá na 1 Kč celkových výnosů podniku.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA – Return On Assets)

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva} \quad (6)$$

Měří celkovou efektivitu investovaných prostředků bez rozlišení zdroje finančního zajištění podnikatelské činnosti. Výsledek výpočtu následně dokládá, kolik haléřů zisku připadá na každou korunu vloženého kapitálu.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return On Equity)

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (7)$$

Zjišťuje výnosnost kapitálu vloženého pouze vlastníky podniku.

Ukazatele aktivity

S pomocí těchto ukazatelů lze zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k hospodářským aktivitám podniku přiměřená, to znamená, zda ukazatele aktivity měří schopnost využívat vložené prostředky.

Obrat aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (8)$$

Vyjadřuje, kolikrát se celková aktiva obrátí během jednoho roku a zda podnik v daném období vydělá na tržbách na hodnotu svých celkových aktiv. Je žádoucí, aby tato hodnota byla alespoň 1.

Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (9)$$

Demonstruje, kolikrát za rok se přemění zásoby v ostatní formy oběžných aktiv, neboli kolikrát si podnik svou činností vydělá na tržbách na hodnotu zásob.

Doba splatnosti pohledávek

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (10)$$

Vyjadřuje průměrný počet dní, které musí podnik čekat na uhrazení platby za již prodané výrobky či služby.

Doba splatnosti krátkodobých závazků

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (11)$$

Ukazuje dobu, po kterou zůstávají krátkodobé závazky neuhrzeny. Výsledek by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby inkasa pohledávek. (Taušl Procházková a Jelínková, 2018)

PRAKTICKÁ ČÁST

9. Představení společnosti

CrossCafe

CrossCafe original s.r.o. se řadí mezi největší kavárenské řetězce v České republice. Koncept příjemných kaváren pod touto značkou vznikl původně v Plzni a od té doby se rozšířil do dalších deseti českých měst. CrossCafe se pyšní statutem jediného řetězce s vlastní výrobou v ČR. Výrobní závod distribuuje sortiment i mimo síť CrossCafe, například pomocí obchodního partnera Bidfood, Globus, Makro, RegioJet, online marketů Košík.cz a Pilulka.cz.



Obrázek 7: Logo CrossCafe

Zdroj: CrossCafe, © 2024

S více než patnáctiletou tradicí nabízí CrossCafe zákazníkům moderní a pohodlné prostory vhodné pro odpočinek, studium, práci, schůzky a mnoho dalšího. Každá pobočka disponuje klasickými stoly se židlemi a pohodlnými pohovkami či křesly, a zároveň poskytuje dostatek elektrických zásuvek a bezplatné Wi-Fi připojení. V některých lokalitách najdete i knihovny s volným výběrem četby. Bez ohledu na účel návštěvy kavárny se zde každý zákazník může cítit jako doma.

Kromě příjemné atmosféry láká zákazníky také rozmanitá nabídka nápojů a jídel. Vedle kvalitní kávy mohou zákazníci vybírat z široké škály dalších horkých nápojů, jako jsou čaje a horká čokoláda, nebo studených nápojů od ledových čajů, džusů, vína, až po zmrzlinové shaky. K nápojům si mohou zákazníci vybrat z bohaté nabídky dortů a koláčů. Pro ty, kteří hledají svačinu, jsou k dispozici sendviče, saláty nebo i polévky z denní nabídky. Kavárny CrossCafe také pravidelně nabízejí sezónní speciality a novinky. Sladké i slané pokrmy jsou každý den připravovány podle domácích receptur. Všechny sladké i slané výrobky splňují nejnáročnější parametry kvality a originality. Část z nich je chráněna registrovanou ochrannou známkou. (CrossCafe, © 2024)

Společnost CrossCafe vznikla díky iniciativě plzeňských podnikatelů, bratrů Jana Janáka a Martina Janáka. V současné době jsou majiteli Jan Janák a Martin Lomický. Jan Janák po úspěšné kariéře v gastronomii prostřednictvím provozování restaurací přišel s myšlenkou založit originální českou kavárenskou síť inspirovanou velkými zahraničními řetězci. V roce 2007 se mu podařilo myšlenku jednotného konceptu místa pro setkávání realizovat, a společnost, volně přeložitelná jako "káva na křižovatce", začala svůj provoz s otevřením dvou poboček a vlastní výrobní jednotky v Plzni.

Během následujících let se síť rozrostla o nové pobočky v dalších městech České republiky, příkladem v Hradci Králové, Liberci, Berouně, Ostravě nebo Pardubicích. Dnes můžeme najít červené logo CrossCafe na 25 kavárnách v 11 městech. Původní cíl stát se největší domácí kavárenskou sítí byl úspěšně dosažen a firma má nadějně vyhlídky a plány na další expanzi a rozšíření do budoucna.

Hlavními hodnotami společnosti jsou týmovost, otevřenost změnám, spokojenost zákazníků, důvěra a sdílení zážitků. Společnost je dynamická a agilní, proto je otevřena změnám a žádá to i od zaměstnanců. Centrální tým řeší spokojenost zákazníků a věnuje se každé jedné pochvalě i stížnosti. Zákazníkem je pro centrální tým přímý zákazník, samostatná kavárna, region, franchisant, centrální výroba. Prostředím kavárny se snaží zlepšovat den zákazníkům.

Vizi společnosti je „Rostoucí česká kavárenská síť s vlastní řemeslnou výrobou, atraktivním franchisovým konceptem téměř do celého světa.“

Strategickými pilíři vedoucími k naplnění vize je kavárenská síť, která se zaměřuje na zákazníka (B2C), franchisingový koncept v ČR (B2B), expanze skrz nabídku dortů pro zákazníky (B2C), ale i jiné podniky (B2B). (StudiumVSEM, 2023)

9.1. Franchisingový model

Kavárny fungují na principu franchisové licence, kterou prodává mateřská společnost CrossCafe original s.r.o.

Na svých stránkách firma zveřejňuje hned několik výhod franchisingu CrossCafe:

- ozkoušený obchodní koncept české firmy
- při rozběhu podnikání investuje zájemce nižší vstupní investice
- nižší riziko neúspěchu
- originální domácí výrobky
- začátek podnikání připravený na klíč
- know-how a spolupráce zkušeného partnera v oboru
- možnost vlastní variace konceptu (CrossCafe.cz, 2024)

Franchisingový koncept má i svá úskalí a rizika. Franchisant se musí přizpůsobit zájmu všech. Má pravomoci přicházet s návrhy, inovacemi, řešeními, změnami produktového portfolia, ale není to typicky jen na franchisantovi. Nevstupuje do podnikání pod vlastní značkou, není umožněno prodávat odlišný sortiment nebo nabízet odlišné služby. Není možno měnit vzhled provozovny nebo způsob komunikace značky. Franchisant je závislý na úspěchu druhých, kdy špatné vystupování nebo zkažená pověst jedné z poboček ovlivňuje i ostatní franchisanty. Dalším úskalím je to, že se o profit z podnikání franchisant dělí podobou franchisového a marketingového poplatku. (StudiumVSEM, 2023)

Franchisant má tři možnosti, jak začít franchisovou spoluprací u CrossCafe:

- 1) Může si otevřít franchisu v již existující kavárně, pomocí rebrandingu.
Jde o možnost s typicky nejnižšími požadavky na vstupní investice. Tato strategie je ideální pro již etablované kavárny, které vnímají potenciál k rozšíření prostřednictvím spojení se silnou značkou. Franchisant získává výhody vyplývající ze jména značky, bohatých zkušeností a podpory poskytované franchisorem.
- 2) Další možností je otevření nové kavárny v nových prostorách. Výběr vhodného místa pro kavárnu může být zajištěn poskytovatelem, nebo může mít franchisant vlastní vytipované prostory. Franchisantovi představuje počáteční náklady jistinu ve výši 30 % celkové investice. Vybavení kavárny je ve vlastnictví franchisanta pouze prostřednictvím pronájmu. Předpokládané náklady se mohou pohybovat v rozmezí přibližně 800 000 až 1 200 000 Kč. Výhody této varianty zahrnují možnost výrazně

ovlivnit vzhled a styl kavárny a také možnost vybavit ji novým, moderním zařízením s plnou garancí.

- 3) Poslední možností je rozšíření provozovny o kavárnu CrossCafe. CrossCafe představuje inovativní a variabilní koncepci kavárny, kterou lze přidružit k jiným, doplňujícím se provozům, jako jsou pekárny, rychlé občerstvení, knihkupectví apod. Náklady na vybavení se pohybují v rozmezí od 1 do 2 milionů Kč.

Smlouva se standardně v úvodu uzavírá na 10 let, ale je možné ji vypovědět s 6měsíční výpovědní lhůtou. Franchisant uhradí vstupní a rezervační poplatek ve výši 100 000 Kč. Dále hradí průběžný franchisingový poplatek, který činí 3,5 % z obrátu a marketingový poplatek ve výši 1,5 % z obrátu.

Nové kavárny alokují ve městech s minimálně 30 000 obyvateli a na lokalitách s vysokou frekvencí lidí, jako jsou turistická centra, pěší zóny, nádraží, zastávky MHD, obchodní centra a univerzitní campusy. (CrossCafe, © 2024)

Město je zkoumáno průzkumy, vlastními, ale i například od mobilních operátorů, kteří na místě mapují průchodnost lidí pomocí GPRS, od bankovních institucí, které dokáží zkoumat složení města, kolik lidí utrací v gastronomickém průmyslu apod.

9.2. Průběh spolupráce

Zájemce zahájí proces tím, že vyplní dotazník, po kterém následuje pohovor, během něhož obě strany probírají svá vzájemná očekávání. I když franchisant přebírá odpovědnost, úspěšný prodej značky vyžaduje přesvědčení, že zájemce skutečně chápe vizi a bude kvalitním partnerem. Franchisor asistuje při výběru vhodného místa pro kavárnu a poskytuje intenzivní školení. Dále zajišťuje technické provedení, projektovou dokumentaci a architektonické řešení prostoru, neboť koncept je pevně stanoven a propojen.

Základním nástrojem pro dosažení úspěchu je aktualizovaný provozní manuál, který usnadňuje efektivní vedení kavárny a řešení všech rutinních úkolů. Marketingový tým franchisora zajišťuje dlouhodobou propagaci značky a při lokálních akcích poskytuje pomoc s volbou neefektivnějších strategií pro oslovování nových zákazníků.

Značný vliv na úspěch u zákazníků má expanze, protože s každým novým otevřením kavárny stoupá povědomí o značce.

Vedle pravidelných školení je důležitou součástí spolupráce trvalá podpora od regionálního konzultanta a školitele. (StudiumVSEM, 2023)

9.3. Struktura společnosti

K tomu, abychom porozuměli strukturálnímu rozdělení společnosti, se podíváme na subjekty, které v okolí společnosti existují.

Mateřskou společností, která představuje majitele franchisingové licence je CrossCafe original s.r.o. Společnost má své divize, neboli oddělení, které se zaměřují na různé aspekty podnikání a podporu franchisantů, příkladem je marketingové a personální oddělení.

Dceřinnými společnostmi, neboli interními franchisanty jsou CrossCafe Plzeň s.r.o., CrossCafe Hradec Králové s.r.o., CrossCafe Liberec s.r.o. Majiteli těchto společností jsou zakladatelé

Janák a Lomický. Dále je pět 100% franchisantů, majitelů kaváren v Praze, Olomouci, Ostravě, Táboře a Havířově.

Sesterskými společnostmi jsou YUZU s.r.o. a CrossCafe Pražírna s.r.o. (StudiumVSEM, 2023)

Bakalářská práce se zaměřuje na zhodnocení podnikání franchisových poboček vedených v obchodním rejstříku pod názvem CrossCafe Hradec Králové s.r.o. Franchisantovi patří východočeské kavárny, konkrétně 5 poboček lokalizovaných v centru Hradce Králové a 2 nacházející se v centru Pardubic. Otvírány byly postupně. První pobočka východních Čech byla otevřena na významné Gočárově třídě v roce 2013. Ve stejném roce byla otevřena pobočka v královehradecké Univerzitní knihovně. V roce 2015 byla vybudována kavárna v prostorách obchodního domu Atrium. O 2 roky později se pobočky frančizové kavárny dočkaly i Pardubice, konkrétně v prostorech na třídě Míru. Ve stejném roce byla otevřena i kavárna v historickém centru Hradce Králové, V Kopečku. Nejnovější hradeckou pobočkou je kavárenský stánek u Magistrátu. Avšak nejnovější kavárnou je pardubický Cross na Masarykově náměstí, který byl otevřen v první polovině roku 2023.

10. Analýza prostředí podniku

V této kapitole budou aplikovány podklady z teoretické části, týkající se situační analýzy podniku a analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

10.1. PEST analýza

Ekonomické, politicko-právní, sociálně kulturní a technologické faktory ovlivňují podnik z bezprostřední blízkosti.

Politicko-správní faktory

Důležitou částí je působení státu. Podniky v oboru gastronomie musí dodržovat zákony a veškeré normy pod hrozbou pokuty například od České obchodní inspekce. Komplikací pak mohou být změny v legislativě, nejen že podnikatelé musí změny sledovat, ale i se jim přizpůsobovat. Příkladem uvedu konec jednorázových plastových výrobků. Zákon zakazující jednorázové plasty je v platnosti od října 2022. Legislativa zahrnuje několik typů opatření, od úplného zákazu výrobků, přes omezení jejich spotřeby a recyklaci. Cílem je minimalizovat odpad a ochraňovat životní prostředí.

Dalším faktorem jsou změny v daňové politice. Příkladem může být zavedení tzv. konsolidačního balíčku, kdy se s platností od 1.1.2024 změnila sazby DPH a je nutné správné sazby uplatňovat. Kategorie nápojů přešla do základní sazby 21 %. U stravovací služby se nadále uplatňuje snížená sazba daně, nyní tedy 12 %.

Ekonomické faktory

Důležitou součástí ekonomického prostředí je míra inflace. Pokud bude míra inflace růst, to znamená, že peníze budou mít menší hodnotu než v současnosti. Tímto vlivem mohou mít potenciální zákazníci nedostatek finančních prostředků pro návštěvu podniků, včetně kaváren CrossCafe.

Podobný vliv na návštěvnost podniku by mohl mít růst nezaměstnanosti. Pokles návštěvnosti kaváren by měl nepříznivý dopad v podobě poklesu tržeb.

Naopak, z hlediska přijímání zaměstnanců, je pro zaměstnavatele vyšší míra nezaměstnanosti pozitivní, neboť se na trhu práce nachází více uchazečů o zaměstnání.

Sociálně kulturní faktory

Sociokulturní prostředí zahrnuje různé faktory, které společnost ovlivňují. Tyto faktory zahrnují počet obyvatel, věkovou strukturu populace, úroveň vzdělání, životní styl a aktuální trendy. Na tato kritéria se zaměřuje pro lepší porozumění potřebám a preferencím zákazníků, poté také kvalifikačním potenciálních zaměstnanců.

Mladí lidé často dlouho studují a do profesionálního života vstupují později s vysokými nároky na mzdu. V oblasti gastronomie je však kladen větší důraz na praktické zkušenosti než na vzdělání.

Změny v chování spotřebitelů ovlivňují i daný obor, kdy návštěvnost kaváren v posledních dvaceti letech výrazně vzrostla. Důležitým faktorem jsou aktuální trendy a doporučení, která mohou výrazně ovlivnit rozhodnutí lidí navštívit kavárnu.

Také demografické faktory mají vliv, protože lidé žijící na venkově nemají kavárny tak snadno dostupné jako obyvatelé měst.

Technologické faktory

Kavárny CrossCafe se snaží být co nejmodernější.

Ve všech kavárnách je poskytování bezdrátové připojení k internetu (Wi-Fi), což významně přispívá k celkovému komfortu zákazníků. Tento prvek umožňuje lidem pracovat, studovat nebo se jednoduše bavit online při návštěvě kavárny. Kromě toho je v prostorách zajištěno klimatizované prostředí.

Několik poboček je vybaveno moderními televizory, které slouží k propagaci akcí a nových produktů.

V oblasti technického vybavení je dbáno na neustálou obměnu zařízení s cílem usnadnit práci zaměstnancům. Investuje se do inovativních řešení, která zajišťují jednoduchý provoz a vysokou kvalitu kávy.

10.2. Porterův model pěti sil

Ohrožení ze strany nových konkurentů

Jedná se o ohrožení podniku novými podniky na stejném trhu, respektive ve stejné lokalitě.

Pro nový podnik v oboru pohostinství neexistují příliš vysoké překážky. Mezi povinnosti, které je nutné splnit před otevřením, patří kolaudace prostoru od stavebního úřadu, stanovisko hygieny a hasičů a označení povinnými infografikami.

V blízkém okolí každé kavárny se nachází spousta konkurenčních podniků. Jedná se o kavárny, ale samozřejmě i restaurace a hospody.

V Pardubicích a Hradci Králové čelí pobočky konkurenci ze strany dalších franchisových kaváren, jako je Costa Coffee, Starbucks a McCafé. V centru Pardubic se nachází také několik dalších kaváren, které jsou konkurencí. Mezi ně patří Coffeshop, Café Bajer, Můj šálek a Mlsná

káva. V Hradci Králové jsou hlavními konkurenty kavárny jako Choast, PEPE Coffee, To je Bistro a Rychlý kafe.

Vyjednávací síla dodavatelů

Nejvíce významným dodavatelem je CrossCafe Original s.r.o. Funguje jako běžný dodavatel, kterému odběratel dodávky proplácí, avšak je schopen nabídnout lepší ceny. Vše vyrábí nebo nakupují ve velkém a balení rozdělují na menší množství. Snižují tak i počet dodavatelů pro jednotlivé kavárny, mají vyšší vyjednávací sílu a množstevní slevy. Každé pobočce dováží kávu, dorty, suroviny do kuchyně jako je například pečivo, vajíčka nebo maso, sirupy do káv, bombičky k přípravě domácí šlehačky, příslušenství ke kávovaru, oblečení s firemním potiskem a spoustu dalšího.

Dalším významným a těžce nahraditelným dodavatelem je česká společnost DEKOS R, s.r.o. patřící mezi vedoucí firmy na trhu s obalovými materiály. Společnost dováží každé kavárně velké množství obalových materiálů s franchisovým logem a potiskem.

Méně významnými a nahraditelnými dodavateli jsou Bitfood a Titbit. Bitfood dováží chlazené a mražené výrobky, pečivo, mléčné a masové výrobky. Tento dodavatel by mohl být nahrazen společností JIP nebo Makro.

Titbit dováží několikrát týdně čerstvé ovoce a zeleninu. V nabídce mají i loupané a krájené produkty, čerstvé bylinky a koření, saláty, jedlé květiny.

Nárazové nákupy jsou prováděny například v Alze, při potřebě elektroniky, nebo místní zahradnictví nebo květinářství, při nákupu dekorativních rostlin.

Substituty

Dnes je velice těžké najít produkt, který byl nebyl nahraditelný.

Kavárny CrossCafe se snaží odlišit převážně kvalitou kávy. Ve stálé nabídce se nachází vždy směs kávy, složená ze 70 % kávy arabica a zbylých 30 % robusty. Zákazník dostává na výběr také prémiovou 100% arabicu, jejíž druh je pravidelně obměňován. CrossCafe má zároveň vlastní pražírnu kávy v Plzni. Z té dodává vlastní čerstvě praženou kávu do všech svých kaváren.

Krátká doba přípravy je velkým plusem, interval od vytvoření objednávky po vydání činí průměrně 3 minuty.

Kavárny nabízí objednání dortů. Objednávku stačí vytvořit den předem, buď prostřednictvím e-shopu nebo osobně na vybrané kavárně. Jako substitut by mohla posloužit cukrárna nebo soukromý cukrář.

Pro občerstvení, například oběd, poslouží jakákoliv restaurace. Kavárna se snaží konkurovat nižšími cenami, aby zákazník za hlavní chod s polévkou neboli obědové menu zaplatil méně, než v okolních restauracích.

Odběratelé

Zákazníci čili odběratelé jsou rozřazeni do různých kategorií. Hlavní cílové skupiny tvoří zejména ženy ve věku přibližně 30 let a studenti. Pro lepší uspokojení potřeb a preferencí těchto skupin jsou některé z kaváren vybaveny speciálními zařízeními.

Pro studenty jsou k dispozici studovny, které poskytují klidné prostředí pro studium a koncentraci.

V několika kavárnách se nachází také dětské koutky, které jsou určeny pro rodiče s dětmi. Tyto koutky slouží nejen jako herna pro nejmladší návštěvníky, ale také jako místo pro odpočinek pro rodiče.

10.3. Analýza zdrojů

Hmotné zdroje

V každé kavárně je prostor zařízen ve stejném stylu, což vytváří konzistentní atmosféru napříč všemi provozovny. Interiér každé kavárny je vybaven širokou škálou nábytku, včetně stolů s židlemi, lavic, křesel a pohovek, barových židlí.

Kromě základního nábytku jsou kavárny vybaveny řadou doplňků. Patří sem květiny, věšáky pro zavěšení kabátů a tašek, obrázky a fotografie na zdobení stěn, polštářky, police s různými časopisy a knihami pro čtení, lampičky a venkovní zahrádky se slunečníky, které nabízí příjemné prostředí pro venkovní posezení.

Některé kavárny jsou vybaveny dětským koutkem, který obsahuje různé hračky pro nejmenší zákazníky.

Co se týče hmotných zdrojů, klíčovou roli hrají zařízení a vybavení kaváren. To zahrnuje širokou škálu zařízení pro přípravu a prezentaci produktů, jako je kávovar, lednice a vitríny na dezerty, sendviče a hlavní jídla. Dále sem patří různé spotřebiče, jako jsou pece, soda stream, mixéry, váhy, rychlovarné konvice, počítače, pokladny, tiskárny a další technologie, které jsou nezbytné pro provoz.

Nehmotné zdroje

Mezi neméně podstatnými nehmotnými zdroji společnosti jsou různé patenty, práva, licence a znalostní kapitál (know-how). Právě know-how se výrazně vynořuje jako klíčový prvek. Know-how je obzvláště ceněné, protože umožňuje podniku vytvářet přidanou hodnotu a výrazně se odlišovat od svých konkurentů. Zároveň je těžko napodobitelné, což zvyšuje jeho význam v konkurenčním prostředí.

Lidské zdroje

Společnost disponuje širokým týmem pracovníků, skládající se ze zaměstnanců, brigádníků a dalších pomocných sil, kteří společně přispívají k bezproblémovému fungování podniku. Během jedné pracovní směny se obvykle střídá až pět jednotlivců. Klíčovou postavou je manažer, jehož odpovědností je nejen práce za barem, ale především řešení technických a finančních záležitostí. Vedoucí směny má na starosti klidný a úspěšný chod kavárny během celého dne, zatímco barista představuje pravou ruku vedoucího a podílí se na kvalitní obsluze zákazníků.

Dopoledne se k tomuto týmu přidává ještě týdenní barista, který se střídá s brigádníkem po konci své osmihodinové směny. Brigádník pak plní důležitou úlohu ve sledování čistoty prostor kavárny a zároveň se podílí na splnění úkolů vedoucího.

Celkově CrossCafe Hradec Králové s.r.o. zaměstnávalo k prosinci 2022 40 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 39 zaměstnanců na dohodu o provedení práce.

Finanční zdroje

Finanční zdroje jsou základem, podnik se bez nich neobejde a nemohl by bez nich uskutečnit svůj provoz. Nejedná se ale o zdroj vzácný a ani není těžko napodobitelný.

Z finančního výkazu lze vyčíst, že CrossCafe spravuje jak vlastní, tak i cizí zdroje. Hlavním cílem v oblasti finanční struktury je maximalizovat podíl vlastních zdrojů a minimalizovat závislost na cizím financování. Na cestě za splněním tohoto cíle přestali uzavírat nové půjčky a pouze postupně splácí ty, které si dříve vzali. Zvýšení podílu vlastního kapitálu poskytuje nezávislost a schopnost financovat aktivity z vlastních zdrojů. Na druhou stranu, jedním z nedostatků je, že může docházet k prodlevám ve financování nákupů nebo nezbytných investic, než se podaří vydělat dostatečné finanční prostředky na jejich uskutečnění. Tato situace může zpomalit tempo podnikání a bránit v rychlém reagování na tržní příležitosti nebo změny.

10.4. SWOT analýza

Pro identifikaci současného stavu podniku jsem zvolila použití analýzy, která zkoumá silné a slabé stránky podniku a identifikuje příležitosti a hrozby, kterým společnost čelí. Tato metoda umožňuje získat komplexní pohled na interní i externí faktory ovlivňující podnikové prostředí.

Tabulka 2: SWOT analýza

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • umístění podniků • vyškolený personál • portfolio produktů • vlastní výroba 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedostatečný prostor • regionální marketing • fluktuace zaměstnanců
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozšíření nabídky produktů • nové technologie • ocenění a certifikáty • rozšíření do dalších lokalit 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • ztráta pronajímaného místa • zvyšování cen energií a vody, inflace • cenové války

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

Mezi silné stránky patří atraktivní poloha kaváren. Pobočky se nachází na frekventovaných místech, jako je historické centrum města, v blízkosti univerzity, obchodního centra nebo zastávek MHD.

Další silnou stránku představuje lidský kapitál a jeho vzdělání. Společnost pořádá pravidelně dvakrát ročně povinná školení svých zaměstnanců zaměřená na rozvoj a prohloubení znalostí

o produktech. Tato školení jsou důležitá pro udržení vysoké úrovně informovanosti zaměstnanců ohledně portfolia nabízených výrobků. Portfolio samotného sortimentu je velmi rozmanité, zahrnuje například i vegetariánské produkty. Zákazníci si mohou objednat kávový produkt připravený z alternativního mléka nebo z bezkofeinové kávy.

Unikátní je vlastní výroba, která funguje jako samostatná firma. Žádný zahraniční kavárenský řetězec tímto nedisponuje (př. Starbucks, Tchibo, Costa Coffee), většinou má jednoho kontinentálního dodavatele, který vše dováží. Společnost CrossCafe v Plzni vybuodovala vlastní výrobu, kde vyrábí téměř veškerý sladký sortiment, polévky a některé další komponenty pro slané produkty. Také pečou vlastní pečivo. Vše šokově zamrazí a dopraví do jednotlivých kaváren. V každé pobočce je malá výroba, která během den připravuje jednoduchá, čerstvá jídla.

Slabé stránky

Nedostatečná kapacita prostorů v kavárnách představuje slabou stránku. Situace, kdy zákazníci nemají možnost v klidu vychutnat svou objednávku na místě, by mohla vést k jejich odchodu.

Regionální marketing je další oblast, která potřebuje zlepšit. Zatímco centrální pobočka v Plzni má marketingové oddělení, lokální propagace kaváren je v rukou manažerů, kteří často nejsou marketingovými odborníky.

Další slabou stránku představuje fluktuace neboli obměna zaměstnanců. Na pozice nastupují většinou mladí zaměstnanci bez pracovních návyků. Obsah práce pro ně může být náročný nebo finančně nevyhovující. Vysoké procento fluktuace ale ovlivňuje motivaci a stabilitu týmu.

Příležitosti

Jednou z příležitostí je rozšíření nabídky produktů, zejména o bezlepkové nebo veganské produkty. Toto rozhodnutí by však vyžadovalo pečlivou přípravu a provedení, neboť výroba těchto produktů je spojena s vysokými standardy.

Modernizace technologického vybavení kaváren představuje další významnou příležitost. V oblasti baristického světa existuje mnoho inovativních produktů, které by mohly zvýšit efektivitu a kvalitu provozu. Mezi ně patří profesionální kávovary, čipy v páce spojené s mlýnkem na kávu anebo mlýnky, které si namelou dávku kávy dopředu a urychlují tak celý proces přípravy.

Další zajímavou příležitostí představují různá ocenění a certifikáty. Koncept kaváren již v minulosti získal prestižní ocenění Franšíza roku od ČAF v letech 2016, 2019 a 2021.

V neposlední řadě lze vidět příležitost v rozšíření působení do dalších lokalit. Aktuálně je jen jedna pobočka v Praze, ale existuje zjevná poptávka po dalších. Proto i samotný franchisor plánuje otevření dalších poboček v tomto městě.

Hrozby

Jednu z hrozeb představuje možnost ztráty pronajatých prostor. Všechny pobočky jsou umístěny v pronájmu.

Neustálé zvyšování nákladů na pronájem, cen energií a vody vytváří tlak na finanční stabilitu podniku a ohrožuje jakékoliv podnikání. Obtížně předvídatelné cenové změny komplikují

strategické plánování. Přestože CrossCafe pracuje na optimalizaci výrobních procesů a snižování nákladů, drží si nadále vysokou kvalitu surovin.

Existuje i hrozba cenové války mezi konkurenčními podniky. V okolí každé pobočky působí více konkurentů, a tedy existuje možnost, že by se mohla rozpoutat soutěž o zákazníky prostřednictvím snižování cen.

Dalším krokem SWOT analýzy je hledání souvislostí mezi SW a OT a zvažovat možnosti, jak díky silným stránkám využít příležitosti a snížit míru hrozeb.

Strategie S-O se zaměřuje na vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti. Jednou z možných strategií je inovace prostřednictvím nových produktů, která by využívala odborné znalosti personálu. Ideální přístup by spočíval v investování do výzkumu a vývoje nových produktů, které využívají aktuální technologické možnosti a existující know-how a zkušenosti zaměstnanců.

S-T strategie využívá silné stránky k eliminaci hrozeb. Jedním z přístupů, které by podnik mohl zavést je využití svého dobrého umístění a vlastní výroby k optimalizaci distribuční sítě pro maximalizaci výhod geografického umístění. Společnost by mohla využít svých výhodných geografických poloh k posílení distribuční sítě, což by mohlo zahrnovat optimalizaci logistiky a zvýšení efektivity dodávek.

Strategie W-O odstraňuje slabiny pro vznik příležitostí. Možnou cestou by mohlo být rozšíření nabídky produktů v rámci regionálního marketingu. Společnost by mohla vytvořit speciální produkty pro každý region, které by byly přizpůsobeny konkrétním preferencím zákazníků. Nová nabídka by mohla být propagována prostřednictvím regionálního marketingu, což by pomohlo oslovit nové zákazníky.

W-T strategie vytváří opatření, díky nimž je možné minimalizovat vnější hrozby existující k slabým stránkám. Jedním z možných postupů by mohlo být vytvoření či rozvoj krizového plánu pro případ ztráty pronajatého místa. Implementace krizového plánu by umožnila společnosti efektivně reagovat na události spojené se ztrátou pronajatého místa.

11. Finanční analýza

Finanční analýza bude provedena na základě dat z výkazu zisku a ztrát a rozvahy.

Analýza bude provedena za roky 2018, 2019, 2020, 2021 a 2022.

Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (1)$$

Tabulka 3: Výpočet celkové zadluženosti

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Cizí zdroje	9745	10989	10842	6623	6059

Celková aktiva	10087	11121	14056	11146	10820
Celková zadluženost	96,6095 %	98,8131 %	77,1243 %	59,4204 %	55,9982 %

Celková zadluženost se v letech 2018 až 2020 pohybuje nad doporučenou mírou. Z toho vyplývá, že podnik využíval mnoho cizích zdrojů. Hodnoty ale mají klesající tendenci, což vyznačuje snahu využívat méně cizích zdrojů, vytvářet a čerpat ze zdrojů vlastních. V tomto tempu by bylo ideální pokračovat.

Ukazatele likvidity

Běžná likvidita (likvidita III. stupně)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

Tabulka 4: Výpočet běžné likvidity

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Oběžná aktiva	2668	4134	7069	5049	5134
Krátkodobé závazky	2250	4843	4532	4276	4880
Běžná likvidita	1,1858	0,8536	1,5598	1,1808	1,0521

Pozorujeme, že firma nedosahuje doporučené míry, která je dána na hladině mezi 1,8 až 2,5.

Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Tabulka 5: Výpočet pohotové likvidity

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
KP + KFM	1233+429 =1662	1772+1412 =3184	1438+1527 =2965	2498+1046 =3544	2228+1360 =3588
Krátkodobé závazky	2250	4843	4532	4276	4880
Pohotová likvidita	0,7387	0,6574	0,6542	0,8288	0,7352

Vyšší pohotová likvidita ukazuje jistější úhradu krátkodobých peněžních závazků i v situaci, že by přeměna v peněžní prostředky vážla. Doporučená je hladina 1-1,5. Výsledek se sice nachází pod obecně doporučenou mírou, ale hodnoty jsou bez větších výkyvů.

Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

Tabulka 6: Výpočet okamžité likvidity

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
KFM	429	1412	1527	1046	1360
Krátkodobé závazky	2250	4843	4532	4276	4880
Okamžitá likvidita	0,1907	0,2916	0,3369	0,2446	0,2787

Okamžitá likvidita říká, kolikrát převyšují snadno dostupné prostředky krátkodobé závazky. S ohledem na doporučenou minimální hodnotu 0,2 je na tom podnik velmi dobře.

Ukazatele rentability

Rentabilita tržeb (ROS – Return On Sales)

$$ROS = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} \quad (5)$$

Tabulka 7: Výpočet rentability tržeb

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Zisk	-575	-210	3082	-179	1372
Tržby	46087	51032	35983	40143	61394
ROS	-1,2476 %	-0,4115 %	8,5652 %	-0,4459 %	2,2347 %

Mezi lety 2018 a 2020 je značný nárůst hodnot rentability tržeb. Bohužel společnost v letech 2018, 2019 a 2021 generovala ztrátu, ale hodnoty se nepropadly do hluboce záporných. Nejvyšší procento vidíme v roce 2020, tehdy představovala výnosnost tržeb 8,57 procent.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA – Return On Assets)

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}} \quad (6)$$

Tabulka 8: Výpočet rentability celkového kapitálu

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
-----	------	------	------	------	------

EBIT	-575	-203	3856	-130	1896
Aktiva	10087	11121	14056	11146	10820
ROA	-5,7004 %	-1,8254 %	27,4331 %	-1,1663 %	17,5231 %

U ukazatele ROA se zachycuje celková efektivnost a preferována je maximalizace. Největší pokles je zaznamenán v roce 2018, vrchol je zapsán v roce 2020.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return On Equity)

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (7)$$

Zjišťuje výnosnost kapitálu vloženého pouze vlastníky podniku.

Tabulka 9: Výpočet rentability vlastního kapitálu

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Čistý zisk	-575	-210	3082	-179	1372
Vlastní kapitál	342	132	3214	3034	4406
ROE	-1,6812 -168,1287 %	-1,5909 -159,0909 %	0,9589 95,8929 %	-0,05899 -5,8998 %	0,3114 31,1394 %

Maximalizovat zisk a minimalizovat vložený kapitál se nejlépe podařilo v roce 2020. Naopak propadem byly roky 2018 a 2019, kdy byl zároveň i nejmenší zisk.

Ukazatele aktivity

Obrat aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (8)$$

Tabulka 10: Výpočet obratu aktiv

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby	46087	51032	35983	40143	61394
Aktiva	10087	11121	14056	11146	10820
Obrat aktiv	4,5689	4,5888	2,5594	3,6016	5,6741

Pro obrat aktiv je žádoucí, aby byla hodnota alespoň 1. To bylo ve všech letech splněno.

Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (9)$$

Tabulka 11: Výpočet obratu zásob

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby	46087	51032	35983	40143	61394
Zásoby	1000	950	1355	1128	1546
Obrat zásob	46,0870	53,7179	26,5557	35,5878	39,7115

Představuje, kolikrát si podnik přeměnou zásob vydělá na tržbách. Obrat zásob byl nejvyšší v roce 2019, naopak nejnižší v roce 2020.

Doba splatnosti krátkodobých pohledávek

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (10)$$

Tabulka 12: Výpočet doby splatnosti pohledávek

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Pohledávky	1233	1772	1438	2498	2228
Tržby	46087	51032	35983	40143	61394
Doba splatnosti pohledávek	9,6313	12,5004	14,3868	22,4019	13,0645

Vyjadřuje dobu, po kterou musí podnik čekat na uhrazení platby za již prodané výrobky či služby. Nejdelší počet dní, které musel podnik čekat na platbu, byl v roce 2021, až 22 dní. Naopak nejméně dní čekal v roce 2018, průměrně jen 10 dní.

Doba splatnosti krátkodobých závazků

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (11)$$

Tabulka 13: Výpočet doby splatnosti závazků

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
KZ	2250	4843	4532	4276	4880
Tržby	46087	51032	35983	40143	61394

Doba splatnosti závazků	17,5755	34,1645	45,3414	38,3469	28,6152
-------------------------	---------	---------	---------	---------	---------

Vyjadřuje dobu, po kterou zůstávají krátkodobé závazky neuhrazeny. Nejpomaleji byly závazky hrazeny v roce 2020. Nejrychleji byly placeny v roce 2018.

12. Zhodnocení a doporučení

Pro provedení analýz vnitřního prostředí byly využity interní informace, pro analýzy vnějšího prostředí byly využity interní informace, vlastní pozorování a řešerše.

Silnými stránkami kaváren ve východních Čechách je jednoznačně vlastní umístění. Výhodné umístění koresponduje s požadavky franchisora. Pobočky jsou rozmístěny na různých místech, které přináší dostupnost a viditelnost. Některé se nachází v blízkosti centra města, škol, zastávek MHD ale i obchodních center. Rozmanité polohy pomáhají oslovit různorodé skupiny zákazníků. Naopak slabou stránkou je vysoká fluktuace zaměstnanců. Tento problém negativně ovlivňuje stabilitu provozu. Jedním z možných opatření k řešení tohoto problému by mohlo být zlepšení interní komunikace, zejména té, která je nezbytná pro každodenní fungování. Lepší komunikace může přispět i k větší angažovanosti zaměstnanců a posílení pracovního prostředí.

I přes konkurenci různých značek v okolí mají kavárny své cílové skupiny zákazníků, pro které se staly oblíbenými a díky svým schopnostem si udržují loajalitu svých zákazníků.

Na základě provedené finanční analýzy lze konstatovat, že se podnik v posledních letech jeví jako finančně stabilní. Je možné potvrdit, že směřují správným směrem k dosažení svého cíle ohledně využívání více vlastních prostředků než těch cizích.

Pokud jde o finanční zdraví společnosti, prvním doporučením může být snaha o udržení celkové zadluženosti na stávající úrovni, neboť v posledním roce dosáhl ukazatel ideální meze.

Co se týče likvidity, je všeobecně v pořádku, avšak pohotová likvidita je nižší a bylo by vhodné ji zvýšit. Pokud jde o okamžitě splatné závazky, mají prostředky na jejich úhradu, což je naprosto v pořádku.

Rentabilita byla v prvních dvou zkoumaných letech ovlivněna tím, že se kavárny teprve otvíraly a jejich známost a oblíbenost nebyla ještě vysoká. Nicméně v roce 2020 dosáhly zisku, i přes to, že byly kavárny kvůli vládním covidovým opatřením částečně uzavřeny. Restrikce se měnily podle různých ukazatelů a podle aktuální regionální situace. Během omezení se CrossCafe rozhodlo provozovat alespoň výdejní okénka k prodeji s sebou. K dalšímu zpřísnění došlo na podzim roku 2021 kvůli nárůstu počtu nakažených, kdy opětně došlo k zavření restaurací a dalších podniků. Když se v průběhu roku 2022 začala situace zlepšovat, restrikce se začaly uvolňovat a kavárny se vrátily k normálnímu provozu.

Náklady byly částečně spojeny s otevíráním nových poboček, ale společnosti by mohlo být užitečné provést podrobnou analýzu nákladů.

Ohledně rentability vlastního kapitálu je dobré zmínit, že došlo ke změně skladby kapitálu. Nejdříve byla hodnota ukazatele velmi malá, ale nyní se blíží k optimální hodnotě.

Zajímavým ukazatelem je doba splatnosti pohledávek. Z podstaty podnikání jsou pohledávky placeny ihned, tudíž nebude problém s vysokými pohledávkami. U doby splatnosti krátkodobých závazků jsou hodnoty v pořádku, neb faktury se standardně vystavují se splatností 30 dní a tomu i hodnoty odpovídají. Během období covidu, tedy v letech 2020 a 2021, byly hodnoty vyšší.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na přiblížení tématu franchisingu obecně a následně popsat fungování podniku CrossCafe jako frančizy.

Hlavním cílem bylo popsat specifika podnikání pod franšizou a zkoumat ekonomické aspekty tohoto typu podnikání na příkladu vybraného podniku. Pro řešení byl vybrán podnik, který splňoval požadovaná kritéria a poskytoval dostatečný materiál pro zpracování.

Jako je psáno v první kapitole, franchising představuje pomocnou ruku pro malé a střední podnikatele, kteří nemají příznivé podmínky pro založení a následný provoz jejich živností či řemesel. Systém smluvní spolupráce dvou ekonomicky a právně nezávislých podnikatelů umožňuje založit úspěšný podnik i těm s omezeným finančním zázemím. Začínajícímu podnikateli je nabídnut osvědčený koncept, finanční a personální pomoc a mnohé jiné výhody.

Franchisor je zakladatelem systému, který poskytuje licenci a franchisant je vlastníkem licence a podniká pod značkou franchisora.

Franchisor, jako zakladatel franšizového systému, je tím, kdo vytvoří a vyvíjí koncept podnikání a poskytuje licenci k jeho využití. Na druhé straně, franchisant, který získá licenci od franchisora, se stává vlastníkem této licence a provozuje podnik pod jménem a značkou franchisora. Jedná se o vztah, ve kterém obě strany spolupracují na základě dohodnutých podmínek a principů frančizy.

Dle páté kapitoly, obě strany této spolupráce mají své výhody i nevýhody. Franchisor, jako tvůrce a správce franšizového konceptu, má určité výhody, ale i určitá omezení. Skrze své franchisanty může snadno generovat finanční příjmy, neboť od nich dostává část zisku jako licenční poplatek za užívání jména a know-how. Nicméně, jednou z nevýhod pro franchisora může být to, že i přes zavedený franšizový systém nemá úplnou kontrolu nad každou jednotlivou pobočkou. Na druhé straně, franchisant získává přístup k uznávané značce a prověřenému podnikatelskému modelu, což může představovat jistou výhodu. Franchisant nemusí investovat tolik času ani peněz do budování vlastní značky, protože využívá již existujícího konceptu. Nicméně jednou z hlavních nevýhod pro franchisanta jsou poplatky, které musí pravidelně platit franchisorovi za právo užívat jeho značku a podnikat pod ní.

Před výběrem by měl potenciální franchisant zvážit, zda je projekt pro něj vhodný, dostupný a konkurenceschopný v dané oblasti. Podobné otázky by si měl položit i franchisor, protože jedna provozovna může pokazit pověst celého systému.

V kapitole devět je popsán podnik CrossCafe, v té následující je zkoumáno a analyzováno jeho prostředí. V kapitole jedenácté je provedena finanční analýza. V poslední kapitole práce byly posouzeny a vyhodnoceny výsledky provedených analýz a zároveň navržena opatření k zlepšení finanční situace.

Lze konstatovat, že je výhodné využít něčeho zaběhnutého a fungujícího a dále na tom pracovat a neustále vylepšovat, aby bylo dosaženo dlouhodobého úspěchu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura

CTIBOR, Jiří a HORÁČKOVÁ, Iva. *Franchising*. Právo prakticky. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-661-8.

HUČKA, Miroslav; ČVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3041-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Prosperita firmy. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

ORGONÁŠ, Jozef; ŠÉTAFFY, Jozef a RAK, Pavol. *Kompendium franchisingu*. Bratislava: Wolters Kluwer SK, 2017. ISBN 978-80-7552-853-7.

Rozhodnutí Vrchního soudu v Praze ze dne 28. 4. 1998, sp. zn. 7 A 170/1995, SJS 725/2000

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Finance (Grada). Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.

RYGLOVÁ, Kateřina; BURIAN, Michal a VAJČNEROVÁ, Ida. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

ŘEZNÍČKOVÁ, Martina a HORÁČKOVÁ, Iva. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Beckova edice právo a hospodářství. V Praze: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1.

SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-9984-6.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a JELÍNKOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0944-9.

VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr. *Podniková ekonomika*. Finanční řízení. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr. *Podniková ekonomika: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Finanční řízení. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

Elektronické zdroje

CrossCafe. Online. ©2024. Dostupné z: <https://www.crosscafe.cz/>. [cit. 2024-01-03].

Česká asociace franchisingu. Online. ©2023. Dostupné z: <https://www.czech-franchise.cz/>. [cit. 2023-11-04].

Český franchising. Online. ©2023. Dostupné z: <https://cesky-franchising.cz/>. [cit. 2023-11-05].

Český institut pro franchising. Online. ©2016. Dostupné z: <https://www.ifranchising.cz/>. [cit. 2023-12-03].

EFF. Online. Dostupné z: <https://eff-franchise.com/>. [cit. 2023-11-04].

STUDIUMVSEM, 2023. *Skill-Port VŠEM: Petr Tichavský - Franchisový koncept CrossCafe*. Online, video. Dostupné z: YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=x8pvia8vpuI>. [cit. 2024-01-03].