

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/I/2023/36122163738709508

FRANCHISING AKO FORMA VSTUPU NA ZAHRANIČNÉ
TRHY

Diplomová práca

2023

Bc. Matej Babinský

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

FRANCHISING AKO FORMA VSTUPU NA ZAHRANIČNÉ
TRHY

Diplomová práca

Študijný program: všeobecný manažment
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: Katedra manažmentu
Vedúci záverečnej práce: Ing. Katarína Procházková, PhD.

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Týmto by som sa chcel poďakovať pani Ing. Kataríne Procházkovej, PhD. za pomoc, cenné rady a trpezlivosť pri vypracovávaní tejto diplomovej práce. Taktiež ďakujem svojej priateľke a rodine za pomoc a podporu pri štúdiu.

ABSTRAKT

BABINSKÝ, Matej: *Franchising ako forma vstupu na zahraničné trhy*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Katarína Procházková, PhD. Bratislava: FMP, 2023, 71 strán.

Cieľom záverečnej práce je skúmanie franchisingu ako jednej z možných foriem expanzie podnikania a vstupu na nové trhy.

Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 8 grafov a 13 tabuliek. Prvá kapitola je venovaná teoretickému vymedzeniu pojmu franchising a pojmov s ním súvisiacich. Podľa rôznych autorov sme uviedli výhody a nevýhody tejto formy podnikania. Na príkladoch dobrej a zlej praxe sme poukázali na chyby, prípadne správne rozhodnutia, ktoré prijali či už franchisanti alebo franchisori.

V ďalšej časti sa charakterizuje hlavný cieľ a čiastkové ciele práce. Uvádzame aj metodiku a metódy skúmania použité najmä v záverečnej časti práce, spolu s postupom práce a zdrojmi, z ktorých sme čerpali.

Záverečná kapitola sa zaoberá vybraným podnikom, ktorý pôsobí na slovenskom trhu a má vo svojom portfóliu dve známe franšízy. Vypracovali sme nefinančnú analýzu podniku, kde sme využili známe analýzy ako SWOT a PEST, ale aj finančnú analýzu, ktorú sme rozdelili na ex-post a ex-ante analýzu.

Výsledkom riešenia danej problematiky je vyhodnotenie skúmaného podniku. Zamerali sme sa napríklad na to, či výhody franšízy prevýšili nad nevýhodami. Na základe získaných výsledkov vieme predpokladať, či podnik prežije a bude rásť a či bol vstup na zahraničný trh správny krok.

Kľúčové slová: franchising, vstup na zahraničné trhy, Burger King

ABSTRACT

BABINSKÝ, Matej: *Franchising as a form of entering foreign markets*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Business Economy.
– Supervisor: Ing. Katarína Procházková, PhD. Bratislava: FPM, 2023, 71 pages.

The aim of this thesis is to examine franchising as one of the possible forms of business expansion and entry into new markets. The work is divided into 5 chapters and includes 8 graphs and 13 tables. The first chapter is dedicated to the theoretical definition of the concept of franchising and related concepts. Based on various authors, we have presented the advantages and disadvantages of this form of business. Through examples of good and bad practices, we pointed out the mistakes or correct decisions made by both franchisees and franchisors.

In the next part, we characterize the main goal and partial goals of the work. We also present the methodology and research methods used, especially in the final part of the work, along with the procedure of work and sources from which we drew.

The final chapter focuses on a selected company operating in the Slovak market, which has two well-known franchises in its portfolio. We conducted a non-financial analysis of the company, utilizing well-known analyses such as SWOT and PEST, as well as a financial analysis that we divided into ex-post and ex-ante analysis.

The result of solving this problem is the evaluation of the examined company. We focused, for example, on whether the benefits of the franchise outweighed the disadvantages. Based on the results obtained, we can predict whether the business will survive and grow, and whether entering the foreign market was the right step.

Keywords: franchising, entry to foreign markets, Burger King

Obsah

Úvod	8
1 Súčasný stav problematiky doma a v zahraničí	9
1.1 Vymedzenie pojmu franchising	11
1.2 História a vývoj franchisingu	16
1.3 Formy franchisingu	18
1.4 Pozitíva a negatíva franchisingu	20
1.5 Príklady dobrej praxe a zlyhania na zahraničných trhoch	23
2 Cieľ práce	27
3 Metodika práce a metódy skúmania	28
3.1 Charakteristika objektu skúmania	28
3.2 Pracovné postupy	29
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje	30
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	30
4 Výsledky práce	31
4.1 Nefinančná analýza vybraného podniku	31
4.1.1 Charakteristika a poznanie spoločnosti	31
4.1.2 PEST a odvetvová analýza	33
4.1.3 SWOT analýza	40
4.2 Finančná analýza vybraného podniku	42
4.2.1 Analýza ex-post	42
4.2.2 Analýza ex-ante	51
5 Diskusia	59
5.1 Výhody a nevýhody konkrétnej franchisingovej siete	59
5.2 Prínosy pre teóriu a prax	63
Záver	65
Zoznam použitej literatúry	66

Zoznam tabuliek a grafov

Tabuľka 1 Najúspešnejšie franchisingy vo svete za rok 2022	10
Tabuľka 2 Prehľad základných informácií vybraných franchisingov	23
Tabuľka 3 Horizontálna analýza aktív	43
Tabuľka 4 Vertikálna analýza aktív	43
Tabuľka 5 Horizontálna analýza pasív	44
Tabuľka 6 Vertikálna analýza pasív	45
Tabuľka 7 Horizontálna analýza VZaS	46
Tabuľka 8 Ukazovatele rentability a marže	49
Tabuľka 9 Ukazovatele zadlženosti	49
Tabuľka 10 Ukazovatele likvidity	50
Tabuľka 11 Ukazovatele aktivity	51
Tabuľka 12 Quick test - bodové ohodnotenie	55
Tabuľka 13 Výsledky predikčných modelov	57
Graf 1 Sadzba dane z príjmov právnických osôb	34
Graf 2 HDP v stálych cenách (medziročná zmena v %, štvrtroky)	35
Graf 3 Vývoj inflácie na Slovensku	36
Graf 4 Hustota obyvateľstva podľa krajov	37
Graf 5 Vývoj tržieb z predaja vlastných produktov spoločnosti AmRest SK s.r.o.	47
Graf 6 Vývoj počtu objednávok	47
Graf 7 Priemerná cena jednej objednávky	48
Graf 8 Grafické zobrazenie výsledkov FinStat modelu	54

Úvod

„Franchising vám umožní vstúpiť na zahraničné trhy. Ak máte úspešný podnik v jednej krajine, môžete ho pomocou franchisingu rýchlo a efektívne rozšíriť do ďalších krajín.“ Táto myšlienka ma veľmi zaujala a zároveň aj priviedla k môjmu výberu záverečnej práce. Podnikanie samo o sebe je pomerne náročné a o to náročnejšie je ho rozšíriť na zahraničné trhy.

Franchising je relatívne nový model obchodovania, o ktorom ešte nie je tak často počuť. Prináša so sebou veľa výhod v podobne zabehnutého systému fungovania, značky, know-how a pod. Samozrejme, prináša aj nevýhody, v podobe nemožnosti rozhodovať samostatne, podieľanie sa na zisku a mnohé ďalšie. Slovenská literatúra má franchising ako formu vstupu na zahraničné trhy veľmi slabo spracovanú. V prípade potreby dozvedieť sa niečo nové o franchisingu je nutné siahnuť po zahraničných zdrojoch.

Záverečná práca sa venuje franchisingu, jeho výhodám a nevýhodám, príkladom z praxe (fungovania konkrétnych podnikov), ale aj analýze už existujúcej franšízy na Slovensku. Vybrali sme si konkrétny podnik, skúmali sme ho a na základe poznania sme navrhli, či by mal vstúpiť na náš trh alebo nie. Zároveň sme v záverečnej časti práce zhodnotili, či spravil správne, že vstúpil, na základe nefinančnej a finančnej analýzy podniku.

Je veľmi dôležité spoznávať a získavať nové vedomosti aj o novovznikajúcich formách podnikania. Táto záverečná práca súhrnne vysvetľuje fungovanie franchisingu, čo uľahčí danej problematike porozumieť. Navyše čitateľovi ponúka nápad a návod na prípadné zapojenie sa do už existujúcej franšízy.

1 Súčasný stav problematiky doma a v zahraničí

Franchising na Slovensku

Najdôležitejšia asociácia zastrešujúca franchising na Slovensku je Slovenská franchisingová asociácia (ďalej len SFA). Vznikla v roku 1994 a je jediným oficiálnym centrom pre franchisingové podnikanie na Slovensku a v tomto zmysle je jediným kompetentným partnerom franchisingových asociácií na celom svete.

Asociácia sa riadi jej stanovami a rešpektuje Etický kódex franchisingu, ktorý prijala Európska franchisingová federácia. Pod asociáciou rozumieme franchisingové združenie, ktoré je dobrovoľným zoskupením franchisorov, franchisantov a ďalších podnikateľských subjektov a osôb, ktoré podporujú franchising. SFA poskytuje predovšetkým svojim členom, ale aj iným záujemcom rôzne služby týkajúce sa franchisingu. Medzi najvýznamnejšie patria:

- Poskytovanie podnikateľskej komunity a verejnosti poznatky o franchisingu (prednášky, semináre, workshopy,
- Sústreďenie ponuky franchisingových konceptov za účelom ich sprostredkovania,
- Publikácia najnovších poznatkov v článkoch, učebniciach a monografiách,
- Spolupráca s ďalšími inštitúciami ako je napr. Slovenská obchodná a priemyselná komora, zväzy podnikateľov a i.¹

Podľa zoznamu franchisingových konceptov pôsobiach na Slovensku vypracovaným SFA, na našom trhu môžeme vidieť 22 pôvodne slovenských konceptov – medzi najznámejšie patrí napríklad COOP Jednota alebo TERNÓ. Na Slovensku pôsobí aj 69 ostatných franchisingových konceptov, ako napríklad McDonald's, IKEA alebo Burger King a mnoho ďalších v príprave na vstup na Slovensko.²

„Povedomie o franchisingu je medzi slovenskými podnikateľmi stále relatívne nízke. Benefity, ktoré franchising ponúka sú často buď neznáme alebo nejasne komunikované. To je hlavný dôvod, prečo si slovenskí podnikatelia vyberajú možnosť podnikáť pod vlastnou značkou. Druhým dôvodom je cena v pomere k pridanej hodnote (teda, čo za cenu dlhodobo

¹ SLOVENSKÁ FRANCHISINGOVÁ ASOCIÁCIA. *O nás*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2022, [cit. 2022-10-30]. Dostupné na: <https://sfa.sk/sk/o-nas>

² SLOVENSKÁ FRANCHISINGOVÁ ASOCIÁCIA. *Zoznam franchisingových konceptov pôsobiach na Slovensku*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2012, [cit. 2022-10-30]. Dostupné na: https://sfa.sk/public/download/SFA%20zoznam%20konceptov_new.pdf

získavajú), ktorá spôsobuje, že sa k tejto možnosti neprikláňajú,“ uviedol pre RETAIL magazin.sk Marian Paták, prezident Slovenskej franchisingovej asociácie.³

Franchising vo svete

Na rozdiel od situácie na Slovensku, v zahraničí a špeciálne v USA je franchising jednou z najrozšírenejších foriem podnikania. Podľa reportu „Top 100 Franchises 2022“ od Franchise Direct pod záštitou IFA (International Franchise Association) – Supplier Forum patria medzi najúspešnejšie franchisingy vo svete napríklad KFC alebo 7-Eleven (pozri Tabuľka 1).

Tabuľka 1 Najúspešnejšie franchisingy vo svete za rok 2022

Názov konceptu	Typ konceptu	Krajina pôvodu
KFC	Reštaurácia	USA
7-Eleven	Potraviny	USA
McDonald's	Rýchle občerstvenie	USA
Marriott International	Cestovanie	USA
Burger King	Rýchle občerstvenie	USA

Zdroj: vlastné spracovanie podľa FRANCHISE DIRECT. Top 100 global franchises, [elektronický zdroj].⁴

Zoznam Top 100 spoločností Franchise Direct patrí medzi popredne hodnotené aj vďaka používanej metodológii. Pre potvrdenie relevantnosti výsledkov hodnotenia uvádzame postup spolu s odôvodnením v skrátenej verzii.

Prvým hodnoteným kritériom sú celkové výnosy, pretože najväčšiu atraktivitu predstavujú ziskové spoločnosti. Následne počet prevádzok, v ktorých franchising pôsobí, pretože jeden z hlavných cieľov konceptu je sa rozrastať. Tretím kritériom je percentuálny rast lokality, keďže je pre predikciu budúcnosti spoločnosti, a teda aj jej vstup na nový trh, kľúčový. Ďalším kritériom je počet krajín, v ktorých franchising pôsobí – ak sa raz

³ TURZO, Juraj. *Čo sa zmenilo v oblasti franchisingu?*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2022, [cit. 2022-10-30]. Dostupné na: <https://www.retailmagazin.sk/obchodnik/maloobchod/6130-co-je-nove-v-oblasti-franchisingu>

⁴ FRANCHISE DIRECT. *Top 100 global franchises*, [elektronický zdroj]. 2022, [cit. 2022-10-30]. Dostupné na: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings>

spoločnosť dokázala prispôbiť kultúrnym odlišnostiam v danej krajine, existuje predpoklad, že to dokáže aj v ďalších krajinách. Ďalším kritériom bola doba podnikania a doba trvania samotného franchisingu, kvôli nadobudnutým skúsenostiam a vedomostiam. Nakoniec spoločnosť vzala do úvahy aj kritérium, ktoré hodnotí, či je daný franchising „dobrým susedom“. Znamená to, či franchising pravidelne vracia peniaze prostredníctvom fundraisingu alebo cez komunitné programy, za účelom zveľadenia prostredia, v ktorom pôsobí.

Franchising je vo svete obľúbený najmä kvôli tomu, že väčšina spotrebiteľov rada využíva služby overených spoločností/značiek. V tomto prípade hrá veľmi dôležitú rolu tzv. „brand recognition“, čo v preklade znamená „rozpoznanie značky“. Predstavuje skutočnosť, že spotrebiteľ sa rozhodne navštíviť danú prevádzku, ktorú predtým nikdy nenavštívil, najmä kvôli tomu, že jej značku rozpozná a vie, čo môže očakávať. V zahraničí ľudia taktiež oceňujú, že franchising umožňuje veľkým spoločnostiam stále rásť a rozširovať sa a zároveň dáva možnosť malým podnikateľom mať svoje vlastné podnikanie s pomocou podpory.

1.1 Vymedzenie pojmu franchising

Keď sa pozrieme na to, čo franchising znamená, nájdeme množstvo rôznorodých, ale aj podobných definícií. Podľa medzinárodnej franchisingovej asociácie IFA je franchising metóda na distribúciu produktov alebo služieb, v ktorej sa stretáva franchisor – vlastník know-how, zakladateľ značky, prípadne majiteľ ochrannej známky a/alebo obchodného modelu/systému a franchisant – čiže osoba, zväčša právnická, ktorá platí franchisorovi autorský honorár a licenčný poplatok a často aj vstupný poplatok, ktorá ju oprávňuje podnikáť pod franchisorovým menom a zároveň poskytuje prístup do franchisorovho systému. Po technickej stránke, iba zmluva, ktorá spája tieto dve zúčastnené strany, sa volá „franšíza“, ale tento výraz sa častejšie vzťahuje na samotný obchod, ktorý franchisant prevádzkuje. Prax tvorby a distribúcie značky a franšízového systému sa najčastejšie označuje ako franchising/franšízing.

Existujú dva rôzne typy franchisingových vzťahov. Prvý a zároveň najľahšie identifikovateľný je „Business Format Franchising“, čiže obchodný model franchisingu. V tomto type franchisingu, poskytuje franchisor franchisantovi nielen len obchodné meno,

produkty a služby, ale aj celý systém na riadenie podnikania. Franchisant väčšinou obdrží pomoc s výberom miesta prevádzky, podporu rozvoja podniku, inštruktážne príručky, školenia, štandardy značky, kontrolu kvality, marketingovú stratégiu a v prípade potreby aj podnikateľské poradenstvo. Druhý typ je „tradičný franchising“ alebo iným názvom „franchising na distribúciu tovarov“. Tento typ je síce menej spätý s franchisingom, ale v porovnaní s „Business Format Franchising“ generuje väčšiu časť z celosvetových tržieb z franchisingu. Príklady druhého typu franchisingu vieme nájsť prioritne v potravinárskom, automobilovom a ropnom priemysle a v iných výrobných odvetviach.⁵

Definícia franchisingu podľa Európskeho franchisingového združenia je nasledovná: *„Franchising je systém predaja, prostredníctvom ktorého sa predávajú výrobky, služby alebo technológie. Spočíva v úzkej a stálej spolupráci právne samostatných a finančne nezávislých podnikov – franchisora (franchisingového poskytovateľa) a jeho franchisees (prijímateľov). Poskytovateľ franchisingu dáva svojim partnerom – prijímateľom právo a súčasne aj povinnosť využívať jeho koncepciu v stanovenom rámci. To oprávňuje, ale aj zaväzuje prijímateľa používať meno systému, značku tovaru, značku služieb a ostatné priemyselné ochranné a autorské práva, ako aj know-how, hospodárske, technické a obchodné metódy. Poskytovateľ franchisingu poskytuje prijímateľovi podporu za priamu alebo nepriamu odmenu. Na tento účel partneri medzi sebou uzatvárajú zmluvu.“*⁶

Podľa Obchodného zákonníka § 269 ods. 2 je franchising „marketingový odbytový systém tovarov a/alebo služieb a/alebo technológií, ktorý je založený na úzkej a trvalej spolupráci medzi právne a finančne samostatnými a nezávislými podnikmi, poskytovateľom franchisingu a jeho prijímateľmi. Poskytovateľ franchisingu dáva svojim prijímateľom franchisingu právo a uvažuje povinnosť vykonávať činnosť v súlade s jeho franchisingovou koncepciou. Toto právo oprávňuje a zaväzuje prijímateľa franchisingu za priame alebo nepriame poplatky používať obchodné meno a/alebo obchodnú značku a/alebo značku služieb, know-how, obchodné a technické metódy, procedurálny systém a iné práva priemyselného a/alebo duševného vlastníctva poskytovateľa franchisingu, obchodnú

⁵ International Franchise Association. *What is a franchise?*, [elektronický zdroj]. 2022, [cit. 2022-11-02]. Dostupné na: <https://www.franchise.org/faqs/basics/what-is-a-franchise>

⁶ Fédération française de la franchise, *Code de déontologie européen de la franchise*, [elektronický zdroj]. Paris, 2004, [cit. 2022-11-02]. Dostupné na: <https://www.eff-franchise.com/about-franchising/definition-of-franchising>

a technickú podporu poskytovateľa v rámci a na základe podmienok uvedených vo franchisingovej zmluve, písomne uzavretej na tento účel obidvoma stranami.“⁷

Podľa A. Štensovej je franchising dynamický systém odbytu, ale aj moderný spôsob spolupráce medzi poskytovateľom a prijímateľom. Poskytovateľ ako majiteľ, predáva produkty prijímateľovi, ktorý na základe zmluvy využíva meno, značku, skúsenosti a technológie poskytovateľa. Prijímatelia a poskytovateľ spolu tvoria franchisingový reťazec.⁸

Podľa J. Orgonáša môžeme franchising definovať ako „*vertikálny marketingový systém, overený poskytovateľom, ktorý poskytuje za poplatky právne samostatnému prijímateľovi na základe zmluvného vzťahu, vrátane zaškolenia, priebežného vzdelávania, ochrannej známky, know-how a licencie.*“⁹

Poslednú definíciu sme sa rozhodli uviesť z pohľadu SFA, pretože je krátka a zároveň výstižná. Podľa SFA možno franchising považovať za „*dynamický odbytový systém, špecifickú modernú formu spolupráce medzi podnikmi a zároveň overený kompletný systém podnikania „na kľúč,*“¹⁰

Každá z uvedených charakteristík vychádza z daného prostredia a snaží sa upresniť pojem franchising. Pri vzniku v USA bol franchising označovaný ako „Product Distribution Franchising“, alebo ako „Product and Tradename Franchising“, pretože išlo o predaj produktov inou spoločnosťou ale pod značkou výrobcu. A teda franchising dnes dostal označenie „Business Format Franchising“, pretože je to komplexnejší koncept, v ktorom je dôležitá spolupráca franchisora a franchisees/franchisantov v procese podnikania pred aj počas trvania zmluvy.

Franchisingová zmluva a zmluvné strany

Franchisingová zmluva ako zmluvný typ na Slovensku nie je upravená v Obchodnom zákonníku ani v Občianskom zákonníku. Je to nepomenovaná zmluva „sui generis“, ktorá je

⁷ Obchodný zákonník Slovenskej republiky. § 269 ods. 2 *Obchodného zákonníka*, [elektronický zdroj]. Bratislava, [cit. 2022-11-02]. Dostupné na: <https://www.epi.sk/vzor-zmluvy-a-pravneho-podania/Franchisingova-zmluva-269-ods-2-Obchodneho-zakonnika.htm>

⁸ ŠTENSOVÁ, A. *Franchising*. Bratislava: EKONÓM, 2002, s. 11. ISBN 80-225-1499-3.

⁹ ORGONÁŠ, J. *Franchising*. Bratislava: EKONÓM, 2013, s. 22. ISBN 978-80-225-3679-0.

¹⁰ SLOVENSKÁ FRANCHISINGOVÁ ASOCIÁCIA. *O franchisingu*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2022, [cit. 2022-10-30]. Dostupné na: <https://sfa.sk/sk/o-franchisingu>

typom kombinovanej zmluvy. Zmluva by mala byť v súlade s Európskym etickým kódexom, resp. Etickým kódexom franchisingu Slovenskej franchisingovej asociácie. Okrem súladu by mala obsahovať minimálne nasledovné položky:

- vymedzenie druhu spolupráce zmluvných strán,
- práva prislúchajúce poskytovateľovi franchisingu,
- práva prislúchajúce prijímateľovi franchisingu,
- tovar alebo služby poskytované prijímateľom,
- povinnosti poskytovateľa a prijímateľa,
- platobné povinnosti prijímateľa franchisingu,
- dĺžka trvania zmluvy,
- podmienky pre obnovenie zmluvy,
- podmienky, podľa ktorých môže prijímateľ franchisingu predať alebo previesť franchising,
- ustanovenia na používanie typických rozlišovacích znakov (logo, značka),
- právo poskytovateľa franchisingu prispôbiť franchisingový systém,
- ustanovenie o ukončení zmluvy,
- ustanovenie, podľa ktorého sa hmotný a nehmotný majetok patriaci poskytovateľovi okamžite po skončení zmluvy vráti.

Neoddeliteľnou súčasťou franchisingovej zmluvy je manuál, ktorý je podrobnou príručkou prijímateľa franchisingu. Manuál je hlavným zdrojom informácií prijímateľa obsahujúci relevantné údaje, postupy a inštrukcie. V závislosti od koncepcie môže manuál obsahovať požiadavky a detailný popis miesta, kde sa bude franchising vykonávať (napr. presný vzhľad a interiér, otváracie hodiny a pod.), alebo napríklad predpisovať aj spôsob obliekania a správania sa ku klientom.¹¹

Franšízovú zmluvu zostavuje a predkladá franchisor, pričom jej cieľom je chrániť seba a svoju značku za záväzných podmienok a obchodných obmedzení. Pôsobí tiež ako právny ochranca franšízy, aby chránila pred neoprávnenými zmenami a zneužívaním zo strany vedenia franšízy. Keďže v podmienkach Slovenskej republiky neexistuje oficiálny vzor franchisingovej zmluvy, rozhodli sme sa uviesť rôzne charakteristiky, čo by mala

¹¹ Obchodný zákonník Slovenskej republiky. § 269 ods. 2 *Obchodného zákonníka*, [elektronický zdroj]. Bratislava, [cit. 2022-11-08]. Dostupné na: <https://www.epi.sk/vzor-zmluvy-a-pravneho-podania/Franchisingova-zmluva-269-ods-2-Obchodneho-zakonnika.htm>

zmluva obsahovať. Podľa známeho franchisingového portálu by zmluva mala obsahovať nasledovné údaje:

- meno a identitu každej strany,
- dokument o sprístupnení franšízy (Franchise Disclosure Document – v skratke FDD), ak to legislatíva vyžaduje, pričom FDD je kľúčový dokument, ktorý poskytuje podrobnosti o franchisorovi, vrátane právnej histórie, štruktúry spoločnosti, finančného stavu a dohôd, existujúcich franchisantov a mnohých ďalších,
- dĺžku trvania spolupráce a práva na obnovenie,
- príslušné definície, ako je oblasť pôsobenia, licenčná sieť, ochranné známky atď.,
- stanovený vstupný poplatok, štruktúru licenčných poplatkov a prípadné ďalšie poplatky, ktoré treba uhradiť buď na začiatku, alebo v priebehu spolupráce,
- reklamnú stratégiu franchisora a akými poplatkami bude musieť franchisant prispieť, prípadne povinnosti pre franchisanta ohľadom marketingu a reklamy,
- všetky prevádzkové postupy, ktoré treba dodržiavať, vrátane napríklad prevádzkovej príručky,
- zákony a predpisy súvisiace s podmienkami zmluvy,
- možnosti odchodu franchisanta, vrátane neočakávaných udalostí,
- podmienky ukončenia spolupráce s franchisantom,
- spôsob jednaní a podnikania franchisanta po ukončení spolupráce ako napríklad dohodu o zákaze konkurencie.¹²

Neoddeliteľnou súčasťou zmluvy sú aj zmluvné strany. Existuje **Poskytovateľ franchisingu (franchisor)** – podnikateľský subjekt, ktorý predáva osvedčený koncept podnikania a poskytuje svoje skúsenosti. Franchisor je pôvodcom a majiteľom podnikateľského nápadu, ktorý sa ďalej stáva predmetom obchodu. Na druhej strane stojí **Prijímateľ franchisingu (franchisant)** – podnikateľský subjekt, ktorý kupuje koncept, a tak sa stáva ďalším článkom reťazca. Okrem predaja tovaru sa zaväzuje splácať zariadenie a za franšízu platiť poplatky.¹³

¹² Franchising.sk. *Ako napísať dobrú franšízovú zmluvu*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2021, [cit. 2022-11-08]. Dostupné na: <https://franchising.sk/abc-franchisingu/4025/ako-napisat-dobru-fransizovu-zmluvu/>

¹³ EUROEKONÓM. *Franchising*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2019, [cit. 2022-11-08]. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/franchising/>

Keďže v predchádzajúcich kapitolách sme všeobecne vymedzili pojem franchising, franchisingová zmluva a jej zmluvné strany, spolu s aktuálnym stavom doma a v zahraničí, v nasledujúcich kapitolách uvidíme históriu a vývoj franchisingu a jeho detailnejšiu charakteristiku.

1.2 História a vývoj franchisingu

Existovali tri faktory, ktoré poháňali rast franchisingu: túžba expandovať, obmedzenosť ľudského a finančného kapitálu a potreba prekonávať veľké vzdialenosti. A aj keď sa môže zdať, že franchising je výtvor modernej doby, jeho základy sa dajú dohľadať do čias expanzie cirkvi a ako nástroj na kontrolu centrálnej vlády ešte pred stredovekom. Historicky bolo účelom komerčného franchisingu umožniť pracovníkom alebo tovarišom založiť si vlastné podniky podporované franchisormi.

Franchising kedysi v Anglicku a Európe

Franchising bol využívaný v Anglicku a Európe, kde panovníci vlastnili pôdu a udelili práva vybraným jednotlivcom, vrátane cirkvi, aby spravovali ich majetky. Výmenou za tieto práva na využívanie pôdy, vyžadovali od šľachticov a predstaviteľov cirkvi obranu územia, a to najmä prostredníctvom zakladania armád. Bolo im taktiež umožnené zavádzať mýta a vyberať dane, z ktorých časť putovala panovníkom. Šľachta rozdelila pôdu lokálnym farmárom, ktorí platili za využívanie tejto pôdy buď časťou úrody, ktorú vypestovali, alebo zvieratami, ktoré ulovili.

Neskôr existovali obchodné partnerstvá/franchisingové vzťahy v Anglicku a Európe napríklad aj v pivovarníckom priemysle. Výmenou za finančnú pomoc súhlasili majitelia krčiem s nákupom všetkého piva od sponzorských pivovarov. Pivovary nevykonávali žiadnu kontrolu nad každodennou prevádzkou miestnej krčmy, no výnimkou/podmienkou bola dohoda o kúpe. Tento spôsob distribúcie zhora nadol je dnes známy ako tradičný, produktový alebo značkový franchising.

Franchising dnes

V Spojených štátoch existuje mnoho príbehov o modernom franchisingu, ktoré často hovoria o Albertovi Singerovi a spoločnosti Singer Sewing Machine Company ako o prvom

komerčnom franchisorovi, datujú franchising do roku 1851. Avšak v 1851, John „Albert“ Singer mal len sedem alebo osem rokov a spoločnosť Singer Manufacturing Company v skutočnosti nikdy neponúkala žiadne franšízy, takže prvý franchisor moderných čias bola pravdepodobne Martha Matilda Harper, kanadská Američanka, ktorá založila franšízu Harper Method Shops v roku 1891. So sídlom v Rochestri v štáte New York zahrnula do svojej franšízy, ktorá sa venovala vlasovej starostlivosti mnohé prvky, ktoré by sme od moderného komerčného franšízového systému očakávali – napríklad počiatočné a ďalšie vzdelávania, značkové produkty, návštevy spojené s kontrolou franchisantov, reklamy a motivačný systém. Harper začala podnikáť v salónoch v roku 1888 a vybudovala franšízový systém, ktorý mal na vrchole viac ako 500 salónov, pričom posledný sa zatvoril v roku 1972.

Franchising bol kľúčový pri expanzii a ďalšom rozvoji Spojených štátov amerických. Na prelome 20. storočia začala v Spojených štátoch priemyselná revolúcia a rastúca mobilita Američanov vytvorila príležitosti pre výrobcov a predajcov pohonných hmôt či pre pohostinské a reštauračné franšízy. Prvé komerčné franšízy boli vo výrobnom, automobilovom a nápojovom priemysle.

Franchising zaznamenal rozmach v 50. a 60. rokoch 20. storočia s expanziou reťazcov značkového tovaru a služieb. Príkladom je McDonald's, ktorý v roku 1965 začal verejne predávať akcie, keď pokoril métu 1 000 prevádzok. Burza otvorila obchod s akciami na úrovni 22,50 USD za akciu, potom uzavrela na 30 USD. Na konci prvého mesiaca predaja akcií dosiahla hodnota 50 dolárov za akciu.¹⁴

Zhrnutie

Viacere ďalšie zdroje^{15,16} sa zhodujú na tom, že pôvod franchisingu alebo jeho jednoduchá verzia vznikli v stredoveku za vyššie opísaných okolností. Následne sa počas začiatku industrializácie rozmohol systém „Product Distribution Franchising“ alebo

¹⁴ INTERNATIONAL FRANCHISING ASSOCIATION. *The history of modern franchising*, [elektronický zdroj]. 2022, [cit. 2022-11-13]. Dostupné na: <https://www.franchise.org/blog/the-history-of-modern-franchising>

¹⁵ Franchising.sk. *História franchisingu*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2021, [cit. 2022-11-13]. Dostupné na: <https://franchising.sk/abc-franchisingu/1787/historia-franchisingu/>

¹⁶ KESSLER, Ulrich. *Die Entwicklung des franchising*, [elektronický zdroj]. 2006, [cit. 2022-11-13]. Dostupné na: <https://www.franchiseportal.de/ratgeber/die-entwicklung-des-franchising-a-25647>

„Product and Tradename Franchising“, pričom slovenský zdroj uvádza pojem „distribúcie výrobkov na princípe franchisingu.“

Franchising, resp. „Business Format Franchising“, je na rozdiel od distribúcie výrobkov na princípe franchisingu odlišný v tom, že franchisor postupuje franchisantovi práva na využívanie značky a posúva mu taktiež cenné know-how. Je to takpovediac rozsiahly „balík“, ktorý zahŕňa osvedčené služby od poskytovateľa franšízy, ktoré umožňujú presnú duplikáciu systému, ak je želaná. Za poskytnuté know-how, postúpenie práv a podporu pri zakladaní a prevádzkovaní svojho podnikania sa franchisant zaväzuje platiť poplatky. Jedným z vynálezcov moderného franchisingu je reťazec rýchleho občerstvenia McDonald's, ktorý má dnes celosvetovú sieť s viac ako 38 000 reštauráciami vo viac ako sto krajinách¹⁷. Dizajn, organizácia a produkty McDonald's sú až na minimálne rozdiely vo všetkých krajinách rovnaké.

1.3 Formy franchisingu

Franchising môžeme deliť podľa predmetu činnosti a podľa ďalšieho špecifického členenia. Podľa činnosti rozoznávame tri základne formy franchisingu:

- výrobný franchising,
- distribučný franchising,
- franchising služieb.

Výrobný franchising zahŕňa výrobu a predaj jedného alebo viacerých produktov. Označuje sa aj ako priemyselný franchising. Prijímateľ vyrába produkty sám, podľa návodu poskytovateľa a predáva ich pod jeho značkou. V niektorých prípadoch poskytovateľ vyrába podstatu produktu, dodá ju prijímateľovi, ktorý produkt dokončí podľa návodu výrobcu a predá ho.

Odbytový franchising zabezpečuje predaj produktu. Podľa miesta, ktoré má poskytovateľ vo vertikálnej štruktúre pohybu tovaru, môže byť výrobcom alebo sprostredkovateľom. Výrobca sa stáva poskytovateľom franchisingu maloobchodníkom,

¹⁷ GRAVVAT, Liam. *Number of McDonald's locations in the United States, North America and world in 2022*, [elektronický zdroj]. USA, 2022, [cit. 2022-11-20]. Dostupné na: <https://eu.usatoday.com/story/money/business/2022/07/30/how-many-mcdonalds-us-world/10123086002/>

ktorý predáva jeho produkty. Poskytovateľ väčšinou býva veľkoobchodník a prijímateľ maloobchodník.

Franchising služieb spočíva najmä v prenose konceptu služby, know-how a spôsobe poskytovania služieb. Pri franchisingu služieb rozlišujeme služby vyžadujúce vysoké investície – hotely, reštaurácie, prenájom áut a pod. Služby vyžadujúce nižšie investície – udržiavacie, záhradnícke, kozmetické a iné. A nakoniec služby osobného, vzdelávacieho a iného charakteru.

Podľa druhového členenia opäť rozoznávame tri formy franchisingu:

- minifranchising,
- masterfranchising,
- multifranchising.

Minifranchising – prijímateľ vo svojej prevádzke vyhradí malý priestor, v ktorom predáva výlučne tovary vybraného sortimentu. Poskytovateľ, ktorý mu ich dodáva ako svoje značkové produkty, mu poskytuje právo použiť túto značku na označenie vymedzeného oddelenia.

Masterfranchising – franchisingová centrála v jednej krajine poskytne povolenie prijímateľovi v inej krajine, ktorý sa stáva hlavným prijímateľom (Master Franchisorom) a je súčasne centrálou pre vymedzené územie. Na tomto území preberá všetky práva a povinnosti poskytovateľa franchisingu, t.j. na vlastné náklady a riziko rozširuje koncept.

Multifranchising – franchisant má niekoľko predajní v rámci toho istého reťazca, napríklad má niekoľko reštaurácií McDonald's, za podmienok, že s tým franchisor súhlasí a franchisant zvláda všetky prevádzky.¹⁸

Existujú rôzne formy franchisingu, avšak základné znaky majú všetky formy rovnaké. Medzi základné znaky sa radia:

- dlhodobá kooperácia medzi poskytovateľom a prijímateľom,
- povinnosť prijímateľa vykonávať činnosť v rámci poskytnutej koncepcie,
- vertikálne organizovaná štruktúra franchisingu,
- právna a podnikateľská samostatnosť každého člena,

¹⁸ ORGONÁŠ, J. *Franchising*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 136 s. ISBN 978-80-225- 3679-0

- právo používať ochrannú známku a obchodné meno poskytovateľa,
- výrobné a obchodné tajomstvo, know-how, skúsenosti a spoločná prezentácia,
- spoločná marketingová koncepcia,
- franchisingová zmluva, franchisingový manuál a teritoriálna exkluzivita.¹⁹

1.4 Pozitíva a negatíva franchisingu

Relatívne výrazne obmedzená samostatnosť a možnosť rozhodovať oproti vlastnému podnikaniu, je niečo, čo môžeme považovať za negatívum. Franchisor je aj vždy bude nadradeným subjektom. Túto nevýhodu by bolo možné čiastočne eliminovať tzv. Masterfranchisingom. Výhodou je znížené riziko neúspechu, keďže sa jedná o podnikanie so zavedenou značkou. Toto tvrdenie potvrdzuje fakt, že len 5 % franchisantov skrachuje, pričom v prípade vlastného podnikania to predstavuje hodnotu 40 až 45 % podnikateľov. Zisk z franchisingu je oproti vlastnému podnikaniu relatívne výrazne nižší, avšak môžeme predpokladať, že stabilnejší a jednoduchšie dosiahnuteľný.²⁰

Pozitíva a negatíva franchisingu v prípade oboch zúčastnených strán podľa SFA

V prípade franchisora za hlavné výhody považuje SFA rýchly rozvoj spolu s prienikom na nové trhy. Franchisor podstupuje menšie riziko podnikania, pretože časť rizika bude prenesená na franchisanta aj vďaka tomu, že si prijímateľ získa kapitál samostatne. Franchisant bude mať povinnosť odoberať stanovené materiály, produkty a tovary, tým zabezpečí stabilný odber pre franchisora a nakoniec menej personálnych problémov, pretože tie bude taktiež znášať franchisanti.

¹⁹ EUROEKONÓM. *Franchising*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2019, [cit. 2022-11-08]. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/franchising/>

²⁰ Komapol, s.r.o. *Podnikanie a zamestnanie na Slovensku – Základy podnikania*. Bratislava, 2010, s. 40. ISBN 978-80-969121-8-6.

Výhody – franchisor

rýchly rozvoj reťazca podľa predstáv
relatívne nižšie nároky na vlastný kapitál
menšie riziko podnikania
prienik na nové trhy cez franchisantov
istejší, rýchlejší tok produktov
menej personálnych problémov

Nevýhody – franchisor

riziko neúspechu
budúci konkurent
vyzradenie know-how

V prípade franchisantov SFA vníma ako najväčšie výhody samostatnosť a priestor na vlastnú iniciatívu, ktorú ale vzápätí neguje s nevýhodou – podriadením sa kontrole. Následne rovnako ako pri franchisorovi, franchisant podstupuje nižšie riziko podnikania, pretože sa riziko rozdelí medzi oboch. Istejší, rýchlejší vstup na trh spolu s pomocou pri štarte a samotnej prevádzke, s ktorou súvisí aj zľahčený prístup k úverom. Nakoniec, ako výhody SFA uvádza účasť na výsledkoch prieskumu trhu a rýchle získanie kontaktov. Za najväčšie nevýhody považuje okrem kontroly závislosť na franchisorovi aj uhrádzanie poplatkov.

Výhody – franchisant

samostatnosť
priestor na vlastnú iniciatívu
istejší, rýchlejší vstup na trh
menšie riziko podnikania
pomoc pri štarte a prevádzke
účasť na výsledkoch prieskumu trhu
prístup k úverom
rýchle nadviazanie kontaktov s ďalšími podnikateľmi²¹

Nevýhody – franchisant

podriadenie sa kontrole
závislosť na franchisorovi
odvádzanie poplatkov

Veľkou výhodou franchisingu je okamžité povedomie o značke. V prípade malých začínajúcich podnikov je náročné zviditeľniť sa, vybudovať povedomie a následne ho udržať. V tomto prípade je už značka na trhu etablovaná a má svoju cieľovú skupinu.

²¹ SLOVENSKÁ FRANCHISINGOVÁ ASOCIÁCIA. *O franchisingu*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2022, [cit. 2022-10-30]. Dostupné na: <https://sfa.sk/sk/o-franchisingu/pre-a-proti>

Väčšina operácií prebiehajúcich v danom koncepte je štandardizovaná. Každá prevádzka má vyzerat' rovnako, alebo aspoň podobne, musí ponúkať rovnaký sortiment produktov a v rovnakej kvalite. Výhodou je, že nie je nutné vymýšľať vlastné procesy, vlastný spôsob riadenia, hľadať vlastných dodávateľov a podobne.

Franchisor väčšinou poskytuje adekvátne školenia. Znamená to, že hneď na začiatku je franchisant čo najlepšie pripravený na dané podnikanie, a teda má vyššiu šancu uspieť. Najznámejším príkladom tohto benefitu je spoločnosť McDonald's so svojou univerzitou v Hamburgu, ktorá poskytuje školiaci program určený budúcim franchisantom.

Franchisant je odbremený od marketingu. Vo väčšine prípadov celý marketing zastrešuje materská spoločnosť za vopred dohodnutý poplatok, ktorý je pravdepodobne výrazne nižší, ako náklady, ktoré by spoločnosť musela vynaložiť sama.

Franchisantovi je neustále poskytovaná podpora materskej spoločnosti v podobe call centier, poradenských a podporných komunikačných kanálov. V niektorých prípadoch dokonca financovanie na potrebné nové funkcie, produkty alebo vybavenie. Spolu s tým je spojená aj väčšia kúpna sila. Poskytovateľ franchisingu bude pravdepodobne schopný vyjednať lepšie ceny za dodávky materiálu a tovaru ako samotný franchisant.

Franchisant má však do značnej miery obmedzenú slobodu rozhodovania. Pri podpise zmluvy sú vopred dohodnuté podmienky spolupráce, ktoré je treba dodržať a teda prichádza o možnosť vybudovania vlastnej značky, vlastnej vízie a to vlastným spôsobom.

Vstupný kapitál nutný na zakúpenie franchisingu môže byť veľmi vysoký. Pri najúspešnejších konceptoch sa vstupné poplatky pohybujú v státisícoch eur. Pre franchisantov to predstavuje možný problém so získaním externého financovania.²²

²² KAADO, Bassam. *Franchising can be a tempting business avenue to pursue*, [elektronický zdroj]. 2022, [cit. 2022-11-20]. Dostupné na: <https://www.businessnewsdaily.com/7970-franchising-benefits.html>

1.5 Príklady dobrej praxe a zlyhania na zahraničných trhoch

V Tabuľke 2 môžeme vidieť krátky prehľad štyroch franchisingových konceptov, ktoré nižšie detailne popisujeme. Prehľad zahŕňa odvetvie, možné formy, minimálny vstupný poplatok a pomoc s financovaním.

Tabuľka 2 Prehľad základných informácií vybraných franchisingov

	Minuteman Press	McDonald's	Pizza Hut	Krispy Kreme
Odvetvie	Polygrafické	Reštaurácie	Reštaurácie	Potravinárstvo
Možné formy	Franchising služieb a multifranchising, ale výhradne v USA	Franchising služieb a multifranchising	Masterfranchising	Franchising služieb a minifranchising
Minimálny vstupný poplatok	75 000 USD	750 000 USD ²³	350 000 €	25 000 €
Pomoc s financovaním	Áno	Áno	Nie	Nie

Zdroj: vlastné spracovanie podľa FRANCHISE DIRECT²⁴

Minuteman Press

Minuteman Press je najväčšia a už veľakrát najlepšie hodnotená tlačová a marketingová franšíza na svete. Takmer tisíc prevádzok má skoro po celom svete – od USA, cez Kanadu, Austráliu, Spojené kráľovstvo až po južnú Afriku. Prvú prevádzku

²³ FranchiseHelp. *McDonald's franchise*, [elektronický zdroj]. 2022, [cit. 2022-11-23] Dostupné na: <https://www.franchisehelp.com/franchises/mcdonalds/>

²⁴ FRANCHISE DIRECT. *Success stories*, [elektronický zdroj]. 2022, [cit. 2022-11-23]. Dostupné na: <https://www.franchisedirect.com/successstories/business-services-franchises/minuteman-press/second-generation-minuteman-press-franchisees-in-cupey-and-san-juan-puerto-rico-continue-family-legacies-for-27-years-and-counting>

založil otec Roy a syn Bob Titus v roku 1973 a s franchisingom začali približne o päť rokov neskôr.

O jej úspechu svedčia mnohé príbehy, kde sa franchisantom po pár rokoch podarí dosiahnuť tržby cez 250 000 USD mesačne alebo preniesť podnikanie aj na ďalšiu generáciu²⁵. Celková investícia na otvorenie prevádzky sa pohybuje od 100 000 USD až po 150 000 USD v prípade, ak sa vybavenie prevádzky financuje leasingom. Možnosti financovania ponúkajú záujemcom, ktorí dokážu zaplatiť počiatočnú investíciu, na úrovni 45 000 USD AŽ 55 000 USD.

Od konkurencie ich odlišuje tzv. „royalty cap“, čo je horné ohraničenie poplatkov za franšizu²⁶. Znamená to, že od určitej sumy všetky zisky ostávajú už len v rukách franchisanta.

McDonald's

Reštauračná sieť McDonald's patrí medzi najznámejšie franšízy na svete. 80 % všetkých prevádzok v Spojenom kráľovstve mali tržby v rozmedzí od 1,5 mil. – 4,3 mil. Britských libier (1 734 344,65 € – 4 971 787,99 €, 1 EUR = 0,86488 GBP, podľa kurzu z 30.11.2022). Ak sa záujemca rozhodne do podniku investovať, musí mať pripravených minimálne 25 % celkovej investície v likvidných nezaťažených peňažných prostriedkoch. Zvyšných 75 % môže byť financovaných bankou a franchisanti majú možnosť využiť banky s ktorými má McDonald's obchodné vzťahy, keďže tieto dokážu pomôcť k nižším úrokovým sadzbám. Pre 80% percent franšízovaných reštaurácií boli náklady spojené s kúpou franšízy a vybavenia prevádzky v rozmedzí 350 tis. až 1,85 mil. GBP, čo McDonald's definuje ako typický náklad na získanie franchisorských práv a vybavenia pre prvú prevádzku. Ako ďalej franchisor na svojej stránke uvádza, existuje tu ešte mesačný servisný poplatok vo výške 5 % z čistého obratu, ako aj príspevok do marketingového fondu na úrovni 4,3 % z čistého obratu. Čo je zaujímavé, McDonald's uvádza, že typický ročný cash flow po prvom roku prevádzkovania je v rozmedzí od 50 tis. až do 550 tis. GBP. O úspešnosti svedčí to, že za

²⁵ FRANCHISE DIRECT. *Start a Minuteman Press Franchise*, [elektronický zdroj]. 2022, [cit. 2022-11-23]. Dostupné na: <https://www.franchisedirect.com/successstories/business-services-franchises/minuteman-press/second-generation-minuteman-press-franchisees-in-cupey-and-san-juan-puerto-rico-continue-family-legacies-for-27-years-and-counting>

²⁶ SIMPSON, Fiona. *Franchise Royalty Fees: Percentage Versus Fixed?* [elektronický zdroj]. 2018, [cit. 2023-03-01]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/fionasimpson1/2018/10/08/franchise-royalty-fees-percentage-versus-fixed/?sh=53f5b64d1a93>

posledných 15 rokov stonásobili počet franšízovaných reštaurácií a dnes ich je vyše 40 000.²⁷

Pizza Hut

Asi najznámejšia značka pizze na svete, vznikla v roku 1958 v meste Wichita v štáte Kansas, Spojené štáty americké, keď ju založili bratia Carneyovci. Za 10 rokov pôsobenia sa dokázali rozrásť na 310 fungujúcich reštaurácií a dnes má cez 15 000 reštaurácií v 130 krajinách sveta.

Keď sa presunieme do pandémie označeného roku 2020, Pizza Hut v ňom mala čistý prírastok prevádzok -1 064, najmä pre uzatvorenie 1 745 reštaurácií globálne (z toho 867 len v USA). Tieto čísla vyzerajú pesimisticky, no samotný franšízový model je nastavený dobre – prevádzkový zisk divízie Pizza Hut, ktorá je vlastnená spoločnosťou Yum! Brands, Inc., klesol medziročne len o 9%, čo je v silnom kontraste s tým, keď sa franchisantovi zatvorí celá reštaurácia.

Pandémia COVID-19 bola nečakanou udalosťou, tzv. Čiernou labuťou, podčiarkla nerovnomernosť rozloženia rizika medzi franchisorom a franchisantom. Franchisorovi sa v prípade takýchto neočakávaných udalostí takmer nič nestane, keďže riziko je rozložené medzi veľké množstvo franchisantov. Naopak, pre franchisanta je likvidačné, ak je z akéhokoľvek dôvodu nútený zatvoriť svoju prevádzku.²⁸

Krispy Kreme

Krispy Kreme predstavuje cukrárenskú franšízu, zaoberajúcu sa výrobou a pečením amerických šišiek, ktoré poznáme aj ako „donut“, známu najmä v USA. V tejto práci použijeme Krispy Kreme ako príklad zlyhania. Celkové náklady na otvorenie jednej prevádzky sa pohybujú v rozmedzí približne 440 500 USD až 3 410 000 USD²⁹. Ako reakcia na masívny dopyt, ktorý Krispy Kreme začiatkom 21. storočia vyvolal, sa otvorilo až

²⁷ McDonald's. *The financials*, [elektronický zdroj]. 2022, [cit. 2022-11-30]. Dostupné na: <https://www.mcdonalds.com/gb/en-gb/franchising/the-financials.html>

²⁸ SATHER, Andrew. *Franchise Risk: Two Public Failures Explain the Two Sides of the Story*, [elektronický zdroj]. 2021, [cit. 2022-11-30]. Dostupné na: <https://investingforbeginners.com/franchise-risk-two-public-failures/>

²⁹ BAILEY, Renee. *How Much Does It Cost to Open a Krispy Kreme?*, [elektronický zdroj]. 2022, [cit. 2023-02-17]. Dostupné na: <https://www.franchisedirectcanada.com/information/how-much-does-it-cost-to-open-a-krispy-kreme>

prehnane veľké množstvo nových prevádzok, čo sa časom ukázalo ako krok vedľa. Krispy Kreme, uvedomujúc si vtedajší svoj úspech, sa snažilo predat' svoju značku komukoľvek a kdekoľvek – od stánkov až po čerpace stanice, čo oslabilo atraktivnosť ich hlavného produktu.

Ďalším zlyhaním bolo povolenie otvárať nové prevádzky vo vzájomne veľmi blízkej vzdialenosti – síce sa celkové tržby Krispy Kreme zvýšili, no na každého prijímateľa franšízy v konečnom dôsledku pripadá menší zisk. Napríklad medzi rokmi 2003 a 2004 sa výnosy v druhom štvrtroku zvýšili o 15 %, ale výnosy jednotlivých franchisantov v rámci toho istého časového obdobia vzrástli len o 0,1 %. Tieto čísla poukazovali na presaturáciu trhu, čo neveštilo nič dobré ani pre samotných franchisantov.

Medzi ostatné pochybné praktiky Krispy Kreme sa radí aj tzv. “channel stuffing”, voľným prekladom „prepĺňanie odbytových kanálov“, čo v praxi znamenalo, že prevádzky dostávali pred koncom kvartálu neželané viacnásobné dodávky tovaru iba z toho dôvodu, aby mohol franchisor umelo zvýšiť vykázané zisky. Ďalej to bolo nútenie franchisantov kupovať zásoby a vybavenie prevádzky z centrály. U franšíz je to síce bežná prax, no v tomto prípade boli marže tak vysoké, že dlhodobý úspech jej franšízových predajní bol nepravdepodobný.³⁰ Krispy Kreme funguje dodnes.

³⁰ Khera Communications, Inc. *Learning from the Franchising Mistakes of Failed Krispy Kreme*, [elektronický zdroj]. 2022, [cit. 2023-02-24]. Dostupné na: <https://www.morebusiness.com/franchise-risks/>

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je skúmať franchising ako formu vstupu na zahraničné trhy, poukázať na jeho výhody a nevýhody v prípade vybranej franchisingovej siete pomocou finančnej a nefinančnej analýzy a navrhnúť kroky smerujúce k zlepšeniu finančnej situácie podniku.

Skúmaným podnikom bude spoločnosť AmRest SK s.r.o., ktorá je výhradným držiteľom licencie (franšízy) na prevádzkovanie reštaurácií Burger King a Pizza Hut na Slovensku. V súvislosti s Burger King reštauráciami budeme rozoberať jeho prvý vstup na slovenský trh, odchod a opätovný príchod. Objasníme z akých dôvodov odišli, čo ich prinútilo sa vrátiť a poukážeme na to, čo mohli urobiť lepšie.

Zistené poznatky by mohli slúžiť aj pre ostatných (aktuálnych / potenciálnych) franchisantov – na čo si majú dávať pozor, čomu sa vyvarovať a čím sa možno inšpirovať. Za účelom splnenia hlavného cieľa práce sme si stanovili nasledujúce čiastkové ciele:

- uviesť aktuálny stav franchisingu v Slovenskej republike a v zahraničí spolu s jeho vývojom a históriou (pozri podkap. 1.2),
- charakterizovať pojem franchising, jeho formy a franchisingovú zmluvu spolu so zmluvnými strany (pozri podkap. 1.1),
- poukázať na pozitíva a negatíva franchisingu v súvislosti s úspešnými a neúspešnými franchisingmi na Slovensku,
- charakterizovať spoločnosť AmRest SK s.r.o.,
- skúmať spoločnosť pomocou finančnej aj nefinančnej analýzy podniku,
- poskytnúť odporúčania a návrhy na zlepšenie.

3 Metodika práce a metody skúmania

Okrem hlavného cieľa sme si stanovili aj výskumnú otázku záverečnej práce. Potvrďuje aktuálna a predikovaná finančná situácia podniku naše rozhodnutie vstúpiť / nevstúpiť na slovenský trh? Po dôslednom spoznaní podniku a jeho prostredia prostredníctvom nefinančnej analýzy sme navrhli franšíze vstúpiť alebo nevstúpiť na slovenský trh spolu s vyhodnotením. Následne sme vykonali finančnú analýzu (ex-post a ex-ante) podniku za účelom zistenia, či sme sa rozhodli správne.

V kapitole metodika práce a metódy skúmania sme všeobecne charakterizovali skúmaný podnik, postupy, ktoré sme používali pri vypracovaní záverečnej práce a spôsob získavania údajov. Ako posledné sme uviedli použité metódy a konkrétne časti práce, kde boli použité a prečo.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Skúmaná spoločnosť AmRest SK s.r.o. je výhradným držiteľom licencie na prevádzkovanie reštaurácií Burger King a Pizza Hut v Slovenskej republike a licenciu ďalej neposkytuje. K 31. 12. 2021 prevádzkuje spoločnosť spolu 5 reštaurácií Burger King a 3 reštaurácie Pizza Hut. Všetky sa nachádzajú v Bratislave. Spoločnosť je zapísaná v Obchodnom registri Okresného súdu Bratislava I, oddiel: sro, vložka číslo: 127800/B .

Obchodné meno:	AmRest SK s.r.o.
Právna forma:	spoločnosť s ručením obmedzeným
Sídlo:	Pajštúnska 3, 851 02 Bratislava – Petržalka
IČ:	51676524
DIČ :	2120746034
Deň zápisu:	18.04.2018
Základný kapitál:	1 400 000 EUR

Hlavné predmety podnikania:

- pohostinská činnosť a výroba hotových jedál pre výdajne,
- poskytovanie služieb rýchleho občerstvenia v spojení s predajom na priamu konzumáciu,

- výroba nápojov,
- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod).

3.2 Pracovné postupy

Postup našej práce presne definujú stanovené čiastkové ciele. V prvej kapitole sme sa venovali súčasnému stavu franchisingu doma aj v zahraničí. Poukázali sme na aktuálnu legislatívu, ktorá upravuje franchising, jeho zmluvu a zmluvné strany. Zo súčasného stavu problematiky sme pokračovali do vývoja a histórie franchisingu – pre porovnanie pokroku v tejto oblasti. Po všeobecnom vymedzení základných pojmov sme uviedli rôzne formy franchisingu, jeho pozitíva a negatíva a nakoniec sme poukázali na vybrané úspešné a neúspešné koncepty franchisingu vo svete.

V druhej kapitole sme si stanovili hlavný cieľ záverečnej práce a k nemu pridružené čiastkové ciele, podľa ktorých sme postupovali pri vypracovaní práce. V tretej kapitole sme uviedli objekt skúmania a jeho stručnú charakteristiku a všetky ostatné náležitosti vrátane postupov, získavania údajov a použitých metód vyhodnotenia a interpretácie výsledkov.

V štvrtej kapitole sme sa zamerali na nefinančnú a finančnú analýzu spoločnosti. V nefinančnej časti sme do detailu skúmali vybranú spoločnosť a prostredie v ktorom pôsobí. Následne sme podnik analyzovali po finančnej stránke, ex-post aj ex-ante. Po vyhodnotení aktuálnej a odhadovanej budúcej situácií sme zhodnotili aj naše odporúčanie. V poslednej kapitole našej práce sme poskytli celkové zhrnutie, naše návrhy na zlepšenie v prípade vstupu na trh a zotrávania na slovenskom trhu pre spoločnosť AmRest SK s.r.o. Na záver našej diplomovej práce sme uviedli prínosy pre teóriu a prax.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

V prípade teoretickej časti práce sme čerpali údaje z knižných zdrojov a z relevantných internetových zdrojov. Téma franchising je na Slovensku stále pomerne málo spracovaná, aj preto sme väčšinou čerpali zo zahraničných zdrojov. V praktickej časti sme čerpali výlučne z verejne dostupných zdrojov, keďže sa nám nepodarilo skontaktovať sa priamo so zamestnancami spoločnosti. Nepoužili sme žiadne súkromné, neverejné a citlivé informácie. Pri analýzach sme zväčša využívali Obchodný register, Register účtovných závierok a Štatistický úrad Slovenskej republiky.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Analýza – používali sme ju najmä v praktickej časti v nefinančnej a finančnej analýze, kde sme sa snažili detailne popísať ekonomickú situáciu spoločnosti prostredníctvom jej výkazov. Medzi základné nástroje analýzy patrí SWOT, PEST a odvetvová analýza – tie sme využili v praktickej časti práce za účelom lepšieho spoznania spoločnosti a prostredia v ktorom pôsobí.

Syntéza – taktiež v praktickej časti – jednotlivé analýzy, modely predikcie a finančné pomerové ukazovatele sme použili na definovanie celkového obrazu spoločnosti.

Dedukcia – keďže sa nám nepodarilo skontaktovať priamo zamestnancov spoločnosti, dedukciu sme využívali pri celkovej analýze výkazov, kde sme niektoré závery a vysvetlenia museli odhadnúť na základe už získaných informácií a skúseností.

Indukcia – použitá najmä pri analýze ex-ante, kde sme všeobecne zhodnotili predpokladaný vývoj spoločnosti na základe nami vybraných metód predikcie a to konkrétne Altmanovo Z-skóre, INDEX 05, Quick test, Index bonity, FinStat skóre a Test podniku v ťažkostiach.

Komparácia – použili sme ju v teoretickej časti pri porovnávaní franchisingu oproti iným formám podnikania a pri popise výhod a nevýhod plynúcich pre franchisora a franchisanta.

4 Výsledky práce

Kapitolu Výsledky práce sme rozdelili na dva hlavné logické celky. Na nefinančnú a finančnú analýzu spoločnosti. Snažili sme sa použiť všetky zatiaľ nadobudnuté poznatky za účelom skúmania vybranej spoločnosti z ekonomického hľadiska.

4.1 Nefinančná analýza vybraného podniku

V rámci nefinančnej analýzy podniku sme začali s detailnou charakteristikou a poznaním spoločnosti. Popísali sme postup získania vybraných franšíz a podmienky ich udržania. V nadväznosti na postup ich získania sme franchising ako formu vstupu na zahraničný trh porovnali s ostatnými formami a možnosťami. Následne sme vypracovali PEST a SWOT analýzu za účelom popisu prostredia, v ktorom spoločnosť pôsobí. V časti finančnej analýzy sme skúmali výkazy spoločnosti za rok 2021 prostredníctvom vybraných metód a postupov. Na záver sme vyhodnotili naše skúmanie a navrhli riešenia.

4.1.1 Charakteristika a poznanie spoločnosti

Spoločnosť AmRest SK s.r.o. je výhradným držiteľom spomínaných licencií, licenciu nemá právo poskytovať ďalej, takže z teoretického hľadiska sa jedná o Multifranchising – spoločnosť vlastní viacero franšízových licencií bez práva poskytovania ďalej. Skupina, do ktorej podnik patrí, vznikla akvizíciou známej siete American Restaurants, ktorú následne premenovala na skrátený tvar AmRest. Pod týmto názvom pôsobia v rôznych krajinách a rôzne spoločnosti, pričom majú odlišné práva a licencie. V kontexte slovenského držiteľa licencií je vlastníctvo rozdelené na 99 % podiel AmRest s.r.o. (Česká republika) a 1 % podiel AmRest Sp. Z o. o. (Poľská republika). Slovenská spoločnosť AmRest SK s.r.o. má dve spomínané licencie, pričom jej 99 %-tný vlastník je držiteľom rovnakých licencií a navyše licencie KFC. 1 % poľský vlastník je držiteľom všetkých spomínaných licencií a aj Starbucks-u. Skupina pôsobí po celom svete, nám sa podarilo prepracovať sa až k materskej spoločnosti sídliacej v Mexiku, avšak ani tá pravdepodobne nie je celkovou materskou spoločnosťou.

Produkty (franšízy) spoločnosti

Burger King je reťazec rýchleho občerstvenia, ktorého koncept je založený na jedinečnej chuti mäsa grilovaného na naozajstnom ohni. Hlavným produktom je Whopper burger, ktorý sa predáva v najrôznejších variantoch od najmenšieho Whopper Junior až po Triple Whopper s tromi plátkami mäsa. V ich reštauráciách majú širokú ponuku produktov pre každého. Predávajú nielen burgery – zákazníci si môžu vybrať aj zo šalátov, rôznych druhov príloh, dezertov a teplých nápojov. Ďalšou jedinečnosťou, ktorú ponúka len ich značka, je možnosť zostaviť si svoj burger podľa vlastného výberu bez akéhokoľvek obmedzenia. Táto exkluzívna možnosť je nazývaná „Have It Your Way“ a je medzi zákazníkmi veľmi obľúbená a tiež využívaná. Ich najlepšie burgery sú vždy pripravované na ohni zo 100% hovädzieho mäsa, a práve v tom je ich jedinečnosť. Taktiež uvádzajú, že pre nich je chuť produktu to najdôležitejšie.

Pizza Hut je reštauračný reťazec zameraný na taliansko-americkú kuchyňu, zameriava sa hlavne na rôzne druhy pizze. Rovnako ako u ostatných značiek AmRest sú výrobky Pizza Hut vždy čerstvé, pripravené z vybraných surovín a výrobky podliehajú prísny hygienickým a kvalitatívnym štandardom.³¹

Historický neúspech franšízy Burger King na Slovensku

Burger King sa na Slovensku prvýkrát objavil v roku 2010 prostredníctvom franšízovej zmluvy so spoločnosťou Tekaz s.r.o.. Prvá prevádzka bola otvorená v marci 2010 v nákupnom centre Eurovea. Následne otvoril franchisant na Slovensku ďalšie dve prevádzky, jednu v októbri 2010 v nákupnom centre Polus City Center (dnes VIVO!) a druhú v Žiline, ktorá začala vítať zákazníkov vo februári 2011³². Na konci roka 2011 boli pobočky Burger Kingu najprv dočasne, potom definitívne zatvorené. Na oficiálne stanovisko sme si museli počkať až do roku 2014, kedy sa konateľ spoločnosti Tekaz s.r.o. Tomáš Zuckermann pre Hospodárske noviny vyjadril takto: „*Pri Burger Kingu sa nenaplnili očakávania v oblasti tržieb a nakoniec sme prevádzky museli dotovať sumou asi 50-tisíc eur mesačne.*“³³

³¹ AmRest SK s.r.o. *Výročná správa za rok 1.1.2021 - 31.12.2021*, [elektronický zdroj]. 2022, [cit. 2023-02-25]. Dostupné na: <https://registeruz.sk/cruz-public/domain/financialreport/show/8283407>

³² AUGUSTÍN, R. *Potvrdené: Burger King v Polus City Centre už víta zákazníkov*, [elektronický zdroj]. 2010, [cit. 2023-04-04]. Dostupné na: <https://retazce.wordpress.com/2010/10/25/potvrdene-burger-king-v-polus-city-centre-uz-vita-zakaznikov/>

³³ HN. *Prečo skrachoval Burger King na Slovensku*, [elektronický zdroj]. 2014, [cit. 2023-04-04]. Dostupné na: <https://strategie.hnonline.sk/news/media/779745-preco-skrachoval-burger-king-na-slovensku>

Podľa nášho názoru spoločnosť podcenila kampaň vstupu na nový trh. Obyvatelia nevedeli o ich príchode na Slovensko, ani o umiestneniach prevádzok. Predpokladáme, že taktiež zlyhal systém franchisora, ktorý plánoval marketingovú kampaň značky, ale neuskutočnil ju. Ako ďalší dôležitý problém sme identifikovali takmer nezlučiteľné odvetvia, v ktorých Tekaz pôsobil, keďže rovnomenná materská spoločnosť z Českej republiky sa pohybovala v stavebníckom/strojárskom priemysle (istú dobu bola najväčším výrobcom prefabrikovaných garáží v ČR).³⁴

4.1.2 PEST a odvetvová analýza

Prostredníctvom PEST analýzy zhodnotíme historické aj aktuálne politické, ekonomické, sociálne a technologické faktory vplyvajúce na podnik pôsobiaci na území Slovenska.

PEST analýza

A. Politické faktory

Spoločnosť vykonáva svoje podnikateľské aktivity v rámci Slovenskej republiky, takže je ovplyvnená jej platnou legislatívou a musí sa riadiť platnými zákonmi a zákonníkmi a to konkrétne Obchodným zákonníkom, Zákonom o dani z príjmu, Zákonom o dani z pridanej hodnoty, Zákonom o účtovníctve a Zákonníkom práce. Mimo spomenuté základné zákony a zákonníky, má spoločnosť povinnosť sledovať špecifickú legislatívu, ktoré sa týka jej podnikateľskej činnosti a všetky aktuálne zmeny. Pre medzinárodnú sieť, ktorá do teraz na Slovensku nepôsobila a nemá tu zázemie odborníkov, to môže byť veľmi náročné.

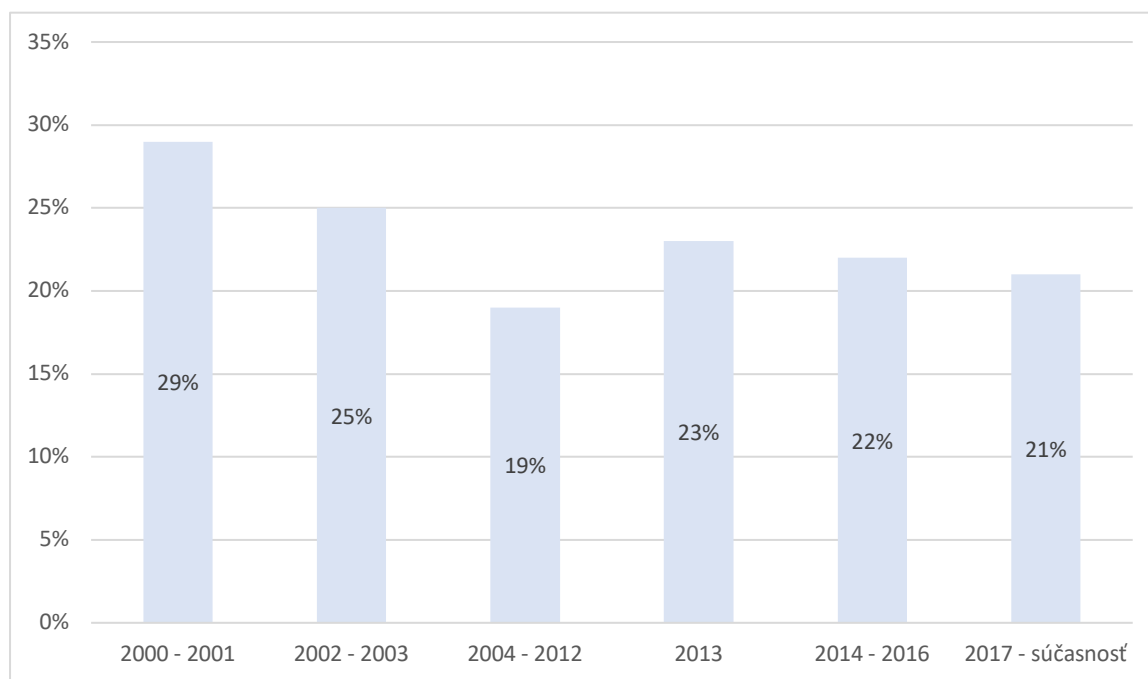
Politická situácia ako taká, je na Slovensku stabilná, bez hroziacich vojnových alebo iných výkyvov. Slovensko patrí do Európskej Únie a mnohých ďalších medzinárodných spoločenstiev a dohôd, to značne uľahčuje vstup na náš trh. Napriek stabilite a demokracií dochádza v podmienkach SR k pomerne častým zmenám vládnych strán, ktoré nie vždy

³⁴ KOČÍŠEK, L. *Burger King na Slovensku skončil*, [elektronický zdroj]. 2012, [cit. 2023-04-04]. Dostupné na: https://medialne.trend.sk/marketing/burger-king-slovensku-skoncil?itm_template=search&itm_modul=articles-search-list&itm_position=1

zastávajú pravicovú politiku a samozrejme, snažia sa presadiť rôzne novely zákonov – čo predstavuje dodatočnú administratívnu záťaž na ich sledovanie a zapracovanie.

Najpriamejší vplyv na podnik má pravdepodobne daňovo-odvodové zaťaženie (pozri Graf 1 a popis pod ním), keďže spoločnosť musí využívať ľudskú pracovnú silu na svojich prevádzkach.

Graf 1 Sadzba dane z príjmov právnických osôb



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Podnikajte.sk³⁵

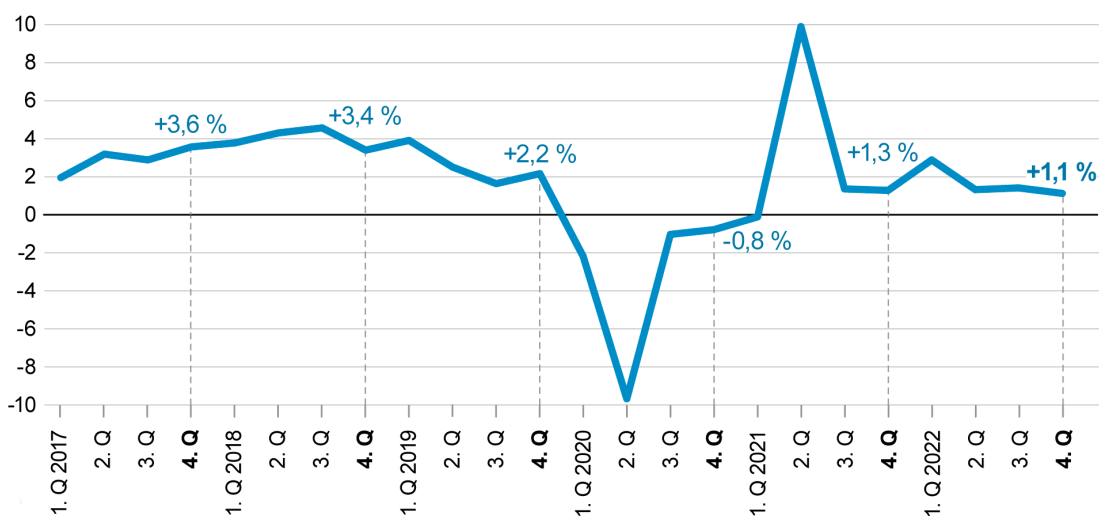
Pre spoločnosť to v jednoduchosti znamená, že všetky zdaniteľné príjmy znížené o daňovo uznané výdavky musí zdať sadzbou 21 % a za každého zamestnanca zamestnaného na trvalý pracovný pomer musí odvieť 35,20 % z hrubej mzdy za účelom odvodov do sociálnej a zdravotnej poisťovne. Tento fakt môže v konečnom dôsledku predražiť cenu ľudskej pracovnej sily potrebnej k prevádzkovaniu.

³⁵ BENKO, J. *Vývoj sadzieb dane z príjmov za roky 2000 až 2017*, [elektronický zdroj]. 2016, [cit. 2023-04-05]. Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/dan-z-prijmov/vyvoj-sadzieb-dane-z-prijmov>

B. Ekonomické faktory

Významným ukazovateľom z ekonomických faktorov je výška HDP. Vo všeobecnosti platí, čím vyššie HDP krajina má, tým je atraktívnejšia pre zahraničných ale aj tuzemských investorov. Rovnako dôležitým faktorom je dostatok kvalifikovanej pracovnej sily, ktorá nemusí byť v absolútnych číslach tak drahá, ako v iných členských štátoch EÚ. Čo sa týka ukazovateľov ako sú výmenné kurzy a úrokové sadzby, všetko je pod priamym vplyvom Národnej banky Slovenska, a teda aj pod Európskou centrálnou bankou. Ďalším dôležitým faktorom je exportná a importná politika, krajina je viac než otvorená zahraničnému obchodu a stále prevažuje import nad exportom z krajiny. V súhrne za celý rok 2022 dosiahol HDP nominálny objem 107,7 mld. Eur. V stálych cenách (sezónne neupravený) vzrástol o 1,7 %. Výkon ekonomiky bol súčasne o 1,2 % vyšší ako tesne pred pandémiou ochorenia COVID-19 (porovnanie s rokom 2019). Detailný medzироčný vývoj HDP sme uviedli na grafe č. 2.

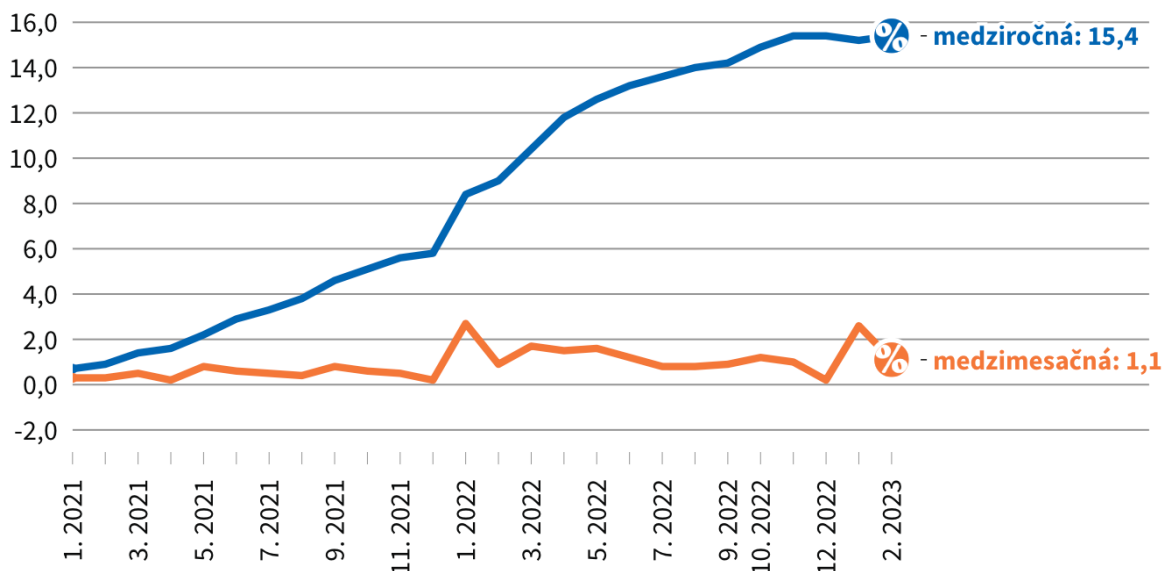
Graf 2 HDP v stálych cenách (medzироčná zmena v %, štvrtroky)



Zdroj: Štatistický úrad SR³⁶

³⁶ ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Hrubý domáci produkt vo 4. štvrtroku a za rok 2022*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2023, [cit. 2023-04-08]. Dostupné na: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf_sprava_detail/3da0b25f-b008-4f49-8f46-cde3fe625cd2/!ut/p/z1/tVJLc4IwGPwtPXAM-SRBsLf0WB9Vp2qtmksHMAhVCEIKtb--odOLM_XRQ3NJMrO73242mOMV5qlXxltPxTL19vq-5s3XqTNw2-0GA2iPCaYgJ_NJv_Ng9RY2Xp4C3MmsC4Nn9tSbDWkDqI35Zf4L5pgHqcpUhNfSL7wIFTsUpyHydsoAfZB5ot2UqUBFlnvI0YCyEGqnd7LxwLfsEPkALqIhbSE3pE0UbAQJRdOyg41Vy2dBvMHrm9DLA3nrOHB

Graf 3 Vývoj inflácie na Slovensku



Zdroj: Štatistický úrad SR³⁷

Inflácia momentálne trápi celý svet. Slovenská republika na tom nie je najhoršie (pozri Graf 3), ale ani najlepšie z pomedzi ostatných krajín. Medziročný nárast inflácie od januára 2021 do februára 2023 dosiahol hodnotu 15,4 %. Medzimesačné zmeny sú taktiež pomerne vysoké, čo predstavuje pre spoločnosť tlak sa čo najrýchlejšie prispôbiť cenám a preniesť zvýšené náklady na zákazníka.

mMdB8_g3p9FifOiM9adSzYcD6i1lrSggw8gO4oLHWHpyzHhoOXpaxqPAirV9mj-d_jNgHPLzWiq7dysed8VYreyqq-5B4dZO8psZvhWnNulaZKvGh8Oo_etUZYj8xqyAxwXRcB4jjuNSiraZNSO2CpT5xdYBchCIXufme6-8cKZUV9wYYUFWVuZVyxdmIBMDfqNEstDuT5E4SxaJS45oF467hHL_SD5HYsnuvGANx2aT/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

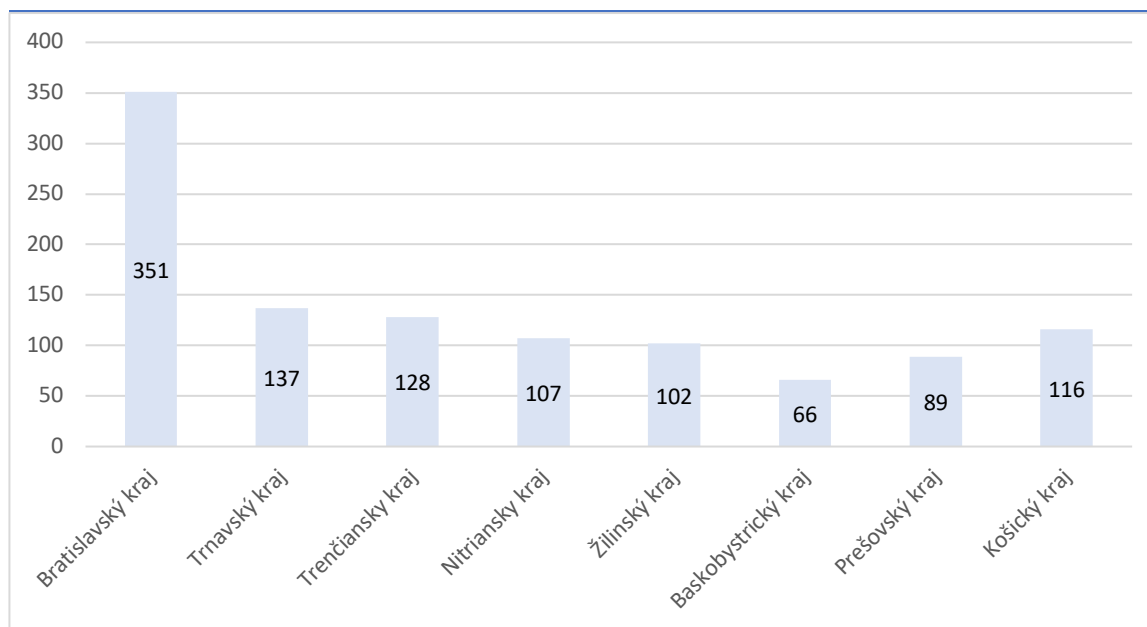
³⁷ ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Inflácia - indexy spotrebiteľských cien v januári 2023*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2023, [cit. 2023-04-08]. Dostupné na: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/!ut/p/z1/IVPbjpswEP2aPFoezMXwCFEXSLNRISekfqnMbeOyATa4bLnfx9NV1aptAvWLZc3M8ZwzZzDDB8waPognLkXb8Gf1PjLrsxtF0Xa934O_Jw8Q6poPmyQB8Cyc_kilaGh7nuaCvYk_QLhzP_nxytDAMDH7PQzeWodw9XG7CZYPxE9MvMcMs7yRnTzhY5v1_IT6egG9VB3kKG8bWTZyAd2lLb7W8roA0VTt5ayiQ1Oivrvw4TpCdLko8JE6hmYRjSJalRkytIqgLOMF0gxOwHGITmz4s-W_e2JzKC99NzDoGsBe-yaEbpDETqTr4OpTIN_r4cZxYV79nQbZffh01GuCwRQGmxLpfsLOWkfFgt6kqVGcDqJ8xUkzTvsZb38NmTuFXnDLQZRnFjIKy0S8JAXiFc0zk2YZZXiAF5NCanMTS6Py8enhcziCY3WwodZ8KpUfHl5Ya4y7-jRbxIffrp3xEG8lv_06gKGvpS1umf9867SLRlj87ZKs1ZhNTXGezz_d0u7c3K29asQAtVx8OZtkJ_a0n7dVef00_JIt0M!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/?1dmy&urile=wcm%3apath%3a/Obsah-SK-INF-AKT/informativne-spravy/vsetky/61fa563e-fc39-44da-b93d-b2b112a9f988

C. Sociálne faktory

V sociálnych faktoroch, ktoré vplývajú na spoločnosť budeme posudzovať základnú charakteristiku obyvateľstva, konzumné zvyky a preferencie a následne demografické stránky krajiny ako hustota obyvateľstva v závislosti od kraja.

Bolo by vhodné zamerať to skôr na chute bratislavského kraja (alebo veľkých miest), pretože sú prozápadne orientovaní, chcú skúšať nové chute a veci, kultúry a kuchyne (vrátane amerického fast-foodu). Zdravá výživa ešte úplne neprerazila na slovenský trh (čo predstavuje výhodu pre rýchle občerstvenia), silné výrazné chute (slanina, prípadne základná zelenina – paradajka, cibuľa, šalát, uhorky), koreniny, omáčky a vyprážané jedlo. Ďalšie preferencie sú určite rýchlosť, ale len donesenia jedla (kvôli hladu) a následne sa už neponáhľame, takže reštaurácia musí mať k dispozícii aj možnosť sedenia. Toto považujeme za minimálne nároky potenciálneho zákazníka.

Graf 4 Hustota obyvateľstva podľa krajov



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu SR³⁸

³⁸ ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Hustota obyvateľstva podľa krajov*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2023, [cit. 2023-04-11]. Dostupné na: https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/vbd_dem/om7015rr/v_om7015rr_00_00_00_sk

Najvhodnejšie miesto pre začatie prevádzky vyzerá byť Bratislavský kraj, pretože sa tam nachádza najviac potenciálnych zákazníkov a zároveň aj pracovnej sily (pozri Graf 4). Avšak taktiež sa tam nachádza aj najviac konkurencie.

D. Technologické faktory

Slovensko je pomerne vyspelá krajina, ktorá disponuje aj relatívne najnovšími technológiami. Bohužiaľ, väčšina výskumu a vývoja prebieha v zahraničí, takže existuje veľký predpoklad, že technológie sa do krajiny dostanú s istým odstupom času. Základné prekážky ako napríklad slabé internetové pokrytie alebo výpadky energií na absolútnej väčšine územia nehrozia. Avšak spoločnosť rozmyšľajúca o vstupe na tento trh nemôže očakávať tak technicky vyspelú krajinu ako je napríklad Veľká Británia či Nemecko. Komunikácia s úradmi ešte len začína prebiehať online a mnohé procesy stále nie sú automatizované.

Zhrnutie PEST analýzy

Spoločnosť by mala mať pracovné zázemie na území Slovenska vrátane zamestnancov, ktorí sa budú venovať legislatívnej stránke podnikania. Potravinárstvo je prísne sledované a podlieha viacerým reguláciám, ktoré pre zahraničné subjekty môžu byť náročné. Taktiež sa pri vstupe na trh musí pripraviť na daňovo-odvodové zaťaženie príjmov z podnikania ale aj zo závislej činnosti. Spoločnosť potrebuje na výkon svojej činnosti množstvo zamestnancov, takže výdavky na mzdy budú značné. Ekonomické prostredie je obdobné ako v ostatných krajinách, nedá sa však očakávať rapídny vzostup krajiny (či už HDP, alebo technologický posun). Ako sme popisovali v sociálnych faktoroch, produkt je potreba prispôbiť na preferencie tuzemského trhu spolu so správnou polohou prevádzky. Z celej analýzy vyplýva, že je nutné myslieť pred vstupom, aj počas pôsobenia na množstvo faktorov, ktoré môžu viac či menej ovplyvniť úspech samotného podnikania.

Odvetvová analýza

Odvetvovú analýzu uvádzame ako doplnok k PEST analýze pri skúmaní trhu pre reštaurácie rýchleho občerstvenia. Analýza sa zameriava na skúmanie špecifických charakteristík a faktorov, ktoré ovplyvňujú konkrétne odvetvie a spoločnosti v ňom. Faktory, ktoré môžu byť dôležité pre reštaurácie rýchleho občerstvenia, sú:

- **Zákazníci:** Tieto typy reštaurácií sú často orientované na mladšie generácie, ktoré sú viac ochotné investovať do jedla, ktoré je rýchle, jednoduché a lacné. Zistenie trendov a preferencií zákazníkov môže pomôcť vytvoriť vhodné produkty a služby.
- **Dodávatelia:** Reštaurácie sú ovplyvnené dodávateľmi potravín, ktorí sú zodpovední za zabezpečenie kvalitného a cenovo dostupného tovaru. Spoznanie dodávateľských reťazcov je spoločnosť kľúčové, pričom pomôže identifikovať najlepších dodávateľov, ktorí ponúkajú potrebné suroviny za najlepšie ceny.
- **Regulačné prostredie:** Reštaurácie rýchleho občerstvenia sú často ovplyvnené regulačnými opatreniami, ktoré môžu zahrňovať zákony o potravinovej bezpečnosti, ochrane životného prostredia, dane a mnoho ďalších. Je nevyhnutné porozumieť právnym obmedzeniam a povinnostiam a prispôbiť sa im.
- **Konkurencia:** Reštaurácie sú vystavené veľkej konkurencii v odvetví stravovania. Veľké reťazce ako McDonald's, KFC alebo Subway majú už ustanovené meno a povesť a zvyčajne disponujú väčším rozpočtom na marketing a inovácie. Malé reštaurácie s rýchlym občerstvením môžu byť výhodnejšie v menších trhovách oblastiach, ale často nemajú rovnaké zdroje na inovácie a marketingové kampane.
- **Zdravý životný štýl:** Rastúce povedomie o zdravom stravovaní a zdravom životnom štýle môže byť pre reštaurácie s rýchlym občerstvením výzvou. Zákazníci sú čoraz náročnejší na kvalitu a zdravosť potravín a vyhľadávajú alternatívy k rýchlemu občerstveniu. Reštaurácie s rýchlym občerstvením, ktoré dokážu ponúknuť zdravé a vyvážené jedlá, majú šancu získať a udržiavať zákazníkov a rozširovať svoj trhovú podiel.
- **Cenová konkurencia:** Konkurencia v cene je jednou z najdôležitejších faktorov pri rozhodovaní zákazníkov o tom, kde si kúpia jedlo. Reštaurácie s rýchlym občerstvením sú známe svojou cenovou dostupnosťou a mnohé sa snažia ponúkať rôzne akcie a zľavy, aby zaujali zákazníkov. Toto však môže byť pre nových uchádzačov výzvou, pretože nemajú rovnaké náklady na prevádzku a nákup surovín ako väčšie reťazce. Preto sa musia nové reštaurácie s rýchlym občerstvením sústrediť na iné prvky, ako sú napríklad kvalita jedla, služby alebo zážitok z návštevy, aby dokázali zákazníkov osloviť.
- **Technologické inovácie:** Technologické inovácie ako online objednávky, doručovanie jedla alebo samoobslužné pokladne sa stávajú bežnejšími aj v reštauráciách s rýchlym

občerstvením. Zákazníci očakávajú, že reštaurácie budú používať moderné technológie, aby bolo ich stravovanie pohodlnejšie a efektívnejšie. Reštaurácie s rýchlym občerstvením by mali preto zvážiť implementáciu týchto technológií a využívať ich na zvýšenie spokojnosti zákazníkov a zlepšenie svojho obchodného modelu.

- Prevádzkové náklady: môžu mať veľký vplyv na ziskovosť reštaurácií s rýchlym občerstvením. Prevádzkové náklady môžu zahŕňať nájomné, mzdy zamestnancov, nákup surovín a náklady na energie a iné. Reštaurácie by mali byť schopné optimalizovať svoje náklady a zlepšiť svoju efektivitu prevádzky.

Zhrnutie odvetvovej analýzy

V závislosti od miesta a trhu, na ktorom reštaurácia pôsobí, sa môže táto analýza líšiť. Dôležité je však, aby reštaurácie s rýchlym občerstvením mali jasný prehľad o svojich zákazníkoch, konkurenciu, trendy v odvetví a náklady na prevádzku. Celkovo môže odvetvová analýza pomôcť fast-foodovým reťazcom zlepšiť svoje konkurenčné postavenie a identifikovať príležitosti na rast a inovácie. Spoznanie trhu, jeho skúmanie a na to nadväzujúce plánovanie je neoddeliteľnou súčasťou podnikania. Ani jeden faktor uvedený v odvetvovej analýze by spoločnosť nemala vynechať, ak plánuje dlhodobu a stabilne prosperovať v danom odvetví.

4.1.3 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj, ktorý sa používa na hodnotenie silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb spojených s podnikaním, projektom alebo stratégiou. Tento nástroj sa zameriava na vnútorné faktory, ako sú silné a slabé stránky podniku, a vonkajšie faktory, ako sú príležitosti a hrozby v prostredí podniku.

Sily (Strengths):

- Silná značka: AmRest SK s.r.o. je zodpovedná za prevádzkovanie viacerých medzinárodných reštauračných značiek na Slovensku, čo predstavuje silnú značku a vysokú mieru zákazníckej dôvery.

- Dobré umiestnenie prevádzok: spoločnosť prevádzkuje reštaurácie v obľúbených nákupných centrách, čím má prístup k širokej cieľovej skupine zákazníkov.
- Široký sortiment produktov: AmRest SK s.r.o. ponúka širokú škálu produktov z rôznych reštauračných značiek, čo umožňuje spoločnosti osloviť rôzne zákaznícke skupiny.

Slabosti (Weaknesses):

- Vysoké náklady na prevádzku: prevádzkovanie reštaurácií vyžaduje vysoké náklady na prenájom priestorov, zamestnancov a výrobu produktov, čo môže znižovať ziskovosť spoločnosti.
- Závislosť na medzinárodných značkách: spoločnosť je závislá od úspechu medzinárodných reštauračných značiek, ktoré prevádzkuje, a ak by sa značka dostala do problémov, mohlo by to negatívne ovplyvniť aj AmRest SK s.r.o.
- Nedostatočný marketing: spoločnosť nevytvára povedomie o značke, nepropaguje novo zavedené kampane a tým veľmi zaostáva za konkurenciou.

Príležitosti (Opportunities):

- Rozšírenie ponuky produktov: AmRest SK s.r.o. by mohla rozšíriť svoju ponuku o zdravšie a vegetariánske jedlá, čím by mohla osloviť nových zákazníkov.
- Rozšírenie počtu prevádzok: AmRest SK s.r.o. by mohla zvýšiť svoju prítomnosť na trhu otvorením ďalších prevádzok v rôznych častiach krajiny.
- Využitie technológií: AmRest SK s.r.o. by mohla využívať moderné technológie, ako napríklad objednávkové aplikácie, čím by zlepšila zákaznícky zážitok a zvýšila efektivitu prevádzky.

Hrozby (Threats):

- Hospodárska nestabilita: hospodárska nestabilita môže mať negatívny vplyv na nákupné správanie zákazníkov a tým aj na tržby spoločnosti.
- Zmeny v legislatíve: zmeny v legislatíve týkajúcej sa potravinárstva a reštauračného priemyslu môžu mať negatívny vplyv na prevádzky spoločnosti.
- Konkurencia: silná konkurencia môže negatívne ovplyvniť tržby a ziskovosť spoločnosti.

Zhrnutie SWOT analýzy

AmRest SK s.r.o. disponuje známymi franšízami a má dobré umiestnenie prevádzok, čo umožňuje spoločnosti osloviť širokú cieľovú skupinu zákazníkov. Avšak, spoločnosť čelí vysokým nákladom na prevádzku, závislosti na medzinárodných značkách a silnej konkurencii. Naopak, príležitosti pre spoločnosť zahŕňajú rozšírenie ponuky produktov, rozšírenie počtu prevádzok a využitie moderných technológií. Hrozby zahŕňajú hospodársku nestabilitu, zmeny v legislatíve a silnú konkurenciu. Spoločnosť by mala zväziť svoje silné stránky a príležitosti a snažiť sa minimalizovať svoje slabé stránky a hrozby, aby si udržala konkurenčnú výhodu na trhu.

4.2 Finančná analýza vybraného podniku

Finančnú analýzu podniku sme rozdelili do troch hlavných celkov a to (1) analýza ex-post, (2) ex-ante a (3) záverečné zhodnotenia a interpretácia výsledkov skúmania. V prípade analýzy ex-post sme sa rozhodli vypracovať horizontálnu a vertikálnu analýzu výkazov spoločnosti. Následne sme si vybrali najrelevantnejšie finančné ukazovatele a nakoniec sme celý vývoj spoločnosti uviedli v grafickom spracovaní. Pri analýze ex-ante sme si vybrali dve veľmi známe metódy predikcie budúcnosti podniku a dve menej známe, avšak relevantné pre slovenský trh.

4.2.1 Analýza ex-post

Po spoznaní spoločnosti a prostredia v ktorom pôsobí sme sa rozhodli skúmať jej minulosť prostredníctvom finančných výkazov. Vypracovali sme horizontálnu a vertikálnu analýzu, ktorú uvádzame v skrátenej forme v Tabuľke 3 a v Tabuľke 4. Následne sme pokračovali v skúmaní prostredníctvom finančných pomerových ukazovateľov a to konkrétne – ukazovatele likvidity, rentability (v spojení s maržami), aktivity a zadlženosti.

Tabuľka 3 Horizontálna analýza aktív

Aktíva	2021	2020	2019	Horizontálna analýza	
				2021/2020	2020/2019
Neobežný majetok	1 486 651	1 472 446	1 541 960	1%	-5%
Dlhodobý hmotný majetok súčet	1 371 092	1 328 929	1 396 538	3%	-5%
Obežný majetok	567 568	418 685	523 465	36%	-20%
Krátkodobé pohľadávky súčet	174 417	130 689	82 006	33%	59%
Finančné účty súčet	318 605	212 096	411 530	50%	-48%

Zdroj: vlastné spracovanie podľa finančných výkazov spoločnosti³⁹

Neobežný majetok spoločnosti len veľmi jemne vzrástol medzi rokmi 2021 a 2020. Spoločnosť majetok opotrebovávala a neinvestuje do nového, čo by v budúcnosti mohlo znamenať potrebu vysokej investície do zastaralého majetku. Vzrástol aj obežný majetok o viac ako 30 %, nárast spôsobil prioritne nárast pohľadávok a finančných účtov. Všetky položky majetku sa hýbu v podobných číslach celé sledované obdobie, takže pravdepodobne nenastala žiadna významná situácia.

Tabuľka 4 Vertikálna analýza aktív

Aktíva	2021	2020	2019	Vertikálna analýza	
				2021	2020
Neobežný majetok	1 486 651	1 472 446	1 541 960	71%	76%
Dlhodobý hmotný majetok súčet	1 371 092	1 328 929	1 396 538	66%	68%
Obežný majetok	567 568	418 685	523 465	27%	22%
Krátkodobé pohľadávky súčet	174 417	130 689	82 006	8%	7%
Finančné účty súčet	318 605	212 096	411 530	15%	11%

Zdroj: vlastné spracovanie podľa finančných výkazov spoločnosti

³⁹ REGISTER ÚČTOVNÝCH ZÁVIEROK. Účtovná závierka k 31.12.2021, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2022, [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: <https://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/financialreport/attachment/9536113>

Na celkových aktívach sa v najväčšej miere podieľa neobežný majetok, a to konkrétne dlhodobý hmotný majetok (takže stroje a prístroje spoločnosti). Spoločnosť potrebuje vybavenie na svoje podnikanie, spolu s prípadným priestorom prevádzky, takže rozloženie majetku spĺňa očakávania. V menšej miere sa na aktívach podieľajú pohľadávky a peňažné prostriedky.

Tabuľka 5 Horizontálna analýza pasív

Pasíva	Horizontálna analýza				
	2021	2020	2019	2021/2020	2020/2019
Vlastné imanie	-971 115	-414 615	311 515	134%	-233%
Výsledok hospodárenia minulých rokov	-1 814 615	-1 088 485	-462 678	67%	135%
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	-556 500	-726 130	-625 807	-23%	16%
Záväzky	3 045 101	2 332 025	1 788 997	31%	30%
Ostatné záväzky voči prepojeným účtovným jednotkám	1 143 780	1 664 733	1 221 624	-31%	36%
Krátkodobé záväzky súčet	1 616 272	498 789	433 093	224%	15%

Zdroj: vlastné spracovanie podľa finančných výkazov spoločnosti

Vlastné imanie spoločnosti sa medziročne ešte zhoršilo o viac ako 100 %, čo zapríčinilo preúčtovanie straty bežného roka. Ako môžeme vidieť v Tabuľke 5 na výsledku hospodárenia minulých rokov, spoločnosť je stále stratová a straty len kumuluje. Taktiež sa nám navýšili záväzky, čo by mohlo znamenať, že nemáme dostatok prostriedkov na nich hradenie. Očividne spoločnosti pomáhajú prepojené účtovné jednotky, v roku 2020 museli výpomoc navýšiť.

Tabuľka 6 Vertikálna analýza pasív

Pasíva	Vertikálna analýza				
	2021	2020	2019	2021	2020
Vlastné imanie	-971 115	-414 615	311 515	-46%	-21%
Výsledok hospodárenia minulých rokov	-1 814 615	-1 088 485	-462 678	-87%	-56%
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	-556 500	-726 130	-625 807	-27%	-37%
Závázky	3 045 101	2 332 025	1 788 997	146%	120%
Ostatné závázky voči prepojeným účtovným jednotkám	1 143 780	1 664 733	1 221 624	55%	86%
Krátkodobé závázky súčet	1 616 272	498 789	433 093	77%	26%

Zdroj: vlastné spracovanie podľa finančných výkazov spoločnosti

Najvýznamnejšou položkou v pasívach sú závázky (ktoré sú zhruba pol na pol z obchodného styku a z finančnej výpomoci v rámci skupiny) a následne straty minulých období (pozri Tabuľka 6). Sice za bežné obdobie dosiahli najnižšiu stratu v sledovanom období, avšak stále je strata vyššia ako pol milióna EUR, čo vypovedá o hospodárení podniku.

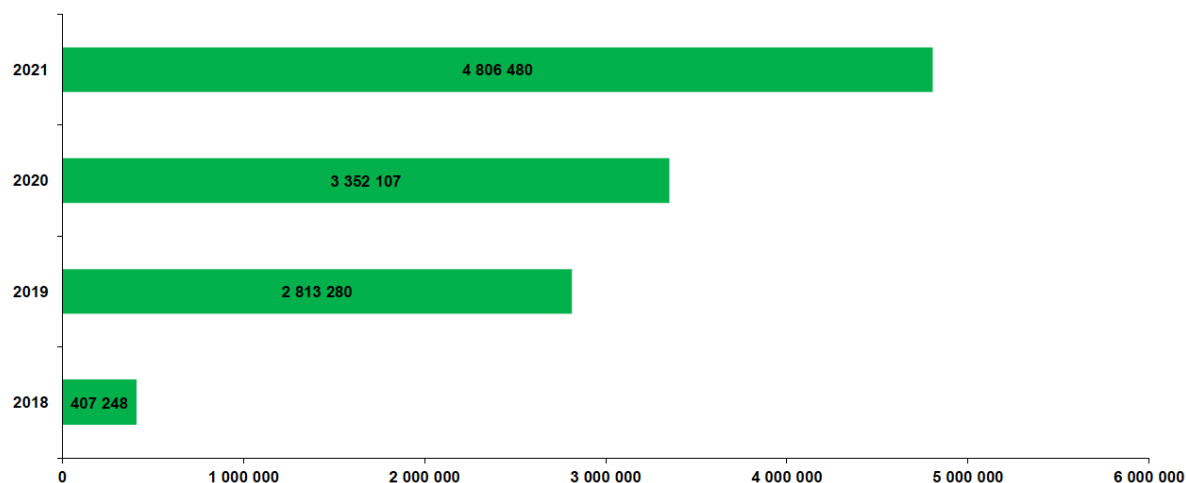
Tabuľka 7 Horizontálna analýza VZaS

Výkaz ziskov a strát	Horizontálna analýza				
	2021	2020	2019	2021/2020	2020/2019
Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet	5 177 374	3 533 611	2 881 214	47%	23%
Tržby z predaja vlastných výrobkov	4 806 481	3 352 107	2 813 280	43%	19%
Náklady na hospodársku činnosť spolu	5 630 838	4 188 345	3 455 790	34%	21%
Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	1 654 414	1 283 269	1 066 447	29%	20%
Služby	1 998 546	1 319 536	977 327	51%	35%
Osobné náklady	1 495 188	1 208 426	1 167 252	24%	4%
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	-453 464	-654 734	-574 576	-31%	14%
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	-556 500	-726 130	-625 807	-23%	16%

Zdroj: vlastné spracovanie podľa finančných výkazov spoločnosti

Tržby spoločnosti medziročne rástli rýchlejšie ako náklady, čo je pozitívne. Avšak náklady stále prevyšujú celkové výnosy, čo tvorí stratu (pozri Tabuľka 7). Narástla aj spotreba materiálu, aj osobné náklady, čo zodpovedá rozrastaniu sa podnikateľskej činnosti a čo potvrdzuje aj nárast počtu objednávok (pozri Graf 6). Čo ale najvýraznejšie narástlo, sú náklady na služby, o viac ako 50 %. K bližšiemu popisu, čo tvorí tieto náklady sa síce nedokážeme dostať, avšak môžeme predpokladať, že práve tu sa nachádzajú licenčné poplatky franchisorovi a prípadné reklamné náklady. Na výnosoch sa podieľajú len vlastné výrobky a necelými 10 % ostatné výnosy. Na nákladoch sa najviac podieľajú bližšie neidentifikované služby (necelých 40 %) a následne spotreba materiálu 32 % a nakoniec osobné náklady 29 %.

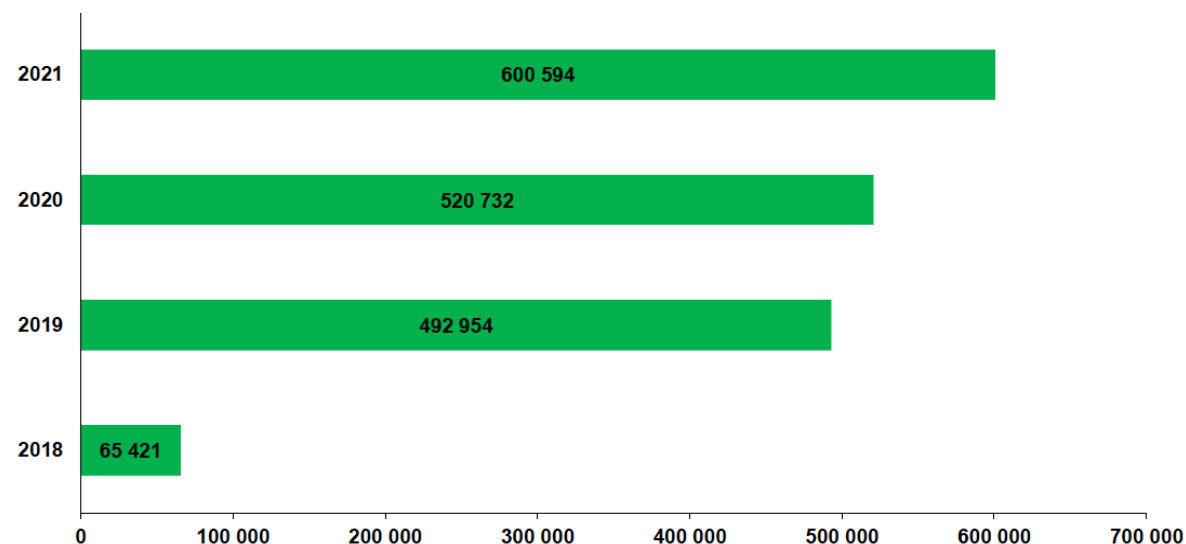
Graf 5 Vývoj tržieb z predaja vlastných produktov spoločnosti AmRest SK s.r.o.



Zdroj: Výročná správa spoločnosti⁴⁰

Nárast tržieb (pozri Graf 5) bol zapríčinený aj zvýšeným počtom objednávok (pozri Graf 6), alebo aj zvýšením celkových cien, čo sa prejavilo aj na priemernej cene objednávky (pozri Graf 7). Takže na viac ako 40 % zvýšení tržieb sa podieľalo zvýšenie počtu objednávok o viac ako 15 % a takmer 25 %-tné zvýšenie cien priemerne.

Graf 6 Vývoj počtu objednávok

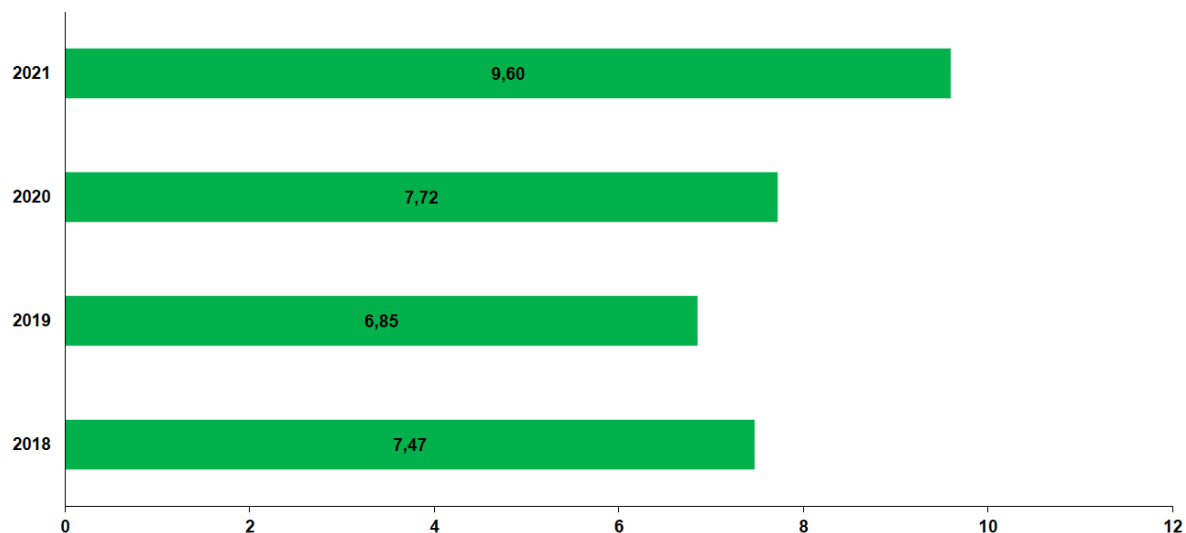


Zdroj: Výročná správa spoločnosti

⁴⁰ REGISTER ÚČTOVNÝCH ZÁVIEROK. Výročná správa za rok 1. 1. 2021 - 31. 12. 2021, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2022, [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: <https://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/financialreport/attachment/9536113>

Počet objednávok sa síce za celú dobu pôsobnosti zvýšil o takmer 1 000 %, avšak medziročný nárast v poslednom sledovanom období bol už len okolo 15 %, napriek tomu, že pandémie COVID-19 v roku 2021 výrazne poľavila.

Graf 7 Priemerná cena jednej objednávky



Zdroj: Výročná správa spoločnosti

Priemerná cena sa pohybuje v rovnakých rozmedziach ako pri konkurenčných reštauráciách s rýchlym občerstvením. V čom sa odlišuje, je počet objednávok. Tu by sme si položili otázku, či je to nedostatočný záujem zákazníkov o značku, alebo nedostatočne výkonný systém riadenia – čiže spoločnosť nedokáže viac zákazníkov obslúžiť.

Tabuľka 8 Ukazovatele rentability a marže

Ukazovateľ	Výpočet	2021	2020	2019
Hrubá marža	$\frac{(\text{Celkové tržby} - \text{celkové náklady})}{\text{Celkové tržby}}$	24%	22%	27%
Zisková marža	$\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Celkové tržby}}$	-12%	-22%	-22%
Návratnosť vlastného kapitálu	$\frac{\text{ČZ}}{\text{VI}}$	N/A	N/A	-201%
Návratnosť aktív	$\frac{\text{ČZ}}{\text{Aktíva}}$	-27%	-37%	-29%

Zdroj: vlastné spracovanie podľa finančných výkazov spoločnosti

Zvolili sme k hrubej marži aj ziskovú, aby sme zdôraznili, že napriek tomu, že hrubá marža je pomerne stabilná – vždy nad 20 %, spoločnosť je dlhodobo stratová. Straty odzrkadľuje aj rentabilita vlastného kapitálu a aktív. V prípade rokov 2021 a 2020 ROE neuvádzame, keďže oba ukazovatele, aj vlastné imanie aj čistý zisk boli záporné. Zo všetkých ukazovateľov okrem hrubej marže spoločnosť pôsobí nezdravo a neperspektívne (pozri Tabuľka 8).

Tabuľka 9 Ukazovatele zadlženosti

Ukazovateľ	Výpočet	2021	2020	2019
Celková zadlženosť	$\frac{(\text{Závázky} + \text{ČR})}{\text{Aktíva}}$	146%	121%	85%
Stupeň samofinancovania	$\frac{\text{Vlastné imanie}}{\text{Aktíva}}$	-46%	-21%	15%
Finančná páka	$\frac{\text{Aktíva}}{\text{Vlastné imanie}}$	-2,15	-4,69	6,86

Zdroj: vlastné spracovanie podľa finančných výkazov spoločnosti

Spoločnosť žije od roku 2020 na dlh. Svoje podnikanie financuje externými zdrojmi, či už bankovými alebo dodávateľskými úvermi. Príliš vysoké zadlženie môže mať za následok, že im inštitúcie odmietnu ďalej poskytovať financovanie, pretože to bude príliš rizikové. Stupeň samofinancovania potvrdzuje celkovú zadlženosť skúmaného subjektu.

Finančná páka hovorí o tom, že spoločnosť z vlastných zdrojov nedokáže vyprodukovať ani jedno euro majetku. Ukazovatele zadlženosti (pozri Tabuľka 9) taktiež vypovedajú o nepriaznivej finančnej situácii podniku.

Tabuľka 10 Ukazovatele likvidity

Ukazovateľ	Výpočet	2021	2020	2019
Likvidita 1. stupňa	$\frac{\text{Finančné účty}}{\left(\begin{array}{l} \text{Krát. záväzky} + \\ \text{Krát. rezervy} + \\ \text{Bežné bankové úvery} + \\ \text{Krátk. fin. výpomoci} + \\ \text{ČR} \end{array} \right)}$	0,17	0,31	0,70
Likvidita 2. stupňa	$\frac{FÚ + \text{Krátk. pohľ.} + \text{ČR}}{\left(\begin{array}{l} \text{Krát. záväzky} + \\ \text{Krát. rezervy} + \\ \text{Bežné bankové úvery} + \\ \text{Krátk. fin. výpomoci} + \\ \text{ČR} \end{array} \right)}$	0,28	0,58	0,96
Likvidita 3. stupňa	$\frac{FÚ + \text{Krátk. pohľ.} + \text{zásoby} + \text{ČR}}{\left(\begin{array}{l} \text{Krát. záväzky} + \\ \text{Krát. rezervy} + \\ \text{Bežné bankové úvery} + \\ \text{Krátk. fin. výpomoci} + \\ \text{ČR} \end{array} \right)}$	0,31	0,68	1,01

Zdroj: vlastné spracovanie podľa finančných výkazov spoločnosti

Napriek tomu, že likvidita nezodpovedá ideálnym hodnotám, nepovažovali by sme ju za zlú. Spoločnosť pôsobí v odvetví, v ktorom nemá mať prečo vysoké pohľadávky, všetky predaja sa takmer okamžite pretavia do hotovostných prostriedkov. Zásoby taktiež nedrží, keďže sa jedná o potraviny s určitou dobou trvanlivosti. Obe naše tvrdenia týkajúce sa pohľadávok aj zásob dokazujú ukazovatele aktivity v tabuľke č. 10. Ukazovatele likvidity nepovažujeme za potvrdenie zlej situácie podniku.

Tabuľka 11 Ukazovatele aktivity

Ukazovateľ	Výpočet	2021	2020	2019
Doba obratu zásob vo vzťahu k tržbám	$(\text{Zásoby}/\text{Celkové tržby}) \cdot 365$	5	7	4
Doba inkasa pohľadávok vo vzťahu k tržbám	$(\text{Krát. pohľadávky}/\text{Celkové tržby}) \cdot 365$	12	13	10
Doba splácania záväzkov vo vzťahu k tržbám	$(\text{Krát. záväzky}/\text{Celkové tržby}) \cdot 365$	114	52	55

Zdroj: vlastné spracovanie podľa finančných výkazov spoločnosti

Zásoby sú rýchloobrátkové, čo aj zodpovedá odvetviu, v ktorom spoločnosť pôsobí (pozri Tabuľka 11). Inkasá pohľadávok sa pohybujú okolo 10 dní, čo by mohlo predstavovať dlhšie spracovanie platieb od konečných spotrebiteľov. Doba splácania záväzkov sa výrazne zhoršila. Spoločnosť pravdepodobne nedokáže plniť svoje záväzky v stanovených limitoch, čo môže zapríčiniť nechuť obchodných partnerov spolupracovať.

4.2.2 Analýza ex-ante

Pre analýzu ex-ante sme si vybrali Altmanovo Z-skóre, INDEX 05, FinStat skóre, Rýchly test, Test podniku v ťažkostiach a Index bonity. Najprv sme každý model predstavili, o čo ide a akú má škálu vyhodnotenia. Následne sme uviedli výsledky analýz spolu s vyhodnotením.

Altmanovo Z-skóre

Altmanovo Z-skóre je medzinárodne uznávaný model vyvinutý v Amerike už v roku 1968, ktorého úlohou je predpovedať potenciálnu krízu podniku. Pomocou tohto modelu sú firmy klasifikované do troch úrovní vyjadrujúcich pravdepodobnosť úpadku danej

spoločnosti. Vybrali sme konkrétne variantu Z2-skóre, keďže nami skúmaný podnik nie je kótovaný na kapitálovom trhu a mali by sme sa dostať k presnejším výsledkom.⁴¹

Vzorec: $Z2 = 0,717 \cdot X1 + 0,847 \cdot X2 + 3,107 \cdot X3 + 0,420 \cdot X4 + 0,998 \cdot X5$ kde

(X1) = čistý prevádzkový kapitál / celkový kapitál (majetok)

(X2) = nerozdelený zisk / celkový kapitál

(X3) = zisk pred úrokmi a zdanením / celkový kapitál

(X4) = základné imanie (tržná hodnota akcií) / celkové dlhy

(X5) = obrat (tržby) / celkový kapitál

Škála vyhodnotenia:

ak $Z > 2,9$ – finančná situácia podniku je stabilná, a ani v budúcnosti sa neočakávajú finančné ťažkosti – pásmo prosperity;

ak Z patrí do intervalu $< 1,21 ; 2,9 >$ – toto pásmo nazýva Altman sivou zónou, pretože je to pásmo nevyhranených výsledkov, neexistuje žiadna štatistická prognóza pre určenie budúcnosti podniku;

ak $Z < 1,21$ – ide o výsledky vypovedajúce o zlom finančnom stave podniku, ktorý v budúcnosti s veľkou pravdepodobnosťou vyústi do bankrotu.

INDEX 05

INDEX 05 je model slúžiaci na hodnotenie finančného zdravia spoločnosti. Oproti Altmanovmu Z-skóre sa jedná o pomerne novší model vytvorený v roku 2005. Rovnako ako pri iných modeloch, sú na jeho výpočet využité rôzne finančné ukazovatele, ktorým sú pomocou koeficientov priradené váhy. Výsledná hodnota modelu zaraďuje spoločnosti do troch rôznych úrovní prosperity.⁴²

⁴¹ EIPS – Ekonomické Informácie a Poradenské Služby. *Altmanovo Z-skóre. (Metóda viacrozmernej diskriminačnej analýzy.)*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2020, [cit. 2023-04-11]. Dostupné na: <https://www.ruz.sk/bankrotne-modely-metody-viacrozmernej-diskriminacne-analyzy/altmanz-altman95-altmanzmod/>

⁴² EIPS – Ekonomické Informácie a Poradenské Služby. *Index IN 01 a IN 05*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2020, [cit. 2023-04-11]. Dostupné na: <https://www.ruz.sk/index-in-01-a-in-05/>

Vzorec: $IN\ 05 = 0,13 * X1 + 0,04 * X2 + 3,97 * X3 + 0,21 * X4 + 0,09 * X5$ kde

(X1) = celkový kapitál (majetok) / cudzie zdroje (cudzí kapitál)

(X2) = EBIT / nákladové úroky

(X3) = EBIT / celkový kapitál (majetok)

(X4) = výnosy celkom / celkový kapitál (majetok)

(X5) = obežný majetok/ krátkodobé záväzky v širšom zmysle

Škála vyhodnotenia:

ak $IN\ 05 > 1,6$ = podnik tvorí hodnotu

ak $IN\ 05$ je v intervale 0,9 až 1,6 = šedá zóna

ak $IN\ 05 < 0,9$ = podnik smeruje k bankrotu

FinStat skóre

V posledných rokoch sa spoločnosť FinStat, s.r.o. dostala do verejného povedomia prostredníctvom spracovávaní dát zo štátnych stránok, ako je napríklad Finančná správa Slovenskej republiky alebo Obchodný register. Množstvo času trávia spracovaním, analýzou a následnou interpretáciou verejných finančných údajov slovenských aj českých spoločností. Práve kvôli relevantnosti používaných zdrojov a kvôli kvalitnému spracovaniu sme sa rozhodli využiť aj model pravdepodobnosti úpadku firmy navrhnutý FinStatom špeciálne pre slovenský trh. Ide o model logistickej regresie, ktorého výstup slúži ako indikátor potenciálneho úpadku podniku počas nasledujúceho účtovného roku. Finančné ukazovatele boli zvolené pomocou metód bayesovskej štatistiky. Do výpočtu vstupuje 5 ukazovateľov s modelom určenými váhami, ktoré sú následne prepočítané do škály 0 – 100. Výsledná hodnota je pre jednoduchšiu interpretáciu zaradená do jednej z troch úrovní prosperity podniku.⁴³

⁴³ FINSTAT. *Finstat skóre za rok 2021*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2023, [cit. 2023-04-10]. Dostupné na: https://finstat.sk/47698080/finstat_skore

Vzorec: $M = 1 / (1 + e^{-(4,81338604 - 4,802126036 * X1 - 5,656094358 * X2 - 3,191810939 * X3 - 1,826735514 * X4 + 0,00000640 * X5)})$ kde

(X1) = Celková zadlženosť

(X2) = Stupeň samofinancovania

(X3) = Finančné účty / aktíva

(X4) = Návratnosť aktív

(X5) = Doba splácania záväzkov z obchodného styku

Škála vyhodnotenia:

0-30 finančne stabilná spoločnosť

31-70 šedá zóna

71-100 vysoká pravdepodobnosť úpadku.

Graf 8 Grafické zobrazenie výsledkov FinStat modelu



Zdroj: *FinStat finančný report*⁴⁴

Test podniku v ťažkostiach

Väčšina nami vybraných modelov pre analýzu ex-ante má medzinárodné pôsobenie a využitie. Avšak, keďže sa nachádzame v podmienkach Slovenskej republiky, rozhodli sme sa uviesť FinStat skóre a Test podniku v ťažkostiach, ktoré sú zatiaľ využívané len na Slovensku. Zákon o účtovníctve č. 431/2002 Z. z. ukladá povinnosť spoločnostiam sledovať svoj stav, či sa nenachádzajú v kríze a zároveň hneď ako sa dozvedia o tom, že sa v kríze nachádzajú, majú povinnosť podať návrh na začatie konkurzného konania.⁴⁵ Test krízy

⁴⁴ FINSTAT. *AmRest SK s.r.o. - Finančný report*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2023, [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: <https://www.finstat.sk/51676524/report>

⁴⁵ Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve, [elektronický zdroj]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné na: <https://www.epi.sk/zz/2002-431>

(ťažkostí) sa počíta nasledovne: pomer vlastného imania a záväzkov (mimo podriadených záväzkov) nesmie byť menší ako 8 : 100, pričom vlastné imanie nesmie byť záporné.

Quick test

Ďalšou pomerne často používanou metódou je Quick test (pozri Tabuľka 12), v preklade Rýchly test. Ide o metódu, ktorá pracuje so štyrmi ukazovateľmi a to ju robí pomerne jednoduchou a rýchlo uskutočniteľnou.

Tabuľka 12 Quick test - bodové ohodnotenie

Bodovanie	Veľmi dobré	Dobré	Stredné (dobré)	Zlé	Ohrozenie insolvenciou
Body	1 b	2 b	3 b	4 b	5 b
MS je vyššia ako	0,3	0,2	0,1	0	záporný
DSD je kratšia ako	3	5	12	30	viac
CF/V je väčší ako	0,1	0,08	0,05	0	záporný
ROI je vyššia ako	0,15	0,12	0,08	0	záporná

(vrátane)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Podnikovaanaliza.sk⁴⁶

Tento model pracuje s:

(MS) = Miera samostatnosti = vlastný kapitál / celkový kapitál

(DSD) = Doba splácania dlhov = (cudzí kapitál – finančné účty) / cash flow

(CF/V) = Podiel cash flow na celkových výnosoch = cash flow / výnosy

(ROI) = Rentabilita celkového kapitálu použitím EBIAT (ROI použitím EBIAT) = EBIAT / celkový kapitál

Škála vyhodnotenia:

Súčet bodov je menej než 8 bodov – veľmi dobrá finančná situácia (bonitná firma)

Súčet bodov je v intervale 8 až 11 bodov – dobrá finančná situácia (bonitná firma)

Súčet bodov je v intervale 12 až 15 – zlá finančná situácia (firma smerujúca k bankrotu)

Súčet bodov je v i. 16 až 19 – veľmi zlá finančná situácia (firma smerujúca k bankrotu)

⁴⁶ VRÁBEL, M. *Rýchly test*, [elektronický zdroj]. 2014, [cit. 2023-04-21]. Dostupné na: <https://podnikovaanaliza.sk/financna-analyza/analiza-ex-ante/rychly-test/>

Súčet bodov je viac než 19 – extrémne zlá finančná situácia (firma smerujúca k bankrotu)

Index bonity

Index bonity predstavuje finančnú analýzu založenú na matematicko-štatistických metódach, ktorá komplexne posudzuje finančnú situáciu podniku. Hlavným cieľom indexu bonity je zhodnotiť finančnú situáciu (finančnú kondíciu) subjektu a prispieť tak k správne posúdeniu finančnej stability podniku, a to aj s ohľadom na budúcu finančnú udržateľnosť subjektu. Index bonity vychádza z historických údajov podniku, ktoré sú prezentované dosahovanými výsledkami podniku, vypovedajúcich o hospodárení podniku, o jeho majetkových pomeroch ako aj štruktúre financovania aktív podniku.⁴⁷

Vzorec: $B = 1,5 * X1 + 0,08 * X2 + 10 * X3 + 5 * X4 + 0,3 * X5 + 0,1 * X6$ kde

(X1) = Cash flow / cudzí kapitál

(X2) = Celkový kapitál / cudzí kapitál

(X3) = Zisk pred zdanením / celkový kapitál

(X4) = Zisk pred zdanením / tržby

(X5) = Zásoby / tržby

(X6) = Tržby / celkový kapitál

Škála vyhodnotenia:

B je väčšie než 3 – extrémne dobrá finančná situácia (bonitná firma)

B je v intervale 2 až 3 – veľmi dobrá finančná situácia (bonitná firma)

B je v intervale 1 až 2 – dobrá finančná situácia (bonitná firma)

B je v intervale 0 až 1 – určité problémy (tzv. šedá zóna)

B je v intervale -1 až 0 – zlá finančná situácia (firma smerujúca k bankrotu)

B je v intervale -2 až -1 – veľmi zlá finančná situácia (firma smerujúca k bankrotu)

B je menšie než -2 – extrémne zlá finančná situácia (firma smerujúca k bankrotu)

⁴⁷ Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky. *Usmernenie k postupu určenia bonity subjektu v rámci dopytovo orientovaných projektov*, [elektronický zdroj]. 2015, [cit. 2023-04-22]. Dostupné na: https://www.opvai.sk/media/101312/usmernenie-k-sledovaniu-bonity-subjektu_v11.pdf

Tabuľka 13 Výsledky predikčných modelov

Položka	2021	2020	2019
FinStat skóre	60%	63%	45%
Altmanovo Z-skóre	0,325	0,053	0,389
INDEX 05	-0,649	-1,483	-1,700
Quick test	16	16	14
Index bonity	-3,038	-4,810	-4,155
Test podniku v ťažkostiach	-0,32	-0,18	0,17

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe tabuľky 13 vidíme, že FinStat skóre spoločnosti sa znížilo z hodnoty 63 % v roku 2020 na 60 % v roku 2021. Toto by mohlo naznačovať zlepšenie finančnej stability spoločnosti, avšak nie je to výrazné zlepšenie situácie. Podnik sa stále podľa tohto skóre nachádza v šedej zóne a značne bližšie k pravdepodobnému úpadku ako ku zdravej spoločnosti.

Altmanovo Z-skóre, ktoré meria pravdepodobnosť bankrotu spoločnosti, sa zvýšilo z 0,053 v roku 2020 na 0,325 v roku 2021. Pozitívny vývoj naznačuje, že spoločnosť je vo finančne lepšej pozícii ako v predchádzajúcom roku. Hodnota sa napriek tomu nachádza hlboko pod 1,21, takže aj Altmanovo Z-skóre predpokladá blížiaci sa bankrot spoločnosti.

Skóre INDEX 05 sa tiež zlepšilo, prechádzajúc z -1,483 v roku 2020 na -0,649 v roku 2021. Mohlo by to naznačovať, že spoločnosť dosiahla pokrok v riadení svojich finančných rizík, avšak výsledky sú stále záporné, pri čom až do hodnoty 0,9 INDEX 05 považuje podnik za smerujúci ku bankrotu.

Quick test sa zachovalo konštantné na úrovni 16 v rokoch 2020 a 2021, čo naznačuje relatívne stabilnú likviditu spoločnosti, avšak opäť, stále nachádzajúcu sa vo veľmi zlej finančnej situácii.

Index Bonity sa síce zlepšil z -4,810 v roku 2020 na -3,038 v roku 2021. Pozitívny medziročný vývoj, avšak je stále veľmi nízko pod posledným hodnoteným intervalom, takže index považuje túto spoločnosť za smerujúcu ku bankrotu.

Hodnota Testu krízy sa znížila z -0,18 v roku 2020 na -0,32 v roku 2021. Znamená to, že spoločnosť prežíva viac finančného stresu ako v predchádzajúcom roku a neustále kumuluje straty, ktoré jej znižujú vlastné imanie.

Celkovo, hoci sú niektoré výsledky predikčných modelov horšie ako v predchádzajúcom roku, spoločnosť sa zdá byť vo finančne stabilnejšej pozícii v roku 2021 v porovnaní s rokom 2020. Medziročný vývoj by sme v podstate mohli zhodnotiť aj kladne.

Celkový vývoj spoločnosti, resp. momentálnu situáciu, v ktorej sa podnik nachádza, hodnotíme veľmi negatívne. Výsledky každého modelu sú výrazne pod chcenými a zdravými úrovňami. Podľa nášho názoru, životaschopnosť podniku „kriví“ finančná pomoc od prepojených jednotiek. Ak by neboli financovaní externými zdrojmi, už by pravdepodobne prehodnotili pôsobenie na slovenskom trhu.

5 Diskusia

Pri teórii sme sa zamerali na poznanie pojmu franchising a všetkého s ním spojeného. Vďaka teoretickým poznatkom sme vedeli lepšie spoznať skúmaný podnik, porozumieť napríklad rozloženiu aktív, ale aj rozloženiu externého financovania. Výhody a nevýhody podľa rôznych autorov sme použili ako základ pre naše návrhy a odporúčania. Všeobecné teoretické znalosti, ktoré nám poskytlo štúdium, sme zase použili pri vypracovaní nefinančnej a finančnej analýzy podniku a pri jej vyhodnotení. Písanie záverečnej práce bolo pre nás pomerne zložitú, keďže, ako sme už viackrát spomínali. Avšak, dozvedeli sme sa množstvo nových informácií, mnohé výhody a nevýhody nás dovedy nenapadli.

Pôvodne mala práca obsahovať expertný rozhovor, na základe ktorého by sme sa, v kombinácii s finančnou a nefinančnou analýzou, vedeli dopracovať k relevantnejším výsledkom. Bohužiaľ, spoločnosť AmRest SK s.r.o. na správy ani na telefonáty nereagovala, preto sme sa rozhodli pre alternatívny postup. Toto rozhodnutie okrem iného významne ovplyvnilo aj kapitolu Metodika práce a metódy skúmania, keďže sme spôsob získavania údajov expertným rozhovorom nevedeli použiť.

Zaujímavé bolo hľadanie informácií o krátkom prvotnom zotrvaní značky Burger King na slovenskom trhu, keďže je o tom tiež dostupných pomerne málo informácií. O to väčšie bolo prekvapenie, keď sme ako franchisanta identifikovali spoločnosť, ktorá nemala absolútne nič spoločné s prevádzkou reštaurácií s rýchlym občerstvením. Z nášho skúmania vyplýva, že pravdepodobne mal tento franchisant úmysel rýchlo zarobiť, preto podcenil silnú konkurenciu, obmedzil rozpočet na marketing na úplné minimum a prehnane vysoko nastavil ceny za ponúkané jedlo. Z toho vyplýva, ak by ktokoľvek mal ambície prevádzkovať franšizu s rýchlym občerstvením, ktorá je známa takmer celosvetovo, mal by mať za sebou veľkú spoločnosť (ako je to v prípade AmRest SK s.r.o.), ktorá poskytne podporu v prípade neočakávaných negatívnych udalostí alebo by mal mať dostatočné vedomosti a skúsenosti s takýmto podnikaním. Tie minimalizujú riziko neúspechu.

5.1 Výhody a nevýhody konkrétnej franchisingovej siete

Za teoretický základ pre zhodnotenie pozitív a negatív franchisingovej siete Burger King použijeme definíciu podľa SFA z pohľadu franchisanta.

Za výhodu považujeme financovanie poskytované franchisorom, poskytnuté výpomoci tvoria významnú časť celkových pasív spoločnosti. Taktiež aj úroky spojené s výpomocou sú priaznivejšie ako obvyklé bankové úroky. Ako sme si všimli v sledovanom období, financovanie je možné v prípade potreby navýšiť, čo je taktiež pozitívum.

Výhodou je známa značka, slovenskí spotrebitelia ju majú šancu poznať z okolitých krajín, prípadne z reklamy, ktorá je ale podľa nášho názoru nedostatočná. Priamo súvisiaca s danou výhodou je ale aj nevýhoda, a to nemožnosť samostatného rozhodovania, ako napríklad zvýšenie finančných prostriedkov určených na marketing. Na slovenskom trhu pôsobí viacero reštaurácií s rýchlym občerstvením a napriek tomu, že už majú vytvorené svoje zákaznícke portfólio, neustále investujú do reklamy a tým sa držia v povedomí obyvateľstva. Sieť Burger Kingu tento faktor podcenila a-zanedbala.

Negatívum spojené s financovaním je práve silná závislosť na franchisorovi. Tú by sme mohli eliminovať, ak by sme získali finančné zdroje z iných inštitúcií. Bankové inštitúcie poskytujú úvery pre podnikateľov, pri ktorých by spoločnosť pravdepodobne musela zriadiť záložné právo na dlhodobý majetok, keďže pohľadávky aj zásoby sú v malých hodnotách. Pričom okrem zabezpečenia, sledujú aj ziskovosť podniku, platobnú schopnosť a úverovú históriu. Úrokové sadzby financovania od banky sa pohybujú od 8,50% p. a. vyššie a pri omeškaní sankčné úroky až do výšky 25%⁴⁸, pričom momentálne má financovanie s 5,50% úrokom. Spoločnosť je dlhodobo stratová, doba splácania záväzkov presahuje 100 dní a od založenia nečerpala bankový úver, takže nemá ani úverovú históriu. Jedinú zo spomínaných podmienok spĺňa zabezpečenie úveru, takže bankový úver neprichádza do úvahy. Za nevýhodu vzápätí môžeme považovať licenčné poplatky, ktoré sa nachádzajú podľa nášho predpokladu v nákladoch za služby. Keďže ich nedokážeme odčleniť od ostatných nákladov, je ťažké určiť ich výšku a bližšie ich skúmať.

Vyhodnotenie finančnej a nefinančnej analýzy

Spoznali sme masterfranchisingovú spoločnosť AmRest SK s.r.o. pomocou bližšej charakteristiky jej značiek, produktov a histórie. Podľa PEST analýzy sme zistili, že by spoločnosť nemala zabudnúť na pracovné zázemie na území Slovenska vrátane

⁴⁸ ČSOB. *Úrokové sadzby – fyzické osoby, podnikatelia a právnické osoby – úvery*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2016, [cit. 2023-05-04]. Dostupné na: https://www.csob.sk/documents/11005/103327/Uvery_PO_24102016.pdf

zamestnancov, ktorí sa budú venovať legislatívnej stránke podnikania. Potravinárstvo je prísne sledované a podlieha viacerým reguláciám, ktoré pre zahraničné subjekty môžu byť náročné. Taktiež sa pri vstupe na trh musí pripraviť na daňovo-odvodové zaťaženie príjmov z podnikania, ale aj zo závislej činnosti. Spoločnosť potrebuje na výkon svojej činnosti množstvo zamestnancov, takže výdavky na mzdy budú značné. Ako sme spomínali v sociálnych faktoroch, produkt je potreba prispôbiť na preferencie tuzemského trhu spolu so správnou polohou prevádzky.

Vo SWOT analýze sme identifikovali najdôležitejšie silné a slabé stránky spolu s príležitosťami a hrozbami. AmRest SK s.r.o. disponuje známymi franšízami a má dobré umiestnenie prevádzok, čo umožňuje spoločnosti osloviť širokú cieľovú skupinu zákazníkov. Avšak, spoločnosť čelí vysokým nákladom na prevádzku, závislosti na medzinárodných značkách a silnej konkurencii. Naopak, príležitosti pre spoločnosť zahŕňajú rozšírenie ponuky produktov, rozšírenie počtu prevádzok a využitie moderných technológií.

Odvetvová analýza podčiarkla zistenia z PEST a SWOT analýzy. Spoznanie odvetvia môže pomôcť fast-foodovým reťazcom zlepšiť svoje konkurenčné postavenie a identifikovať príležitosti na rast a inovácie. Spoznanie trhu, jeho skúmanie a na to nadväzujúce plánovanie je neoddeliteľnou súčasťou podnikania. Ani jeden faktor uvedený v odvetvovej analýze by spoločnosť nemala vynechať, ak plánuje dlhodobo a stabilne prosperovať v danom odvetví.

Viacero faktorov, ktoré sme uvádzali ako dôležité v PEST a odvetvovej analýze spoločnosť už aktuálne splnila, ako napríklad strategické rozmiestnenie prevádzok do veľkých miest a pod. Ostatné faktory sme použili ako návrhy a odporúčania na zlepšenie vo vyhodnotení výskumnej otázky.

Z finančnej analýzy podnik vyšiel menej perspektívne ako z nefinančnej. Finančné pomerové ukazovatele okrem najbežnejšej likvidity nemali uspokojivé výsledky. Z vlastných zdrojov nedokáže spoločnosť vyprodukovať ani jedno Euro tržieb. Všetky rentability sú v záporných hodnotách a celková zadlženosť presahuje 100 %, čo potvrdzuje závislosť spoločnosti na externých zdrojoch financovania. Na druhú stranu, v rámci možností dodržiava rýchlu obrátkovosť zásob, keďže sa jedná o potravinársky priemysel. Inkasovanie pohľadávok je taktiež v pozitívnych číslach, keďže sa jedná o podnikanie, v ktorom sa okamžite platí na mieste, nie na faktúru s odloženou splatnosťou. Doba splácania záväzkov je ale veľmi vysoká. Tento ukazovateľ samozrejme skresľuje aj nesplácanie dlhu voči

prepojeným účtovným jednotkám, takže to nepovažujeme za kritickú hodnotu. Celkové zhodnotenie ukazovateľov by sme vo všeobecnosti nazvali ako nepriaznivé.

Pokúsili sme sa použiť čo najviac predikčných modelov, aby sme znížili nepresnosť a chybovosť metód. Z každej jednej metódy podnik vyšiel v zlej situácii, viac či menej. Podľa analýzy ex-anté sa podnik nachádza vo veľmi zlej finančnej situácii a smeruje ku bankrotu. Samozrejme do výpočtu a vyhodnotenia vstupuje množstvo premenných a výsledky nie sú ani z ďaleka stopercentné, avšak istá pravdepodobnosť, že predpovedajú pravdivý scenár, tu stále je. To isté platí ako pri finančných pomeroch ukazovateľoch, výsledky sú neuspokojivé a nepriaznivé, avšak aspoň medziročný vývoj sa zdal pozitívny.

Vyhodnotenie výskumnej otázky

Po dôslednom vyhodnotení všetkých spracovaných informácií a poznatkov sme prišli k záveru, že by sme ako franchisant značky Burger King v tejto podobe na slovenský trh nevstúpili. Slovenský trh je plný konkurencie, za najväčšiu by sme z nášho pohľadu považovali reťazec McDonald's. Spomínaná sieť ma vytvorené silné povedomie na trhu, neustále investuje do reklamy, inovácií (či už technologických pri objednávaní alebo obmeny produktov). Produkty sú prispôsobené tuzemskému občenstvu a v pravidelnom intervale sa obmieňajú v tzv. „sezónach“. Nič zo spomínaných aktivít sme v prípade Burger King nezachytili. Cenová relácia je veľmi podobná, ak nie totožná s ostatnými reťazcami, technologicky nepredčili ani jedného konkurenta. Marketing je na veľmi slabej úrovni, takže je malá šanca, že pritiahnu pozornosť obyvateľov zo širšieho okolia. Bohužiaľ, z osobnej skúsenosti môžeme skonštatovať, že ani v kvalite a chuti jedla nie sú lepší ako konkurencia. V aktuálnej situácii nemá podnik žiadnu konkurenčnú výhodu, ktorej by sa mohol držať a ktorú by mohol rozvíjať.

Ale keďže už podnik pôsobí na území Slovenska, pokúsili sme sa sformulovať návrhy a odporúčania pre zlepšenie situácie. Zvýšiť dočasne stratu, zlepšiť kvalitu surovín, prípadne nábrať viac zamestnancov, ktorých vhodne zaškolia a prídu s novým produktom, ktorý odpromujú po vzore ostatných sietí. Tento postup by mohol prilákať nových aj starých zákazníkov, ktorí by po dobrom zážitku uvažovali o opätovnej návšteve. Nový produkt sa však musí trafiť do chutí cieľovej skupiny, spoločnosť musí byť schopná produkt dodať čo najrýchlejšie a bolo by vhodné, aby prípadná kampaň bola obrovských rozmerov (reklamné spoty v rádiách, na sociálnych sieťach, bilbordoch). Navrhovali by sme sa inšpirovať

fungujúcim systémom McDonald's a v ideálnom prípade ho skúsili vylepšiť. Tento postup by mohol sieť uviesť do väčšieho povedomia. Následne prichádza otázka, ako sa udržať na trhu medzi tak silnou konkurenciou a zároveň byť aj ziskový. Navrhovali by sme klásť dôraz na technologický pokrok. Práve tento pokrok by mohol výrazne znížiť potrebu ľudského pracovného kapitálu, a teda aj mzdové náklady a chybovosť. Prevratné by v tejto problematike by boli stroje, ktoré by dokázali s minimálnou pomocou spraviť hotové jedlo. Po technologickej stránke by sme navrhovali zamerať sa postupne na zdravý životný štýl. Slovensko zaostáva v zdravom stravovaní, podľa údajov Štatistického úradu sa spotreba zeleniny na jedného obyvateľa od roku 2015 zvýšila len o 7%.⁴⁹ Existuje tu šanca, že by boli úspešní, ak by boli prvou spoločnosťou, ktorá by ponúkala naozaj zdravý fast-food.

Odporúčali by sme spoločnosti mať detailný plán prevádzky, v akých číslach sa pohybujú aktuálne, v akých by sa chceli a v akom časovom období. Následne je nevyhnutné plán vyhodnocovať a prijímať kroky k jeho splneniu. Veríme, že spoločnosť už niečo obdobné má, avšak ak nie, plán je nevyhnutnou súčasťou. Stále existuje možnosť, že od spoločnosti nie je zisk očakávaný. Skupina ju môže podporovať z iných dôvodov, ako napríklad daňová optimalizácia, alebo len prestíž, že pôsobí aj na slovenskom trhu, bez ohľadu na výsledky.

5.2 Prínosy pre teóriu a prax

Podstatnou časťou pre širšie publikum je práve táto časť záverečnej práce. Medzi prínosy pre teóriu by sme zaradili zosumarizovanie a zjednotenie informácií, s ktorými sme pracovali a rozšírenie informačnej oblasti v slovenskom jazyku o aktuálne poznatky a zistenia.

Čo sa týka praxe, spoločnosť by mohla použiť našu prácu na vyhodnotenie minulých období a naše odporúčania a návrhy v budúcom vývoji. Akademická pôda by mohla pokračovať v skúmaní predikčných modelov, ktoré by boli určené na franchisingové reťazce, respektíve aspoň im prispôsobené a teda by mali vyššiu výpovednú hodnotu. Za účelom prínosov pre prax, odporúčame SFA aktualizovať dáta a údaje, ktoré poskytuje a vytvoriť

⁴⁹ TINÁK, R. *Zdravé stravovanie je všade, len nie u nás. Slováci chcú hlavne mäso, nie zeleninu*, [elektronický zdroj]. 2021, [cit. 2023-05-04]. Dostupné na: <https://hnonline.sk/slovensko/3671875-zdrave-stravovanie-je-vsade-len-nie-u-nas-slovaci-chcu-hlavne-maso-nie-zeleninu>

databázu franchisingov pôsobiacich na Slovensku. Naša aktuálna predstava je internetová stránka, napríklad v podobe e-shopu, kde by záujemca videl krátky popis a podmienky franšízy a priamo by mohol vyjadriť záujem a požiadať o viac informácií.

Záver

V tejto práci sme sa pokúsili bližšie popísať franchising a na príklade konkrétneho podniku sme identifikovali výhody a nevýhody tejto formy podnikania. Charakterizovali sme franchising v kontexte súčasného stavu problematiky na Slovensku a v zahraničí. Po vymedzení pojmu franchising z pohľadu rôznych inštitúcií a odborníkov sme predstavili franchisingové strany a priblížili jeho históriu a vývoj. Snažili sme sa dôkladne objasniť výhody a nevýhody franchisingu a následne sme skúmali príklady dobrej praxe a zlyhania na zahraničných trhoch.

Zadefinovaním hlavného a čiastkových cieľov sme otvorili kapitolu Cieľ práce, z ktorej sa nám podarilo splniť všetky ciele. Veríme, že tieto poznatky budú užitočné či už pre akademickú obec Ekonomickej univerzity v Bratislave a pre všetkých, ktorých táto problematika zaujíma. Po úspešnom zedefinovaní skúmanej spoločnosti sme v rámci tretej kapitoly popísali pracovné postupy, spôsob získavania údajov a ich zdroje a použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov.

V kapitole Výsledky práce sme pomocou finančnej a nefinančnej analýzy dokázali charakterizovať nami skúmaný podnik. Zaujímavou časťou tejto práce je práve historický neúspech značky Burger King na Slovensku, ktorý spomínane v kapitole 4.1.1. Pomocou PEST, SWOT a odvetvovej analýzy sme dokázali priblížiť nefinančnú analýzu. V rámci analýzy ex-post sme sa pozreli na horizontálnu a vertikálnu analýzu aktív a pasív a doplnili sme to o horizontálnu analýzu VZaS. Následne sme zhodnotili Ukazovatele rentability a marže, zadlženosti, likvidity a aktivity spolu s predikčnými modelmi.

Na záver sme zhrnuli proces tvorby práce, jej výsledky, prínosy a naše odporúčania a návrhy pre zlepšenie.

Zoznam použitej literatúry

1. AmRest SK s.r.o. *Výročná správa za rok 1.1.2021 - 31.12.2021*, [elektronický zdroj]. 2022, [cit. 2023-02-25]. Dostupné na: <https://registeruz.sk/cruz-public/domain/financialreport/show/8283407>
2. AUGUSTÍN, R. *Potvrdené: Burger King v Polus City Centre už víta zákazníkov*, [elektronický zdroj]. 2010, [cit. 2023-04-04]. Dostupné na: <https://retazce.wordpress.com/2010/10/25/potvrdene-burger-king-v-polus-city-centre-uz-vita-zakaznikov/>
3. BAILEY, Renee. *How Much Does It Cost to Open a Krispy Kreme?*, [elektronický zdroj]. 2022, [cit. 2023-02-17]. Dostupné na: <https://www.franchisedirectcanada.com/information/how-much-does-it-cost-to-open-a-krispy-kreme>
4. BENKO, J. *Vývoj sadzieb dane z príjmov za roky 2000 až 2017*, [elektronický zdroj]. 2016, [cit. 2023-04-05]. Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/dan-z-prijmov/vyvoj-sadzieb-dane-z-prijmov>
5. ČSOB. *Úrokové sadzby – fyzické osoby, podnikatelia a právnické osoby – úvery*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2016, [cit. 2023-05-04]. Dostupné na: https://www.csob.sk/documents/11005/103327/Uvery_PO_24102016.pdf
6. EIPS – Ekonomické Informácie a Poradenské Služby. *Altmanovo Z-skóre. (Metóda viacrozmernej diskriminačnej analýzy)*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2020, [cit. 2023-04-11]. Dostupné na: <https://www.ruz.sk/bankrotne-modely-metody-viacrozmernej-diskriminacne-analyzy/altmanz-altman95-altmanzmod/>
7. EIPS – Ekonomické Informácie a Poradenské Služby. *Index IN 01 a IN 05*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2020, [cit. 2023-04-11]. Dostupné na: <https://www.ruz.sk/index-in-01-a-in-05/>
8. EUROEKONÓM. *Franchising*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2019, [cit. 2022-11-08]. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/franchising/>
9. EUROEKONÓM. *Franchising*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2019, [cit. 2022-11-08]. Dostupné na: <https://www.euroekonom.sk/franchising/>

10. Fédération française de la franchise, *Code de déontologie européen de la franchise*, [elektronický zdroj]. Paris, 2004, [cit. 2022-11-02]. Dostupné na: <https://www.eff-franchise.com/about-franchising/definition-of-franchising>
11. FINSTAT. *AmRest SK s.r.o. - Finančný report*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2023, [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: <https://www.finstat.sk/51676524/report>
12. FINSTAT. *Finstat skóre za rok 2021*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2023, [cit. 2023-04-10]. Dostupné na: https://finstat.sk/47698080/finstat_skore
13. FRANCHISE DIRECT. *Start a Minuteman Press Franchise*, [elektronický zdroj]. 2022, [cit. 2022-11-23]. Dostupné na: <https://www.franchisedirect.com/successstories/business-services-franchises/minuteman-press/second-generation-minuteman-press-franchisees-in-cupey-and-san-juan-puerto-rico-continue-family-legacies-for-27-years-and-counting>
14. FRANCHISE DIRECT. *Success stories*, [elektronický zdroj]. 2022, [cit. 2022-11-23]. Dostupné na: <https://www.franchisedirect.com/successstories/business-services-franchises/minuteman-press/second-generation-minuteman-press-franchisees-in-cupey-and-san-juan-puerto-rico-continue-family-legacies-for-27-years-and-counting>
15. FRANCHISE DIRECT. *Top 100 global franchises*, [elektronický zdroj]. 2022, [cit. 2022-10-30]. Dostupné na: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings>
16. FranchiseHelp. *McDonald's franchise*, [elektronický zdroj]. 2022, [cit. 2022-11-23]. Dostupné na: <https://www.franchisehelp.com/franchises/mcdonalds/>
17. Franchising.sk. *Ako napísať dobrú franšízovú zmluvu*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2021, [cit. 2022-11-08]. Dostupné na: <https://franchising.sk/abc-franchisingu/4025/ako-napisat-dobru-fransizovu-zmluvu/>
18. Franchising.sk. *História franchisingu*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2021, [cit. 2022-11-13]. Dostupné na: <https://franchising.sk/abc-franchisingu/1787/historia-franchisingu/>
19. GRAVVAT, Liam. *Number of McDonald's locations in the United States, North America and world in 2022*, [elektronický zdroj]. USA, 2022, [cit. 2022-11-20]. Dostupné na: <https://eu.usatoday.com/story/money/business/2022/07/30/how-many-mcdonalds-us-world/10123086002/>

20. HN. *Prečo skrachoval Burger King na Slovensku*, [elektronický zdroj]. 2014, [cit. 2023-04-04]. Dostupné na: <https://strategie.hnonline.sk/news/media/779745-preco-skrachoval-burger-king-na-slovensku>
21. International Franchise Association. *What is a franchise?*, [elektronický zdroj]. 2022, [cit. 2022-11-02]. Dostupné na: <https://www.franchise.org/faqs/basics/what-is-a-franchise>
22. KAADO, Bassam. *Franchising can be a tempting business avenue to pursue*, [elektronický zdroj]. 2022, [cit. 2022-11-20]. Dostupné na: <https://www.businessnewsdaily.com/7970-franchising-benefits.html>
23. KESSLER, Ulrich. *Die Entwicklung des franchising*, [elektronický zdroj]. 2006, [cit. 2022-11-13]. Dostupné na: <https://www.franchiseportal.de/ratgeber/die-entwicklung-des-franchising-a-25647>
24. Khera Communications, Inc. *Learning from the Franchising Mistakes of Failed Krispy Kreme*, [elektronický zdroj]. 2022, [cit. 2023-02-24]. Dostupné na: <https://www.morebusiness.com/franchise-risks/>
25. KOČÍŠEK, L. *Burger King na Slovensku skončil*, [elektronický zdroj]. 2012, [cit. 2023-04-04]. Dostupné na: https://medialne.trend.sk/marketing/burger-king-slovensku-skoncil?itm_template=search&itm_modul=articles-search-list&itm_position=1
26. Komapol, s.r.o. *Podnikanie a zamestnanie na Slovensku – Základy podnikania*. Bratislava, 2010, s. 40. ISBN 978-80-969121-8-6.
27. McDonald's. *The financials*, [elektronický zdroj]. 2022, [cit. 2022-11-30]. Dostupné na: <https://www.mcdonalds.com/gb/en-gb/franchising/the-financials.html>
28. Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky. *Usmernenie k postupu určenia bonity subjektu v rámci dopytovo orientovaných projektov*, [elektronický zdroj]. 2015, [cit. 2023-04-22]. Dostupné na: https://www.opvai.sk/media/101312/usmernenie-k-sledovaniu-bonity-subjektu_v11.pdf
29. INTERNATIONAL FRANCHISING ASSOCIATION. *The history of modern franchising*, [elektronický zdroj]. 2022, [cit. 2022-11-13]. Dostupné na: <https://www.franchise.org/blog/the-history-of-modern-franchising>
30. Obchodný zákonník Slovenskej republiky. § 269 ods. 2 *Obchodného zákonníka*, [elektronický zdroj]. Bratislava, [cit. 2022-11-02]. Dostupné na:

<https://www.epi.sk/vzor-zmluvy-a-pravneho-podania/Franchisingova-zmluva-269-ods-2-Obchodneho-zakonnika.htm>

31. Obchodný zákonník Slovenskej republiky. § 269 ods. 2 *Obchodného zákonníka*, [elektronický zdroj]. Bratislava, [cit. 2022-11-08]. Dostupné na: <https://www.epi.sk/vzor-zmluvy-a-pravneho-podania/Franchisingova-zmluva-269-ods-2-Obchodneho-zakonnika.htm>
32. ORGONÁŠ, J. *Franchising*. Bratislava: EKONÓM, 2013, s. 22. ISBN 978-80-225-3679-0.
33. ORGONÁŠ, J. *Franchising*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3679-0
34. REGISTER ÚČTOVNÝCH ZÁVIEROK. *Účtovná závierka k 31.12.2021*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2022, [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: <https://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/financialreport/attachment/9536113>
35. REGISTER ÚČTOVNÝCH ZÁVIEROK. *Výročná správa za rok 1. 1. 2021 - 31. 12. 2021*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2022, [cit. 2023-04-09]. Dostupné na: <https://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/financialreport/attachment/9536113>
36. SATHER, Andrew. *Franchise Risk: Two Public Failures Explain the Two Sides of the Story*, [elektronický zdroj]. 2021, [cit. 2022-11-30]. Dostupné na: <https://investingforbeginners.com/franchise-risk-two-public-failures/>
37. SIMPSON, Fiona. *Franchise Royalty Fees: Percentage Versus Fixed?* [elektronický zdroj]. 2018, [cit. 2023-03-01]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/fionasimpson1/2018/10/08/franchise-royalty-fees-percentage-versus-fixed/?sh=53f5b64d1a93>
38. SLOVENSKÁ FRANCHISINGOVÁ ASOCIÁCIA. *O franchisingu*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2022, [cit. 2022-10-30]. Dostupné na: <https://sfa.sk/sk/o-franchisingu>
39. SLOVENSKÁ FRANCHISINGOVÁ ASOCIÁCIA. *O franchisingu*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2022, [cit. 2022-10-30]. Dostupné na: <https://sfa.sk/sk/o-franchisingu/pre-a-proti>
40. SLOVENSKÁ FRANCHISINGOVÁ ASOCIÁCIA. *O nás*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2022, [cit. 2022-10-30]. Dostupné na: <https://sfa.sk/sk/o-nas>
41. SLOVENSKÁ FRANCHISINGOVÁ ASOCIÁCIA. *Zoznam franchisingových konceptov pôsobiacich na Slovensku*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2012, [cit. 2022-

10-30].

Dostupné

na:

https://sfa.sk/public/download/SFA%20zoznam%20konceptov_new.pdf

42. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Hustota obyvateľstva podľa krajov*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2023, [cit. 2023-04-11]. Dostupné na: https://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/vbd_dem/om7015rr/v_om7015rr_00_00_00_sk
43. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Inflácia - indexy spotrebiteľských cien v januári 2023*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2023, [cit. 2023-04-08]. Dostupné na:

https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/!ut/p/z1/IVPbjpswEP2aPFoezMXwCFEXSLNRISekfqnmBeOyATa4bLNfX9NV1aptAvWLZc3M8ZwzZzDDB8waPognLkXb8Gf1PjLrsxtF0Xa934O_Jw8Q6poPmyQB8Cyc_kiIaGh7nu aCvYk_QLhzP_nxytDAMDH7PQzeWodw9XG7CZYPxE9MvMcMs7yRnTzhY5v1_IT6egG9VB3kKG8bWTZyAd2lLb7W8roA0VTt5ayiQ1Oivrvw4TpCdLko8JE6hmYRjSJalRkytlqgLOMF0gxOwHGITmz4s-W_e2JzKC99NzDoGsBe-yaEbpDETqTr4OpTIN_r4cZxYV79nQbZffh01GuCwRQGmxLpfsLOWkfFgt6kqVGcDqJ8xUkzTvsZb38NmTuFXnDLQZRnFjIKy0S8JAXiFc0zk2YZZXlCaf5NCanMTS6Py8cnhcZlCY3WwodZ8KpUfHl5Ya4y7-jRbxIffrp3xEG8lv_06gKGvpSlumf9867SLRlj87ZKs1ZhNTXGezz_d0u7c3K29asQA tVx8OZtkJ_a0n7dVef0O_Jlt0M!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/?1dmy&urile=wc m%3apath%3a/Obsah-SK-INF-AKT/informativne-spravy/vsetky/61fa563e-fc39-44da-b93d-b2b112a9f988

44. Štatistický úrad SR. *Hrubý domáci produkt vo 4. štvrtroku a za rok 2022*, [elektronický zdroj]. 2023, [cit. 2023-04-05]. Dostupné na: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf_sprava_detail/3da0b25f-b008-4f49-8f46-cde3fe625cd2/!ut/p/z1/tVJLc4IwGPwtPXAM-SRBsLfoWB9Vp2qtmksHMAhVCEIKtb--odOLM_XRQ3NJMrO73242mOMV5qlXxltPxTL19vq-5s3XqTNw2-0GA2iPCAYGj_NJv_Ng9RY2Xp4C3MmsC4Nn9tSbDWkDqI35Zf4L5pgHqcpUhNfSL7wIFTsUpyHydsoAfZB5ot2UqUBFlnv10YCyEGqnd7LxwLfsEPkALqIhbSE3pE0UbaAQJRdOyg41Vy2dBvMHrm9DLa3nrOHBmMdB8_g3p9FifOiM9adSzYcD6i1lrSggw8gO4oLHWHpyzHhoOXpaxqPAirV9mj-d_jNgHPLzWiq7dysed8VYreyqq-5B4dZO8psZvhwNnulaZKvGh8Oo_etUZYj8xqyAxwXRcB4jjuNSiraZNSO2CpT5xd

YBchCIXufme6-

8cKZUV9wYYUFWVuZVyxdmIBMDfqNEstDuT5E4SxaJS45oF467hHL_SD5HYs
nuvgANx2aT/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

45. ŠTENSOVÁ, A. *Franchising*. Bratislava: EKONÓM, 2002, s. 11. ISBN 80-225-1499-3.
46. TINÁK, R. *Zdravé stravovanie je všade, len nie u nás. Slováci chcú hlavne mäso, nie zeleninu*, [elektronický zdroj]. 2021, [cit. 2023-05-04]. Dostupné na: <https://hnonline.sk/slovensko/3671875-zdrave-stravovanie-je-vsade-len-nie-u-nas-slovaci-chcu-hlavne-maso-nie-zeleninu>
47. TURZO, Juraj. *Čo sa zmenilo v oblasti franchisingu?*, [elektronický zdroj]. Bratislava, 2022, [cit. 2022-10-30]. Dostupné na: <https://www.retailmagazin.sk/obchodnik/maloobchod/6130-co-je-nove-v-oblasti-franchisingu>
48. VRÁBEL, M. *Rýchly test*, [elektronický zdroj]. 2014, [cit. 2023-04-21]. Dostupné na: <https://podnikovaanalyza.sk/financna-analyza/analyza-ex-ante/rychly-test/>
49. Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve, [elektronický zdroj]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné na: <https://www.epi.sk/zz/2002-431>