

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: P 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Organizace a řízení podniků

**STRATEGIE ŘÍZENÍ A MĚŘENÍ
VÝKONNOSTI MEZINÁRODNÍCH
FRANCHISINGOVÝCH FIREM**

**The Strategy of Performance Management and Measurement
in International Franchising Companies**

Ing. Vendula Macháčková

Autoreferát disertační práce

Liberec, 2014

Disertační práce byla vypracována v kombinované formě doktorského studia na katedře podnikové ekonomiky Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

Uchazeč: Ing. Vendula Macháčková
Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
Katedra podnikové ekonomiky
Voroněžská 13
461 17 Liberec 1

Školitel: doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
Katedra podnikové ekonomiky
Voroněžská 13
461 17 Liberec 1

Autoreferát byl rozeslán dne 11. 4. 2014.

Obhajoba disertační práce se koná dne 22. 5. 2014 před komisí na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci, Voroněžská 13, Liberec 1 v zasedací místnosti děkanátu Ekonomické fakulty.

S disertační prací je možno seznámit se na katedře podnikové ekonomiky Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

prof. Ing. Iva Ritschelová, CSc.
předsedkyně oborové rady

PROHLÁŠENÍ

Byla jsem seznámena s tím, že na mou disertační práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé disertační práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li disertační práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Disertační práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací se školitelem disertační práce a ostatními odborníky v oboru.

V Liberci, 11. 4. 2014

Ing. Vendula Macháčková

ANOTACE

Franchising jako forma podnikání a růstové či expanzní strategie firmy je v posledních čtyřiceti letech významným prvkem světové ekonomiky. Konkurence v mezinárodním franchisingovém podnikání stoupá a na trhu se objevují stále nové franchisingové sítě. Předmětem této práce je strategie řízení a měření výkonnosti v mezinárodních franchisingových firmách. Řízení franchisingové sítě je komplexní záležitostí, jelikož v systému působí pod jednou značkou více podnikatelských subjektů, které jsou právně i finančně nezávislé. Přesto je v rámci franchisingové sítě úkolem franchisora komunikovat globálně jednotnou vizi a realizovat strategii, která zajistí dlouhodobé a úspěšné fungování celé sítě. Tato disertační práce si klade za cíl navrhnout metodiku pro implementaci strategie řízení a měření výkonnosti a analyzovat současné způsoby měření výkonnosti v mezinárodních franchisingových sítích. Za účelem dosažení cíle práce bylo provedeno empirické šetření mezi franchisingovými firmami působícími v Evropě. Jako metody sběru dat byly použity hloubkové rozhovory s 30 manažery franchisingových sítí a dotazníkové šetření v souboru 80 párů franchisorů a franchisantů. Data byla vyhodnocena prostřednictvím jednorozměrné i vícerozměrné statistické analýzy. Problematiku propojení vize, realizace strategie a měření výkonnosti velmi vhodně řeší jeden z moderních přístupů k měření výkonnosti podniku, metoda Balanced Scorecard. Metoda Balanced Scorecard je v této práci navržena jako vhodný nástroj využívající finančních i nefinančních ukazatelů k měření výkonnosti podniku v rámci čtyř hlavních perspektiv: perspektivy finanční, zákaznické, perspektivy interních procesů a perspektivy učení se a růstu. Autorka navrhuje pro potřeby mezinárodní franchisingové sítě doplnit metodu Balanced Scorecard o pátou perspektivu, perspektivu franchisanta, která vyzdvihuje jeho klíčovou roli pro výkonnost franchisingové sítě. V závěru práce jsou uvedena doporučení pro použití metody Balanced Scorecard v mezinárodní franchisingové firmě.

Klíčová slova

Franchising, mezinárodní franchisingový systém, měření výkonnosti podniku, metoda Balanced Scorecard, kvalitativní výzkum, shluková analýza

ANNOTATION

Franchising, as an entrepreneurial form and a growth or expansion strategy, has become a significant element of the global economy in last four decades. The competition in international franchising is increasing and franchising networks are emerging continuously. This dissertation deals with performance management and measurement strategies in international franchising companies. Management of franchising networks is a complex issue, as there are numerous entities acting in one system under one brand, which are legally and financially independent. Yet, it is the task of the franchisor to communicate one globally unified vision and execute strategy within the whole franchising network that would ensure its longterm and successful functioning. This dissertation aims at suggesting a methodology of performance management and measurement and conducting an analysis of performance measurement methods currently used in international franchising networks. In order to achieve the thesis objective, empirical research among franchising companies in Europe was conducted. As for data collection methods, in-depth interviews with 30 managers of franchising networks and research survey among 80 pairs of franchisor-franchisee respondents, were conducted. The issue of linking the vision, strategy execution and performance measurement is appropriately tackled by Balanced Scorecard method, a modern approach to performance measurement. The Balanced Scorecard method is suggested as an advisable tool that utilizes financial and non-financial indicators for measuring organizational performance within the framework of four main perspectives: financial, customer, internal processes and learning and growth. The author proposes to add a fifth perspective into the original Balanced Scorecard method to be used in international franchising, the „franchisee perspective“. This new perspective would highlight the key role of franchisees for the organizational performance of the franchising network. Recommendations for use of the Balanced Scorecard in international franchising are presented at the end of the thesis.

Key words

Franchising, international franchising system, organization performance measurement, Balanced Scorecard method, qualitative research, cluster analysis

ZUSAMMENFASSUNG

Franchising, wie eine Form der Wachstum- und Expansionsstrategie, ist in den letzten vierzig Jahren ein wichtiger Bestandteil der Weltwirtschaft geworden. Der Wettbewerb auf dem internationalen Franchise-Unternehmen-Markt steigt und dort entstehen immer neue Franchise-Netzwerke. Diese Dissertationsarbeit beschäftigt sich mit der Strategie der Leistungsfähigkeit Leitung und Messung in internationalen Franchise Firmen. Der Franchisegeber hat die Aufgabe eine global einheitliche Vision zu kommunizieren und eine Strategie umzusetzen, um einen langfristigen und erfolgreichen Betrieb des gesamten Netzes zu gewährleisten. Diese Dissertation soll eine Methodik der strategischen Management- und Performance-Messung der internationalen Franchise-Netzwerke vorschlagen und aktuelle Methoden zur Messung der Leistung im internationalen Franchise-Unternehmen analysieren. Um das Ziel dieser Arbeit zu erreichen, wurde eine empirische Untersuchung unter den Franchise-Unternehmen Europas durchgeführt. Als Methoden der Datenerhebung wurden ausführliche Interviews mit 30 Führungskräften von Franchise-Netzwerken und Befragung in der Probe der 80 Paaren von Franchise-Geber und Franchise-Nehmer verwendet. Die Daten wurden durch univariate und multivariate statistische Analyse ausgewertet. Die Frage der Zusammenschaltung der Vision, der Strategie Implementierung und der Performance-Messung wird durch eine der modernen Ansätze zur Performance-Messung der Geschäftsentwicklung sehr gut gelöst - die Balanced Scorecard Methode. Die Balanced Scorecard Methode wird in dieser Arbeit wie ein praktisches Instrument präsentiert, mit finanziellen und nicht-finanziellen Indikatoren zur Unternehmensleistung in vier Perspektiven: Finanzperspektive, Kunden, interne Prozessperspektive und die Perspektive des Lernens und Wachstums. Für ein internationales Franchise-Netzwerk, wird vorgeschlagen, die Balanced Scorecard um eine fünfte Perspektive zu ergänzen. Die „Perspektive des Franchise-Nehmers“ die seine Schlüsselrolle in der Leistung eines Franchise-Netzes unterstreicht. Die Arbeit endet mit Empfehlungen für die Anwendung der Balanced Scorecard Methode.

Schlüsselwörter

Franchising, internationale Franchise-Systeme, Unternehmens-Leistungsfähigkeit Messung, Balanced Scorecard-Methode, qualitative Forschung, Clusteranalyse

OBSAH

ANOTACE.....	4
ANNOTATION.....	5
ZUSAMMENFASSUNG.....	6
ÚVOD.....	8
1. CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	10
2. STRUČNÁ ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ A MĚŘENÍ VÝKONNOSTI V MEZINÁRODNÍCH FRANCHISINGOVÝCH FIRMÁCH.....	11
3. METODIKA VÝZKUMU.....	15
4. HLAVNÍ DOSAŽENÉ VÝSLEDKY.....	17
ZÁVĚR.....	21
SEZNAM LITERATURY POUŽITÉ V AUTOREFERÁTU.....	23
SEZNAM PUBLIKOVANÝCH PRACÍ.....	24

ÚVOD

Disertační práce se zaměřuje na mezinárodně působící franchisingové sítě a strategie řízení a měření jejich výkonnosti. Franchising se za posledních čtyřicet let stal významnou součástí ekonomiky. Tempo nárůstu franchisingu ve světě, v Evropě a v posledních dvaceti letech i v České republice dosahuje meziročně až několik desítek procent. Tato disertační práce se soustředí na franchisingové firmy provozující své podnikání v Evropě, jejichž podnikání je mezinárodního charakteru. Současné franchisingové firmy čelí četným globálním výzvám. Vývoj konkurenčního prostředí v mezinárodním franchisingovém podnikání zvyšuje tlak na jejich výkonnost. Franchisingové firmy soupeří především o zákazníky, ale i o kvalitní pracovní sílu. Potýkají se s agresivní konkurencí a nárůstem dalších a dalších franchisingových značek v různých oborech podnikání. Franchisingové firmy se snaží o vybudování a udržení úspěšné značky nejen v očích veřejnosti jako koncových zákazníků, ale i v očích stávajících a potenciálních partnerů v podnikání a příjemců jejich podnikatelských licencí – franchisantů. Firmy hledají manažerské nástroje a cesty, pomocí kterých by vytvořily a udržely stabilní konkurenční výhodu a docílily dlouhodobého úspěchu ve svém podnikání a kontinuálního nárůstu přítomnosti své značky na domácím i zahraničních trzích.

V průběhu růstu a zahraniční expanze firmy a celé sítě narůstá nutnost firmu správně strategicky řídit. Pro úspěšnou realizaci strategie mezinárodního franchisingového podnikání je mj. zapotřebí najít správný systém hodnocení a měření výkonnosti. Avšak měřit výkonnost tak komplexního podnikatelského konceptu, jakým je mezinárodní franchising, je vysoce složitou problematikou. To dokazují i předešlé výzkumy o franchisingu a rozhovory s vrcholovými vedoucími pracovníky franchisingových řetězců.

V souvislosti s výše uvedenými skutečnostmi je pro franchisingové podnikání podstatné, aby byl v průběhu realizace strategie, stanovování cílů a měření výkonnosti, zohledněn klíčový faktor pro výkonnost a úspěch celé sítě, a to franchisant. Každá jednotlivá pobočka či pobočky všech franchisantů reprezentují značku celé sítě. Důležité je mít strategii nejen správně formulovanou, ale správně tuto strategii realizovat v celé síti. Vědět, které činnosti a aspekty jak na straně franchisorů, tak u franchisantů jsou ty, které ovlivňují celkový úspěch řetězce. Proto je důležité posuzovat tyto aspekty pomocí adekvátních kritérií

hodnocení. Ve firmě mají být stanoveny strategické cíle a způsoby hodnocení a měření jejich dosahování.

Manažerská teorie nabízí různé systémy měření - od tradičních přes moderní způsoby. Některé systémy využívají pouze finančních ukazatelů, jiné obsahují i ukazatele nefinanční. Jednou z metod, která vytváří vazbu mezi strategií, stanovováním strategických cílů a jejich měřením, a která pro hodnocení výkonnosti firmy využívá jak finančních, tak nefinančních ukazatelů, je metoda Balanced Scorecard (BSC), kterou představili v roce 1992 její američtí autoři Robert S. Kaplan a David P. Norton.

Pro franchisingové firmy je metoda BSC v této práci navržena jako vhodný způsob strategie řízení a měření výkonnosti, jelikož ve franchisingu je nutné nesledovat pouze finanční měřítko. Vedle zákazníků a procesů je klíčové soustředit se na firmy, které vstupují do franchisových sítí jako franchisanti, na procesy fungování celých franchisových systémů a vztahy mezi franchisory a franchisanty, na iniciativy, které podporují rozvoj a růst subjektů na obou stranách systému i společně vytvářené synergie.

Disertační práce je rozčleněna do několika částí. **První kapitola** práce představuje koncepční rámec, cíle práce, výzkumné otázky a metodiku. **Druhá kapitola** obsahuje výsledky literární rešerše, zahrnuje jak oblast mezinárodního franchisingového podnikání, tak téma měření výkonnosti firem. Po objasnění důvodů pro volbu metody BSC jako vhodného nástroje pro měření výkonnosti franchisingových firem, je blíže představena i tato metoda. **Třetí kapitola** je věnována metodice výzkumu, popisuje postupy, které byly použity pro sběr, zpracování a analýzu dat. **Čtvrtá kapitola** je stěžejní částí této práce a obsahuje výsledky výzkumu. Na základě teoretických východisek a provedených výzkumů jsou ve franchisingu analyzovány čtyři základní perspektivy metody BSC. Zvláštní pozornost je věnována nově navržené perspektivě, doplněné do metody BSC autorkou, tzv. **perspektivě franchisanta**.

Účelem práce v teoretické rovině je rozšířit odbornou literaturu o koncept propojení manažerské teorie mezinárodního franchisingového podnikání se strategickou metodou řízení a měření výkonnosti, konkrétně navrženou metodou BSC. **V praktické rovině** je cílem práce poskytnout stávajícím franchisovým konceptům, ale i zájemcům o vstup do tohoto typu organizace podnikání, metodiku pro správnou realizaci aplikace metody BSC jako strategie řízení a měření výkonnosti jejich firmy.

1. CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Hlavním cílem disertační práce je **navrhnout metodiku pro implementaci strategie řízení a měření výkonnosti a analyzovat současné způsoby měření výkonnosti v mezinárodních franchisingových sítích**. Na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky mezinárodních franchisingových firem, předchozího působení autorky v mezinárodně působící franchisingové firmě a po provedení literární rešerše a stanovení teoretických východisek, byl na začátku výzkumu **formulován předpoklad, že vhodnou metodou pro řízení a měření výkonnosti mezinárodní franchisingové sítě** by mohla být metoda tzv. **Balanced Scorecard**. Z provedené rešerše literatury a dosavadních výzkumů vyplývá, že mnoho prací je věnováno jak oblasti franchisingu, tak metodě Balanced Scorecard. Konkrétně aplikací metody Balanced Scorecard v mezinárodním franchisingu se však doposud žádný známý výzkum nezabýval.

Pro dosažení hlavního cíle práce byly formulovány následující **dílčí cíle**:

Dílčí cíl 1: Vyhodnotit, které oblasti (popř. konkrétně perspektivy v rámci BSC) jsou důležité pro řízení a měření výkonnosti ve franchisingových firmách.

Dílčí cíl 2: Analyzovat vliv způsobu měření výkonnosti na úspěch franchisingové firmy.

Dílčí cíl 3: Identifikovat ukazatele používané franchisingovými firmami k hodnocení výkonnosti.

Dílčí cíl 4: Zjistit, zdali existují odlišnosti v řízení a měření výkonnosti ve franchisingové síti na straně franchisora a franchisanta.

V souladu se stanovenými cíli byly formulovány následující výzkumné otázky.

- i) **Jakým způsobem sledují, měří a hodnotí franchisingové firmy svoji výkonnost?**
- ii) **Zaměřují se pouze na finanční ukazatele nebo sledují i jiná, nefinanční měřítko?**
- iii) **Objevuje se v mezinárodním franchisingu i metoda Balanced Scorecard jako nástroj pro měření výkonnosti?**
- iv) **Jsou sledované ukazatele hodnocení výkonnosti na straně franchisorů a na straně franchisantů odlišné nebo se shodují?**
- v) **Jsou pro dlouhodobý úspěch a fungování franchisingové sítě důležité i jiné než finanční ukazatele?**

2. STRUČNÁ ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ A MĚŘENÍ VÝKONNOSTI V MEZINÁRODNÍCH FRANCHISINGOVÝCH FIRMÁCH

Tématika měření výkonnosti není ve firmách ničím novým, avšak v posledních letech dochází k výrazné změně v měření výkonnosti podniků a mění se kritéria hodnocení. Především se přesouvá těžiště měření výkonnosti, kdy se původně kladl důraz převážně pouze na finanční ukazatele, směrem k použití kombinace finančních i nefinančních ukazatelů. Např. Kislingerová et al. (2008) shrnuje a uvádí některé nedostatky finančních ukazatelů a problémy spojené s použitím finančních ukazatelů jako hodnotících systémů podniku jako jsou např.: spojení finančních ukazatelů s krátkodobými cíli, nepostihování žádných strategicky důležitých oblastí, které by bylo možné těmito ukazateli hodnotit, jsou zpožděnými ukazateli, založenými na účetních, historických datech, ukazují důsledky, nikoli příčiny jevů a některé aspekty podnikových činností nepostihují. Management podniků potřebuje vytvářet soustavy ukazatelů finančních i nefinančních, které budou zachycovat efektivnost procesů, inovace, motivaci a spokojenost zaměstnanců a spokojenost a loajalitu zákazníků. V této disertační práci byla jako vhodná metoda pro řízení a měření výkonnosti vybrána metoda Balanced Scorecard. Důvody pro tuto volbu jsou uvedeny dále v textu. Nyní bude metoda BSC představena detailněji.

Metoda Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard (dále BSC) přinesla nový přístup k měření výkonnosti. Zaměřuje se na budoucnost podniku i na nefinanční ukazatele. V roce 1992 představili američtí autoři Kaplan a Norton koncepci BSC nejen jako systém měření výkonnosti, ale i jako soubor nástrojů pro řízení podniků pro manažery. BSC klade důraz na dosahování finančních výsledků, zahrnuje však také „hybné síly“, které těchto výsledků umožní dosáhnout. BSC měří výkonnost podniku pomocí čtyř vyvážených perspektiv: finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu (Kaplan a Norton, 2007).

BSC jako strategický manažerský systém a nástroj pro řízení a měření výkonnosti

Např. Veber (2001) uvádí BSC mezi dalšími metodami a technikami strategického managementu. Stěžejní myšlenkou při aplikaci BSC je následující fakt: v podniku nejde o to, aby manažeři přejali ukazatele, ale aby sami identifikovali činnosti, které ovlivňují

výkonnost podniku, a postihli je potřebnými ukazateli. Autoři koncepce BSC v ní vidí více než jen taktický nebo operační systém měřítek. Uvádějí, že inovativní podniky používají BSC jako strategického manažerského systému, tzn. k řízení své dlouhodobé strategie. Měřících vlastností BSC používají tyto podniky k realizaci kritických manažerských procesů.

Hlavní přednosti metody BSC

Na základě rešerše další literatury věnované metodě BSC (např. Pavelková a Knápková, 2009; Veber, 2001; Vysušil, 2004; Horváth & Partners, 2004) jsou níže uvedeny hlavní přednosti metody Balanced Scorecard, tak jak je uvádějí jiní autoři nad rámec zdrojů od Kaplana a Nortona. Tyto charakteristiky současně představují důvody, proč lze považovat BSC za vhodný nástroj strategického managementu a měření výkonnosti podniku v prostředí mezinárodního franchisingu.

Balanced Scorecard:

- představuje metodu, která vytváří vazbu mezi strategií a operativní činností s důrazem na měření výkonu;
- zaměřuje se na správnou formulaci strategických cílů, přičemž klade důraz na jejich měřitelnost;
- neklade důraz pouze na finanční cíle, doporučuje užití i dalších – nefinančních cílů;
- podstatnou složkou přístupu je průběžné, pravidelné vyhodnocování situace v plnění strategických záměrů;
- převádí strategie do akčně orientovaných opatření a jsou zajištěny zpětné vazby;
- je významným komunikačním nástrojem, který umožňuje a podporuje komunikaci mezi jednotlivými úseky podnikatelských činností;
- umožňuje hledat propojení jednotlivých činností a jejich koordinaci tak, aby vedly k naplnění cílů podniku;
- její perspektivy umožňují zajistit vyváženost mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli;
- je flexibilním nástrojem - firmy používají více nebo méně než čtyři perspektivy podle okolností v daném odvětví a jejich strategie.

Franchising

Franchising je široce rozšířenou organizační formou, na kterou se dnes ve světové ekonomice i v ekonomické teorii nahlíží jako na důležitý zdroj ekonomické dynamiky a zaměstnanosti (Windsperger a Cliquet, 2007). Ve všech zdrojích, které jsou v disertační práci zmíněny či citovány, bez výjimky zaznívá jedna a tatáž věta v různých obměnách: **Franchising je rapidně rostoucí formou podnikání a jeho důležitost pro ekonomiku roste.** Franchising bývá uváděn jako jeden z nejrychleji rostoucích způsobů podnikání a expanze. Narůstající důležitost franchisingu pro světovou ekonomiku vzbuzuje zájem výzkumných pracovníků v různých disciplínách včetně managementu, práva, ekonomie, marketingu a financí (Dant et al., 2007).

Současný stav řízení a měření výkonnosti v mezinárodním franchisingu

Výkonnost je ve franchisingu v teoretické rovině prozkoumána málo (Barros et al., 2007). Na tomto názoru se shodují i další autoři, jako např. Combs et al. (2004), Watson et al. (2005). Z rešerše dalších zdrojů (např. Norman, 2006, Elango et al., 1997) vyplývá, že způsob, jakým měřit úspěch franchisingového konceptu, není příliš detailně definován. Existuje více přístupů a způsobů měření výkonnosti franchisingového konceptu a měření výkonnosti franchisingového systému má několik aspektů a úrovní (Davis, 2008). Je to proto, že výkonnost franchisingové firmy má několik dimenzí a proto je nutné sledovat více výkonnostních měřítek. Mnoho autorů se shoduje v tom, že úroveň, na které franchisingové firmy sledují klíčové indikátory výkonnosti (KPIs), se mezi nimi podstatně liší (např. Davis, 2008). Až na několik málo výjimek se literatura věnovaná franchisingu na téma výkonnosti soustředí buď na kontrastní míry bankrotu nezávislých malých podniků a podnikatelů v porovnání s těmi zapojenými ve franchisingovém systému, anebo na problematiku přežití systému. Existující literatura na téma výkonnosti franchisingu vykazuje nejméně tři další charakteristické rysy. Za prvé, většina studií se omezuje na jedinou oblast podnikání (obvykle je to oblast rychlého občerstvení – tzv. fast-food industry, protože tato oblast je často považována a zobrazována jako archetyp franchisingové oblasti podnikání). Za druhé, dosavadní výzkumy se vždy soustředily pouze na jediné měřítko výkonnosti (např. zisk). Za třetí, s výjimkou příspěvků na téma přežití, se empirické výzkumy typicky omezily na průzkum ve firmách v jednom okamžiku času, bez srovnání vývoje v čase. Různé studie a autoři se

věnují vymezení klíčových indikátorů úspěšného franchisingu (např. Watson et al., 2005). Např. Lewis a Lambert (1991) se soustředili na spokojenost franchisanta.

Předpokladem a východiskem pro další vlastní výzkum věnovaný měření podstatných faktorů výkonnosti v této práci je fakt, který konstatují Barros a Perrigot (2007), a to, že velikost franchisingové sítě a dynamika jejího růstu umožňují nárůst efektivnosti. Dále je dynamika celé sítě obecně spojena s dynamikou franchisantů. Toto jsou nezávislí podnikatelé, kteří investují své peníze, svůj čas a energii do řízení provozní jednotky. A proto mají snahu dosáhnout efektivitu pro svou franchisingovou jednotku. Barros a Perrigot (2007) potvrdili ve svém výzkumu hypotézu, že **franchisingové sítě s mnoha jednotkami jsou efektivnější než franchisingové sítě s malým počtem franchisových jednotek.**

Dále Brown a Dev (1997) tvrdí, že **úspěšný vztah mezi franchisorem a franchisantem umožňuje dosáhnout vyšší úrovně výkonnosti.** Z pohledu franchisora úzká spolupráce s franchisanty a vytvoření pozitivního prostředí pro vztah franchisor-franchisant, jsou velice důležité pro zvyšování výkonnosti sítě.

Metoda Balanced Scorecard v mezinárodním franchisingu

Jelikož se konkurenční prostředí v oblasti mezinárodního franchisingového podnikání vyostřuje, je nutné, aby firmy, které chtějí být dlouhodobě úspěšné, kladly důraz na výkonnost a efektivitu. Na základě literární rešerše lze poukázat na několik faktů:

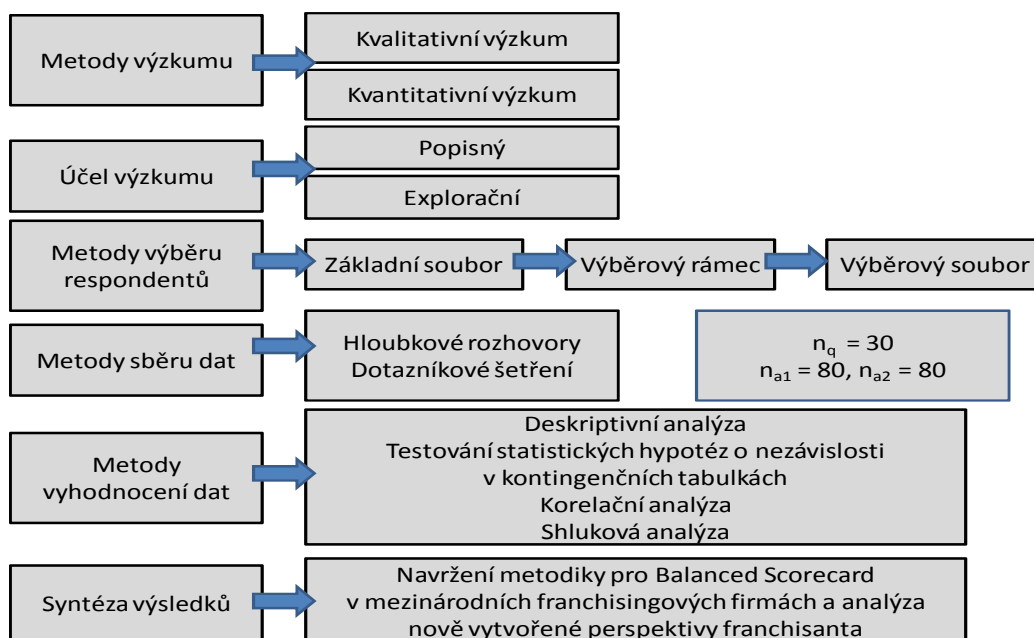
- 1) Měření výkonnosti se ve franchisingových firmách doposud soustředí převážně na finanční ukazatele.
- 2) Předchozí výzkum však prokázal, že pro výkonnost franchisingových firem jsou klíčové faktory jako vztahy se zaměstnanci, spokojení zákazníci, správně fungující procesy a vztahy mezi franchisanty a franchisory.
- 3) Problém je nejen s měřením výkonnosti, ale obecně s realizací strategie ve franchisingové síti.

Výše uvedená fakta jsou východiskem pro návrh, že metoda Balanced Scorecard bude vhodná pro mezinárodní franchisingové sítě jako technika strategického řízení a jako nástroj pro měření výkonnosti.

3. METODIKA VÝZKUMU

Na výzkumné otázky byla odpověď hledána jednak prostřednictvím literární rešerše a studia sekundárních dat, jednak prostřednictvím primárního kvalitativního i kvantitativního výzkumu.

Celý **proces výzkumu** a **sběru dat** je znázorněn na obr. 3.1. Celková doba realizace výzkumu byla **tři roky** (od ledna r. 2011 do prosince r. 2013). Pro sběr primárních dat byla použita kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu.



Obrázek 3.1: Proces výzkumu

Zdroj: vlastní zpracování autora

Na základě rešerše literatury a zdrojů věnovaných měření výkonnosti firmy finančními i nefinančními ukazateli a metodě BSC byla pro dotazníkové šetření vybrána následující měřítka, která přísluší do čtyř hlavních perspektiv metody BSC (níže uveden pouze výčet ukazatelů vybraných pro dotazník, bližší vysvětlení a definice ukazatelů obsažených v dotazníkovém šetření jsou uvedeny v Příloze F disertační práce).

Finanční perspektiva a ukazatele

Zisk po zdanění
Zisk před zdaněním
Čistá či hrubá zisková marže
Marže z provozního zisku
Cash flow
Objem tržeb
EBITDA
Míra růstu příjmu
Celkový výnos pro investora/akcionáře (TSR)
Ekonomická přidaná hodnota (EVA)
Rentabilita investice (ROI)
Rentabilita vloženého kapitálu (ROCE)
Rentabilita aktiv (ROA)
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)
Podíl pracovního kapitálu a tržeb
Ukazatel běžné likvidity

Zákaznická perspektiva a ukazatele

Podíl na trhu
Získávání nových zákazníků
Udržení zákazníků
Spokojenost zákazníků
Ziskovost zákazníků
Fluktuace zákazníků
Zákaznické reklamace
Loajalita zákazníků
Firemní image a pověst
Časování / doba poskytnutí výrobku či služby
Kvalita produktu (výrobku či služby)

Perspektiva interních procesů a ukazatele

Ukazatele inovačních procesů
Ukazatele provozních procesů
Ukazatele procesů poprodejní podpory

Perspektiva učení se a růstu (perspektiva potenciálů)

Ukazatele základního a aplikovaného výzkumu
Ukazatele vývoje nových produktů
Ukazatele kompetencí zaměstnanců
Ukazatele spokojenosti zaměstnanců
Fluktuace zaměstnanců
Ukazatele udržení zaměstnanců
Ukazatele zaměstnanecké produktivity
Ukazatele zlepšovacích opatření
Ukazatele kompetencí informačního systému

Ukazatele perspektivy franchisanta

Dále byla zahrnuta do dotazníku měřítka, která autorka zařazuje do nově vytvořené perspektivy Balanced Scorecard ve franchisingu, do tzv. **perspektivy franchisanta**. Tyto ukazatele byly vytvořeny na základě rešerše literatury o měření výkonnosti franchisingových firem a především na základě hloubkových rozhovorů.

Finanční výsledky franchisanta

Spokojenost franchisanta se vztahy ve franchisingové síti

Mimoekonomická spokojenost franchisanta

Ekonomická spokojenost franchisanta

Osobní angažovanost osoby franchisanta v každodenních aktivitách v podnikání

Úroveň lokálních znalostí a informací franchisanta

Statistické zpracování dat

Pro statistické zpracování dat jsou použity deskriptivní statistika a metody induktivní statistické analýzy, konkrétně následující statistické analytické metody: 1) Test hypotézy o nezávislosti v kontingenčních tabulkách - Fisherův faktoriálový test; 2) Korelační analýza – Spearmanův koeficient korelace; 3) Shluková analýza.

4. HLAVNÍ DOSAŽENÉ VÝSLEDKY

Cílem pro franchisora je úspěch celé sítě, to znamená úspěch i jednotlivých franchisantů. Výsledky hloubkových rozhovorů odhalily hlavní problémy, s kterými se ve spojitosti s řízením a měřením výkonnosti v mezinárodních franchisingových firmách manažeri setkávají. Mezi hlavní problémy patří: sdílení firemní vize, realizace strategie a sladění strategických cílů, způsob měření výkonnosti a otázka, kterým oblastem (perspektivám v terminologii BSC) a ukazatelům dávat jakou prioritu. V disertační práci jsou uvedeny a blíže popsány i další klíčové a problematické oblasti.

Franchisingové sítě věnují tématu měření a hodnocení výkonnosti různou pozornost. Empirickým šetřením bylo zjištěno, že více než dvě třetiny firem měří jak finanční tak nefinanční ukazatele výkonnosti. Použití softwarového systému pro měření a hodnocení výkonnosti uvádí celkem 44 % firem. Použití metody Balanced Scorecard jako nástroje pro měření výkonnosti v mezinárodních franchisingových sítích není příliš časté, explicitně jej uvádí pouze 9 % respondentů.

Výběr ukazatelů, které firmy používají k měření výkonnosti, byl proveden pomocí hloubkových rozhovorů s manažery franchisingových řetězců. Poté bylo zkoumáno, která měřítka sledují respondenti dotazníkového šetření. Prostřednictvím statistické analýzy byla identifikována měřítka, která firmy měří a sledují nejčastěji v rámci všech pěti perspektiv, i počet ukazatelů, který firmy v každé perspektivě měří nejčastěji. Ukázalo se, že firmy nejčastěji měří finanční ukazatele, avšak i nefinanční ukazatele z perspektiv zákaznické, interních procesů, učení se a růstu a franchisanta hrají důležitou roli.

BALANCED SCORECARD VE FRANCHISINGU – DOPLNĚNÍ PÁTÉ PERSPEKTIVY

Metoda BSC ve své originální podobě obsahuje pouze čtyři hlavní perspektivy. Stěžejním výsledkem výzkumu je návrh autorky doplnit do této základní podoby BSC **pátou perspektivu**. Autorka ji pojmenovává jako **perspektivu franchisanta**. Stejně, jako je tomu u čtyř původních perspektiv, i každá z pěti perspektiv metody BSC ve franchisingu musí být zapojena do řetězce příčinných vztahů. Franchisor si v první řadě musí uvědomovat návaznosti a příčinné souvislosti s ostatními perspektivami, klíčovou roli franchisanta v celém procesu a vnímat franchisanta jako důležitého vnitřního zákazníka.

Dle vzoru schématu vytvořeného pro původní metodu BSC autorka vytvořila schéma pro modifikovanou variantu s pěti perspektivami, která je uvedena na obrázku Obrázek 4.1. Podobně dle vzoru původní metody BSC je v perspektivě franchisanta položena otázka:

„Jak musí vypadat naše vztahy s franchisanty a v rámci celé sítě?“



Obrázek 4.1: Schéma metody Balanced Scorecard s novou pátou perspektivou – perspektivou franchisanta

Zdroj: vlastní zpracování autora

HODNOCENÍ DŮLEŽITOSTI PĚTI PERSPEKTIV BSC VE FRANCHISINGU

Výzkum zjišťoval hodnocení důležitosti, kterou franchisingové firmy (jak na straně franchisora, tak na straně franchisanta) přisuzují jednotlivým pěti perspektivám (i přesto, že se respondent reprezentující firmu explicitně nevyjádřil v tom smyslu, že má firma zavedený jako systém měření výkonnosti Balanced Scorecard). Hodnocení důležitosti jednotlivých perspektiv se ve firmách liší, některé perspektivy a jejich důležitost jsou však hodnoceny podobně mezi franchisory i franchisanty. Perspektiva finanční je extrémní výjimka, její měření hodnotí jako „velmi důležité“ 100 % respondentů na straně franchisorů i franchisantů. U dalších perspektiv se, kromě perspektivy učení se a růstu, nejčastěji objevuje hodnocení „velmi důležité“, a to včetně hodnocení nové perspektivy

franchisanta. U perspektivy učení se a růstu převažuje na obou stranách hodnocení „spíše důležité“.

ZÁVISLOST ÚSPĚCHU FRANCHISINGOVÉ SÍTĚ NA ZPŮSOBU MĚŘENÍ VÝKONNOSTI

Byl rovněž analyzován vliv způsobu měření výkonnosti na dlouhodobý úspěch franchisingové firmy a byla prokázána závislost těchto proměnných. Propracovanější systémy a měření finančních i nefinančních ukazatelů, popř. použití metody Balanced Scorecard, se objevují u starších, větších a početnějších franchisingových sítí. Lze tedy konstatovat, že způsob měření výkonnosti má vliv na úspěch firmy. Závislost lze uvažovat i v opačném směru, čím větší a déle fungující franchisingová síť, tím propracovanější systém hodnocení a měření výkonnosti.

ZÁVISLOST ÚSPĚCHU FRANCHISINGOVÉ SÍTĚ NA HODNOCENÍ DŮLEŽITOSTI JEDNOTLIVÝCH PERSPEKTIV BSC

Dále byla zkoumána závislost úspěšnosti firmy na hodnocení důležitosti všech perspektiv a jejich měřítek. Finanční perspektiva a její ukazatele jsou bezvýhradně vnímány jako velmi důležité ve všech firmách, proto jejich vliv na úspěšnost firmy nemělo smysl statisticky testovat. U všech čtyř ostatních perspektiv byla prokázána závislost všech tří úrovní vyjadřujících úspěšnost firmy (doba fungování, počet zemí, počet franchisantů) na přisuzované důležitosti hodnocení jak finančních, tak nefinančních ukazatelů. Proto lze konstatovat, že pro dlouhodobě úspěšné fungování franchisingové sítě jsou důležité i jiné než finanční ukazatele. Pro franchisingové firmy jsou důležité všechny čtyři hlavní perspektivy originální metody Balanced Scorecard i nově doplněná pátá perspektiva franchisanta.

KORELAČNÍ ANALÝZA

Sledované ukazatele se na straně franchisora a franchisanta liší. Obecně platí, že franchisoři sledují větší počet ukazatelů než franchisanti. Mezi sledovanými ukazateli na straně franchisora a na straně franchisanta však existuje korelace. Těsnost této závislosti byla zkoumána v rámci celého výběrového souboru párových jednotek a také ve skupinách dle toho, jaký způsob měření výkonnosti respondenti uvedli. Na základě korelační analýzy lze konstatovat, že nejtěsnější závislost měřených ukazatelů na obou stranách se objevuje ve skupině, která uvádí jako způsob měření metodu Balanced Scorecard. Tento fakt

ukazuje na pozitivní dopad metody Balanced Scorecard na sladěnost v měřených cílech ve firmě na obou stranách franchisingového řetězce.

SHLUKOVÁ ANALÝZA JEDNOTEK DLE DŮLEŽITOSTI PERSPEKTIV BSC

Cílem shlukové analýzy bylo srovnat a následně roztrždit jednotky dle jejich hodnocení důležitosti jednotlivých perspektiv do shluků a analyzovat jejich podobnost. Bylo vytvořeno šest shluků, v nichž lze vyzorovat podobnost jednotek: 1. mladší a menší franchisingové sítě, 2. mladší franchisingové sítě menšího až středního rozsahu, 3. větší, početnější a etablované franchisingové sítě, 4. středně velké a středně zralé franchisingové sítě, 5. velké a zavedené franchisingové sítě, 6. dlouhodobě úspěšné franchisingové sítě. Poslední dva shluky by bylo možné nazvat též: shluk "velmi důležité perspektivy zákaznické a perspektivy interních procesů" a shluk "velmi důležité perspektivy zákaznické a perspektivy franchisanta". Jak je vidět již z jejich názvů, tyto dva shluky mají společné hodnocení „velmi důležité“ pro měření dvou ze čtyř perspektiv založených na nefinančních ukazatelích. Tomuto faktu odpovídá i jejich podobnost v proměnné „způsob měření výkonnosti“. Pro oba tyto shluky platí, že všechny jednotky v nich obsažené uvádějí, že „sledují a měří jak finanční tak nefinanční měřítka“.

Dalšími výsledky disertační práce jsou:

- 1) zformulování **doporučení a principů** pro strategii řízení a měření výkonnosti ve franchisingové firmě s využitím metody BSC a **shrnutí hlavních úkolů** na straně franchisora,
- 2) uvedení **měřítek z jednotlivých perspektiv** doporučených franchisorům i franchisantům pro tvorbu a implementaci metody BSC v jejich franchisingové síti,
- 3) navržení **metodiky pro úspěšnou realizaci BSC** v mezinárodní franchisingové firmě.

ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo navrhnout metodiku pro implementaci strategie řízení a měření a analyzovat současné způsoby měření výkonnosti v mezinárodních franchisingových sítích. Tento hlavní cíl práce byl splněn. Práce na základě vlastního výzkumu vyhodnotila oblasti, které jsou pro řízení a měření výkonnosti ve franchisingových firmách důležité z hlediska jejich vlivu na dlouhodobý úspěch a identifikovala ukazatele, které firmy k hodnocení výkonnosti používají.

Závěry vycházející z této disertační práce, a to především informace získané prostřednictvím hloubkových rozhovorů, lze využít k zlepšení způsobu hodnocení a měření výkonnosti v mezinárodních franchisingových firmách, k zvýšení návaznosti jejich strategie a každodenní exekutivy v podnikání jednotlivých franchisantů a tím i podpořit dlouhodobou úspěšnost subjektů na obou stranách franchisingové sítě. Pro firmu, která realizuje svou mezinárodní expanzi prostřednictvím franchisingové sítě, jsou pobočky a jednotliví franchisanti a jejich výkonnost a úspěch velice důležité.

V této práci byla jako vhodný nástroj řízení a měření výkonnosti pro mezinárodně působící franchisingové řetězce navržena metoda Balanced Scorecard, a to z několika důvodů, z nichž vybrané jsou shrnuty níže.

Za prvé BSC vytváří vazbu mezi strategií a operativní činností s důrazem na měření výkonu. Tento fakt je v mezinárodním franchisingovém řetězci velmi důležitý, jelikož strategie je formulována a řízena na straně franchisora a operativní každodenní činnosti jsou především doménou franchisingových poboček pod vedením jednotlivých franchisantů (kromě poboček vlastněných franchisorem). Vazba mezi těmito dvěma stranami je pro efektivní realizaci strategie důležitá. Z hloubkových rozhovorů vyplynulo, že právě tato provázanost je v oblasti řízení mezinárodních franchisingových řetězců slabinou. S pomocí BSC jsou strategie převedeny do akčně orientovaných opatření a jsou zajištěny zpětné vazby. Zpětná vazba a převádění strategie do akčních opatření na úrovni poboček je pro řízení franchisingové sítě a jejího výkonu kritickým faktorem úspěchu.

Za druhé se BSC zaměřuje na správnou formulaci strategických cílů a klade důraz na jejich měřitelnost – i tento atribut BSC je pro řízení franchisingové sítě stěžejní. Právě jasná formulace měřitelných strategických cílů je prvním a základním předpokladem pro jejich

hodnocení, měření a plnění. Plnění strategických cílů na úrovni jednotlivých franchisantů a poboček má dopad na výkonnost celé sítě.

BSC je flexibilním nástrojem, kdy firmy používají více nebo méně než čtyři perspektivy podle okolností v daném odvětví a jejich strategie. Pro samotnou aplikaci metody BSC na řízení franchisingového řetězce je tento fakt důležitý, protože byla autorkou navržena nová pátá perspektiva metody, perspektiva franchisanta, jejíž pozitivní vliv na dlouhodobě úspěšné podnikání byl též výzkumem prokázán.

Nově navržená a vytvořená perspektiva franchisanta zahrnuje finanční výsledky franchisanta, vztahy mezi franchisorem a franchisanty, spokojenost franchisanta (ekonomickou i mimoekonomickou) a úroveň lokálních informací a znalostí. Význam výše vyjmenovaných oblastí pro úspěch franchisingové firmy zmiňují i předchozí výzkumy a potvrdili je i respondenti v rámci hloubkových rozhovorů. Proto tyto oblasti autorka sdružila v nové perspektivě franchisanta v BSC, která vyzdvihuje jejich důležitost. Jejich explicitním zahrnutím do strategických cílů a měřítek v BSC bude zajištěno, že jim bude ve franchisingové síti věnována patřičná pozornost. Z výsledků provedené shlukové analýzy lze vyčíst, že firmy, které považují perspektivu franchisanta a zákaznickou perspektivu za velmi důležité, jsou dlouhodobě úspěšné.

V závěru lze konstatovat, že metoda Balanced Scorecard odpovídá potřebám měření výkonnosti mezinárodních franchisingových firem, avšak je třeba zdůraznit nutnost jejího správného pochopení, komunikace a implementace v celé síti, které přinesou její pozitivní dopad na výkonnost a dlouhodobou úspěšnost celého systému.

SEZNAM LITERATURY POUŽITÉ V AUTOREFERÁTU

BARROS, C. P. and R. PERRIGOT. 2007. Franchised Network Efficiency: A DEA Application to US Networks. In: CLIQUET, G., et al., eds. *Economics and Management of Networks*. Heidelberg: Physica Verlag, 2007. ISBN 78-3-7908-1758-4.

BROWN, J. R. and C. S. DEV. 1997. The Franchisor-Franchisee Relationship. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 1997, vol. 38, iss. 6, s. 30-38. ISSN 0010-8804.

COMBS, J. G., S. C. MICHAEL and G. J. CASTROGIOVANNI. 2004. Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*. 2004, vol. 30, iss. 6, s. 907-931. ISSN 0149-2063.

DANT, R. P., M. KACKER, A. T. COUGHLAN and J. EMERSON. 2007. A Cointegration Analysis of the Correlates of Performance in Franchised Channels. In: CLIQUET, G., et al., eds. *Economics and Management of Networks*. Heidelberg: Physica Verlag, 2007. ISBN 78-3-7908-1758-4.

DAVIS, B. 2008. Measuring Franchise Development Performance. *Franchising World*. 2008, vol. 40, iss. 7, s. 12-19. ISSN 1524-4814.

ELANGO, B. and V. H. FRIED. 1997. Franchising research: a literature review and synthesis. *Journal of Small Business Management*. 1997, vol. 35, iss. 3, s. 68-81. ISSN 1540-627X.

HORVÁTH & PARTNERS. 2004. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-033-2.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. 2007. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

KISLINGEROVÁ, E. et al. 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.

LEWIS, C. M. and D. M. LAMBERT. 1991. A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction. *Journal of Retailing*. 1991, vol. 67, iss. 2, s. 205-225. ISSN 0022-4359.

NORMAN, J. 2006. *What No One Ever Tells You About Franchising*. 1st ed. Chicago: Kaplan Publishing, 2006. ISBN 1-4195-0613-7.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 80-86131-63-7.

VEBER, J. 2001. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-029-5.

VYSUŠIL, J. 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech. Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-005-7.

WATSON, A. et al. 2005. Retail franchising: an intellectual capital perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2005, vol. 12, iss. 1, s. 25-34. ISSN 0969-6989.

WINDSPERGER, J. and G. CLIQUET. 2007. *Economics and Management of Networks. Franchising, Strategic Alliances and Cooperatives*. (eds) Heidelberg: Springer, 2007. ISBN 1431-1941.

SEZNAM PUBLIKOVANÝCH PRACÍ

MACHÁČKOVÁ, V. 2013. Franchising Performance Measurement and the Use of Balanced Scorecard Method in Franchising. *ACC Journal*. 2013, vol. 19, iss. B, s. 64-75. ISSN 1803-9782.

MACHÁČKOVÁ, V. 2013. Microfranchising: nový nástroj rozvojové pomoci. *Ekonomie a Management*. 2013, vol. 4., iss. XVI, s. 118 – 133. ISSN 1212-3609.

MACHÁČKOVÁ, V. 2013. Metoda Balanced Scorecard a měření výkonnosti mezinárodních franchisingových firem. In: *The 13th Conference of Postgraduate Students and Young Conference Proceedings IMEA 2013*. Pardubice: University of Pardubice, Faculty of Economics and Administration, 2013. s. 26. ISBN 978-80-7395-696-7.

MACHÁČKOVÁ, V. 2012. Perception of Creativity in International Franchising Business Concepts – Comparison Analysis Between Franchisees and Franchisors. *Creative and Knowledge Society. International Scientific Journal*. 1/2012, s. 60 – 81. ISSN 1338-4465.