

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Rozvoj malého a středního podnikání pomocí franchisingu

Bc. Eva Simkovičová

Diplomová práce

2015

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva Simkovičová**
Osobní číslo: **E13530**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Rozvoj malého a středního podnikání pomocí franchisingu**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je analyzovat rozvoj malého a středního podnikání formou franchisy, zhodnotit možnosti realizace franchisového konceptu z pohledu franchisanta.

Osnova:

- Základní pojmy
- Založení franchisy v ČR
- Představení franchisingové společnosti
- Analýza vnitřního a vnějšího prostředí
- Zhodnocení franchisového konceptu, možnosti realizace franchisy

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

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

Seznam odborné literatury:

INGHAM, J. Strategic human capital management: creating value through people. 1st ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007. 374 s. ISBN 978-0-7506-8134-6

KOŽENÁ, Marcela. Konkurenceschopnost podniku při respektování strategie udržitelného rozvoje. 2002, 204 l.

LHOTSKÝ, Jan. Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku. [Česko: J. Lhotský], 2010, 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.

ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. Franchising: podnikání pod cizím jménem. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xvii, 190 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.


Vedoucí diplomové práce:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **29. září 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

PROHLÁŠENÍ

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 29. 04. 2015

Eva Simkovičová

Poděkování:

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Zdeňkovi Brodskému, Ph.D. za cenné informace, připomínky, rady a odborné vedení při tvorbě této práce. Dále děkuji majiteli společnosti Sweet Secret of raw, panu Janu Plajnerovi, za poskytnuté informace a za spolupráci při tvorbě práce.

ANOTACE

Diplomová práce je věnována možnostem realizace franchisového podniku v podmínkách tržní ekonomiky ČR se zaměřením na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, možnostmi financování a postupem realizace vybrané franchise. V práci je nastíněn stručný vývoj franchisingu v České republice a ve světě. Dále je charakterizován současný a budoucí vývoj tohoto podnikání. Analytická část hodnotí současný stav franchisové sítě, možnosti realizace a nároky kladené na budoucího franchisanta. Závěrečná část práce popisuje postup implementace a konkrétní kroky vedoucí k založení vybrané franchise.

KLÍČOVÁ SLOVA

franchising, franchisor, franchisant, franchisingová smlouva, PESTLE analýza, McKinsey 7S

TITLE

Development of small and medium-sized business by franchising

ANNOTATION

This thesis discusses possibilities of realisation of franchise in the framework of market economy of the Czech Republic. Its focus is to analyse internal and external environment of a company, possibilities of financing and the process of realisation of chosen franchise. The paper sheds light on development of franchising in the Czech Republic and in the world. It also addresses the current and future development of this type of business. Furthermore, the thesis assesses the current state of the network, possibilities of realisation and requirements on the future franchisor. In conclusion it describes the process of implementation and concrete steps leading to establishment of a selected franchise.

KEYWORDS

franchising, franchisor, franchisee, franchise contract, PESTLE analysis, McKinsey 7S

OBSAH

0 ÚVOD.....	13
1 DEFINICE FRANCHISINGU A ZÁKLADNÍ POJMY	15
1.1 Základní terminologie franchisingu.....	17
1.2 Historie franchisingu.....	19
1.3 Současnost franchisingu	20
1.4 Budoucnost franchisingu	20
1.5 Druhy franchisingu	21
1.6 Výhody a nevýhody franchisingu	24
1.7 Franchising v ČR a ve světě	29
1.8 Právní základ fungování franchisingu	38
2 ZALOŽENÍ FRANCHISOVÉHO PODNIKU.....	41
2.1. Předmluvní fáze.....	41
2.2 Franchisingová smlouva	45
2.3 Smluvní strany franchisingové smlouvy.....	48
2.4 Proces uzavírání franchisingové smlouvy	49
2.5 Smlouva o budoucí smlouvě.....	50
2.6 Obsah franchisingové smlouvy.....	51
2.7 Náklady spojené se získáním franchisy	52
3 PŘEDSTAVENÍ FRANCHISOVÉ SPOLEČNOSTI	53
3.1 Základní informace o společnosti	54
3.2 Franchisový koncept Sweet Secret of raw	55
3.3 Franchisový balík.....	56
3.4 Profil franchisového partnera.....	57
3.5 Cena a náklady spojené s franchisovou licencí	57
3.6 Kroky vedoucí k otevření nové franchisy.....	58
4 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	60
4.1 Teoretická východiska použitých analýz.....	60
4.1.1 Strategická analýza vnějšího okolí podniku	61
4.1.2 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy	65
4.2 PESTLE analýza	67
4.2.1 Politické prostředí v České Republice.....	68

4.2.2 Ekonomické faktory	69
4.2.3 Sociální faktory	70
4.2.4 Technologické faktory	74
4.2.5 Legislativní faktory	77
4.2.6 Ekologické faktory	79
4.3 Model „7S“ firmy McKinsey	81
5 ZHODNOCENÍ FRANCHISOVÉHO KONCEPTU, MOŽNOSTI REALIZACE FRANCHISY	85
5.1 Postup realizace Sweet Secret of raw	85
5.2 Možnosti realizace franchisy	87
5.2.1 Možné způsoby financování Sweet Secret of raw	88
5.2.2 ČAF a podpora financování franchisingu	88
5.2.3 KB Franchising Program	89
5.3 Zhodnocení možnosti realizace Sweet Secret of raw	91
6 ZÁVĚR	95
7 POUŽITÁ LITERATURA	97
8 PŘÍLOHY	102

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 <i>Vybrané franchisy v České republice</i>	32
Obrázek 2 <i>Značky světových franchis</i>	35
Obrázek 3 <i>Raw dorthy</i>	55
Obrázek 4 <i>Členění okolí podniku</i>	60
Obrázek 5 <i>Členění okolí dle Jaucha a Gluecka</i>	61
Obrázek 6 <i>Model „7S“ firmy McKinsey</i>	67
Obrázek 7 <i>Styl vedení organizace</i>	82
Tabulka 1 <i>Franchisy v ČR</i>	33
Tabulka 2 <i>Největší franchisové sítě podle počtu poboček v ČR</i>	34
Tabulka 3 <i>Největší franchisové sítě ve světě</i>	36
Tabulka 4 <i>Nejrychleji rostoucí franchisy ve světě</i>	36
Tabulka 5 <i>Vývoj počtu obyvatel Pardubic a České republiky (v tis.)</i>	70
Tabulka 6 <i>Struktura obyvatel pro Pardubický kraj (rok 2013)</i>	72
Graf 1 <i>Franchisové systémy - vývoj v letech 2010 až 2014</i>	30
Graf 2 <i>Zastoupení českých a zahraničních franchisových systémů v ČR</i>	31
Graf 3 <i>Vývoj počtu franchisových poboček a franchisantů</i>	31
Graf 4 <i>Rozložení obyvatelstva podle pohlaví, věku a rodinného stavu (r. 2013)</i>	71
Graf 5 <i>Věková struktura populace města Pardubic v roce 2013</i>	71
Graf 6 <i>Vývoj vzdělanostní struktury obyvatel Pardubic starších 15 let</i>	73
Graf 7 <i>Sazba daně z příjmů PO</i>	78

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

Aj.	A jiné
ANO 2011	Politická strana (Akce Nespokojených Občanů)
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
CIP	Competitiveness and Innovation Framework Programme
COSME	Programme for the Competitiveness of Enterprises and small and medium-sized enterprises
Č.	Číslo
ČAF	Česká Asociace Franchisingu
ČIFRA	Český institut pro franchising
ČMZRB	Českomoravskou záruční a rozvojová banka
ČR	Česká republika
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
DVD	Digital Video Disc
EU	Evropská unie
EFF	Evropská franchisová federace
FO	Fyzická osoba
GAAP	Generally accepted accounting principles
HDP	Hrubý domácí produkt
ICT	Information and Communication Technologies

IFA	International Franchise Association
IFRS	International Financial Reporting Standards
KDU-ČSL	Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová
Kč	Koruna česká
KSČM	Komunistická strana Čech a Moravy
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podnikání
Např.	Například
Obr.	Obrázek
ODS	Občanská demokratická strana
OPPI	Operační program Podnikání a inovace
OPPIK	Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PESTLE	Politické - ekonomické - sociální - technologické - legislativní - ekologické faktory
PO	Právnícká osoba
POS	Point Of Sale
R.	Rok
Sb.	Sbírka
S.r.o.	Společnost s ručením omezeným
Str.	Strana
Tab.	Tabulka
Tj.	To je

TOP 09	Politická strana (Tradice - Odpovědnost - Prosperita)
Tzn.	To znamená
Tzv.	Takzvaný
USA	Spojené státy americké (United States of America)
USD	Americký dolar (United States Dollar)
7S	Strategie - struktura - systémy - styl - spolupracovníci - schopnosti - sdílené hodnoty

0 ÚVOD

V současné době globálního světa je spolupráce firem jednou z možností, jak získat a udržet konkurenční výhodu na podnikatelském trhu. Více než kdy v minulosti platí, že většina trhů je obsazena nadnárodními společnostmi a pro malé a střední podniky je stále obtížnější uspět a dokázat profitovat.

Existuje však podnikatelský systém, jehož základem je využití výhod spojených s vlastnictvím malého podniku spolu s výhodami, které s sebou přináší nadnárodní koncept podnikání. Tímto systémem je franchising, který se začal formovat a rozvíjet jako moderní forma podnikání po druhé světové válce. Jedná se o typ síťového byznysu, který je založený na principu prodeje jednoho podnikatelského nápadu různým partnerům - franchisantům. Samotný podnikatel zůstává, alespoň částečně, nezávislou osobou. Dnes je tento koncept využíván jak globálními a mezinárodními společnostmi, tak i podniky regionálního a místního významu.

V České republice franchising získává na oblibě a podnikatelé si stále více uvědomují potenciál celé myšlenky podnikání pod cizím jménem. Každým rokem se počet franchisantů, využívající tento způsob podnikání, zvyšuje a franchising vzbuzuje stále větší zájem především mezi malými a středními podnikateli.

K tomu, aby bylo možné podnikání považovat za úspěšné, je třeba zajistit naplnění primárních cílů, tzn. dosahovat požadovaného zisku a postavení podniku na trhu. Kromě odborných znalostí a zkušeností, pracovitosti a nasazení musí podnikatel disponovat i potřebnou dávkou štěstí při výběru vhodného konceptu, místa podnikání a zajištění financování projektu. Ani toto však nemusí být zárukou úspěchu. Podnikatel je se svým konceptem ovlivňován zejména konkurencí, dodavateli a zákazníky, na jejichž spokojenosti je závislý.

Z těchto důvodů je hlavním úkolem najít způsob, jak obstát v dané konkurenci a zaujmout cílové zákazníky. Na jednu stranu je důležité najít mezeru na trhu, produkt či službu, kterou firma osloví daný segment. Znamená to identifikovat předmět podnikání, o který je zájem a který je podnikatel schopen nabídnout. Druhou stránkou věci je zajistit všechny činnosti, i ty nepřímou související s podnikáním. V tomto směru se jeví jako velmi výhodné podnikání v modelu franchisingu, který stále zaznamenává, navzdory recesi, trvalý vzestup.

Cílem diplomové práce bude analyzovat možnost rozvoje malého a středního podnikání pomocí franchisingu.

Samotná diplomová práce bude členěna do jednotlivých tematických okruhů, které na sebe navzájem navazují.

V teoretické části se autorka bude zabývat definicí franchisingu a základními pojmy, které jsou spojené s touto formou podnikání. Následně bude rozebrán vývoj konceptu od jeho počátků až do současnosti a autorka taktéž nastíní možný budoucí vývoj franchisingu. V první kapitole budou zmíněny i výhody a nevýhody, které s sebou franchising přináší a dále jeho vývoj v rámci ČR i v celosvětovém (kontextu) měřítku.

V druhé kapitole se autorka zaměří na problematiku založení franchisingové společnosti. Budou zde popsány kroky, které musí každý začínající podnikatel učinit, chce-li se stát franchisantem a otevřít si svou vlastní pobočku. Budou zde detailně popsány jednotlivé prvky franchisingové smlouvy, vztahy smluvních stran, definován obsah smlouvy a náklady spojené se získáním franchisy.

Třetí kapitola bude rozebírat konkrétní franchisový koncept - Sweet Secret of raw, jehož pobočku by si autorka v budoucnu ráda otevřela a začala podnikat pod jménem této české společnosti.

V následující kapitole 4 bude provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy, jejíž výsledky by autorce měly poskytnout odpověď na otázku, zda je skutečně možné úspěšně založit franchisu a realizovat tak podnikatelský záměr. K analýze bude použita metoda PESTLE a model „7S“ společnosti McKinsey.

Závěr diplomové práce bude představovat zhodnocení franchisového konceptu Sweet Secret of raw a posouzení možnosti realizace vybrané franchisy. Autorka se v této části bude zaměřovat na možnosti získání potřebného finančního kapitálu a definování kroků vedoucích k realizaci franchisy. V bodech bude popsán plán pro franchisanta, jak postupovat při snaze otevřít si vlastní pobočku.

1 DEFINICE FRANCHISINGU A ZÁKLADNÍ POJMY

V současnosti není jasně daná jednotná definice franchisingu. Tento fakt je způsoben existencí různých forem franchisových systémů, jednotlivých prvků franchisingu i odlišnou legislativou jednotlivých zemí. Bližší specifikaci franchisingu se autorka bude zabývat v následujících odstavcích.

Za nejvíce výstižné lze považovat definice těchto svazů a sdružení:

1. Německého franchisového svazu (Deutscher Franchise-Verband e.V.),
2. Mezinárodní asociace amerických franchisorů,
3. Evropské franchisové federace.

Německý franchisový svaz uvádí tuto definici:

„Franchising je vertikálně - kooperativně organizovaný odbytový systém právně samostatných podnikatelů na bázi smluvních dlouhodobých závazků.“¹

Franchisorův souhrn podmínek pro poskytnutí franchisingu se nazývá franchisový balík (franchise package). Skládá se z nákupního, odbytového a organizačního konceptu, využívání ochranných práv a výchovy franchisanta. Dále zavazuje franchisora aktivně podporovat franchisanta a průběžně rozvíjet tuto koncepci. Franchisant vystupuje pod vlastním jménem a na vlastní účet. Má právo a povinnost využívat franchisový balík za úplatu. Jako výkonnostní příspěvek dodává práci, kapitál a informace.²

Podle Mezinárodní asociace amerických franchisorů je franchising definován jako:

„Smlouva nebo dohoda, ústní nebo písemná, mezi dvěma nebo více partnery, kde:

- a) se franchisantovi poskytuje právo podle marketingového plánu sestaveného franchisorem, prodávat výrobky a/nebo poskytovat služby a /nebo technologie,*
- b) je řízení podnikání podle určitých plánů nebo systémů spojeno s označením výrobků, služeb a obchodního jména, reklamních a obchodních symbolů, pomocí kterých jsou jednotliví franchisanti nebo smluvní podnikatelé rozeznatelní,*
- c) se franchisant zavazuje přímo nebo nepřímo platit konkrétní částku za poskytnutí franchisingu.“³*

¹ Německý franchisový svaz. [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.franchiseverband.com/>

² ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xvii, 190 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1, str. 5.

³ Mezinárodní asociace amerických franchisorů. [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.franchise.org/>

V této definici však chybí důležitá poznámka, a tou je oprávnění franchisora kontrolovat dodržování svého konceptu podnikání a prosazovat jeho přesné plnění.

Výstižněji definovala pojem franchising Britská franchisová asociace. Pro úplnost ji zde autorka taktéž uvádí.

„Franchising jako licenční smlouva uzavřená mezi franchisorem na jedné straně a franchisantem na straně druhé, prostřednictvím které je:

- *franchisor povinen pomáhat franchisantovi při jeho podnikání, zejména ve vztahu k organizaci a řízení jeho podnikatelské činnosti, provádění školení, provádění propagace a marketingu,*
- *franchisor oprávněn kdykoliv kontrolovat činnost franchisanta ve franchisovém podniku,*
- *franchisant oprávněn a povinen po dobu platnosti této smlouvy provozovat podnikatelskou činnost pod obchodním jménem franchisora,*
- *franchisant povinen po dobu platnosti této smlouvy platit v dohodnutých termínech platby za poskytnutí franchisingu (tzv. franchisové poplatky).“⁴*

Jednoznačně nejpřesnější definici podává Evropská franchisová federace, která franchising definuje jako:

„Určitou formu smluvní spolupráce mezi právně nezávislými podnikateli vytvořenou na základě rovnoprávnosti, kde na jedné straně stojí franchisový podnikatel „franchisor“ a na druhé straně jeden nebo více podnikatelů „franchisantů“.

Franchisor splňuje následující znaky:

- a) *podnik nese obchodní jméno, slovní označení nebo symbol (příp. ochrannou známku) pro výrobní, obchodní činnost, nebo činnost služeb, ale také symbol zkušeností, vědomostí (know-how) a franchisant je oprávněn je využívat,*
- b) *podnik disponuje určitými výrobky a/nebo druhem služeb v přesně určeném rámci a originální obchodní koncepcí, kterou může franchisant přebrat a využívat. Tato koncepce je založena na specifických a vyzkoušených obchodních technikách. Protože má franchisant k dispozici právo využívat obchodní jméno, koncepci, technologii a know-how franchisora, je tento systém dokonalejší než jiné systémy, např. koncesní nebo licenční.“⁵*

⁴ Britská franchisová asociace. [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.thebfa.org/>

⁵ Evropská franchisová federace. [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.eff-franchise.com/>

Autorka následně shrnuje předchozí definice a vymezuje franchising jako formu podnikání, která se opírá o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně nezávislých podnikatelů - franchisora a franchisanta. Franchisor zaručuje svým příjemcům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí. Franchisant se naopak zavazuje dodržovat pokyny poskytovatele, platit stanovenou peněžní částku za franchising a taktéž akceptovat kontrolu ze strany franchisora.

Hlavní rysy franchisingu lze shrnout do následujících sedmi bodů:

1. jedná se o licenci na podnikání platnou po určitou dobu, v určité geografické oblasti, pod názvem poskytovatele a s použitím jeho ochranných známek a loga,
2. předmětem franchisingové smlouvy je obchodní činnost, obvykle ve formě služby, která již byla vyzkoušena a testována na trhu a je založena na metodě, která je proveditelná kdekoli a kýmkoliv,
3. franchisor poskytuje franchisantovi celkový obchodní koncept, tento souhrnný koncept neboli návod musí franchisant přesně dodržovat, například v oblasti rychlého občerstvení musí franchisant dbát na dodržování tajných receptur (zahrnující veškeré přísady, suroviny, postupy aj.), ale i na vzhled prostředí, kde se občerstvení prodává,
4. franchisor zaškolí franchisanta v provozu podniku podle zpracovaného manuálu,
5. franchisor poskytuje „zajišťovací“ služby a napomáhá franchisantovi k úspěšnému podnikání, tyto služby zahrnují marketing a propagaci podniku, finanční a účetní poradenství, dále podporu v oblasti průzkumu trhu, zákazníků aj.,
6. franchisant se zavazuje provést úvodní investici do franchisového podniku a následně pravidelně platit poskytovateli stanovená procenta (honorář) z dosaženého obratu svého podniku,
7. účast franchisora na podnikatelské činnosti franchisanta neznamena, že tento podnik vlastní, franchisový podnik patří franchisantovi, který podniká na své vlastní riziko a s podnikem nakládá podle uvážení.⁶

1.1 Základní terminologie franchisingu

Řezníčková definovala základní pojmy týkající se franchisingu následovně:

„franchising - licence, podnikatelský systém, marketingová metoda, jež znamená právo užívat za úplaty při prodeji výrobků a/nebo poskytování služeb podnikatelský nápad

⁶ SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3, str. 84.

(myšlenku/koncept) jiného podnikatele, s využitím jeho průmyslových práv, know-how, podpory, školení a kontroly,

franchisor - poskytovatel licence,

franchisant - příjemce licence,

franchisingová smlouva - právní základ spolupráce, smlouva, upravující vzájemný vztah mezi franchisorem a franchisantem.⁷

Slovník ČAF (České Asociace Franchisingu) dále definuje následující pojmy:

franchisový balík - souhrn práv, znalostí a dalších plnění poskytovaných franchisorem umožňující provozovat franchisu,

franchisové poplatky - platby, které platí franchisant franchisorovi za licenci a služby,

franchisová síť - obchodní a organizační propojení franchisora a všech jeho franchisantů koordinované a podporované prostřednictvím franchisové centrály,

master franchising - franchising přesahující území státu, tzn. provozovaný v mezinárodním měřítku,

master franchisa - franchisová licence pro území cizího státu (zpravidla pro celé území),

master franchisor - vlastník franchisového konceptu udělující franchisu do zahraničí,

master franchisant - držitel master franchisy, buduje a spravuje franchisovou síť na území vymezeném franchisorem (územím se většinou rozumí stát), v rámci svého území v podstatě zastupuje franchisora (udílí licence a poskytuje příjemcům licenci služby),

master franchisingová smlouva - upravuje právní vztahy mezi franchisorem a master franchisantem.⁸

Franchising je novou formou sdružování podniků. Znamená ústní nebo písemnou smlouvu, která se uzavírá mezi poskytovatelem (franchisorem) a příjemcem (franchisantem). Franchising představuje dlouhodobou vertikální spolupráci mezi nezávislými podnikateli. Zpočátku neznámá metoda podnikání si dnes získává stále větší oblibu u podnikatelů, kteří se snaží buď založit novou společnost, nebo chtějí podnikat bez počátečních problémů, které jsou spojené se zahájením podnikání.

⁷ ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xvii, 190 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1, str. 8-9.

⁸ Česká asociace franchisingu. [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/>

1.2 Historie franchisingu

Franchising jako marketingový nástroj vzniká na přelomu 19. a 20. století v USA. Za jeho počáteční průkopníky lze považovat vagonové pendlery. Těm, kteří se rozhodli vykonávat tuto práci, společnost udělila výhradní práva k prodeji výrobků na určitém území. Současně jim společnost zaručila, že na daném území nebudou ostatní pendleři prodávat stejné zboží.⁹

Za první firmu, která začala využívat franchising jako formu podnikání, je považována společnost SINGER (Singer Sewing Machine Company). Tato firma se již v letech 1860 - 1863 zaměřovala na průmyslový a odbytový systém šicích strojů stejnojmenné značky. Filozofie prodeje a servisu firmy byla založena na existenci prodejní sítě nezávislých prodejců, kteří ve svých prodejnách prodávali náhradní díly a také prováděli opravy šicích strojů. Následně se připojila i firma General motors, která zavedla franchisovou formu prodeje automobilů v roce 1898. Tato společnost byla jednou z prvních, která jasně formulovala franchisingovou smlouvu. Díky této smlouvě pak nezávislý prodejce získal licenci na prodej elektrických a parních automobilů.¹⁰

Na začátku následujícího, dvacátého, století se franchising začal uplatňovat i v oblasti prodeje drogistického zboží (1902), prodeje pohonných hmot a budování čerpacích stanic (1900). Po první světové válce se ustálil názor, že franchising vede k dosažení vyšších zisků a nižších nákladů pomocí zavedené značky a exkluzivity výrobku.

Významnější rozvoj byl zaznamenán zejména po 2. světové válce a to nejen v USA, ale i v západní Evropě. Především to byla reakce na změnu podmínek na trhu (změna podmínek konkurence ve výrobě a odbytu, zvýšené nároky na pružnost a kvalitu služeb). Tyto uvedené faktory přirozeně vedly k zavedení franchisingu v podnikání.

Za jednoznačné pozitivum, které franchising přináší, autorka považuje rychlé proniknutí společnosti na trh a rychlé uplatnění nových nápadů, které se na trhu dosud nevyskytují. Podnikání formou franchisingu si oblíbily zejména hotelové řetězce, salony krásy, opravny aut, čistírny apod. Franchising se uplatňoval i v oboru jako je účetnictví nebo daňová příznání. Největší popularitu si však získal v oblasti rychlého občerstvení. Nástup franchisingu pomohl vyřešit stále se zvětšující problémy malých podnikatelů, kteří se potýkali

⁹ ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xvii, 190 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1, str. 1.

¹⁰ About.com. [online]. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://franchises.about.com/od/franchisebasics/a/history.htm>

s konkurencí velkých společností. Založit si vlastní podnik nebylo efektivní a právě franchising umožnil jednotlivci provozovat podnik pod jménem a image velké společnosti. Tento styl podnikání vyřešil problém řadě malých podnikatelů jak minimalizovat rizika spojená se zahájením a následným rozvojem podnikání.

Na začátku 50. let 20. století byly v USA založeny dnes již světoznámé firmy jako Holiday Inn nebo McDonald's, které daly základ pro dynamický rozvoj franchisingu. Tento druh podnikání je dnes nejtypičtější pro oblasti restauračního stravování a rychlého občerstvení. Zmíněný systém využívají taktéž hotelové sítě, obchody s elektronikou, s nemovitostmi, dopravní agentury nebo poskytovatelé podnikatelských a odborných služeb.¹¹

1.3 Současnost franchisingu

Franchisová forma podnikání se uplatňuje ve všech zemích světa. Nejúspěšnější franchisové koncepty se v průběhu let propracovaly od místního trhu k celonárodnímu a později až ke globálnímu „pokrytí“. Každý rok výrazně stoupá mezinárodní expanze franchisových sítí formou master franchisingu. Statistiky odhadují, že v současné době existuje na celém světě okolo 16 tisíc samostatných franchisových koncepcí, značek a sítí.¹²

Franchising je nejvíce rozšířen v USA, Kanadě, Francii a Japonsku. Ve Spojených státech amerických je zhruba jedna třetina maloobchodů provozována formou franchisingu a představuje více jak 40% celkového obrátu. V Evropě v této sféře bezkonkurenčně vedou Francouzi, následováni Němci a Brity. Statistiky uvádějí, že v Evropě existuje přes čtyři tisíce franchisových systémů a více jak 180 tisíc smluv.¹³ V roce 2002 podnikalo v ČR okolo 80 franchisových firem, z toho 55 bylo mezinárodních. V roce 2008 bylo v ČR zaznamenáno již 150 konceptů podnikání. Ke konci loňského roku (2014) působilo na českém trhu 246 franchisových značek.¹⁴

1.4 Budoucnost franchisingu

Dnešní franchising je chápán jako výsledek postupného upouštění od tradiční hierarchické organizace trhů. Franchising představuje hledání nových forem tržní kooperace. Tyto nové

¹¹ FILL, Ch. *Marketing communications: contexts, strategies, and applications*. 4th ed. New York: Pearson Education LTD, 2011, p. cm. ISBN 02-736-8772-7, str. 352.

¹² Český institut pro franchising. [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.ifranchising.cz/franchising.php?id=soucasnost>

¹³ STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9, str. 93.

¹⁴ Aktuálně.cz. [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/fransiza>

formy bývají často založeny na smluvní spolupráci typu joint-venture a jiných formách aliancí založených na informacích, znalostech, nápadech, patentech a know-how.

V současnosti hodnota firem již není tak závislá na hmotných hodnotách jako takových. Je však daleko více závislá na schopnosti firmy vytvářet nehmotné statky, jako jsou znalosti a informace, které musí umět následně aplikovat a distribuovat. Tato změna je dána tím, že společnosti jsou nuceny reagovat na fakt, že žijeme v době, ve které mizí veškeré bariéry a dochází tak ke snadnému a rychlému šíření informací, technologií a kapitálu.

Podle autorů prognostických vizí (A. a H. Tofflerovi) se dá očekávat, že ve 21. století bude docházet ještě více k vytváření nejrůznějších aliancí a k těsnějšímu propojování obchodních sítí a samostatných podnikatelů. Předpokládá se, že franchising a jemu podobné kooperační formy založené na sdílení know-how se postupně stanou převažující formou maloobchodu.¹⁵ Kvůli zmíněným faktům se autorka domnívá, že je více jak vhodné zaměřit svou pozornost na fenomén jménem „franchising“.

1.5 Druhy franchisingu

Franchising jako systém podnikání je možné klasifikovat podle různých kritérií, například podle know-how, druhu hospodářské činnosti či způsobu organizace systému.

Autorka uvádí základní klasifikaci franchisingu:

1. historické hledisko

- a) výrobový franchising - poskytuje povolení k prodeji určitých značkových výrobků (automobilů, nápojů), franchisant obdrží od franchisora přesný popis výrobního postupu, který musí dodržovat,
- b) podnikatelský/odbytový franchising (tzv. package franchise) - představuje podnikání „na klíč“, franchisant získává ověřený podnikatelský nápad, pomoc při hledání místa k založení vlastního podniku, pomoc při řízení podniku a popřípadě i pomoc finanční, charakteristické pro oblast poskytování služeb,

2. předmět franchisingu

- a) průmyslový franchising - zaměření na výrobu výrobků, spojeno s právem franchisora daný výrobek nejen vyrábět (podle předem stanovených pravidel), ale následně toto zboží i prodávat,

¹⁵ Český institut pro franchising. [online]. [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.ifranchising.cz/franchising.php?id=budoucnost>

- b) distribuční franchising - zaměřený na prodej výrobků,
 - c) franchising služeb (tzv. servisní franchising) - předmětem je poskytování služeb,
 - d) velkoobchodní franchising - orientace na velkoobchodní podnikání, franchisant má oprávnění dodávat výrobky pouze maloobchodníkům a nikoliv konečným spotřebitelům,
3. osoba franchisanta
- a) franchising mezi fyzickými osobami (FO) jako podnikateli,
 - b) franchising mezi právnickými osobami (PO),
 - c) franchising smíšený,
4. vertikální členění
- a) jednostupňový franchising - všichni franchisanti jsou na stejné úrovni,
 - b) víceúrovňový franchising - existuje více úrovní franchisantů,
5. vztahy ke třetím osobám
- a) master franchising - franchisor poskytuje franchisantovi právo poskytovat licenci dalším franchisantům
 - b) jednoduchý franchising - franchisant není oprávněn realizovat master franchising, má přísný zákaz prozradit jakékoliv důležité informace týkající se franchisového systému třetím osobám,
6. hledisko teritoriální
- a) národní franchising - franchisor i franchisant jsou ze stejného státu,
 - b) mezinárodní franchising - franchisa je poskytována z jiného státu než je franchisant samotný,
7. výlučnost (exkluzivita) výrobků
- a) minifranchising - užívá se u exkluzivních výrobků, které jsou určeny pro malý okruh spotřebitelů, franchisor poskytuje právo prodeje exkluzivních výrobků na předem stanoveném území, speciální franchisový sortiment, reklamní materiál, dodržování předepsaných cen, zařízení prodejen,
 - b) klasický franchising - franchising týkající se běžného sortimentu výrobků.¹⁶

I když franchising existuje poměrně krátkou dobu, získal v České republice i ve světě široké uplatnění. Původně byl franchising označován jako licenční smlouva. V rámci této smlouvy poskytovala světově známá firma jinému subjektu licenci na prodej, nebo na zastupování pod jejím vlastním obchodním jménem. V průběhu let se slovo „franchise“ začalo spojovat se

¹⁶ ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xvii, 190 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1, str. 11-12.

systémem, který bývá označován jako tzv. obchodní franchising. Podstatou franchisingu je poskytnutí marketingové metody zpravidla začínajícímu podnikateli, který za pomoci franchisora a pod jeho obchodním jménem vyráběl zboží a/nebo poskytoval služby a/nebo technologie a aby využíval všech výhod, které mu plynou z tohoto systému.¹⁷

Těžiště franchisingu lze vidět spíše v distribuci než ve výrobě. Je-li s udělením franchisingové smlouvy spojeno i právo na výrobu, pak se obvykle jedná o technologicky méně náročné výrobky (pokrmů, nápoje, obuv apod.)¹⁸ Franchising se nejvíce uplatňuje ve službách (49%), v obchodě (30 až 32%) a v řemeslech (přibližně 11%).¹⁹

Charakteristické znaky franchisingu:

Z uvedených definic vyplývají následující znaky typické pro franchising:

- dlouhodobá smluvní spolupráce franchisora a franchisanta,
- vertikální organizační struktura systému,
- právní a částečně podnikatelská samostatnost franchisora,
- poskytnutí práva používat ochrannou známku, jméno společnosti franchisora, obchodní značku jeho výrobků a/nebo služeb a/nebo technologií, výrobní a obchodní tajemství, know-how, image, zkušenosti, odbytové a marketingové programy,
- povinnost franchisanta jednat stanoveným způsobem,
- právo franchisora řídit a kontrolovat franchisový systém,
- podpora franchisora při výstavbě a vedení podniku.

Německý franchisový svaz uvádí tento souhrn charakteristických znaků:

1. systém odbytu:
 - decentralizovaný odbyt,
 - právně samostatné území,
2. program činnosti:
 - systém franchisora (franchisový balík) - vybavení podniku, využívání ochranných práv, koncepce nákupu, odbytu a organizace, další rozvoj systému, aktivní podpora,
 - systém franchisanta - pracovní, kapitálová a informační složka,

¹⁷ SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3, str. 84.

¹⁸ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 266 s. ISBN 80-247-0364-5, str. 229.

¹⁹ STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9, str. 93.

3. vertikálně - kooperativní organizace:
 - přísná organizace,
 - intenzivní spolupráce,
 - vertikální dělba práce,
 - systém kontroly,
4. jednotné vystupování:
 - jméno (ochranná známka),
 - společná strategie,
 - jednotná image,
5. právní samostatnost:
 - podnikatelská iniciativa,
 - podnikání pod vlastním jménem a na vlastní náklady,
6. smluvní dlouhodobé vztahy:
 - dlouhodobá vzájemná spolupráce,
 - práva a povinnosti franchisora,
 - práva a povinnosti franchisanta,
 - regulace plateb.²⁰

1.6 Výhody a nevýhody franchisingu

Franchising přináší začínajícím podnikatelům nové šance pro podnikání v různých regionech, zemích i státech světa. Podle statistik zemí EU je franchising šestkrát bezpečnější než podnikání „na vlastní pěst“.²¹ Autorka se v následujícím textu zabývá přednostmi i slabinami, které s sebou přináší podnikání formou franchisingu.

1.6.1 Výhody pro franchisora

Franchisorovi přináší tato forma podnikání konkurenční výhodu – umožňuje rychlejší expanzi a vstup na nové nebo pro něj příliš vzdálené trhy. Má tak zabezpečen pravidelný a rychlejší odbyt. Zvyšování počtu franchisantů způsobuje, že jeho franchisový systém má lepší vyjednávací pozici na trhu. Jako další výhody autorka uvádí:

- a) Široká distribuční síť. Franchising umožňuje franchisorovi rozšiřovat jeho distribuční kanály (odbytové sítě) a v důsledku toho posilovat pozici na daném trhu bez nutnosti větších investic, neboť franchisant si buduje podnik z vlastního kapitálu.

²⁰ Německý franchisový svaz. [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.franchiseverband.com/>

²¹ IPodnikatel.cz [online]. [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Franchising/jake-jsou-vyhody-a-nevyhody-franchisingu-pro-podnikatele.html>

- b) Zdroj příjmů = poplatky. Pro franchisora představují podstatný zdroj příjmů odměny, které je povinen franchisant platit. Jedná se zde nejenom o vstupní poplatek při uzavření smlouvy (initial franchise fee), ale také o průběžné odměny (ongoing franchise fee), které představují platby za různá plnění, které franchisor poskytuje franchisantovi v době trvání smlouvy.
- c) Zainteresanost franchisantů. Protože franchisanti jsou vlastníky svých podniků, do kterých investují vlastní peníze, jsou více zainteresovaní na jejich vedení.
- d) Snížení nákladů na propagaci. Franchisorovi se snižují náklady na propagaci a reklamu, jelikož jsou franchisanti obvykle povinni přispívat do společného reklamního a propagačního fondu (cca 1% z měsíčních tržeb).
- e) Výhodné postavení franchisora z hlediska odpovědnosti vůči třetím osobám, jelikož se jedná o franchisanta, který podniká samostatně a který nese plnou odpovědnost za výsledky svého podnikání. Důsledkem je, že jeho zákazníci v podstatě nemohou uplatňovat nároky přímo u franchisora, i když v jejich povědomí franchisový systém funguje jako jednotná struktura.²²
- f) Vyřešené zaměstnanecké problémy. Franchising pro franchisora taktéž znamená odstranění problémů se zaměstnáváním a řízením personálu, jelikož tyto problémy si řeší jednotliví franchisanti sami.
- g) Rychlé uplatnění jedné myšlenky s malými náklady.
- h) Výhodnější financování, snižování nákladů, úspory z rozsahu a možnost snadného otevírání nových poboček.
- i) Odbytová jistota. Franchisant je povinen odebírat výrobky/služby/technologie zcela výhradně od franchisora (maximálně od jím určených dodavatelů, např. Makro).
- j) Jednotná prezentace a propagace navenek, růst značky a posílení firmy. Značka působí jako ucelený prvek.²³

1.6.2 Nevýhody pro franchisora

Franchising kromě výhod přináší i určitá rizika, o kterých se autorka zmiňuje v následujících bodech:

- a) Snaha franchisanta o samostatnost. Franchisor si může vytvořit ze svého franchisanta konkurenta. Franchisant je navíc velmi dobře obeznámen s trhem a slabými a silnými

²² Franchising.cz. [online]. [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/498/vyhody-franchisingu-pro-franchisora/>

²³ HILL, Ch. W.L. *International business: competing in the global marketplace*. 6th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2010. ISBN 978-007-1106-719, str. 490.

stránkami franchisora. Z tohoto důvodu většina franchisových smluv obsahuje konkurenční doložku, která zakazuje franchisantovi konkurenční působení vůči franchisorovi. Plnění tohoto závazku je zajištěno smluvní pokutou a tzv. odškodněním.

- b) Neochota franchisanta odvádět zbytečně velké procento ze zisku. Co se týče franchisových poplatků, které závisí na dosaženém zisku franchisanta, lze očekávat, že se franchisant bude snažit snížit výši tohoto zisku a v důsledku toho i snížit výši odměny pro franchisora.
- c) Nedodržování požadovaného standardu franchisantem, který nechce nebo z nějakých důvodů nedokáže řádně plnit franchisorovi směrnice obsažené v jeho franchisovém balíčku.

1.6.3 Výhody pro franchisanta

Franchisant, který se připojí k franchisingovému systému, může získat celou řadu výhod. Mezi ty nejdůležitější patří tyto:

1. Známa značka. Franchisant působí v rámci známé a zavedené značky, která je zažitá v sociálním prostředí a povědomí lidí. Díky tomu je snazší oslovit a získat zákazníky. Franchisant také může těžit z dobrého jména, ochranné známky, autorského práva, obchodního tajemství a vlastnických procesů a receptů, které náleží do systému.
2. Osvědčená koncepce. Hlavní výhodou je, že má franchisant přístup k know-how nebo již hotovému receptu „jak úspěšně podnikat.“ S relativně malým kapitálem franchisant získává podnikatelský návod, který by za jiných okolností musel nákladně vytvářet sám.
3. Podpora franchisora. Franchisor podporuje franchisanta v oblastech, jako např. vyhledání vhodného umístění a vhodných prostor, pomoc franchisantovi v počátku podnikání, asistence při sestavování optimální výše a druhu zásob, školení franchisanta a jeho zaměstnanců v oblastech podnikání, metod výroby a zpracování zboží, účetnictví, obchodního řízení, marketingu a propagace, merchandisingu²⁴ aj.,
4. Nižší riziko a vyšší jistota. Franchisingová spolupráce snižuje rizika spojená s chodem podniku a podnikáním jako takovým. To mimo jiné zvyšuje jistotu franchisanta v obchodních vztazích a jednáních s dodavateli (včetně finančních institucí a státu). Výzkumy a zkušenosti ze západních trhů ukazují, že počet úpadků společností

²⁴ Merchandising - Soubor činností směřovaných zejména k posledním článkům prodejního řetězce s cílem zajistit, že správné zboží se nachází na správném místě, ve správný čas a za správnou cenu.

působících v rámci franchisových systémů je podstatně nižší než u těch, které podnikají samostatně.

5. Reklama a propagace. Franchisant jako jednotlivec by si nemohl dovolit financovat reklamní kampaň v médiích na celostátní úrovni. Vstup do franchisingové sítě mnoha franchisantů umožňuje jedinému příjemci využívat úspor z velké reklamní kampaně pořádané franchisorem pro celou síť.
6. Lepší podmínky s dodavateli. Franchisor vyjednává smlouvy s dodavateli pro celou síť (např. síť McDonald's) a je tak schopen dosáhnout daleko výhodnějších podmínek, než by mohl vyjednat podnikatel jednající pouze sám za sebe.²⁵

1.6.4 Nevýhody pro franchisanta

Každé podnikání je spojeno s určitou mírou rizika a ani franchising není výjimkou. Před rozhodnutím o přistoupení do vybrané franchisové sítě je třeba zvážit následující záporné stránky franchisingu.

1. Kontrola ze strany franchisora, která přispívá k udržení kvality výrobků a poskytovaných služeb. Franchisant je majitelem firmy, ale licence jej zavazuje řídit tuto firmu v souladu se smluvními podmínkami. Výměnou za výhody, které plynou ze spojení s franchisorem, musí majitel akceptovat kontrolování kvality a standardů. Špatný franchisant má negativní vliv nejenom na vlastní firmu, ale nepřímo i na celou franchisovou síť a tím i na ostatní franchisanty. Poskytovatel franchisingu tedy určuje standardy a požaduje jejich dodržování.
2. Poplatky. Franchisant je povinen platit franchisorovi za poskytnuté služby franchisové poplatky. Franchisant platí vstupní franchisový poplatek a následně hradí průběžné taxy a přispívá do marketingového fondu. Základní platba v sobě zahrnuje poplatky za licenci na použití ochranné známky, know-how, za technickou pomoc při zahájení provozu, za počáteční školení apod.
3. Kapitálová návratnost. S touto návratností nelze počítat ihned, neboť vstupní investice jsou zpravidla velmi vysoké. Franchisingová smlouva by však měla být sestavena tak, aby franchisant po dobu její platnosti alespoň amortizoval vstupní investice.
4. Omezení podnikatelské samostatnosti. Franchisant nemůže uskutečňovat své vlastní podnikatelské plány a obvykle nemůže získat větší tržní podíl, než jaký mu byl vymezen franchisorem. Franchisant je také povinen vykonávat pouze tu činnost, která

²⁵ HILL, Ch. W.L. *International business: competing in the global marketplace*. 6th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2010. ISBN 978-007-1106-719, str. 491.

je stanovena ve franchisingové smlouvě, a je nucen dodržovat všechna stanovená pravidla, která jsou napsána ve smlouvě. Franchisingová smlouva je téměř rigidní dokument, ve kterém se jakékoliv změny provádějí jen velmi obtížně.²⁶

5. Franchisant je povinen odebrat výrobky, služby nebo technologie, které jsou stanoveny ve franchisingové smlouvě.
6. Jednotná image a pověst firmy. V případě vybudování špatné pověsti u jedné pobočky franchisora nesou důsledky z toho plynoucí všechny ostatní články franchisového systému.²⁷

Z definic, hlavních znaků a typů franchisingu, které byly uvedeny v předchozích podkapitolách, vyplývají výhody i nevýhody, které je možné považovat za všeobecně platné u všech typů franchisingu. Každý franchisor i franchisant má snahu minimalizovat nevýhody a maximalizovat přínosy podnikání. Mimo uvedených výhod přináší franchisový systém i řadu úskalí, na které musí být každý začínající franchisant připraven. Za nevýhody franchisingu lze obecně považovat tyto jevy:

- obchodní koncept je fixní a předem daný,
- dílčí změny jsou možné jen zřídka,
- musí být brán zřetel i na zájmy ostatních členů franchisového systému, franchisant se musí přizpůsobit,
- franchisor zná všechna důležitá data.

Vždy existuje nebezpečí, že mezi franchisorem a franchisantem nevznikne vztah spolupráce, ale vztah nadřízenosti a podřízenosti. Franchisor tedy nebude franchisanta zajišťovat, ochraňovat a vést, ale bude ho ovládat nebo dokonce přímo řídit. Každý, kdo má v úmyslu vstoupit do franchisového vztahu, si musí velmi pečlivě rozmyslet, zda je ochoten tyto nevýhody akceptovat. Jedním ze způsobů, jak minimalizovat dopad uvedených nevýhod, je co nejpodrobněji stanovit práva a povinnosti obou smluvních stran ve franchisingové smlouvě a tím zamezit případným sporům. I když mají smluvní strany odlišné postoje a preference, neměly by opomíjet společné cíle, kterými jsou především výhodnější pozice na trhu, nižší náklady, reálnější finanční hospodaření a promyšlenější organizace řízení.

²⁶ VEBER, J. a J. SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6, str. 275.

²⁷ Franchising.cz. [online]. [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/492/nevyhody-franchisingu-pro-franchisanta/>

1.7 Franchising v ČR a ve světě

Po celém světě se jednotliví franchisoři řídí jednoduchým mottem, které zní: „Jednou vymyslet a stokrát prodat“. Tento výrok můžeme chápat následovně.

Podnikatel (franchisor) se pro franchising rozhoduje obvykle tehdy, pokud chce zvýšit odbyt svých produktů, ale nechce nebo nemůže financovat budování a provoz dalších prodejních jednotek. Hledá proto nezávislého partnera - franchisanta, který jej (za vzájemně výhodných obchodních podmínek) zbaví většiny provozních starostí a postará se o ně sám. Například si na své náklady upraví a vybaví prodejní prostory, zaměstná personál atd.

Franchisor očekává, že smluvní partner (franchisant), bude jeho produkt odebírat a zajistí následný prodej. Taktéž předpokládá, že franchisant bude disponovat jak znalostí místního trhu, tak i potřebným kapitálem, podnikatelským nadšením a energií.

Podaří-li se franchisorovi vybudovat efektivní centrálu, získá tak větší množství franchis a zvládne-li následný růst a řízení sítě, může očekávat, že prodej know-how začne přinášet požadovaný zisk. To, do čeho dříve investoval svůj čas, úsilí i peníze, mu díky franchisingu začne generovat potřebné finanční prostředky. Přesně podle sloganu jednou vymyslet a stokrát prodat.²⁸

Důvody, které vedou k volbě franchisy namísto zahájení vlastního podnikání, autorka spatřuje zejména ve skutečnosti, že obě strany mají zájem na úspěchu a zisku. Poskytovatel (franchisor) přináší vyzkoušenou metodu, image a expertizu a franchisant své podnikatelské nadšení a nasazení. Franchisa je výborným překlenovacím můstkem pro osoby, které chtějí podnikat, ale chybí jim dostatek zkušeností nebo počáteční množství kapitálu pro úspěšné nastartování businessu. Dalším důvodem může být skutečnost, že franchising je „bezpečnější“ formou podnikání. Statistiky jasně uvádějí, že franchising je výrazně bezpečnější než ostatní formy malého podnikání. Průzkum Britské franchisové asociace uvádí, že 93% příjemců franchisových licencí je ziskových. V USA výzkumy potvrzují, že u firem, které zanikly do pěti let pro insolventci, byl poměr 88% nefranchisových a 12% franchisových. Některé

²⁸ Český institut pro franchising. [online]. [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.ifranchising.cz/franchising.php?id=stokrat-prodat>

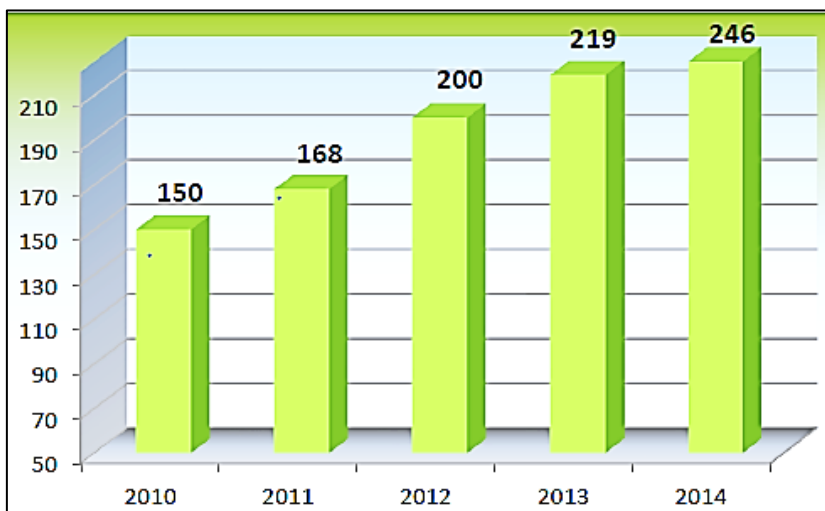
banky uvádějí, že podle hodnocení jejich risk managementu se využitím franchisingu snižuje riziko nesplacení úvěru až o 80%.²⁹

1.7.1 Franchising a rozdělení trhu v České republice

Byly to právě franchisy pocházející ze Spojených států amerických, které jako první přinesly do České republiky nové a dokonalejší postupy, technologie, standardy a vytvářely náročnější požadavky na kvalitu. Mnoho amerických franchisorů hledá i dnes možnosti, jak expandovat na dosud málo obsazená teritoria s koupěschopnými zákazníky. Mezi tyto oblasti rozhodně patří i ČR.

V roce 2014 přibýlo nejvíce franchisových společností i poboček v rámci dvacetileté historie franchisingu v Česku. Poradenská firma PROFIT system ve své zprávě o stavu franchisingu uvedla, že na českém trhu působí 246 franchisových značek a 5 272 franchisantů. V tomto roce se také více dařilo zahraničním konceptům, jejichž počet vzrostl o pětinu na 104 značky. I přesto na českém trhu převládají české franchisové sítě (z tuzemska pochází 142 značek). Predikce budoucího vývoje franchisingu v ČR je taková, že podíl českých firem dosáhne v dalších letech přibližně 65%.³⁰

Graf 1 Franchisové systémy - vývoj v letech 2010 až 2014³¹

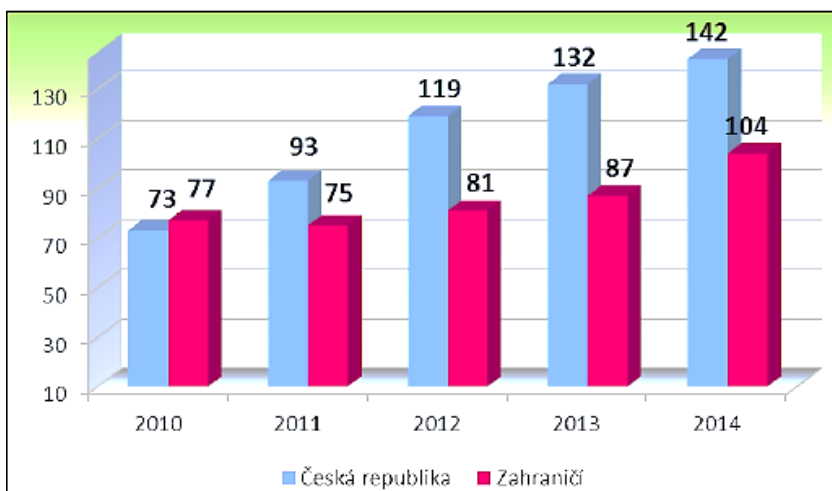


²⁹ STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9, str. 94.

³⁰ Franchising report. [online]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: http://www.czech-franchise.cz/sites/default/files/uploads/tz_franchising-report-2014.pdf

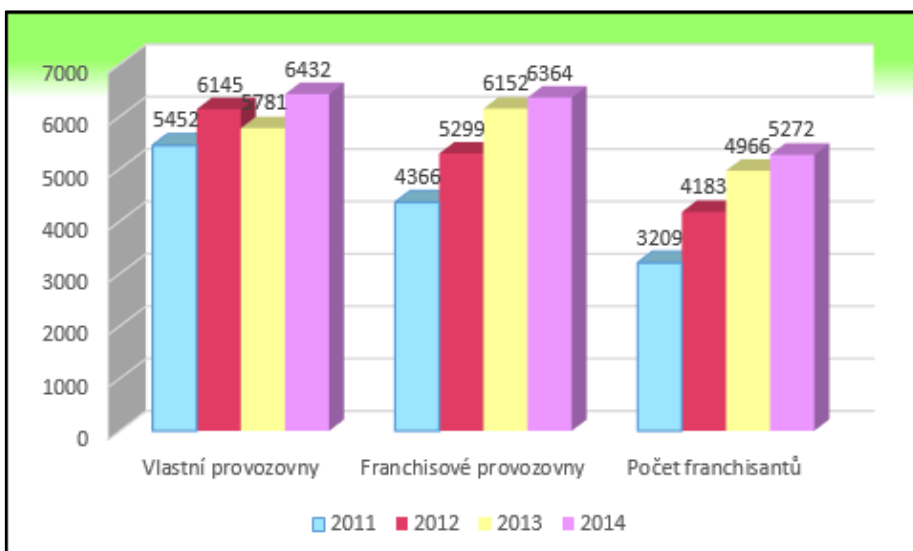
³¹ Franchising Report Česká republika 2014

Graf 2 Zastoupení českých a zahraničních franchisových systémů v ČR³²



Počet poboček provozovaných formou franchise loni v Česku stoupl o 212 na celkových 6364. Vyplyvá to z nejnovějších statistik poradenské společnosti Profit system franchise services.³³ „Podnikatelé stále častěji přemýšlejí o podnikání založeném na známém a už prověřeném konceptu. Díky tomu se trh franchisingu rozvíjí mnohonásobně rychleji než celé hospodářství České republiky,“ říká Marek Halfar, ředitel poradenské společnosti PROFIT system franchise services s.r.o.

Graf 3 Vývoj počtu franchisových poboček a franchisantů³⁴



V roce 2014 ve franchisingu převládal trend spuštění franchisových konceptů u firem, které na trhu již fungují a rozhodli se expandovat na základě modelu franchisové spolupráce.

³² Franchising Report Česká republika 2014

³³ Aktuálně.cz. [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/fransiza>

³⁴ Franchising Report Česká republika 2014

Franchisový koncept je pro ně nový, tudíž mnohdy nemají žádného franchisanta. To také vedlo k růstu počtu vlastních poboček franchisových firem působících na českém trhu, které vzrostly o 11,3 % na 6 432.

Na českém trhu, vzhledem k počtu franchisových značek, převažuje sektor Služeb, jež tvoří přibližně 60% trhu, zbylých 40% náleží Obchodu. Poměr je prakticky neměnný od roku 2007.

Údaje platné pro rok 2014 uvádí, že počet franchisových konceptů v sektoru Služeb vzrostl o 16,5 % na 141 značek. Největší růst zaznamenaly originální nápady v podobě konceptů jako například QuickWash (samoobslužné prádelny), Body Body (fitness centra) nebo gastronomický koncept Parky's patřící ministroví financí Andreji Babišovi. Oblast Obchodu zpomalila svůj růst a počet systémů se zastavil na hodnotě 105.

Nejvíce franchisových konceptů se nachází v kategorii Oděvy a obuv (32 franchisových sítí), která tak předstihla tradičně nejsilnější Gastronomii (29), která se dělí o pomyslné druhé až třetí místo s oblastí Potravin (29). Čtvrté místo je zastoupeno Realitními službami s 23 franchisovými sítěmi.³⁵

„Český trh franchisingu vstupuje do nové fáze, ve které začínají převažovat tuzemské firmy. Je to známkou dozrání sektoru franchisingu v naší zemi. Ve vyspělých zemích, ale například i v Polsku, je podíl domácích subjektů více než 70%,“ dodává Halfar.³⁶

Autorka na obrázku 1 uvádí několik franchisových značek, které od roku 1989 vznikly na našem území. Nejstarší českou franchisou je AAA Radiotaxi, která vznikla už v roce 1990.



Obrázek 1 Vybrané franchisy v České republice³⁷

³⁵ Profitsystem. [online]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: http://www.czech-franchise.cz/sites/default/files/uploads/tz_franchising-report-2014.pdf

³⁶ Profitsystem. [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://profitsystem.cz/clanky-a-komentare>

³⁷ Franchiseday. [online]. [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.franchiseday.cz/index.php/cs/o-franchisingu/franchising-v-cesku>

Odborníci také upozorňují, že čím dál více českých společností má snahu proniknout na zahraniční trhy se svými koncepty. Pobočky v zahraničí má již 43 tuzemských společností. České firmy expandují především z oborů Gastronomie, Kosmetika a zdraví a Oděvy a obuv. Nové zahraniční pobočky otevřely v minulém roce mimo jiné společnosti BON BON, The PUB a Manufaktura.³⁸

1.7.2 Vybrané franchisy v ČR

V této podkapitole je uvedena tabulka, která definuje jednotlivé franchisové koncepty, jejich finanční náročnost a délku trvání smlouvy.

Tabulka 1 Franchisy v ČR³⁹

Značka	Celková investice	Délka smlouvy
Barum	cca 13 milionů Kč	4 roky
Bushman	cca 3,5 milionu Kč na prodejnu	doba neurčitá
Fornetti	30 000 - 150 000 Kč	doba neurčitá
McDonald's	cca 15 milionů Kč	20 let
Paneria	2 miliony Kč	10 let
Pietro Filipi	2 - 4 miliony Kč dle prodejny	obvykle 10 let
Potrefená husa	8 - 10 milionů Kč dle restaurace	10 let
Švejk Restaurant	cca 2,5 milionu Kč	10 let

Top 10 největších franchisových sítí pro rok 2014

Hodnotí-li autorka franchisové pobočky z hlediska kvantity, nejrozšířenějším řetězcem zůstala i v roce 2014 drogerie Teta, které ke konci roku provozovala formou franchisy 400 poboček. Stejný počet poboček má i síť prodejen s potravinami pod názvem Můj obchod, která spadá pod řetězec Makro. Zatímco v roce 2013 se síť Můj obchod neumístila ani v první desítce nejrozšířenějších franchis, ke konci loňského roku dosahovala 400 poboček, a dělí se tak s Tetou o první místo.

³⁸ ČAF. [online]. [cit. 2014-11-02]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/novinky/rekordni-rust-pro-franchising-v-cr>

³⁹ Franchising.cz. [online]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://franchising.cz/katalog/>

Tabulka 2 Největší franchisové sítě podle počtu poboček v ČR⁴⁰

Top 10 franchisových sítí	Počet franchisových poboček	Počet vlastních poboček
TETA drogerie	400	359
Můj obchod (MAKRO)	400	0
Insia	290	1
Jumping	290	1
Hudební škola Yamaha	278	5
FLOP	241	43
Brněnka	236	0
Hruška	232	477
Zásilkovna	220	4
Fornetti	190	13
Ostatní	3569	5529
Celkem	6346	6432

Třetí až čtvrtou příčku obsadila s 290 pobočkami pojišťovací a finanční společnost Insia, která se o pozici dělí se sportovními centry Jumping. Následují hudební školy Yamaha a prodejny s potravinami Flop. Pětici největších franchisových sítí pak uzavírá maloobchod s potravinami Brněnka s 236 pobočkami.

1.7.4 Franchising ve světě

Mezinárodní franchisové organizace odhadují, že v současné době existuje na celém světě přibližně 16 tisíc samostatných franchisových koncepcí, značek a sítí. Očekává se, že v současné době, která je založená na znalostech a toku informací, a pro kterou je typické vytváření aliancí a sítí firem a jednotlivců, se tento oblíbený způsob „spolupodnikání“ postupně stane dominantní formou distribuce a prodeje.

USA - velmoc franchisingu

Dnes je franchising v USA využíván ve více jak 70 segmentech výrobků nebo služeb. Franchising je uplatňován přibližně u 750 000 podnikatelských subjektů. Každou osmou minutu se v USA otevře jedna franchisová obchodní jednotka.

⁴⁰ Profit system franchise service 2014

Každý sedmý člověk v soukromém sektoru pracuje pro některou franchisovou společnost. Franchising se za několik generací stal přirozenou součástí každodenního života Američanů a americké podnikatelské kultury. Miliónům malých i velkých podnikatelů přinesl franchising prosperitu a naplnění jejich „amerického snu“.⁴¹

Franchising je v USA nejúspěšnější v segmentu rychlého občerstvení. Otázkou je, zda právě tak velká nabídka rychlého občerstvení ovlivnila styl stravování Američanů či zda to byla velká poptávka, která podpořila rozvoj tohoto segmentu. Nicméně i v tomto segmentu trhu převládá tvrdá konkurence, která mění léta zažitá uspořádání. V roce 2010 předstihl řetězec sendvičových restaurací SUBWAY svého dlouholetého rivala McDonald's a stal se podle časopisu Entrepreneur nejrychleji rostoucí franchisovou značkou na světě.

Franchising je ve Spojených státech oblíbený také proto, že malým a středním podnikatelům přináší vysokou úspěšnost a stabilitu, mnohem větší než u klasického individuálního podnikání. Např. podle Franchise World Magazine je úspěšnost pětiletého franchisového podnikání 92%, zatímco úspěšnost „na vlastní pěst“ je za stejnou dobu několiknásobně nižší, pouze 23%. Na čtyřicet bankrotů individuálního podnikání připadá pouze jeden bankrot „franchisový“.⁴²

Na obrázku 2 autorka uvádí příklady několika amerických mezinárodních franchisových značek přítomných v České republice:



Obrázek 2 Značky světových franchis⁴³

Následující tabulka 3 znázorňuje deset největších franchisových sítí, které mají celosvětovou působnost a které jsou synonymem pro globální a internacionální trh.

⁴¹ AM. [online]. [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.franchiseday.cz/index.php/cs/o-franchisingu/americky-franchising>

⁴² Franchiseday.cz. [online]. [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.franchiseday.cz/index.php/cs/o-franchisingu/americky-franchising>

⁴³ TF. [online]. [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.topfranchising.cz/nabidka-franchis/>

Tabulka 3 Největší franchisové sítě ve světě⁴⁴

Top 10 franchis	Franchisa	Oblast podnikání
1. místo	Subway	Rychlé občerstvení
2. místo	McDonald's	Rychlé občerstvení
3. místo	KFC	Rychlé občerstvení
4. místo	Burger King	Rychlé občerstvení
5. místo	7-Eleven	Samoobsluha s občerstvením
6. místo	Pizza Hut	Rychlé občerstvení
7. místo	GNC	Krása a zdraví (kosmetika)
8. místo	Wyndham Hotel Group	Hotely
9. místo	Dunkin' Donuts	Pekárna
10. místo	Dia	Potraviny

V tabulce 4 autorka uvádí deset nejrychleji rostoucích franchis ve světě pro rok 2014. Na prvních dvou příčkách se umístily prodejny s rychlým občerstvením. Je zde vidět i rostoucí potenciál čistíren oděvů a služeb jako jsou kadeřnictví či cestovní kanceláře.

Tabulka 4 Nejrychleji rostoucí franchisy ve světě⁴⁵

Franchisa	Oblast podnikání	Počáteční investice
Subway	Rychlé občerstvení	2,5 - 5 mil. Kč
7-Eleven	Samoobsluha	1 - 10 mil. Kč
Mac Tools	Automobilový průmysl	2 - 5,5 mil. Kč
Jan-Pro Franchising Int'l. Inc.	Čistění oděvů	0,5 - 1,5 mil. Kč
Dunkin' Donuts	Pekárna	5 - 15 mil. Kč
Cruise Planners	Cestovní kancelář	50 000 - 500 000 Kč
Vanguard Cleaning Systems	Čistění oděvů	250 000 - 800 000 Kč
Jimmy John's Gourmet Sandwiches	Občerstvení	7,5 mil. Kč
Great Clips	Kadeřnictví	2,5 mil. Kč

⁴⁴ Franchise direct. [online]. [cit. 2014-11-02]. Dostupné z: <http://www.franchisedirect.com/information/top100globalfranchises2014top100overview/?r=4271>

⁴⁵ Entrepreneur. [online]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.entrepreneur.com/franchises/rankings/fastestgrowing-115162/2014,.html>

10 nejvýdělečnějších amerických franchis podle časopisu Forbes

Časopis Forbes vytvořil seznam dvaceti nejlepších franchis v USA z hlediska jistoty výtěžku. Analýze bylo podrobena 110 nejznámějších jmen v oblasti franchisingu a metodika výběru byla založena na pěti proměnných:

- vstupní investice (poplatek za franchisu a náklady na vybavení),
- počet prodejních míst (čím více, tím lépe),
- poměr uzávěr (počet uzavřených prodejen v posledních 3 letech v poměru k celkovému počtu stávajících prodejních míst),
- růst počtu prodejen v USA v posledních 3 letech,
- počet hodin školení (čím větší podpora od franchisora, tím lépe).

Na prvních třech místech se umístily tyto společnosti⁴⁶:

1. Snap-on: Jedná se o pojízdné obchody s nářadím pro profesionální mechaniky. Každá Snap-on dodávka je vybavená počítačem, bezdrátovým internetem a DVD přehrávačem pro demonstraci nabízeného zboží. Sídlo: Kenosha, město ve státě Wisconsin.

Průměrná počáteční investice:	135 390 USD
Počet provozoven v USA (r. 2011):	3392
Počet uzavřených poboček:	0

2. 7-Eleven: Je společnost, která byla založená v roce 1927, a je největší franchisou na světě. Jedná se o samoobsluhy s občerstvením a s nepřetržitou otevírací dobou. Sídlo: Dallas, Texas

Průměrná počáteční investice:	393 800 USD
Počet provozoven v USA (r. 2011):	6142
Počet uzavřených poboček:	90

3. Aaron's: Řetězec založený v roce 1955 prodává nábytek, televizory a domácí spotřebiče. Franchisantům nabízí úvěr ve výši 450 tis. USD na nákup zásob. Sídlo: Atlanta, Georgia

Průměrná počáteční investice:	420 725 USD
-------------------------------	-------------

⁴⁶ BusinessInfo.cz. [online]. [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/20-nejvydelecejsich-americky-ch-fransiz-podle-28199.html>

Počet provozoven v USA (r. 2011):	1749
Počet uzavřených poboček:	12

1.8 Právní základ fungování franchisingu

Vztah českého práva vůči podnikání formou franchisingu lze v současné době nejlépe charakterizovat pojmem neutralita. Český právní řád na jednu stranu neobsahuje úpravu, která by se franchisingu výslovně týkala či aktivně přispívala k jeho rozvoji, na druhou stranu ale tomuto rozvoji nebrání, což již samo o sobě představuje pozitivní základ. České právní předpisy jsou již plně kompatibilní s právem EU.

Jako klíčovou právní normu pro franchising můžeme považovat obchodní zákoník (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník), který reguluje právní vztahy mezi poskytovatelem a příjemcem franchisové licence. Obchodním zákoníkem se řídí jak samotná smlouva mezi franchisorem a franchisantem, tak i související otázky tohoto vztahu.

V České republice existuje několik právnických společností, které se soustavně věnují aspektům franchisingu. Franchise Club tyto odborníky sdružuje a umožňuje jim být v kontaktu s podnikateli, kteří potřebují řešit nejasné právní situace spojené s franchisingem.

Chování smluvních stran také deklaruje Evropský kodex etiky franchisingu, který je prosazovaný Evropskou franchisovou federací. Avšak kvůli obecné nezávaznosti má tento Etický kodex v České republice pouze omezený a spíše jen apelativní význam. V poslední době se proto diskutuje o tom, zda nepřevzít osvědčený model předmluvní informační povinnosti, který je využíván v USA a v některých státech Evropy. V něm jsou poskytovatelé franchisy povinni každému zájemci o franchisu sdělit ještě před uzavřením smlouvy veškeré údaje týkající se nabízené franchisy a zmínit se o obsahu podstatných ujednání franchisingové smlouvy. Zájemci o franchisu tak mají k dispozici relevantní informace o tom, co ve franchisovém "balíku" vlastně kupují a mohou se lépe rozhodnout, zda do dlouhodobého obchodního vztahu vstoupí. Tato informační povinnost se dá s nadsázkou přirovnat k povinnému označení složení potravin na obalu, kdy zákazník vidí, co si kupuje a může se tak lépe a snadněji rozhodnout.⁴⁷

⁴⁷ Franchiseday.cz. [online]. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://www.franchiseday.cz/index.php/cs/o-franchisingu/podnikatelske-klima-v-cesku>

1.8.1 Franchisové svazy v ČR

Za účelem prosazování, podpory a rozvoje franchisového podnikání vznikly franchisové svazy, které představují dobrovolné sdružení franchisorů a franchisantů na národní úrovni. Poskytují svým členům komplexní souhrn služeb a výhod. Činnost svazů je zaměřena na podporu jednotlivých firem (franchisorů) a jejich systémů, přiblížení franchisingu veřejnosti a vytváření příznivých podmínek pro rozvoj tohoto specifického způsobu podnikání. To se děje především prostřednictvím školení, seminářů, poradenských služeb a veletrhů.⁴⁸

Česká asociace franchisingu

Tato asociace působí v České republice od roku 1993. Cílem organizace je prosazovat a podporovat rozvoj franchisingu v ČR. Tato nezávislá instituce sdružuje poskytovatele franchisy, franchisové podnikatele a franchisové poradce. Obecně je určena pro tuzemské a zahraniční podnikatele, fyzické i právnické osoby, které provozují franchisu jako franchisor nebo jsou franchisoví poradci anebo chtějí franchising aktivně podporovat. Česká asociace franchisingu není primárně určena pro franchisanty. Asociace je neziskovou organizací, která hospodaří na příspěvkové bázi. Veškeré její příjmy slouží k dalšímu rozvoji činností. Zdrojem příjmů asociace jsou členské příspěvky a další příjmy, které jsou v souladu s předmětem činnosti a s posláním neziskové organizace.

Zakládajícími členy ČAF jsou známé mezinárodní franchisové systémy jako např. OBI nebo McDonald's, ale i menší nebo národní celky. Členové ČAF získávají výhodu z možnosti vzájemné výměny zkušeností, stejně tak jako možnost získávat odborné znalosti přidružených poradců specializujících se na franchising. Pravidelná setkání členů a společná informační podpora představují pro členy ČAF neocenitelný zdroj zkušeností, rad a nejnovějších poznatků. Základním předpokladem členství je plnění zásad Etického kodexu členů České asociace franchisingu, respektive Evropského kodexu etiky franchisingu.⁴⁹

ČAF se po svém založení stala členem Evropské franchisové federace (EFF), kterou v roce 1972 společně založily některé evropské franchisové svazy. Členství v EFF tak dává franchisorům v ČR možnost udržovat krok s evropskými trendy, včetně návaznosti na evropské právní prostředí.

⁴⁸ ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xvii, 190 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1, str. 135.

⁴⁹ Česká asociace franchisingu. [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/clenstvi-v-caf>

V zemích Evropské unie, na rozdíl od USA a Kanady, dosud neexistuje jednotná právní úprava franchisingu a neexistují ani speciální franchisové zákony. Jedním z pramenů, o který se v Evropské unii opírá franchisové podnikání, je tzv. Evropský etický kodex franchisingu (the European Code of Ethics for franchising). Ten představuje pro účastníky franchisingu praktický soubor hlavních zásad používaných pro jednání.

Český institut pro franchising

Tento institut byl založen v České republice roku 2005. Český institut pro franchising je považován za centrum pro vzdělávací, poradenskou, publikační a vědeckou činnost ve franchisingu. ČIFRA se zaměřuje převážně na malé a střední podnikatele, kteří se rozhodli podnikat touto osvědčenou metodou. Institut aktivně sleduje vývojové trendy v oboru a je v kontaktu s lídry v oblasti franchisingu a příbuzných oborů v ČR i v zahraničí. Zaměřuje se také na pořádání odborných konferencí, přednášek, popularizaci franchisingu v médiích, provádí výzkum franchisingu a je pořadatelem Franchise Clubu (diskusní večery).⁵⁰

1.8.2 Franchisové svazy ve světě

Nejvíce početným franchisovým svazem v rámci EU je francouzský franchisový svaz, který je následován svazem z Velké Británie a Itálie. Evropské franchisové svazy se spojily a založily v roce 1972 Evropskou franchisovou federaci (EFF).⁵¹

Evropská franchisová federace

Evropská franchisová federace (EFF) byla založena 23. září 1972 franchisovými svazy, které působily v celé Evropě. Stávajícími členy jsou národní asociace a federace vzniklé v Evropě. Hlavním cílem EFF je vypracování nestranných a kompetentních výzkumů týkajících se otázek spojených s franchisingem, koordinace jednání členů federace, propagace franchisingu a podpora zájmů členů uskupení. Evropská franchisová federace je mezinárodní nezisková asociace. Posláním federace je propagace franchisingu v Evropě, hájení etiky franchisového podnikání propagací Evropského etického kodexu, podpora rozvoje franchisingu v Evropě, zastupování zájmů franchisového podnikání u mezinárodních organizací (Evropská komise nebo Evropský parlament), poskytování služeb členským asociacím apod.⁵²

⁵⁰ Český institut pro franchising. [online]. [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://www.ifranchising.cz/o-nas.php>

⁵¹ ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xvii, 190 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1, str. 3.

⁵² EFF. [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.eff-franchise.com/>

2 ZALOŽENÍ FRANCHISOVÉHO PODNIKU

Franchisový podnik je možné založit dvěma základními způsoby. První možností může být, že franchisor již od začátku svého podnikání vytváří franchisový podnik. Druhý způsob je zpravidla častější, kdy si franchisor vytvoří svůj vlastní podnik a ten chce následně rozšířit pomocí franchisingu. Franchisor si nejdříve vyzkouší vlastní systém podnikání a poté ho nabídne k využití dalším podnikatelům (franchisantům).⁵³

Právním základem každého franchisového podniku je franchisingová smlouva uzavřená mezi franchisorem na straně jedné a franchisantem na straně druhé. Podepsání finální franchisingové smlouvy předchází předmluvní fáze, která v sobě zahrnuje nabídkovou brožuru franchisora, manuál a soubor tzv. kontrolních otázek.⁵⁴

2.1. Předmluvní fáze

Tato etapa v sobě zahrnuje několik předpokladů, bez kterých by nebylo možné založit franchisový podnik. Těmito předpoklady se rozumí nabídková brožura, manuál a systém tzv. kontrolních otázek.

2.1.1 Nabídková brožura

Tuto brožuru má vypracovanou každá společnost, která poskytuje franchising. Vymezuje a popisuje konkrétní franchisový systém. Jsou v ní zahrnuty informace ohledně výrobků, služeb a technologií, dále obsahuje výši vstupních poplatků, závazků franchisanta, užívání ochranných známek, patentů a územní ochranu, cíle zisku, další možnosti rozvíjení franchisingu a podmínky ukončení spolupráce.

Tato brožura významně napomáhá franchisorům při vyhledávání potenciálních zájemců. Franchisantům naopak usnadňuje lepší orientaci při výběru vhodné franchisy.

2.1.2 Manuál

Tento dokument obsahuje koncepci franchisora, která spočívá zejména v:

1. pomoci franchisora při založení franchisového podniku (zahrnuje v sobě průzkum trhu, úvodní školení franchisanta, jeho zaměstnanců, pomoc při zařizování podniku atd.),

⁵³ ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xvii, 190 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1, str. 26-27.

⁵⁴ Hospodářská komora ČR. [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: http://www.socr.cz/file/519/34_info_brozura_o_franchisingu.pdf

2. povolení užívání nehmotných práv, image a goodwill,
3. poskytnutí know-how prostřednictvím školení a poradenský servis,
4. akvizici na daném území,
5. podpoře při prosazování prodeje,
6. podpoře při zajišťování výrobků a technologií a předávání prodejních výhod,
7. převzetí administrativních funkcí franchisorem (např. vedení účetnictví).

Za poskytnutá práva požaduje franchisor dodržovat následující pravidla:

- placení vstupního poplatku a průběžných poplatků jako ceny za franchisovou licenci,
- aktivní zpracování trhu, popř. samostatnou aktivitu,
- závazek výhradního prodeje výrobků, poskytování služeb a technologií od franchisora (např. doplňování sortimentu lze jen s předchozím souhlasem franchisora),
- zachování kvality a image,
- závazek odebírat výrobky, technologie a vybavení obchodu od franchisora,
- pravidelné dodávání informací o trhu franchisorovi (např. marketingové průzkumy).⁵⁵

Manuál dále zahrnuje podrobné postupy a popisy jednotlivých činností, které franchisant vykonává při každodenním provozu podniku. Je to tzv. „kuchařka“ franchisového podniku. Poněvadž obsahuje detailní popis fungování franchisy, franchisoři tuto příručku velmi pečlivě chrání, aby neunikly žádné utajované informace (know-how) a tím nedošlo k prozrazení a následnému zneužití konkurencí. Je pochopitelné, že franchisoři dávají nahlédnout do manuálu až v rámci předšmluvních jednání. Franchisanti dostávají k dispozici jedno či více vyhotovení manuálu až po podpisu franchisingové smlouvy.

Je důležité, aby manuál obsahoval popis know-how a obchodního tajemství franchisora. Popis know-how však musí být volen obezřetně, aby franchisorovo tajemství nebylo popsáno a prozrazeno v celém rozsahu. Je proto doporučováno, aby franchisant dostával know-how po částech, přičemž získá pocit, že je důležité udržovat dlouhodobou spolupráci s poskytovatelem licence. Zároveň pokud by došlo k předčasnému ukončení kooperace mezi franchisorem a franchisantem, aby franchisant neměl veškeré informace a nemohl tak snadno okopírovat daný franchisový koncept. Jako prostředek ochrany je vhodné zvolit odpovídající ujednání ve franchisingové smlouvě.

Řezníčková definovala jednotlivé body manuálu následujícím způsobem:

⁵⁵ ŘEZŇÍČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xvii, 190 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1, str. 23.

„1) úvod

Tato část by měla obsahovat základní popis franchisového konceptu, filozofii systému, základní atributy franchisové licence franchisora.

2) popis systému

Obsahuje popis franchisového podniku jako celku a jeho jednotlivých součástí.

3) popis metody

Zde je obsažen rozbor jednotlivých činností vykonávaných na všech pracovištích franchisového podniku. Je vhodné uvést i možné závady, které by se při provozu mohly vyskytnout. V neposlední řadě jsou důležitá i telefonní čísla a spojení, např. na servisního technika apod.

4) provoz

V této části je třeba stanovit:

- vybavení podniku,*
- provozní a otevírací dobu franchisového podniku,*
- normy pro výrobky a/nebo služby a/nebo technologie,*
- popis franchisových poplatků, včetně způsobu a příkladu jejich výpočtu a popis rozhodujících ukazatelů,*
- popis účetnictví, včetně jednotlivých účetních postupů,*
- platební styk a jeho kontrola, včetně popisu zacházení s šeky a bankovními kartami,*
- reklamní a marketingové metody, postupy a návody,*
- postupy zvolené při přijímání nových zaměstnanců do pracovního poměru a jejich úvodní a průběžné školení,*
- vzhled, úpravu a chování zaměstnanců k zákazníkům, včetně podrobného popisu jejich oblečení,*
- dohled nad dodržováním řádného výkonu práce zaměstnanců a nad plněním jejich pracovních povinností,*
- povinnosti zaměstnanců,*
- rozpis směn jejich střídání,*
- jak sjednat pojištění, podle čeho vybírat pojišťovnu, druhy pojištění, výška rozsah spoluúčasti, způsob placení pojistného plnění*
- inventuru zásob, včetně zjišťování stavu účetního se skutečným stavem, úhradu zjištěného schodku.*

5) vzorové formuláře

Jedná se např. o formulářové pracovní smlouvy, dohody o hmotné odpovědnosti, dohody o ochraně obchodního tajemství a know-how zaměstnavatele a konkurenční ujednání, dohody s dodavateli, se zákazníky.

6) adresář

Tento obsahuje adresy a spojení (telefonní, pomocí počítačové sítě apod.) na všechny franchisové sítě včetně důležitých telefonních čísel na franchisora.⁵⁶

Obsah manuálu by měl být identický pro všechny typy franchisingu. Je třeba si uvědomit, že manuál může obsahovat další prvky, které odpovídají specifikám daného franchisového konceptu. Obě smluvní strany by měly mít na paměti, že manuál není rigidním dokumentem. Franchisor má právo a s tím spojenou povinnost neustále aktualizovat svůj manuál, aby měl franchisant vždy k dispozici nejnovější poznatky, metody a postupy. Jednotlivé aktualizace se uskutečňují prostřednictvím dodatků, které je vhodné číslovat a po určité době vydat úplné znění manuálu se zpracovanými dodatky.⁵⁷

2.1.3 Kontrolní otázky

Posledním dokumentem, který je potřeba pro řádné založení franchisového podniku, je soubor tzv. kontrolních otázek, které jsou určeny oběma stranám franchisového vztahu.

Franchisant si klade nejčastěji následující otázky:

1. k vlastní osobě:

Jsem podnikatelská osobnost? Cítím se dostatečně schopný na samostatné vedení firmy? Proč chci být samostatný? Byl jsem úspěšný v předchozím pracovním poměru? Jsem zdravý? Mám dostatečné znalosti v oboru?

2. ve vztahu k partnerovi:

Jakou má pověst franchisor? Jací lidé jsou v čele? Může franchisor prokázat konkrétní úspěchy? Mají reálné finanční náklady? Provedl franchisor pilotní provoz?

3. ve vztahu k trhu:

Jaký je to výrobek a/nebo služby a/nebo technologie? Je konkurenceschopný? Půjde na odbyt? Jak je zavedený? V jaké míře franchisor zaručuje regionální exkluzivitu?

4. ve vztahu k výrobku a/nebo službě a/nebo technologii:

⁵⁶ ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xvii, 190 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1, str. 24-25.

⁵⁷ AVEX. [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.avexsystems.cz/vyklad-pojmu/franchisove-prirucky-a-manualy>

Vyhovuje sortiment přáním zákazníků? Odpovídá cena? Je dovoleno doplňovat sortiment a v čem?

5. k franchisovému balíku:

Je systém vyzkoušený? Má dobrý image ve společnosti a u zákazníků? Jaké jsou pomocné prostředky pro vybudování podniku? Jak se vyřizují případné spory? Jaké jsou zavedené kontroly?

6. financování:

Jaká je potřeba kapitálu? Jak si ho opatřím? Jaké jsou skryté náklady? Jak je to drahé?

7. k podnikání:

Jsou výnosy hodnoceny reálně? Jakou právní formu bude mít podnik? Jaké pojištění musím uzavřít?

Uvedené otázky bývají nejčastěji předmětem dotazníku, který obdrží potenciální franchisant od franchisora na základě žádosti o udělení franchisingu. Podobná typologie otázek existuje i pro franchisora. Mezi ně patří například:

Co požadují od franchisanta? Jak je starý? Jaké jsou jeho rodinné poměry? Jaké má osobní vlastnosti? Jakou má za sebou kariéru? Jaké má zkušenosti, znalosti a obchodní schopnosti? Jaká je jeho finanční situace? Jaké má reference? Bude schopen předat získanou kvalifikaci svým zaměstnancům? Získá prostory vhodné pro zařízení franchisového podniku? Je zboží pouze módní? Udrží se na trhu? Jak dlouho?

Význam těchto otázek by neměl být podceňován. Napomáhají totiž k lepší informovanosti o franchisovém systému, o jeho partnerech, o podmínkách a možnostech s cílem vyloučit falešné jednání, uvádění nepravdivých a zkreslujících údajů a omylů při vzájemných jednáních mezi franchisorem a franchisantem.⁵⁸

2.2 Franchisingová smlouva

Franchisingová smlouva je právním základem, na kterém je postaven vztah mezi franchisorem a franchisantem. Jsou zde sepsána veškerá pravidla a principy, které musí obě smluvní strany dodržovat.

⁵⁸ Český institut pro franchising. [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.ifranchising.cz/pdf/pet-kroku-k-franchisingu-II.pdf>

Tato smlouva obsahuje nejčastěji prvky licenční smlouvy, smlouvy o využití know-how, nájemní smlouvy, popř. leasingové smlouvy, smlouvy o obchodním zastoupení aj.⁵⁹

Autoři Gross a Skaupy definovali franchisingovou smlouvu následovně:

„Franchisingová smlouva je označením oboustranných závazků v rámci dlouhodobých vztahů franchisora a franchisanta, samostatných podnikatelů, za dohodnutou odměnu poskytovat služby, prodávat zboží pod určitým obchodním jménem, ochrannou známkou, využívat franchisorova průmyslová práva, jakož i jeho technické a průmyslové zkušenosti a v neposlední řadě rozvíjet organizační a reklamní systém, při kterém franchisor poskytuje franchisantovi radu, pomoc a vykonává nad jeho podnikáním kontrolu.“⁶⁰

Franchisingová smlouva je smlouvou, která nemá přesné označení či zakotvení v právním řádu. Subjekty, které tuto smlouvu uzavírají, mají relativně velkou volnost, jak vzájemné vztahy upraví. I přes neexistující přesnou právní úpravu franchisingové smlouvy, je nutné dodržovat pravidla, která vymezuje právní řád. Lze tvrdit, že současné české právo tomuto smluvnímu vztahu vychází vstříc.

Protože je systém franchisingu využíván v mnoha různých odvětvích a taktéž postavení obou stran (franchisora a franchisanta) není v jednotlivých případech stejné, není možné vytvořit univerzální vzor franchisingové smlouvy, který by byl celoplošně použitelný. Je však možné vytvořit určitou „kostru“ základních pravidel, která musí být ve smlouvě postížena. Na základě těchto obecných pravidel je pak možné vytvořit konkrétní franchisingovou smlouvu pro daný systém.⁶¹

Nejčastěji se na začátku každé franchisingové smlouvy uvádí preambule, která popisuje postavení partnerů, základní ideu a ceny, o které se bude opírat vzájemná spolupráce. V navazující části je kvůli dostatečné srozumitelnosti a pochopení obsahu smlouvy nutné vysvětlit základní pojmy.

Další ustanovení smlouvy popisují jednotlivé etapy spolupráce na základě franchisingové smlouvy. Dělí se do následujících tří částí:

⁵⁹ ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xvii, 190 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1, str. 31.

⁶⁰ GROSS, H., SKAUPY, W. *Das Franchise-Systeme - Neue Vertriebswege für Waren und Dienste*. Wien : Econ-Verlag, 1968, str. 258.

⁶¹ Franchising.cz. [online]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/50/franchisingova-smlouva/>

- ustanovení související s uzavřením smlouvy,
- ustanovení popisující práva a povinnosti stran v průběhu trvání smlouvy,
- ustanovení řešící příčiny a způsoby ukončení smlouvy.

Cílem této části smlouvy je vymežit základní pravidla pro zahájení, průběh a ukončení spolupráce. Je důležité zachovat posloupnost těchto částí, aby tvořily logický celek. Obě strany tak snadněji porozumí připravovanému dokumentu.⁶²

Níže autorka uvádí ustanovení, která by neměla chybět v profesionálně sestavené franchisingové smlouvě:

1. zásady vstupu do systému,
2. udělení franchisové licence,
3. doba trvání smlouvy,
4. oblast podnikání franchisanta,
5. práva a povinnosti obou stran,
6. ochranné známky a loga,
7. ochrana podnikatelského know-how,
8. konkurenční doložka,
9. školení,
10. franchisové a marketingové poplatky,
11. marketing a reklama,
12. možnosti kontroly ze strany franchisora,
13. podmínky ukončení smlouvy.⁶³

Minimální rozsah ustanovení, které by měla franchisingová smlouva obsahovat, stanovuje Evropský kodex etiky franchisingu. Nad rámec toho může franchisingová smlouva obsahovat i další ustanovení, které se například mohou týkat smluvních postihů, zabezpečení pohledávek franchisora nebo vypořádání stran po ukončení smlouvy.

V konečných ustanoveních se většinou zmiňuje právní rámec, na základě kterého daná franchisingová smlouva byla vytvořena a možnosti změny smlouvy.

⁶² Franchising.cz. [online]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/50/franchisingova-smlouva/>

⁶³ PROFITsystem. [online]. [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://profitsystem.cz/franchisova-smlouva>

2.3 Smluvní strany franchisingové smlouvy

Smluvní strany (subjekty), které mezi sebou uzavírají franchisingovou smlouvu, jsou franchisor (poskytovatel licence) a franchisant (nabyvatel franchisingu). Smluvní strany jsou v obecné rovině charakterizovány znaky, které jsou společné ve všech druzích a typech franchisingu.

Franchisor je zpravidla charakterizován následujícími znaky:

- je vlastníkem obchodní firmy (jména), ochranné známky, obchodní značky a s tím spojeného goodwillu,
- vyvinul jednotnou obchodní metodu prodeje výrobků nebo poskytování služeb nebo technologií,
- vyvinul koncepci, která se používá alespoň v jedné nebo ve více provozovnách
- je schopen tuto metodu a koncepci poskytnout franchisantovi k užívání, a to prostřednictvím franchisingové smlouvy, manuálu, počátečních a průběžných školení a také prostřednictvím nepřetržitého poradenského servisu pro franchisanta,
- zabezpečuje neustálý rozvoj a kontinuitu systému,
- je oprávněn poskytovat práva k nehmotným statkům.⁶⁴

Naopak franchisant je definován jako samostatný podnikatelský subjekt, který vystupuje pod vlastním jménem a na vlastní účet s úplnou právní a částečně i podnikatelskou samostatností.

Vybraný franchisant musí splňovat tato kritéria:

- je důvěryhodný,
- má základní teoretické znalosti o franchisovém způsobu podnikání,
- je ctižádostivý (má snahu uplatnit se a prosadit),
- je cílevědomý,
- je ochotný spolupracovat a podřídit se pravidlům stanoveným franchisorem,
- má schopnost řídit a vést kolektiv zaměstnanců,
- má organizační schopnosti,
- disponuje vlastními finančními prostředky a kapitálem,
- je ochoten převzít odpovědnost za franchisové podnikání,
- umí jednat s lidmi.⁶⁵

⁶⁴ VEBER, J. a J. SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6, str. 275.

2.4 Proces uzavírání franchisingové smlouvy

Celý proces, jehož výsledkem je uzavření franchisingové smlouvy, má několik fází. Autorka v následujícím textu uvádí dílčí kroky každé etapy.

První fáze v sobě zahrnuje získání nejvhodnějšího franchisanta franchisorem. To se děje prostřednictvím inzerátů uveřejněných v celostátních nebo regionálních médiích (noviny, rozhlas, televize), reklamy, pomocí internetu, veletrhů věnovaných franchisingu, nebo prostřednictvím jiného franchisanta, který je do franchisové sítě zapojen.

Druhou fází je kontakt franchisora s potenciálním franchisantem. Podle výsledku obdrží franchisant formulář žádosti o poskytnutí licence a také informační brožuru o franchisovém systému, podmínkách podnikání, variantách apod. Obsahem tohoto formuláře bývají zpravidla následující informace o potenciálním franchisantovi:

1. osobní údaje franchisanta – jméno, příjmení, datum narození, rodné číslo, adresa trvalého pobytu, státní příslušnost, národnost, rodinný stav, údaje o partnerovi a o dětech, zdravotní stav a bezúhonnost,
2. údaje o předchozím a současném povolání, zaměstnání nebo podnikání, předchozí pracovní zkušenosti, povolání manžela (manželky), stupeň vzdělání včetně získaného titulu, důvody ukončení předchozího povolání, údaje o podnikání a důvody jeho ukončení, neúspěchy,
3. ostatní – finanční zázemí, zda je potenciální franchisant ochoten změnit místo svého bydliště, jaké místo pobytu preferuje a zda je některý příbuzný franchisantem,
4. reference – například od jiné osoby než je zaměstnavatel nebo příbuzný.

Třetí fází je posouzení vyplněného formuláře potenciálního franchisanta franchisorem. Hodnocení vytváří každý franchisor sám. Neexistují jednotná pravidla pro hodnocení. Zpravidla jsou jednotlivé odpovědi bodovány a podle součtu jednotlivých bodů je následně franchisant klasifikován.

Čtvrtá a poslední fáze následuje v případě, když franchisant splní veškeré požadavky franchisora a je pozván na pohovor. Zde franchisant společně s franchisorem zhodnotí své zkušenosti, cíle, finanční možnosti a zájem zapojit se do franchisové sítě.

⁶⁵ ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xvii, 190 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1, str. 33-34.

Některé franchisové systémy umožňují potenciálním franchisantům projít po absolvování úvodního pohovoru s franchisantem celý podnik, seznámit se s jeho provozem, se všemi činnostmi, které jsou v jeho rámci vykonávány a tyto činnosti si vyzkoušet. Na základě vstupního seznámení se s chodem společnosti se může franchisant lépe rozhodnout, zda se do franchisové sítě zapojí či nikoliv.

Trvá-li ochota obou stran vstoupit do franchisového vztahu, nastává *pátá fáze*. Franchisor a potenciální franchisant uzavírají smlouvu o budoucí franchisingové smlouvě.⁶⁶

2.5 Smlouva o budoucí smlouvě

V praxi se lze často setkat se situací, kdy se před uzavřením řádné franchisingové smlouvy uzavírá mezi franchisorem a franchisantem smlouva o budoucí franchisingové smlouvě, která upravuje vztahy mezi oběma stranami do doby, než bude uzavřena řádná franchisingová smlouva. Předmětem smlouvy o budoucí franchisingové smlouvě je ochrana informací, jež si smluvní strany vymění v průběhu společných jednání, a závazek obou stran uzavřít řádnou franchisingovou smlouvu v předem stanoveném termínu za předem stanovených podmínek. Mezi stanovené podmínky může patřit úspěšné absolvování úvodního školení nebo výběr a úprava provozovny do finální podoby, kde bude potenciální franchisant podnikat. Řezníčková uvádí: „*Cílem úvodního školení je dosažení takové úrovně franchisanta ve všech aspektech řízení podniku, která by zajistila, že zejména standard, kvalita a dobré jméno franchisové sítě nebudou i po rozšíření franchisové sítě o nový franchisový podnik poškozeny.*“⁶⁷ Forma smlouvy o budoucí franchisingové smlouvě není přímo upravena žádným zákonem. Z ustanovení § 272 obchodního zákoníku vyplývá, že smlouva vyžaduje k platnosti písemnou formu jen v případě, když alespoň jedna ze stran při jednání o uzavření smlouvy projeví vůli, aby smlouva byla uzavřena v písemné podobě. Vzhledem k tomu, že se jedná o citlivé informace, je vhodné, aby byla v zájmu ochrany obou stran tato smlouva uzavřena písemně. Z důvodu právní jistoty je vhodné tyto informace při jednáních označit jako důvěrné, a tudíž požívající právní ochrany dle ustanovení § 271 obchodního zákoníku.⁶⁸

⁶⁶ ŘEZŇÍČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xvii, 190 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1, str. 34-35.

⁶⁷ ŘEZŇÍČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xvii, 190 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1, str. 36.

⁶⁸ Hospodářská komora ČR. [online]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: http://www.socr.cz/file/519/34_info_brozura_o_franchisingu.pdf

2.6 Obsah franchisingové smlouvy

Řezníčková se k dané problematice vyjadřuje: „V rámci franchisingové smlouvy je bezpodmínečně nutné určit předmět závazků smluvních stran, což znamená co nejpodrobnější a nej přesnější smluvní vyjádření podstaty fungování spolupráce na bázi franchisingu, včetně popisu všech jeho znaků, podmínek fungování a jiných skutečností, které jej charakterizují.“⁶⁹

Jelikož je uzavírání tzv. master franchisingových smluv v České republice méně časté, autorka se bude dále zabývat obsahem tzv. přímé franchisingové smlouvy, která je pro české tržní podmínky nejobvyklejší.

Každá franchisingová smlouva by měla zahrnovat následující body:

1. stanovení typu spolupráce smluvních partnerů,
2. předmět smlouvy, včetně práv na označení, vzhled obchodů a provozoven a dalších identifikačních znaků franchisora,
3. rozsah smlouvy a specifikace prodávaných výrobků a/nebo služeb a/nebo technologií,
4. postavení a práva franchisora,
5. postavení a práva franchisanta,
6. oprávnění o povinnosti franchisora rozvíjet a dále zdokonalovat franchisový systém,
7. povinnosti franchisora,
8. povinnosti franchisanta,
9. vztahy v rámci franchisové sítě, vztahy ke konkurenci a ke třetím osobám,
10. dodací a platební podmínky a vedení účetnictví,
11. školení franchisanta a jeho zaměstnanců,
12. franchisové poplatky,
13. předkupní právo franchisora a podmínky prodeje či postoupení franchisového podniku,
14. právní nástupnictví,
15. délka trvání franchisingové smlouvy a možnosti dalšího prodloužení,
16. podmínky ukončení smlouvy a důvody pro odstoupení od smlouvy,
17. následky ukončení smlouvy a vzájemné vypořádání.⁷⁰

⁶⁹ ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xvii, 190 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1, str. 37.

⁷⁰ SOCR [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: http://www.socr.cz/file/519/34_info_brozura_o_franchisingu

2.7 Náklady spojené se získáním franchisy

Franchisové systémy vznikají nejčastěji proto, aby sami franchisoři nemuseli do budování sítě obchodních jednotek investovat svůj vlastní kapitál, ale využili k tomu finanční zdroje svých franchisových partnerů. Hlavním zdrojem výnosů franchisora a odměnou za jeho námahu při vyvinutí úspěšného franchisového systému a trvalé poskytování franchisových služeb jsou následující franchisové poplatky.

1. **Základní jednorázový poplatek za franchising.** Tento poplatek je odvozen od velikosti a síly franchisora. Čím silnější a známější značkou disponuje, tím vyšší mohou být vstupní náklady. Franchisant platí jak základní poplatek, tak i zařízení provozoven, počáteční zásoby a procento z tržeb (5 až 15%). Franchisor obvykle vyžaduje od franchisanta 25 až 50% vlastního kapitálu, přičemž zbytek může být uhrazen půjčkou.
2. **Pojištění.** Franchisor požaduje uzavření pojištění na nemovitý majetek.
3. **Počáteční zásoby.** Jestliže hodnota počátečních zásob není zahrnuta do smlouvy, je nutné počítat s náklady na jejich pořízení.
4. **Mzdy na trénink zaměstnanců.**
5. **Vedení účetnictví.** Vedení účetnictví může být součástí smlouvy. I přesto se doporučuje mít k dispozici účetního poradce, který franchisantovi převede účetnictví do patřičného formátu (GAAP, IFRS).
6. **Právní posouzení franchisingového kontraktu.**
7. **Spotřeba placená formou záloh předem.** Jsou zde zahrnuty poplatky za energie, vodu, telefony a místní taxy.⁷¹

Problematika financování franchisového podnikání je nedílnou součástí zahájení podnikání. Potenciální franchisant by proto měl poplatkům, které jsou spjaté s poskytnutím franchisingové licence, věnovat patřičnou pozornost.

⁷¹ IPodnikatel.cz [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Franchising/franchisove-poplatky-za-co-ve-franchisingu-zaplatite-a-co-za-to-dostanete.html>

3 PŘEDSTAVENÍ FRANCHISOVÉ SPOLEČNOSTI



Autorka v následující kapitole představuje český franchisový koncept Sweet Secret of raw, který působí v České republice od roku 2013 a který může mít dle autorky velký potenciál v oblasti gastronomie.

Autorka zastává názor, že v současné době převládá silný trend v oblasti vnímání kvality potravin a zboží, kde je vyžadována ze strany zákazníků kvalita nad kvantitou. Důkazem mohou být nové restaurace zaměřující se na zdravou kuchyni, bio obchody a specializovaná místa se zdravými potravinami. Jak při nákupu potravin pro domácnost, tak v prostředí restaurací, kaváren a cukráren získávají konkurenční výhodu ti podnikatelé, kteří nabízejí kvalitu, čerstvost a férový přístup. Lidé se také stále více zajímají o souvislosti mezi jídlem a kvalitou svého života a svými fyzickými a mentálními schopnostmi. Idea zdravého jídla, dezertů a životního stylu je tak velmi aktuální.

Autorka má ke zdravé stravě a aktivnímu životnímu stylu velmi blízký vztah a ráda by toto nadšení spojila s ekonomickými znalostmi získanými na Univerzitě v Pardubicích a pokusila se založit svůj vlastní podnik, ve kterém by se mohla realizovat jak po osobnostní stránce, tak i z hlediska ekonomického vzdělání a profesního zaměření.

Při snaze představit filozofii raw food lze říci, že se jedná o přípravu stravy z čistě přírodních rostlinných surovin bez tepelného zpracování resp. se zpracováním do 42 °C, což je hranice, při které se ze surovin ztrácí vitamíny, proteiny a enzymy, které jsou důležité pro správnou funkci lidského těla.

Při přípravě „raw“ jídel je používáno mixování, klíčení, krájení, strouhání a sušení tak, aby se vytvořila chutná, zdravá a výživná jídla, která uspokojí lidskou potřebu, co se týče chutí a výživových nároků.

Raw stravování nepředstavuje pouze jídlo, jedná se o životní styl, o práci na svém fyzickém, ale i duševním zdraví tak, aby člověk dokázal maximalizovat svůj potenciál a své schopnosti. Raw food se nazývá také jako „živá strava“, a to nejenom díky šetrné metodě zpracování, která potraviny nezabíjí, ale také pro schopnost vrátit člověku jeho zdraví.

3.1 Základní informace o společnosti

Značka Secret of raw a Sweet Secret of raw je majetkem společnosti Secret of raw, s.r.o., která byla založena koncem roku 2012. První provozovna restaurace byla otevřena 15. 1. 2013 v Praze 3, Seifertova 13 a během několika měsíců získal celý koncept velkou pozornost ze strany vitariánů, veganů, vegetariánů, médií, ale i gurmánské a široké veřejnosti.

Restaurace je známá pro výborné, zdravé a inovativní jídlo se skvělým food designem, příjemnou atmosféru, milou obsluhu a domácí přístup. Postupně se stává centrem pro tvořící se moderní raw food komunitu.

Začátkem roku 2014, přesně rok po otevření restaurace, se do „podnikatelské rodiny“ přidala značka Sweet Secret of raw a vznikla tak první raw cukrárna v Evropě. Sweet Secret of raw se specializuje na přípravu dortů, dezertů, sušenek, plátků, nápojů, snídaní apod. Cukrárna funguje samostatně jako první franchisa konceptu Secret of raw.

Sweet Secret of raw si dává za cíl přinášet čistou, zdravou a poctivou stravu. Raw dorty a další zákusky nelze ničím ošidit, nijak chemicky upravit, nelze uměle zvětšit jejich objem, nepoužívá se mouka, cukr, mléko ani vejce.

Vize, mise a hodnoty společnosti

Secret of raw vznikla nejenom jako restaurace, ale jako projekt s možností dalšího rozvoje. Jednotná **vize** pro celý koncept byla stanovena následovně: *„Secret of raw vybuduje do 5 let od založení evropskou síť celosvětově uznávaných restaurací a cukráren, které budou sloužit jako základny pro šíření myšlenky raw stylu života.“*

Mise společnosti zní: *„Dáváme si za úkol skrz stravu a práci s lidmi zlepšit stravovací a životní návyky a tím i celkově životy lidí.“⁷²*

Hlavními hodnotami Secret of raw je odpovědnost k lidem, přírodě a sobě samým. Ve všem, co tato restaurace lidem přináší, chtějí majitelé zachovat maximální kvalitu, vstřícnost, otevřenost a morální integritu.

Hlavní produkt franchisy

Projekt Sweet Secret of raw se zaměřuje na zdravé jídlo a s ním spojený životní styl. Hlavním produktem jsou raw dorty, které jsou doplněné nabídkou sušenek, nápojů, snídaní apod. Přidanou hodnotu autorka vidí ve zcela originálním pojetí, které nemá ve většině měst v ČR

⁷² Interní dokument Sweet Secret of raw - Franchisingová brožura

ekvivalent a konkurenci. Na následujícím obrázku jsou znázorněny ukázky dortů, které se vytváří v cukrárně Sweet Secret of raw.



Obrázek 3 Raw dorty⁷³

Design provozoven

Sweet Secret of raw je příjemný, moderní prostor, který kombinuje přírodní prvky s lounge hudbou a pracuje s usměrněním energie v prostoru podle pravidel Feng Shui. Celý koncept má navozovat příjemnou a uvolněnou atmosféru, působit vzdušně, čistě a vytvářet pocit harmonie.

3.2 Franchisový koncept Sweet Secret of raw

Položí-li si potenciální franchisant otázku: Proč zvolit franchisový koncept Sweet Secret of raw pro svou investici? Od franchisora získá následující odpověď: „*Nabízíme vám možnost být svým vlastním pánem, ale nebýt na to sám.*“⁷⁴

Franchisor nabízí následující výhody:

- osvědčený business model, zavedená značka Sweet Secret of raw a výjimečný produkt s potenciálem do budoucna,
- excelentní výsledky fungování konceptu a rychlá návratnost investice,
- spolehlivá a kvalitní podpora franchisanta,
- nižší náklady na vlastní podnikání a menší riziko pro franchisanta díky již zavedené značce,
- možnost podílet se na dalším rozvoji značky, sdílet vlastní poznatky,
- podpora na úrovni individuálního rozvoje.

⁷³ Secretofraw. [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z <http://www.sweetSecretofraw.cz/index.php/cs/galerie/dobrawy>

⁷⁴ Interní dokument Sweet Secret of raw - Franchisingová brožura

3.3 Franchisový balík

Franchisový balík Sweet Secret of raw franchisantovi poskytuje maximální možnou podporu, pro úspěšné a rychlé nastartování vlastní pobočky raw cukrárny. Franchisor se zavazuje sdílet své receptury, zkušenosti, procesy, kontakty na dodavatele, množstevní výhody při nákupech a poskytovat soustavnou podporu před, v průběhu a po otevření cukrárny. Vzájemné partnerství přináší pro obě strany předem definovaná práva i povinnosti.

Franchisový balík obsahuje:

- franchisingovou smlouvu, která v sobě zahrnuje pravidla spolupráce, role, závazky, povinnosti a odpovědnosti,
- operační a procesní manuál,
- brand a design manuál (podmínky a způsob použití značky a loga ve vnitřních i venkovních prostorech provozovny, na vizitkách a dalších viditelných místech, barvy, vzory, vzhled uniforem, pracovních oděvů atd.),
- tréninkový manuál (podmínky a způsob tréninku),
- využití obchodního jména, loga, ochranné známky, know-how a obchodního tajemství, značku a její příběh úspěchu,
- detailní popis produktu,
- menu - recepty pro stálé menu a pro denní nabídky s neustálou inovací, doplňováním a sezónní modifikací,
- kurzy - základní přehled možných kurzů, struktura a know-how práce s účastníky,
- asistenci a mentoring při zakládání franchisy i jejím dalším provozu,
- pomoc při volbě a vyjednávání lokality pro novou provozovnu (včetně poskytnutí geografické exkluzivity),
- koncept designu provozovny a jejího rozvržení,
- zajištění studie energií dle Feng Shui,
- zajištění vybavení kuchyně technologiemi včetně školení práce s vybavením,
- pomoc při vyjednání podmínek o pronájmu/půjčce, náborem zaměstnanců,
- cenotvorbu a kalkulační listy receptů,
- dedikovanou prodejní a marketingovou podporu,

- zapojení do centrálních „promo“ nástrojů - newslettery (aktuální novinky a promo akce z oblasti raw food a Secret of raw), POS materiály⁷⁵ (nabídky dne v místě prodeje), public relations (spolupráce s tiskem),
- pronájem lokální internetové domény, spolupráce při komunikaci na sociálních sítích,
- integrovanou marketingovou podporu při spuštění provozu,
- komplexní trénink/školení pro management i zaměstnance franchisy (veškeré aspekty businessu včetně řízení provozovny a lidí, prodeje, účetnictví a marketingových procedur),
- předání zkušeností v oblasti účetní, finanční a personální agendy,
- výhodné nákupní podmínky u dodavatelů a možnost centrálního zásobování.⁷⁶

3.4 Profil franchisového partnera

Vhodný kandidát pro získání licence by měl disponovat následujícími vlastnostmi:

- nadšení pro syrovou stravu, zdravý životní styl, snaha pomoci lidem měnit svůj život k lepšímu,
- 100% orientace na zákazníka, orientace na úspěch, podnikavost, vysoký stupeň motivace a osobní angažovanosti, spolehlivosti a odpovědnosti,
- výdrž, flexibilita, schopnost čelit problémům s úsměvem, schopnost řídit tým,
- výborné komunikační, prezentační, prodejní a marketingové dovednosti (lokální marketing a merchandising),
- dostatečné množství finančních prostředků (k úhradě licenčních poplatků a počátečních investic, rezervy na alespoň 3 měsíce podnikání),
- znalost oblasti podnikání/zkušenost s gastronomií či maloobchodem je výhodou hlavně pro franchisanty samotné.

3.5 Cena a náklady spojené s franchisovou licencí

Koncept Sweet Secret of raw je navržen a provozován tak, aby fungoval po všech stránkách.

Poplatky za poskytnutí zkušeností a know-how Sweet Secret of raw se skládají ze dvou částí:

- **základní poplatek za franchisovou licenci ve výši 130 000 Kč** (k zaplacení při podpisu smlouvy),

⁷⁵ POS - akronymum z angl. Point Of Sale (místo prodeje)

⁷⁶ Interní dokument Sweet Secret of raw - Franchisingová brožura

- **průběžný franchisový poplatek 5% z netto obratu franchisové provozovny** (placeno na měsíční bázi dle účetní uzávěrky daného měsíce).

Franchisová licence se uděluje na 10 let, po uplynutí doby přidělení licence je možné smlouvu prodloužit o dalších 5 let (100 000 Kč) nebo 15 let (130 000 Kč).

Počáteční náklady:

Každý franchisant musí počítat s následujícími výdaji na zařízení a spuštění provozovny. Celkové náklady se pohybují v rozmezí 1 000 000 Kč až 1 800 000 Kč v závislosti na velikosti a stavu prostoru provozovny a skládají se z následujících položek:

- počáteční náklady (cestování a ubytování při úvodním školení, marketingové materiály a reklamní činnost pro zahájení podnikání, pokladní systém apod.),
- náklady na zajištění, vybavení a přizpůsobení provozovny (koupě/pronájem prostor, rekonstrukce, zajištění zařízení, nábytku, elektroniky, kuchyňského vybavení, nádobí a příborů, dekorace, počátečního inventáře, počátečních mzdových nákladů, kontrolního systému pro inventář a hotovost, pojištění, zálohy na energie, splátky půjčky atp.),
- finanční rezerva (doporučené minimum je trojnásobek měsíčních nákladů na provoz),
- nájem/splátky, poplatky za softwarovou licenci, údržbu či podporu, pojištění, audit, daně, případné ztráty inventáře aj.

3.6 Kroky vedoucí k otevření nové franchisy

Autorka shrnuje deset bodů, které vedou k otevření nové pobočky:

1. kontaktování zástupce Secret of raw,
2. první setkání se zástupcem Secret of raw,
3. přezkoumání informací a oboustranná dohoda,
4. druhé setkání se zástupcem Secret of raw, kontrola franchisové dohody,
5. podpis franchisingové smlouvy,
6. zorientování se ve franchisovém konceptu a procesech,
7. výběr lokality s asistencí zástupce Secret of raw,
8. trénink managementu v nové Sweet Secret of raw franchise,
9. provedení rekonstrukce, vybavení provozovny, trénink zaměstnanců, marketing,

10. otevření provozovny a zahájení provozu.⁷⁷

Projde-li franchisant uvedenými deseti body, měl by být schopen otevřít franchisovou pobočku a zahájit podnikání pod vlastním jménem, na vlastní účet s plnou právní a částečnou podnikatelskou samostatností.

⁷⁷ Sweet Secret of raw. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.sweetSecretofraw.cz/index.php/cs/onas/raw-food-cukrarna>

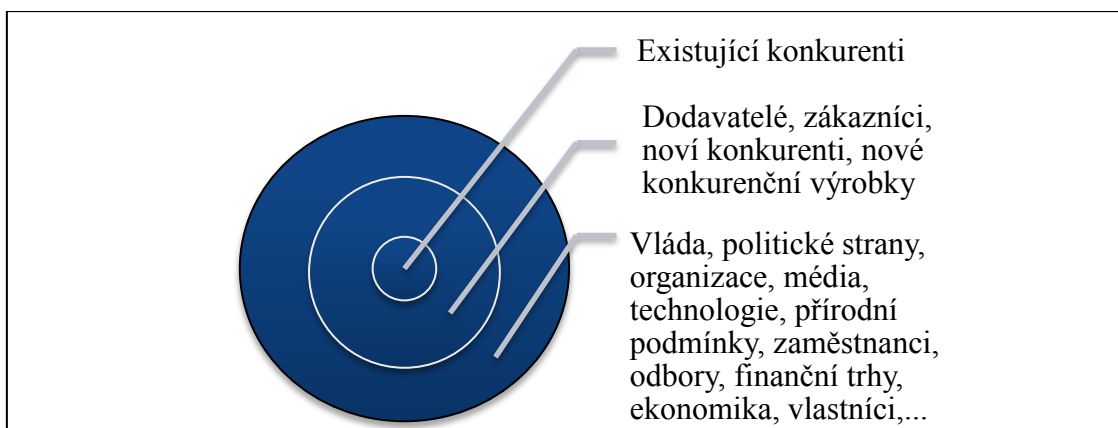
4 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

V této části diplomové práce se autorka zabývá jak teoretickým vymezením vnější a vnitřní analýzy prostředí, tak i praktickým definováním konkrétních faktorů, které by mohly jak pozitivně tak i negativně ovlivňovat podmínky pro založení franchisy Sweet Secret of raw.

Strategická analýza okolí je proces, pomocí něhož se monitoruje okolí firmy a zjištěné skutečnosti se vyhodnocují tak, aby se v konečné fázi mohly určit příležitosti a hrozby, kterým podnik musí čelit. Aby však byla analýza úplná, je třeba identifikovat i silné a slabé stránky podniku a analyzovat jeho vnitřní faktory. Je vhodné zmínit, že všechny metody strategické analýzy vnitřního i vnějšího prostředí se dají kombinovat a modifikovat podle účelu, pro který mají být využity. Metody pro analýzu prostředí (ať už vnitřního nebo vnějšího) uvedené v této kapitole nejsou bezesporu vyčerpávající, jelikož se autorka zaměřila na postupy, které se v praxi využívají nejvíce. V této kapitole budou uvedeny a rozebrány následující metody: PESTLE analýza, analýza konkurence v odvětví s využitím Porterova modelu pěti sil a metoda „7S“ firmy McKinsey.

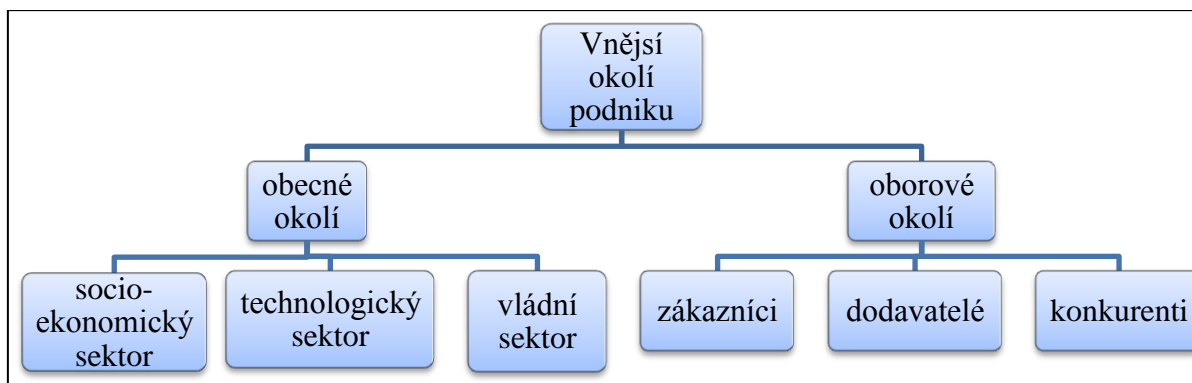
4.1 Teoretická východiska použitých analýz

Faktory okolí, které ovlivňují podnik jsou různými autory definovány odlišným způsobem. Jedno z nejpoužívanějších členění okolí firmy je uvedeno na obr. 4. Jedná se o členění dle Houldena. Na obr. 5 je uvedeno členění, které bylo vytvořeno autory Jauchem a Glueckem. Následující podkapitola o vnější analýze je strukturována v souladu s tímto schématem.



Obrázek 4 Členění okolí podniku⁷⁸

⁷⁸ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8, str. 36.



Obrázek 5 Členění okolí dle Jaucha a Gluecka⁷⁹

4.1.1 Strategická analýza vnějšího okolí podniku

Členění okolí podniku uvádí obrázek 5. K tomu, aby byl podnik úspěšný, musí být jeho strategie konzistentní s jeho okolím. Podnik dosahuje lepších výsledků, pokud jsou tyto dva prvky v souladu.

Analýza vnějšího okolí zahrnuje:

- obecné okolí (makroprostředí) - obsahuje PESTLE analýzu, tedy faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické,
- oborové okolí (mikroprostředí) - obsahuje Porterův model 5 sil, který definuje konkurenční tlaky a rivalitu na trhu (ta je závislá na působení a interakci základních sil - konkurence, dodavatelů, zákazníků a substitutů).⁸⁰

Analýza obecného okolí podniku

Analýza obecného okolí, resp. makrookolí, by se měla zaměřovat na odhalení vývojových trendů, které působí ve vnějším prostředí (v ekonomice, společnosti) a které by mohly firmu v budoucnu významně ovlivnit. Tyto trendy je třeba analyzovat v následujících sektorech.

1) Socioekonomický sektor

V rámci tohoto sektoru je důležité sledovat působení ekonomických, klimatických, ekologických a sociálních faktorů.

Ekonomické faktory - na situaci podniků má silný vliv současný i budoucí stav ekonomiky, v tomto ohledu se analyzují zejména tyto faktory:

- stádium hospodářského cyklu domácí a světové ekonomiky, zdali je ekonomika ve stádiu deprese, recese, oživení či konjunktury,

⁷⁹ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8, str. 37.

⁸⁰ KOŽENÁ, M. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007, 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2, str. 60-61.

- politickou situaci a její vliv na ekonomiku,
- hospodářskou politiku vlády (regulace, podpora podnikání, investic),
- monetární politiku státu (nabídka peněz, úrokové sazby, vývoj kurzu k jiným měnám),
- fiskální politiku (daňové zatížení, vládní výdaje atd.),
- míru inflace,
- situaci na kapitálovém trhu.

Každý z výše uvedených faktorů může pozitivně či negativně ovlivňovat dosahování strategických cílů podniku. Při strategické analýze jde jednak o identifikaci jednotlivých faktorů, ale také o určení způsobu a síly jejich působení na vývoj dané organizace v budoucnu.⁸¹

Ekologické a klimatické faktory

Tyto faktory mají významný vliv na výrobní technologie podniků, rozmisťování výrobních jednotek, ovlivňují způsob výroby a vytvářejí prostor pro nové podnikatelské příležitosti. Lze říci, že především působením ekologických faktorů, byl v posledních deseti letech vyvíjen tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů. O důležitosti klimatického faktoru svědčí i fakt, že některé společnosti zaměstnávají specialisty (meteorology), aby na základě jejich predikcí mohly učinit rozhodnutí, která se týkají zásob jejich sezónního zboží (např. pneumatik se zimním vzorkem, klimatizační zařízení).

Sociální faktory

Do této oblasti lze zařadit např. společensko-politický systém a situace ve společnosti, hodnotové stupnice a postoje spotřebitelů, konkurentů, dodavatelů nebo zaměstnanců, životní styl, životní úroveň, zdravotní stav, strukturu populace apod.

Sociální faktory mohou na jedné straně významně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, na straně druhé mohou silně působit i na stranu nabídky (podnikavost či pracovní motivaci).

2) Technologický sektor

V současnosti se jeho význam neustále zvyšuje. Pro firmy, které chtějí být konkurenceschopné, je investice do technického rozvoje nezbytností. V důsledku technického pokroku vznikají konkurenční technologie, které mohou ohrozit existenci společnosti na trhu. Riziko technologického vývoje spočívá v tom, že do poslední chvíle není zpravidla jasné, zda

⁸¹ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8, str. 43-44.

daný výzkum a vývoj povede k úspěšnému zakončení a zda výstup bude akceptován spotřebiteli a zajistí tak návratnost investice. V historii podnikání jsou známy četné případy firem, které tím, že vsadily na technický rozvoj, získaly ve svém oboru silnou pozici a konkurenční výhodu. Jedná se například o společnosti General Electric, IBM, Microsoft nebo Apple.

3) Vládní sektor

Stát silně ovlivňuje fungování ekonomiky především pomocí zákonů a jejich následným kontrolováním. Orgány státní správy a státní podniky jsou dodnes významnými zaměstnavateli i v rámci rozvinutých tržních ekonomik. Stát je rovněž významným spotřebitelem, který poptává zboží a služby produkované domácí ekonomikou. V určité míře kontroluje fungování trhu pomocí Úřadu pro hospodářskou soutěž či Státní obchodní inspekce.

Vláda spolu s dalšími orgány definuje a realizuje tzv. hospodářskou politiku, která v sobě zahrnuje podporu malého a středního podnikání, subvenci exportu, výzkumu a technického rozvoje. Stát taktéž přebírá zodpovědnost za kvalitu pracovní síly, která je ovlivněna úrovní školství a zdravotní a sociální péče. Z výše uvedeného vyplývá, že jednání a rozhodnutí vlády mohou vytvářet na jedné straně příležitosti pro podnikatelské subjekty (odebírání výrobků a služeb, podpora významných tuzemských podniků, ochrana před zahraniční konkurencí), na druhé straně existují určité hrozby, které plynou z aktivit státu (právní normy, výše minimální mzdy, vládní regulace apod.)⁸²

Analýza oborového okolí podniku

Oborové okolí podniku je ovlivňováno především konkurenty, dodavateli a zákazníky. Celková strategie a cíle podniku jsou ovlivňovány atraktivností oboru, ve kterém firma působí. V následujících podkapitolách autorka rozlišuje tři základní sektory oborového okolí firmy (zákazníky, dodavatele a konkurenty).

1) Zákazníci

Společnost musí v první řadě zajímat, kdo jsou její zákazníci a jaké potřeby a očekávání mají. Dále by se měly podniky zabývat otázkou, kdo představuje jejich potenciálního zákazníka a jaké jsou hlavní trendy v oboru, které by mohly v důsledku vést ke změně požadavků

⁸² KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8, str. 47.

popř. chování spotřebitelů. Analýzu sektoru zákazníků je třeba zaměřit na následující aspekty a faktory:

- identifikace zákazníků a faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat,
- demografické faktory, které vytvářejí změny u určitých kategoriích zákazníků,
- geografické faktory a geografické rozmístění trhů.

Společnost by měla věnovat patřičnou pozornost identifikaci svých zákazníků a jejich požadavků, aby snížila hrozbu případné ztráty a aby byla schopná nalézt potenciální nové zákazníky. Přitom je třeba mít na paměti, že udržet si dosavadního zákazníka je výrazně levnější než získat nového.

2) Dodavatelé

V tomto sektoru jde především o analyzování dostupnosti a nákladů všech vstupů, které jsou potřebné k výrobě. Je potřeba se také zamyslet nad stabilitou dodávek. Náklady a dostupnost zdrojů jsou určovány kvalitou vztahů mezi podnikem a jeho dodavatelem. Relativní sílu dodavatelů vůči zákazníkům je možné určit pomocí Porterova modelu konkurenčního prostředí.

V sektoru dodavatelů jsou analyzovány aspekty typu:

- dostupnost a náklady na materiál a polotovary,
- dostupnost a náklady na energie,
- dostupnost a náklady na pořízení peněz, získání kapitálu,
- dostupnost a náklady pracovní síly.⁸³

Je třeba zdůraznit, že celá strategie je posuzována i z hlediska času. Jelikož pokud podnik nedostane dodávku včas (just in time), může být následně celá jeho strategie narušena a být neúčinná.

3) Sektor konkurentů

Mezi základní otázky, na které by si měl podnik odpovědět, patří:

1. Jaká je současná pozice naší firmy vůči konkurentům, měřeno ekonomickými, ale i jinými ukazateli (image firmy, vztahy se stakeholdery atd.)?
2. Jak se konkurence mění a vyvíjí?
3. V jaké fázi životního cyklu se nachází rozhodující výrobek našeho odvětví?

⁸³ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8, str. 48-50.

4. Jaká je rentabilita odvětví vůči jiným odvětvím?
5. Vstoupí noví konkurenti do oboru? Opouštějí obor naši staří rivalové?

Analýza širšího vnějšího okolí bývá zpravidla prováděna pomocí PESTLE analýzy. Při ní jsou analyzovány politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické trendy, které by mohly mít dopad na strategii firmy a na vývoj společnosti jako celku.

Oborové okolí podniku (užší vnější prostředí) ovlivňují především konkurenti, dodavatelé a zákazníci. Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Tento model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy je ovlivňována pěti základními činiteli (faktory), kterými jsou:

- vyjednávací síla odběratelů (zákazníků),
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vstup nových konkurentů,
- substituty,
- rivalita firem působící na daném trhu.⁸⁴

Další analytické metody, které lze využít k vnější analýze jsou tzv. portfolio analýzy, jako jsou například BCG matice, matice atraktivity oboru a pozice podniku nebo matice přežití. Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena na odhalení budoucího vývoje a vývojových trendů. Měla by být taktéž relevantní, tj. měla by být zpracována účelně a měla by na výstupu poskytovat fakta, která jsou využitelná a vyhodnotitelná. Analýzy vnějšího prostředí bývají často nepřesné a zkreslené v důsledku nedostatku potřebných informací. Jednou z častých chyb bývá, že analýzy jsou až příliš zaměřené na aktuální výchozí stav společnosti a neidentifikují významné procesy změn, které mohou mít vliv na postavení firmy v budoucnosti.

4.1.2 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

Každý podnik má určité silné a slabé stránky. Velké podniky bývají zpravidla finančně silnější než podniky malé, mají však tendenci pomaleji realizovat potřebné změny a jsou méně efektivní v oblasti malých tržních segmentů. U malých a středních firem je tomu

⁸⁴ GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2, str. 191.

obvykle naopak. Aby bylo možné silné a slabé stránky identifikovat, je nezbytné firemní faktory analyzovat. Analýza firemních faktorů se obvykle zpracovává pro již existující společnosti. Může však nastat situace, kdy firma prozatím nevznikla a o jejím založení je uvažováno pouze na teoretické úrovni. Pak je poněkud problematické hovořit o jejích firemních faktorech, jelikož pro danou chvíli neexistují (např. pracovní zdroje). Za této situace je vhodné hovořit o firemních zdrojích.

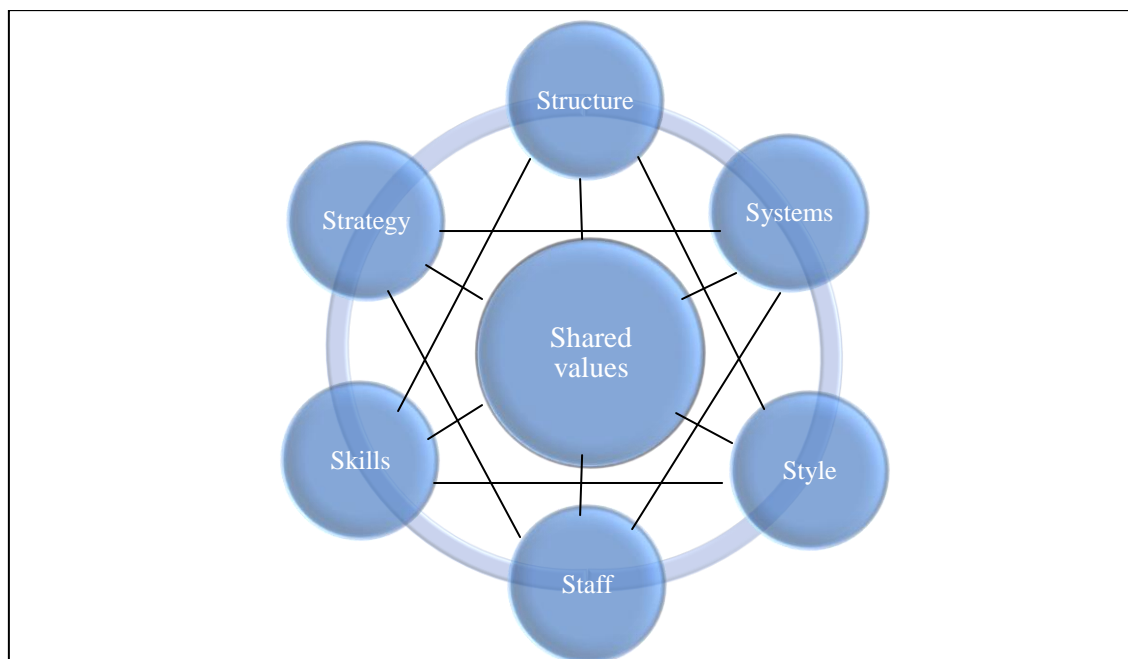
Součástí analýzy vnitřního okolí je analýza trhu, umístění podniku, materiálová spotřeba, lidské zdroje a plán realizace. Nedílnou součástí je analýza „7S“ faktorů, která v sobě zahrnuje strategii podniku, strukturu, systémy, spolupracovníky, styl řízení, schopnosti a sdílené hodnoty.

Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7S“

Jedním z cílů vnitřní analýzy by mělo být odhalení rozhodujících faktorů, které ovlivňují úspěch firmy při realizaci její strategie. Ty jsou nazývány jako tzv. klíčové faktory úspěchu (*key success factors*). Pro jejich identifikaci je využíván model „7S“, který byl vytvořen poradenskou společností McKinsey. Podle ní je nutno chápat strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další faktory jako celistvý prvek. Tento moderní popis interního okolí firmy patří, dle názoru autorky, k jednomu z nejpřehlednějších. Podnik je rozčleněn na sedm oblastí a každá část je popisována a zkoumána samostatně, viz obrázek 6. Model v sobě zahrnuje sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině i v češtině písmenem S:

- **Strategy** (strategie) - definování cílů a způsobu jejich dosažení,
- **Structure** (struktura) - organizační uspořádání skupiny, mechanismus řízení,
- **Systems** (systémy) - metody, postupy, procesy včetně informačních systémů a technologií,
- **Style** (styl manažerské práce) - charakteristický způsob konání, jednání, chování,
- **Staff** (spolupracovníci),
- **Skills** (schopnosti) - dovednosti, znalosti, zkušenosti,
- **Shared value** (sdílené hodnoty) - vize, poslání, firemní kultura.⁸⁵

⁸⁵ INGHAM, J. *Strategic human capital management: creating value through people*. 1st ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007, 374 s. ISBN 978-0-7506-8134-6, str. 110.



Obrázek 6 Model „7S“ firmy McKinsey⁸⁶

4.2 PESTLE analýza

Tato analýza slouží k popisu působení okolních vlivů na samotný podnik. Někdy bývá označována za strategický audit makroprostředí. Je používána ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro společnost.

Účelem analýzy je odpovědět na tři základní otázky:

1. Které z vnějších faktorů přímo ovlivňují společnost?
2. Jaké jsou účinky těchto faktorů?
3. Které faktory jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Metoda PESTLE analyzuje faktory vnějšího prostředí, které by mohly v budoucnu znamenat příležitosti nebo hrozby pro podnik. Těmito faktory se rozumí:

- politické (hodnocení politické stability, politický postoj, hodnocení externích vztahů),
- ekonomické (míra inflace, úroková míra, obchodní deficit/přebytek, výše HDP apod.),
- sociální (velikost populace, věková struktura, rozvodovost, věkové rozložení),
- technologické (podpora vlády v oblasti výzkumu, nové vynálezy, patenty),
- legislativní (zákonné normy, chybějící legislativa, vymahatelnost práva, soudy),

⁸⁶ McKinsey&Co. [online]. [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_7-s_framework

- ekologické (přírodní a klimatické vlivy, environmentální hrozby, legislativní omezení).⁸⁷

4.2.1 Politické prostředí v České Republice

Česká republika lze charakterizovat jako unitární stát, zastupitelskou demokracii a parlamentní republiku s vícestranickým systémem. Výkonná moc je delegována na prezidenta a vládu ČR. Zákonodárnou moc tvoří dvoukomorový parlament a soudní moc je realizována čtyřlankovou soudní soustavou a Ústavním soudem. Tato formální stabilita se opírá o rigidní Ústavu ČR. Vláda je vrcholným orgánem výkonné moci, skládá se z předsedy vlády, místopředsedů vlády a ministrů. Vláda je odpovědná Poslanecké sněmovně.

S těmito odvozenými formálními charakteristikami do jisté míry koliduje skutečná politická situace a s ní spojená politická kultura. Volební systém funguje na základě poměrného zastoupení, výsledkem čehož je trvalé prosazování principů reprezentativnosti na úkor principů vládní stability.

Od poloviny devadesátých let u nás nevznikají dostatečně konzistentní většinové vlády. Česká republika patří v Evropě spolu s Itálií do skupiny zemí s nejkratší průměrnou udržitelností vlády. Často je připomínáno, že současný nevyhovující volební systém vede k trvalému politickému patu a nemožnosti sestavit funkční vládu, která by postupovala systémově při řešení aktuálních problémů.

V současnosti vládne zemi tzv. středolevicová vládní koalice složená z ČSSD, ANO 2011 a KDU-ČSL. Opozice je tvořena stranami TOP 09, ODS a KSČM. V minulém roce proběhlo několik zásadních reforem a neustále se jedná o dalších změnách. Mezi tyto reformy patří:

Reforma zdravotnictví

Od 1. 1. 2015 budou zrušeny regulační poplatky ve zdravotnictví, tj. regulační poplatek 30 Kč za klinické vyšetření u lékaře a za recept v lékárně. Zůstává pouze regulační poplatek 90 Kč za návštěvu pohotovosti. Poplatek 100 Kč za den pobytu v nemocnici byl zrušen výrokem Ústavního soudu a to od 1. 1. 2014.⁸⁸

⁸⁷ GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2, str. 178-180.

⁸⁸ VZP. [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.vzp.cz/klienti/informace-a-zivotni-situace/regulacni-poplatky/regulacni-poplatky-prehled-zmen-k-1-1-2015>

Změny v sociální oblasti

Minimální mzda se pro rok 2015 navyšuje o 700 Kč a činí 9 200 Kč měsíčně. Hodinová sazba se zvýšila na 55 korun českých. Do konce roku 2014 byla minimální mzda 8 500 Kč.⁸⁹

Zákon o potravinách

V roce 2015 začala platit novela zákona o potravinách. Prodejci potravin musí podrobněji informovat zákazníky o původu a složení nabízených potravin. Obchodníci s ročními tržbami nad pět miliard korun musí čitelně u vchodu zveřejňovat seznam pěti zemí, z nichž odebírá potraviny podle jejich podílu na tržbách.⁹⁰

4.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomická krize uvrhla většinu vyspělých ekonomik v roce 2009 do recese. ČR reagovala hlubším propadem, než byl průměr členských zemí EU. V roce 2010 došlo ve většině ekonomik k mírnému oživení a v roce 2011 se růst některých zemí vyrovnal předkrizovým hodnotám roku 2007 (např. Německo). Strukturně je hospodářský vývoj zemí EU velmi heterogenní. Některé ze zakládajících zemí jsou v recesi (Řecko, Itálie, Francie, Irsko nebo Portugalsko), v některých je situace díky vyššímu veřejnému dluhu nebo potřebě sanace bankovního sektoru velice nejistá (Španělsko). Jiné členské státy jsou naopak ve fázi expanze (Estonsko, Bulharsko, Lotyšsko, Polsko nebo Švédsko). Těžko předvídatelný vývoj Evropské měnové unie (možnost vystoupení Řecka) ztěžuje predikce pro domácí exportéry do zemí EU a celkově je makroekonomický vývoj úzce spjat s vývojem ekonomik, na kterých je Česká republika obchodně závislá. Český statistický úřad zaznamenal v 2011 růst HDP o 1,8%, v roce 2012 činil HDP - 1,0% a v roce 2013 byl hrubý domácí produkt opět v minusu a to ve výši - 0,9%. Ve třetím čtvrtletí roku 2014 byl zaznamenán růst HDP o 1,5%.⁹¹

Průměrná roční míra inflace v České republice v roce 2014 byla 0,4 %. Zahraniční ochod měl v prosinci 2014 následující bilanci: dovoz + 5,1% a vývoz + 10,3%. Podíl nezaměstnaných osob k 31. 12. 2014 činil 7,5%.⁹²

⁸⁹ Pohoda.cz. [online]. [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/minimalni-mzda-od-1-ledna-2015/>

⁹⁰ Aktuálně.cz. [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://blog.aktualne.cz/blogy/petr-havel.php?itemid=24422>

⁹¹ ČSÚ. [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty

⁹² ČSÚ. [online]. [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace#11>

4.2.3 Sociální faktory

Jelikož je záměrem autorky otevřít franchisovou pobočku v Pardubicích, zabývá se v této části analýzy sociálními faktory pro město Pardubice. Jednotlivé faktory, které by mohly ovlivňovat zamýšlený koncept, charakterizovala následně.

Velikost populace:

Populační vývoj města Pardubice odpovídá hlavním tendencím vývoje v rámci celé České republiky. Důvody, proč docházelo a dochází k určitým demografickým jevům, jsou u obou populací obdobné. Protože se však jedná o město, které se nachází těsně pod hranicí velkoměsta, v kterém je prostředí tradičně tolerantnější a uvolněnější, změny demografického chování v 90. letech zasáhly pardubickou populaci v některých případech silněji než obyvatelstvo celé republiky.

Ze srovnání relativních hodnot v Pardubicích s hodnotami v České republice vyplývá, že vývojové tendence odpovídají celorepublikovému vývoji. Pardubice tedy více než jedno století (od roku 1869) populačně rostly, což dokládá i následující tabulka. Od roku 1991 však dochází k trvalému poklesu počtu obyvatel, který byl zapříčiněn zejména oddělováním okrajových částí měst na počátku 90. let. Od roku 2000 pak ukazatel počtu obyvatel osciluje kolem hodnoty 90 tisíc. Pro rok 2013 mělo město Pardubice **89 432 obyvatel**.⁹³

Tabulka 5 Vývoj počtu obyvatel Pardubic a České republiky (v tis.)⁹⁴

	1869	1880	1890	1900	1910	1921	1930
Česká republika	7 564,56	8 223,23	8 666,46	9 374,03	10 076,73	10 009,48	10 674,24
Pardubice	13,23	16,28	18,72	25,21	32,02	36,64	42,22
	1950	1961	1970	1980	1991	2001	2011
Česká republika	8 896,09	9 571,53	9 807,70	10 291,93	10 302,22	10 230,06	10 505,45
Pardubice	50,21	65,24	79,21	92,49	94,61	90,89	90,767

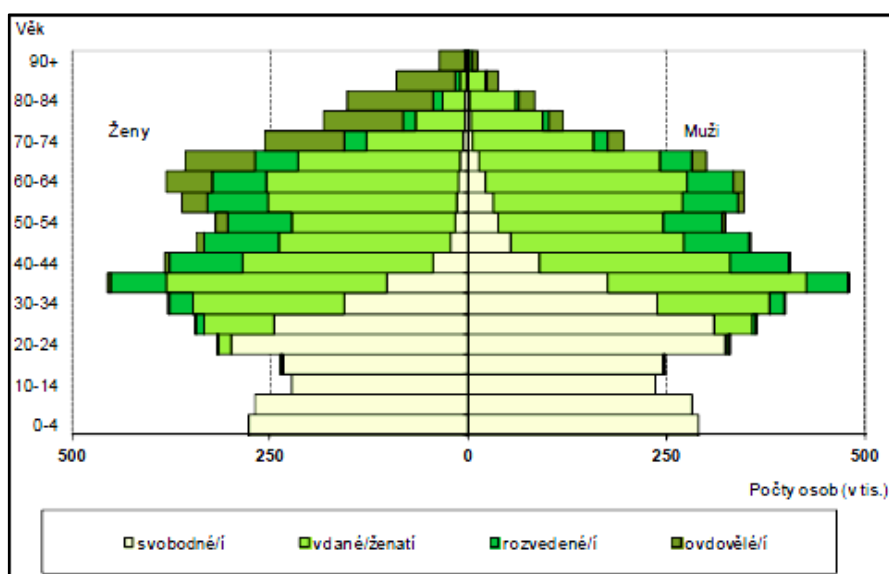
Následující graf znázorňuje rozložení obyvatelstva z pohledu tří různých aspektů – pohlaví, věku a rodinného stavu.

⁹³ ČSÚ. [online]. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/A9004D58C8/\\$File/3202031403.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/A9004D58C8/$File/3202031403.pdf)

⁹⁴ Demografická projekce města Pardubice

Graf 4 Rozložení obyvatelstva podle pohlaví, věku a rodinného stavu (r. 2013)⁹⁵

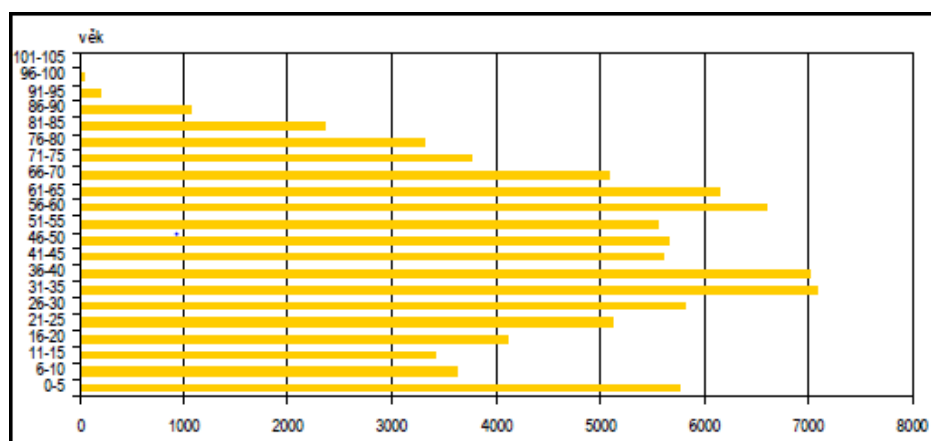


Věková struktura:

Vývoj věkového složení obyvatel Pardubic se vyznačuje, stejně jako v celé České republice, některými nepravidelnostmi. Rozhodujícím činitelem byly a jsou výkyvy porodnosti, jejichž důsledkem jsou rozdíly v početní velikosti jednotlivých věkových skupin. Mírně se snižující úmrtnost a prodlužující se délka dožití má za následek neustálý růst počtu obyvatel vyšších věkových skupin. Průměrný věk pro rok 2013 činil 41,5.⁹⁶

Jak dokládá graf 5, ve městě Pardubice žije přibližně 36 tis. obyvatel ve věku od 21 do 50 let, kteří by mohli tvořit potenciální zákazníci franchise Sweet Secret of raw.

Graf 5 Věková struktura populace města Pardubic v roce 2013⁹⁷



⁹⁵ ČSÚ. [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/AA003F6706/\\$File/30000414k01.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/AA003F6706/$File/30000414k01.pdf)

⁹⁶ ČSÚ. [online]. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/0A0034AB53/\\$File/1300681409.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/0A0034AB53/$File/1300681409.pdf)

⁹⁷ Demografická projekce města Pardubic

Z pohledu statistických dat autorka charakterizuje Pardubický kraj těmito údaji:

- počet obyvatel: 515 985,
- regionální HDP: 161 404 mil. Kč,
- disponibilní důchod domácností na obyvatele: 184 518 Kč,
- průměrná mzda: 22 767 Kč,
- obecná míra nezaměstnanosti: 6,4%.⁹⁸

Tabulka 6 znázorňuje celkové rozložení obyvatel Pardubického kraje z hlediska věku a pohlaví. Pro celý Pardubický kraj autorka odhaduje přibližně 350 000 ekonomicky aktivních obyvatel, kteří by mohli využívat produktů a služeb franchisy. Ve statistických přehledech převažují ženy nad muži. Autorka tento fakt shledává za pozitivní, neboť cukrárna by více cílila na dívky a ženy v Pardubickém kraji.

Tabulka 6 Struktura obyvatel pro Pardubický kraj (rok 2013)⁹⁹

Věk	Počet obyvatel
0 - 14	77 936
15 - 64	347 586
65+	90 463
Pohlaví	
Ženy	261 188
Muži	254 797
celkem	515 985

Vzdělanostní struktura:

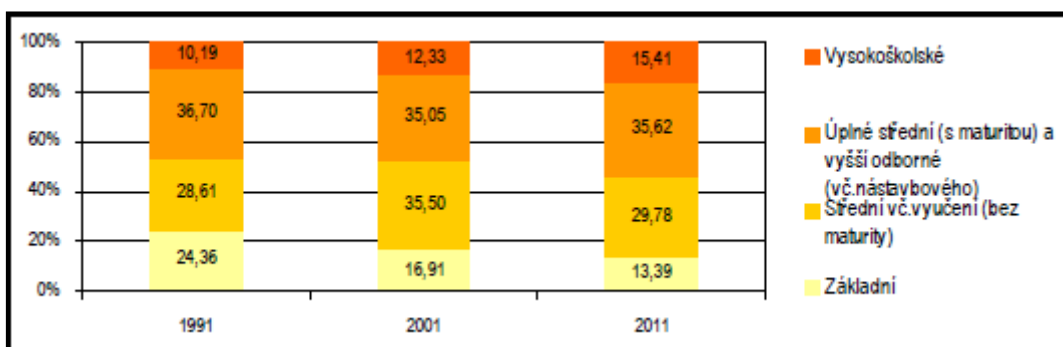
Obyvatelstvo města Pardubice se vyznačuje příznivou vzdělanostní skladbou, která se neustále zlepšuje. Její vývoj je zachycen v následujícím grafu a dokládá postupné zvyšování vzdělanostní úrovně obyvatel. Mezi roky 1991 a 2011 se zvyšují podíly osob s vyšším vzděláním, naopak podíl osob se základním vzděláním se snížil téměř o polovinu původního počtu.

⁹⁸ ČSÚ. [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/x>

⁹⁹ ČSÚ. [online]. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/0A0034AB53/\\$File/1300681409.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/0A0034AB53/$File/1300681409.pdf)

Graf 6 Vývoj vzdělanostní struktury obyvatel Pardubic starších 15 let¹⁰⁰



Závěrečné shrnutí sociálních faktorů:

Vývoj pardubické populace v dalších letech bude ovlivněn demografickým chováním minulých generací. V kontextu České republiky představuje město Pardubice víceméně specifický celek, což je dáno zejména výchozími demografickými podmínkami, jako je dosažená úroveň, struktura a dosavadní vývojové trendy většiny ukazatelů populační reprodukce.

Autorka v následujících bodech shrnuje výsledky analýzy:

- vývojové trendy v Pardubicích korespondují s celorepublikovými, avšak jejich tempo je intenzivnější – vliv urbánního chování obyvatel (intenzivnější kontakty, více pracovních příležitostí, větší možnost seberealizace aj.),
- od 90. let je město populačně ztrátové, hlavní příčinou je:
 - záporné saldo přirozeného přírůstku,
 - posun narození dítěte do vyššího věku matky – biologické problémy s početím,
 - suburbanizační vlivy,
- kraj se potýká dlouhodobě s nízkou úrovní plodnosti,
- porodnost od roku 2001 opět narůstá, v letech 2010 - 2012 bylo dosaženo vrcholu,
- převládá výraznější posun věku při vstupu do manželství,
- věková struktura obyvatel Pardubického kraje je charakterizována:
 - velmi vysokým indexem stáří,
 - od poloviny 20. století není v Pardubicích přirozená věková struktura obyvatelstva,
 - v důsledku prodlužování délky dožití se stále více lidí dožívá vyššího věku a vrchol věkové pyramidy se rozšiřuje,
 - pro rok 2013 tvořili ekonomicky neaktivní obyvatelé ve věku 0 - 14 let 15,10 %, obyvatelé 65+ měli zastoupení 17,53 %,

¹⁰⁰ ČSÚ. [online]. [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/sldb-xj>

- nejpočetnější skupinou tvoří obyvatelé od 25 do 40 let, kteří představují cílovou skupinu pro franchisu Sweet Secret of raw,
- vzdělanostní struktura:
 - příznivá vzdělanostní skladba pardubické populace, která se neustále zlepšuje,
 - vyšší podíl osob s úplným středoškolským a vysokoškolským vzděláním,
 - vzdělanější populace může inklinovat ke zdravému životnímu stylu a uvědomění si, jak je zdravé jídlo prospěšné pro jejich kvalitu života,
 - vzdělání lidé mohou více přemýšlet o přijímané stravě, a jaký vliv má na jejich fyzický a psychický stav, což může vést ke zvýšení poptávky po zdravých výrobcích, které nabízí vybraná franchisa.

4.2.4 Technologické faktory

Další skupinou jsou technologické faktory, mezi které lze zařadit např. podporu vlády v oblasti výzkumu a vývoje, výše výdajů na výzkum (základní, aplikovaný), nové vynálezy a objevy, dále např. rychlost realizace nových technologií, morální zastarání či nové technologické aktivity. Podniky mohou díky změnám v technologiích dosahovat výrazně lepších výsledků, zvyšovat svou konkurenceschopnost na trhu a přispívat tak k větší efektivnosti práce. Společnosti by měly správně nakládat s informacemi, které z technologického okolí přijímají, aby se vyhnuly zastarání svých výrobků a případné ztrátě tržního podílu.

Mezi programy, které vznikly na podporu rozvoje malého a středního podnikání patří:

OPPIK (Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost v novém programovacím období 2014 - 2020). S rokem 2014 odstartovalo nové sedmileté programovací období 2014 - 2020, které přináší několik změn oproti předcházejícímu OPPI 2007 - 2013. Nová podoba operačních programů je průběžně aktualizována na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. Tento program uvádí prioritní osy, specifické cíle a oblasti podpory, ze kterých může podnikatel čerpat finanční prostředky na své projekty.

Dotační program obsahuje následující prioritní osy:

- Prioritní osa 1: Rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace,
- **Prioritní osa 2: Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti MSP,**

- Prioritní osa 3: Účinné nakládání energií, rozvoj energetické infrastruktury a obnovitelných zdrojů energie, podpora zavádění nových technologií v oblasti nakládání energií a druhotných surovin,
- Prioritní osa 4: Rozvoj vysokorychlostních přístupových sítí k internetu a podpora moderních informačních a komunikačních technologií.¹⁰¹

Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních podniků

Cílem programu je zvýšení počtu nových podnikatelských subjektů a nových podnikatelských záměrů především inovačního charakteru anebo s přínosem pro zaměstnanost. Dále je podporován rozvoj internacionalizace podnikání v oblasti služeb a poradenství a MSP orientujících se na nové zdroje růstu na zahraničních trzích.

Specifickými cíli programu jsou:

- zvýšit konkurenceschopnost začínajících a rozvojových MSP,
- zvýšit internacionalizaci malých a středních podniků,
- zvětšit využitelnost infrastruktury pro podnikání,
- navýšit kapacitu pro odborné vzdělávání v MSP.

Žádost o dotaci mohou podat:

- podnikatelské subjekty (malé a střední podniky) ve výrobě a službách, včetně služeb souvisejících s cestovním ruchem,
- provozovatelé inovační infrastruktury jako jsou podnikatelské inkubátory, vědeckotechnické parky a inovační centra (pouze pro aktivity poskytování poradenských služeb a služeb pro začínající podniky),
- nezemědělství podnikatelé s výstupem projektu mimo položky obsažené v dodatku Smlouvy (o EU), zároveň budou podporovány projekty zemědělských podnikatelů zaměřené na podnikatelské poradenství (nikoliv poradenství do zemědělské činnosti),
- agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, Česká agentura na podporu obchodu CzechTrade,
- municipality.¹⁰²

¹⁰¹ Dotacni.info. [online]. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost-v-novem-programovacim-obdobi-2014-2020/>

¹⁰² Dotacni.info. [online]. [cit. 2015-02-29]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost-2014-2020/rozvoj-infrastruktury-a-sluzeb-podporujicich-podnikani-ve-znalostni-ekonomice-a-internacionalizace-podnikani/>

Řídícím orgánem tohoto programu je Ministerstvo průmyslu a obchodu a financování probíhá z Evropského fondu pro regionální rozvoj. Požadovaným výsledkem, který by měl program Podnikání a inovace přinést, je zvýšení konkurenceschopnosti, především v sektoru průmyslu a podnikání, a udržení atraktivnosti České republiky pro potenciální i stávající investory.

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost se zaměřuje na rozvoj ICT (Information and Communication Technologies) a informačních technologií, nákup moderních technologických zařízení, snížení energetické náročnosti, ochranu duševního vlastnictví, vývojová centra, vznik a rozvoj klastrů, technologických platforem a projektů spolupráce od regionálních uskupení po nadnárodní kooperace, vznik a rozvoj vědeckotechnických parků, školicí střediska, vznik a rozvoj podnikatelských nemovitostí, přístup k ekonomickým a technologickým trendům, účast na veletrzích, výstavách a další inovační infrastrukturu.¹⁰³

Program Záruka 2015 - 2023

Cílem programu Záruka 2015 - 2023 je usnadnění realizace podnikatelských projektů malých a středních podnikatelů pomocí zvýhodněných bankovních záruk. Zprostředkovatelem tohoto programu je Ministerstvo průmyslu a obchodu ve spolupráci s Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou. V prvních letech programu bude moci tento fond zaručit úvěry až do výše 5,3 miliardy korun. Žádosti o záruky přijímají pobočky ČMZRB od 24. února 2015.

Nový program navazuje na předchozí národní záruční fond, který podpořil v letech 2007 - 2014 celkově 5800 podnikatelů zárukami ve výši 15,8 miliardy korun. V letech 2015 až 2023 bude záruční fond plnit doplňkovou funkci k programům podpory podnikání financovaných z EU fondů. V rámci programu budou podnikatelům poskytovány záruky až do 80 % jistiny zaručovaného úvěru, jehož výše může činit až 30 milionů korun. Záruky k úvěrům do výše 10 milionů korun budou ČMZRB vyřizovány ve zjednodušeném režimu.¹⁰⁴

COSME (Programme for the Competitiveness of Enterprises and small and medium-sized enterprises).

Dalším možným dotačním programem je víceletý program pro konkurenceschopnost podniků a malých a středních podniků 2014 - 2020 (COSME). Jedná se o evropský program zaměřený na podporu konkurenceschopnosti evropských podniků, který je financován Evropskou

¹⁰³ Dotacni.info. [online]. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost-v-novem-programovacim-obdobi-2014-2020/>

¹⁰⁴ BusinessInfo.cz. [online]. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mpo-podpori-male-a-stredni-podniky-novym-programem-uverovych-zaruk-61804.html>

komisí přímo z rozpočtu EU a je realizován členskými státy Unie. Řídícím orgánem tohoto programu je odbor inovačního podnikání a investic MPO. Program je určen zejména pro MSP za účelem zvýšení jejich konkurenceschopnosti a zaměstnanosti v členských státech EU. Jedná se o přímého nástupce programu Konkurenceschopnost a inovace (CIP 2007–2013).¹⁰⁵

4.2.5 Legislativní faktory

Za legislativní faktory lze považovat např. existenci a funkčnost vybraných zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, legislativní omezení), funkčnost soudů, vymahatelnost práva, autorská práva apod.¹⁰⁶ Autorka v této části zmiňuje nejdůležitější změny, které mají dopad na současný stav legislativy ČR.

Změny v zákoně o daních z příjmů týkající se podnikatelů a výdajových paušálů

U výdajových paušálů je pro rok 2015 zaveden maximální limit pro uplatnění výdajových paušálů i u zbývajících 60% a 80% paušálu. Limit pro všechny paušální výdaje tak bude odpovídat tržbám ve výši 2 000 000 Kč. U příjmů ze zemědělské činnosti, řemeslného podnikání, lesního a vodního hospodářství tak bude možné při použití paušálů uplatnit jako výdaj maximálně 1 600 000 Kč a u příjmů z ostatního živnostenského podnikání maximálně 1 200 000 Kč. Procentní výše paušálů zůstávají nezměněny, stejně jako obecná možnost uplatnit výdaje ve skutečné výši bez dalších omezení.¹⁰⁷

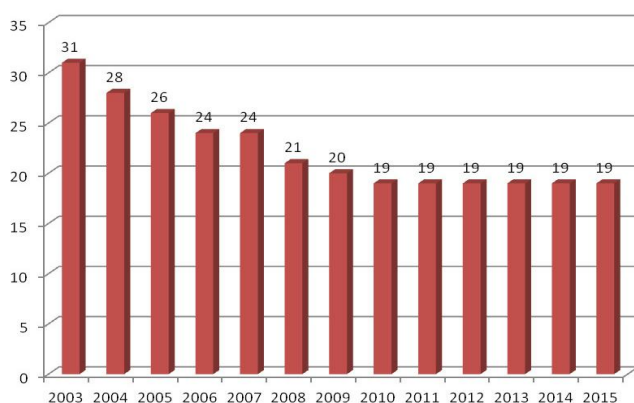
V oblasti daňové politiky je pro vybranou franchisu nejpodstatnějším údajem daň z příjmu právnických osob a daň z přidané hodnoty. Sazba daně z příjmu právnických osob se v posledních dvanácti letech, jak znázorňuje graf 7, vyvíjí pro podnikatelské subjekty velmi příznivě, jelikož sazba se neustále snižuje a ve srovnání s rokem 2003 klesla o více než čtvrtinu a v současné době se ustálila na 19%.

¹⁰⁵ MPO. [online]. [cit. 2015-02-29]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument146656.html>

¹⁰⁶ GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2, str. 180.

¹⁰⁷ Finance.cz. [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/novinky/>

Graf 7 Sazba daně z příjmů PO¹⁰⁸



Podnik musí rovněž dodržovat včasnou úhradu plateb daně z nemovitosti a silniční daně, ale v porovnání s výše uvedenými daňovými odvody se jedná o méně významnou položku.

Změny přijaté v tzv. sazbové novele zákona o DPH pro rok 2015

Od roku 2015 platí tři sazby DPH (základní, snížená a druhá snížená):

- základní sazba DPH je 21%,
- první snížená sazba DPH je 15%,
- druhá snížená sazba DPH je 10%.

První dvě sazby platí v uvedené výši od roku 2013, druhá snížená sazba platí od roku 2015. Tato novela zavádí druhou sníženou sazbu DPH ve výši 10 %. Dále se v ní zrušuje jednotná sazba daně 17,5 %, která měla být účinná od 1. 1. 2016. Vybrané zboží podléhající 10% sazbě DPH je definováno přílohou č. 3a) zákona o DPH. Seznam zboží podléhajícího druhé snížené sazbě daně zahrnuje kojeneckou výživu a potraviny pro malé děti, léky, veterinární léčiva a knihy. Základní sazba daně ve výši 21 % a první snížená sazba daně ve výši 15 % zůstávají beze změny.

Seznam zboží, pro které bude od 1. 1. 2015 platit druhá snížená sazba 10 %, dále rozšiřuje tzv. řádná novela zákona o DPH. Doplnují se některé výrobky se sníženým obsahem lepku a bez fenylalaninu určené pro výrobu potravin pro osoby s celiakií a fenylketonurií (např. mlýnské výrobky a jejich směsi a další výrobky).¹⁰⁹

¹⁰⁸ AZ data. [online]. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnicky-ch-osob>

¹⁰⁹ MFČR. [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/regulace/dane/danova-legislativa/2014/zmeny-v-danovych-zakonech-v-roce-2015-19976>

V rámci legislativních faktorů ovlivňují činnosti podniku Sweet Secret of raw především zákony upravující podnikání a právní podobu společnosti s ručením omezeným. Dále je důležitý zákon o ochraně spotřebitele, vývoj jednotlivých daňových sazeb a pracovní právo.

Podnik musí dbát na dodržování zákona o ochraně spotřebitele, který určuje, že prodávající je povinen prodávat výrobky ve správné hmotnosti, míře nebo množství, a musí spotřebiteli umožnit kontrolu těchto údajů. Dále je prodávající povinen prodávat výrobky a poskytovat služby v předepsané nebo schválené jakosti a za ceny sjednané v souladu s cenovými předpisy.¹¹⁰ Na dodržování tohoto zákona dohlíží Česká obchodní inspekce.

Podnikání ovlivňuje z hlediska zákonů také pracovní právo, kterým se společnost řídí při své každodenní činnosti. V souladu se Zákoníkem práce jsou sestavovány směny jednotlivých pracovníků, Zákoník upravuje nábor zaměstnanců, jejich odměňování, propouštění, určuje náležitosti, které musí splňovat pracovní smlouva, jsou zde řešeny oblasti, jako je odstupné, proplácení přesčasové, noční a víkendové práce, zkušební doba apod.¹¹¹

Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání

Zákon upravuje systém a nástroje státní podpory MSP (mimo zemědělskou a lesnickou prvovýrobu). Zákon definuje formy podpory (návrtná finanční výpomoc, dotace, finanční příspěvek, záruka, úvěr se sníženou úrokovou sazbou) a oblasti subvencí (mj. projekty zaměřené na investice, hospodářské a technické poradenství, získávání informací o podnikání, projekty výzkumu a vývoje, nová pracovní místa, účast na veletrzích).¹¹²

4.2.6 Ekologické faktory

Mezi ekologické faktory patří např. přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby (vyčerpání neobnovitelných zdrojů energie, úbytek ozonové vrstvy, nadměrná produkce skleníkových plynů, globální oteplování nebo klimatické změny). Dále zde mohou být obsaženy legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí apod.

Ekologie je v současné době oborem, který se stále více dostává do centra pozornosti. Mnoho nařízení přímo vyplývá ze směrnic EU a jejich porušování je považováno za nekalou soutěž

¹¹⁰ BusinessCenter. [online]. [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/spotrebitel/cast2.aspx>

¹¹¹ Práce.cz. [online]. [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.atraktivni-prace.cz/zakonik-prace/>

¹¹² Zákony. [online]. [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-47#cast1>

a může být sankcionováno.¹¹³ To pro podniky znamená respektovat ekologii a přizpůsobit jí své hospodářské chování. Ekologické faktory významně ovlivňují výrobní technologie společností, rozmisťování výrobních jednotek a mohou být důvodem zákazu určitých výrob. Lze říci, že především vlivem ekologických faktorů byl v posledních desetiletích vyvíjen velký tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů.¹¹⁴

Obecně je pro zachování ochrany životního prostředí nutné dodržovat nařízení zákona č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny a zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí.¹¹⁵

Shrnutí analýzy vnějšího prostředí:

Pro analýzu, respektive hodnocení, vnějšího prostředí společnosti lze využít mnoho metod. Z vnějšího prostředí se analyzují pouze ty faktory, u kterých se očekává, že budou mít dopad na danou organizaci. V současné době existuje široká škála metod, které se využívají pro analýzu vnějšího prostředí. Některé jsou v praxi využívány více, jiné méně. Autorka v praktické části implementovala metodu PESTLE, pomocí které zhodnotila postavení společnosti Sweet Secret of raw vzhledem k vnějšímu prostředí.

Za nejvýznamnější faktory, které přímo ovlivňují fungování společnosti, autorka vybrala tyto:

- změna výše minimálních mezd (z 8 500 Kč na 9200 Kč),
- zákon o potravinách (povinné značení složení potravin),
- vhodné věkové rozložení obyvatel Pardubického kraje,
- dostatečně vysoký disponibilní důchod domácností,
- existence programů na podporu MSP (OPPIK, Program Záruka 2015-2023, COSME),
- změny v zákoně o daních z příjmů týkající se podnikatelů a výdajových paušálů,
- zákon o DPH (druhá snížená sazba DPH 10%),
- zákon o ochraně spotřebitele,
- vývoj jednotlivých daňových sazeb,
- pracovní právo,
- zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání.

¹¹³ SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3, str. 16-17.

¹¹⁴ LHOTSKÝ, J. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010, 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0, str. 30-31.

¹¹⁵ MŽP ČR. [online]. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/categories>

4.3 Model „7S“ firmy McKinsey

V této podkapitole praktické části diplomové práce se autorka zabývá analýzou vnitřních faktorů společnosti Sweet Secret of raw. Bude zde aplikována metoda „7S“, kterou vytvořili pracovníci konzultační firmy McKinsey v 70. letech 20. století. Model „7S“ má za cíl pomoci manažerům porozumět procesům, které jsou spojené s chodem společnosti a organizačními změnami. Management firmy musí brát v úvahu všech sedm faktorů, aby se zajistila správná implementace strategie, bez ohledu na to, zda se jedná o velkou či malou firmu. Všechny faktory jsou vzájemně provázány a vedení společnosti musí věnovat patřičnou pozornost každému z nich, aby nedošlo ke zhroucení ostatních faktorů. Tři faktory modelu (strategie, struktura a systémy) se označují jako tzv. „tvrdá 3S“. Čtyři faktory na dolní straně modelu jsou více implicitní a nazývají se „měkká 4S“. Všech sedm faktorů je autorkou rozebráno v následujícím textu.

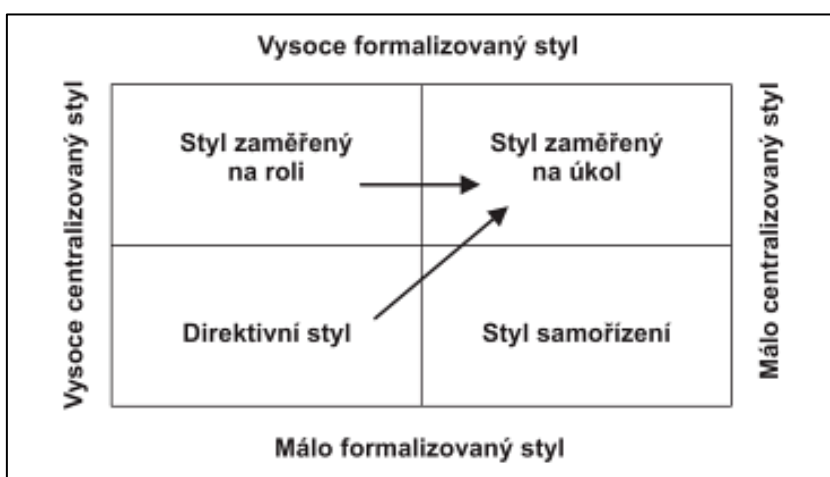
Strategie – Hlavní strategií franchisanta je dosahování zisku prostřednictvím zavedené značky franchisora a zvyšování celkové hodnoty vloženého kapitálu. Zisku je dosahováno využíváním základních marketingových nástrojů. Hlavním cílem je vytvoření silné společnosti, která využívá moderních metod řízení, je schopná přežít v dynamicky se měnícím konkurenčním prostředí a je schopná dlouhodobě tvořit hodnotu pro majitele i zákazníka. Podnik volí strategii diferenciacce, kterou lze charakterizovat jako snahu o nalézání oblastí, kde je nízká nebo vůbec žádná konkurence a umístováním svých poboček do větších měst, kde zákazníci disponují větším důchodem a ochotou utrácet peníze. Hlavním cílem společnosti Sweet Secret of raw je nabízet svým zákazníkům vždy ten nejlepší servis a produkty z vysoce kvalitních surovin.

Struktura – Organizační struktura konceptu Sweet Secret of raw je založena na dělbě práce - franchisor se věnuje systémovým a strategickým úkolům a franchisantům přenechává řešení operativních záležitostí. To franchisorovi umožňuje využít ve své centrále štíhlejší organizační strukturu. Všechny pobočky jsou centrálně spravovány franchisorem sídlícím v Praze. Každá cukrárna je však řízena samostatně franchisantem, který zaměstnává vyškolený personál, který se stará o každodenní chod provozovny, přípravu dortů a poskytuje přidružený servis. Autorka shledává tuto strukturu za flexibilní, poskytující dostatečnou samostatnost pro franchisanta a umožňující výbornou kontrolovatelnost ze strany franchisora.

Systemy řízení – Jedná se o formální a neformální procedury, které slouží k řízení každodenních činností a procesů ve společnosti. Tento faktor zahrnuje např. manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy atd. Důležitou roli zde zaujímají i systémy finanční a řízení lidských zdrojů. Dalšími prvky mohou být monitorování a ohodnocení zaměstnanců, interní pravidla a procesy.

Styl manažerské práce – Vyjadřuje, jak management přistupuje k řízení a řešení problematických situací. Efektivnost vedení, participace managementu na chodu společnosti, spolupráce zaměstnanců, týmové zapojení všech článků ve společnosti.

Řízení pobočky je značně determinované podstatou franchisingu. Franchisor zvolil pro řízení jednotlivých poboček styl samořízení, kdy má franchisant dostatečně velký prostor pro seberealizaci a vedení lidí svou vlastní osobou. Je však kontrolován a případně usměřován franchisorem. Decentralizací řízení vzniká prostor pro snížení nákladů a úsporu času.



Obrázek 7 Styl vedení organizace¹¹⁶

Spolupracovníci – Zde jsou charakterizováni pracovníci řídicí i řadoví, jejich vztahy, funkce, aspirace, motivace, chování vůči firmě apod. V této oblasti je vhodné rozlišovat kvantifikovatelné aspekty (systém motivace a odměňování, zvyšování kvalifikace) a nekvantifikovatelné aspekty (např. morální hlediska, postoje, loajalita vůči firmě).

Vzhledem k tomu, že franchisor nemůže být přítomen současně na všech svých pobočkách, snaží se o vytváření dlouhodobých vztahů se svými franchisanty, které jsou založené na vzájemné důvěře a respektování pravidel. Tyto vztahy jsou ze strany poskytovatele licence

¹¹⁶ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5, str. 75.

upevňovány důrazem na motivaci a stimulaci franchisantů, při uplatňování „teorie Y“ za podpory pravidelných i nepravidelných kontrol.

Požadavky franchisanta při přijímání nových zaměstnanců jsou například:

- zájem o danou oblast služeb (zájem o gastronomii, zdravý životní styl),
- dokončené středoškolské vzdělání,
- čistý trestní rejstřík.

Zaměstnanci jsou pro práci v Sweet Secret of raw školeni franchisorem, který při zaškolování a řízení zaměstnanců vychází jak z teoretických poznatků a sepsaného manuálu, tak i z praktických znalostí, které franchisor získal při práci, v období před zřízením franchisového konceptu. Školení probíhá vždy na začátku pracovního poměru a zaměstnanci mohou být vysláni i do jiných poboček po celé ČR. Zaměstnanci jsou odměňováni na základě hodinové mzdy a případnou prémie na konci roku. Možnost ovlivnit tržby mají zaměstnanci jen svým chováním vůči zákazníkům a plněním jejich potřeb v rámci svých povinností popsanych v popisu pracovní pozice.

Schopnostmi se rozumí profesionální zdatnost pracovního kolektivu jako celku. Nejedná se o prostý součet kvalifikací jednotlivých pracovníků. Je potřeba brát v úvahu synergické efekty (kladné i záporné) dané například úrovní organizace práce a řízením.

Jelikož se jedná o franchisový koncept podnikání, jsou schopnosti a zkušenosti celé organizace do značné míry determinovány schopnostmi a zkušenostmi franchisora, jako hlavního tvůrce celého konceptu. Co se požadavků na franchisanta týče, musí být schopný vést podnik po všech stránkách, proto je důležité jak jeho dosažené vzdělání, tak především získané schopnosti a dovednosti v oboru. Franchisor i franchisant musí sledovat aktuální vývojové trendy v oboru, aby mohli svou politikou a marketingem reagovat na nové zákaznické potřeby. Zaměstnanci prohlubují své zkušenosti praxí z každodenního provozu a své znalosti absolvováním dodatečných kurzů v průběhu roku. Zaměstnanci získávají potřebné znalosti přímo od franchisora či z vytvořeného manuálu, aby byli schopni reagovat na dotazy od zákazníků a dokázat jim co nejlépe vyhovět.

Sdílené hodnoty představují základní skutečnosti, ideje a principy, které jsou akceptovány pracovníky a „stakeholdery“, kteří jsou bezprostředně zainteresováni na úspěchu firmy (dodavatelé, odběratelé, zaměstnanci, management, akcionáři, různá sdružení atd.)¹¹⁷

Sdílené hodnoty je možné identifikovat pouze u loajálních zaměstnanců, kteří akceptují a přijmou základní strategii podniku jako celek a nesnaží se naplňovat jen své potřeby a cíle. Potřeby zaměstnanců by měly být naplňovány dosahováním jednotlivých podnikových cílů v časovém sledu. Franchisor se snaží stanovenou strategii přenést do povědomí svých franchisantů nenásilnou formou. Franchisanti pak následně interpretují zvolenou strategii, misi, vizi a hodnoty svým podřízeným. Tento proces probíhá formou rozhovoru, kdy franchisant sděluje dané záměry svým zaměstnancům a snaží se je začlenit do procesu naplňování podnikových cílů.

Analýza „7S“ bývá v praxi používána jako samostatná interní analýza, nebo jako doplněk analýzy firemních faktorů. Je třeba mít na paměti, že tato analýza neobsáhne všechny důležité aspekty interního prostředí.

Aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory: faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů a faktory finanční a rozpočtové. Analýza „7S“ firmy McKinsey je užitečná pro identifikaci tzv. klíčových faktorů úspěchu. Stejně jako v případě vnější analýzy je nutné i zde mít na paměti, že analýza vnitřního prostředí by měla být relevantní a měla by na výstupu poskytovat fakta, použitelná pro „corporate“, „business“ nebo funkční strategii.

¹¹⁷ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5, str. 74-75.

5 ZHODNOCENÍ FRANCHISOVÉHO KONCEPTU, MOŽNOSTI REALIZACE FRANCHISY

V následující části práce bude analyzován postup realizace franchisové pobočky. Autorka se zaměří na zásadní kroky, jejichž naplnění povede k otevření vlastní cukrárny Sweet Secret of raw. Bude taktéž věnována pozornost problematice financování a možnosti získání peněžních prostředků od bankovních i nebankovních institucí působících v ČR.

5.1 Postup realizace Sweet Secret of raw

V teoretické části byly objasněny jednotlivé kroky vedoucí k založení franchisové prodejny. V praktické části autorka uvede možný postup, který by zvolila pro realizaci svého podnikatelského záměru.

Pokud se autorka rozhodne uskutečnit vybraný franchisový koncept a pokusí se po ukončení studia otevřít vlastní pobočku Sweet Secret of raw, bude postupovat podle následujících bodů:

1. Kontaktování jednoho ze zástupců Secret of raw - tento krok již autorka učinila v únoru 2015, kdy kontaktovala pana Plajnera, který má na starost franchisy. Komunikace probíhala formou emailu. Pan Plajner zaslal zkrácenou podobu franchisové brožury, kde se autorka seznámila s úvodními informacemi, požadavky na vlastní kapitál a dalšímu podmínkami.
2. Dalším krokem je naplánování prvního setkání se zástupcem Secret of raw, pravděpodobný termín by byl po absolvování státnic.
3. Následovalo by podrobnější představení konceptu ze strany franchisora, zaslání detailních informací o partnerství s hmotně právními aspekty obchodní koncepce, poskytnutí modelových výpočtů a nastínění možných cest k úspěšnému otevření pobočky.
4. Konzultace ohledně získání finančních prostředků (jednání s finančními institucemi, potenciálními investory).
5. Spolupráce by pokračovala pozváním do franchisové centrály v Praze, kde by se autorka spolu s franchisorem zabývala možnými scénáři spolupráce a možnostmi realizace pobočky. Fungování konceptu Sweet Secret of raw by bylo představeno v praxi.
6. Pokud by i nadále převládal zájem o založení franchisy, byla by sepsána smlouva o budoucí smlouvě a byl by nadefinován region a místo podnikání.

7. Nalezení možného optimálního místa pro franchisu.
8. Autorka by se v dalším kroku zaměřila na oblast financování, identifikování možných zdrojů potřebných pro podnikání, dohodnutí se s franchisorem na počáteční fázi financování.
9. Následovalo by přezkoumání informací a oboustranná dohoda.
10. Další setkání se zástupcem Secret of raw, kontrola franchisové dohody.
11. Podpis franchisingové smlouvy.
12. Zorientování se ve franchisovém konceptu a procesech.
13. Finální výběr lokality s asistencí zástupce Secret of raw.
14. Vypsání pohovorů a výběrových řízení, hledání budoucích zaměstnanců.
15. Výběr nejvhodnějších kandidátů.
16. Trénink managementu v nové Sweet Secret of raw franchise.
17. Provedení rekonstrukce, vybavení provozovny, trénink zaměstnanců, marketing.
18. Posledním krokem by bylo otevření provozovny a zahájení provozu.

Autorka si je vědoma náročnosti celého průběhu zahájení podnikání a proto se rozhodla odpovědět si nejdříve na následující otázky, které by měly předejít nezdaru při zahájení podnikání a které by si měl zodpovědět každý potenciální franchisant před podpisem smlouvy. Zde je několik kontrolních otázek, které autorce pomohou při rozhodování před finálním uzavřením smlouvy:

- Jsem přesvědčena o solidnosti předložené franchisingové smlouvy?
- Byla mi smlouva vysvětlena a byla řádně prodiskutována?
- Porozuměla jste všem bodům ve smlouvě? A jsem s nimi srozuměna?
- Zdají se mi má práva vyvážená s právy franchisora?
- Mám možnost se ke smlouvě vyjádřit popř. navrhnout nějaké změny?
- Mám dostatek času na prostudování smlouvy?
- Je smlouva napsána v českém jazyce?
- Potřebuji se poradit o smlouvě s nějakým odborníkem (právníkem)?
- Obsahuje smlouva všechny náležitosti uvedené v Etickém kodexu franchisingu?
- Jsou všechny dodatky ke smlouvě řádně zpracované?
- Tvoří uzavírané smlouvy logický celek, neodkazují se dokola jedna na druhou?
- Co se stane po podepsání smlouvy?

Během úvodní fáze jednání by se autorka měla zaměřit na následující 3 body:

1. Důležitá je lokalita chystané franchisy, kde franchisant chce své podnikání založit. Jaký druh zákazníků se v ní pohybuje? Je dost frekventovaná? V jakých cenových úrovních se pohybuje výše nájmu?

Odpověď autorky zní: „*Sweet Secret of raw by* bylo nejvhodnější umístit do centra města, nejlépe na Třidu Míru, kde je vysoká koncentrace populace, obchodů, služeb apod. Třída Míru je hlavní tepnou Pardubic, po které denně projdou tisíce lidí. Tato ulice se vyznačuje i vysokou frekventovaností, což by mohlo zajistit dostatek potenciálních zákazníků. Nájem se pohybuje v rozmezí od 50 000 do 100 000 Kč v závislosti na velikosti provozovny.“

2. Neméně důležité jsou podmínky získání licence. Solidní poskytovatel franchisy by měl na požádání franchisanta poskytnout **tzv. disclosure dokumenty**. Ty obsahují všechna ujednání, která mohou v budoucnu ve vzájemném vztahu nastat. Poskytovatel tak „odkrývá své karty“, aby bylo zřejmé, co budoucí franchisanti mohou očekávat.

3. Třetím aspektem jsou náklady, které jsou spojené se zahájením podnikání u konkrétní franchisy. Franchisant musí zjistit, kolik stojí licence a jaké náklady bude start vlastní franchisy představovat.

Autorka si odpověděla následovně: „*Celkové náklady na otevření pobočky Sweet Secret of raw se pohybují v rozmezí od 1 do 1,8 mil. Kč v závislosti na velikosti a stavu prostoru provozovny. Poplatek za franchisovou licenci představuje výdaj ve výši 130 000 Kč a průběžný franchisový poplatek je roven 5% z netto obratu provozovny.*“

Oldřich Pepřla, Subway Development Agent, autorce radí: „*Buďte velmi obezřetná, pokud vám někdo bude slibovat odhady budoucích tržeb, nedej bože zisků.*“¹¹⁸ Je zde jasně řečeno, že jakékoliv přísliby budoucích tržeb a zisků mohou být jen vágním odhadem a franchisant se na tyto údaje nemůže jakkoliv spoléhat.

5.2 Možnosti realizace franchisy

Proběhnou-li úvodní kroky vedoucí k uzavření franchisingové smlouvy bez komplikací, nastane zásadní část celého podnikatelského záměru. Tou bude získání dostatečných

¹¹⁸ ProByznys.info. [online]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/rozvoj-firmy-akvizice-partnerstvi-fuze/c1-60570360-jak-na-fransizu-ocima-zkuseneho-fransizora-poradi-na-co-si-dat-pozor-a-jakym-chybam-se-vyhnout>

finančních prostředků pro zrealizování zvolené franchisy. Následující odstavce praktické části práce pojednávají o možných způsobech financování, které by autorka mohla reálně využít.

5.2.1 Možné způsoby financování Sweet Secret of raw

V České republice je bankovní systém zajišťován sítí komerčních bank, které podnikatelům poskytují finanční a k nim přidružené služby. Vzhledem k pozitivním zkušenostem zahraničních bank s franchisingem, začaly i české banky zaměřovat svou pozornost na podnikatele, kteří se rozhodli vydat cestou franchisingu. Franchisoví podnikatelé mají nastavené odlišné podmínky pro získání úvěru, než jaké mají podnikatelé nevyužívající tento způsob podnikání. Banky vytváří zvláštní „balíky služeb“, které mají zvýhodnit franchisové podnikatele a které jim mají usnadnit přístup k získání úvěru.

Banky v České republice zřizují v rámci své vnitřní struktury oddělení, která se zaměřují na styk s podnikateli využívající franchising. Zaměstnanci bank, kteří se specializují na problematiku franchisingu, poskytují franchisorovým podnikatelům rady a doporučení ve finančních záležitostech, upozorňují na nástrahy a pomáhají v nalezení optimálních podmínek. Banky tak reagují na neustále vzrůstající počet franchisových podnikatelů, kteří žádají o úvěr. Finanční instituce pochopily, že podnikání na bázi franchisingu (osvědčená a vyzkoušená koncepce, kde je franchisant pod „ochranným deštníkem“ franchisora) vytváří dostatečný zisk jak pro banku, tak pro franchisanta za nesrovnatelně kratší dobu oproti podnikatelům, kteří franchising jako formu podnikání nevyužívají.¹¹⁹

5.2.2 ČAF a podpora financování franchisingu

Česká asociace franchisingu (ČAF) se věnuje problematice financování již několik let a vyvinula značnou pozornost a úsilí směrem k finančním institucím a státním orgánům s návrhem spolupráce při řešení tohoto problému.

Pro financování franchisingu může podnikatel využít následující finanční zdroje:

- **bankovní úvěry,**
- půjčky z privátních zdrojů,
- **státní programy podpory pro malé a střední podnikatele,**
- **finanční nebo strategický partner,**
- leasing,

¹¹⁹ ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xvii, 190 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1, str. 80.

- factoring, forfaiting,
- dodavatelské úvěry,
- Venture Capital,
- **strukturální fondy EU.**

Poskytovatelé finančních zdrojů vyžadují především komplexní, realistický a kvalitně zpracovaný **business plan**, který by měl obsahovat:

- vizi pro konkrétní podnikatelský záměr,
- formulaci cílů a záměrů společnosti,
- strategii pro dosažení stanovených cílů,
- rozvojový plán neboli detailní projektové očekávání a plánování podniku na nejméně 3-5 let (výnosy, struktura nákladů, výsledek hospodaření, cash-flow apod.),
- analýzy tržního prostředí a konkurence,
- marketingové trendy v dané oblasti podnikání,
- SWOT analýzu,
- simulování možných rizik,
- organizační schéma, transparentní popis rozhodovacích procesů,
- popis právních a majetkových struktur dané společnosti,
- další potřebné materiály dle požadavků finanční instituce.¹²⁰

5.2.3 KB Franchising Program

První banka, která vytvořila speciální program pro franchisové podnikatele, je Komerční banka a.s. Od května roku 2003 nabízí všem podnikatelům „KB Franchising Program“, který lze charakterizovat jako proces financování podnikatelské činnosti v rámci franchisového konceptu podnikání.

Specifikace „KB Franchising Program“

Financování v rámci tohoto programu je poskytováno v Kč i v cizích měnách. Délka trvání úvěru může být krátkodobá, střednědobá i dlouhodobá. Čerpat a splatit půjčený kapitál je možno jednorázově i postupně v závislosti na typu vybraného financování.

KB a.s. v rámci programu pro franchising nabízí výběr ze široké nabídky úvěrů i dalších produktů financování. V rámci programu banka nabízí financování investic v podobě

¹²⁰ ČAF. [online]. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/financovani-franchisingu>

hmotného i nehmotného majetku včetně financování pořízení franchisy, dále financování oběžných prostředků, například zásoby nebo pohledávky z obchodního styku či provozní potřeby, jako jsou náklady na opravy a údržbu.¹²¹

Každé financování cizími prostředky vyžaduje zajištění ze strany financovaného podnikatele. KB Franchising Program však minimalizuje nároky na požadované zajištění. Pro financování řádově do 1 milionu Kč je možné využít pouze zajištění formou krycí blankosměnky¹²² nebo vinkulace¹²³ životního pojištění. Toto platí dokonce i pro začínající podnikatele. Vyšší částky je potom možné zajistit standardně ručením, zástavním právem k nemovitostem, k věcem movitým nebo k pohledávkám či bankovní zárukou, např. Českomoravské záruční a rozvojové banky. Komerční banka pro účely spolupráce s franchisory a franchisanty vyškolila specialisty v celé pobočkové síti. Tito poradci jsou schopni připravit takovou formu spolupráce, resp. financování, která bude vyhovovat všem zúčastněným stranám - franchisorovi i franchisantům.

Samotnému financování předchází kooperace banky a franchisora. Franchisor uzavře s bankou smlouvu o spolupráci. Následně jsou poradcem Komerční banky specifikovány dokumenty a informace, které banka vyhodnotí a použije k vytvoření konceptu financování franchisorem provozovaného franchisového systému. Toto hodnocení jakož i koncept financování jsou každoročně aktualizovány. Jakmile franchisor spolupracuje s Komerční bankou v rámci KB Franchising Programu, je možné přistoupit k financování jednotlivých franchisantů. Bankovní poradce spolu se specialistou pro franchising připraví vhodný způsob financování vytvořený přesně na míru potřebám konkrétního franchisanta. Podmínky financování jsou poté nastaveny na základě informací a dokumentů, které umožní vyhodnotit finanční situaci a podnikatelský záměr franchisanta.¹²⁴

Mezi hlavní výhody KB Franchising Programu patří:

- zvýšení dostupnosti podnikatelských úvěrů,
- umožnění financování potřeb začínajících podnikatelů bez podnikatelské historie,

¹²¹ IPodnikatel.cz. [online]. [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Franchising/odbornik-radi-na-tema-podnikani-ve-forme-franchisingu.html>

¹²² Blankosměnka (tzv. směnka neúplná) je směnka, která záměrně a dočasně postrádá alespoň jednu podstatnou náležitost. Je emitována s vědomím, že ji držitel doplní na směnku úplnou.

¹²³ Vinkulace neboli omezení dispozičního práva. Provádí se zejména u majetkového a životního pojištění.

Pojišťovna se potvrzením vinkulace zavazuje, že nevyplatí pojistné plnění ze škody pojištěnému, ale třetí osobě.

¹²⁴ KB. [online]. [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/firmy/firmy-s-obratem-pod-60-milionu/financovani/index.shtml>

- vhodné i pro nové klienty KB,
- umožnění franchisorům rozšiřovat jejich franchisovou síť a zvyšovat tak odbyt jejich produktů a služeb a posilovat image značky,
- přístup zohledňující specifické charakteristiky podnikání v rámci franchisingu, především ochranný deštník franchisora, který pomáhá snižovat riziko neúspěchu,
- nahlíží na franchisanta jako na součást ověřeného a úspěšně fungujícího systému,
- zjednodušuje, zrychluje a standardizuje financování franchisantů v rámci jedné franchisingové sítě,
- financuje široké spektrum potřeb franchisanta,
- umožňuje volbu všech produktů financování u nabídky KB,
- možnost využít široké škály zajišťovacích instrumentů.¹²⁵

KB Franchising Program je tedy určen pro franchisanty (PO nebo FO), tuzemské podnikatele, kteří podnikají na území ČR, k financování jejich podnikatelské činnosti v rámci vybraného franchisového systému.

Ing. Monika Truhlíková, ředitelka segmentu podnikatelé v Komerční bance, uvedla, že v současné době KB a.s. spolupracuje s 10 franchisovými systémy, které působí na českém trhu. Průměrná výše finančních prostředků, která je poskytována franchisantům se pohybuje v rozmezí 1 - 3 miliony Kč. Pozitivním jevem je, že doposud nebyly zaznamenány žádné problémy se splácením poskytnutého úvěru, což svědčí o úspěšnosti podnikání formou franchisingu.

5.3 Zhodnocení možnosti realizace Sweet Secret of raw

Autorka v bodech sumarizuje koncept Sweet Secret of raw:

- licence: 130 000 Kč,
- potřebná výše kapitálu: cca 1 500 000 Kč (zahrnuta výše nájmu),
- lokace: Pardubice, Třída Míru,
- výše nájmu: 50 000 - 80 000 Kč/měsíc,
- spoluinvestor: Michal Rudzinskyj,
- právní forma podnikání: PO (s.r.o.),
- financování: KB Franchising Program + programy na podporu rozvoje malého a středního podnikání + vlastní zdroje.

¹²⁵ ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xvii, 190 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1, str. 80.

Výběr správné lokace pro franchisovou prodejnu je jedním z hlavních úkolů, kterým se autorka (franchisantka) musí zabývat. Franchisová prodejní jednotka může být umístěna buď v centru města, nebo v nákupním středisku. Pro uvedené lokace jsou podstatná následující doporučení. Centrum města se hodnotí podle kritérií spádovosti a nákupního prostředí. Kritériem spádovosti se rozumí centrum města o počtu obyvatel nad 50 000. Kritérium nákupního prostředí je splněno, pokud se jedná o místo, které je hlavním nákupním místem módy v daném městě.

Pokud je prodejna plánována v obchodním středisku, pak jeho návštěvnost musí být minimálně 1 000 000 zákazníků ročně a musí se jednat o nejlépe fungující centrum v dané lokalitě nebo centrum s nejvyšším potenciálem do budoucna. V případě konceptu Sweet Secret of raw je preferovanou variantou umístění centrum města s hlavní nákupní tepnou (nejvhodnější lokalita - Třída Míru).

Výběr lokace musí být zaměřen na místa, která zaručují velkou návštěvnost a příjmovost v podobě adekvátních tržeb. Pobočka by měla být umístěna v atraktivních a reprezentativních lokalitách. Pokud lokace vyhovuje uvedeným kritériím, je následně sepsána rezervační smlouva s pronajímatelem za účasti franchisora.

Co se týče zvolené strategie, autorka by měla získat dvou až tříletou zkušenost v oboru gastronomie, cílit na bohatší města, jejichž obyvatelé tíhnou ke snadnějšímu utrácení svých důchodů, rádi si dopřávají kvalitní a zdravá jídla a k nim přidružené služby. Potenciální zákazník by měl rád zkoušet nové věci, které odpovídají jeho zdravému životnímu stylu a způsobu chování.

Nejvhodnější formou podnikání by byla z pohledu autorky společnost s ručením omezeným, popřípadě založit franchisu jako OSVČ. Volba rozhodnutí by závisela na aktuálním daňovém zatížení jak pro PO tak FO a přidružených faktorech.

Autorka by měla splňovat následující kritéria vedoucí k úspěšnému rozvoji podnikání. Mezi tato kritéria patří:

- pozitivní finanční kredit,
- stabilní finanční zázemí,
- personální zázemí a znalost lokace.

Prvním a velmi důležitým kritériem je **pozitivní finanční kredit** franchisantky. Pod pozitivním finančním kreditem se rozumí, v ideálním případě, bankovní záruka.

Dalším kritériem je požadavek na **stabilní finanční zázemí**. Informace o finančním zázemí ve většině případů nejsou volně dostupné, proto se často posuzuje na základě referencí od jiných obchodních subjektů.

Franchisant by se měl vyznačovat **dobrym personálním zázemím**. Obchodní partner by měl mít minimálně 3 roky zkušenosti v oblasti gastronomie a zároveň i zkušenosti s řízením obchodu. Výhodou obchodního partnera je pak znalost lokace a místního prostředí dané prodejny.

Z pohledu autorky, jakožto končící studentky, je důležité odpovědět si na následující otázku. **Je franchising vhodný i pro nezkušené podnikatele, kteří chtějí s podnikáním teprve začít?**

Franchising je, dle názoru RNDr. Jiří Lošťáka (člen Správní rady České asociace franchisingu), pro nezkušeného podnikatele tou nejjistější formou, jak začít podnikat. Z provedených průzkumů vyplývá, že franchising je obecně 6x bezpečnější formou podnikání než podnikání na vlastní pěst. Pokud si začátečník vybere kvalitní franchisový koncept, najde v jeho manuálech veškeré informace pro úspěšné zahájení vlastního podnikání, včetně všech nezbytných informací o podnikatelských povinnostech vzhledem k státu, kontrolním institucím, legislativě atd.

Další důležitou otázkou, na kterou autorka práce hledala odpověď, je, zda existuje poptávka po raw stravě. „*Zájem o raw stravu se neustále zvedá. Trend je takový, že se o ni začínají zajímat i ti lidé, kteří jedí maso, mléko a obiloviny, ale občas sáhnou po něčem jiném a chtějí vyzkoušet něco nového. A hlavně pro ně tady jsme,*“ říká o raw stravě majitelka Sweet Secret of raw, Veronika Klamtová.

Pozitivní a silnou stránkou vybrané franchisy je, že zákusky jsou díky svému složení vhodné nejen pro diabetiky, ale i celiaky, lidi s alergií nebo intolerancí na mléko. O růst poptávky svědčí i fakt, že na internetovém vyhledávači Seznam.cz má hledaný pojem (živá strava) přibližně 524 000 výsledků vyhledávání.

Mezi slabé stránky může patřit vyšší cena zákusků (dorty se pohybují v cenové relaci od 80 Kč do 90 Kč za kus), menší zákusky jsou v cenové hladině 20 Kč až 50 Kč. Další slabou

stránkou může být ostých lidí zkusit nové dezerty, které jsou nepečené a vyrobené pouze z určitých surovin. Může zde být určitý předsudek, že zdravé dorty nemohou být chutné.

Autorka provedla průzkum trhu a objevila následující konkurenty, kteří nabízejí obdobné dezerty (substituty) v ČR:

- MyRaw Café (Dlouhá 39, Praha 1),
- Raw Chococafe Eva (Olomouc),
- Rawcha (Na poříčí 8, Praha 1),
- Raw For You (Bubenečská, Praha 6).

Při hledání přímé konkurence autorka nezaznamenala žádné přímé konkurenty v Pardubickém kraji. Pokud se rozšíří oblast hledání i na nepřímě konkurenty, jsou k nalezení následující kavárny popř. cukrárny na Třídě Míru:

- Cukrárna Corso,
- Chillis café,
- Café Ve Dvoře,
- Cafe Bajer,

Jan Gonda, prezident České asociace franchisingu, se k problematice začínajících franchisantů vyjadřuje následovně: *„Radíme franchisantům, aby byli aktivní a nechali se proškolit ve věcech, které má znát personál provozovny. I když nechci jako investor pracovat v roli prodavače, měl bych znát svoji franchisu do posledního detailu. Poté se lépe řeší maličkosti, které rozhodují o tom, zda výdělek bude jen průměrný, nebo větší. Občas také pobočka funguje, ale lidé si nejsou schopni ohlídat růst paušálních nákladů, a zisk pak klesá.“*¹²⁶

Autorka položila prezidentovi ČAF následující otázku: Co radíte potenciálním franchisantům, kteří se chtějí pustit do této formy podnikání? Pan Gonda odpověděl: *„Franchisanti by si měli hlavně vybrat koncept, který je bude bavit a osloví je u srdce. Pak si prověřit franchisora, zda není zadlužený a zda má jeho značka potenciál. Franchisant by měl vidět kalkulace a podívat se i do reálného provozu. Franchising také není vhodný pro lidi, kteří chtějí něco inovovat a sami vymýšlet. Musí být schopni dodržovat prověřený koncept s danými pravidly. Také by je produkt měl nadchnout a měli by se s ním ztotožnit.“*

¹²⁶ Hospodářské noviny - příloha Podnikání, číslo 5 / 16. 06. 2014

6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení možnosti realizace franchisového konceptu Sweet Secret of raw. Autorka se zabývala možností otevření své vlastní pobočky. Kladla si především otázkou, zda je reálné otevřít po absolvování studií svou vlastní firmu a dokázat začít podnikat v oboru gastronomie pod vlastním jménem a na vlastní účet. V práci byly řešeny možnosti spolupráce, analyzovány podmínky pro otevření franchisy, rozebrány dílčí kroky vedoucí k udělení licence a taktéž možnosti financování celého projektu. Autorka v průběhu tvorby práce komunikovala s vedením společnosti Sweet Secret of raw a jejich korespondence nadále pokračuje. Majitelé jsou srozuměni s faktem, že se jedná o studentku posledního ročníku magisterského studia, avšak jejich postoj k celému projektu je více než vstřícný a jsou ochotni s autorkou dále spolupracovat a celý koncept rozvíjet i v budoucnu. Velkým přínosem by byla jejich nabízená podpora v rámci hledání finančních zdrojů a při jednání s bankovními institucemi.

V praktické části se autorka zaměřila především na popis kroků vedoucích k založení franchisy Sweet Secret of raw. K posouzení možnosti realizace podniku byly analyzovány vnější i vnitřní faktory, které by mohly ovlivňovat chod společnosti a na celý podnikatelský záměr. Vzhledem k faktu, že se jedná o franchisový koncept, u kterého je značná většina informací utajená a franchisorem střežena jako know-how, bylo pro autorku značně obtížné získat potřebné informace pro již zmíněné analýzy. Autorka tedy podnikla kroky vedoucí k získání důležitých informací a absolvovala schůzku s vedením franchisy v Praze, kde jí byly poskytnuty potřebné informace a odpovědi na její otázky. Následně byla v práci použita PESTLE analýza pro rozbor vnějšího prostředí a metoda „7S“ společnosti McKinsey zabývající se vnitřními faktory. Vzhledem k výsledkům autorka shledala vybrané analýzy za vhodně zvolené, poněvadž přinesly potřebná data, která byla dále využita pro závěrečné zhodnocení. Provedené analýzy ukázaly nejen současný stav prostředí, který by měl vliv na podnik, ale i potenciální příležitosti, které se mohou naskytnout do budoucna.

Postup, který rozebírala tato diplomová práce je získání licence a možnost otevření vlastní franchisové pobočky Sweet Secret of raw. Tuto značku lze charakterizovat, jako cukrárnu, která nabízí zdravé dorty a dezerty nejen pro vegetariány a vegany, ale i pro širokou veřejnost, která má v oblíbě zkusit nové gastronomické zážitky.

V diplomové práci autorka navrhovala otevření franchisové pobočky na Třídě Míru v Pardubicích. Analýzou vnějšího prostředí byla nalezena významná konkurenční výhoda právě v oblasti sortimentu, kdy konkurence v Pardubicích nenabízí ani přibližný substitut a franchisa má tak velký potenciál prosadit se a získat svou klientelu.

Vlastní návrh otevření franchisové provozovny zahrnoval výchozí postup vedoucí k realizaci pobočky, dále pak analýzu požadavků franchisora a zhodnocení podmínek nutných pro splnění. V práci byly detailně rozebrány možnosti financování franchisy i programy vhodné pro podporu rozvoje malého a středního podnikání. V těchto programech autorka vidí velký potenciál a možnost získat potřebné finanční zdroje v budoucnu.

Z výsledků zvolených analýz autorka shledala projekt otevření franchisové cukrárny Sweet Secret of raw jako realizovatelný, konkurenceschopný a rentabilní. Je to především velký sen, který by autorka v budoucnu velice ráda uskutečnila. Pro autorku, jakožto končící studentku ekonomicko-správní fakulty, je největším cílem dokázat otevřít a vést svou vlastní cukrárnu, která by vyjadřovala její nadšení pro zdravé jídlo a gastronomii.

7 POUŽITÁ LITERATURA

- [1] FILL, Ch. *Marketing communications: contexts, strategies, and applications*. 4th ed. New York: Pearson Education LTD, 2011, p. cm. ISBN 02-736-8772-7.
- [2] GRASSEOVÁ, M. *Analyza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [3] GROSS, H., SKAUPY, W. *Das Franchise-Systeme - Neue Vertriebswege für Waren und Dienste*. Wien : Econ-Verlag, 1968.
- [4] HILL, Ch. W.L. *International business: competing in the global marketplace*. 6th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2010. ISBN 978-007-1106-719.
- [5] INGHAM, J. *Strategic human capital management: creating value through people*. 1st ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007, 374 s. ISBN 978-0-7506-8134-6.
- [6] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8
- [7] KOŽENÁ, M. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007, 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [8] LHOTSKÝ, J. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010, 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.
- [9] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 266 s. ISBN 80-247-0364-5.
- [10] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [11] ŘEZNIČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xvii, 190 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.
- [12] STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

[13] SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

[14] VEBER, J. a J. SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

INTERNETOVÉ ZDROJE

[15] About.com. [online]. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://franchises.about.com/od/franchisebasics/a/history.htm>

[16] Aktuálně.cz. [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/fransiza>

[17] Aktuálně.cz. [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://blog.aktualne.cz/blogy/petr-havel.php?itemid=24422>

[18] AM. [online]. [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.franchiseday.cz/index.php/cs/o-franchisingu/americky-franchising>

[19] AVEX. [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.avexsystems.cz/vyklad-pojmu/franchisove-prirucky-a-manualy>

[20] AZ data. [online]. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnicky-osob>

[21] Britská franchisová asociace. [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.thebfa.org/>

[22] BusinessCenter.cz. [online]. [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/spotrebitel/cast2.aspx>

[23] BusinessInfo.cz. [online]. [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/>

[24] ČAF. [online]. [cit. 2014-11-02]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/>

- [25] Česká asociace franchisingu. [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/>
- [26] Český institut pro franchising. [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.ifranchising.cz/>
- [27] ČSÚ. [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/>
- [28] Dotacni.info. [online]. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost-v-novem-programovacim-obdobi-2014-2020/>
- [29] EFF. [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.eff-franchise.com/>
- [30] Entrepreneur. [online]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.entrepreneur.com/franchises/rankings/fastestgrowing-115162/2014,.html>
- [31] Evropská franchisová federace. [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.eff-franchise.com/>
- [32] Finance.cz. [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/novinky/>
- [33] Franchiseday.cz [online]. [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.franchiseday.cz/index.php/cs/o-franchisingu/>
- [34] Franchise direct. [online]. [cit. 2014-11-02]. Dostupné z: <http://www.franchisedirect.com/information/top100globalfranchises2014top100overview/?r=4271>
- [35] Franchising.cz. [online]. [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/>
- [36] Franchising.cz. [online]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://franchising.cz/katalog/>
- [37] Franchising report. [online]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: http://www.czech-franchise.cz/sites/default/files/uploads/tz_franchising-report-2014.pdf
- [38] Hospodářská komora ČR. [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: http://www.socr.cz/file/519/34_info_brozura_o_franchisingu.pdf

- [39] IPodnikatel.cz [online]. [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Franchising/>
- [40] KB. [online]. [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/firmy/firmy-s-obratem-pod-60-milionu/financovani/index.shtml>
- [41] McKinsey&Co. [online]. [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_7-s_framework
- [42] Mezinárodní asociace amerických franchisorů. [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.franchise.org/>
- [43] MFČR. [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/regulace/dane/danova-legislativa/2014/zmeny-v-danovych-zakonech-v-roce-2015-19976>
- [44] MPO. [online]. [cit. 2015-02-29]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument146656.html>
- [45] MŽP ČR. [online]. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/categories>
- [46] Německý franchisový svaz. [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.franchiseverband.com/>
- [47] Pohoda.cz. [online]. [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/minimalni-mzda-od-1-ledna-2015/>
- [48] Práce.cz. [online]. [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.atraktivni-prace.cz/zakonik-prace/>
- [49] ProByznys.info. [online]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/rozvoj-firmy-akvizice-partnerstvi-fuze/c1-60570360-jak-na-fransizu-ocima-zkuseneho-fransizora-poradi-na-co-si-dat-pozor-a-jakym-chybam-se-vyhnout>
- [50] PROFITsystem.cz [online]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: http://www.czech-franchise.cz/sites/default/files/uploads/tz_franchising-report-2014.pdf
- [51] PROFITsystem.cz [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://profitsystem.cz/>

- [52] Secret of raw. [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z <http://www.sweetSecretofraw.cz/index.php/cs/galerie/dobrawty>
- [53] Sweet Secret of raw. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.sweetSecretofraw.cz/index.php/cs/o-nas/raw-food-cukrarna>
- [54] SOCR [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: http://www.socr.cz/file/519/34_info_brozura_o_franchisingu
- [55] TF. [online]. [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.topfranchising.cz/nabidka-franchis/>
- [56] VZP. [online]. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.vzp.cz/klienti/informace-a-zivotni-situace/regulacni-poplatky/regulacni-poplatky-prehled-zmen-k-1-1-2015>
- [57] Zákony. [online]. [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-47#cast1>

JINÉ ZDROJE

- [58] Demografická projekce města Pardubic 2014
- [59] Interní dokument Sweet Secret of raw - Franchisingová brožura
- [60] Franchising Report Česká republika 2014
- [61] Hospodářské noviny - příloha Podnikání, číslo 5 / 16. 06. 2014
- [62] PROFIT system franchise service 2014

8 PŘÍLOHY

Příloha A <i>Franchisingová smlouva</i>	103
Příloha B <i>Franchisingová brožura Sweet Secret of raw</i>	108

FRANCHISINGOVÁ SMLOUVA

uzavřená mezi

Raw candy s.r.o.

IČ: 022 399 31, DIČ: CZ02239931

Se sídlem: Praha 4 – Nusle, Mojmírova 1710/15

Jednající: Janem Plajnerem, jednatelem

Bankovní spojení: 19-78695040207/0100

E-mail: info@secretofraw.cz

Zápis u OR: U Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka č. 4567

jako poskytovatelem franchisingu

(dále jen „franchisor“)

a

Eva Simkovičová

S místem podnikání:

IČ:....., DIČ:.....

Jednající: Evou Simkovičovou

Bankovní spojení:.....

E-mail:

Zápis u živnostenského úřadu Jihlava – Město, pod č. j.....

jako příjemcem franchisingu

(dále jen „franchisant“)

Čl. I

Preambule

1. Franchisor v rámci jím provozované obchodní činnosti provádí obchodní aktivity spočívající mj. v
2. Záměrem této smlouvy je co nejlepším způsobem umožnit franchisantovi jeho činnost, a to s využitím znalostí a zkušeností franchisora v oblasti jeho know-how, obchodní soutěže, a poskytovat mu podporu v obchodní činnosti pod jménem Sweet Secret of raw s.r.o., které je obchodní firmou franchisora a jeho zapsanou ochrannou známkou.
3. Franchisor tímto výslovně prohlašuje, že je bez omezení oprávněn nakládat svým logem, obchodní firmou, ochrannou známkou, jakož i ostatními označeními, která jsou vyobrazena v příloze č. 1 této smlouvy, tvoří její nedílnou součást, a zároveň je oprávněn udílet právo k jejich užívání třetím osobám.
4. K dosažení účelu této smlouvy se franchisor bude podílet na činnosti franchisanta tak, aby obchodní činností franchisanta bylo dle speciálních receptur franchisora.

¹²⁷ Interní dokument Sweet Secret of raw - vlastní zpracování

Čl. II

Práva vyplývající ze smlouvy

1. Franchisor umožňuje na dobu trvání této smlouvy v oblasti obchodní činnosti franchisanta užívání níže jmenovaných práv a zavazuje se k poskytnutí pomoci a k dodání níže uvedených plnění:
 - předání know-how pro pracovní postupy franchisanta,
 - dodání údajů, které jsou typické pro provozovny označené logem franchisora,
 - o značení, tak jak jsou uvedeny v příloze č. 1 této smlouvy, která tvoří její nedílnou součást,
 - podkladů pro vyhotovení barevné koncepce pro vnitřní a venkovní obchodní prostory pro franchisora typické,
 - oprávnění užívat originální obaly s vyobrazením loga franchisora,
 - informací nezbytných pro vedení provozovny franchisanta a marketingových údajů pro provoz provozovny franchisanta,
 - poradenské pomoci při rozšíření a prohloubení činnosti v provozovně franchisanta,
 - pomoci při získávání potřebných investic a financování,
 - poradenství a školení zaměstnanců franchisanta.

Vysvětlující a doplňující informace týkající se tohoto odstavce včetně přesného zobrazení loga franchisora jsou uvedeny v příloze č. 2, která tvoří nedílnou součást této smlouvy.

2. Franchisant bude využívat znalostí, informací a zkušeností, které získal od franchisora, pouze při činnostech ze smlouvy vyplývajících.

Čl. III

Teritoriální vymezení

Právo k užití práv uvedených v této smlouvě je omezeno na území Pardubického kraje.

Čl. IV

Postavení smluvních stran

1. Franchisant jako samostatný podnikatel bude na vlastní náklady a nebezpečí vyvíjet obchodní činnost s péčí řádného hospodáře.
2. Franchisant dále zodpovídá za to, že po celou dobu trvání této smlouvy budou splněny všechny zákonné předpoklady, které jsou nezbytné pro výkon obchodní činnosti vyplývající z této smlouvy, zejména jeho povolení k podnikání (pokud to lze na něm spravedlivě požadovat).
3. Franchisant výslovně prohlašuje, že s přihlédnutím k obsahu této smlouvy sám vypočetl rentabilitu činnosti jím provozované na základě této smlouvy. Franchisor neposkytuje žádnou záruku rentability, zvýšení obrátu, nebo zvýšení zisku provozovny franchisora.
4. Franchisor zásadně nijak neručí za činnost, resp. za právní úkony franchisanta při provozu podniku.

Čl. V

Práva a povinnosti franchisanta

1. Franchisant není oprávněn postoupit třetím osobám jakékoliv oprávnění z této smlouvy.
2. Rovněž není oprávněn poskytnout třetí osobě jakékoli údaje, které souvisí s činnostmi provozu podniku. Uvedené se nevztahuje na státní orgány při výkonu jejich působnosti, jakož ani na daňové a právní poradce franchisanta, kteří jsou členy příslušných oborových komor a jsou povinni zachovávat mlčenlivosti.
3. Minimální velikost provozovny franchisanta je specifikována v příloze č. 3, která tvoří nedílnou součást této smlouvy. V případě nutnosti provedení změny velikosti nebo umístění provozovny se vyžaduje písemný souhlas franchisora.
4. Franchisant se zavazuje na dobu trvání této smlouvy k obchodnímu vedení svého podniku a současně se zavazuje na své náklady zajistit kvalifikované pracovníky k výkonu obchodní činnosti po dobu trvání této smlouvy.
5. Franchisant se dále zavazuje, že na dobu trvání této smlouvy, podle popisu vedeného v příloze č. 1, která tvoří nedílnou součást této smlouvy, označí svoji provozovnu označením franchisora a dále se zavazuje, že bude prezentovat označení franchisora při své obchodní činnosti v provozovně.
6. Franchisant se zavazuje, že ponese veškeré náklady potřebné ke splnění všech podmínek této smlouvy a že nebude požadovat po franchisorovi žádné finanční plnění, než jak umožňuje tato smlouva.
7. K dobré prezentaci vůči třetím osobám se franchisant zavazuje, že bude během doby trvání této smlouvy udržovat svoje provozovny po běžnou provozní dobu obvyklou v místě umístění provozovny, stále otevřenou a obsazenou kvalifikovanými zaměstnanci v počtu určeném franchisantem pro tu kterou část dne. Minimální rozsah provozní doby a počet zaměstnanců je specifikován v příloze č. 4 této smlouvy, která tvoří její nedílnou součást.
8. Franchisant se zavazuje zajistit vzdělávání svých zaměstnanců v nezbytně nutném rozsahu, který je potřeba pro výkon činnosti na základě této smlouvy.

Čl. VI

Práva a povinnosti franchisora

1. Franchisor se zavazuje, že franchisantovi nejpozději do 14 dnů od podpisu této smlouvy oběma smluvními stranami poskytne plnění dle článku II. odst. 1 této smlouvy.
2. Franchisor prohlašuje, že je oprávněn rozvíjet koncepci raw stravy a její distribuce a v případě potřeby upravit a případně zlepšit koncepci její přípravy a je povinen bez prodlení informovat o změnách koncepce franchisanta.
3. Franchisor se zavazuje, že bude vyvíjet činnost, která by podle požadavků franchisanta mohla zlepšit plnění podle článku II. odst. 1 této smlouvy.

4. Franchisor se zavazuje, že bude franchisantovi nabízet školení pro zaměstnance a umožní vždy takové školení v místě franchisanta.
5. Franchisor je oprávněn kdykoliv v běžné pracovní době vstoupit do provozovny franchisanta za účelem kontroly plnění podmínek této smlouvy. Případné reklamace, soupis závad, plnění smlouvy budou sepsány vždy formou protokolu, který podepíší obě strany s uvedením termínu stanoveného pro odstranění případných závad. Franchisant se zavazuje, že bez prodlení provede takové změny ve své činnosti, které mu v tomto protokole doporučí franchisor.
6. Oprávnění dle odst. 5 tohoto článku se vztahuje také na kontrolu podkladů hospodaření, účetních a daňových podkladů, včetně seznamu obchodních partnerů franchisanta. Franchisant se zavazuje bez prodlení na požádání podat k takovým dokladům doplňující písemné vysvětlení pro potřeby franchisora.
7. Franchisor zřídí pro obchodní činnosti franchisanta kontrolní systém účetních a hospodářských podkladů a bude předkládat na požádání franchisanta srovnávací údaje o výkonech srovnatelných jiných franchisantů, to vše při zachování mlčenlivosti o konkrétních subjektech. Franchisant souhlasí s tím, aby takové údaje (návrhy na zlepšení činnosti) byly použity franchisorem pro doporučení jiným franchisantům, kterým bude franchisor poskytovat franchisu.

Čl. VII

Poplatky za poskytnutí práva

1. Franchisant se zavazuje, že za uzavření této smlouvy zaplatí franchisorovi jednorázový poplatek ve výši Kč (slovy), a to nejpozději do 15 dnů od dne podpisu této smlouvy oběma smluvními stranami.
2. Dále se franchisant zavazuje, že bude měsíčně, vždy nejpozději do 15. dne každého měsíce, hradit franchisorovi poplatek ve výši % z měsíčního obratu předcházejícího měsíce, nejméně však částku Kč (slovy).
3. Veškeré finanční platby budou poskytovány na účet franchisora, který je uvedený v záhlaví této smlouvy.
4. Pro případ prodlení franchisanta s plněním dle tohoto článku se sjednává úrok z prodlení ve výši % z dlužné částky denně.

Čl. VIII

Povinnost mlčenlivosti

1. Franchisant a franchisor se tímto zavazují, že budou zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, o kterých získají poznatky při plnění této smlouvy s výjimkou uvedenou v článku VI odst. 6 této smlouvy. Franchisant je oprávněn použít údaje o hospodaření franchisora pro účely statistických přehledů, a to vždy tak, aby třetí subjekt nemohl zjistit konkrétní číselné údaje o franchisantovi a o jeho činnosti.
2. Franchisant se zavazuje, že veškeré údaje, informace, obchodní a právní doporučení, instrukce a podklady, které obdrží od franchisora, nepředá třetím subjektům, s výjimkou obdobně jako v článku V odst. 2.

3. Obě smluvní strany prohlašují, že považují obsah této smlouvy, jakož i plnění z této smlouvy, za svoje obchodní tajemství.

Čl. IX Trvání smlouvy

Tato smlouva vstupuje v platnost a účinnost dnem podpisu a je uzavřena na dobulet. Franchisant je oprávněn nejméně měsíců před uplynutím této doby požádat franchisora o uzavření dodatku k této smlouvě, kterým by došlo k prodloužení doby trvání této smlouvy.

Čl. X Odstoupení od smlouvy

1. Franchisor a franchisant jsou oprávněni odstoupit od této smlouvy kdykoliv po dobu trvání této smlouvy za podmínek uvedených v § 344 obchod. zák., pokud druhá ze smluvní stran závažným způsobem poruší své povinnosti.
2. Porušení kteréhokoliv odstavce článku II této smlouvy bude považováno za podstatné porušení této smlouvy.
3. Franchisor je oprávněn odstoupit od této smlouvy kdykoliv, a to i bez výpovědní lhůty v níže uvedených případech:
 - pokud je franchisant v prodlení s plněním svých povinností déle než 15 dní,
 - při zániku oprávnění franchisanta k podnikatelské činnosti,
 - pro případ, že franchisant při uzavírání smlouvy uvedl nepravdivé údaje o svém hospodaření, nebo že franchisorovi předložil během doby trvání této smlouvy nepravdivé údaje o svém hospodaření.

Čl. XI Závěrečná ustanovení

1. Z měny a doplňky této smlouvy jsou možné pouze písemně ve formě vzestupně číslovaných dodatků k této smlouvě.
2. Obě smluvní strany se zavazují vzájemně se bez prodlení informovat o zvláštních podmínkách a okolnostech, které mají vliv na plnění dle článku II odst. 1. této smlouvy.
3. Tato smlouva se řídí platným českým právem a je uzavřena dle § 261 a násl. obchod. zák.
4. V případě, že by se stalo některé ustanovení smlouvy neplatným, zůstávají ostatní ustanovení i nadále v platnosti, ledaže právní předpis stanoví jinak.
5. Tato smlouva je vyhotovena ve dvou stejnopisech, z nichž každý stejnopis má stejnou právní sílu. Po jednom paré obdrží každá ze smluvních stran.
6. Obě smluvní strany prohlašují, že si tuto smlouvu před jejím podpisem přečetly a že smlouva byla uzavřena po vzájemném projednání jako projev jejich svobodné vůle, určitě, vážně a srozumitelně. Na důkaz dohody o všech ustanoveních této smlouvy připojují osoby oprávněné jednat za obě smluvní strany své vlastnoruční podpisy.

Sweet Secret of raw | Vaše zdravé mlsání každý den ...



2. SECRET OF RAW

– víze, mise, hodnoty a základní informace

2.1. Základní informace o společnosti

Značka Secret of raw a Sweet Secret of raw je majetkem společnosti Secret of Raw, s.r.o., která byla založena koncem roku 2012. První provozovna restaurace byla otevřena 15. 1. 2013 v Praze 3, Seifertova 13 a během několika měsíců získal celý koncept umělecký pověstnost ze strany výtvarníků, vegaňů, vegetariánů, měřičů, ale i gurmánských a široké veřejnosti. Restaurace je známá pro vzhled, zdravé a inovativní jídlo se skvělým food designem, příjemnou, moderní atmosférou, mikou obsluhu a domácí přístup. Postupně se stává centrem pro tvořící se moderní raw food komunitu. V současné chvíli (březen 2018) je Secret of raw jediná raw food restaurace v Praze. Začátkem roku 2018, přesně rok po otevření restaurace, se do rodiny přidala značka Sweet Secret of raw a vznikla tak první raw cukrárna v Evropě a dost možná i na světě (dle nám dostupných informací). Sweet Secret of raw se specializuje na přípravu dortů, dezertů, sůsenek, plátek, nápojů, sníhání a mnoho dalšího. Cukrárna funguje samostatně, jako první franšíza konceptu Secret of raw.

2.2. Víze, mise a hodnoty

Secret of raw vznikla nejenom jako restaurace, ale jako projekt!
Víze: Secret of raw vybudoje do 5 let od založení evropskou síť celosvětově uznávaných restaurací a cukráren, které budou sloužit jako základny pro šíření myšlenky raw stylu života.
Mise: Dáváme si za cíl skrz stravu a práci s lidmi zlepšit stravovací a životní návyky a tím i celkové zdraví lidí.
Hodnoty: Hlavními hodnotami Secret of raw je odpovědnost k lidem, přičítá a sobě samým. Ve všem, co naše služba lidem přináší, chceme zachovat maximální kvalitu, vstřícnost, otevřenost a morální integritu.

2.3. Produkt

V projektu Sweet Secret of raw jde o jídlo, radost, vzdělávání a prožitky



2.4. Provozovna

Sweet Secret of raw je příjemný, moderní prostor kombinující přírodní prvky s lounge hudbou a pracuje s uměřenými energiemi v prostoru dle Feng Shui.



2 | 3

Sweet Secret of raw | Vaše zdravé mlsání každý den ...

3. Proč zvolit franchisový koncept Sweet Secret of Raw pro svou investici

„Nabízíme vám možnost být svým vlastním pánem, ale nebýt na to sám.“

- osvědčený business model, zavedená značka Sweet Secret of Raw a výjimečný produkt s budoucností
- excelentní výsledky fungování konceptu a rychlá návratnost investice
- spolehlivá a kvalitní podpora franchisanta
- nižší náklady na vlastní podnikání a menší riziko pro franchisanta díky již zavedené značce aj.
- možnost podílet se na dalším rozvoji značky, sdílet vlastní poznatky
- podpora na úrovni osobního rozvoje

4. Franchisový balík Sweet Secret of Raw

- Franchisový balík Sweet Secret of raw vám poskytne maximální možnou podporu, abyste úspěšně a rychle nastartovali svoji vlastní provozovnu raw cukrárny. Balík s vámi budeme sdílet naše receptury, zkušenosti, procesy, kontakty na dodavatele, množstevní výhody při nákupech a dává vám soustavnou podporu před, při a po otevření. Naše vzájemné partnerství je pro nás silný závazek. Franchisový balík obsahuje:
 - Franchisová smlouva (právní spolupráce, role, závazky, povinnosti a odpovědnosti atd.)
 - operační a procedurální manuál
 - brand a design manuál (podmínky a způsob použití značky a loga ve vnitřních i venkovních prostorách provozovny, na vitrínách a dalších viditelných místech, barvy, vzory, vzhled uniforem a pracovních oděvů atd.) a tréninkový manuál (podmínky a způsob tréninku)
 - využití obchodního jména, loga, ochranné známky, know-how a obchodního tajemství, značky a její přiblížení
 - detailní popis produktu
 - menu – recepty pro stále menu a pro denní nabídky s neustálou inovací, doplňování a sezónní občerstvení
 - kurz – základní přehled možných kurzů, jejich struktura a know-how práce s účastníky
 - asistence a mentoring při zakládání frančize jejím dalším provozu
 - pomoc při volbě a vyjednávání lokality pro novou provozovnu (částečně poskytnutí geografické občerstvení)
 - koncept designu provozovny a jejího navržení, zajištění studie energií dle Feng Shui
 - zajištění vybavení kuchyně technologiemi včetně školení práce s vybavením
 - pomoc při vyjednávání podmínek o pronájmu/půjčce, nábouře zaměstnanců
 - cenotvorba a kalkulace listy receptů
 - dedikovaná prodejní a marketingová podpora
 - zapojení do centrálních promo nástrojů – newslettery, aktuální novinky a promo akce z oblasti raw food a Secret of raw, POS materiály (náklady dle v místě prodeje), public relations (spolupráce s tiskem)
 - pronájem lokální internetové domény, spolupráce při komunikaci na sociálních sítích
 - integrovaná marketingová podpora při spuštění provozu
 - komplexní trénink/školení pro management i zaměstnance frančize (veškeré aspekty businessu včetně řízení provozovny a lidí, prodeje, účtárny a marketingových procedur)
 - předání zkušeností v oblasti účetní, finanční a personální agendy
 - výhodné nákupní podmínky u dodavatelů a možnost centrálního zásobování

5. Profil franchizového partnera

- nadšení pro syrovou stravu, zdravý životní styl, pomáhání lidem měnit svůj život k lepšímu
- 100% orientace na zákazníka, orientace na úspěch, podnikavost, vysoký stupeň motivace a osobní angažovanost, spolehlivost a odpovědnost
- vyzrál, flexibilní, schopnost čelit problémům s úsměvem, schopnost řídit tým
- výborné komunikační, prezentační, prodejní a marketingové dovednosti (lokální marketing a merchandising)
- dostatečné množství finančních prostředků (k úhradě licenčních poplatků a počátečních investic, rezervy na alespoň 3 měsíce podnikání)
- znalost oblasti podnikání/zkušenost s gastronomií či maloobchodem je výhodou hlavně pro vás samotné

6. Cena a náklady

Koncept Sweet Secret of raw je navržen a provozován tak, aby fungoval po všech stránkách. Poplatky za poskytnutí zkušeností a know-how Sweet Secret of raw se skládají ze dvou částí: základního poplatku za frančizovou licenci (k zaplacení při podpisu smlouvy) a z průběžných poplatků (placeno na měsíční bázi dle účetní uzávěrek daného měsíce).

Poplatek za frančizovou licenci
130 000 Kč

Průběžné výdaje
Průběžný frančizový poplatek 5 % z obrátu netto frančizové provozovny

Frančizová licence se uděluje na 10 let, po uplynutí doby přidělení licence je možné prodloužení o dalších 5 let (100 000 Kč) nebo 15 let (130 000 Kč).

Počáteční náklady
Každý frančizant musí počítat s následujícími výdaji na zařízení a spuštění provozovny. Celkové náklady se pohybují v rozmezí 1 000 000 až 1 800 000 Kč v závislosti na velikosti a stavu prostoru provozovny a skládají se z následujících položek:

- počáteční náklady (zastavení a ubytování při tvorběm školení, marketingové materiály a reklamní činnost pro zahájení podnikání, pokladniční systém atp.)
- náklady na zařízení, vybavení a přístroje potřebné provozu (skupě/pronájem prostor, rekonstrukce, zajištění zábezpeky, elektrika, kuchyňského vybavení, nádob a příborů, dekorace, počáteční investice, počáteční mzdových nákladů, kontrolního systému pro inventář a hotovost, pojištění, zálohy na energie, splátky půjčky atp.)
- finanční rezerva (ksporné minimum třicetisobek měsíčních nákladů na provoz)
- nájemné/úplaty, poplatky za softwarovou licenci, údržbu či podporu, pojištění, audit, daně, případné zisky investice aj.

4 | 5