

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Využití Franchisingu pro zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních  
podniků  
Diplomová práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Natálie Machková**  
Osobní číslo: **E20734**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Využití Franchisingu pro zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků**  
Zadávající katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

## Zásady pro vypracování

Cíl práce: Analýza a vyhodnocení, zda a v jaké míře franchising může poskytnout malým a středním podnikům konkurenční výhodu.

Osnova:

1. Charakteristika franchisingu.
2. Využití franchisingu u malých a středních podniků.
3. Pohled franchisora.
4. Pohled franchisanta.
5. Vlastní zhodnocení a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **50**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ALON, I., 2010. Franchising Globally Innovation, Learning and Imitation. 1. vyd. Hampshire: Palgrave Macmillan, 253 s. ISBN 978-0-230-23828-2.  
CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ, 2017. Franchising. Praha: Wolters Kluwer, 184s. ISBN 978-80-7552-661-8.  
LEVY, M., WEITZ, B. A., 2012. Retailing Management. 8. vyd. New York: McGraw Hill Higher Education, 642 s. ISBN: 978-0-07-353002-4.  
ŘEZNIČKOVÁ, Martina, 2009. Franchising: podnikání pod cizím jménem. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 190s. ISBN 978-80-7400-174-1.  
TAYLOR, David, 2007. Brand management: budování značky od vize k cíli. Brno: Computer Press, 226s. ISBN 978-80-251-1818-4.  
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 332s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí diplomové práce: **doc. RNDr. Bohdan Linda, CSc.**  
Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

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

L.S.

**Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji:

Práci s názvem Využití Franchisingu pro zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Pardubicích dne 29.04.2022

Bc. Natálie Machková v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce doc. RNDr. Bohdanu Lindovi, CSc., za jeho odborné vedení při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala majitelce firmy, která mi ochotně poskytla materiály pro zpracování praktické části této práce.

Poděkování patří také mé rodině a přátelům, kteří mi byli oporou po celou dobu studia.

## **ANOTACE**

*Diplomová práce se zabývá problematikou franchisingu a jeho využitím pro malé a střední podniky. V práci je vysvětlena základní problematika a související pojmy. Dále se práce zabývá konkrétním franchisingovým řetězcem, a to jak z pohledu franchisora, tak z pohledu jednotlivých franchisantů. V závěru praktické části je také analyzováno, zda je poskytovatel i příjemce franchisy schopen lépe konkurovat ostatním ekonomickým subjektům na trhu.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Malé a střední podniky, podnikání, franchising, konkurenceschopnost*

## **TITLE**

*Use of Franchising to increase the competitiveness of small and medium-sized enterprises*

## **ANNOTATION**

*The diploma thesis deals with the issue of franchising and its use for small and medium-sized enterprises. The thesis explains the basic issues and related concepts. Furthermore, the work deals with a specific franchise chain, both from the perspective of the franchisor and from the perspective of individual franchisees. At the end of the practical part, it is also analyzed whether the provider and the recipient of the franchise is able to better compete with other economic entities in the market.*

## **KEY WORDS**

*Small and medium enterprises, business, franchising, competitiveness*

# OBSAH

OBSAH .....	7
SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK .....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	10
ÚVOD .....	11
1 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ .....	13
1.1 Podnikání .....	13
1.2 Charakteristika malých a středních podniků .....	14
1.3 Význam malých a středních podniků .....	16
1.4 Výhody a nevýhody MSP v porovnání s velkými podniky .....	17
1.5 Malé a střední podniky v České republice .....	17
1.6 Spolupráce mezi podniky .....	19
1.6.1 Partnerství firem .....	19
1.6.2 Spojenectví firem .....	20
1.6.3 Podnikatelské sítě .....	21
2 FRANCHISING A KONKURENCESCHOPNOST .....	23
2.1 Charakteristika franchisingu .....	23
2.2 Definice pojmů .....	24
2.3 Historie franchisingu .....	26
2.4 Formy franchisingu .....	27
2.5 Franchising v České republice .....	28
2.5.1 Právní úprava franchisingu v ČR .....	30
2.5.2 Česká asociace franchisingu (ČAF) .....	31
2.6 Franchisová smlouva v praxi .....	33
2.7 Výhody a nevýhody franchisingu .....	33
2.8 Pojetí konkurence .....	36
2.8.1 Konkurenceschopnost .....	36

2.8.2	Konkurenceschopnost malých a středních podniků .....	36
3	ANALÝZA FRANCHISINGU U KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI .....	39
3.1	Představení konkrétní společnosti – Věcičky pro malé lidičky s.r.o. ....	39
3.2	Franchisingová smlouva.....	44
4	POHLED FRANCHISORA .....	47
4.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	47
4.2	Finanční přínos pro franchisora .....	49
4.3	Zhodnocení.....	51
5	POHLED JEDNOTLIVÝCH FRANCHISANTŮ .....	52
5.1	Charakteristika jednotlivých franchisantů.....	53
5.1.1	Loukales x design Kutná Hora .....	53
5.1.2	HANY dětské centrum s.r.o. ....	53
5.1.3	TEKO Brno .....	54
5.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	55
5.2.1	Kutná Hora .....	55
5.2.2	Hradec Králové.....	57
5.2.3	Brno .....	58
5.2.4	Shrnutí .....	59
5.3	Analýza nejvýznamnějšího franchisanta.....	60
5.4	Zhodnocení.....	63
6	FORMULACE ZÁVĚRŮ A DOPORUČENÍ.....	65
6.1	Vlastní zhodnocení.....	65
6.2	Vlastní doporučení .....	67
	ZÁVĚR.....	68
	POUŽITÁ LITERATURA.....	70
	PŘÍLOHY.....	73



## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

<b>Obrázek 1</b> – Grafické znázornění vývoje počtu MSP v ČR.....	18
<b>Obrázek 2</b> – Ukázka vztahů ve franchisingové síti .....	25
<b>Obrázek 3</b> – Graf vývoje počtu franchis v letech 2012–2017 .....	29
<b>Obrázek 4</b> – Graf poměru českých a zahraničních franchis v ČR.....	30
<b>Obrázek 5</b> – Logo společnosti Věcičky pro malé lidičky s.r.o.....	40
<b>Obrázek 6</b> – Graf postavení e-shopu vůči ostatním provozovnám v roce 2018.....	41
<b>Obrázek 7</b> – Graf: Postavení e-shopu vůči ostatním provozovnám v roce 2020 .....	42
<b>Obrázek 8</b> – Interiér provozovny v Pardubicích.....	44
<b>Obrázek 9</b> – Graf podílů subjektů Little Things na obratu v roce 2018 (v %).....	49
<b>Obrázek 10</b> – Graf podílů subjektů Little Things na obratu v roce 2020 (v %).....	50
<b>Obrázek 11</b> – Rozmístění jednotlivých franchis Little Things a sídlo franchisora .....	52
<b>Obrázek 12</b> – Graf tržeb provozovny TEKO Brno v lednu roku 2020 .....	61
<b>Obrázek 13</b> – Graf tržeb provozovny TEKO Brno v září roku 2020 .....	62
<b>Obrázek 14</b> – Graf podílů tržeb LT a TEKO Brno v roce 2020.....	63
<b>Tabulka 1</b> – Dělení malých a středních podniků .....	16
<b>Tabulka 2</b> – Vývoj počtu MSP v ČR dle počtu zaměstnanců za období 2015–2020.....	18
<b>Tabulka 3</b> – Podíl subjektů Little Things na obratu v roce 2018 (v Kč).....	50
<b>Tabulka 4</b> – Podíl subjektů Little Things na obratu v roce 2020 (v Kč).....	51
<b>Tabulka 5</b> – Podíly firem TEKO Brno a Little Things v letech 2017–2021 .....	63
<b>Tabulka 6</b> – Výhody a nevýhody z pohledu konkrétního frachisora.....	65
<b>Tabulka 7</b> – Výhody a nevýhody z pohledu konkrétních franchisantů .....	66

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČAF	Česká asociace franchisingu
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská Unie
FO	fyzická osoba
HDP	hrubý domácí produkt
IČ	identifikační číslo
ISO	International Organization for Standardization
IT	informační technologie
Kč	korun českých
LT	Little Things
MPO	ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	malé a střední podniky
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

## ÚVOD

Franchising je v poslední době jeden z nejdynamičtějších a nejmodernějších způsobů podnikání jak pro začínající, tak i pro zkušené podnikatele téměř po celém světě.

V dnešní době se stále zvyšuje počet malých a středních podniků, které nejsou vždy připraveny a schopny zvládat rizika spojená s podnikáním. Franchising je osvědčenou cestou, jak si udržet, případně rozšířit odpovídající místo na trhu a také jak obstát ve stále náročnějším a měnícím se konkurenčním prostředí.

Vzhledem k tomu, že potenciální franchisant ví, do čeho vstupuje, jedná se o vhodnou formu podnikání se sníženým počátečním rizikem. Dále mu je poskytnuto mnoho cenných rad a komplexní návod na efektivní fungování a konkurenceschopnost podniku. Také díky své flexibilitě a znalosti trhu může franchising pracovat rychle a efektivně se zaměřením na koncového zákazníka. Nejčastěji je využíván výrobci, obchodními společnostmi a progresivními podnikateli v obchodu, gastronomii i ve službách. Jeho rozvoj je podmíněn především růstem konkurence, která zvyšuje nároky na pružnost a kvalitu výrobků a služeb.

Jedná se tedy o systém založený na využití již ověřeného podnikání pod známým a úspěšným obchodním jménem. Zdaleka ale nejde jen o užívání ochranné značky nebo loga jiné společnosti. Je to propracovaný systém řízeného podnikání, který poskytovatelům i příjemcům franchisy přináší mnohé výhody, má však jako každé podnikání své nedostatky a rizika. Franchisor franchisantům poskytuje již zmíněné obchodní jméno, know-how, své zkušenosti a metody, potřebné školení, možnost spolupracovat s dodavateli a reklamou. Franchisant (příjemce) při uzavření franchisingové licence uhradí stanovený vstupní poplatek a v průběhu podnikání odvádí i část svých příjmů.

Každý, kdo chce podnikat tímto způsobem, musí svoji činnost vykonávat na základě určité právní formy podnikání a také se řídit zákonnou úpravou podnikání. Základem je tedy franchisová smlouva o spolupráci mezi franchisorem a franchisantem.

Cílem této práce je na základě prostudované literatury popsat principy franchisingu jako možnost pro malé a střední podnikatele a vyhodnotit, zda a v jaké míře jim tento způsob podnikání může poskytnout konkurenční výhodu.

Teoretická část diplomové práce obsahuje dvě kapitoly. První kapitola se věnuje definování pojmů malého a středního podnikání, které jsou následně využity ve zbývajících

kapitolách. Druhá kapitola se zabývá konceptem franchisingu a pojmy s ním souvisejícími. V závěru této kapitoly je vymezen prostor pro objasnění konkurenceschopnosti.

Praktická část je věnována vybranému podniku, tedy společnosti Little Things. Tato část práce popisuje franchising s jeho výhodami a nevýhodami a představuje jej v praxi na zvoleném příkladu. V další kapitole prostřednictvím dotazníkového šetření, interních dokladů a poznámek od franchisantů a franchisora je záměrem poznat jejich motivaci k volbě této formy podnikání a její konkrétní přínosy a nedostatky pro jednotlivé zúčastněné. V diplomové práci nechybí ani závěrečné zhodnocení, zda lze franchising využít v rámci lepší konkurenceschopnosti malých a středních podniků a vlastní doporučení pro poskytovatele i příjemce franchisy.

# 1 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ

Tato kapitola je zaměřena na charakteristiku základních pojmů týkajících se podnikání, popis malých a středních podniků (MSP), jejich význam, dělení, výhody a nevýhody. Dále je uveden vývoj MSP v České republice a možnosti jejich spolupráce napříč podniky.

## 1.1 Podnikání

Podle Vebera a Srpové (2012, s. 14) lze pojem podnikání interpretovat ze čtyř hledisek:

Ekonomického pojetí – podnikání je definováno jako zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktiv tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota.

Psychologické pojetí – podnikání je činnost motivovaná a podněcována určitými potřebami, např. potřebou něčeho dosáhnout, něco nového si vyzkoušet, něco získat nebo si splnit svůj sen.

Sociologické pojetí – definuje podnikání jako vytváření blahobytu pro všechny zúčastněné, pátrání po cestách k dokonalejšímu využití zdrojů, vytváření nových pracovních míst a příležitostí.

Právní pojetí – definováno v zákoně č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, a to jako soustavná činnost prováděná samostatně, vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost podnikatele s cílem dosažení zisku.

Mezi podstatné rysy podnikání patří:

- vklad kapitálu – buď vlastní, nebo vypůjčený,
- zhodnocení vloženého kapitálu – jedná se o základní motiv podnikání – dosažení zisku,
- riziko – každý podnikatel čelí určitému riziku, které je ovlivňováno především potřebami zákazníků,
- uspokojování potřeb zákazníků – podnikatel se musí neustále zajímat o potřeby, preference, požadavky a zájmy svých zákazníků (Synek, Kislíngerová, 2015, s. 3).

Mezi obecné rysy podnikání patří:

- cílevědomá činnost,
- iniciativní a kreativní přístupy,
- organizování a řízení transformačních procesů,
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota,

- opakování, cyklický proces (Veber, Srpová et al., 2008, s. 15).

### **Podnikatel**

Souhrnem několika definic lze popsat podnikatele jako osobu, která při své činnosti zhodnocuje svůj kapitál a současně podstupuje i určité riziko jeho ztráty. Jedná se o osobu, která je tvůrčí, dokáže rozeznat příležitost, využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů (Zichová, 2008, s. 29).

V občanském zákoníku pojem „podnikatel“ lze najít v § 420: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (Zákon č. 89/2012 Sb.)

### **Podnik**

V souvislosti s pojmy podnikání a podnikatel se úzce pojí pojem podnik (do 31. 12. 2013 také znám pod pojmem „obchodní závod“). Z ekonomického hlediska lze podnik definovat jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů na statky, tedy k přeměně vstupů na výstupy. Dle právního pojetí je podnik organizovaný soubor jmění, který podnikatel vybudoval a který mu slouží k provozování jeho činnosti. Je tvořen vším, co slouží k jeho provozu, např. práva, věci a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a jsou využívány pro provoz daného podniku (Zichová, 2008, s. 30).

## **1.2 Charakteristika malých a středních podniků**

Malé a střední podniky plní velmi důležitou roli v oblasti ekonomiky každého státu. Tyto typy podniků vytváří hnací sílu pro podnikatelskou sféru, podílejí se na tvorbě pracovních míst, zajímají se o oblasti, o které jiné podniky nemají zájem, napomáhají rozvoji regionů, měst i obcí. Jsou faktorem sociální stability, zdrojem inovací a vytváří konkurenční prostředí. Je tedy potřeba dbát na jejich udržitelnost a rozvoj (Vochozka, Mulač et al., 2012, s. 489).

V České republice se můžeme setkat s definováním malých a středních podniků dle statistického pojetí, dále podle zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, nebo dle doporučení komise Evropské unie (EU). Novela tohoto zákona se v roce 2004 sjednotila s definicí malých a středních podniků dle Evropské unie pro tento sektor (Veber, Srpová et al., 2005, s. 19).

Ve statistickém pojetí dochází od roku 1997 k harmonizaci s kvantitativní typologií dle Eurostatu (statistický úřad EU) a k rozdělení podniků do tří skupin podle počtu zaměstnanců

na malé, střední a velké. Za malé podniky označuje statistický úřad EU podniky, které zaměstnávají do 20 zaměstnanců. Střední podniky mají více než 20 a zároveň méně než 100 zaměstnanců. Pokud podnik zaměstnává přes 100 zaměstnanců, je považován za podnik velký (Pavlaček, 2014, s. 7).

Podle definice komise Evropské Unie se MSP dělí do čtyř skupin, a to na mikropodniky, malé podniky, střední podniky a velké podniky. V této definici jsou také uvedena poněkud jiná kvantitativní kritéria, která napomáhají klasifikaci podniků. Mezi tato kritéria patří:

- počet zaměstnanců,
- roční obrát,
- bilanční suma roční rozvahy,
- nezávislost.

**Mikropodnik** (drobný podnikatel) zaměstnává do 10 zaměstnanců, jeho majetek/aktiva nepřesahují 2 mil. EUR a jeho roční obrát/příjmy jsou do 2 mil. EUR.

**Malý podnikatel** zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, jeho majetek/aktiva a roční příjmy/obrat nepřesahují 10 mil. EUR.

**Střední podnikatel** zaměstnává do 250 zaměstnanců, jeho majetek/aktiva nepřesahují částku 43 mil. EUR a jeho roční obrát/příjem nepřesahuje 50 mil. EUR, viz tabulka 1 (Veber, Srpová et al., 2012, s. 19–20).

Posledním kritériem dle nařízení komise EU č. 651/2018, které není zpracováno v **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**, je nezávislost. Jedná se o stav, kdy podnik není vlastněn z více než 25 % jiným malým nebo středním podnikem (Veber, Srpová et al., 2012, s. 20).

Z celkového počtu MSP mají největší zastoupení mikropodniky – 95,5 %, malé podniky 3,7 % a nejméně podniky střední, a to pouze 0,8 %. (Vochozka, Mulač et al., 2012, s. 493).

**Tabulka 1** – Dělení malých a středních podniků

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Roční bilanční suma
<b>Mikro</b>	< 10	< 2 mil. EUR	< 2 mil. EUR
<b>Malé</b>	< 50	< 10 mil. EUR	< 10 mil. EUR
<b>Střední</b>	< 250	< 50 mil. EUR	< 43 mil. EUR
<b>Velké</b>	> 250	> 50 mil. EUR	> 43 mil. EUR

*Zdroj: zpracováno dle Veber, Srpová et al. (2012, s. 20)*

### 1.3 Význam malých a středních podniků

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, MSP představují významnou část vyspělé ekonomiky. Je zřejmé, že ve struktuře všech podniků tvoří malé a střední podniky drtivou většinu. V Evropě provozuje svou činnost 19 milionů malých a středních firem, které zastupují 99,8 % všech firem v EU a zaměstnávají více než 74 milionů lidí. Lze hovořit o velkých společenských i ekonomických přínosech, např. podílí se na tvorbě pracovních míst, na růstu konkurenceschopnosti, jsou zdrojem inovací atd. Lze o nich hovořit jako o hnací síle podnikatelské sféry (Veber, Srpová et al., 2012, s. 19).

Společenský přínos malých a středních podniků si málokdo uvědomuje. Garantují nejběžnější svobodu, dávají šanci občanům (podnikatelům) ke svobodnému uplatnění a realizaci. Malí a střední podnikatelé tvoří protipól ekonomické i politické moci. Učí se zodpovědnosti, protože sebemenší zaváhání či omyl znamená rychlý pád a vlastní ztrátu. Důsledky si pak podnikatelé nesou sami a nemají se kam ani za koho schovat (Levy, Weitz, 2012, s. 56).

Typickými přínosy MSP jsou také přínosy v regionu. Podniky tohoto typu reprezentují místní vlastnické poměry i vlastní kapitál. Ohlasy z podnikání tak zůstávají v daném státě – regionu. Firma není v dané oblasti tak anonymní, poskytuje regionu určité ekonomické přínosy, zaměstnává obyvatele z nejbližšího okolí, oživuje danou oblast, popřípadě udržuje či obnovuje historickou architekturu. Také není výjimkou, že se podniky stávají sponzory různých charitativních akcí a dotvářejí urbanizaci měst a obcí (Veber, Srpová et al., 2005, s. 21).

Co se týče dalších ekonomických přínosů malých a středních podniků, je nutné vypíchnout jejich flexibilitu a rychlé přizpůsobování se měnícím se podmínkám. Jak již bylo zmíněno, hrají důležitou roli ve vyplňování mezer na trhu, hledají co nejvýhodnější uplatnění na místním trhu a snaží se vyhovět individuálním přáním. Také jsou velmi často využíváni jako



subdodavatelé specializovaných činností, např. ve stavebnictví nebo automobilových závodech (Veber, Srpová et al., 2005, s. 22).

#### **1.4 Výhody a nevýhody MSP v porovnání s velkými podniky**

Aktuálně se v České republice podílí malé a střední podniky na tvorbě HDP zhruba 36 %, na přidané hodnotě 54 % a na nezaměstnanosti z 62 %. Častým případem je přijímání zaměstnanců a obecně pracovní síly z velkých podniků právě do podniků malých a středních (MPO ČR, 2021).

##### **Výhody malých a středních podniků:**

- vyšší flexibilita,
- nižší náklady v administrativě,
- nižší provozní náklady,
- bližší vztah k zákazníkům,
- osobnější vztah k zaměstnancům,
- jednodušší organizační struktura,
- možnost fungovat jako subdodavatel pro větší podniky,
- rychlejší reakce na změny – inovace (Veber, Srpová et al., 2012, s. 19).

##### **Nevýhody malých a středních podniků:**

- těžší získávání cizího finančního kapitálu,
- těžší dosažitelnost veřejných zakázek,
- omezené finanční prostředky pro marketing, technické vybavení, obchodníky, manažery a odborníky,
- náročné udržení nízkých cen,
- omezený přístup k veřejným dražbám,
- ohrožení od nadnárodních společností a legislativy (Straková, 2020, s. 25).

#### **1.5 Malé a střední podniky v České republice**

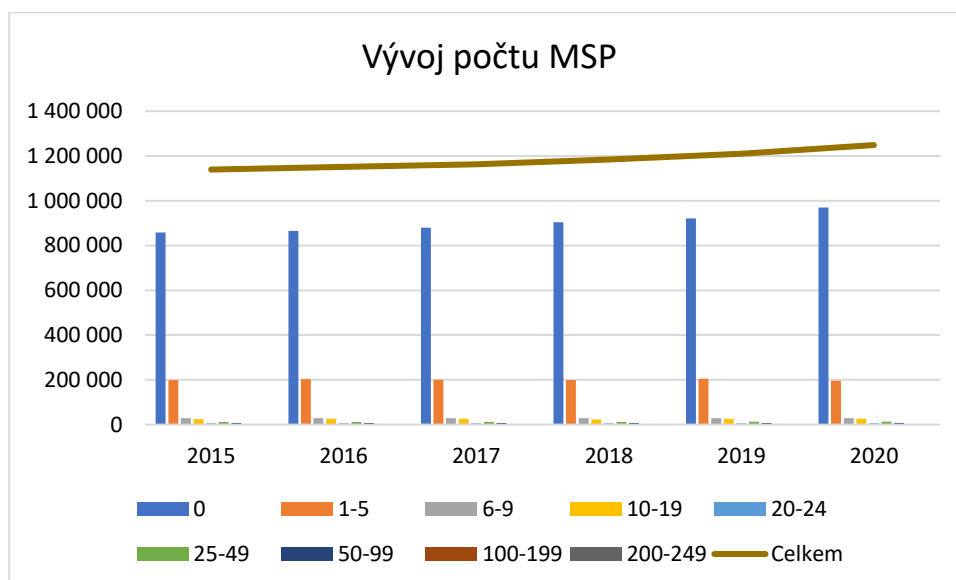
Počet malých a středních podniků v ČR v posledních letech vykazuje obdobný trend vývoje. Jejich podíl na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů se pohybuje kolem 99,83 %. K 31. prosinci roku 2020 provádělo podnikatelskou činnost v České republice celkem 1 248 973 právnických a fyzických osob, jak lze vidět v tabulce 2.

**Tabulka 2** – Vývoj počtu MSP v ČR dle počtu zaměstnanců za období 2015–2020

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Bez zaměstnanců</b>	858 938	865 737	879 113	903 846	921 066	969 689
<b>1–5</b>	198 754	203 609	199 883	198 231	204 355	196 232
<b>6–9</b>	28 247	28 513	28 679	28 783	29 016	28 468
<b>10–19</b>	25 102	25 184	25 572	23 708	25 853	25 366
<b>20–24</b>	5 656	5 645	5 781	5 784	5 788	5 560
<b>25–49</b>	11 877	12 066	12 216	12 270	12 349	12 291
<b>50–99</b>	7 000	7 132	7 380	7 450	7 605	7 394
<b>100–199</b>	3 295	3 309	3 382	3 391	3 475	3 364
<b>200–249</b>	629	626	634	648	651	609
<b>Celkem</b>	<b>1 139 498</b>	<b>1 151 821</b>	<b>1 162 640</b>	<b>1 184 111</b>	<b>1 210 158</b>	<b>1 248 973</b>

*Zdroj: zpracováno dle MPO (2019)*

Dle ministerstva průmyslu a obchodu je vývoj MSP v letech 2015–2020 charakterizován mírným, ale soustavným růstem počtu ekonomických subjektů. Na obrázku 1 lze vidět, že na těchto datech se zásadním způsobem podílejí počty podnikatelů, kteří nezaměstnávají žádné další osoby, převážně tedy OSVČ bez zaměstnanců. Následují je podniky s maximálně pěti zaměstnanci. Nejmenší část na trhu tvoří firmy, které zaměstnávají více než sto zaměstnanců. Ze statistik je zřejmé, že mezi lety 2015 a 2020 vzrostl počet malých a středních podniků o 9,6 % na 1 248 973 podniků. K navýšení však došlo pouze u OSVČ bez zaměstnanců, ostatní ekonomické subjekty zaznamenaly mírný pokles.



**Obrázek 1** – Grafické znázornění vývoje počtu MSP v ČR

*Zdroj: zpracováno dle MPO (2019)*

Nejvíce ekonomických uskupení tohoto typu nalezneme v Praze, Středočeském kraji a Jihomoravském kraji. Největší zastoupení MSP bylo v roce 2019 v sektorech velkoobchod, maloobchod a ve stavebnictví (AMSP ČR, 2021).

## **1.6 Spolupráce mezi podniky**

Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, malé a střední podniky mají spoustu výhod, ale bohužel i nevýhod. Za typická negativa lze považovat skutečnosti, že si podnik nemůže dovolit vysoké transakční či personální náklady, obvykle tedy nemají dostatek finančního kapitálu. Pokud chce být firma zajímavější pro banky a investory nebo zvažuje využití jakékoli formy outsourcingu, je nutné usilovat o určitý druh spolupráce či navázání partnerských vztahů s jinou externí firmou (Straková, 2020, s. 27).

Dle Veber, Srpové et al. (2012, s. 280) by si měl podnik usilující o spolupráci ujasnit následující body:

- určení důvodu pro navázání spolupráce,
- analýza a výběr potenciálního partnera či partnerů,
- zvolení typu spolupráce (partnerství, podnikatelské sítě nebo spojenectví),
- vymezení vhodné strategie vyjednávání,
- zpracování vhodných dohod a smluv ke spolupráci.

### **1.6.1 Partnerství firem**

V partnerství podniků jde především o volnou formu spolupráce. V takovém společenství jde o více než nahodilé obchodní či jiné vztahy mezi firmami. Díky osobnímu kontaktu a různým setkáním zde vznikají pevnější vztahy opírající se o vzájemnou důvěru. Prospěch z navozených vztahů pak funguje na principu win-win, popřípadě na principu vzájemného uznání, respektu a autority partnera. Jak již bylo zmíněno, ačkoli jde o volnou formu součinnosti, existuje několik forem partnerství:

- dohoda při sdílení informací,
- dohoda o favorizovaných dodavatelích a odběratelích,
- dohoda o společně realizovaných činnostech, např. manažerských či provozních projektech (Veber, Srpová et al., 2008, s. 273).

## 1.6.2 Spojenectví firem

Tento způsob spolupráce vychází ze strategického rozhodnutí firem vzdát se do jisté míry své nezávislosti, a to ve prospěch podniků ve spojenectví.

### Strategická spojenectví

**Aliance** je typ strategie, která předpokládá navázání spolupráce a má delší trvání. Je vhodná při rozšiřování trhů do nových geografických regionů nebo pro rozšiřování hlavních podnikatelských aktivit. V alianci vzniká především spojenectví relativně stejně silných firem.

### Pevná spojenectví

Jedná se o právní formu spojení již existujících firem nebo o vytvoření nových společných firem. Spojenectvím vznikají mnohem pevnější vztahy, které vycházejí z vymezených pravomocí.

**Fúze** představuje typ přeměny společnosti dvěma způsoby, a to sloučením nebo splynutím. Jde o postup, kdy se statutární orgány všech firem dohodnou na jejich spojení. V případě **sloučení** dochází k zániku jedné nebo více společností zrušením bez likvidace. Jména, práva a povinnosti přecházejí na **jinou společnost**. Při **splynutí** dochází k zániku všech společností zrušením bez likvidace. Jména, práva a povinnosti přecházejí na **nově zakládanou nástupnickou společnost**. Podněty pro fúzi mohou být například: využití ekonomického rozsahu a synergických efektů, snaha posílit tržní postavení aj.

**Akvizice** představuje spojení, kdy jeden podnik kupuje jiný a zapojuje jej do svých podnikatelských struktur, přičemž existence všech ekonomických subjektů je nadále zachována. Může se jednat o přátelské či nepřátelské převzetí [takeover]. Podnětem pro akvizici je například získání know-how, posílení jádra kupujícího, využití synergických efektů, získání postavení na zajímavém trhu, výhodný nákup zadlužené či ztrátové firmy atd. (Synek, 2011, s. 389–391).

### Společný podnik [joint venture]

Jedná se o nově založený podnikatelský subjekt, který zakládá více podnikatelských subjektů, kteří jej společně kontrolují. Záměrem tohoto podniku je dosažení společných podnikatelských cílů (Taylor, 2007, s. 115).

### 1.6.3 Podnikatelské sítě

Podnikatelské sítě jsou tvořeny samostatnými firmami, které mezi sebou mají síťovou strukturu vztahů. Hlavní podstatou sítě jsou síťové dohody, které fungují jako dlouhodobé prosperující vztahy mezi spjatými firmami. Pomáhají jim získat a udržovat konkurenční výhodu vůči firmám, které do této sítě nepatří. Předpokladem pro zapojení podniku do sítě je její image, tedy bezúhonná pověst, spolehlivost a věrohodnost. Pro existenci sítě jsou důležitými podmínkami vzájemná důvěra a dobrá komunikace mezi všemi účastníky. Síťové dohody mohou být formální, tzn. potvrzené smlouvami, ale také neformální, tj. založené na normách chování typických pro každou síť (Veber, Srpová et al., 2012, s. 281).

Zařazení malých a středních podniků do sítě přináší na jedné straně určité výhody a na straně druhé i nevýhody.

Výhody:

- spojení zdrojů – finančních, vědomostních, technologických či dovednostních,
- rozložení podnikatelských rizik,
- vznik nových odbytišť, distribučních kanálů,
- koncentrace na klíčové kompetence podniku.

Nevýhody:

- určitá míra ztráty samostatnosti,
- střet rozdílných podnikatelských kultur,
- úroveň fungování sítě závisí na kvalitním řízení a respektování přijatých opatření,
- sankce za nedodržování či zneužívání. (Veber, Srpová et al., 2008, s. 275)

#### Druhy podnikatelských sítí

Na bázi sítí může mít sdružení firem tyto charakteristiky:

**Horizontální (homogenní) sítě** vznikají spojením firem se stejným či podobným předmětem činnosti. Cílem tohoto spojení je získání ekonomických výhod, např. pro marketing, nákup surovin nebo prodej své produkce. Takto koncipované sítě jsou například penziony v určitém regionu. Mají společný informační bod pro turisty, informují o volných kapacitách, společně zastupují region na veletrzích, vzájemně si vypomáhají a provádějí společné nákupy určitých vstupů. Typické jsou i sítě malých prodejců, jako je např. síť drogerií TETA, dále se využívají ve výrobě, službách atd.

**Vertikální (heterogenní) síť** vznikají spojením firem s rozdílným předmětem činnosti, které na sebe určitým způsobem navazují. Tímto vytvářejí celek, který poskytuje komplexní produkt či službu. Příkladem mohou být spolenectví výrobních firem s výzkumnými ústavami, vysokými školami či zkušebními laboratořemi. Dále také hotely, které se spojují se sportovními, kulturními nebo jinými organizacemi, které napomáhají hostům zabezpečit kvalitní využití volného času.

**Kombinované síť** vznikají spojením jedné velké firmy s řadou malých či středních firem. Tyto firmy zde působí jako subdodavatelé služeb a různých komponentů. Je velmi pravděpodobné, že menší firmy se budou s velkými firmami rozvíjet. Spolenectví také přináší jistotu velkých a často dlouhodobých dodávek. Typickým příkladem jsou automobilové závody.

#### **Další specifické formy sítí:**

**Klastry** jsou dle Vebera a Srpové specifickou formou podnikání. Jedná se o soubor regionálně propojených firem a přidružených institucí v konkrétním oboru. Firmy si mohou navzájem konkurovat, ale zároveň mohou řešit podobné problémy, např. hledání zdrojů při financování výzkumu, vzdělávání zaměstnanců a jiné. Jejich společná spolupráce a řešení určitých problémů přináší konkurenční výhodu zúčastněným subjektům. Nejznámějším klastrem je bezpochyby Silicon Valley.

**Virtuální podnikání** je nová specifická forma podnikání, která vznikla rozvojem informačních a komunikačních technologií. Virtuální firmu lze chápat jako dočasně vytvořenou síť rozptýlených firem, které používají moderní informační technologie s cílem rychle a efektivně využívat podnikatelské schopnosti a přednosti zúčastněných firem. Díky možnostem využívat různých konkurenčních výhod jednotlivých partnerů je tato forma podnikání schopna využít takové tržní příležitosti, na které by jedna firma nestačila.

**Franchising** je oblíbenou formou vytváření sítí. Podstatou je spojení jednoho ekonomicky silnějšího partnera se zájmem rozšiřovat distribuci své produkce se slabším partnerem či partnery, kteří mohou teprve začínat se svou podnikatelskou činností. Základem franchisingu je smlouva, které obsahuje body vymezující předmět franchisingu. Dobře koncipovaný a nastavený franchising může přinést pozitiva oběma stranám. Poskytovateli zvýšit jeho podnikatelské aktivity, tj. příjmy z poplatků za poskytování franchisingu. Oproti tomu nabyvatel získává pocit, že se stává samostatným podnikatelem, který obdržel osvědčený produkt a centrálně zabezpečené služby (Veber, Srpová et al., 2012, s. 281–284).

## 2 FRANCHISING A KONKURENCESCHOPNOST

Jak již bylo zmíněno v přechozí kapitole, franchising se stává oblíbeným konceptem jak pro začínající podnikatele, tak i pro již fungující malé a střední podniky. Pro nabytí konkurenční výhody u drobnějších podniků volí často podnikatelé určité formy spolupráce s jinými podnikateli. Tato možnost je mnohem výhodnější než samostatné podnikání a může mít několik podob. Jednou z nich je právě franchising. Dalšími možnostmi jsou pak například licenční dohody, joint ventures, outsourcing, akvizice aj. (Alon, 2010, s. 15).

### 2.1 Charakteristika franchisingu

Díky fungování tržní ekonomiky v České republice i ve světě si franchising našel své místo u podnikatelů, kteří se buď snaží o rozvoj vlastní společnosti, nebo chtějí podnikat, ale zároveň se chtějí vyhnout samotným začátkům podnikání (Řezníčková, 2009, s. 5).

Podstatu franchisingu vyjádřil bývalý viceprezident Evropské franchisingové agentury Manfred Maus takto: „... *Lepší je jednou řádně myslet a stokrát to uplatnit, než stokrát myslet a stokrát uplatnit... Franchising je systém, ve kterém místo, aby sto drobných podnikatelů přemýšlelo o nejlepší formě podnikání, je pro ně výhodnější převzít již vymyšlenou a prověřenou formu ve franchisovém systému.*“ Jedná se o nejčastěji citovanou definici, jelikož všeobecně uznávaná a jednotná definice franchisingu neexistuje (Řezníčková, 2009, s. 7).

Základem je tedy vzájemné plnění, které je sestaveno z nákupního, odbytového a organizačního konceptu partnerů. Jedná se o úzkou spolupráci mezi právně a finančně samostatnými podnikateli na základě využívání ochranných práv, výchovy franchisanta, aktivní podpory franchisanta od franchisora a rozvoje samotné koncepce franchisora. Tím se rozumí oprávnění za úplatu prodávat zboží a služby s použitím obchodního jména, užíváním ochranné známky, organizačního systému, reklamních a obchodních symbolů, know-how, technických metod a jiných práv z duševního či průmyslového vlastnictví po dobu trvání franchisové smlouvy (Alon, 2010, s. 19).

## **2.2 Definice pojmů**

Pro snazší pochopení a lepší orientaci v problematice franchisingu je potřeba si vysvětlit základní terminologii.

### **Franchisová licence – Franchisa**

Jedná se o právo a zároveň povinnost provozovat obchodní činnost franchisora v souladu s jeho koncepcí a při tom užívat jeho obchodní jméno a ochrannou známku.

### **Franchising**

Jak již bylo zmíněno, jde o odbytový systém založený na tom, že podnikatel (franchisor) svůj úspěšný a vyzkoušený systém poskytne za úplatu jiným právně a finančně nezávislým obchodním parterům (franchisantům) a to vše obvykle na základě dlouhodobé franchisové smlouvy.

### **Franchisor**

Jde o podnikatele poskytujícího franchisu (licenci). Nabízí podnikatelský koncept pro úspěšné řízení franchisového podniku. Franchisor má povinnost poskytovat trvalou prodejní a technickou podporu svým franchisantům.

### **Franchisant**

Neboli nabyvatel franchisy, také příjemce licence. Jedná se o finančně i právně nezávislého podnikatele na franchisorovi. Zůstává samostatným ekonomickým subjektem a přináší kapitál pro vybudování a provoz franchisového podniku, platí za koncepci, know-how a podporu franchisora (franchisové poplatky).

### **Franchisová smlouva**

Nejdůležitější dokument, jde o právní základ spolupráce, který upravuje dlouhodobý smluvní vztah mezi franchisorem a franchisantem. Nutné náležitosti smlouvy, návod i rámec pro sepsání franchisové smlouvy určuje Evropský kodex etiky franchisingu.

### **Franchisový balík**

Jedná se o balíček práv, služeb a jiných plnění poskytovaný franchisorem jeho franchisantům. Patří sem například zkušenosti z podnikání, které franchisor získal a vyvinul za několik let budování svého franchisového systému, dále také marketing, školení, řízení, vzdělávání, vedení, controlling, IT, komunikace, značka a její ochrana, franchisová smlouva a další.



## Franchisové poplatky

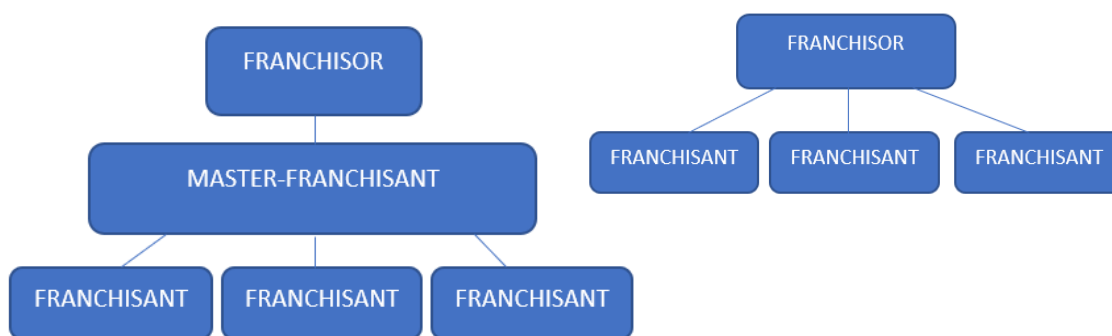
Částky, které platí franchisant franchisorovi za poskytnutou licenci a služby. Výše a struktura poplatků je vymezena ve franchisové smlouvě. Mezi franchisové poplatky patří jednorázové vstupní, průběžné měsíční poplatky, dále platby za školení, marketing, manažerské služby aj.

## Franchisové příručky a manuály

Představují zdokumentované know-how franchisora a mají podstatný význam při realizaci franchisové spolupráce mezi franchisorem a franchisantem. Zpravidla jsou v písemné podobě a současně také v elektronické verzi na intranetu franchisora.

## Franchisová síť/řetězec

Organizační i obchodní spojení franchisora a všech jeho franchisantů lze vidět na obrázku 2 (Top Franchising, 2020).



**Obrázek 2** – Ukázka vztahů ve franchisingové síti

*Zdroj: upraveno dle Řezníčková (2009, s.13)*

Toto je většina relevantních pojmů definovaných Českou franchisingovou asociací. V literatuře se můžeme setkat i s dalšími termíny, jako jsou například **master-franchising** (franchising provozovaný v mezinárodním měřítku), **master-franchisant** (hlavní příjemce franchisové licence udělované zahraničním franchisorem), **master franchisa** (licence pro území cizího státu) nebo **master-franchisová smlouva** (smlouva upravující základní vztahy mezi master-franchisorem a master-franchisantem) (Řezníčková, 2009, s. 12).

## 2.3 Historie franchisingu

První náznaky franchisingu lze sledovat v Anglii v dobách feudalismu, kdy pánové udělovali rolníkům určitá privilegia na část jejich půdy, kde pak mohli provozovat například trhy. Další prvky franchisingu můžeme spatřit v poskytování zdrojů místními pány za právo výběrů daní (Řezníčková, 2009, s. 1).

Zrod franchisingu tak, jak jej známe dnes, lze přisoudit pouze jednomu muži, Isaacu Singerovi a jeho firmě Singer Sewing Machine Company, která dokázala hromadně vyrábět šicí stroje a jako první udělovala licence na opravy a údržbu šicích strojů po celé zemi.

Později, koncem devadesátých let 19. století, zavedla firma General Motors ve Spojených státech amerických prodej aut založený na principech franchisingu. Jednalo se o způsob, jak standardizovat produkty a normy z jednoho pobřeží na druhé. Tento typ franchisového modelu začaly využívat i ropné společnosti a prodejny potravin (Reader, 2016, s. 23).

Značný rozvoj franchisingu začal po druhé světové válce, kdy vlivem růstu konkurence došlo ke změnám ve výrobě a odbytu. Bylo tedy potřeba se rychle přizpůsobit požadavkům velkých trhů. To vedlo k vybudování nového systému odbytu vedle toho klasického. Důležitá byla také jednotná prezentace, která vedla k profilování značky. Ta pak spotřebiteli umožnila lepší orientaci na trhu a začala napovídat zákazníkově o kvalitě zboží či služeb, solidnosti výrobce a odlišnosti od podobných výrobků. V určitém slova smyslu vznikl pojem „franchising“ především jako marketingový nástroj pro šíření výrobků a zkvalitnění služeb. Nejčastěji pak využívaly novou metodu motely, salony, obchody, čistírny, zaměstnanecké agentury atd. (Ctibor, Horáčková, 2017, s.10–11).

Další fáze vývoje franchisingu do podoby, jakou známe dnes, spočívá v rozšířené pomoci franchisantovi od franchisora. Franchisant získává pomoc formou předání zkušeností, obchodních postupů a know-how. Nynější podoba franchisového podnikání se shoduje spíše s formou podnikání „na klíč“, která zaručuje prosperující postavení na trhu (ČAF, 2015).

Podle prognóz A. a H. Tofflerova se očekává, že v tomto století dojde na základě sdílení know-how k ještě výraznějšímu vytváření nejrůznějších aliancí a k většímu propojování obchodních sítí a samostatných podnikatelů. Předpokládá se, že franchising a obdobné kooperační formy založené na sdílení know-how se postupně stanou dominující formou maloobchodu (ifranchising, 2016).

## 2.4 Formy franchisingu

Franchising lze dělit do určitých skupin podle různých hledisek. Podle Řezníčkové mezi nejčastější hlediska patří historie a předmět franchisingu, osoba franchisanta, propojení a počet stupňů ve vertikálním nebo horizontálním směru, vztahy ke třetím osobám aj. (Řezníčková, 2009, s. 11).

### *Historické hledisko*

- a) **Franchising výrobní (produktový)** – Jedná se o historicky starší typ, který povoluje prodej určitých značkových výrobků. Franchisant se však musí držet přesného výrobního postupu, který mu dodá franchisor, a prodávat pod jeho obchodní značkou.
- b) **Franchising odbytový (podnikatelský)** – Franchisant získá ověřený podnikatelský nápad, pomoc při vyhledávání místa k vlastnímu založení podniku, pomoc při řízení vlastního podniku a případně i finanční pomoc (Ctibor, Horáčková, 2017, s. 7).

### *Předmět franchisingu*

a) **průmyslový franchising** je zaměřen na výrobu výrobků. Franchisant je oprávněn vyrábět zboží podle specifikace franchisora a zároveň je oprávněn toto zboží pod jeho ochrannou známkou prodávat.

b) **distribuční franchising** se zaměřuje na prodej výrobků. Franchisant je oprávněn prodávat zboží ve svém franchisovaném obchodě, který nese označení poskytovatele franchisy.

c) **franchising služeb** je zaměřen na poskytování služeb. Franchisant má právo provozovat služby s obchodním názvem franchisora, a to v souladu s jeho know-how, pravidly, předpisy a obchodním stylem. U franchisingu služeb je důležité dbát na dodržování know-how, to se pak odráží na image řetězce. S tím je spojená spokojenost zákazníků, která je ovlivněna těmito faktory:

- atmosféra a vzhled prostředí, v němž se služby poskytují,
- okolnosti, za nichž se služby poskytují,
- osoba/osoby poskytující danou službu,
- ostatní zaměstnanci, se kterými přijde zákazník do styku, a to nejen osobně,
- příznivé reference od ostatních zákazníků.

**d) velkoobchodní franchising** se zaměřuje na podnikání na velkoobchodní úrovni. Franchisant je oprávněn distribuovat určité výrobky pouze maloobchodníkům, nikoli konečným spotřebitelům (Řezníčková, 2009, s. 11).

#### ***Osoba franchisanta***

- a) franchising mezi fyzickými osobami (podnikateli)
- b) franchising mezi právnickými osobami
- c) franchising smíšený

#### ***Vertikální členění***

- a) jednostupňový franchising – franchisor poskytuje franchising pouze franchisantům na stejné úrovni
- b) víceúrovňový franchising – existuje více úrovní franchisantů

#### ***Vztahy ke třetím osobám***

- a) master-franchising – franchising přesahující území státu (viz kapitola pojmy)
- b) jednoduchý franchising – franchisant není oprávněn provádět master-franchising

#### ***Teritoriální hledisko***

- a) národní franchising – uskutečňuje se mezi franchisorem a franchisantem z téhož státu
- b) mezinárodní franchising – je poskytován do jiného státu

#### ***Exkluzivita výrobků***

- a) minifranchising – poskytování licence na prodej exkluzivního zboží pro malý okruh spotřebitelů
- b) franchising běžného sortimentu výrobků (Řezníčková, 2009, s. 12).

***Piggyback franchising*** – obchody spojené v jednom franchisovém řetězci prodávají své produkty obchodům z druhého franchisového řetězce

***Branchising*** – převod již existující firemní jednotky na nezávislé franchisanty (Taylor, 2007, s. 133).

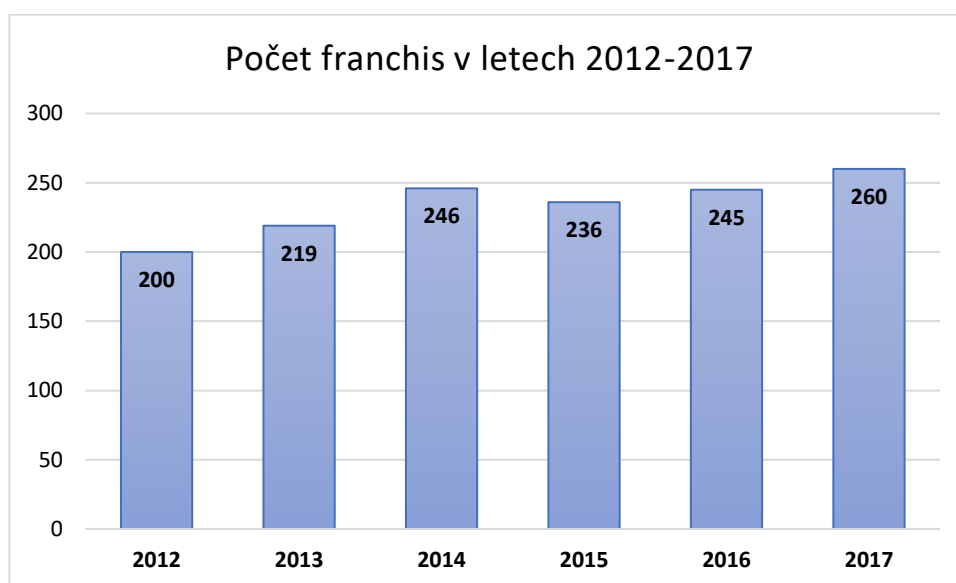
## **2.5 Franchising v České republice**

Rozvoj franchisingu na našem území se datuje do roku 1991, kdy do České republiky začaly vstupovat první zahraniční systémy. Počátky rozšiřování a uplatňování franchisingu nebyly vůbec jednoduché. Bránila tomu neznalost jeho fungování, tím vznikla i velká nedůvěra

k tomuto typu podnikání mezi podnikateli. V té době byl nedostatek jakékoliv literatury, poradenských služeb se specializací na franchising, a tak scházela i jejich nabídka (Jakubíková, 1997, s. 12).

Dalším faktorem, který nikterak neurychloval už tak dost pomalý vývoj franchisingu v ČR, byl problém financování (nedostatek vlastního kapitálu a nepříznivé podmínky pro poskytování úvěrů malým podnikatelům), neznalost a nevyvinutost podnikatelské kultury, nevyhovující legislativa a kvalita managementu, nedostatek know-how a zkušeností s touto formou spolupráce mezi podnikatelskými subjekty (ČAF, 2022).

K výraznému nárůstu zájmu o franchising dochází až v posledních letech, a to především ze stran malých a středně velkých podniků nebo u začínajících podnikatelů, jak lze vidět na obrázku 3. Je potvrzené, že díky vstupu ČR do Evropské unie se trh franchisingu zásadně mění. Mezinárodně působící franchisoři z celého světa využívají svých master-franchisantů nebo centrál zakotvených ve státech EU. Snaží se o expanzi na trhy střední a východní Evropy, tedy i na území českého trhu. Výrazně se zvyšuje i informovanost a mění se povědomí podnikatelů o tomto dynamicky se rozvíjejícím a perspektivním podnikání (Řezníčková, 2009, s. 4).

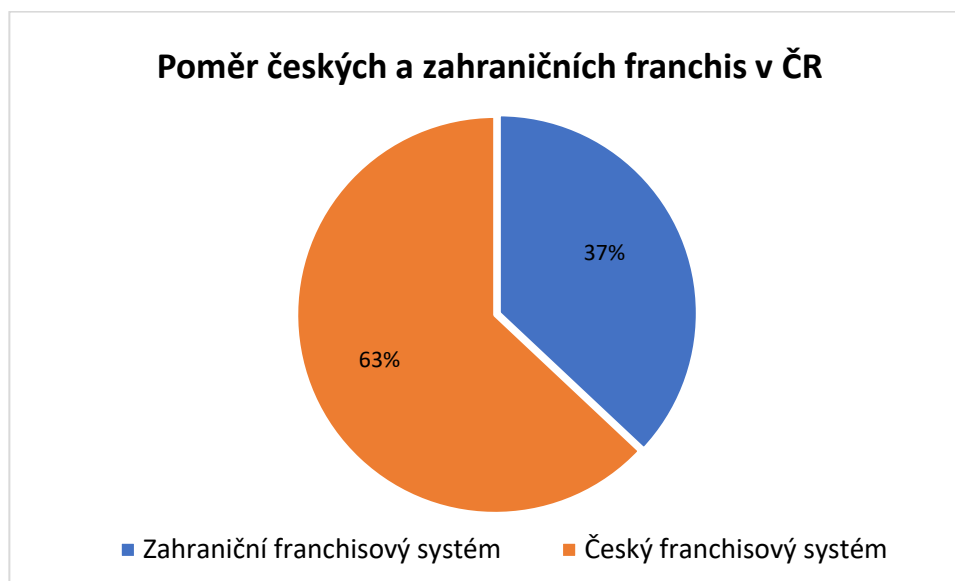


**Obrázek 3** – Graf vývoje počtu franchis v letech 2012–2017

*Zdroj: zpracováno dle Franchising (2018)*

Podle odhadů Českého institutu pro franchising je v současnosti v České republice přibližně 150 obchodních konceptů a odbytových sítí, které využívají principy franchisingu. Jak lze vidět na obrázku 4, na našem území se setkáváme s převahou tuzemských konceptů,

i když k nám nyní vstupují i zdařilé zahraniční koncepty, a to formou master-franchisingu (ifranchising, 2016).



**Obrázek 4** – Graf poměru českých a zahraničních franchis v ČR

*Zdroj: zpracováno dle Franchising (2018)*

Nejvíce zastoupených konceptů v ČR se nachází v těchto oborech:

- restaurace,
- hotely,
- kavárny a čajovny,
- rychlé občerstvení,
- bydlení,
- zájmová činnost (ifranchising, 2016).

### **2.5.1 Právní úprava franchisingu v ČR**

V českém právu neexistuje samostatná úprava franchisingu. Ani v podobě vymezení franchisové smlouvy jako smluvního typu v občanském zákoníku, ani v podobě samostatného zákona regulujícího franchising. Jiří Ctibor spolu s Českým institutem v minulosti usilovali o začlenění úpravy franchisingu do nového občanského zákoníku, nedošlo však k podpoře ze strany Ministerstva spravedlnosti ČR (Ctibor, Horáčková, 2017, s. 31).

Ministerstvo spravedlnosti zastává názor, že v České republice se franchisingu účastní převážně podnikatelé jako franchisanti, to znamená, že smlouvy jsou povětšinou uzavírány dle zahraničních právních řádů. Samostatná právní úprava franchisové smlouvy tedy

dle ministerstva není nutná, její regulace by mohla spíše vést k omezení účastníků franchisových smluv (ČAF, 2015).

### **2.5.2 Česká asociace franchisingu (ČAF)**

Jedná se o neziskovou profesní organizaci, která na národní úrovni sdružuje poskytovatele franchisingu, tj. franchisory a odborníky z oblasti práva a poradenství zaměřující se na problematiku franchisingu. Posláním České asociace franchisingu je podpora rozvoje existujících franchisových systémů a vytváření přívētějších podmínek pro rozvoj této formy podnikání (Ctibor, Horáčková, 2017, s. 159)

Asociace byla založena v roce 1993 a jejími členy jsou jak velké a známé mezinárodní značky, tak i menší tuzemské franchisové systémy. ČAF sídlí v Praze spolu s jejím prezidentem. Dalšími orgány asociace jsou správní a dozorčí rada. Patří také ke členům Evropské franchisové federace, kterou v roce 1972 založily vyspělé evropské franchisové svazy a asociace z Francie, Velké Británie a Německa (Czech-franchise, 2022).

#### **Cíle a úkoly asociace**

Česká asociace franchisingu si stanovila několik hlavních úkolů:

- reprezentovat franchisovou formu podnikání,
- být odborným garantem v České republice i v zahraničí,
- informovat a propagovat podstatu a význam franchisingu,
- sdružovat podnikatele, kteří úspěšně působí v oblasti franchisingu,
- poskytovat členům i zájemcům informační podporu a servis,
- usilovat o srozumitelnou aplikaci zákonné regulace franchisingového podnikání,
- kontrolovat dodržování etických standardů chování uvedených v Evropském kodexu franchisingu,
- podporovat makroekonomické přínosy v oblasti rozvoje malého a středního podnikání,
- napomáhat českým podnikatelským subjektům při „exportu“ tuzemských franchisových systémů do zahraničí,
- podporovat „import“ osvědčených zahraničních systémů a investic do ČR,
- spolupracovat s institucemi, profesními i odbornými svazy v ČR a s ostatními franchisovými svazy především ze zemí Evropské unie (ČAF, 2022).

Česká asociace franchisingu se neustále snaží zvyšovat povědomí o franchisingu, pořádá různé tematické semináře a konference. Témata těchto akcí jsou vybírána tak, aby zaujala a pomohla co nejširšímu okruhu podnikatelů z odvětví franchisingu či zájemcům o vstup do této formy systému (ČAF, 2022a).

### **Členství v ČAF**

Na základě Stanov České asociace franchisingu může být členem fyzická či právnická osoba, pokud tedy dojde ke schválení písemné přihlášky od Správní rady ČAF a pokud splní veškeré podmínky, kterými jsou:

- dodržovat Stanovy,
- splnit podmínky stanovené Etickým kodexem franchisingu,
- splnit podmínky Příjímacího řádu ČAF,
- účastnit se aktivit vyvíjených ČAF,
- podrobit se usnesení a rozhodnutí orgánů ČAF,
- zaplatit členský příspěvek.

Řádným členem se také může stát jakýkoliv tuzemský podnikatelský subjekt, který v České republice úspěšně a nejméně po jeden rok uplatňuje franchising jako odbytový systém a má minimálně dva nájemce franchisové licence nebo je držitelem master-franchis licence renomované franchisingové společnosti a splňuje podmínky stanovené Příjímacím řádem (ČAF, 2022c).

### **Výhody členství v ČAF**

Být členem České asociace franchisingu přináší podnikatelským subjektům řadu výhod:

- právo prezentovat se jako řádný člen, který splňuje podmínky Etického kodexu a může používat logo asociace,
- prezentace na akcích ČAF za zvýhodněných podmínek,
- přístup k důležitým informacím a statistikám o franchisingu, které jsou od ČAF shromažďovány,
- možnost účastnit se konferencí, seminářů, workshopů a veletrhů, které pořádá ČAF, to vše za zvýhodněných podmínek,



- přímá a bezúplatná výměna zkušeností s významnými představiteli franchisingu na různých akcích pořádaných ČAF,
- podpora a zajištění společné mediální prezentace ČAF,
- pomoc při rozvoji a propagaci franchisových aktivit na webových stránkách ČAF,
- bezplatný přístup do Franchisové knihovny ČAF,
- pomoc při „exportu“ tuzemských franchisových systémů do zahraničí (ČAF, 2022d).

## 2.6 Franchisová smlouva v praxi

Tvorba franchisové smlouvy by mohla teoreticky vypadat velmi jednoduše, jelikož český zákonodárce neklade žádné nároky na uzavření franchisové smlouvy. V praxi jde však o velmi komplikovaný právní proces, ve kterém dochází ke kombinaci několika smluvních typů a zároveň musí docházet k rovnováze mezi protichůdnými zájmy stran. Velkou roli v složitosti také hraje faktor času, jelikož se smlouvy uzavírají na několik let. Ujednání proto musí být plánováno s určitou dávkou prozíravosti tak, aby neomezovalo, ale naopak rozvíjelo nastavený systém po dlouhé období. (Ctibor, Horáčková, 2017, s. 15)

Jelikož právní úprava franchisové smlouvy neexistuje, jak již bylo zmíněno, je nutné, aby si smluvní strany ve smlouvě pečlivě vymezily svá práva a povinnosti. Takový dokument vychází vždy z konkrétních parametrů franchisového systému, proto se od sebe mohou jednotlivé smlouvy výrazně lišit.

Ctibor a Horáčková (2017, s. 16) rozdělují výklad franchisové smlouvy do pěti oddílů. *„První oddíl se věnuje rozlišení přístupu ke koncepci franchisových smluv u tzv. tvrdých a měkkých franchis. Druhý oddíl již pojednává o konkrétních právech a povinnostech franchisora coby hybatele franchisového systému, třetí oddíl se zabývá právy a povinnostmi franchisanta, čtvrtá část představuje doplňující ujednání a poslední část se věnuje ujednáním, která jsou typická pro mezinárodní franchisové smlouvy.“*

## 2.7 Výhody a nevýhody franchisingu

Franchising je dynamicky se rozvíjející způsob podnikání, který přináší bezesporu mnoho výhod jak pro podnikatele, tak pro celou společnost. Obvykle je tento způsob spolupráce jako příklad tzv. win-win partnerství, ze kterého profitují obě strany. Je zde ale také potřeba počítat s určitým rizikem nebo možným úskalím. Z nastudovaných materiálů byl vybrán velmi

zajímavý pohled na výhody a nevýhody franchisingu odborníka z České asociace franchisingu pana Jiří Lošťáka (2019).

**Vyvážený způsob k dosažení ekonomického úspěchu.** Díky zkušenostem od franchisora může franchisant rychleji a s větší jistotou dosáhnout ekonomického užitku.

**Připojení k úspěšnému a ověřenému systému koncepcí.** Franchisant díky odzkoušené koncepci a využíváním společné značky získává předem danou tržní sílu a rychle se stává známým. Dále se také lépe vyhýbá omylům a velkému množství překážek.

**Velké množství obchodních a podnikatelských možností.** Každý si může najít obor podnikání, ve kterém má jen minimální či žádné zkušenosti. Na začátku každé spolupráce jsou totiž většinou franchisanti důkladně proškoleni, aby dosahovali schopnosti samostatně řídit podnik.

**Neustálá podpora a pomoc franchisora je standardem a naprostou samozřejmostí.** Franchisant může téměř ve všech oblastech počítat se širokou podporou centrály. Franchisor pak získá za svoje služby průběžné franchisové poplatky (licenční poplatky).

**Výměna myšlenek a zkušeností.** Franchisanté využívají toho, že jsou na „stejné lodi“, tedy je pro ně výhodné si pomáhat na rozdíl od samostatných podnikatelů.

**Společný reklamní a marketingový fond.** Takovýto fond umožňuje vytvářet rozsáhlé reklamní kampaně s velkou účinností. Všechny zainteresované strany jsou zavázány k příspěvku na náklady propagace, mohou proto být tyto propagační akce dražší a efektivnější.

**Blízkost k zákazníkům.** Franchisor má přes franchisanty lepší napojení na zákazníky a je o požadavcích zákazníků neustále informován. Úzce s tím také souvisí **rychlost reagování a schopnost se přizpůsobit potřebám konečným spotřebitelům**

**Možnost stát se všeobecně známou značkou díky jednotnému vystupování.** Důležitou vlastností franchisingu je jednotný vzhled obchodních míst (Corporate Design), jednotný vzor chování personálu (Corporate Behaviour). Jednotný a standardizovaný vzhled se lépe pamatuje.

**Franchisový systém dává výhody velkému podniku a zároveň zachovává výhody podniku malého co do blízkosti a přístupnosti zákazníkům a pružnosti reakce na všechny změny.**

Aby bylo možno nastavit měřítko kvality, jsou ve franchisových systémech standardizovány všechny normy, hodnoty, postupy a jednání. Přehlednost vyplývající z popsání těchto postupů

ulehčuje franchisovým podnikům rychle odkrývat chyby v systému, nacházet úspory, vylepšení a provádět změny.

**Silná pozice v konkurenčním boji díky globálnímu a nadregionálnímu působení franchisových systémů.** Velkou výhodou je nadregionální působnost franchisového konceptu. Tento soubor umožňuje zefektivnit marketingovou a reklamní politiku.

**Finanční podíl a spoluúčast franchisantů umožňuje rychlejší expanzi celého systému** Pobočkový systém lze vybudovat pouze se značnými investicemi a velkými mzdovými náklady. Při využití metody franchisingu jsou ale tyto náklady podstatně nižší, protože franchisant přednostně investuje do vlastního podniku a pouze vstupním a průběžným poplatkem se podílí na spolufinancování franchisové centrály.

**Motivovaný franchisant je zárukou dynamického rozvoje franchisového konceptu.**

**Výhody franchisingu pro hospodářství a společnost**

V praxi je dokázáno, že i přes obtížnou hospodářskou situaci, která v každém hospodářství zákonitě periodicky vzniká, se franchisové systémy dobře udržují na trhu, a ještě prosperují a rostou. Z toho vyplývá i další logická výhoda, což je **tvorba nových pracovních míst.**

**Franchisant bude vždy alespoň částečně omezen franchisorem.** Jedná se o bránění prosazování vlastní podnikatelské kreativity a samostatnosti.

**Právo franchisora na kontrolu provozovny franchisanta.**

**Povinnost franchisanta platit poplatky (licenční, průběžné, marketingové atd.)** Návratnost tohoto vloženého kapitálu se může zdát pomalejší, ale zato je jistější.

**Franchisor může čelit tlaku franchisanta** např. na zařazení výrobků nebo služeb, které nejsou součástí jejich vzájemné dohody.

**Franchisant se musí smířit s jednotnou image franchisového konceptu.** Podpisem franchisové smlouvy přijímá koncept jako celek a jako takový ho má za povinnost provozovat a respektovat.

**Vzniká riziko poškození jména franchisanta i franchisora.** Jakýkoliv problém v rámci této sítě může uškodit všem zainteresovaným stranám.

## 2.8 Pojetí konkurence

Pojem konkurence lze vyjádřit také jako soupeření či soutěžení. Jde tedy o konkurenční vztah mezi dvěma a více subjekty, a to v mnoha oblastech: ekonomické, sociální, politické, etické, kulturní atd. Aby vůbec mohl konkurent vstoupit na trh, je zapotřebí splnit minimálně tyto dva předpoklady:

- být konkurenční, tedy disponovat konkurenčním potenciálem,
- mít konkurenční zájem, tedy chtít vstoupit do konkurenčního prostředí, tzn. disponovat specifickým potenciálem – podnikavostí (Mikoláš, 2005, s. 65).

### 2.8.1 Konkurenceschopnost

Podstata konkurence firmy je právě v její konkurenceschopnosti. Konkurenceschopnost je tedy jednou z podob podnikatelského potenciálu. Základní úvahou je pohled na vztah mezi produktem a potenciálem vytvoření produktu. Shrnutím nejrůznějších poznatků lze konstatovat, že potenciál je rozdíl mezi tím, co je, a tím, co může nebo musí být. Potenciál je tedy pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor ke změně, jednak příležitost k umocnění potenciálu původního nebo ke vzniku potenciálu nového (Marinič, 2008, s. 14).

Je zřejmé, že v dnešní době nelze vést úvahy o konkurenceschopnosti pouze v rámci pozice firmy na trhu. Je nutné zkoumat firemní potenciál v komplexnosti vnitřních i vnějších pozic a předpokladů, např. seberealizace lidí, význam balení, značka, image, goodwill, know-how atd. Jedná se tedy i o finančně neměřitelné ukazatele konkurenceschopnosti. Dále je také nutné zohlednit konkurenceschopnost v odlišných odvětvích a regionech, ve kterých společnosti působí (Mikoláš, 2005, s. 33).

Z této kapitoly tedy vyplývá, že pojem značka získává širší význam než jen ten právní, ale stává se rovněž prvkem konkurenční strategie firmy. Vzhledem k podobným existujícím a srovnatelným značkám získává firma díky své ceně, propagaci, etice a vlastnosti výrobků uznávanou pozici na trhu. Je tedy nutné si uvědomit, že konkurenceschopnost má velmi těsnou spojitost s hodnotou podniku, která je důležitá jak pro zákazníky, tak pro zaměstnance, dodavatele, věřitele, konkurenty i veřejnost (Marinič et al., 2008, s. 17).

### 2.8.2 Konkurenceschopnost malých a středních podniků

Z mnoha definic, které byly nastudované a přečtené, bylo vybráno vymezení konkurenceschopnosti podniku z knihy prof. Součka (2005, s.26): „Pod pojmem konkurenceschopnost podniku se rozumí schopnost podniku získat zakázku na kterémkoliv trhu,

*udržet se na něm a dosáhnout přitom přiměřený zisk, resp. uspokojující krycí příspěvek. Tato schopnost musí být dosažena tak, že zaměstnanci podniku pracují za podmínek, které jsou v místě lokality podniku běžné, dostávají platy a mzdy obvyklé v této lokalitě a pracují v pracovněprávním, bezpečnostněprávním i ekologickém režimu, který je v této lokalitě běžný“.*

V této kapitole je důležité porovnat, v čem mohou být MSP lepší než jejich konkurenti, tedy podniky velké. Mezi benefity velkých podniků patří:

- snadné získávání úvěrů (díky své velikosti a postavení na trhu),
- úspory a výnosy z rozsahu,
- možnost vysokých rezerv pro případné výkyvy trhu,
- kvalitní zaměstnanci díky vyššímu platovému ohodnocení,
- obsáhlá znalostní základna,
- velké objemy produktů,
- vysoká vyjednávací síla.

Oproti velkým podnikům mají i MSP své výhody. Především jsou schopni rychleji a pružněji reagovat na změny ve svém okolí, např. změny spotřebitelského chování zákazníků a inovace vědeckotechnického rozvoje. Již několikrát bylo dokázáno, že malé a střední podniky dokážou lépe reagovat na krizové situace. Je to způsobeno tím, že MSP jsou opatrnější při velkých finančních operacích, vytvářejí si finanční rezervy, investují s obezřetností, jejich management je lépe spjat s pracovníky, naopak pracovníci mají vysokou loajalitu vůči podniku v jakékoli situaci. (Mikoláš, 2005, s. 52).

Žádný podnik není schopen v současné době obsáhnout celý trh ani uspokojit potřeby všech zákazníků, jelikož každý má jinou představu o požadovaném produktu či službě a také každá má jiné potřeby. Proto vznikají takzvané mezery (výklenky) na trhu, kterých velmi často MSP využívají a specializují se na ně (Veber, Srpová et al., 2012, s. 188).

Podnik nemůže dosáhnout dokonalosti ve všem, musí proto hledat takovou kombinaci svých silných stránek, aby oslovil a uspokojil co nejvíce spotřebitelů. Je tedy velmi důležité, aby si podnik uvědomil a definoval své přednosti. Nejčastěji se jedná o:

- **kvalitu,**
- **cenu,**

- **spolehlivost dodávky,**
- **servis,**
- **rychlost a schopnost rychlé reakce.**

Dále pak konkurenceschopnost firem ovlivňuje i několik dalších vnitřních i vnějších faktorů.

Vnitřní faktory:

- **Výrobní procesy:** technologie, časová organizace, techniky zlepšování
- **Výrobní prostředky:** technický stav, úroveň využití, automatizace
- **Výrobní program:** produkt, různorodost, kvalita, zásoby, úspory z rozsahu
- **Řízení:** pracovní prostředí, systém odměňování, pracovní motivace, vztah k životnímu prostředí
- **Pracovníci:** kvalifikace, produktivita, vztah k práci, mezilidské vztahy
- **Informační systém:** náklady provozní a jednorázové, funkčnost, bezpečnost, komplexnost, hardwarová a softwarová kompatibilita.

Vnější faktory:

- **zdroje** (lidi, suroviny, energie),
- **cena,**
- **dostupnost,**
- **tržní okolí** (marketingový mix),
- **právní a administrativní pravidla.**

V současné době mají i tyto faktory podstatný vliv na konkurenceschopnost podniku:

- **design,**
- **image,**
- **podniková kultura,**
- **chování a seskupení firmy,**
- **vnitřní i vnější komunikace,**
- **produkty a jejich rychlost v inovacích** (Straková, 2020, s. 96-104).

## **3 ANALÝZA FRANCHISINGU U KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI**

Poptávka po franchisingovém systému se v České republice neustále zvyšuje, a to zejména ze strany malých a středních podniků či začínajících podnikatelů. Tento způsob podnikání je vnímán především jako alternativa pro podnikatelský rozvoj a také jako jedna z jednodušších cest, jak obstát v náročném tržním prostředí. V České republice je převážně zastoupen u malých a středních podniků, a to především v gastronomii, fitness a konfekčním zboží. V posledních letech se výrazně zlepšují i podmínky a možnosti financování franchisanty a master-franchisanty.

Pro účely této práce byla zvolena analýza konkrétního franchisora a jeho franchisantů. Cílem praktické části je vyhodnotit, zda a v jaké míře mohou díky tomuto způsobu podnikání získat oba subjekty spadající do kategorie malých a středních podniků konkurenční výhodu.

### **3.1 Představení konkrétní společnosti – Věcičky pro malé lidičky s.r.o.**

Pro lepší představu o konkrétním podnikatelském subjektu je vypracována tato část práce, která popisuje podnik od jeho úplného začátku až po současný stav.

#### **Charakteristika podnikatelského subjektu**

Analyzovaný ekonomický subjekt je společnost s ručením omezeným: Věcičky pro malé lidičky s.r.o. se sídlem: Pardubice VII, Ohrazenice, Semtínská 56. Společnost je zapsaná v obchodním rejstříku: Krajský soud v Hradci Králové, oddíl C, vložka 2822 od roku 2010. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a obory činnosti jsou výroba textilií, textilních výrobků, oděvů a oděvních doplňků. Statutárním orgánem firmy jsou paní Ivana Mrňávková a Mgr. Helena Hůrková Mrňávková. V živnostenském rejstříku má společnost zaevidováno několik provozoven, na kterých se nachází šicí dílna, prodejny a sklad.

#### **Historie podnikání**

Láska k navrhování doprovázela paní Ivanu Mrňávkovou celý život. Začínala s oblečky na panenky, potom s modely na svých dětech a nyní tuto tvorbu nosí nejen její vnoučata, ale i děti po celém světě. Ze záliby v šití dětského oblečení se postupem času stal velmi úspěšný business.

Nejprve vyráběla a prodávala své produkty pod značkou ONO v Pardubicích. S přechodem na právnickou osobu se název společnosti změnil na Věcičky pro malé lidičky s.r.o., ale nyní je v povědomí pod obchodní značkou Little Things (viz logo na obrázku 5). Důvod pro tuto změnu byl v rostoucí poptávce na zahraničním trhu. Jedná se tedy o volný a zkrácený překlad názvu firmy Věcičky pro malé lidičky s.r.o. Jak již napovídá slogan společnosti „Od hlavičky po patičky“, můžeme zde najít velmi široký sortiment zboží pro děti od narození až do jedenácti let.



**Obrázek 5** – Logo společnosti Věcičky pro malé lidičky s.r.o.

*Zdroj: [www.vecicky.cz](http://www.vecicky.cz)*

### **Podnikání v současné době**

Značka Little Things se postupem času stala velmi oblíbenou díky své kvalitě a jedinečnému designu, který pro svou praktičnost ocení každý rodič. Mezi hlavní pilíře úspěchu LT patří především výroba z certifikovaných, kvalitních, odolných a příjemných materiálů. Dále je veškeré oblečení navrženo a vyrobeno v České republice. A v neposlední řadě se společnost zaměřuje na svůj nejprodávanější a zároveň nejžádanější produkt, kterým je funkční softshellové a outdoorové oblečení pro děti. 100% záruka zboží skladem je v současné době samozřejmostí.

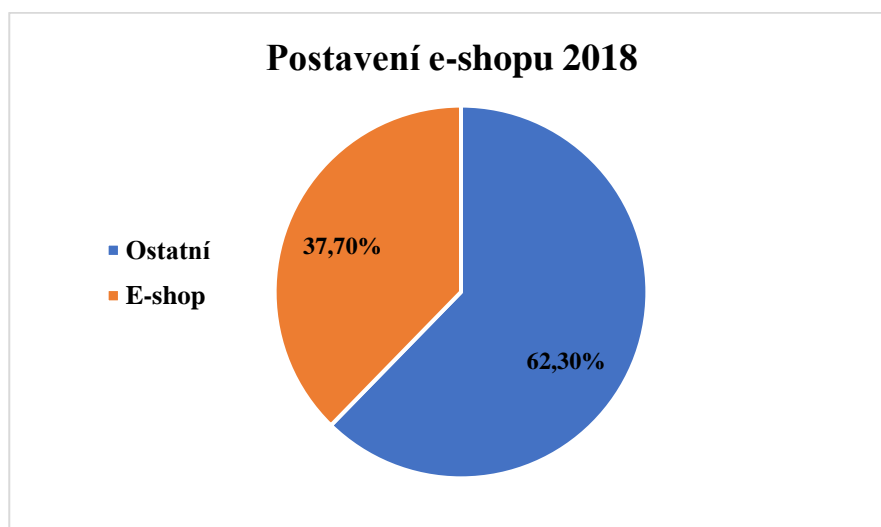
### **Postavení na trhu**

Podnikatelský záměr byl orientován na obor, který byl po revoluci velmi žádaný, a proto došlo k rychlému vzestupu firmy. Z malého rodinného podniku se tak stala úspěšná společnost s více než třiceti zaměstnanci. Postupem času se rozšířila její působnost nejen v Pardubicích, ale také po celé České republice.

Jedním z důležitých cílů pro všechny podnikatelské subjekty je být konkurenceschopný na trhu. Snahou managementu Little Things je rychle reagovat na požadavky spotřebitelů a měnící se prostředí. K upevnění pozice na trhu došlo po zavedení e-shopu, který byl v tomto



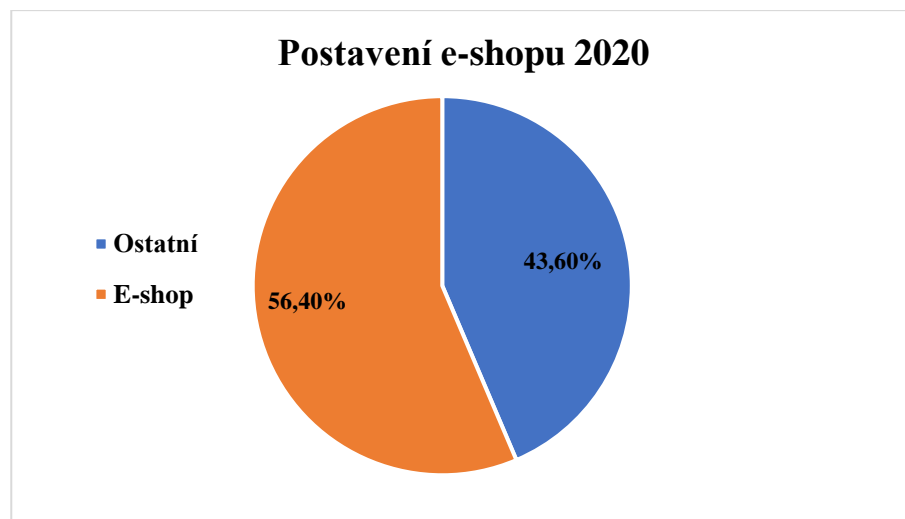
odvětví jeden z prvních. Z tohoto kroku firma profituje dodnes, viz obrázek 6. V roce 2018 z celkového obrátu společnosti 19 816 739,00 Kč tvořil e-shop částku ve výši 7 474 433,00 Kč, což je 37,7 % celkového obrátu.



**Obrázek 6** – Graf postavení e-shopu vůči ostatním provozovnám v roce 2018

*Zdroj: zpracováno dle interních dokladů*

Postavení e-shopu se každým rokem zlepšuje, samozřejmě tomu napomohla i epidemická situace covid-19, kdy musely být provozovny v některých měsících zavřené a obchodovat bylo možné pouze přes internet. Na obrázku 7 je vzestup e-shopu po dvou letech značný. (Podíl může být mírně zkreslen z důvodů uzavření prodejen hlavně v měsících září a listopad roku 2020) Prokázalo se tedy, že e-shop je pro Little Things důležitý a vyplatí se investovat do jeho zkvalitňování.



**Obrázek 7** – Graf postavení e-shopu vůči ostatním provozovněm v roce 2020

*Zdroj: zpracováno dle interních dokladů*

Díky vybudované odběratelské síti a stálé klientele se začíná projevovat zájem i o nové způsoby kooperace. U některých prvotních velkoodběratelů se postupem času změnila v novou formu – franchising.

### **Organizační struktura**

Firma je rozdělena do několika středisek. Vedení společnosti se nachází ve vlastních prostorách v centru Pardubic. Najdeme zde prodejnu, sklad a provozovnu e-shopu. Na hlavní pracovní poměr zde firma zaměstnává devět zaměstnanců. V pronajatých prostorách firmy TRIM v Ohrazenicích se nachází šicí dílna společnosti, ve které je zaměstnáno dvacet jedna švadlen. Little Things dále provozuje svůj obchod v nákupním středisku Zlaté jablko ve Zlíně. Zde zaměstnává dvě prodavačky na hlavní pracovní poměr.

V roce 2013 vznikla nová spolupráce formou franchisingu s firmou TEKO Brno. O rok později byla podepsána další franchisingová smlouva s HANY dětské centrum v Hradci Králové. Od roku 2018 má Little Things svou franchisu také v Kutné Hoře – Loukales x design. V současné době má společnost zájem navázat tuto formu spolupráce i v dalších městech.

### **Image společnosti**

U Little Things se jedná o souhrn představ, postojů, názorů, pocitů a zkušeností, které chtějí předat svým zákazníkům i zaměstnancům, nejde tedy pouze o vizuální stránku. Firemní image je reprezentována logem, firemními barvami, vizuálními prvky, ale i mnohem důležitějšími aspekty, jako je vystupování představitelů firmy a zaměstnanců, způsoby jednání

s dodavateli a partnery či komunikace s veřejností. Společnost se chce neustále rozvíjet, a proto pracuje nejen na kvalitě svých výrobků a služeb, ale také na zlepšování své image.

Cílem Little Things je udržet si své stávající zákazníky a také získávat nové. Z tohoto důvodu investuje do aktivit, které spokojenost zákazníků způsobují a posilují.

- Zavádí ISO normy – zákazník získá jistotu, že obchoduje se společností, která dbá na kvalitu svých výrobků a služeb.
- Soustředí se především na své produkty – zajišťuje efektivní výrobu kvalitních produktů, optimalizuje výrobní procesy a zajišťuje minimalizaci ztrát.
- Má pořádek ve firemní dokumentaci a veškeré procesy jsou v souladu s legislativou.
- Komunikuje s veřejností, tzv. public relations. Společnost působí na sociálních sítích, vytváří elektronický i tištěný magazín, pořádá různé formy setkání se zákazníky („Věcičkový den“, přednášky pro rodiče, konzultace při nakupování aj.)
- Je společensky zodpovědná. Little Things podporuje nejen zázemí svých zaměstnanců, ale podporuje také kulturu (partner filmového festivalu ve Zlíně) a sport („Věcičkový den“). Především se ale snaží chránit životní prostředí, např. k šití používá recyklované materiály.

### **Interiér provozoven**

Co se týče vzhledu a vybavení provozoven, má o nich společnost Little Things jasnou představu. Každá z jejích provozoven, ať už vlastní, či franchisingová, musí splňovat určité náležitosti. Prodejny musí být udržované, vždy čisté a uspořádané tak, aby působily vzdušně. V momentě, kdy centrální sklad rozešle nové produkty, posílá vedení společnosti i fotografii, jak mají být produkty vystaveny. Sortiment musí být rozdělen dle pohlaví, barev a velikostí, jak lze vidět na obrázku 8. Tyto požadavky lze najít i ve franchisingové smlouvě, franchisor má pak právo kontroly a může požadovat případnou nápravu.



**Obrázek 8** – Interiér provozovny v Pardubicích

*Zdroj: [www.vecicky.cz](http://www.vecicky.cz)*

### **3.2 Franchisingová smlouva**

Franchisingovou smlouvu uzavírají Věcičky pro malé lidičky s.r.o. se zájemci na dobu určitou, a to tedy na dobu dvou let od data její účinnosti. Její platnost končí standardně po uplynutí této doby. Pokud v době platnosti smlouvy plní franchisant veškeré podmínky stanovené ve smlouvě, může nejpozději tři měsíce před ukončením doby platnosti písemně zažádat franchisora o prodloužení jejich spolupráce.

Smlouva obsahuje standardní náležitosti, např. interpretaci, začlenění do systému, dobu platnosti, licenční poplatky, důvěryhodné informace, operační manuál, povinnosti franchisora, povinnosti franchisanta atd.

**V preambuli** jsou uvedeny strany, které smlouvu uzavírají.

**V první** části smlouvy jsou uvedeny definice pojmů, které jsou závazné pro tento dokument, například důvěrné informace, smluvní pokuta, doba splatnosti, operační manuál aj. Dále je popsána **druhá část** interpretace a **třetí část** začlenění do systému, tj. udělení práva k užívání systému, prohlášení stran a v neposlední řadě zákaz udělování dalších licencí. Franchisant tedy není oprávněn udělovat třetím osobám další licence ani žádná jiná oprávnění udělená mu franchisorem.

**Čtvrtá část** je zaměřena na známky, tedy ochranné známky, loga, obchodní značku, logotypy a obchodní názvy. Franchisor prohlašuje, že známky jsou zaregistrované v České

republiky a v třídách zahrnujících předmět činnosti franchisanta provozované na základě této smlouvy. Dále se franchisor zavazuje vynaložit náležitou péči na zachování práva na ochranu těchto známek v době platnosti smlouvy.

**Pátá část** popisuje dobu platnosti smlouvy. Jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly, smlouva se uzavírá na dobu určitou po dobu dvou let. Nezávisle na uvedené době platnosti mají obě strany právo ukončit smlouvu dříve za jasně stanovených podmínek v této smlouvě. Také lze využít právo franchisanta na prodloužení platnosti této smlouvy nejpozději tři měsíce před uplynutím její doby splatnosti. V tomto případě franchisor neuděluje povinnost franchisantovi uhradit vstupní licenční poplatek.

**Další části šest a sedm** se zabývají ochranou důvěryhodných informací a operačního manuálu. Franchisant může poskytnout důvěryhodné informace pouze v nutném rozsahu pro jejich plnění svým poradcům a zaměstnancům, tyto osoby jsou také zavázané k mlčenlivosti o důvěryhodných informacích. Zákaz zveřejňování důvěryhodných informací zůstává v platnosti i po ukončení nebo uplynutí doby platnosti smlouvy. Naopak franchisor se zavazuje k tomu, že zpřístupní franchisantovi operační manuál, který zahrnuje specifikace, normy, postupy týkající se provozu prodejny Little Things. Opět se veškerý tento operační manuál považuje za důvěryhodný a zůstává ve výhradním vlastnictví franchisora.

**Osmá oblast** smlouvy se zabývá působností franchisanta. Franchisor uděluje franchisantovi právo územní exkluzivity, tzn. po dobu platnosti smlouvy nebude poskytnuto jiným ekonomickým subjektům právo k užití a ani sám franchisor neotevře svoje vlastní zařízení na totožném území.

**Devátá část** vymezuje licenční poplatky. Ve smlouvě není sjednán ani vstupní, ani marketingový poplatek.

**V desáté části** franchisové smlouvy jsou vypsány povinnosti franchisora a franchisanta.

#### **Povinnosti franchisanta**

Franchisant se zavazuje si na vlastní náklady upravit a vybavit provozovnu. Dále ji udržovat funkční a reprezentativní po dobu platnosti smlouvy. Příjemce franchisy nemůže provozovat jinou činnost bez získání písemného souhlasu franchisora. Co se týče prodeje výrobků, franchisant je povinen prodávat produkty za ceny stanovené franchisorem. Franchisant se také zavazuje organizovat a provádět na vlastní náklady propagační a reklamní činnost své provozovny. Mezi důležitou povinností franchisanta také patří zákaz konkurenční

činnosti po dobu platnosti smlouvy a také po dobu jednoho roku od jejího vypršení či ukončení a v neposlední řadě včasně a řádně hradit veškeré finanční a daňové závazky vzniklé v souvislosti s provozováním zařízení Little Things.

### **Povinnosti franchisora**

Franchisor má povinnost poskytnout startovací balíček: vstupní školení, dodání základního množství marketingových a reklamních materiálů, poradenství při výběru výrobků a v neposlední řadě uspořádání prodejny. Dále se franchisor zavazuje na vlastní náklady propagovat a vést marketingové kampaně ve prospěch značky. Další povinností je umístit zařízení franchisanta na své webové stránky [www.vecicky.cz](http://www.vecicky.cz). Co se týče plateb za zprostředkování prodeje, franchisor se zavazuje hradit franchisantovi platby v dohodnuté výši, a to nejméně 30 % z výše obratu bez DPH. Úhrada platby musí probíhat na základě daňového dokladu vystaveného franchisantem jedenkrát měsíčně s nejméně 14denní splatností.

**Poslední část** dokumentu je věnována ukončení samotné smlouvy a závěrečným ustanovením. Smlouva může být ukončena porušením smlouvy, a to jak ze strany franchisanta, tak ze strany franchisora. Dále jsou v dokumentu vyjmenovány zvláštní okolnosti, díky kterým může být smlouva ukončena. Například pokud roční obrat provozovny nedosáhne částky 600 tis. Kč bez DPH v případě franchisora. V případě franchisanta se jedná o roční obrat ve výši 800 tis. Kč bez DPH. Ukončení smlouvy je také možné vzájemnou dohodou obou stran.

Tato franchisingová smlouva obsahuje veškeré podstatné náležitosti a splňuje požadavky Evropského kodexu etiky franchisingu.

## 4 POHLED FRANCHISORA

Při studování a zpracovávání materiálů k této diplomové práci se ukazuje velkou výhodou být v pozici franchisora. Jak je již zmíněno v praktické části, franchising může přinášet řadu výhod, např. rozšíření přímého podílu na trhu, odbytovou jistotu, snížení nákladů, a především **zvýšení obchodní síly, posílení image firmy a zvýšení konkurenceschopnosti.**

Jelikož tento způsob podnikání není v České republice natolik rozšířen, autor práce vypracoval dotazník se třinácti otázkami a prostorem pro poznámky od konkrétního franchisora (Little Things), který mu poskytl cenné informace. Cílem bylo zhodnotit, zda jsou tato tvrzení o výhodách franchisingu pravdivé a jak lze franchising z pohledu franchisora využít k lepší konkurenceschopnosti na trhu.

### 4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

První otázky v dotazníku směřovaly na samotný koncept franchisingu, kdy se společnost poprvé dozvěděla o franchisingu a co ji přimělo vstoupit do této formy podnikání. Majitelka firmy Little Things se poprvé o konceptu franchisingu dozvěděla v roce 2010. Na záměru rozšířit své provozovny ji nejvíce zaujala forma franchisingu, která nabízí zvýšení povědomí o značce, rozšíření působnosti značky a s tím očekávané zvýšení tržeb.

Za necelé tři roky společnost začala formu franchisingu nabízet. Hned tentýž rok (2013) uzavřela smlouvu s prvním franchisantem v Brně, dále pak v roce 2014 v Hradci Králové a v roce 2018 v Kutné Hoře.

Nabídka franchisingu stále platí. Společnost by ráda svou působnost rozšířila i do jiných měst, a to nejen v České republice. Možné způsoby spolupráce se lze dozvědět na webových stránkách společnosti [www.vecicky.cz](http://www.vecicky.cz) a v tištěném magazínu Little Things.

Co se týče jiných forem kooperace, franchisor odpověděl, že Little Things má zkušenost pouze s velkoobchodní spoluprací. Podmínky pro tuto formu spolupráce jsou následující:

- hodnota první objednávky je minimálně 30 000 Kč bez DPH,
- roční obrat minimálně 60 000 Kč bez DPH,
- platba za zboží předem či na dobírku,
- prodejna se nenachází v blízkosti jiných provozoven Little Things,
- v prodejně je možné pro oblečení Little Things vyčlenit takový prostor, aby bylo možné sortiment prezentovat uceleně.

Díky splnění těchto podmínek získá velkoodběratel 25% slevu z běžné ceny.

Další otázka směřovala k současným výhodám pro franchisora Little Things. Předem předpřipravené odpovědi k zaškrtování zněly: vyšší celkový obrat, nižší náklady, zvýšení povědomí o firmě, přiblížení se k zákazníkovi, zvýšení odbytu zboží, menší administrativa nebo prostor pro vlastní odpověď. Za největší výhody franchisingu zvolil franchisor:

- vyšší celkový obrat,
- zvýšené povědomí o firmě,
- menší administrativa.

Co se týče nevýhod v této formě podnikání, franchisor mohl zvolit poškození dobrého jména podniku, tlak ze strany franchisant nebo doplnit cokoli dalšího. Vybrána byla pouze jedna možnost, a to:

- riziko poškození dobrého jména podniku.

Poskytnutím licence franchisor riskuje, že franchisant nebude svou práci vykonávat řádně, produkty budou nabízeny s klamavými informacemi a jeho vystupování k zákazníkům nebude v souladu se zásadami slušného chování. Tímto může být poškozen celý koncept franchisora, tzn. chyba jedné pobočky se pak podepíše u zákazníků jako chyba celé sítě. Majitelka firmy si je také vědoma rizika, že si může poskytnutím rad, školením, zkušeností, know-how vybudovat budoucího konkurenta, jak doplnila v dotazníku.

Na otázku, zda by franchising doporučila i jiným fungujícím společností, odpověděla majitelka firmy, že záleží na konkrétním typu podnikání a podmínkách.

Další otázka směřovala ke změnám z pohledu franchisora, zda by ze své pozice něco změnil, popřípadě jak. Franchisant je v tomto směru spokojen jak s nastavením franchisingové smlouvy, tak s jejím plněním od všech franchisantů. Tudíž by nic neměnil.

V závěru dotazníku byly položeny otázky na konkrétní přínosy této formy podnikání a zda franchising splňuje očekávání ze strany Little Things. Franchisor si je vědom těchto největších přínosů:

- vyšší celkový obrat,
- nižší administrativní zátěž v porovnání s vlastními prodejny,
- nižší míra rizika.

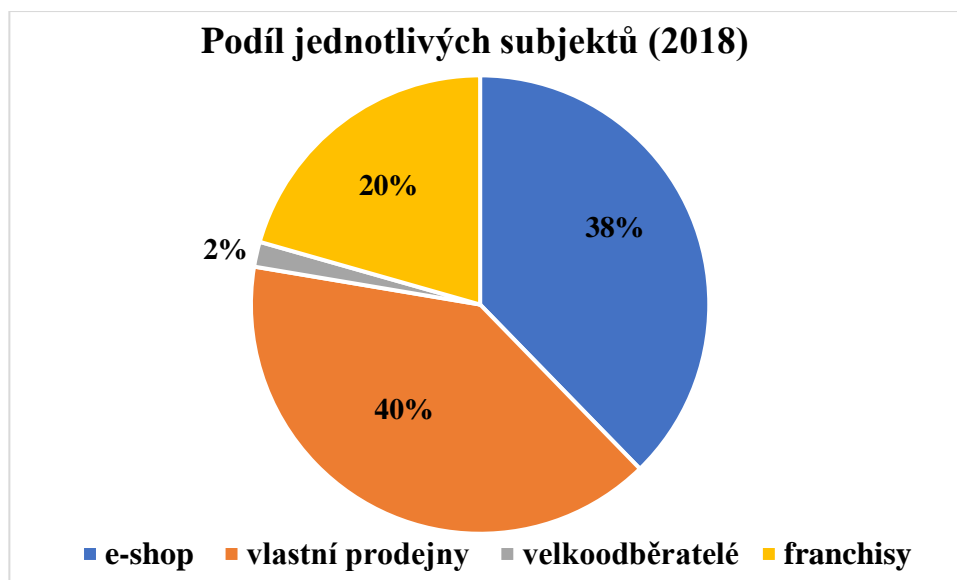


Z uvedených poznámek dále vyplynulo, že si je franchisor vědom strategické výhody ve znalosti regionu a lokality od franchisanta. Ten zná lépe město a danou lokalitu, ve které chce podnikat. Může tak nabídnout produkty, které budou odpovídat přáním a požadavkům místních zákazníků. S tím je také spojená výhoda expanze, která napomáhá značce k širšímu zastoupení ve více krajích a zároveň tak zvyšuje i povědomí o společnosti.

V souvislosti s těmito přínosy franchisor hodnotí tuto formu velmi pozitivně a splňuje tak jeho očekávání.

## 4.2 Finanční přínos pro franchisora

Pro lepší přehled byl vypracován výšečový graf, který ukazuje, z jakých částí se na obratu společnosti Little Things podílí vlastní prodejny, e-shop, franchisy a velkoodběratelé, a to za rok 2018 a 2020. Na obrázku 9 je vyčíslený podíl jednotlivých ekonomických subjektů v procentech (pro lepší představu je zde uvedena i tabulka 3 s konkrétními čísly v Kč). Z grafu je zřejmé, že v roce 2018 měly největší zastoupení 40 % vlastní prodejny, přesněji dvě (Pardubice, Zlín). Další důležitou složku tvořil e-shop s 38 %. Franchisy se podílely na celkovém obratu 20 %. Jedná se tedy o pětinu z celkového obratu. Nejmenší část z celého obratu tvořily velkoodběratelé 2 %. I takto malá část přinesla firmě přes 349 tis. Kč.



**Obrázek 9** – Graf podílů subjektů Little Things na obratu v roce 2018 (v %)

*Zdroj: zpracováno dle interních dokladů*

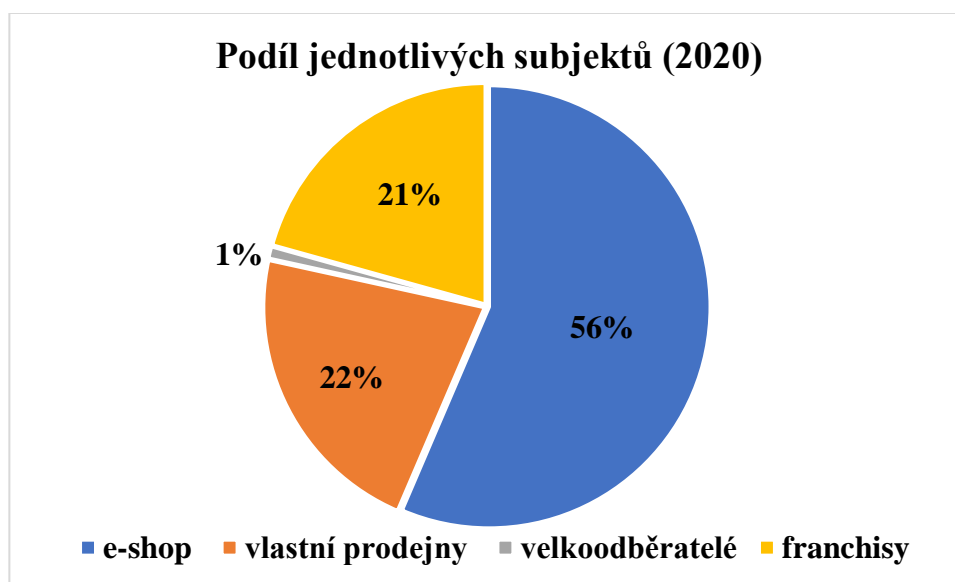
**Tabulka 3** – Podíl subjektů Little Things na obratu v roce 2018 (v Kč)

e-shop	vlastní prodejny	velkoobdoběratelé	franchisy	celkem
7 474 433 Kč	7 913 090 Kč	349 231 Kč	4 079 985 Kč	19 816 739 Kč

*Zdroj: zpracováno dle interních dokladů*

Lze tedy zkonstatovat, že společnost v tomto roce dosáhla velmi slušného obratu. Svě podnikání postavila na několika pilířích a tím i rozmělnila riziko. Díky franchisám získala o 20 % vyšší obrat.

V roce 2020 se podíl jednotlivých ekonomických subjektů výrazně změnil, jak lze pozorovat na obrázku 10. Z velké části tuto změnu zapříčinila již zmíněná pandemie covid-19. Prodej v kamenných obchodech se musel přesunout v určitém období na prodej přes internet. Z tohoto důvodu se posunul e-shop na první místo s podílem 56 % s celkovým obratem 13 142 766,70 Kč. Vlastní prodejny zaznamenaly největší pokles, a to o 18 %. Mělo na ně velký dopad vládní nařízení, které tuto činnost pozastavilo na několik měsíců. Velkým překvapením ale zůstává fakt, že franchisy i v takto složitém roce dokázaly svůj obrat zvýšit o 1 %, přesněji o 734 691 Kč (viz tabulka 4). Důvodem může být například to, že předmětem fakturace je zprostředkování za prodej (cca 30 % z obratu), tzn. jejich fakturovaná částka se odvíjí od prodaných produktů Little Things.



**Obrázek 10** – Graf podílů subjektů Little Things na obratu v roce 2020 (v %)

*Zdroj: zpracováno dle interních dokladů*

**Tabulka 4** – Podíl subjektů Little Things na obratu v roce 2020 (v Kč)

<b>e-shop</b>	<b>vlastní prodejny</b>	<b>velkoobděratelé</b>	<b>franchisy</b>	<b>celkem</b>
13 142 766 Kč	5 120 804 Kč	207 493 Kč	4 814 676 Kč	23 285 739 Kč

*Zdroj: zpracováno dle interních dokladů*

### **4.3 Zhodnocení**

Každá forma spolupráce má své silné a slabé stránky, také přináší řadu příležitostí a hrozeb. Je tedy velmi důležité, aby silné stránky a příležitosti byly podporovány a hrozby a slabé stránky potlačovány, jak je to jen možné. V této kapitole bylo navázáno na teoretický základ, který se věnoval výhodám a nevýhodám franchisingové formy podnikání z pohledu franchisora.

Na základě dotazníku, poznámek i konkrétních čísel se franchisor, tedy majitelka firmy, vyjádřil, že v jejich podnikání se franchising osvědčil. Již jmenované konkrétní přínosy franchisingu jsou důvodem, proč je tato moderní forma podnikání ve společnosti hojně využívána a rozvíjena. Je však velmi důležité, aby již od začátku byla správně sepsána franchisingová smlouva, aby nedošlo k jejímu zneužití, které by mohlo vést k poškození celého podniku, a to na všech úrovních.

Z interních dokladů a později i z poznámek majitelky Little Things, které se týkaly budoucnosti franchisingu a její společnosti, vyplynulo, že vzhledem k současnému vývoji trendu obchodu přes internet (e-shopů) se podíl ekonomických subjektů nijak výrazně nemění. Je tedy zřejmé, že e-shop bude i nadále na prvním místě v podílu celkového obratu firmy. Z tohoto důvodu franchisor považuje do budoucna za výhodnější pokračovat v provozu franchis než investovat do rozšiřování sítí vlastních prodejen. Další výhodou může být i úspora v administrativě a množství vlastních zaměstnanců, což může umožnit větší investice např. do marketingu.

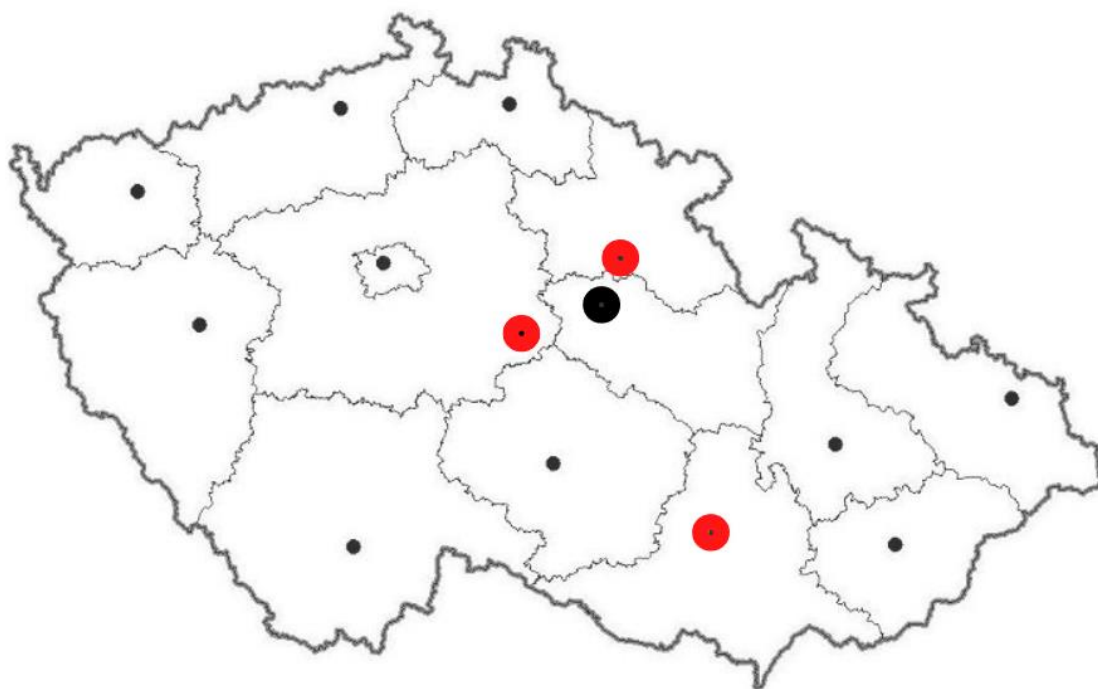
V závěru tedy lze konstatovat, že se franchising stal velkým přínosem pro společnost v rámci konkurenceschopnosti na trhu. Konkurenceschopnost se projevuje jak ve větších celkových obrazech, tak i v pevnější a širší základně zákazníků, a to i přesto, že je prodej přesunut z větší části na internet, tedy formou e-shopu. Nelze zapomenout na fakt, že i nadále jsou tu zákazníci Little Things, kteří si chtějí oblečení osahat, vyzkoušet a preferují koupi produktů osobně v kamenných obchodech.

## 5 POHLED JEDNOTLIVÝCH FRANCHISANTŮ

Nabyvateli franchisingových licencí většinou bývají podnikatelé s malými či žádnými zkušenostmi, proto je pro ně franchising vhodnou formou spolupráce. Jedná se tedy o příležitost, jak získat již hotový a úspěšný koncept a zároveň tak snížit vlastní rizika v podnikání.

Přestože jsou nabyvatelé smluvní součástí franchisingového řetězce Little Things a používají jeho značku, jméno, know-how atd., ve skutečnosti všichni podnikají jako samostatné ekonomické subjekty pod vlastním identifikačním číslem, se svým účtem a se svými náklady.

Společnost Little Things má celkem podepsané tři franchisingové smlouvy. Prvním franchisantem se stala firma TEKNO Brno v roce 2013. V roce 2014 byla podepsaná smlouva s firmou HANY centrum v Hradci Králové a doposud poslední franchisou tohoto konceptu se stal Loukales x design v Kutné Hoře v roce 2019. Jednotlivé umístění franchisingových provozoven lze vidět na obrázku 11, kde jsou červenou barvou označené franchisy a černou barvou je označené sídlo franchisora v Pardubicích.



**Obrázek 11** – Rozmístění jednotlivých franchis Little Things a sídlo franchisora

*Zdroj: vlastní zpracování*

## **5.1 Charakteristika jednotlivých franchisantů**

V rámci této části diplomové práce budou představeny konkrétní franchisingové pobočky konceptu Little Things, které budou dále analyzovány v následujících kapitolách.

### **5.1.1 Loukales x design Kutná Hora**

Jedním ze sledovaných franchisantů v této diplomové práci je Ing. arch. Radka Končická, která podniká jako fyzická osoba, Meruňková 688, Kutná Hora, 284 01, IČ:76421856. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona v oborech zprostředkovatelská činnost, návrhářská, designérská, aranžérská činnost a modeling, velkoobchod a maloobchod a mnoho dalších. V současné době je předmětem podnikání ohlašovací volná živnost, především Zprostředkování obchodu a služeb. Fyzická osoba podniká pod firemním názvem Loukales x design.

Od roku 2018 na adrese Václavské náměstí 255/12, 284 01 Kutná Hora – Vnitřní Město provozuje majitelka květinářství s prodejem dekorativních výrobků. O rok později byla tato prodejna rozšířena o sortiment dětského oblečení Little Things.

Jedná se o velmi zajímavé spojení prodeje květin, designových doplňků a dětského oblečení. Prodejna je dle majitelky malá, ale má své kouzlo a ideální polohu v tak hojně navštěvovaném centru Kutné Hory.

### **5.1.2 HANY dětské centrum s.r.o.**

Druhým popisovaným franchisantem společnosti Little Things je společnost s ručeným omezeným HANY dětské centrum s.r.o. Jedná se tedy o právnickou osobu se sídlem: Divec 63, Hradec Králové a pod IČ:06683151.

Předmětem podnikání popisovaného ekonomického subjektu je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a obory činnosti jsou výroba textilií, textilních výrobků, oděvů a oděvních doplňků, zprostředkování obchodu a služeb, velkoobchod a maloobchod atd. Statutárním orgánem firmy je paní Zdeňka Hanušová. V živnostenském rejstříku má společnost od roku 2018 zaevidovanou pouze jednu provozovnu v rámci dětského centra, jelikož v tomto roce přecházela z fyzické osoby na osobu právnickou.

Prodejna Hany dětské centrum s.r.o. se nachází na pěší zóně v centru města na adrese Čelakovského 501 v Hradci Králové. Nejlépe se k ní dostanete pěšky či na kole. Pokud přijedete autem, lze parkovat v přilehlých ulicích nebo dlouhodoběji v blízkém parkovacím domě

Katschnerka. I v tomto případě se jedná o velmi frekventovanou a oblíbenou oblast v Hradci Králové, která je navštěvovaná kvůli svému klidu a bezpečnosti. Místo nabízí restaurace, kavárny, občůdky a další služby nejen pro maminky s dětmi.

Centrum HANY nabízí velmi široký sortiment určený pro děti od narození do 14 let. Jedná se o spojení velmi obdobného, ne-li doplňujícího se zboží. V dětském centru lze pořídit první vybavičku do porodnice, vaničku na koupání, hračky, lahvičky, dětskou výživu a mnoho jiného. Místa v prodejně sice není mnoho, ale i tak tu má Little Things vyhrazený svůj prostor s dostatečným výběrem nabízených výrobků. A co chybí, to paní majitelka doobjedná a nejpozději do dvou dnů je k dispozici na prodejně.

### **5.1.3 TEKO Brno**

Posledním charakterizovaným franchisantem společnosti je paní Hana Berková, která provozuje svou činnost jako fyzická osoba na adrese: Kopečná 1000/9, 602 00, Brno – Staré Brno, IČ: 70434361. Předmětem podnikání je Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona v oborech velkoobchod a maloobchod od roku 2001 a poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků od roku 2013. V současné době je předmětem podnikání ohlašovací volná živnost, kdy fyzická osoba podniká pod firemním názvem TEKO Brno.

Paní Hana Berková je nejen prvním franchisantem společnosti Little Things, ale také nejvýznamnějším. Jedná se o franchisu, která společnosti generuje nejvyšší obraty a jejich spolupráce úspěšně funguje již od roku 2013.

TEKO Brno má svou provozovnu na rozdíl od předchozích franchisantů v nákupním centru Avion Shopping Park Brno, které se nachází u dálnice směrem na Bratislavu. K obchodnímu domu se tedy zákazníci dostanou perfektně autem, pěšky i zdarma speciálním autobusem ze zastávky Úzká. Velkou výhodou této provozovny je její umístění hned u hlavního vchodu.

Paní Hana Berková se specializuje na prodej sortimentu pro těhotné a kojící matky a jejich děti. Brněnská prodejna je vyhlášená a hojně navštěvovaná zákazníky z celého okolí. Jedním z hlavních důvodů je fakt, že paní majitelka je porodní asistentka, tudíž v prodejně nabídne nejen spoustu užitečných a krásných věcí i od Little Things, ale také poskytne potřebné a cenné rady ze své praxe.

## 5.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Na základě získaných poznatků bylo rozhodnuto oslovit nabyvatele franchis zvoleného konceptu Little Things formou stručného elektronického dotazníku. Cílem bylo získat potřebné informace od každého z franchisantů, a to například: do jaké míry jsou s tímto konceptem spolupráce spokojeni, jaké výhody a nevýhody v něm spatřují, jaké byly důvody ke vstupu do této formy spolupráce a zda franchising využívají k větší konkurenceschopnosti.

Dotazník je k nahlédnutí v příloze této práce. Jednotlivým franchisantům byl dotazník rozeslán na jejich e-mailové adresy, které byly získány z interních zdrojů franchisora. Na konci dotazníku byl také uveden prostor pro poznámky a připomínky respondentů.

Všichni provozovatelé konceptu Little Things projevili ochotu dotazník vyplnit a sepsat spoustu užitečných informací navíc, proto lze považovat toto dotazníkové šetření za velmi efektivní způsob získání cenných údajů.

### 5.2.1 Kutná Hora

Na začátku dotazníku bylo zjišťováno kdy se Ing. arch. Radka Končická doslechla o franchisingu poprvé a kdy došlo k podepsání franchisingové smlouvy s konceptem Little Things. O franchisingu se poprvé doslechla v roce 2018 a v květnu 2019 byla sepsána franchisingová smlouva se společností Little Things.

Druhá otázka byla zaměřena na to, co motivovalo dotazované ke vstupu do franchisingového řetězce. V případě FO v Kutné Hoře bylo zaškrtnuto z vypsanych možností:

- nižší riziko podnikání,
- získání konkurenční výhody,
- nižší počáteční náklady,
- na základě doporučení od zkušených franchisantů,
- podnikání pod známým a oblíbeným obchodním jménem.

V dotazníku dále respondent popsal, jak se vůbec o nabídce franchisingového konceptu Little Things dozvěděl. Bylo uvedeno, že Ing. arch. Radka Končická byla dlouholetým a velmi spokojeným zákazníkem. Věcičky ji natolik oslovily, že se sama chtěla stát jejich součástí, a tak ji napadlo využít volný prostor v jejím květinářství a vyzvat Little Things k nové spolupráci, kterou veřejně společnost nabízí.

Na další otázku „Co Vás motivovalo ke vstupu do konkrétního franchisingového řetězce Little Things?“ doplnil franchisant následující:

- nabídka franchisora na webových stránkách,
- osvědčené know-how,
- znalost jiných franchisantů z tohoto řetězce.

Další část dotazníku se věnovala konkrétním výhodám a nevýhodám, které jim spolupráce formou franchisingu se společností Little Things v současné době přináší. První respondent vybral následující výhody:

- nižší riziko podnikání,
- průběžná podpora franchisora,
- podnikání pod známým obchodním jménem.

Ze všech uvedených nevýhod závislost na franchisorovi, podřizování se pokynům franchisora, kontroly ze strany franchisora a odvody poplatků franchisant ne zvolila majitelka firmy ani jednu. Do kolonky pro poznámky pouze doplnila, že žádné nevýhody v současné době při této formě podnikání nepocítuje.

Na otázku ohledně zkušeností s podnikáním v tomto odvětví odpověděl respondent, že žádné ani podobné zkušenosti v tomto typu odvětví nikdy neměl. Jeho podnikání se věnovalo pouze dekorativním návrhům a designu.

Následovala otázka, zda podnikatel díky franchise Little Things dosahuje lepšího výsledku hospodaření. Majitelka firmy vybrala z uvedených možností „určitě ano“. V prostoru pro poznámky a připomínky majitelka firmy Loukales x design uvedla, že podíl franchisy Little Things postupně roste. Dle posledních statistických údajů z poskytnutých interních dokladů byl podíl Little Things 40 % z celkového obrátu firmy, úměrně s tím roste i celkový obrát firmy. Ing. arch. Radka Končická dále uvedla: „*Little Things patří mezi velmi oblíbenou značku v celé České republice. Lidé z Kutné Hory a okolí si chodí kupovat a zkoušet jejich zboží k nám. Je patrné, že když už se u nás zastaví, spousta z nich si odnese i nějaký ten designový kousek či květinu. Jsem přesvědčená, že díky Little Things jsme získali nové zákazníky, kteří se k nám rádi vrací.*“



## 5.2.2 Hradec Králové

Na první otázku dotazníku další respondent odpověděl, že o pojmu franchising se poprvé dozvěděl v roce 2014 a v tom samém roce došlo i k uzavření franchisingové spolupráce s Little Things.

Ve druhé otázce zaškrtnula majitelka ohledně motivace vstupu do franchisingu následující:

- nižší riziko podnikání,
- získání konkurenční výhody,
- nižší počáteční náklady,
- průběžná podpora franchisora.

Paní Zdeňka Hanušová dále v dotazníku poznamenala, že o konceptu Little Things se dozvěděla tak, že samotná majitelka společnosti Věcičky pro malé lidičky s.r.o. jí nabídla tuto formu spolupráce namísto dlouholeté spolupráce formou velkoodběratele.

Na další otázku „Co Vás motivovalo ke vstupu do konkrétního franchisingového řetězce Little Things?“ doplnil franchisant následující:

- nabídka franchisora,
- originální nápad tohoto konceptu,
- dlouhodobá spolupráce se značkou (jako velkoodběratel).

U druhého franchisanta jsou za výhody franchisingu s Little Things v současné době považovány tyto skutečnosti:

- nižší provozní náklady,
- nižší riziko podnikání,
- průběžná podpora franchisora,
- podnikání pod známým obchodním jménem,
- zvýšení příjmů z jiné podnikatelské činnosti.

Nevýhodu pak vidí majitelka firmy v:

- v podřizování se pokynům franchisora

V poznámce pak bylo upřesněno, že se jedná o rozmístění produktů v prodejně. Jelikož je v prodejně v Hradci Králové velmi malý prostor a franchisor si přeje mít vše vystavené,

upravené, ale zároveň vzdušné. Je to tedy občas velmi složité se přizpůsobit jeho představám o prezentaci jeho produktů.

Na otázku ohledně zkušeností s podnikáním v tomto odvětví odpověděl dotazovaný, že již dříve zkušenosti s dětským sortimentem měl. V této oblasti podniká přes dvacet let, jako velkoobchodatel Little Things byla paní Hanušová šest let a franchising provozuje osm let.

Následovala otázka, zda podnikatel díky franchise Little Things dosahuje lepšího výsledku hospodaření. Majitelka firmy odpověděla „spíše ano“. Tuto odpověď paní Hanušová zdůvodnila tím, že franchisa Little Things tvoří cca 50 % z jejího celkového obratu za celý rok. Tento údaj se oproti prvnímu dotazovanému liší v tom, že je o 10 % vyšší, ale od počátku je podíl obratu Little Things konstantní, tj. nezvyšuje se. Dle poznámek od paní Hanušové bylo zjištěno, že navázáním této spolupráce došlo k získání nových zákazníků a tím i k navýšení celkových tržeb z podnikání, ale také i to, že nebýt franchisingu, byl by její dosavadní způsob podnikání neudržitelný.

### **5.2.3 Brno**

Poslední tázaný respondent TEKO Brno zodpověděl v první otázce, že o konceptu franchisingu se poprvé dozvěděl v roce 2013 a ještě v tomtéž roce navázal franchisingovou spolupráci s Little Things jako jejich úplně první franchisant.

V druhé otázce byly zaškrtnuty tyto možnosti, které majitelku firmy motivovaly ke vstupu do franchisingu:

- nižší riziko podnikání,
- získání konkurenční výhody,
- nižší počáteční náklady,
- průběžná podpora franchisora,
- podnikání pod známým a oblíbeným obchodním jménem.

Na další otázku, proč vstoupila firma do tohoto konkrétního franchisingového řetězce Little Things, doplnil třetí nejzkušenější franchisant následující:

- originální nápad tohoto konceptu,
- dlouhodobá spolupráce se značkou (jako velkoobchodatel).

Spolupráce formou franchisingu přináší firmě TEKO Brno následující výhody, jak uvedla paní Berková:

- nižší provozní náklady,
- nižší riziko podnikání,
- zvýšení příjmů z jiné podnikatelské činnosti.

Jako nevýhody byly zmíněny tyto:

- platby za zprostředkování prodeje,
- nedostatek zboží a delší čekací lhůta na dodání.

Franchisant následně připsal do poznámek, že platby za zprostředkování prodeje, tj. procenta ze zisku, samozřejmě respektuje, ale byl by rád za případné setkání a konzultaci o jejich změně. Co se týče nedostatku zboží, je to především dáno vyšším zájmem o toto zboží v obchodním centru, jelikož se zde jedná o jedinou takto orientovanou prodejnu s dětským a těhotenským sortimentem. V provozovně jde na největší odbyt právě novorozenecké oblečení, kterého Little Things již nevyrobí takové množství jako dříve. Z toho vyplývá i delší čekací lhůta na jeho opětovné došití a naskladnění.

Co se týká otázky na zkušenosti z podnikání v tomto odvětví, odpověděla paní Beková, že má dlouhodobou praxi jako porodní asistentka a tím i mnoho zkušeností v této oblasti podnikání.

Na další otázku, zda dosahuje díky Little Things lepšího výsledku hospodaření, odpověděla majitelka firmy „určitě ano“. Svou odpověď upřesnila informací, že Little Things každý rok tvoří cca 60 % celkového obrátu její firmy.

#### **5.2.4 Shrnutí**

Většina odpovědí všech respondentů se naprosto shoduje a jen ojediněle se liší. V této podkapitole je uvedené shrnutí a zhodnocení celého dotazníkového šetření.

Na začátku dotazníku z odpovědí vyplynulo, že dva ze tří dotazovaných již se společností Little Things měli dlouholeté zkušenosti, a to jako velkoodběratelé. Proto se rozhodli k pro ně výhodnější spolupráci formou franchisingu. Třetí a zároveň nejnovější z franchisantů se rozhodl k této spolupráci na základě vlastní zkušenosti s jejich produkty a také znalosti ostatních franchisantů z tohoto řetězce.

Dále je dobré si povšimnout, že všichni dotazovaní se jednoznačně shodli na těchto výhodách franchisingu:

- nižší riziko podnikání,
- nižší počáteční náklady,

- získání konkurenční výhody.

Respondenti pocítují velkou výhodu ve snížení podnikatelského rizika tím, že svoji podnikatelskou činnost rozloží do více pilířů a tím zmenší již zmíněné riziko z podnikání. Dále si jsou vědomi nižších počátečních nákladů, které jim forma franchisingu nabízí například v pořízení zboží. Za zboží, které franchisor poskytne a franchisant prodává, nic neplatí. Pokud se zboží za danou sezónu neprodá, výrobky jsou staženy zpět k franchisorovi, a franchisantovi tak nevznikají přebytečné zásoby z neprodaného zboží. V neposlední řadě dotazovaní zmiňují, že jim forma franchisingu přináší konkurenční výhodu. Franchisanti prodávají výrobky již zavedené a osvědčené značky, využívají výhod v již nastaveném marketingu, např. propagace jejich prodejny na webových stránkách a sociálních sítích společnosti Little Things, neustálé doplňování a rozšiřování sortimentu, nemusí sledovat požadavky trhu a reagovat na ně, to vše obstará franchisor.

Z dotazníku také vyplynulo, že všichni franchisanti mají i jiný zdroj příjmů z podnikání. Dva z respondentů, tedy konkrétně z Brna a Hradce Králové, provozují svou další podnikatelskou činnost s obdobným sortimentem. Kdežto v Kutné Hoře jsou propojeny dva úplně odlišné obory podnikání.

Spolupráce s Little Things jim všem přináší minimálně 40 % celkové obratu. Všichni tedy jednoznačně dosahují díky franchisingu lepšího výsledku hospodaření. Všichni franchisanti také uvedli, že si uvědomují přínosy franchisingu i pro jejich vlastní podnikatelskou činnost, například vyšší tržby, noví zákazníci a větší povědomí o firmě.

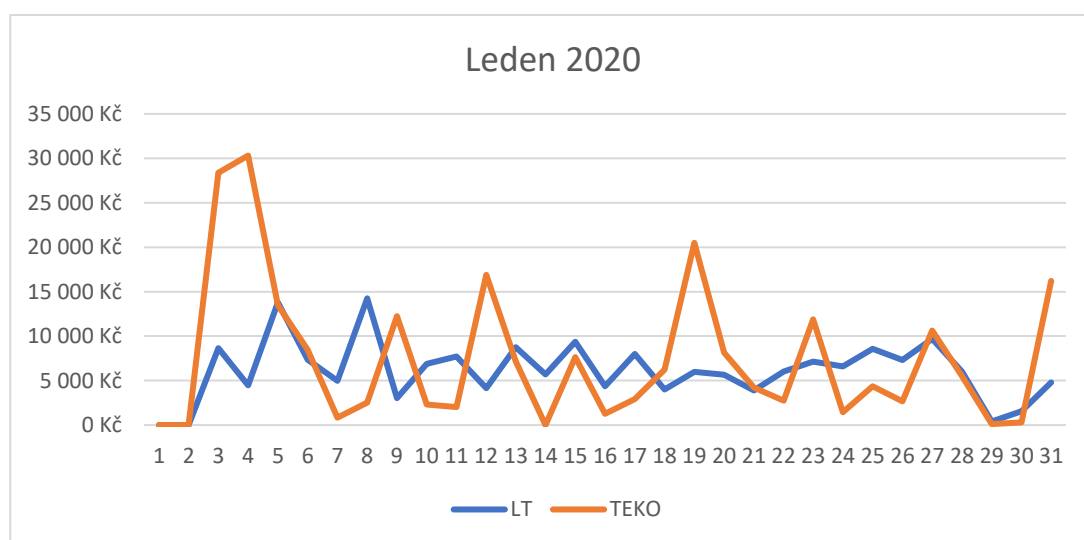
Poslední dvě otázky dotazníku zněly takto: „Splňuje tento koncept spolupráce Vaše očekávání?“ a „Doporučil/a byste začínajícím podnikatelům tuto formu spolupráce?“ Opět všichni respondenti uvedli, že koncept franchisingu s Little Things splňuje jejich očekávání a určitě by tuto formu spolupráce doporučili začínajícím podnikatelům.

### **5.3 Analýza nejvýznamnějšího franchisanta**

Aby bylo potvrzeno, že franchisy dosahují díky konceptu Little Things, resp. Franchisingu, větší konkurenceschopnosti a celkově lepších výsledků, byl vybrán nejvýznamnější a nejstarší franchisant Little Tings – firma TEKO Brno. Jejich obraty jsou největší v porovnání s ostatními franchisanty a také se společností Little Things spolupracují nejdéle, tj. od roku 2013.

Sortiment společnosti Little Things je sezónní, jejich největší tržby lze zaznamenat s nástupem jara a podzimu díky jejich každoroční nové kolekci outdoorovému oblečení, se kterým na trhu vynikají. Další zajímavostí je, že firma Little Things nenabízí žádné povánoční výprodeje jako ostatní konkurenti. Výprodeje jsou typické spíše pro letní období, kdy společnost nabízí poslední neprodané kousky.

Jak lze vidět na obrázku 12, franchisa Little Things (LT) dosahuje v měsíci lednu nižších tržeb oproti těhotenskému sortimentu firmy TEKO. Je to dáno tím, že na zboží poskytnuté franchisorem se nevztahuje žádná sleva ani jiná akce. Naopak na ostatní zboží na prodejně se vztahují povánoční slevy, které probíhají celý měsíc. Nejvyšší tržby lze zaznamenat hlavně o víkendech a jak lze vyčíst z grafu, velký zájem o zlevněné produkty TEKO málokdy podpoří prodej nezlevněných kousků LT. V tomto období se ukazuje, že mít rozloženou podnikatelskou činnost do více oblastí je výhodou. Podíl tržeb provozovny za měsíc leden je v poměru 45 % prodaných výrobků Little Things a 55 % produktů z firmy TEKO Brno.

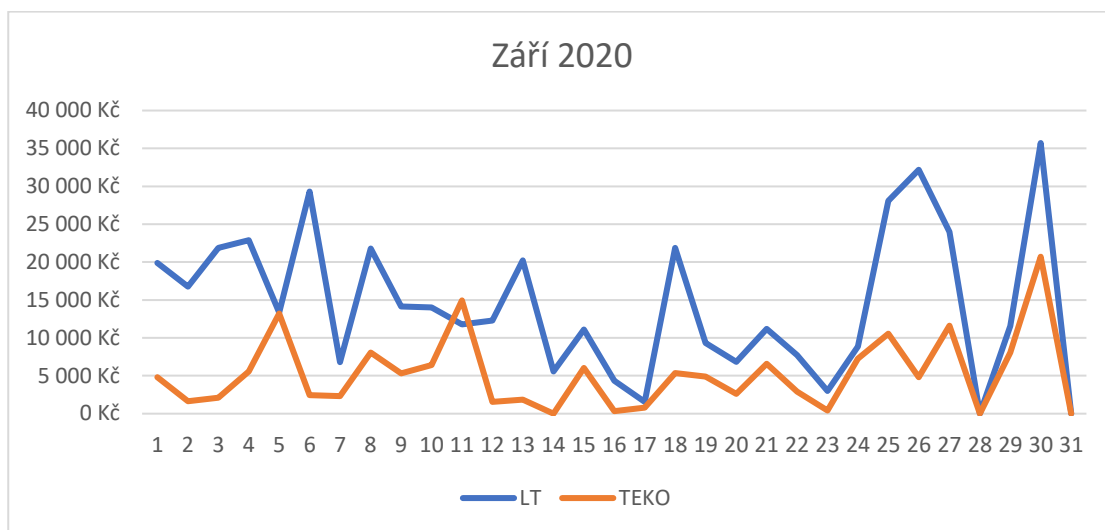


**Obrázek 12** – Graf tržeb provozovny TEKO Brno v lednu roku 2020

*Zdroj: zpracováno dle interních dokladů*

Naopak v období, kdy zájem o produkty Little Things roste (jaro, podzim), jsou tržby výrazně vyšší než za produkty firmy TEKO. V tomto období opět neprobíhají žádné akce ze strany LT, ale ani ze strany TEKO. Opět je vidět i na obrázku 13, že mají velký vliv na výši tržeb soboty a neděle. V grafu lze zaznamenat i mírný nárůst tržeb za těhotenské zboží, které se v tomto období díky vysokému zájmu o produkty Little Things prodává lépe. Například v měsíci září je pak podíl tržeb odskočen výrazněji, a to na 73 % pro Little Things a 27 %

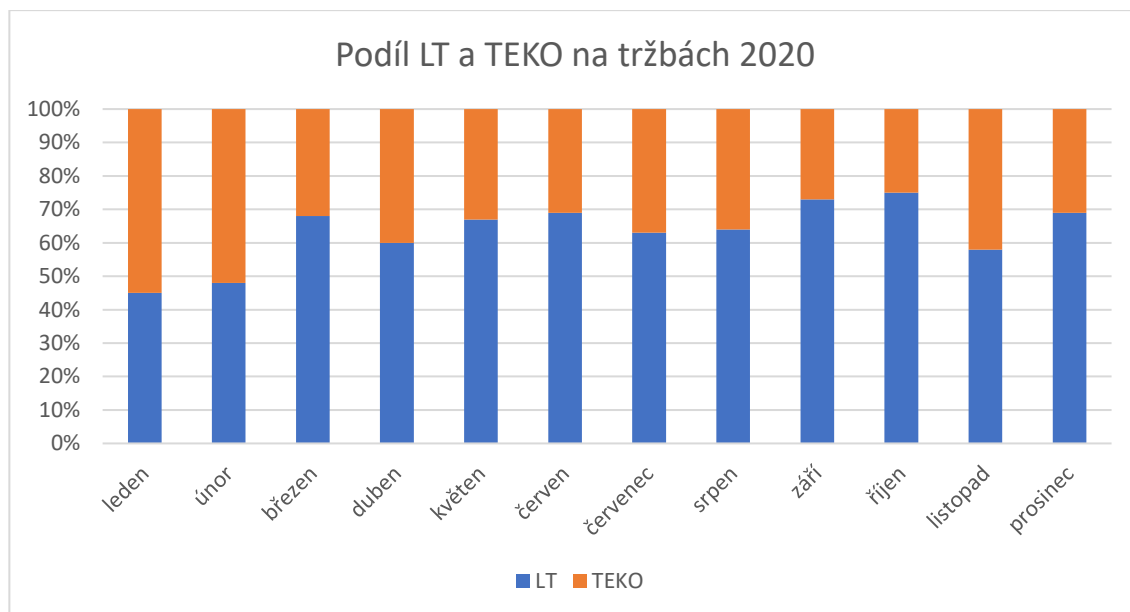
pro TEKO Brno. Takovýto nárůst můžeme sledovat i v následujícím měsíci, pak již dochází k mírnému poklesu tržeb.



**Obrázek 13** – Graf tržeb provozovny TEKO Brno v září roku 2020

*Zdroj: zpracováno dle interních dokladů*

Na následujícím obrázku 14 lze vidět podíl tržeb v jednotlivých měsících za rok 2020. Jak již bylo zmíněno, prodej firmy Little Things je velmi sezonní. V měsících březen, květen, červen, září a říjen se tržby Little Things podílí cca 70 % na celkových tržbách provozovny, naopak například v měsících leden a únor představují jejich tržby necelých 50 %. Ostatní měsíce se pak pohybují okolo 60 % z celkové tržby firmy TEKO Brno za určitý měsíc.



**Obrázek 14** – Graf podílů tržeb LT a TEKO Brno v roce 2020

*Zdroj: zpracováno dle interních dokladů*

## 5.4 Zhodnocení

Příjemce franchisingové licence TEKO Brno v průběhu let získává díky této formě spolupráce mnohem lepších výsledků hospodaření. Z poskytnutých interních zdrojů byl zpracován přehled podílů na tržbách obou ekonomických subjektů v provozovně TEKO Brno za posledních pět let. Z výpočtů vyplynulo, že se mírně zvyšuje podíl franchisingového řetězce Little Thing, ale zároveň se zvyšuje i celkový obrat firmy TEKO Brno. Z tabulky 5 lze vyčíst, že z dlouhodobého hlediska procenta podílů mají vzestupnou tendenci. Z těchto zpracovaných údajů je možné potvrdit tvrzení majitelky firmy, která v dotazníku uvedla, že v průběhu let franchisingové spolupráce se podíl pohybuje kolem 60 % pro Little Things a 40 % pro TEKO Brno.

**Tabulka 5** – Podíly firem TEKO Brno a Little Things v letech 2017–2021

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>TEKO Brno</b>	40,08 %	41,92 %	38,17 %	36,75 %	35,25 %
<b>Little Things</b>	59,92 %	58,08 %	61,83 %	63,25 %	64,75 %

*Zdroj: zpracováno dle interních dokladů*

Jediná změna, kterou firma TEKO Brno pociťuje, je výraznější propad v tržbách, který zapříčinila pandemie covid-19. V průběhu pandemie musely být některé kamenné provozovny

úplně nebo částečně zavřené. Prodejna TEKŮ Brno mohla fungovat v rámci výdejního okénka, čímž si zajistila alespoň částečnou náhradu tržeb. Navzdory této situaci, která probíhala od roku 2019 do roku 2021, se však podíl tržeb jednotlivých subjektů nijak zvlášť nezměnil. Sama majitelka uvedla, že i v této těžké době nepocítila menší zájem o nabízené produkty, a to díky stále klientele a tak typickému sortimentu.

Ze získaných materiálů lze jednoznačně potvrdit, že firma TEKŮ se díky využívání dlouhodobého franchisingu stává konkurenceschopnějším podnikem. Franchising paní Berkové přináší:

- vyšší celkové obraty,
- rostoucí podíl franchisingového řetězce LT,
- navazující sortiment.

Zásadní výhodu lze spatřit právě v navazujícím sortimentu firmy Little Things na těhotenské zboží firmy TEKŮ Brno. Když přijde budoucí maminka do prodejny, nalezne zde oblečení pro sebe, ale také kompletní výbavičku pro novorozence. V takovém případě je potřeba zákaznici nabídnout i další sortiment, který bude v následujících letech pro své dítě potřebovat, díky čemuž se bude opětovně vracet.



## 6 FORMULACE ZÁVĚRŮ A DOPORUČENÍ

Závěr této části diplomové práce je zaměřen na vlastní zhodnocení, zda a v jaké míře je franchising využíván pro lepší konkurenceschopnost malých a středních podniků z pozice franchisora i franchisanta.

Dále je uvedeno doporučení jak pro stávající, tak budoucí franchisanty tohoto konceptu, ale i pro podnikatele, kteří se rozhodují, zda do franchisingu jako do možné formy spolupráce vstoupit.

### 6.1 Vlastní zhodnocení

Pro zhodnocení bylo učiněno srovnání výhod a nevýhod plynoucích pro franchisora, a to z několika hledisek. Ze zpracovaných interních údajů lze provést vyhodnocení z ekonomického hlediska, dle sepsané smlouvy z hlediska právního a ze zkušeností autora této práce jako zaměstnance společnosti Little Things, z dotazníkového šetření lze pozorovat i pohled osobní. Některé ze zmíněných aspektů jsou uvedeny v tabulce 6.

**Tabulka 6** – Výhody a nevýhody z pohledu konkrétního franchisora

FRANCHISOR	
VÝHODY	NEVÝHODY
rozšířené povědomí o firmě	riziko poškození dobrého jména
menší administrativa	minimální poplatky za služby franchisora
menší ztráty v pandemii covid-19	šíření dezinformací o produktech a materiálech od franchisantů
bezproblémová spolupráce s franchisanty	
neměnicí se procenta ze zisku	

*Zdroj: vlastní zpracování*

Důležité je také zhodnotit výhody a nevýhody plynoucí z druhé strany franchisingu, tedy ze strany franchisantů. Opět je zde posouzené ekonomické, právní i osobní hledisko. Vyhodnocení je uvedeno níže v tabulce 7.

**Tabulka 7** – Výhody a nevýhody z pohledu konkrétních franchisantů

FRANCHISANT	
VÝHODY	NEVÝHODY
stahování přebytečných zásob	daný vzhled prodejny
marketing zajištěn franchisorem	neměnicí se procenta ze zisku
pravidelné doplňování nového zboží	méně marketingových akcí (slevových, propagačních)
bezproblémová spolupráce s franchisorem	omezený počet zboží
nulové náklady na franchising – žádné vstupní ani jiné poplatky	
spolupráce s prosperující a neustále se rozvíjející společností	
změny v sortimentu	změny v sortimentu

*Zdroj: vlastní zpracování*

Co se týče nevýhody minimálních marketingových akcí, tedy slevových a propagačních, franchisor poznamenal, že se jedná o velmi finančně náročné aktivity a zároveň si chce udržet kvalitu a s ní související cenu svých výrobků.

V poslední části tabulky je uvedeno spojení „změny v sortimentu“, které lze považovat za výhodu, a to v rámci přizpůsobování se neustále měnícím se požadavkům spotřebitelů. Společnost Little Things, respektive franchisor, se tak snaží rychle reagovat na vyvíjející se trh a uspokojit budoucí poptávku. Ze strany franchisanta lze pokládat tyto změny za nevýhodné, jelikož vždy nemusí odpovídat zájmu zákazníků v daném místě či regionu.

Je tedy patrné, že pro oba subjekty spolupráce formou franchisingu skýtá několik výhod, které jim napomáhají si udržet svou pozici na trhu, a dokonce jim přináší větší konkurenceschopnost i v této složité době.

Zhodnocení vyplývá jak z vlastních zkušeností, tak i ze zpracovaného dotazníkového šetření a dalších interních materiálů. Ve společnosti Little Things autor práce již několik let pracuje a je tak ve středu dění. Z tohoto důvodu bylo vybráno i toto téma, aby se autor dozvěděl, zda a v jakém rozsahu lze franchising využít v rámci větší konkurenceschopnosti podniku. Autora práce překvapilo, kolik výhod franchising přináší všem zúčastněným a také zjištění, že zmíněné ekonomické subjekty si jsou všech těchto výhod vědomy.

## 6.2 Vlastní doporučení

Ze všech prostudovaných materiálů a informací, které mi byly poskytnuty, jsem dospěla k těmto doporučením.

Ze strany franchisora nyní vidím větší výhodu v nabízení franchisingových licencí než v investování velkých finančních prostředků na rozšiřování vlastních prodejních sítí. Vlivem pandemie je v současné době trend prodeje zaměřen na internetové obchody, tj. e-shopy. Z mého pohledu bych tedy doporučila zaměřit se na hledání nových franchisantů, kteří mohou společnosti nabídnout upevnění pozice na trhu, a to prostřednictvím větší propagace na webových stránkách, ale také využít vlivu sociálních sítí a tištěných letáků a magazínů. S tím také souvisí rozšiřování povědomí o značce a jejích kvalitních produktech.

Navrhuji franchisorovi více se zaměřit na propagaci nejen vlastních prodejen, ale podpořit marketingově i jednotlivé franchisy, např. formou slevových či věrnostních kupónů do jejich provozoven nebo upřádání akce pro zákazníky v místě franchisy, které nalákají jak nové zákazníky, tak upevní vztahy s těmi stávajícími.

Franchisantům bych doporučila prohlubovat užší vztahy s franchisorem, tzn. zajímat se a tím získávat přesné informace o materiálech, ze kterých společnost vyrábí své produkty. Díky těmto informacím a znalostem mohou zákazníkům nabídnout přesně to, co potřebují. Měli by si být vědomi, že poskytnutím chybných sdělení mohou poškodit dobré jméno firmy.

V případě, že je někdo z franchisantů nespokojený s body ve smlouvě, které se týkají výše procent za zprostředkování prodeje výrobků Little Things, by bylo dobré si sjednat osobní schůzku s franchisorem. Majitelka společnosti je ochotná přistoupit na změnu podmínek ve smlouvě v rámci dobrých a dlouholetých vztahů.

Na základě mého subjektivního pohledu jakožto autora této práce a současně zaměstnance firmy Little Things mohu tento konkrétní koncept jen doporučit. Společnost má velmi dobrou podnikovou kulturu, neustále se snaží rozvíjet, zdokonalovat a uspokojovat měnící se potřeby zákazníků. Také ale nezapomíná podporovat své franchisanty.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vyhodnotit, zda a v jaké míře může franchising jakožto způsob podnikání poskytnout konkurenceschopnost malým a středním podnikům.

První kapitola se věnuje malému a střednímu podnikání. Jsou zde definované pojmy úzce související s podnikáním, například co je podnikání a podnik, charakteristika malých a středních podniků a s tím související jejich výhody a nevýhody. Dále navazují statistické údaje o postavení malých a středních podniků v České republice. V závěru této kapitoly jsou popsány možnosti spolupráce mezi jednotlivými ekonomickými subjekty, kde je jednou z uvedených možností právě franchising.

Druhá kapitola navazuje na poslední definovanou možnost spolupráce mezi podniky – franchising. Tato část práce charakterizuje samotný franchising, jeho historii, formy a s ním související důležité pojmy. Také se zaměřuje na tuto formu spolupráce v rámci České republiky, její právní úpravy a na neziskovou organizaci s nadnárodní úrovní, která sdružuje poskytovatele franchisingu – Česká asociace franchisingu. Další část se zabývá výhodami a nevýhodami franchisingu a franchisingovou smlouvou v praxi. Závěr druhé kapitoly je věnován pojmu konkurence a konkurenceschopnost malých a středních podniků.

Praktická část diplomové práce začíná třetí kapitolou, kde je představena konkrétní společnost – Věcičky pro malé lidičky s.r.o., historie jejího podnikání, postavení na trhu, image společnosti, interiér provozoven atd. V závěru této kapitoly je rozebrána konkrétní franchisingová smlouva mezi franchisorem (Little Things) a franchisanty.

Čtvrtá kapitola je již zaměřena na pohled, zkušenosti a informace od samotného franchisora získané z dotazníkového šetření. Dále je vypočten finanční přínos, který má společnost díky e-shopu, vlastním prodejnám i franchisám. Závěrem je konstatováno, že franchising se stal velkým přínosem pro tuto společnost v rámci její konkurenceschopnosti.

V páté kapitole jsou představeni jednotliví franchisanti. Díky dotazníkovému šetření jsou zpracovány důležité informace od všech franchisantů TEKŮ Brno, HANY dětské centrum s.r.o. a Loukales x design. Z poskytnutých odpovědí je vypracované shrnutí a zhodnocení, jaké výhody a nevýhody tato forma spolupráce poskytuje. Následně byl vybrán nejvýznamnější franchisant TEKŮ Brno. V kapitole je zpracován graf podílů tržeb ve vybraných měsících v závislosti na sezóně a graf podílů tržeb v posledních 5 letech, který má mírně vzestupnou tendenci.

Poslední kapitola se věnuje závěrům a zhodnocením autora této práce. Jsou zde zmíněné výhody a nevýhody plynoucí z tohoto franchisingového řetězce i vlastní doporučení jak pro konkrétní franchisanty, tak franchisora Little Things.

Z analýz konkrétních podniků tedy vyplynulo, že franchising poskytuje do velké míry konkurenční výhodu malým i středním podnikům, a to jak ze strany franchisora, tak ze strany franchisantů. Tuto osvědčenou formu spolupráce autor práce doporučuje jak začínajícím podnikatelům, kteří nechtějí jít do rizika vlastního podnikání, tak i již fungujícím podnikatelským subjektům, kteří chtějí rozšířit povědomí o své firmě cestou nejnižších nákladů.

## POUŽITÁ LITERATURA

ALON, Ilan, 2010. *Franchising Globally – Innovation, Learning and Imitation*. 1. vyd. Hampshire: Palgrave Macmillan, 253 s. ISBN: 978-0-230-23828-2.

AMSP ČR, 2021. *Vývoj malých a středních podniků v období 2010–2019, resp. 2020*. [online]. © 2017 AMSP ČR. [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://amsp.cz/vyvoj-malych-a-strednich-podniku-v-obdobi-2010-2019-resp-2020/>

CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ, 2017. *Franchising*. Praha: Wolters Kluwer, 184 s. ISBN 978-80-7552-661-8.

ČAF, 2015. *Česká asociace franchisingu*. [online]. © 2022 Česká asociace franchisingu. [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: <https://www.czech-franchise.cz/>

ČAF, 2022a. *Franchising v ČR*. [online]. © 2022 Česká asociace franchisingu. [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.czech-franchise.cz/franchising/franchising-v-cr>

ČAF, 2022b. *Členství v ČAF*. [online]. © 2022 Česká asociace franchisingu. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.czech-franchise.cz/clenstvi/clenstvi-v-caf>

ČAF, 2022c. *Stanovy* [online]. © 2022 Česká asociace franchisingu. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.czech-franchise.cz/clenstvi/stanovy>

ČAF, 2022d. *Výhody členství* [online]. © 2022 Česká asociace franchisingu. [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.czech-franchise.cz/clenstvi/vyhody-clenstvi>

Franchising, 2018. *Franšízing v ČR roste*. [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://franchising.cz/clanek/3521/fransizing-cr-roste/>

ifranchising, 2016. *Historie – počátky, současnost, budoucnost*. [online]. © Copyright 2006-2016 Český institut pro franchising. [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.ifranchising.cz/franchising.php?id=budoucnost>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 1997. *Franchising*. Praha: Grada, 76 s. ISBN 80-7082-339-9.

LEVY, Michael a Barton A. WEITZ, 2012. *Retailing Management*. 8. vyd. New York: McGraw-Hill Higher Education, 642 s. ISBN: 978-0-07-353002-4.

LUŠŤÁK, Jiří, 2019. *Franchising je bezpečnější forma podnikání. A jaké další výhody přináší?*. [online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/503339-franchising-je-bezpecnejsi-forma-podnikani-a-jake-dalsi-vyhody-prinasi/>

- MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1.vyd. Praha: Grada. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- MPO ČR, 2019. *Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice v roce 2018* [online]. © 2005–2021 MPO. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-podnikatelskeho-prostredi-v-ceske-republice-v-roce-2018--251001/>
- MPO ČR, 2021. *Živnostenské podnikání*. [online]. © 2005 - 2021 MPO. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/>
- PAVLÁK, Miroslav, 2014. *Ekonomika malých a středních podniků: studijní opora*. 1.vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 115 s. ISBN 978-80-261-0400-1.
- READLER, Carl, 2016. *The Franchising Handbook: How to Choose, Start and Run a Successful Franchise*. 1.vyd. Storbritannien: John Murray Press, 288 s. ISBN 978-1-473-6211-4
- ŘEZNÍČKOVÁ, Martina, 2009. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 190 s. ISBN 978-80-7400-174-1.
- ŘEZNÍČKOVÁ, Martina, 2009. *Podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 207 s. ISBN 978-80-7400-174-1.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- SOUČEK, Zdeněk, 2005. *Firma 21. století*. Praha: Professional Publishing, 258 s. ISBN 80-8641-988-6
- STRAKOVÁ, Jarmila a Jan VÁCHAL, 2020. *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Praha: Grada, 200 s. ISBN 978-80-271-1747-5.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. 560 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
- SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

TAYLOR, David, 2007. *Brand management: budování značky od vize k cíli*. Brno: Computer Press, 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ a kol., 2005. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ a kol., 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

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

Zákon č. 455/1996 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

ZICHOVÁ, Jaroslava, 2008. *Živnostenské podnikání*. Ostrava: Key Publishing. 197 s. ISBN 978-80-7418-001-9.



## **PŘÍLOHY**

<b>Příloha A</b> - Dotazník Franchisor .....	74
<b>Příloha B</b> - Dotazník Franchisant .....	76

## **Dotazník – FRANCHISOR**

Dobrý den, věnujte prosím pár minut svého času tomuto dotazníku. Dotazník obsahuje 13 otázek a nejsou v něm žádné citlivé údaje. Jsem studentka Univerzity Pardubice a zpracovávám diplomovou práci na téma Využití Franchisingu pro zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků. Tímto dotazníkem bych ráda poznala prostředí českého franchisingu a zjistila, co tato forma spolupráce přináší právě Vašemu podniku.

1. Kdy jste se poprvé dozvěděl/a o franchisingu?

2. Co Vás přimělo ke vstupu do této formy podnikání?

- zvýšení tržeb
- zvýšení povědomí o značce
- rozšíření působnosti
- na doporučení

Jiné...

3. Jak dlouho tento koncept nabízíte?

4. Jak je možné se dozvědět o spolupráci s Vaší společností?

- webové stránky
- na prodejnách
- internet – sociální sítě

Jiné...

5. Měl/a jste předtím zkušenost s jinou formou spolupráce?

- ANO                       NE

6. Pokud ano, uveďte s jakou:

7. Jaké výhody Vám spolupráce formou franchisingu přináší v současné době?

- vyšší celkový obrat

- nižší administrativa
- zvýšené povědomí o firmě
- přiblížení se k zákazníkovi
- zvýšení odbytu zboží
- menší administrativa

Jiné...

8. Co je pro Vás nevýhodné při této formě podnikání?

- riziko poškození dobrého jména podniku
- tlak ze strany franchisanta

Jiné...

9. Doporučil/a byste franchising i jiným fungujícím společností?

- ANO                       NE

Jiné...

10. Je něco konkrétního, co byste z Vaší pozice franchisora změnil/a?

11. Přináší Vám tato forma spolupráce lepší výsledky?

- ANO                       SPÍŠE ANO  
 SPÍŠE NE                 NE

12. Pokud ano, uveďte příklady:

13. Splňuje franchising Vaše očekávání?

- ANO                       NE

PROSTOR PRO POZNÁMKY

*Zdroj: vlastní zpracování*

## **Dotazník – FRANCHISANT**

Dobrý den, věnujte prosím pár minut svého času tomuto dotazníku. Dotazník obsahuje 10 otázek a nejsou v něm žádné citlivé údaje. Jsem studentka Univerzity Pardubice a zpracovávám diplomovou práci na téma Využití Franchisingu pro zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků. Tímto dotazníkem bych ráda poznala prostředí českého franchisingu a zjistila, co tato forma spolupráce přináší právě Vašemu podniku.

1. Kdy jste se poprvé dozvěděl/a o franchisingu a kdy došlo k podepsání franchisingové smlouvy s LT?

2. Co Vás přimělo ke vstupu do této formy podnikání?

- nižší riziko podnikání
- získání konkurenční výhody
- nižší počáteční a provozní náklady
- průběžná podpora franchisora
- na základě doporučení
- lepší přístup k úvěrům, leasingu, pojištění atd.
- podnikání pod známým a oblíbeným obchodním jménem

Jiné...

3. Jak jste se dozvěděl/a o franchisingovém konceptu Little Things?

- oslovil mě franchisor
- sám/sama jsem si hledala možné franchisory
- byl/a jsem zákazníkem LT
- z internetu, tisku atd.

Jiné...

4. Co Vás motivovala ke vstupu do konkrétního franchisingového řetězce LT?

- nabídka franchisora
- originální nápad tohoto konceptu
- osvědčené know-how
- na základě doporučení
- úspěšnost franchisora
- znalost jiných franchisantů z toho řetězce

Jiné...

5. Jaké výhody Vám spolupráce formou franchisingu přináší v současné době?

- nižší provozní náklady
- nižší riziko podnikání
- průběžná podpora franchisora
- podnikání pod známým obchodním jménem
- zvýšení příjmů z jiné podnikatelské činnosti

Jiné...

6. Co je pro Vás nevýhodné při této formě podnikání?

- závislost na franchisorovi
- podřizování se pokynům franchisora
- kontroly ze strany franchisora
- odvod poplatků (procent ze zisku)

Jiné...

7. Měl/a jste předtím nějaké zkušenosti v tomto odvětví?

ANO  NE

8. Dosahujete díky Little Things lepšího výsledku hospodaření?

ANO  SPÍŠE ANO

SPÍŠE NE  NE

9. Splňuje tento koncept spolupráce Vaše očekávání?

ANO  NE

10. Doporučil/a byste začínajícím podnikatelům tuto formu spolupráce?

ANO  SPÍŠE ANO

SPÍŠE NE  NE

PROSTOR PRO POZNÁMKY

*Zdroj: vlastní zpracování*