



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS PLAN

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ondřej Fréhar

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

BRNO 2018

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na rozšíření podnikatelských aktivit firmy FreOn Services s.r.o., která se zabývá investicemi do různých projektů. Bakalářská práce rozebírá rozvoj podnikatelských aktivit formou vstupu do franchisového konceptu. Pro účely práce a realizace byl vybrán existující koncept, který se zabývá zákonnými povinnostmi v oblasti BOZP a PO. Z důvodu utajení nebude v této práci jmenován.

Teoretická část obsahuje definice podnikatelského plánu, použitých analýz, objasnění pojmů BOZP a PO, seznámení s pojmem Franchising a charakteristiku malých podniků.

Praktická část pak předkládá podnikatelský plán.

Abstract

The bachelor thesis focuses on expanding the business activities of FreOn Services s.r.o., which is currently engaged in various projects. The bachelor thesis analyzes the development of business activities by entering a franchise concept. For the purposes of the bachelor thesis and realization was selected franchise concept under the brand, which deals with statutory duties in the field of OHS and FP. The brand will not be named in this bachelor thesis.

The theoretical part contains definitions of business plan, used analyzes, explanation of the term of OHS and FP, introduction to the term of franchising and the characteristics of small businesses.

The practical part contains the business plan.

Klíčová slova

Franchising, podnikatelský záměr, Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP), Požární ochrana (PO), rozšíření podnikatelských aktivit, SLEPTE analýza, Porterova analýza, SWOT analýza

Key words

Franchising, business plan, Occupational Health and Safety (OHS), Fire protection (FP), expansion of business activities, Porter analysis, SLEPTE analysis, SWOT analysis

Bibliografická citace

FRÉHAR, O. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 71 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně 15. 5. 2018

Podpis studenta:

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce panu **Ing. Tomáši Heraleckému Ph. D.** za konzultace, odborné rady, připomínky a tipy na hodnotné zdroje a také za jeho čas.

Díky patří také oponentovi **Ing. Mgr. Richardovi Savickému**, který věnoval svůj volný čas a mou práci si pročetl a ohodnotil.

Dále bych chtěl poděkovat všem, kteří mě při zpracovávání práce podporovali a také těm, kteří mi dávali podnětné připomínky.

Obsah

Úvod	11
1. Cíle práce, metody a postupy zpracování.....	13
2. Teoretická východiska práce	15
2.1. Podnikatelský plán	15
2.1.1. Předinvestiční fáze.....	16
2.1.2. Investiční fáze	16
2.1.3. Provozní fáze	16
2.1.4. Technicko-ekonomická studie	16
2.1.5. Marketingový mix (4P).....	17
2.1.6. Financování.....	17
2.1.7. Struktura podnikatelského plánu	18
2.2. Náležitosti podnikatelského plánu	19
2.2.1. Rozpočet	20
2.2.2. Kalkulace	20
2.2.3. Bod zvratu.....	20
2.2.4. Metody hodnocení investic	21
2.3. SLEPTE analýza.....	22
2.4. Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	23
2.5. SWOT analýza	24
2.6. Analýza rizik	25
2.7. Franchising.....	27
2.7.1. Pojmy.....	28
2.7.2. Výhody a nevýhody franchisingu z pohledu franchisora	29
2.7.3. Výhody a nevýhody franchisingu z pohledu franchisanta.....	30
2.7.4. Celková koncepce podniku a její tvorba.....	31

2.7.5.	ČAF.....	33
2.8.	Malé a střední podniky	34
2.9.	Bezpečnost práce a požární ochrana (BOZP a PO).....	34
3.	Analýza současného stavu	35
3.1.	SLEPTE analýza.....	35
3.2.	Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	37
3.3.	Analýza konkurence.....	40
3.4.	SWOT Analýza	41
4.	Vlastní návrhy řešení.....	44
4.1.	Franchisový koncept	44
4.1.1.	Výhody	44
4.1.2.	Nevýhody.....	45
4.2.	Technicko-ekonomická studie	45
4.2.1.	Shrnutí ze současného stavu	45
4.2.2.	Odhad budoucího vývoje poptávky	45
4.2.3.	Umístění.....	46
4.2.4.	Lidské zdroje	46
4.3.	Marketingový mix	47
4.3.1.	Produkt (Product).....	47
4.3.2.	Cena (Price)	49
4.3.3.	Distribuční cesty (Place).....	50
4.3.4.	Propagace (Promotion)	51
4.4.	Časový harmonogram	53
4.5.	Finanční plán	53
4.5.1.	Optimistická varianta.....	53
4.5.2.	Pesimistická varianta	55
4.6.	Bod zvratu	57

4.7. Doba návratnosti	57
4.8. Financování podnikatelského záměru	57
4.8.1. Equa bank (malý podnikatelský úvěr)	58
4.8.2. Reiffeisen bank (neúčelový úvěr)	58
4.8.3. Fio banka (podnikatelský kontokorent)	58
4.8.4. Moneta Money Bank (nezajištěný podnikatelský úvěr do 2,5 mil. Kč)	58
4.9. Analýza rizik	58
4.10. Strukturovaný podnikatelský plán	59
4.10.1. Realizační resumé	59
4.10.2. Charakteristika firmy a jejich cílů	60
4.10.3. Organizace řízení	60
4.10.4. Výsledky technicko-ekonomické studie	60
4.10.5. Shrnutí a závěry	60
4.11. Rozhodnutí o realizaci.....	61
Závěr	62
Seznam použitých zdrojů	63
Seznam použitých zkratk a symbolů	66
Seznam grafů.....	68
Seznam obrázků	69
Seznam tabulek	70
Seznam příloh.....	71

ÚVOD

Toto téma jsem si vybral proto, že jsem v roce 2016 založil firmu s názvem **FreOn Services s.r.o.**, která byla založena za účelem podnikání již při studiu a získání potřebné praxe vlastní činností a také za účelem vzdělávání se komplexním způsobem ohledně vedení firmy. Přínosem jsou její administrativní náležitosti, vlastní vedení účetnictví, motivace zaměstnanců, vedení týmu několika lidí, plánování a samostudium veškeré problematiky, na kterou během činnosti narážím.

Podnikatelský záměr tedy bude rozšířením podnikatelských aktivit firmy o zamýšlený franchisový koncept. Rozšíření podnikatelských aktivit formou franchisingu jsem zvolil z několika důvodů.

Prvním důvodem je, že v dnešním světě, kdy je velmi mnoho nápadů, startupů, inovací apod., se hůře hledá mezera na trhu a zabere více úsilí se prosadit s něčím novým, aby nový nápad šel vidět a uspěl. Je tedy lepší pro mé účely vzít již hotový nápad a navázat spolupráci.

Druhým důvodem je, že jde již o propracovaný fungující systém a oproti vlastní kompletní realizaci nového nápadu odpadá tvorba tohoto systému, vymýšlení a precizování produktu a marketingové aktivity jsou také jednodušší, protože franchisová síť již na trhu působí a buduje své povědomí o značce.

Mimo jiné je také velmi pádným argumentem podpora z centrály. Jedinou vadou na kráse franchisingu je relativní omezení vlastní kreativity, případně horší prosazování nových nápadů v rámci celé sítě a také franchisové poplatky, které jsou někdy až příliš velkým břemenem. Potenciální franchisant si tedy musí dobře rozmyslet, do kterého franchisového konceptu půjde a jak má nastavenou poplatkovou politiku.

Franchisový koncept působí na českém trhu už od roku 2011, od roku 2016 také na Slovensku. Jeho hlavní službou je outsourcing v zákonné oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany. Služby poskytuje všem podnikatelským subjektům v ČR. Filosofí firmy je zajistit komplexní službu v oblasti **BOZP a PO** a ochránit firmy před dopady sankcí ze strany úřadů a zároveň podnikatele co nejméně časově zatížit nevýdělečnou starostí o zákonné povinnosti.

Zároveň je firma členem **ČAF (Česká asociace franchisingu)**, což je výhoda, protože je to záruka, že jde o franchisový koncept, který je v souladu s franchisovým kodexem a že nejde o nic nekalého.

Daný koncept jsem vybral, protože jde o službu, jejíž zajištění požaduje zákon a v případě nesplnění zákonných povinností hrozí subjektům vysoké sankce. Dalším pozitivním kritériem výběru je, že firma má již mnoho fungujících franchisových poboček a více než pět tisíc smluvních klientů, což z tohoto franchisového konceptu dělá největšího hráče na trhu.

Pro realizaci byla vybrána oblast Opavska a Bruntálska z důvodu zázemí vlastní kanceláře v Opavě a také bylo toto území shodou okolností jediné volné pro zřízení této pobočky ze severu Moravy a Slezska, kam se činnosti firmy FreOn Services s.r.o. soustřeďují.

Pro účely této práce je pak pojem „firma“ chápán jako „podnik“. Dále z důvodu utajení bude zamýšlený franchisový koncept popisován anonymně pojmy jako centrála, franchisová společnost, koncept, franchisová síť apod.

1. CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této práce je vytvoření podnikatelského plánu pro rozšíření podnikatelských aktivit firmy FreOn Services s.r.o. o vybraný franchisový koncept. Dalším významným cílem je rozhodnutí, zda je tento koncept životaschopný a zda má cenu jej realizovat.

Nejdříve se bude práce zabývat teoretickými východisky. V teoretické části se seznámíme s podnikatelským plánem, s použitými analýzami, s pojmem franchising, charakterizujeme si malé a střední podniky a objasníme pojmy jako jsou BOZP a PO, resp. bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana.

Druhá část práce se zabývá analýzou současného stavu a vlastním návrhem řešení.

Dílčí cíle, kterých má být dosaženo:

- Zpracování SLEPTE analýzy
- SWOT analýza
- Porterova analýza
- Analýza konkurence
- Obhajoba výběru franchisového konceptu
- Stanovení výhod a nevýhod konceptu
- Identifikace případných rizik
- Rozhodnutí o realizaci

Bakalářská práce je vypracovávána za pomoci analýz makroprostředí a mikroprostředí podniku, z analýz **makroprostředí** jde o SLEPTE analýzu, která je součástí metod používaných v oblasti analýzy dopadů a bývá používána jako vstupní analýza pro analýzu SWOT. Podstatou této analýzy je pro každý faktor identifikovat jevy, vlivy, události a rizika, které ovlivňují nebo by v budoucnu mohly ovlivnit organizaci¹.

¹ PESTLE analýza. In: ManagementMania.com [online].

Z analýz **mikroprostředí** byly použity následující:

- **Porterova analýza** - pracuje s pěti základními oblastmi, kterými popisuje konkurenční prostředí a které určují strategickou pozici podniku².
- **Analýza konkurence** - určuje jeden z pěti typů konkurenčního statusu a čtyři úrovně konkurence podle nahraditelnosti produktů³.
- **SWOT analýza** - „*SWOT analýza je nástrojem integrujícím pozitivní a negativní faktory činnosti organizace, resp. silné a slabé stránky (identifikované v rámci vnitřního prostředí) a příležitosti a hrozby (odhalené ve vnějším prostředí organizace).*“⁴

Zpracování teoretické části proběhlo za pomoci knižních zdrojů, online zdrojů a odborných článků. Při **postupu zpracování** praktické části byly kromě knižních a online zdrojů použity také vlastní zkušenosti a vlastní iniciativa při jednání se zástupci vybraného franchisového konceptu.

² KAŇOVSKÁ, Lucie a David SCHÜLLER. Základy marketingu, s. 22.

³ KAŇOVSKÁ, Lucie a David SCHÜLLER. Základy marketingu, s. 24.

⁴ GRASSEOVÁ-MOTYCKOVÁ, Monika a Eva STEPÁNKOVÁ. METODY VYUZÍVANÉ PRO REŠENÍ PROBLÉMU V RESORTU OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY/THE METHODS FOR PROBLEM SOLVING IN THE MINISTRY OF DEFENCE OF THE CZECH REPUBLIC.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části se práce zabývá teoretickými podklady k tvorbě praktické části této práce, kde se seznámíme s podnikatelským plánem, použitými analýzami, franchisingem, malými a středními podniky a v neposlední řadě s pojmy BOZP a PO.

2.1. Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je významným nástrojem pro řízení rozvoje podniku. Při financování cizím kapitálem pomáhá přesvědčit investory, aby se projektem zabývali. Je užitečným nástrojem pro manažery, pracovníky bank a jiných institucí, které se podílejí na financování projektu, a další pracovníky, kteří se účastní procesu přípravy podnikatelského projektu⁵.

„Podnikatelský plán (business plan, projekt) je dokument, který popisuje základní důvod existence firmy, její strategii, cíle firmy a cestu k dosažení vytyčených cílů. Objasňuje podnikatelský záměr ve vztahu k obchodnímu prostředí, ve vztahu ke konkurenci a také ve vztahu k finančním prostředkům, potřebným pro jeho realizaci.“⁶

Proces přípravy a realizace podnikatelských projektů se pro průmyslová odvětví a pro odvětví služeb liší. Pro účely této práce se budeme zabývat pouze podnikatelským plánem zaměřeným na služby. Podnikatelský plán pro služby nemusí zohledňovat některá kritéria. Například technologie a výrobní zařízení nebo velikost výrobní jednotky. Materiálové vstupy a energie v oblasti služeb také nejsou významnou položkou, proto se jimi v teoretické rovině zabývat nebudeme.

J. Fotr dělí proces přípravy podnikatelských projektů do tří fází (předinvestiční, investiční a provozní).

⁵ FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*, s.7-8.

⁶ PALATKOVÁ, Monika. *Management cestovních kanceláří a agentur*, s. 187.

2.1.1. Předinvestiční fáze

V této fázi jde o identifikaci podnikatelských příležitostí, předběžný výběr projektů, přípravu projektu s analýzami jeho variant, hodnocení projektu a přijetí rozhodnutí o jeho realizaci nebo zamítnutí⁷.

Následuje také zpracování **technicko-ekonomické studie** projektu, která poskytne informace potřebné pro investiční rozhodnutí. Zejména pak komerční, technické, finanční a ekonomické požadavky⁸.

2.1.2. Investiční fáze

Více činností vedoucích k vlastní realizaci podnikatelského projektu. Důležitá je pečlivá kontrola časového plánu realizace projektu, aby nedocházelo ke vzniku tzv. vícenákladů (nákladů, které vznikly z důvodu zpoždění).

2.1.3. Provozní fáze

V této fázi dochází k samotnému uvedení projektu do provozu. Probíhá sledování procesů, zda se nevyskytují problémy. Pokud se zde problémy vyskytují, je příčina často v realizaci nebo přípravě⁹.

2.1.4. Technicko-ekonomická studie

Nejvýznamnější součástí **technicko-ekonomické studie** je, pro odvětví služeb, **analýza trhu a marketingová strategie**. V rámci **marketingového výzkumu** je potřeba:

- stanovit cílový trh projektu,
- analyzovat zákazníky,
- definovat segmenty trhu,
- analyzovat tržní konkurenci,
- analyzovat distribuční kanály,

⁷ FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*, s. 9-17.

⁸ FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*, s. 9-17.

⁹ FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*, s. 9-17.

- analyzovat obor (posoudit životní cyklus oboru),
- stanovit budoucí vývoj poptávky¹⁰.

Na základě takového výzkumu můžeme identifikovat tržní příležitosti i tržní rizika.

Částmi **technicko-ekonomické studie**, kromě výše zmíněných, jsou také:

- umístění jednotky,
- lidské zdroje,
- organizace a řízení,
- plán realizace projektu.

2.1.5. Marketingový mix (4P)

Z oblasti **marketingového mixu**, známého také v jednodušší formě jako 4P, je potřeba pro účely podnikatelského plánu stanovit optimální kombinace jednotlivých částí, které tvoří výrobek (**Product**), cena (**Price**), podpora prodeje (**Promotion**) a distribuce (**Place**).

2.1.6. Financování

Další neodmyslitelnou částí podnikatelského plánu je **financování projektu**.

Financování investic je děleno na 2 hlavní oblasti – financování vlastním kapitálem a financování cizím kapitálem.

Financování vlastním kapitálem je u nových projektů a firem bez historie tou nejjistější formou. Používá se u projektů, které mohou mít vyšší riziko, vyšší výnos nebo zde není možné z nějakého důvodu financování bankovní institucí. *Interní financování* používá jako zdroj financí vlastní prostředky firmy akumulované ze zisku minulých let. *Externí prostředky* vkládají společníci do podniku a jejich finance se tak stávají vlastním kapitálem podniku.

Financování cizím kapitálem je obvykle levnější než vlastní kapitál, ale bývá obtížněji dosažitelné. Dlouhodobá investice by měla být financována

¹⁰ FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*, s. 21-24.

dlouhodobým cizím kapitálem a krátkodobá krátkodobým cizím kapitálem. Splácení by mělo být v souladu s příjmy z investice. Jde například o financování bankovním úvěrem, nebankovními půjčkami, finančním leasingem nebo externím investorem¹¹.

„Interní financování přichází v úvahu pochopitelně pouze v případě, kdy podnikatelský projekt realizuje již existující firma. V tomto případě může firma využít pro financování projektu zisk po zdanění, odpisy, resp. i prodej některých složek investičního majetku.“¹²

V případě, že je firma nová, lze použít pouze **externí financování**. Základní zdroje tohoto typu financování jsou:

- původní vklady vlastníků,
- dlouhodobé dluhy (úvěry),
- krátkodobé bankovní úvěry (financování oběžných aktiv),
- vklady dalších subjektů,
- subvence a dary (dotace apod.),
- finanční leasing,
- venture capital (rizikový kapitál)¹³.

2.1.7. Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu by měla být následující:

- **Realizační resumé** – název, adresa, kontakt firmy, charakteristika produktu či služby, popis trhů, strategické zaměření firmy na období příštích 3 až 5 let, manažerské zkušenosti, finanční aspekty.
- **Charakteristika firmy a jejích cílů** – historie firmy, strategické cíle.

¹¹ Investice a jejich efektivita – financování investic. Businessinfo.cz [online].

¹² FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*, s. 71.

¹³ FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*, s.71-72.

- **Organizace řízení a manažerský tým** – organizační schéma, charakteristika vedoucích pracovníků, politika odměňování, dlouhodobé záměry a cíle, stanovení klíčových řídicích pozic.
- **Přehled základních výsledků technicko-ekonomické studie** – analýza trhu a konkurence, marketingové strategie, pracovních sil, analýza finanční situace, analýza rizik.
- **Shrnutí a závěry** – zdůvodnění očekávaného úspěchu, uvedení jedinečných rysů firmy, struktura vlastnictví firmy.
- **Přílohy** – výpisy z OR, CV, výsledky průzkumů trhu¹⁴.

2.2. Náležitosti podnikatelského plánu

Jiný pohled na strukturu a náležitosti podnikatelského plánu nabízí portál **jobs.cz**, dle kterého by měl podnikatelský plán zohledňovat optimistickou a pesimistickou (případně také realistickou) variantu a obsahovat následující části:

- **Titulní strana** – název společnosti, sídlo, společníci, kontakty, IČO.
- **Shrnutí** – hlavní myšlenka podnikání, zaujetí případného investora, stručný popis produktu a zákazníka, proč by měla firma uspět a cíle do 10 let.
- **Profesní a osobní údaje o vlastnících**
- **Popis podniku** – právní forma, adresa provozovny, objekt – zázemí.
- **Popis podnikatelské příležitosti** – výrobek/služba, trh, přidaná hodnota, konkurenční výhody.
- **Popis výrobku/služby** – vlastnosti, technické parametry.
- **Zajištění potřebných vstupů a dodavatelů** – včetně náhradních dodavatelů.
- **Časový harmonogram** – činnosti od této chvíle až k prvnímu zákazníkovi.
- **Konkurence**
- **Marketing**
- **Stanovení ceny**
- **Personální zdroje** – kompetence, odpovědnosti a organizační struktura.
- **Finanční plán** – zakladatelský a provozní rozpočet.

¹⁴ FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*, s. 169-173.

- **Rizika projektu**
- **Aktualizace podnikatelského plánu** – ideálně každý rok¹⁵.

2.2.1. Rozpočet

Rozpočet obsahuje seznam plánovaných výdajů a příjmů a může být použit na úrovni rodin, podniků, státu apod. Zpravidla se stanovuje na rok dopředu a jeho výsledkem je schodkový, ziskový nebo vyrovnaný rozpočet¹⁶.

2.2.2. Kalkulace

Kalkulace se dělí na *předběžnou* (před zahájením výroby) a *výslednou* (po ukončení výroby) a u obou představuje stanovení jednotlivých složek ceny (resp. náklady a zisk) na kalkulační jednici. Náklady se pak pro účely kalkulace dělí na *přímé, resp. jednicové náklady* a *nepřímé, resp. režijní náklady*¹⁷.

Způsoby stanovení nákladů na kalkulační jednici se v případě *přímých nákladů* zjistí obvykle dle technickohospodářských norem. V případě *nepřímých nákladů*, resp. režijních nákladů, lze náklady zjistit sečtením všech takových nákladů a následně je rozpočítat dle objemu výroby na 1 kalkulační jednici¹⁸.

2.2.3. Bod zvratu

Bod zvratu nastává tehdy, když se celkové tržby rovnají celkovým nákladům, zisk je tedy nulový. Je to chvíle, od které by měl již podnik dosahovat zisku. Bod zvratu tedy určuje čas, za který se podnik (nebo jeho část) stane ziskový (rentabilní). Pomáhá určit, zda se investice vyplatí a za jak dlouho, respektive při jakém objemu, je schopna pokrýt veškeré své náklady.

Bod zvratu je vyjádřen vztahem $T=CN$, kde T jsou tržby a $T=p \cdot q$, kde p je prodejní cena a q prodávané množství. CN jsou celkové náklady, které jsou

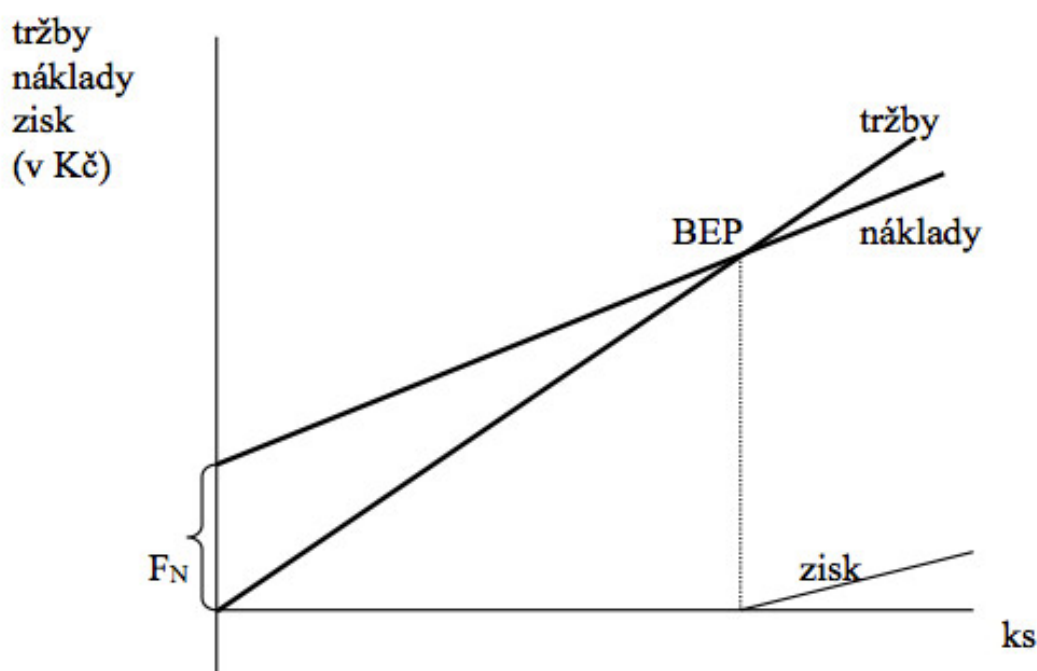
¹⁵ 15 kroků, jak sepsat podnikatelský plán. Jobs.cz [online]. LMC, 2013

¹⁶ Rozpočet (budget). Managementmania.com [online].

¹⁷ Kalkulace, pojem, členění, kalkulační vzorec, kalkulační metody. Ekonomie-ucetnictvi.cz [online].

¹⁸ Kalkulace, pojem, členění, kalkulační vzorec, kalkulační metody. Ekonomie-ucetnictvi.cz [online].

součtem FN (fixních nákladů) a $VN \cdot q$ (variabilních nákladů násobených množstvím), jde tedy o vztah $CN = FN + VN \cdot q$ ¹⁹.



Obrázek 1: Bod zvratu (dostupné z: Bod zvratu u proporcionálního průběhu celkových příjmů a celkových nákladů. In: Publi.cz [online].)

2.2.4. Metody hodnocení investic

Hodnocení investic se využívá ke zjištění návratnosti investovaných prostředků, respektive jak dlouho bude trvat, než si investice na sebe „sama vydělá“. Dělí se do dvou skupin podle toho, jestli počítají s faktorem času nebo nikoliv, na **statické** (ROI, DN), které nerespektují časovou hodnotu peněz, a **dynamické** (ČSH, VVP, EVA), které se používají při investicích s delší ekonomickou životností.²⁰

ROI (*return on investment*) se vypočítá jako podíl průměrného ročního zisku z dané investice a nákladů na investici. Pokud je ROI vyšší než požadovaná míra výnosu, je investice výhodná.

¹⁹ Bod zvratu (Break Even Point). ManagementMania.com [online].

²⁰ Metody hodnocení investic. Altaxo.cz [online].

DN (*doba návratnosti*) je podíl investice a generovaného cash flow z investice. Čím kratší je doba návratnosti, tím je pro podnik výhodnější. Neměla by překročit životnost investice.

ČSH (*čistá současná hodnota*) vyjadřuje rozdíl mezi očekávanými příjmy a výdaji investice v celém průběhu investice. Neboli hodnota všech peněžních toků z investice. Žádoucí je kladná hodnota ČSH.

VVP (*vnitřní výnosové procento*) je alternativa k ROI, která navíc počítá s časovou hodnotou peněz. Pomocí diskontovaného cashflow ukazuje, kolik investice vydělá.

EVA (*economic value added*) se vypočítává jako provozní výsledek hospodaření očištěný o daň z příjmu a o náklady na kapitál. Směřuje k ukazateli reálného cash flow²¹.

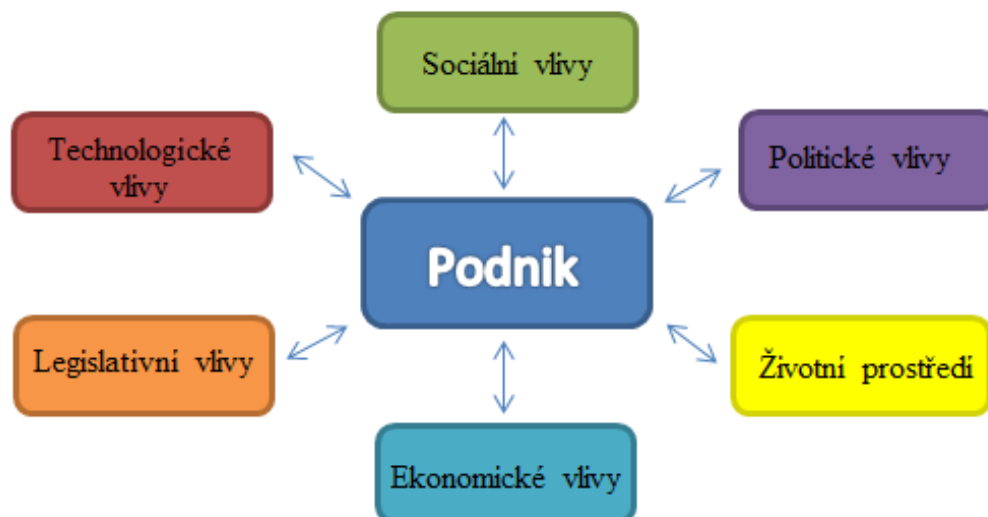
2.3.SLEPTE analýza

Známa také jako STEP, SLEPT, PEST či PESTE analýza. Jde o analýzu faktorů **makroprostředí** firmy, resp. společenské síly, které ovlivňují schopnost podniku obsluhovat své trhy, rozvíjet se a udržovat vztahy se svými zákazníky²². Název analýzy vychází z prvních písmen jednotlivých faktorů:

- Social factors (sociální faktory)
- Legislative factors (legislativní faktory)
- Economic factors (ekonomické faktory)
- Political factors (politické faktory)
- Technical and technological factors (technické a technologické faktory)
- Ecological factors (ekologické faktory)

²¹ Metody hodnocení investic. Altaxo.cz [online].

²² KAŇOVSKÁ, Lucie a David SCHÜLLER. Základy marketingu, s. 21-22.



Obrázek 2: SLEPTE analýza (KŘIVÁNKOVÁ, Petra. docplayer.cz [online]. [cit. 22.11.2017]. Dostupný na WWW: <http://docplayer.cz/docs-images/31/14860236/images/35-0.png>)

2.4. Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Autorem je již podle názvu Michael E. Porter, který popsal způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Nazývá se také model 5F neboli *Five Forces*, neboť pracuje s pěti prvky. Analýza předpovídá vývoj konkurenční situace ve zkoumaném odvětví, vychází přitom z odhadu chování a s tím spojených možných rizik subjektů z následujících pěti oblastí působících na daném trhu²³.

- **Konkurence uvnitř odvětví** (velikost a růst odvětví, rozmanitost konkurentů, povědomí zákazníků o značce, náklady přechodu k jinému dodavateli, schopnost konkurentů ovlivnit cenu)
- **Potenciální konkurenti** (v případě, že vstoupí na trh, mohou ovlivnit ceny a nabízené množství daných výrobků/služeb)
- **Dodavatelé** (jejich vyjednávací síla k ovlivnění ceny, existence náhradních vstupů, koncentrace dodavatelů)
- **Odběratelé** (schopnost ovlivnit cenu a množství poptávaného výrobku/služby, objem nákupů zákazníků, citlivost na ceny)

²³ Analýza 5F. Managementmania.com [online]. Wilmington, New Castle County Delaware: MANAGEMENTMANIA.COM, 2016 [cit. 2017-11-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

- **Substituční produkty** (náklady přechodu zákazníka k jinému produktu, poměr ceny a užitku, ochota zákazníka ke změně)²⁴

Pokud chce nějaký subjekt vstoupit na nový trh se svým podnikatelským záměrem, měl by provést analýzu konkurence. Výsledkem je jeden z pěti typů statusu konkurence:

- Konkurence má jednu nebo více větších výhod
- Konkurence má mnoho malých výhod
- Výhody konkurence existují, ale nejsou plně využity
- Žádná zřetelná konkurenční výhoda
- Konkurence má nevýhody²⁵

2.5.SWOT analýza

Tato analýza se provádí jako jedna z posledních a obsahuje výsledky analýz předchozích. Je užitečná pro tvůrce strategických plánů, poskytuje manažerům podklady pro zhodnocení současné a budoucí situace podniku a na základě těchto informací mohou přijmout nejvhodnější strategické alternativy.

Dělí se na **vnitřní faktory** (silné a slabé stránky podniku) a na **vnější faktory** (příležitosti a hrozby podniku).

„Z vypracovaných předpokladů a analýzy SLEPTE lze pak sestavit analýzu SWOT, pomocí níž je možné identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a která je souborem hlavních výsledků jednotlivých analýz. SWOT analýza je jednoduchý, flexibilní nástroj a je považována za účinný a transparentní prostředek k prozkoumání, možnostem změn a rozvoje.“²⁶

²⁴ KAŇOVSKÁ, Lucie a David SCHÜLLER. Základy marketingu, s. 22-24.

²⁵ KAŇOVSKÁ, Lucie a David SCHÜLLER. Základy marketingu, s. 24.

²⁶ ŠRÁMKOVÁ, Dana. Analýza cestovního ruchu města Zlína a jeho blízkého okolí, s. 183.

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	SILNÉ STRÁNKY strengths	SLABÉ STRÁNKY weaknesses
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	PŘÍLEŽITOSTI opportunities	HROZBY threats

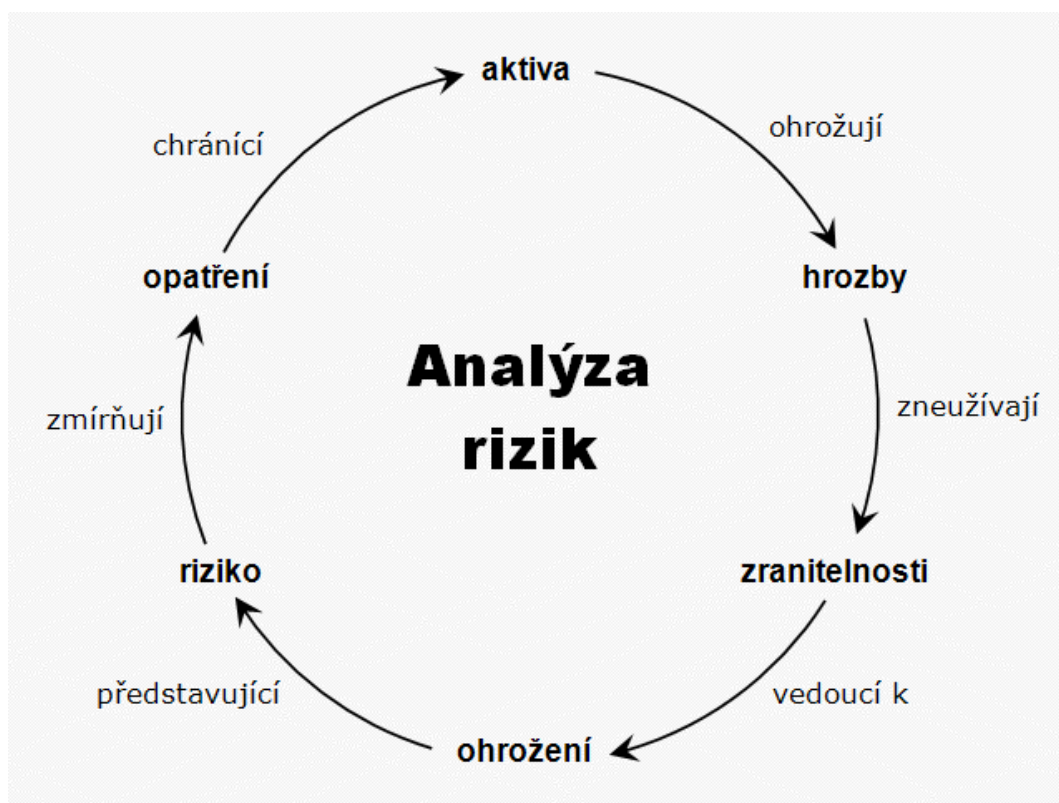
Obrázek 3: SWOT analýza (AUTOR NEUVEDEN. sunmarketing.cz [online]. [cit. 22.11.2017]. Dostupný na WWW: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/navody-pro-klienty/swot-analyza>)

Zkratka **SWOT** tedy znamená z anglického Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

2.6. Analýza rizik

Analýza rizik odhaluje, co vše se může stát, proč, jak a kde se to může stát a koho se to bude týkat. Podnik v rámci analýzy rizik identifikuje kritická aktiva a určí jejich hodnotu. Dále je třeba identifikovat a analyzovat hrozby a následně kvantifikovat všechna zranitelná a slabá místa. Ve chvíli, kdy známe hodnotu aktiv, pravděpodobnost hrozeb a míru zranitelnosti, vyjádříme výši rizika²⁷.

²⁷ Analýza rizik – jemný úvod do analýzy rizik. Cleverandsmart.cz [online].



Obrázek 4: Analýza rizik (dostupné z: Analýza rizik – jemný úvod do analýzy rizik. In: Cleverandsmart.cz [online].)

„Pozitivní stránka podnikatelského rizika se spojuje s nadějností úspěchu, uplatněním na trhu a dosažením vysokého zisku. Negativní stránka podnikatelského rizika se projevuje nebezpečím dosažení horších hospodářských výsledků, než jsme předpokládali, případným vznikem ztráty, či v krajním případě až bankrotem.“²⁸

Následující **rizika** mohou ovlivnit úspěšnost podnikatelského záměru:

- změna poptávky vedoucí k poklesu prodeje,
- změny prodejních cen nebo cen vstupů (materiál, energie, práce),
- vícenáklady z důvodu zpoždění,
- nedosažení výrobní kapacity,
- morální stárnutí techniky a technologií,
- makroekonomické, hospodářské, politické změny²⁹.

²⁸ FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční rozhodování, s. 121.

²⁹ FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční rozhodování, s. 121-123.

2.7. Franchising

Franchising pochází z USA, kde je velmi využíván pro výrobu patentových výrobků (např. nápoje), distributorské smlouvy (automobily, PHM apod.), licenční smlouvy (obchodní franchisa, tak jak ji známe nejčastěji zde v Evropě)³⁰.

„Obchodní franchising je poskytnutí licence jednou osobou (poskytovatelem franchisy) jiné osobě (příjemci franchisy), což příjemce franchisy opravňuje k podnikání pod obchodní značkou poskytovatele franchisy nebo jeho jménem a k využívání celého souboru nástrojů, zahrnujícího veškeré prvky nezbytné k tomu, aby nevyškolené osoby mohly být uvedeny do podniku, který založil poskytovatel franchisy, a aby jej mohly vést podle předem určených podmínek.“³¹

Britská franchisingová asociace definuje franchising jako „Licenční smlouvu mezi poskytovatelem a nabyvatelem“, která umožňuje franchisantovi provozovat podnikatelskou činnost pod obchodním názvem poskytovatele. Umožňuje franchisorovi dohled a kontrolu nad franchisou franchisanta, ale zároveň se zavazuje mu pomáhat při podnikání, poskytnout potřebná školení pracovníků, propagaci apod. Franchisant se zavazuje platit průběžné franchisové poplatky na základě smlouvy za využívání know-how, dodávání služeb a zboží³².

Hlavní rysy franchisingu jsou dle Zbyňka Loebla a Dany Lukajové následující:

- jde o licenci na podnikání pod názvem poskytovatele, v určitém místě a na určitou dobu,
- předmětem franchisingové smlouvy je obchodní činnost, která již byla testována na trhu,
- franchisor poskytuje franchisantovi franchisingový manuál a ten jej musí dodržovat,
- franchisor poskytne franchisantovi a jeho zaměstnancům všechna potřebná školení vyplývajícího z manuálu,

³⁰ LOEBL, Zbyněk. *Franchising – úspěch bez čekání*, s. 8-12.

³¹ MENDELSON, Martin. *Franchising – moderní forma prodeje*, s. 11.

³² LOEBL, Zbyněk. *Franchising – úspěch bez čekání*, s. 8-9.

- franchisor pomáhá franchisantovi v podnikání a poskytuje konzultace,
- franchisant se zavazuje hradit průběžné franchisové poplatky (za licenci, marketingové poplatky, poplatky za používání systému apod.),
- franchisant tento podnik vlastní a provozuje na vlastní riziko a náklady³³.

Důvody úspěšnosti franchisingu jsou oboustranné. Na straně poskytovatelů licencí jde o levný způsob expanze, zvýšení podílu na trhu. Na druhé straně příjemce na sebe bere počáteční investice a provozní náklady, ale má kompletní recept na podnikání, nemusí hledat mezeru na trhu, nemusí nic sám vymýšlet a má za sebou „někoho silného“. Je to také vhodný způsob, jak začít s podnikáním za účasti mentora a za sníženého rizika.

„Podle statistik je v západní Evropě mnohem nižší procento zkrachovalých podniků mezi podniky – nositeli franšízingových licencí než mezi ostatními podniky.“³⁴

2.7.1. Pojmy

Pro účely plného pochopení textu je nutné definovat základní pojmy franchisingu.

Tabulka 1: Vysvětlení pojmů z franchisingu (Vlastní zpracování)

POJEM	DEFINICE
Franchisa (franšíza, franchise)	Obchodní činnost na základě licence
Franchisor	Poskytovatel obchodní licence
Franchisant	Příjemce obchodní licence
Franchisingový manuál (příručka)	Závazný manuál popisující fungování celého franchisového konceptu

³³ LOEBL, Zbyněk. *Franchising – úspěch bez čekání*, s. 10-11.

³⁴ LOEBL, Zbyněk. *Franchising – úspěch bez čekání*, s. 11-12.

2.7.2. Výhody a nevýhody franchisingu z pohledu franchisora

Výhody franchisingu pro podnik, který se chystá touto cestou rozšířit své podnikání, definuje M. Mendelsohn takto:

- Rychlý růst bez nutnosti velkého množství vlastního kapitálu. Každý franchisant pro otevření franchisové pobočky využívá vlastní zdroje.
- Příjemci franchisy mají místní zájmy a zkušenosti.
- Franchisorovi odpadají starosti a problémy, které přebírá franchisant.
- Franchisanti mají vlastní zájem a motivaci pro snižování nákladů a zvyšování tržeb.
- Franchisor není vlastníkem aktiv provozovny franchisanta, odpadá mu tedy odpovědnost za tento majetek.
- Poskytovatel franchisy získá větší odbyt pro své výrobky nebo služby.
- Větší možnost udržet podnik na úrovni velké společnosti a expanze do míst, kde franchisor nemá osobní dosah³⁵.

Ve většině podnikání jsou největší problém lidé a vztahy s nimi. Franchisové systémy sice mnoho problémů eliminují nebo přesouvají na franchisanty, vznikají zde ale další kritická místa. **Nevýhody** franchisingu shrnuje M. Mendelsohn takto:

- Franchising klade větší důraz na důvěru a vztah mezi příjemcem a poskytovatelem licence.
- Přicházející úspěch dává franchisantovi pocit, že franchisora nepotřebuje a odmítá poskytovatele jako zdroj zkušeností a úspěchu.
- Franchisor musí ověřovat, zda jsou v celé síti dodržovány požadavky na kvalitu a jiné normy.
- Franchisor by měl být schopen přesvědčit franchisanta ohledně požadavků, přestože je ze smlouvy může vyžadovat, hraje zde velkou roli lidský faktor, se kterým musí umět poskytovatel zacházet.
- Nesoulad mezi příjemcem a poskytovatelem může vyústit v nedůvěru, což může poškodit oba zúčastněné.

³⁵ MENDELSON, Martin. *Franchising – moderní forma prodeje*, s. 16-17.

- Hrozí, že franchisor předá know-how a školení a vychová si tak budoucího konkurenta, i když je tento bod ošetřen smlouvou.
- Poskytovatel franchise musí vybrat správného člověka k samostatnému řízení podniku, ale loajálního³⁶.

2.7.3. Výhody a nevýhody franchisingu z pohledu franchisanta

Výhody a nevýhody z pohledu franchisanta nastíním z vlastních zkušeností s podnikáním formou příjemce franchise.

Z možných **výhod pro franchisanta** bych uvedl úspory z rozsahu, z důvodu silnější vyjednávací pozice franchisora na trhu pro celou síť. Výhodou jsou již propracované systémy a procesy, které příjemce jen převezme a nemusí svými vlastními chybami zkoumat nejlepší možná řešení. Franchisant nemusí mít komplexní zkušenosti s podnikáním, ve většině případů mu postačí adekvátní vystupování, píle, vášně a potřebný kapitál.

Z **nevýhod** je třeba dát si pozor na omezenost franchisovou příručkou a smlouvou, kdy ne vše může franchisant dělat svobodně. Pokud franchisant vidí v celém franchisovém konceptu možnost ke zlepšení, bude se mu hůře prosazovat. Změny v systému nebo produktu jsou těžko prosaditelné, protože by ovlivnily celou síť. Není zde moc prostoru pro individuální řešení.

Je zde riziko špatného výběru franchisového konceptu. Některé společnosti parazitují na tomto systému takovým způsobem a s takovými podmínkami během spolupráce, že franchisant musí „otročit“ ve svém podniku, aby vůbec dosáhl na své ohodnocení ve výši minimální mzdy nebo vůbec vyrovnání svých nákladů. Mnoho konceptů takto čerpá z obecné nevědomosti o jejich neúspěchu. I když to po čase franchisant vzdá bez toho, aniž by se mu vrátila jeho původní investice, najdou dalšího, který uhradí vstupní poplatek a v naději, že se mu podnik rozjede, vydrží v systému například rok. Těmto pochybným systémům to velmi vyhovuje, protože od každého dalšího franchisanta dostanou nový vstupní poplatek, který se běžně pohybuje ve stovkách tisíc, někdy i milionech korun. Franchisant pro ně

³⁶ MENDELSON, Martin. *Franchising – moderní forma prodeje*, s. 17-19.

rok dře s vidinou úspěchu, ale ten se nedostaví, protože jsou nevýhodně nastaveny podmínky, případně byly některé skutečnosti zamlčeny (při vstupním vyjednávání mu byla představena čísla, která nejsou reálná apod.). Tímto způsobem se dostáváme k novodobému „otrokářství“, které je však zcela legální.

„Franchising je nástrojem, který může být zneužit, a také tomu tak v minulosti bylo. Je to takový druh transakce, který vybízí k nepoctivým praktikám. Tato transakce zahrnuje dvě etapy. První etapou je poskytnutí služeb ještě před otevřením podniku. Druhou etapou je následný trvalý vztah. Pokud tedy poskytovatel franchisy požaduje příliš mnoho v první etapě a není ochoten poskytnout nic v druhé etapě, pak je zřejmé, že jde o podvod. Podvodem je také franchising nevyzkoušené a nerozpracované koncepce, čímž jsou příjemci franchisy účtovány poplatky za právo provozovat podnik, který ve skutečnosti neexistuje.“³⁷

2.7.4. Celková koncepce podniku a její tvorba

V ideálním případě by tedy mělo jít o koncepci úspěšného podniku ve všech oblastech, kterou by měl vypracovat franchisor. Nejčastěji bývá ve formě **franchisové příručky** nebo **manuálu** či **plánu** vedení podniku, který by měl:

- odstraňovat rizika spojována se začátkem nového podnikání,
- umožnit osobě, která nemá zkušenosti s vedením podniku, aby mohla založit a vést podnik podle určitého vzoru,
- obsahovat podrobné směrnice a postupy veškerých procesů vedení takového podniku³⁸.

Poskytovatel licence by měl franchisantovi poskytnout potřebnou **pomoc a vedení**, následující služby by měl zajistit franchisor:

- pravidelné návštěvy podpůrného personálu (například regionální manažer), který pomáhá dodržovat plán,
- inovace výrobků, služeb nebo koncepce,

³⁷ MENDELSON, Martin. *Franchising – moderní forma prodeje*, s. 13.

³⁸ MENDELSON, Martin. *Franchising – moderní forma prodeje*, s. 12.

- školení franchisanta a jeho personálu,
- inzerci a reklamu,
- možnost hromadných nákupů (úspory z rozsahu),
- pravidelné akce pro udržování vztahů, sdílení zkušeností apod.³⁹.

Myšlenka na vytvoření franchisového konceptu může vzniknout za účelem rozšíření stávajícího podniku nebo pokus o vytvoření podniku vhodného pro franchising od samotného začátku. Je potřeba zdůraznit, že nejde o způsob záchrany krachujícího podniku, jde pouze o rychlejší expanzi bez použití velkého množství vlastních prostředků. Je také velmi důležité, aby nebylo složité podnik vytvořit, vybavit a zařídit. Firma musí tedy před rozšířením formou franchisingu zjednodušit řízení a všechny procesy a také je zrychlit⁴⁰.

Před rozšířením podniku o franchisové provozovny je potřeba si zodpovědět následující **otázky**:

- Bude možné sehnat příjemce franchisy s odpovídajícími schopnostmi a dostatečným kapitálem?
- Bude možné opatřit vhodné prostory, které umožní franchisantům obchodovat se ziskem?
- Může franchisor dokázat, že existuje dostatečná poptávka, případně vynaložit zdroje na její vytvoření?
- Jsou zboží, výrobek nebo služba schopny se udržet na trhu?⁴¹

Následující **kritéria** by měla pomoci rozhodnout, zda je podnik vhodný k franchisingu:

- Úspěšně ověřená a vyzkoušená koncepce,
- Výrazná image,
- Provozní finanční výnosy franchisanta musí být dostatečně vysoké s ohledem na:

³⁹ MENDELSON, Martin. *Franchising – moderní forma prodeje*, s. 12-13.

⁴⁰ MENDELSON, Martin. *Franchising – moderní forma prodeje*, s. 20-21.

⁴¹ MENDELSON, Martin. *Franchising – moderní forma prodeje*, s. 21-22.

- Přiměřený zisk z aktiv použitých v podniku,
- Přiměřenou odměnu za práci franchisanta,
- Schopnost platit franchisové poplatky,
- Finanční výnosy franchisora z poplatků franchisanta musí být dostatečně vysoké⁴².

2.7.5. ČAF

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

Česká asociace franchisingu je členem Evropské franchisové federace, kterou společně v roce 1972 založily vyspělé evropské franchisové svazy a asociace mimo jiné z Francie, Velké Británie a Německa. Orgány ČAF jsou vedle prezidenta i správní rada a dozorčí rada.

Česká asociace franchisingu je zaměřena na podporu rozvoje stávajících franchisových systémů a vytváření příznivějších podmínek pro rozvoj tohoto způsobu podnikání.“⁴³

Být členem ČAF je základem důvěryhodnosti každého franchisového konceptu. Kdo není členem ČAF, u toho je riziko podvodu nebo neúspěchu větší. ČAF je určitou známkou kvality, toho, že alespoň obecně uznávaný franchisový standard je v daném franchisovém konceptu dodržován. Je tedy dobré si, při rozhodování o spolupráci s nějakým franchisovým konceptem, vyfiltrovat pryč všechny koncepty, které nejsou členy ČAF.

⁴² MENDELSON, Martin. *Franchising – moderní forma prodeje*, s. 22-23.

⁴³ Česká asociace franchisingu: Kdo jsme. Česká asociace franchisingu [online]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz>

2.8. Malé a střední podniky

Z následujícího rozdělení MSP vyplývá, že firma FreOn Services s.r.o. spadá do kategorie mikropodniků.

Tabulka 2: Rozdělení MSP (Vlastní zpracování podle: Uplatňování definice malého a středního podniku (MSP) [online]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/uplatnovani-nove-definice-maleho-a-3760.html>)

	Počet zaměstnanců	Obrat
Mikropodnik	<10	<2 mil. EUR
Malý podnik	<50	<10 mil. EUR
Střední podnik	<250	<50 mil. EUR

2.9. Bezpečnost práce a požární ochrana (BOZP a PO)

V době psaní této práce firma implementuje nové produkty, které souvisí s BOZP a PO. Jsou to hygienické zákonné povinnosti pro potravinářské provozy (HACCP) a dále také životní prostředí a nakládání s odpady (ŽP). Jelikož jde ale o nově připravované produkty, nebudeme se jimi pro účely této práce zabývat.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (zkratka BOZP) jsou legislativně stanovená pravidla a opatření, která jsou závazná pro zaměstnavatele a měla by předcházet ohrožení lidského zdraví při pracovním procesu. Služby BOZP může pomoci externě zajistit tzv. OZO (Odborně způsobilá osoba). Problematika BOZP je zakotvena hlavně v zákoně č. 262/2006 Sb. a č. 309/2006 Sb. V praxi jde o značení na provozovně, školení zaměstnanců a o to, mít vypracovanou dokumentaci (směrnice) BOZP požadované zákonem. Nesplnění těchto povinností je sankcionováno úřady⁴⁴.

S problematikou BOZP souvisí také **požární ochrana** (zkratka PO), která má obdobné aspekty jako výše popsaná BOZP. Řídí se zákonem č. 133/1985 Sb.

⁴⁴ ŠIMEK, Martin. Co je BOZP? Definice, cíle, legislativa a principy. Bozp.cz [online]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Firma FreOn Services s.r.o. se začala v roce 2017 zabývat trendovým prodejem netradiční točené zmrzliny v pojízdném stánku. Z důvodu rozsáhlých počátečních investic do stroje, přívěsu, polepů, reklamy a dalšího vybavení skončila firma v roce 2017 ve ztrátě. Pro účely této práce bude na firmu nahlíženo jako na novou bez historie, protože výkazy za rok 2017 v době psaní této práce ještě nejsou k dispozici.

Jelikož prodej zmrzliny je sezónní záležitostí, začaly se pro firmu hledat další podnikatelské aktivity, které by vyplnily čas mimo sezónu, to znamená, aby hlavní sezóna byla jindy než v létě. Vybraný franchisový koncept tomu přesně vyhovuje. V létě, kdy má hlavní sezónu zmrzlina, oblasti BOZP a PO mírně stagnují, protože jednatelé firem jsou na dovolených, do podniků se nedá dovolat apod.

3.1. SLEPTE analýza

V této části bude analyzováno vnější prostředí zamýšlené franchisové pobočky pomocí SLEPTE analýzy.

Sociální faktory – V době nejnižší nezaměstnanosti se zvyšují nároky zájemců o pracovní místa a s tím roste i očekávaná mzda, což z pohledu zaměstnavatele není příznivým ukazatelem. Nezaměstnanost se pohybuje na historicky nejnižších úrovních, jedinou výhodou je, že v Moravskoslezském kraji je nezaměstnanost vždy trochu vyšší než ve zbytku republiky. K 31. 1. 2018 bylo v Moravskoslezském kraji 5,86 % nezaměstnaných, v době, kdy se většina krajů ČR pohybuje s nezaměstnaností kolem 3-4 %⁴⁵. Nejenže má Moravskoslezský kraj dlouhodobě jednu z nejvyšších nezaměstnaností, má také relativně nízké průměrné mzdy. Vytváření nových pracovních míst není tedy s ohledem na dobu nejvhodnější, ale s ohledem na další sociální ukazatele je MSK, relativně k ostatním krajům, nejvhodnějším pro vytváření nových pracovních míst. Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2017 bylo v Moravskoslezském kraji 221 170 podnikatelských subjektů, z toho cca 85 % OSVČ. Při srovnání s celou ČR se MSK počtem podnikatelských subjektů řadí mezi první 3 kraje, což se zdá být

⁴⁵ Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31. 1. 2018. Český statistický úřad [online].

výhodou velkého počtu potencialních klientů, při přepočtu podnikatelských subjektů na obyvatele se však MSK dostává na konec seznamu⁴⁶.

Legislativní faktory – V České Republice v posledních letech neustále dochází ke zhoršování podnikatelského prostředí. Legislativně jsou na podnikatele kladeny čím dál větší nároky, které je časově zaneprazdňují a přinášejí vyšší náklady, což se nejvíce projeví u MSP a OSVČ. Kontrolní hlášení, elektronická evidence tržeb, zavedení superhrubé mzdy, daňové reformy, zákonné, často až nesmyslné, požadavky v oblasti BOZP nebo například aktuálně řešené GDPR. To vše a mnoho dalšího znesnadňuje podnikání a výhled do budoucna není pro podnikatele nijak příznivý. Přesto se v České Republice stále vyplácí podnikat. Pokud ale tento trend bude pokračovat, je jen otázkou času, než dojde do takové míry, kdy bude více podnikatelských subjektů spíše zanikat než vznikat a situace se stane neúnosnou.

Z neustále se měnící legislativy v oblasti BOZP, PO a OŽP však zamýšlený franchisový koncept těžší. V obchodním modelu franchisového konceptu jsou sice aktualizace v rámci směrnic pro klienta zdarma, ale pokud se objeví nová požadovaná směrnice, má franchisová síť o produkt více, který je prodán i stávajícím klientům.

Ekonomické faktory – Rok 2017 byl rokem velkého ekonomického růstu, což s sebou do budoucna nese riziko nevyhnutelně se blížící recese ekonomického cyklu. V případě, že by se v nejbližších letech projevila další větší krize, podobné té z roku 2007-2008, byl by to pro vybraný franchisový koncept znatelný problém. V době krize, kdy se podniky soustřeďují na snižování nákladů, bude pro obchodníky složitější uzavírat smlouvy s novými klienty. V poslední době také došlo k většímu růstu mezd a platů ve všech odvětvích, což nese do budoucna vyšší osobní náklady firem, které v rozpočtech ubírají místo dalším nákladům. Podnikatelský záměr bude financován převážně vlastními zdroji, úroková míra tedy nebude mít na zamýšlené rozšíření podnikatelských aktivit významný vliv.

Politické faktory – Z politického hlediska se Česká republika právě nachází v nejistém a nestabilním prostředí, kdy je u moci vláda Andreje Babiše, která vládne v demisi již několik měsíců a řešení je v nedohlednu. Během tohoto období však

⁴⁶ Počty podnikatelů a živností dle krajů. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online].

ministerstvo financí pod jejich dohledem plánuje menší změnu, která sice počítá se zrušením superhrubé mzdy, ale také počítá se zvýšením sazby daně z příjmů. Konkrétní parametry jsou ještě v jednání a konečný dopad tak nelze nyní jednoznačně určit, a to přináší další nejistotu do podnikatelského prostředí⁴⁷.

Technické a technologické faktory – Oblast BOZP, PO a OŽP je velmi složitá. Problematika vyžaduje vysokoškolsky vzdělané bezpečnostní techniky. Zde se projevuje výhoda franchisingu, technické řešení má totiž na starosti centrála s technickým oddělením. Franchisa se stará pouze o obchod a technické záležitosti (pokud nějaké musí řešit) konzultuje s centrálou. Franchisant ani obchodníci ani asistentky tedy nemusí být experti BOZP, PO ani OŽP. Vybraný franchisový koncept má propracovaný systém školení, kde všichni zúčastnění získají potřebný technický základ. Ohrožením obchodních aktivit jednotlivých franchis by bylo zastarání systému obchodování skrze obchodní zástupce. Pokud by tedy podnik nestihl pružně zareagovat na změnu technologie obchodování, mohlo by to být kamenem úrazu.

Ekologické faktory – Obchodní zástupci a technici jezdí velkou část pracovního času auty a dopravují se tak ke klientům. V současné době je velký tlak ze strany Evropské unie na omezení výfukových zplodin z automobilů. V Německu se aktuálně řeší zákaz vjezdu dieselových aut, nesplňující normu Euro 6, do center měst. Pokud bude tento trend pokračovat i na východ Evropy, bude v budoucnu ještě větší tlak na elektromobilitu i v našich podmínkách. To s sebou nese případné vyšší počáteční investice při pořízování dopravních prostředků pro techniky a OM. Na druhou stranu při kompletní transformaci vozového parku na elektromobily se sníží náklady na pohonné hmoty.

3.2. Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Kromě daného franchisového konceptu téměř neexistuje (kromě jednoho) podnik, který by dokázal zaštitit všechny 3 oblasti najednou. Spíše mají podnikatelé a firmy na každou oblast jiného dodavatele těchto služeb, případně mají jednoho dodavatele na BOZP a PO, ale bez OŽP.

⁴⁷ Daňová reforma vlády v demisi: změny pro zaměstnance i živnostníky. Penize.cz [online].

Konkurence uvnitř odvětví – V tomto odvětví panuje, jako v každém jiném, silné konkurenční prostředí tvořeno hlavně bezpečnostními techniky OSVČ a několika podniky. V rámci odvětví BOZP a PO je franchisový koncept jedním z největších poskytovatelů těchto služeb s největším počtem smluvních klientů. V tabulce níže najdeme počty živností (podnik musí mít také živnost) dle krajů a odvětví BOZP, PO a OŽP. Náklady přechodu klienta k jinému dodavateli jsou v tomto oboru vyšší než v jiných, protože nový dodavatel si často prosadí nové zpracování dokumentace, kterou již přecházející klient má od konkurence. U konkurentů, kde je klient zavázán smlouvou na roční služby, navíc platí v přechodném období za služby dvěma subjektům. Vzhledem k povaze služby dokáže téměř každý konkurent pružně reagovat s cenou v případě, že chce přetáhnout zákazníka konkurence, a nabídnout cenu o něco nižší. Pokud tedy již nelze pracovat s cenou, pak jde hlavně o důraz na poskytovaný rozsah a kvalitu služeb BOZP, PO a OŽP.

Tabulka 3: Počty živností z oboru 4Q/2017 (vlastní zpracování podle: Počty živností dle oborů v jednotlivých krajích. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online])

Živnost → Kraj ↓	Nakládání s nebezpečnými odpady (OŽP)	Služby poradenství PO	Služby poradenství BOZP
Hlavní město Praha	867	746	900
Středočeský kraj	651	532	633
Jihočeský kraj	300	214	365
Plzeňský kraj	248	215	296
Karlovarský kraj	107	125	128
Ústecký kraj	380	379	520
Liberecký kraj	253	166	206
Královehradecký kraj	220	198	284
Pardubický kraj	187	223	301
Kraj Vysočina	190	197	231
Jihomoravský kraj	487	509	669
Olomoucký kraj	251	245	315
Moravskoslezský kraj	513	580	744
Zlínský kraj	234	235	286
CELKEM	4888	4564	5878

Potenciální konkurenti – Technické vysoké školy každý rok vyprodukují mnoho techniků specializovaných v oblastech BOZP, PO a OŽP, kteří tvoří budoucí potencionální konkurenty. Shodou okolností je jedna z vysokých škol, které tento obor vyučují, v Ostravě, což je od Opavy (zamýšleného území) cca 30 km. Když vezmeme v úvahu celý okres, tak se se zamýšleným územím dostáváme až na okraj Ostravy. Pravděpodobnost, že do odvětví vstoupí nějaká další větší firma, je nízká. Stávající konkurence z řad právnických osob dokáže nasytit trh dostatečně, pro potencionální větší podnik, zabývající se poradenstvím v těchto oblastech, není lákavé vstupovat nově do tohoto odvětví ve velkém. Mezera na trhu tkví v rozsahu a kvalitě nabízených služeb.

Dodavatelé – Dodavatelů je v oblasti služeb a poradenství méně než u výrobních společností. Pro franchisovou síť to jsou např. externí školitelé (obchodníků, asistentek), leasingové společnosti (vozový park), právní služby (pohledávky) apod. Jelikož zamýšlený koncept je již podnik většího rozsahu, má vyšší vyjednávací sílu a tlak na cenu dodavatelů a také může tlačit na množstevní slevy, protože výrobky a služby od dodavatelů může předávat také na franchisové pobočky za zvýhodněnou cenu. Dalším aspektem působícím ve prospěch společnosti je relativně snadná substituce (náhradní vstupy) dodavatelských produktů nebo služeb, což může otevřít cestu dalším jednáním o výhodnější ceně.

Odběratelé – Služby franchisové centrály v největší míře odebírají OSVČ a podniky, v menší míře to jsou samotné franchisové pobočky, které odebírají centrálou hromadně a výhodně nakoupené produkty a služby nebo samotná nástavbová školení pořádaná centrálou. Cena služeb je pevně stanovena, je zde však určitý prostor pro licitaci, cenové hranice jsou však pro obchodníky jasně dány. Jako ve většině odvětví je zde možnost množstevních slev, ale zde je již vše na obchodníkovi a jeho osobním přístupem. Velké firmy s více provozy mají možnost tlačit na cenu více než jednotlivé OSVČ, pro které už je cena předem snížena oproti podnikům.

Substituční produkty – V oblasti služeb je složitější posuzovat substituci produktu. Pokud se zaměříme na oblast BOZP, lze za substituci dosadit školení a dokumentaci BOZP formou e-learningu, která je sice levnější, ale mnohdy není uznávána úřady nebo není kompletní a na míru každého podniku. Jakákoliv zákonná povinnost se pro

firmy nejeví jako atraktivní oblast, chtějí ji tedy mít vyřešenou a mít od ní klid, případně tlačí pouze na cenu a na ostatní se neohlíží. Ochota zákazníka ke změně je tedy velmi nízká, jakmile to již jednou řešené má, nechce se tím již zabývat, protože se mu to zdá býti nepříjemné. Má splněnu zákonnou povinnost a již se danou oblastí nechce zabývat, přestože nemá v oblasti BOZP, PO a OŽP vše řešené tak, jak by bylo pro jeho podnik optimální.

3.3. Analýza konkurence

Konkurenci lze u franchisových konceptů vnímat dvojím způsobem. **Vnitřní konkurence** v rámci franchisových poboček může obecně nastávat velmi často, pokud není ve franchisové smlouvě stanovena exkluzivita území. Výhodou zamýšleného franchisového konceptu je, že exkluzivitu území si franchisant kupuje v rámci licence a území je přesně vymezeno a ohraničeno. Nehrozí tak, že by se v blízké budoucnosti objevili další franchisanti, kteří by ukrajovali potenciál území. Veškeré interakce mezi franchisanty jsou založeny na osobním jednání. Pokud má některý z franchisantů osobní vazby na potenciálního klienta mimo své území nebo doporučení klienta mimo ovládané území klientem z území franchisanta, záleží na domluvě a vzájemných vztazích franchisantů, do kterých se centrála snaží co nejméně zasahovat.

Z pohledu **vnější konkurence** jde především o samostatné bezpečnostní techniky podnikající jako OSVČ, firmy působící v oblasti a neméně významná část konkurence je tvořena samotnými potencionálními klienty. Jednotliví bezpečnostní technici jsou nejpočetnější skupinou konkurence, mnohé konkurenční výhody značky zamýšleného konceptu jsou však pro tuto konkurenci nepřekonatelné. Uspět mohou v ojedinělých případech a jen dočasně na cenovém poli, kvalitou služeb však nikoliv (viz níže). Podniky z oboru jsou již více schopny konkurovat vybranému konceptu, i v tomto konkurenčním boji půjde především o kvalitu a rozsah služeb. Na území Opavska a Bruntálska se jedná například o M3 konzult s.r.o., Extéria s.r.o., Energom projekty a.s., JPO služby s.r.o. nebo společnost Civop s.r.o., která spravuje převážně velké klienty s mnoha pobočkami a působností po celé ČR. Nejmenší část konkurence tvoří klienti, kteří se orientují v oboru a převážnou většinu věcí si udělají svépomocí

a v záležitostech, které může dělat jen OZO (odborně způsobilá osoba), si vyžádají pomoc známého, který OZO je.

Konkurenční výhody konceptu oproti OSVČ:

- zastupitelnost techniků (vždy je někdo, kdo se může postarat o klienta),
- zastupování na úřadech,
- profesionální vztah,
- jednotná a jasně domluvená cena,
- propracovanější cenová politika stejná pro všechny,
- certifikát a ručení za služby.

Konkurenční nevýhody konceptu oproti OSVČ:

- často je OSVČ rodinný příslušník nebo známý klienta,
- OSVČ založen více na osobním vztahu a individuálním nastavení,
- OSVČ může jít v ojedinělých případech dočasně s cenou velmi nízko.

Nevýhody konkurence v podobě OSVČ jsou rozsáhlejší a významnější než jejich výhody a svými výhodami nemá značka zamýšleného franchisového konceptu problém přesvědčit klienta ke změně dodavatele.

Konkurenční výhody konceptu oproti právnickým osobám:

- největší počet klientů (okolo 6000),
- větší rozsah služeb BOZP, PO, OŽP (konkurence se často zabývá pouze jednou z oblastí).

Konkurenční nevýhody konceptu oproti právnickým osobám:

- klient vidí minimální rozdíl mezi společnostmi zabývající se BOZP,
- cenově se může franchisový koncept u běžného klienta pohybovat podobně.

Vybraný franchisový koncept má oproti konkurenci několik výhod, které ale klient nemusí vnímat jako důvod změny dodavatele služeb BOZP, PO, OŽP.

3.4.SWOT Analýza

Z předchozích analýz je sestavena SWOT analýza, která shrne strategické informace.

Ze **silných stránek** je potřeba rozvést některé body. **Diverzifikace odpovědností** je silnou stránkou, protože dobrý obchodník nemůže být dobrým technikem a dobrý technik nemůže být dobrým obchodníkem. V rámci franchisového konceptu je každý expertem na svou oblast, obchodníci zajišťují obchodní činnost a technici se mohou starat čistě o technickou stránku. U konkurenčních firem občas tyto praktiky, kdy je technik zároveň obchodníkem, existují. Dochází pak k situacím, kdy není dobře odvedena jedna z částí a ztrácí buď klient (špatná technická část) nebo samotná firma (špatná obchodní část). **Propracovaný systém školení** je velkou přidanou hodnotou pro franchisanta, protože nemusí rozumět obchodu a franchisová centrála jej všechno naučí, dobrovolná školení obchodních dovedností a další školení bývají minimálně jednou měsíčně. **Komplexní služba** znamená, že si klient zaplatí firmu a již se může věnovat svému podnikání, protože firma za něj udělá maximum, a to dokonce ve třech oblastech – BOZP, PO a OŽP. **Úspory z rozsahu** je možné provádět způsobem, kdy centrála nakupuje hromadně služby nebo výrobky pro celou síť a dále je prodává svým franchisám. **Zastupitelnost techniků** je jednou z největších výhod vybrané franchisové společnosti, protože bezpečnostní technik OSVČ je sám a v případě, že má více klientů, kteří mají v jeden čas úraz, kontrolu z úřadu nebo potřebují akutně něco vyřešit, nemůže se jim věnovat. V zamýšleném konceptu je několik desítek techniků, kteří jsou vždy připraveni k výjezdu a jsou schopni se postarat o všechny klienty a jejich problémy v oblastech BOZP, PO a OŽP.

Ze **slabých stránek** je nutno zmínit **závislost na čase klienta**. Největší klientelou dané franchisové společnosti jsou podnikatelé, jednatelé a majitelé firem. Předpokládá se, že takoví lidé jsou velmi časově vytíženi nebo si udělají volno kdy potřebují, a proto je slabou stránkou závislost na čase toho, kdo má podpisové právo. Oproti jiným odvětvím jsou zde také **vyšší náklady na změnu dodavatele**, protože většinou se jedná o roční smlouvu na roční služby, tzn. pokud klient mění dodavatele v jiném období než ke konci smluvního období, pak v přechodném období platí za služby 2 dodavatelům. Nový dodavatel si také chce předělat část práce svého předchůdce k obrazu svému, což s sebou nese další náklady. Vybraný koncept se snaží co nejvíce již hotové práce ponechat.

Tabulka 4: SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

Strengths (silné stránky)	Weaknesses (slabé stránky)
• Diverzifikace odpovědností • Propracovaný systém školení • Komplexní služba • Kvalita • Největší počet klientů • Úspory z rozsahu • Zastupitelnost techniků • Ručení za provedené služby	• Závislost na čase klienta • Vyšší náklady na změnu dodavatele oproti jiným odvětvím • Tok informací se s velikostí a růstem podniku zpomaluje
Opportunities (příležitosti)	Threats (hrozby)
• Zpřísnování a změny v legislativě BOZP, PO, OŽP	• Tlak na růst mezd • Zhoršování podnikatelského prostředí • Blížící se vrchol ekonomického cyklu

4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části bude představen podnikatelský plán, který je nutný pro rozhodnutí o realizaci projektu, případně pro jeho financování, a další důležité analýzy a informace vedoucí k finálnímu rozhodnutí.

4.1. Franchisový koncept

Vybraný franchisový koncept působí na trhu od roku 2011, je tedy poměrně čerstvou firmou, která se stále rozvíjí a roste. Každým rokem přibývají nové pobočky a noví klienti. Koncept má již více než 5000 smluvních klientů⁴⁸.

4.1.1. Výhody

Zamýšlený koncept je jednička na trhu s 25 franchisovými pobočkami a také jediný franchisový koncept svého druhu v České Republice.

Produkt BOZP a PO je **požadován zákonem** pro všechny podnikatelské subjekty a centrála klienty zastoupí i u kontrol ze státních úřadů. V rámci celé historie fungování franchisové společnosti vždy proběhla kontrola u klienta bez sankcí a zbytečného stresu.

Franchisová síť má svůj vlastní **informační systém**, kam má každý ze spolupracovníků společnosti svůj unikátní přístup. V systému lze nalézt přehledný kalendář se schůzkami a poradami, výši provizí, kontakty, přehled o volání call centra, smlouvy, cenové nabídky a mnoho dalších funkcí.

Velkou výhodou pro potenciálního franchisanta je možnost tvorby **pasivního příjmu**. Pobočka dostane jednorázovou provizi za první uzavřenou smlouvu s daným klientem, která je automaticky prolongována každý rok, a z této obnovy má pobočka stále určitou část příjmu.

Další výhodou jsou nízké vstupní náklady. Investice se pohybuje okolo tří set tisíc korun⁴⁹.

⁴⁸ Proč EXTÉRIA. Exteria.cz [online].

⁴⁹ Výhody franchise Extéria Market. Mojepobocka.cz [online].

4.1.2. Nevýhody

Bezpečnost práce a požární ochrana jsou povinností a mnoho z podnikatelů tuto situaci neřeší, i když o ní vědí. Oblast BOZP a PO není pro podnikatele atraktivní z pohledu „ano to chci“, ale spíše chtějí mít danou oblast vyřešenou za minimální náklady a v minimální míře požadované zákonem.

Současně výhodou i nevýhodou může být omezenost území, kdy společně s franchisou si franchisant kupuje exkluzivní zastoupení pro dané území. V tomto případě jde o území okresu Bruntál a okresu Opava. V případě, že již dojde po několika letech ke kontaktování všech klientů a „vytěžení“ území, může dojít ke stavu, kdy nově vznikající podnikatelé (noví potencionální klienti) nebudou stačit k udržení provozu pobočky. Pobočka se tedy bude muset restrukturalizovat, zmenšit a žít jen z obnov smluv (pasivního příjmu), následných cenových nabídek při změnách legislativy a několika nových klientů.

4.2. Technicko-ekonomická studie

Následuje zpracování technicko-ekonomické studie, která odkazuje na informace v této práci již obsažené v popisu aktuálního stavu nebo v jednotlivých částech vlastního návrhu řešení a doplňuje chybějící informace.

4.2.1. Shrnutí ze současného stavu

Problematika *analýzy konkurence, cílového trhu a segmentace, analýzy zákazníků, distribučních kanálů a oboru* byla již v této práci rozpracována v kapitole 3. Analýza současného stavu.

4.2.2. Odhad budoucího vývoje poptávky

Ze začátku má každá franchisová pobočka pouze základní školení, díky kterému může oslovovat a získávat klienty OSVČ a menší firmy do 100 zaměstnanců. Jakmile na těchto firmách získá pobočka zkušenosti a překročí určitý obrat, může se posunout dále. S každým dalším školením přibývají další možnosti poptávky. Vývoj poptávky se tedy skokově zvýší oproti předchozímu stavu vždy po dalším školení. Jednotlivá školení jdou po sobě následovně. Základní školení, obce a úřady, školství, zdravotnictví, velké firmy a nakonec nově životní prostředí.

4.2.3. Umístění

Umístění pobočky je plánováno v Opavě na ulici Na Rybníčku 60. Jde o prostory v bytovém domě, který je ve společném jmění manželů Fréharových a jde o malý kancelářský prostor v přízemí, který nebyl moc využíván. Pro účely franchisové pobočky tato malá kancelář stačí, protože stacionárně je zde pouze asistentka, která telefonuje. Ostatní personál pobočky je **většinu času v terénu**. Občas je potřeba uspořádat poradou a k těmto účelům jsou v suterénu domu **školicí prostory**, kde je možné poradou uskutečnit. Jelikož je objekt v majetku rodiny, je zde možnost bezplatného pronájmu, nicméně je potřeba počítat s **oportunitními náklady** neboli náklady ušlé příležitosti, kterou je pronajmutí prostoru někomu jinému za cca 5000 Kč za každý měsíc.

Dům je umístěn ve strategicky výhodném místě na předměstí Opavy na poměrně rušné křižovatce. Jsou zde tedy možnosti umístění stacionární reklamy ve formě bannerů na plotě, cedulí na domě apod.

4.2.4. Lidské zdroje

Personální struktura na pobočce franchisy je dle požadavků centrály **1x majitel, 1x vedoucí manažer, 3x obchodní manažer a 1-2x asistentky**. Obchodníci i vedoucí jsou zaměstnáni externě na základě smlouvy o obchodním zastoupení. Asistentka má smlouvu na hlavní pracovní poměr, případně jako pomocná síla na dohodu o provedení práce. Na každé pozici má každý spolupracovník společnosti možnost bojovat o motivační ceny v celé síti ve formě reprezentativních aut, luxusních dovolených, wellness pobytů apod.

Majitel franchisy a vlastník licence je zodpovědný za chod pobočky, vyhodnocuje její výsledky, zastupuje ji v jednání s centrálou a také občas jezdí ke klientům. Je zodpovědný za účetnictví, za nábor nových kolegů, vedení porad, domlouvá školení svých obchodních zástupců a asistentek a řeší požadavky od kolegů na pobočce směrem na centrálu.

Vedoucí manažer je pomocná ruka majitele franchisy, pomáhá s nábořem a vedením obchodníků, připravuje porady a také jezdí za klienty. Doporučené

odměňování vedoucího manažera je motivační bez fixní části mzdy, výše provize je **20 % z každého uzavřeného obchodu**.

Obchodní manažer by měl každý den absolvovat v průměru 5-7 schůzek s novými kontakty nebo ohledně následné cenové nabídky. Odměňování obchodníků je nastaveno také motivačně dle obratu bez fixní části mzdy. Pracovní dobu má variabilní dle jeho preferencí, čím více času věnuje práci, tím více vydělá. Odměna obchodního manažera je nastavena na **15 % z vytvořeného obratu**. Po domluvě je možné tuto procentuální hranici navyšovat motivačně dle obratu.

Asistentka Call centra domlouvá schůzky celé struktury pobočky. Je na ní závislý úspěch pobočky a její odměňování je také motivační. Asistentka má již **fixní část mzdy**, která se pohybuje mírně nad hranicí minimální mzdy. Motivačně má navíc **450 Kč** od centrály za každý den, kdy se jí podaří domluvit **15 schůzek** a z každé schůzky, která skončí **úspěšně** podpisem smlouvy, dostane dalších **200 Kč** od franchisové pobočky. Pracovní dobu začíná asistentka 7:30 a končí 15:30 včetně obědové pauzy. Její nejdelší pracovní týden má tedy 37,5 hodiny oproti běžným 40. Jako nefinanční bonus zde existuje také nepsané pravidlo, kdy po domluvených 15 schůzkách může asistentka skončit svou pracovní dobu v daný den okamžitě, když tato podmínka nastane. Při 10 % úspěšnosti obchodníka a 15 schůzkách každý den si může asistentka přijít až na cca **28 000 Kč za měsíc**.

4.3. Marketingový mix

Pro účely podnikatelského plánu je sestaven marketingový mix, který je taktéž známý jako 4P. Stanoví optimální kombinaci následujících částí, které franchisová pobočka přebírá z centrály.

4.3.1. Produkt (Product)

Produktové portfolio je rozděleno na 2 hlavní části. Na oblast bezpečnosti práce a požární ochrany, které spolu úzce souvisí, a na oblast ochrany životního prostředí. Oblast životního prostředí je v této práci rozebrána jen okrajově, protože jde o nový produkt, který ještě není plně implementován do struktury společnosti, ale

princip obchodu i cenová politika je pro oblast životního prostředí stejná. Balíčky s ročními službami jsou rozděleny do následujících kategorií:

Balíček BOZP a PO pro OSVČ obsahuje:

- vyhledání a vyhodnocení pracovních rizik (*Zákoník práce*),
- začlenění činnosti do kategorie požárního nebezpečí (*zákon o PO*),
- zpracování dokumentace pracovních rizik (*Zákoník práce, dále „ZP“*),
- kontrolu pracoviště a vyhotovení zápisu kontroly,
- odbornou pomoc a konzultace při kontrolách OIP, HZS (*zastupování*),
- konzultační a poradenskou činnost v oblasti BOZP a PO,
- volitelná školení:
 - práce ve výškách,
 - obsluha pojízdných zdvihacích plošin.

Balíček BOZP a PO pro firmy se zaměstnanci obsahuje:

- provedení pravidelné roční prověrky dodržování BOZP a PO (*ZP*),
- vyhotovení osnovy pro periodická školení zaměstnanců (*ZP*),
- školení zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců o BOZP a PO (*ZP, zákon o PO*),
- odbornou pomoc a konzultace při kontrolách OIP, HZS,
- konzultační činnost a poradenství při legislativních změnách, havárii,
- prohlídku objektu a návrh opatření (*zákon o PO*),
- certifikát o absolvování periodického školení,
- volitelná školení:
 - řidiči referentských vozidel,
 - práce ve výškách,
 - práce s křovinořezy a motorovou pilou,
 - obsluha motorových vozíků,
 - obsluha pojízdných zdvihacích plošin.

Balíček se zvýšeným požárním nebezpečím je určen tam, kde se pracuje s velmi hořlavými materiály (dřevo, hořlavé plyny, výbušniny apod.) obsahuje:

- prohlídku objektu a návrh opatření (*zákon o PO*),

- roční školení zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců (*zákon o PO*),
- vypracování a aktualizace tematického plánu školení,
- jmenování velitele a členů požárních hlídek (*zákon o PO*),
- školení a příprava požárních hlídek (*vyhláška č. 246/2001 Sb.*),
- jmenování a školení preventistů PO (*zákon o PO a vyhláška č. 246*),
- odbornou pomoc a konzultace při kontrolách HZS,
- konzultační a poradenskou činnost při havárii.

Dále existují ještě balíčky pro **obce, školy, zdravotnická zařízení, hygienický balíček HACCP pro restaurace a balíček pro velké firmy nad 100 zaměstnanců**. Další balíčky se pobočce zpřístupní až po dosažení určitého obrátu na základních balíčcích (OSVČ, firmy, zvýšené požární nebezpečí).

Po uskutečněním prodeji balíčku na roční služby lze po prověře zpracovat **cenovou nabídku**. Jde o nabídku na zpracování dokumentace požadované zákonem a toto zpracování je odděleno od jednotlivých balíčků, protože jde o velmi individuální řešení a jde zpravidla o jednorázovou investici.

4.3.2. Cena (Price)

Základní ceníková cena jednotlivých ročních služeb je nastavena centrálou dle následující tabulky. Jelikož jde o prodej skrze obchodní zástupce, je určena hranice, na kterou mohou jít s případnou slevou. Zpravidla se jedná o možnost jednorázové slevy ve výši 2000 Kč bez DPH na jednu uzavřenou smlouvu.

Tabulka 5: Ceny balíčků (Zdroj: vlastní zpracování)

	Ceníková cena	Spodní hranice ceny
OSVČ	6500	4500
Firmy	9620	6620
Zvýšené PN	7620	5620

K základní ceně balíčku se na přání klienta připočtou volitelná školení. V takovém případě se cena navýší o 1500 Kč bez DPH za každý druh zvoleného školení a připočítá se 250 Kč bez DPH za zúčastněnou osobu.

S cenou dokumentace při prodeji cenové nabídky je to velmi individuální, ale ve většině případů se cena pohybuje v rozmezí od 10 tis. Kč do 35 tis. Kč bez DPH

v závislosti na rozsahu podniku a nutné dokumentace k dopracování. Je také nutné brát v potaz, zda již podniku někdo dokumentaci vypracovával, v tom případě se cení jen nové a změněné části dokumentace.

4.3.3. Distribuční cesty (Place)

Způsob distribuce služby k zákazníkovi probíhá skrze obchodní zástupce. V první linii domluví asistentka každému obchodnímu zástupci pět až sedm schůzek na den. Obchodní zástupce jede na schůzku, kde zjišťuje, v jakém rozsahu můžeme být podnikateli nápomocni. Smlouvu (balíček ročních služeb) podepíše buď na místě při první návštěvě nebo se jednání protáhnou do dvou až tří schůzek. Při podpisu smlouvy je domluveno datum uskutečnění prověrky technikem z centrály, který provede všechny jednorázové náležitosti ročního balíčku.

Po návštěvě technika u klienta dostane franchisová *pobočka report, zápis z prověrky* a ve většině případů *cenovou nabídku*. **Report** slouží obchodníkovi ke zjištění informací o tom, jak probíhala prověrka a interní informace o průběhu kontroly včetně subjektivního pocitu technika. Obchodní zástupce se po obdržení těchto dokumentů domluví na další schůzce u daného klienta a předá mu výstup z kontroly, respektive **zápis z prověrky**, který klient podepíše a uschová si pro případnou kontrolu. Tímto se uzavírá první část obchodu. Následuje část, kdy obchodní zástupce představí klientovi **cenovou nabídku**, dle které mu franchisová centrála vypracuje chybějící dokumentaci. Pokud klient souhlasí s cenou (případně upravenou o slevu), pak podepíše cenovou nabídku se stanoveným termínem předání (minimálně 8 dní od podpisu), kterou obchodní zástupce vloží do systému a na centrále započne proces zpracovávání dokumentace. Po zpracování dojde k odeslání na adresu zájemce skrze dopravce, zásilka po souhlasu klienta může obsahovat také chybějící bezpečnostní značení, lékárničky, hasící přístroje apod.

Po doručení zásilky nebo po každé případné kontrole úřadů si jede obchodník pro referenci klienta. Tímto je uzavřen proces obchodu, o klienta se pak pobočka stará po celý rok, dokud nebude další prověrka, kdy se proces opakuje.

Při opakovaných prověrkách se již cenová nabídka na vypracování dokumentace výrazně snižuje, protože se dopracovává pouze to, co je legislativně nové nebo je nově požadováno také pro jiné podnikatelské subjekty, než bylo dosud.

4.3.4. Propagace (Promotion)

Propagace souvisí se způsobem prodeje, protože jde o domlouvání schůzek na tzv. „studených kontaktech“, to znamená, že asistentka volá kontakty z databáze podnikatelských subjektů na daném území a oslovuje tímto způsobem potencionální klienty.

Povědomí o značce buduje centrála pomocí reklamy na internetu. Používají se reklamní bannery, umístění ve výsledcích hledání klíčových slov ve vyhledávačích a vše je odkazováno na webové stránky. Z dalších způsobů lze zmínit minimalisticky polepená auta nebo nálepky po prodané dokumentaci, které si klient vylepí za okno a je zde napsáno „chráněno ,název franchisové značky““.



Obrázek 5: Polepená auta (dostupné z: *Jaké má letos plány EXTÉRIA*. In: *Topfranchising.cz* [online].)

Na úrovni jednotlivých franchisových poboček jsou využívány tradiční prostředky reklamy, které budují povědomí o značce v nejbližším okolí. Jsou jimi například plakáty, billboardy, cedule nebo různé formy nápisů.

V rámci franchisové pobočky Opava půjde o 3D nápis v kanceláři, polepené dveře, roll up, skleněná cedulka s otevírací dobou, 2 velké plachty na plot v exteriéru kanceláře, polep výlohy a reklamní cedule lepené na domě. Na obrázcích níže a v příloze přikládám vizualizace propagační agentury.



Obrázek 6: Grafika banneru na plot (zdroj: vlastní zpracování dle logomanuálu agenturou KNM Agency s.r.o.)

Regionální propagace je navíc posílena o facebookové stránky, které si spravuje každá pobočka sama. Měly by zde být pravidelně umísťovány příspěvky ohledně novinek v oblasti, reference a také občas vtipné obrázky týkající se problematiky.



Obrázek 7: Facebooková propagace (zdroj: Když vás stroj požádá o ruku, je to napořád. In: Facebook.com [online].)

4.4. Časový harmonogram

1.-2. týden je z počátku vyhrazen na nezávazné vyjednávání o franchise, kdy jsou ujasňovány požadavky jak franchisora, tak franchisanta a je prodiskutována podoba franchisové smlouvy, kterou je možné po vzájemné dohodě upravit dodatky.

3. týden dochází k podepsání odsouhlasené franchisové smlouvy, uhrazení zálohy a následně doplatku franchisové licence. Po podpisu jsou franchisantovi předány marketingové předměty (propisky, hrníčky, svítící banner na zeď apod.) a zaslány podpůrné dokumenty (logomanuál, franchisový manuál, vzory smluv). Souběžně je zřízen přístup do systému pro majitele franchisové pobočky a je mu poskytnuto vstupní školení.

4. týden hledá franchisant zaměstnance (asistentky, obchodníky) a zařizuje fyzický vzhled pobočky (nábytek, grafiky, loga a další nezbytné vybavení).

5. týden nebo později posílá franchisant vybrané zaměstnance na jednodenní školení na centrálu, kde se dozví vše potřebné a získají přístup do informačního systému. Po svém návratu již ihned nastupují do plného pracovního nasazení.

6. týden by již pobočka měla plně fungovat, uzavírat smlouvy a generovat výnosy.

4.5. Finanční plán

V této kapitole je představen finanční plán pro optimistickou a pesimistickou variantu nákladů a výnosů pro první rok detailně a pro další roky životnosti investice zkráceně. Životnost investice (resp. doba platnosti franchisové licence) je 5 let, je zde sice možnost bezplatné prolongace po domluvě, ale pro účely výpočtů bude brána v potaz životnost 5 let.

4.5.1. Optimistická varianta

Očekávané náklady pro první rok jsou uvedeny včetně vstupní investice počítané v celkové hodnotě bez zohlednění odepisování. Odměna obchodníků je variabilním nákladem, který bude odečten v následujícím odstavci o výnosech, kde se již počítá s konkrétním počtem uzavřených smluv.

Tabulka 6: Očekávané optimistické náklady první rok v Kč (zdroj: vlastní zpracování)

OPTIMISTICKÁ VARIANTA		Za měsíc	Za rok	Jednorázově
Mzda asistentky		23940	287280	
	Hrubá mzda	18000	216000	
	Sociální pojištění zaměstnavatel	4320	51840	
	Zdravotní pojištění zaměstnavatel	1620	19440	
Franchisový poplatek bez DPH		9500	114000	
Neomezený tarif 2x		1000	12000	
Ostatní		2000	24000	
Náborové aktivity (inzeráty)		1000	12000	
Školení		1500	18000	
Franchisová licence bez DPH				250000
Technika (PC, telefon...)				15000
Propagační materiály (bannery, cedule...)				5000
Nábytek do kanceláře a vybavení				10000
Propagační materiály (bannery, cedule...)				5000
Účetní systém POHODA				9000
Celkem první rok			761280	

Je potřeba brát v úvahu také **oportunitní náklady** ve výši 5000 Kč za pronájem kanceláře a také potencionální plat majitele, pokud by byl schopen na jiné manažerské pozici vydělat cca 30 000 Kč za měsíc. **(Ročně +420 000 Kč)**

Pro první rok jsou tedy **celkové náklady** v optimistické variantě **761 280 Kč** (resp. **1 181 280 Kč** včetně oportunitních nákladů). Pro další 4 roky zůstávají pravidelné náklady **467 280 Kč** pro každý následující rok.

Očekávané výnosy pro první rok vychází z pravděpodobnosti úspěchů obchodníků na schůzkách se zohledněním reálných průměrů z celé franchisové sítě. Asistentka domluví každému z obchodníků **5-7 schůzek na den**. V optimistické variantě bude započítáno **7 schůzek denně**. V síti je běžná úspěšnost (**konverze schůzek** ve smlouvy) okolo **10 %**. Měsíc má pro účely tohoto výpočtu **20 pracovních dnů**. Při 20 pracovních dnech je **měsíční počet schůzek obchodníka 140**. Obchodníků v optimistické variantě bude ideální počet, proto započítáme **3 obchodníky**. Při třech obchodnících jde **měsíčně o 420 uskutečněných schůzek** na pobočku. Vezmeme-li v úvahu desetiprocentní úspěšnost obchodníků, pak bude v ideálním případě **uzavřeno 42 smluv**. Pro optimistickou variantu bude větší část klientů tvořit firemní klientela s dražšími

smlouvami, jejichž cenový průměr se bude pohybovat odhadem ve výši **8000 Kč bez DPH**. Obrat ročních smluv bude v optimistické variantě vycházet na **336 000 Kč bez DPH**. Každý klient si také koupí následnou cenovou nabídku na vypracování dokumentace v průměru za **20 000 Kč bez DPH**. Obrat na cenových nabídkách tvoří v optimistické variantě **840 000 Kč bez DPH**. Celkový obrat za pobočku v optimistické variantě vychází na **1 176 000 Kč bez DPH** za měsíc.

Pobočka z daného obratu dostane přiznanou provizi **35 %**, což vychází na **411 600 Kč bez DPH**. Odměna obchodníků je **15 %** z obratu a činí **176 400 Kč bez DPH**. Za první rok se jedná o optimistický výnos (očištěný o provizi obchodníka) ve výši **2 822 400 Kč bez DPH**. Z každé smlouvy je navíc budován příjem **10 %** do každého dalšího roku, což výsledky ještě zlepší.

4.5.2. Pesimistická varianta

Očekávané náklady pro 1 rok:

Tabulka 7: Očekávané pesimistické náklady první rok v Kč (zdroj: vlastní zpracování)

PESIMISTICKÁ VARIANTA		Za měsíc	Za rok	Jednorázově
Mzda asistentky		31920	383040	
	Hrubá mzda	24000	288000	
	Sociální pojištění zaměstnavatel	5760	69120	
	Zdravotní pojištění zaměstnavatel	2160	25920	
Franchisový poplatek bez DPH		9500	114000	
Neomezený tarif 2x		1500	18000	
Ostatní		5000	60000	
Náborové aktivity (inzeráty)		2000	24000	
Školení		2000	24000	
Franchisová licence bez DPH				250000
Nábytek do kanceláře a vybavení				20000
Propagační materiály (bannery, cedule...)				15000
Technika (PC, telefon...)				20000
Účetní systém POHODA				9000
Celkem první rok				937040

Je potřeba brát v úvahu také **oportunitní náklady** ve výši 5000 Kč za pronájem kanceláře a také potencionální plat majitele, pokud by byl schopen na jiné manažerské pozici vydělat cca 30 000 Kč za měsíc. **(Ročně +420 000 Kč)**

Pro první rok jsou tedy **celkové náklady** v pesimistické variantě **937 040 Kč** (resp. **1 357 040 Kč** včetně oportunitních nákladů). Pro další 4 roky zůstávají pravidelné náklady **623 040 Kč** pro každý následující rok.

Očekávané výnosy pro první rok vychází z pravděpodobnosti úspěchů obchodníků na schůzkách se zohledněním reálných průměrů z celé franchisové sítě. Asistentka domluví každému z obchodníků **5-7 schůzek na den**. V pesimistické variantě bude započítáno **5 schůzek denně**. V síti je běžná úspěšnost (**konverze schůzek** ve smlouvy) okolo **10 %**. Měsíc má pro účely tohoto výpočtu **20 pracovních dnů**. Při 20 pracovních dnech je **měsíční počet schůzek obchodníka 100**. V pesimistické variantě započítáme **2 obchodníky**. Při dvou obchodnících jde **měsíčně o 200 uskutečněných schůzek** na pobočku. Vezmeme-li v úvahu desetiprocentní úspěšnost obchodníků, pak bude v ideálním případě **uzavřeno 20 smluv**. Pro pesimistickou variantu bude větší část klientů tvořit OSVČ s levnějšími smlouvami, jejichž cenový průměr se bude pohybovat odhadem ve výši **6000 Kč bez DPH**. Obrat ročních smluv bude v pesimistické variantě vycházet na **120 000 Kč bez DPH**. 80 % klientů (resp. 16) si koupí následnou cenovou nabídku na vypracování dokumentace v průměru za **15 000 Kč bez DPH**. Obrat na cenových nabídkách tvoří v pesimistické variantě **240 000 Kč bez DPH**. Celkový obrat za pobočku v pesimistické variantě vychází na **360 000 Kč bez DPH** za měsíc.

Pobočka z daného obratu dostane přiznanou provizi **35 %**, což vychází na **126 000 Kč bez DPH**. Odměna obchodníků je **15 %** z obratu a činí **54 000 Kč bez DPH**. Za první rok se jedná o pesimistický výnos (očistěný o provizi obchodníka) ve výši **864 000 Kč bez DPH**. Z každé smlouvy je navíc budován příjem **10 %** do každého dalšího roku, což výsledky zlepší.

Optimistická varianta vychází velmi příznivě, pesimistická téměř pokrývá náklady prvního roku, ale stále pomalu buduje pasivní příjem do následných let. Pesimistická varianta představuje hodnotu, která je na hranici neúspěšnosti projektu, ale stále se vyplácí. Když během prvního roku téměř pokryje vstupní náklady, další rok bude ziskový. Pro reálnou variantu je třeba se podívat mezi optimistickou a pesimistickou variantu, což je stále velmi lákavé pro realizaci.

4.6. Bod zvratu

Při průměrné provizi (očistěné o variabilní náklad – odměnu obchodníka) **1800 Kč za klienta** a při průměrných pravidelných měsíčních fixních nákladech optimistické varianty **38 940 Kč** (resp. **51 920 Kč** pro pesimistickou variantu) se, po dosažení do rovnice (viz teoretická část), s měsíčním bodem zvratu dostáváme na počet **22** (resp. **29**) **obchodů za měsíc**.

4.7. Doba návratnosti

Doba návratnosti pro optimistickou variantu při výnosech očištěných o provize obchodníků **2 822 400 Kč** za rok a při každoročních nákladech **467 280 Kč** vychází při vstupní investici **294 000 Kč** na **1 měsíc a 14 dní**. Samozřejmě je potřeba počítat s tím, že daného výkonu pobočka nedosáhne hned v prvním měsíci fungování, ale spíše půjde o stoupající trend, kdy údaje optimistické varianty budou pomyslným vrcholem.

Doba návratnosti pro pesimistickou variantu při výnosech očištěných o provize obchodníků **864 000 Kč** za rok a při každoročních nákladech **623 040 Kč** vychází při vstupní investici **314 000 Kč** na **1 rok, 3 měsíce a 20 dní**.

4.8. Financování podnikatelského záměru

Pro financování tohoto záměru bude využito rodinných prostředků, které jsou velmi likvidní oproti jinému externímu financování. Pro tento druh financování bylo rozhodnuto mimo jiné také proto, že eliminuje potíže s cash flow z počátku fungování podnikání, kdy se vše teprve rozbíhá, a při pouze peněžním vyjádření je také levnější. V případě jiné formy financování by cash flow již zatěžovaly splátky, které v případě rodinných financí lze flexibilně rozložit dle potřeby.

Následuje orientační porovnání s nabídkami provozních úvěrů bank v zamýšlené výši 300 000 Kč. Informace jsou čerpány z online kalkulaček úvěrů jednotlivých bank, při osobním jednání s bankou by bylo možné stlačit úrokovou sazbu individuálně níže.

4.8.1. Equa bank (malý podnikatelský úvěr)

Splatnost nastavuji stejnou jako doba životnosti investice, tedy 5 let. Minimální výše úvěru je zde 500 tis. Kč, což už je zbytečně moc. Úroková sazba byla nastavena na 8,2 % p.a. Při částce 500 tis. Kč, uvedené době splatnosti a úrokové sazbě se dostáváme u Equa bank na měsíční splátku 10 186 Kč⁵⁰.

Celkové zaplacené úroky jsou ve výši 111 167 Kč.

4.8.2. Raiffeisenbank (neúčelový úvěr)

U této banky se již dá dostat na potřebnou výši investice 300 tis. Kč, kdy při splatnosti 5 let vychází úroková sazba 5,29 % a výše měsíční splátky 5 701 Kč⁵¹.

Celkové zaplacené úroky jsou ve výši 42 078 Kč.

4.8.3. Fio banka (podnikatelský kontokorent)

Základní úroková sazba pro úvěr ve výši 300 tis. Kč je u Fio banky 9,9 %, což při 5leté splatnosti vychází na měsíční splátku 6 359 Kč. Celkové zaplacené úroky budou 81 561 Kč⁵².

4.8.4. Moneta Money Bank (nezajištěný podnikatelský úvěr do 2,5 mil. Kč)

Úroková sazba byla stanovena na 5,9 %, při výši 300 tis. Kč a době splatnosti 5 let. Měsíční splátka vychází na 5 786 Kč. Na úrocích bude zaplaceno 47 154 Kč⁵³.

4.9. Analýza rizik

V této kapitole je uveden seznam potencionálních rizikových situací, které mohou nastat, ohrozit podnikání a se kterými je nutné počítat. V závorkách jsou krátce uvedena případná opatření.

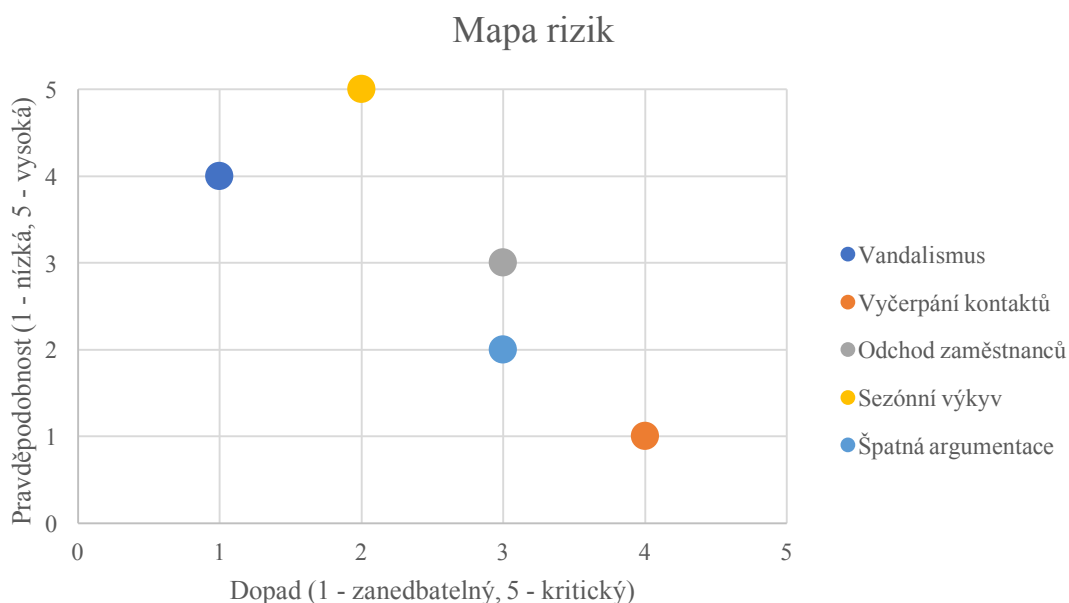
⁵⁰ Malý podnikatelský úvěr. Equabank.cz [online].

⁵¹ Neúčelový úvěr. Rb.cz [online].

⁵² Podnikatelský kontokorent. Fio.cz [online].

⁵³ Nezajištěný podnikatelský úvěr do 2,5 mil. Kč. Moneta.cz [online].

- **vandalismus na majetku pobočky** (pojištění majetku proti vandalismu),
- **odchod více zaměstnanců najednou** (neustálé náborové aktivity bez ohledu na aktuální stav),
- **sezónní výkyv úspěšnosti, například okolo Vánoc** (tvorba rezervy),
- **neschopnost obchodníků argumentovat** (pravidelná školení),
- **vyčerpání kontaktů z databáze** (neustálá aktualizace nových kontaktů).



Graf 1: Mapa rizik (zdroj: vlastní zpracování)

4.10. Strukturovaný podnikatelský plán

4.10.1. Realizační resumé

Název firmy:	FreOn Services s.r.o.
Adresa:	Na Rybníčku 565/60, OPAVA 746 01
Produkt:	Služby BOZP a PO
Trh:	B2B (Podnikatelé, firmy, zaměstnavatelé, školy, úřady)
Vstupní investice:	250 000 – 350 000 Kč bez DPH

4.10.2. Charakteristika firmy a jejích cílů

Firma FreOn Services s.r.o. se zabývá prodejem trendové zmrzliny s mraženým ovocem a jelikož jde o sezónní druh podnikání, byl vybrán daný franchisový koncept jako sezónní protiváha k prodeji zmrzliny.

Cílem firmy je rozvíjet více podnikatelských nápadů a projektů a později jejich prodej jiným investorům nebo jejich rozšíření ve větším měřítku (např. přechod na franchising v případě zmrzliny apod.).

V rámci franchisového konceptu bude klíčové posbírat zkušenosti s provozem franchisového konceptu spojené a následně aplikovat franchisové principy na podnikatelské aktivity se zmrzlinou. Přechod podnikatelských aktivit s provozem zmrzliny na franchisový koncept bude tématem diplomové práce.

4.10.3. Organizace řízení

Firma je řízena jediným samostatným jednatelem Ondřejem Fréharem, ale postupně jsou budováni odpovědní zástupci pro určité oblasti podnikatelských aktivit (provoz zmrzliny, řízení franchisové pobočky apod.).

4.10.4. Výsledky technicko-ekonomické studie

Z optimistické varianty finančního plánu vyplývá, že v ideálním případě je možné každý běžný rok vygenerovat zisk okolo 2,8 mil. Kč bez DPH, což je vzhledem k výši investice velmi zajímavé. I když se bude v potencionální reálné variantě jednat pouze o polovinu výkonu optimistické varianty (1,4 mil. Kč bez DPH ročně), pak se stále zamýšlený projekt pohybuje na úrovni, kdy překonává oportunitní náklady ve výši 420 tis. Kč ročně a stále je velmi zajímavý.

Umístění pro pobočku je připraveno k využití a zamýšlené prostory se pro účely tohoto plánu velmi hodí. Personální stránka plánu je vzhledem k aktuálnímu stavu trhu práce horší, na druhou stranu plán těží ze své polohy v Moravskoslezském kraji, kde je jedna z nejvyšších nezaměstnaností.

4.10.5. Shrnutí a závěry

Z předchozích odstavců vyplývá, že je zamýšlený plán životaschopný a bude výhodné jej realizovat.

4.11. Rozhodnutí o realizaci

Pro výše uvedený podnikatelský záměr je rozhodnuto o realizaci. Finanční plán vychází dle představ firmy, a navíc je zde kladen důraz nejen na finanční hodnotu zamýšleného záměru, ale hlavně na získané zkušenosti v oblasti implementace franchisingu pro budoucí strategický rozvoj.

ZÁVĚR

Byly splněny všechny cíle stanovené pro vypracování této bakalářské práce.

V souladu s cíli práce byla zpracována také teoretická část.

Hlavním cílem této práce bylo vytvoření podnikatelského plánu pro rozšíření podnikatelských aktivit firmy FreOn Services s.r.o. o vybraný franchisový koncept. Podnikatelský plán byl vytvořen a byly splněny všechny jeho náležitosti a požadavky. Podařilo se obhájit výběr franchisového konceptu a z uskutečněných analýz bylo dosaženo k rozhodnutí o realizaci.

Jakmile bylo v průběhu práce rozhodnuto o realizaci projektu, započaly přípravy a jednání s franchisorem a v době, kdy je tato práce dokončována a kompletována již má pobočka za sebou slavnostní otevření.

Dílčí cíle, kterých bylo dosaženo:

- zpracování SLEPTE analýzy,
- SWOT analýza,
- Porterova analýza
- analýza konkurence,
- obhajoba výběru franchisového konceptu,
- stanovení výhod a nevýhod konceptu,
- identifikace případných rizik,
- rozhodnutí o realizaci.

Při **postupu zpracování** byly kromě knižních a online zdrojů použity také vlastní zkušenosti a vlastní iniciativa při jednání se zástupci vybraného franchisového konceptu.

Na tuto bakalářskou práci bylo vybráno téma franchisingu, kdy firma FreOn Services s.r.o. vstupuje do franchisového konceptu, resp. kupuje si franchisovou licenci a podniká pod jinou značkou. Tímto způsobem získá FreOn Services s.r.o. zkušenosti s provozem franchisové sítě z pohledu franchisanta a v diplomové práci, která bude následovat po dokončení magisterského studia, bude zpracováno téma franchisingu z pohledu franchisora, resp. vytvoření vlastní franchisové sítě.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní zdroje

FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1995, 184 s. ISBN 80-85623-20-x.

KAŇOVSKÁ, Lucie a David SCHÜLLER. *Základy marketingu: studijní text pro bakalářské obory*. Vydání 2., přepracované. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2015. ISBN 978-80-214-5107-0.

LOEBL, Zbyněk. *Franchising – úspěch bez čekání*. Praha: Grada, 1994, 88 s. ISBN 80-7169-050-3.

MENDELSON, Martin. *Franchising – moderní forma prodeje*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 122 s. ISBN 80-85603-54-3.

PALATKOVÁ, Monika. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3751-5.

Články

GRASSEOVÁ-MOTYCKOVÁ, Monika a Eva STEPÁNKOVÁ. METODY VYUŽÍVANÉ PRO REŠENÍ PROBLÉMU V RESORTU OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY/THE METHODS FOR PROBLEM SOLVING IN THE MINISTRY OF DEFENCE OF THE CZECH REPUBLIC. Univerzita Obrany. Ustav Strategických Studií. Obrana a Strategie [online]. 2015, vol. 2015, no. 2, s. 31-49. ISSN 12146463.

ŠRÁMKOVÁ, Dana. Analýza cestovního ruchu města Zlína a jeho blízkého okolí. Scientific papers of the University of Pardubice [online]. Univerzita Pardubice, 2011 [cit. 2017-11-22]. ISSN 1211-555X.

Online zdroj

Analýza rizik - jemný úvod do analýzy rizik. Cleverandsmart.cz [online]. Miroslav Čermák, 2013 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/analýza-rizik-jemny-uvod-do-analýzy-rizik/>

Analýza 5F. Managementmania.com [online]. Wilmington, New Castle County Delaware: MANAGEMENTMANIA.COM, 2016 [cit. 2017-11-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analýza-5f>

Bod zvratu (Break Even Point). ManagementMania.com [online]. Wilmington: ManagementMania.com, 2016 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/bod-zvratu>

Česká asociace franchisingu: Kdo jsme. Česká asociace franchisingu [online]. Praha: Česká asociace franchisingu, 2016 [cit. 2017-11-28]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz>

Daňová reforma vlády v demisi: změny pro zaměstnance i živnostníky. Penize.cz [online]. peníze.cz, Partners Media, 2018 [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/dan-z-prijmu/333508-danova-reforma-vlady-v-demisi-zmeny-pro-zamestnance-i-zivnostniky>

Investice a jejich efektivita - financování investic. Businessinfo.cz [online]. Praha: Businessinfo.cz, 2011 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/investice-a-jejich-efektivita-financ-2843.html>

Kalkulace, pojem, členění, kalkulační vzorec, kalkulační metody. Ekonomie-ucetnictvi.cz [online]. Praha [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <https://ekonomie-ucetnictvi.cz/kalkulace-pojem-cleneni-kalkulacni-vzorec-a-metody-ucetnictvi/>

Malý podnikatelský úvěr. Equabank.cz [online]. 2018 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: https://www.equabank.cz/maly-podnikatelsky-uver?cid=cpc_adwords_Magnas-firemni-uvery-vyhledavani-S_podnikatelska-pujcka_v2

Metody hodnocení investic. Altaxo.cz [online]. Praha: Altaxo SE, 2015 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/metody-hodnoceni-investic>

Neúčelový úvěr. Rb.cz [online]. 2018 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/podnikatele/financovani/neucelovy-uver>

Nezajištěný podnikatelský úvěr do 2,5 mil. Kč. Moneta.cz [online]. 2018 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/firmy/male/uvery/splatkovy-uver-expres-business-zadost/001>

PESTLE analýza. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 30.07.2015 [cit. 06.12.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

Počty podnikatelů a živností dle krajů. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Praha: MPO, 2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/prehled-podnikatelu-a-zivnosti-dle-kraju--225453/>

Počty živností dle oborů v jednotlivých krajích. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018 [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/statistika-zivnosti--222296/>

Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31. 1. 2018. Český statistický úřad [online]. České Budějovice: ČSÚ, 2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>

Podnikatelský kontokorent. Fio.cz [online]. 2017 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://www.fio.cz/bankovni-sluzby/uvery/kontokorent-podnikatel>

Proč EXTÉRIA. Exteria.cz [online]. Ostrava: Extéria, 2017 [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <http://www.exteria.cz/kariera/proc-exteria/>

Rozpočet (budget). Managementmania.com [online]. Plzeň: managementmania.com, 2017 [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozpocet-budget>

ŠIMEK, Martin. Co je BOZP? Definice, cíle, legislativa a principy. Bozp.cz [online]. Praha: CRDR spol., 2018 [cit. 2018-02-13]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>

Uplatňování definice malého a středního podniku (MSP). Businessinfo.cz [online]. Praha: CzechTrade, 2009 [cit. 2017-11-29]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/uplatnovani-nove-definice-maleho-a-3760.html>

Výhody franchisy Extéria Market. Mojepobocka.cz [online]. Ostrava: Extéria, 2017 [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <http://www.mojepobocka.cz>

15 kroků, jak sepsat podnikatelský plán. Jobs.cz [online]. LMC, 2013 [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/15-kroku-jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>

Zdroje obrázků

Analýza rizik - jemný úvod do analýzy rizik. In: Cleverandsmart.cz [online]. Mirsolav Čermák, 2013 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/analiza-rizik-jemny-uvod-do-analyzy-rizik/>

AUTOR NEUVEDEN. sunmarketing.cz [online]. [cit. 22.11.2017]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/navody-pro-klienty/swot-analyza>

Bod zvratu u proporcionálního průběhu celkových příjmů a celkových nákladů. In: Publi.cz [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/162/08.html>

Jaké má letos plány EXTÉRIA. In: Topfranchising.cz [online]. topfranchising.cz, 2017 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.topfranchising.cz/v-novem-mrazivem-roce-2017-jsme-si-povidali-s-reditelkou-fransizove-site-exteria-pani-lucii-eliasovou-o-uplynulem-uspesnem-roce-a-take-o-tom-co-pripravuji-pro-ten-letosni/>

Když vás stroj požádá o ruku, je to napořád. In: Facebook.com [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/ExteriaOpava/photos/a.149835682279948.1073741828.138308566765993/207716503158532/?type=3&theater>

KŘIVÁNKOVÁ, Petra. docplayer.cz [online]. [cit. 22.11.2017]. Dostupný na WWW: <http://docplayer.cz/docs-images/31/14860236/images/35-0.png>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
OHS	Occupational health and safety
PO	Požární ochrana
FP	Fire protection
ČAF	Česká asociace franchisingu
OR	Obchodní rejstřík
CV	Životopis (Curriculum Vitae)
PHM	Pohonné hmoty a mazadla
MSP	Malé a střední podniky
ŽP	Životní prostředí
OŽP	Ochrana životního prostředí
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point (systém analýzy rizika při výrobě a zpracování potravin)
OZO	Odborně způsobilá osoba
HZS	Hasičský záchranný sbor
OIP	Oblastní inspektorát práce
KHS	Krajská hygienická stanice
ZP	Zákoník práce
MSK	Moravskoslezský kraj
EET	Elektronická evidence tržeb
GDPR	General Data Protection Regulation (ochrana osobních údajů)
OM	Obchodní manažer / obchodní zástupce
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná

ČSH	Čistá současná hodnota
VVP	Vnitřní výnosové procento
EVA	Economic value added (ekonomická přidaná hodnota)
ROI	Return on investment (návratnost, rentabilita investice)
DN	Doba návratnosti
B2B	Business to business (trh, kdy jedna firma poskytuje služby jiným)
PN	Požární nebezpečí

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Mapa rizik.....	59
-------------------------	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Bod zvratu	21
Obrázek 2: SLEPTE analýza	23
Obrázek 3: SWOT analýza	25
Obrázek 4: Analýza rizik	26
Obrázek 5: Polepená auta.....	51
Obrázek 6: Grafika banneru na plot.....	52
Obrázek 7: Facebooková propagace	52

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vysvětlení pojmů z franchisingu	28
Tabulka 2: Rozdělení MSP	34
Tabulka 3: Počty živností z oboru 4Q/2017	38
Tabulka 4: SWOT analýza.....	43
Tabulka 5: Ceny balíčků	49
Tabulka 6: Očekávané optimistické náklady první rok v Kč.....	54
Tabulka 7: Očekávané pesimistické náklady první rok v Kč	55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Výpis z obchodního rejstříku FreOn Services s.r.o.....	72
Příloha 2: Grafika banneru 2 na plot.....	73
Příloha 3: Grafika návrhu výlohy	73

Příloha 1: Výpis z obchodního rejstříku FreOn Services s.r.o. (zdroj: Obchodní rejstřík. Or.justice.cz [online]. 2017 [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=950318&typ=PLATNY>)

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Ostravě
oddíl C, vložka 67989

Datum zápisu:	7. listopadu 2016
Spisová značka:	C 67989 vedená u Krajského soudu v Ostravě
Obchodní firma:	FreOn Services s.r.o.
Sídlo:	Na Rybníčku 565/60, Předměstí, 746 01 Opava
Identifikační číslo:	055 43 967
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
Statutární orgán:	
jednatel:	ONDŘEJ FRÉHAR, dat. nar. 3. června 1995 Na Rybníčku 565/60, Předměstí, 746 01 Opava Den vzniku funkce: 7. listopadu 2016
Počet členů:	1
Způsob jednání:	Jednatel zastupuje společnost samostatně.
Společníci:	
Společník:	ONDŘEJ FRÉHAR, dat. nar. 3. června 1995 Na Rybníčku 565/60, Předměstí, 746 01 Opava
Podíl:	Vklad: 200 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 1/1
Základní kapitál:	200 000,- Kč

Příloha 2: Grafika banneru 2 na plot (zdroj: vlastní zpracování dle logomanuálu agenturou KNM agency s.r.o.)

INFO schůzka zdarma

777 922 444

Podnikáte?
A jste připraveni
na **neohlášenou** kontrolu
BOZP a PO?

10 NEOHLÁŠENÁ KONTROLA

S námi budete.
neohlasenakontrola.cz

Příloha 3: Grafika návrhu výlohy (zdroj: vlastní zpracování dle logomanuálu agenturou KNM Agency s.r.o.)

HLEDÁME OBCHODNÍKY

NABÍZEJTE SLUŽBU, KTEROU
ZE ZÁKONA POTŘEBUJE KAŽDÝ

A ODSTARTUJTE SVOU KARIÉRU S EXTÉRIÍ,
JEDNIČKOU NA TRHU V ČR.

OVĚŘENO
FINANČNÍMI
PORADCI
A MAKLĚŘI
95%

CO MŮŽETE ČEKAT?

- PLNÝ KALENDÁŘ domluvených schůzek
- REKLAMNÍ KAMPAŇE na podporu prodeje v rámci celé ČR
- Díky PATENTOVANÉMU KNOW-HOW nejnižší cenu na trhu
- REPREZENTATIVNÍ AUTA pro všechny obchodní manažery
- motivační soutěže EXTÉRIA HOLIDAY
- Pravidelné školení (obchodní a produktové)

Jana Páleníková
obchodní manažerka

ZAŠLETE NÁM CV:

Personální oddělení: 602 260 210
Opava: 777 922 444
personalni@exteria.cz
více na:
exteria.cz/kariera

Extéria
BEZPEČNOST PRÁCE - POŽÁRNÍ OCHRANA