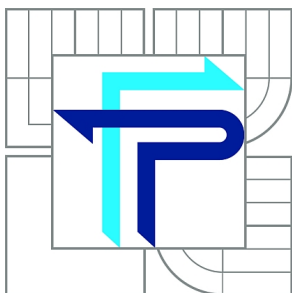


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO ZALOŽENÍ FRANCHISOVÉ PRODEJNY

BUSINESS PLAN FOR THE ESTABLISHMENT OF FRANCHISE SHOP

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. PAVLA MUSILOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. TAMARA MAZLOVÁ, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Musilová Pavla, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán pro založení franchisové prodejny

v anglickém jazyce:

Business Plan for the Establishment of Franchise Shop

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR,J.a I.SOUČEK. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

Jakubíková,D. Franchising. Plzeň : vydavatelství ZČU, 1997, s.93

KORÁB,V.a M.MIHALISKO. Založení a řízení společnosti.

1. vyd. Brno:Computer Press, 2005. 260 s. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB,V.,J.PETERKA a M.REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, s.r.o., 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0,

Řezníčková,M. Franchising. Podnikání pod cizím jménem. Praha:nakladatelství C.H.Beck, 1999, s. 243.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tamara Mazlová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 21.05.2013

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá založením nové prodejny Fornetti Café fungující na bázi franchisingu. Úvodní část je zaměřena na teoretická východiska práce, základní pojmy a metody tvorby podnikatelského plánu. Analytická část hodnotí současný stav sítě a budoucího franchisanta. Závěrečná, praktická část práce obsahuje samotný návrh podnikatelského plánu pro založení franchisové provozovny.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, franchising, analýza, konkurence, založení prodejny, finanční plán

Abstract

This master's thesis deals with the establishment of a new Fornetti Café shop which is operating as a franchise. The opening part is focused on theoretical knowledge, basic notions and methods of creating of a business plan. The analytic part evaluates the current situation of the chain and the future franchisant. The final, practical part of the thesis contains the business plan for setting up of the franchise shop.

Key words

Business plan, franchising, analysis, competition, establishment of a shop, financial plan

Bibliografická citace práce

MUSILOVÁ P. *Podnikatelský plán pro založení franchisové prodejny*. Brno: Vysoké učení technické v Brně. Fakulta podnikatelská. 2013. 99 s. Vedoucí diplomové práce
Ing. Tamara Mazlová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce na téma „Podnikatelský plán pro založení franchisové prodejny“ je původní a zpracovala jsem ji samostatně pod vedením své vedoucí práce Ing. Tamary Mazlové, Ph.D. Prohlašuji, že citace použitých pramenů uvedené v seznamu literatury jsou úplné a že jsem ve své práci neporušila autorská práva ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně dne 22.5.2013

.....

podpis

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala paní Ing. Tamaře Mazlové, Ph. D. za vedení a pomoc při vypracovávání této diplomové práce. Dále děkuji panu Petru Brychtovi ze spol. FORNETTI BOHEMIA, s.r.o. a paní Stelle Hanákové za poskytnutí podkladů a cenných rad. V neposlední řadě děkuji rodině a přátelům za podporu a trpělivost po celou dobu studia.

Obsah

ÚVOD	10
1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY A CÍL PRÁCE.....	12
2 TEORETICKÁ ČÁST	13
2.1 Podnikání.....	13
2.2 Forma podnikání	14
2.3 Podnikatelský plán	16
2.3.1 Účel podnikatelského plánu	16
2.3.2 Principy podnikatelského plánu	17
2.3.3 Rozsah a styl podnikatelského plánu	18
2.3.4 Struktura podnikatelského plánu	19
2.4 Strategie a analýzy	21
2.4.1 SWOT analýza	22
2.4.2 SLEPT analýza	23
2.4.3 Analýza portfolia	24
2.4.4 Porterův model konkurenčních sil	26
2.4.5 Analýza 7S	27
2.5 Marketing a 4P marketingového mixu	28
2.6 Finanční stránka podnikatelského plánu	29
2.6.1 Finanční zdroje podniku	29
2.6.2 Finanční analýza	30
2.6.3 Finanční plán.....	33
3 ANALYTICKÁ ČÁST.....	34
3.1 Franchising jako metoda podnikání	34
3.1.1 Definice franchisingu.....	34
3.1.2 Základní pojmy	35
3.1.3 Historie a současnost franchisingu	35
3.1.4 Financování franchisingu.....	38
3.2 Podmínky podnikání ve franchisovém řetězci	39
3.2.1 Založení franchisy.....	39
3.2.2 Franchisová smlouva a provozní manuál.....	39
3.2.3 Franchisové poplatky	41
3.2.4 Principy spolupráce ve franchisovém systému	41
3.3 FORNETTI BOHEMIA, spol. s r. o.	45
3.3.1 Historie a současnost franchisora	45
3.3.2 Ekonomické výsledky.....	47
3.3.3 Fornetti Franchise	48
3.4 Současný stav nového franchisanta – provozovny Stella	51

3.4.1	Ekonomické výsledky	51
3.4.2	Podmínky pronájmu prostor a uspořádání prodejny	53
3.4.3	Skladba sortimentu	54
3.5	Návrh rozvoje sítě a provozovny	55
3.5.1	Umístění nové provozovny	55
3.5.2	Porterova 5–faktorová analýza	56
3.5.3	SWOT analýza	59
3.5.4	SLEPT analýza	60
3.5.5	Průzkum potenciálních zákazníků	64
3.5.6	Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků	66
3.5.7	Zhodnocení provedených analýz a průzkumů	69
4	NÁVRH REALIZACE ZMĚNY PROVOZOVNY	70
4.1	Základní údaje o podniku	70
4.2	Zabezpečení lidských zdrojů	70
4.3	Zabezpečení technických a hygienických podmínek	70
4.4	Marketingový mix	72
4.4.1	Produkty	72
4.4.2	Umístění provozovny	74
4.4.3	Propagace	74
4.4.4	Prodej – obchodní a cenová politika	74
4.5	Finanční plán	78
4.5.1	Počáteční náklady	78
4.5.2	Průběžné provozní náklady	79
4.5.3	Plán dosahovaných tržeb	80
4.5.4	Výkaz zisku a ztrát, Cash flow a Rozvaha	81
4.5.5	Financování provozovny	83
4.6	Hodnocení efektivnosti a návratnosti projektu	84
4.6.1	Rentabilita	84
4.6.2	Čistá současná hodnota	84
4.6.3	Návratnost investice	85
4.7	Analýza rizik	85
4.8	Harmonogram realizace	88
5	ZÁVĚR	89
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	91
	SEZNAM TABULEK	95
	SEZNAM GRAFŮ	96
	SEZNAM OBRÁZKŮ	97
	SEZNAM ZKRATEK	98
	SEZNAM PŘÍLOH	99

ÚVOD

K tomu, aby se mohlo podnikání považovat za úspěšné, je třeba zajistit naplnění primárních cílů podnikání, tzn. dosahování zamýšlené výše zisku a žádaného postavení podniku na trhu. Kromě odborných znalostí a zkušeností, pracovitosti a nasazení musí podnikatel disponovat i notnou dávkou štěstí při výběru vhodného konceptu, místa podnikání a zajištění financování projektu. Ani toto však není zárukou úspěšnosti. Je nezbytné vzít v úvahu, že se podnikatel nepohybuje na trhu sám, ale je obklopen konkurencí, se kterou se musí potýkat a zákazníky, na jejichž spokojenosti je závislý. Z těchto důvodů je prvořadým úkolem najít způsob, jak obstát v dané konkurenci a zaujmout zákazníky.

Jedna stránka věci je najít mezeru na trhu, něco, čím firma osloví daný segment. Znamená to identifikovat předmět podnikání, o který je zájem a který je podnikatel schopen nabídnout. Druhou stránkou je zajistit všechny činnosti, i ty ne přímo související s podnikáním. V tomto směru se jeví jako velmi výhodné podnikání v modelu franchisingu, který stále zaznamenává, navzdory recesi, trvalý vzestup. Jedná se o typ síťového bysnyu, který je založený na principu prodeje jednou vytvořeného podnikatelského konceptu různým partnerům, franchisantům. Samotný podnikatel zůstává, alespoň částečně, nezávislou osobou. Avšak část přípravy, zejména ta zaměřená na tvorbu a rozvoj konceptu, a marketingové aktivity, leží na bedrech majitele a poskytovatele franchisy.

V této diplomové práci navrhuji otevření franchisové pobočky Fornetti Café, která by nahradila dosavadní prodejnu v areálu nemocnice. O tuto variantu má zájem jednak podnikatelka provozující současnou prodejnu, která v novém konceptu vidí možnost odlišení od ostatní konkurence v areálu, a jednak samotný franchisor, který by tak rozšířil svou síť o dalšího partnera.

V teoretické části se budu nejprve zabírat samotnou podstatou podnikatelského záměru, jeho teoretických východisek, a přiblížením principu fungování franchisingu. V další části zhodnotím vývoj a současný stav obou partnerů, franchisora i franchisanta vč. analýzy ekonomických výsledků, předpokladů a rizik úspěšného rozjezdu a fungování nového podniku. Závěrečná část představuje samotný podnikatelský plán remodellingu a otevření prodejny Fornetti Café. Tato kapitola obsahuje i prognózu ekonomické stránky podnikání a závěrečné posouzení efektivnosti a realizovatelnosti záměru.

1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY A CÍL PRÁCE

Základem této práce je seznámení s problematikou podnikání a podnikatelského plánu. Práce se ale nezabývá pouze obecnou formou podnikání, její charakteristikou a zákonitostmi, ale pokusí se zaměřit pohled na spojení podnikání soukromé fyzické osoby s fungováním zavedeného podniku, konkrétně společnosti s ručením omezeným, a to formou franchisingu. Cílem práce je kromě seznámení se s touto specifickou formou podnikání, také, na základě získaných poznatků, zpracovat podnikatelský plán otevření nové franchisové provozovny.

Úvodní teoretická část této práce se skládá ze dvou úseků. První se zabývá podnikáním a podnikatelským záměrem z pohledu obecného, tzn. legislativním výkladem, významem, rozsahem a pravidly jeho zpracování. Věnuje pozornost také analýzám, marketingovým nástrojům a v neposlední řadě finančnímu plánu jako nezbytné části každého podnikatelského záměru. Druhá je zaměřena na seznámení s franchisingem, jeho historií a současností, principy a způsoby fungování či postavením partnerů.

Praktická část práce představí nejprve historii a současnost společnosti provozující svou činnost v oboru potravinářském, a to FORNETTI BOHEMIA, spol. s r.o. a zhodnotí stav sítě prodejních míst pracujících na principu franchisingu. Nedílnou a podstatnou součástí této práce je návrh dalšího fungování sítě a zejména samotný návrh podnikatelského záměru – rozvoje vybrané provozovny a návrh jejího znovuotevření pod značkou Fornetti ve Fakultní nemocnici v Olomouci.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Podnikání

„Podnikání je soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“ Alespoň takto definuje podnikání §2 odst. 1) Zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník (dále jen Obchodní zákoník), který dále specifikuje, kdo je podnikatelem. Dle §2 odst. 2) jde o osobu, která je:

- a) zapsaná v obchodním rejstříku
- b) podniká na základě živnostenského oprávnění
- c) podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů
- d) provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu

Mimo tyto základní definice obsahuje zákoník další zásadní ustanovení týkající se podnikání a osoby podnikatele, ať již jím je fyzická nebo právnická osoba, místu a podmínkách podnikání.¹

Kromě pojmu podnikatel a podnikání se můžeme setkat i s pojmy živnost a živnostník pro osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění (viz bod b)) dle Zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (dále jen Živnostenský zákon). Definice živnosti je v podstatě totožná s definicí podnikání.

Všeobecné podmínky pro získání živnostenského oprávnění dle ustanovení §6 odst. 1) Živnostenského zákona jsou:

- dosažení věku 18 let
- způsobilost k právním úkonům
- bezúhonnost
- doklad, že fyzická osoba nemá vůči finančním orgánům státu daňové nedoplatky²

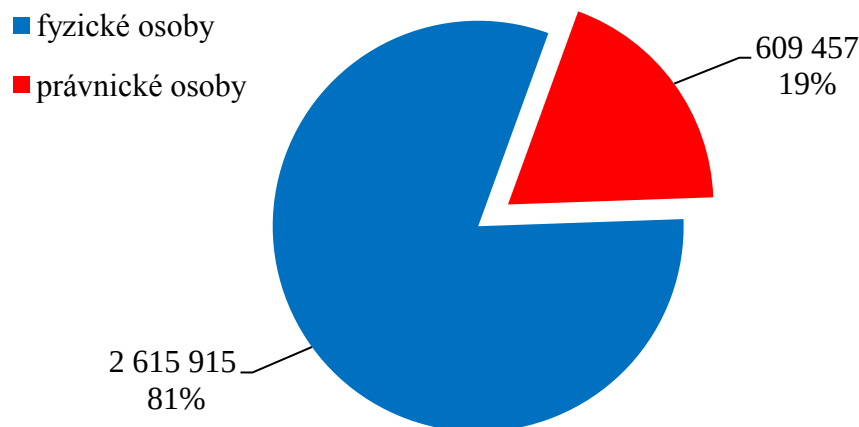
¹ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník a související předpisy. 8. aktua. vydání. 2009. Olomouc: Anag. 2009. s 11. ISBN 978-80-7263-502-3

² STAŠA J., I. SRBOVÁ. *Zákon o živnostenském podnikání a předpisy související: komentář*. 3. přeprac. vydání. Praha: C.H.Beck. 2002. s. 8, ISBN 80-7179-760-X

Graf č. 1: Počet živnostenských oprávnění dle osoby k 31.12.2012

Zdroj: vlastní zpracování dle informací dostupných z

http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/pod_stat_celkem_kraje.html



2.2 Forma podnikání

Volba vhodné právní formy podnikání je jednou ze základních otázek, které podnikatel, příp. budoucí podnikatel, řeší. Je nutné vzít v úvahu všechny aspekty, výhody a nevýhody, legislativní a finanční požadavky, daňové zatížení i administrativní nároky. Dvě základní právní formy jsou v ČR právnická a fyzická osoba. Primárním zdrojem informací a právních nároků jsou již výše zmíněné Obchodní zákoník a Živnostenský zákon.

Podnikatelé – právnické osoby jsou:

- Obchodní společnosti, a to:
 - Osobní – veřejná obchodní společnost a komanditní společnost
 - Kapitálové – společnost s ručením omezeným a akciová společnost
- Družstva
- Státní podniky
- Příspěvkové a rozpočtové organizace
- Ostatní – např. nadace

Každý typ právnické osoby se liší v podmínkách založení, počtu společníků, statutárních a kontrolních orgánů, minimálních vkladů, základního kapitálu a rezerv, příp. dalších podrobností fungování firmy. Veškeré tyto podmínky specifikuje Obchodní zákoník.

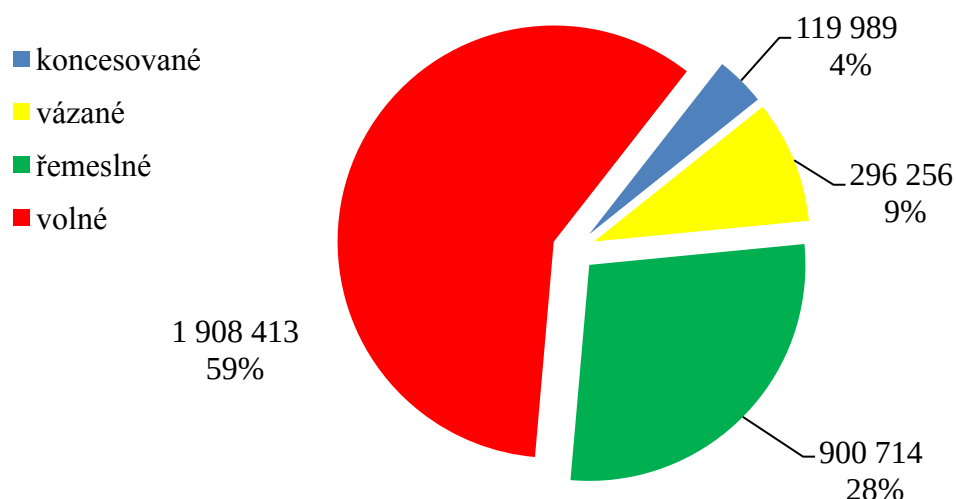
Živnostenský zákon oproti tomu upravuje podmínky podnikání na základě živnostenského oprávnění. Dle části druhé tohoto zákona dělíme živnosti na:

- živnosti **ohlašovací**, a to:
 - řemeslné – je-li podmínkou provozování živnosti odborná způsobilost dosažená řádným ukončením příslušného studia
 - vázané – jsou-li podmínky dány nejen odbornou způsobilostí, ale také např. dalšími právními předpisy, složením dalších odborných zkoušek apod.
 - volné – živnost, u které není odborná způsobilost vyžadována, musí být splněny pouze všeobecné podmínky udělení živnostenského oprávnění
- živnosti **koncesované**, které smějí být provozovány na základě státem vydané koncese. Jejich seznam je výslovně uveden v Příloze č. 1 Živnostenského zákona³

Graf č. 2: Počet živnostenských oprávnění dle typu k 31.12.2012

Zdroj: vlastní zpracování dle informací dostupných z

http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/pod_stat_celkem_kraje.html



³ STAŠA J., I. SRBOVÁ. *Zákon o živnostenském podnikání a předpisy související: komentář*. 3. přeprac. vydání. Praha: C.H.Beck. 2002. s. 8, ISBN 80-7179-760-X

2.3 Podnikatelský plán

Každý, kdo i jen uvažuje o možnosti zahájení podnikatelských aktivit, chce vždy podnikat úspěšně. K dosažení tohoto standardního, i když nelehkého, cíle, musí každý velmi objektivně a uvážlivě posoudit, jaké jsou jeho základní předpoklady pro podnikání, co chce svým konáním dosáhnout a kam se chce dostat. V náročných podmínkách tržní ekonomiky je důležitá dobře promyšlená strategie a precizní příprava podnikatelského projektu.

Co to tedy Podnikatelský plán či záměr je? V literatuře lze najít různé definice, více či méně shodné. Jedna z nich uvádí, že: *„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější a vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“*⁴

2.3.1 Účel podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je tedy nezbytným dokumentem konkretizujícím záměr podnikatele, a to nejen při založení podniku nebo nového směru rozvoje, ale také ve všech případech, kdy management usiluje o kapitálové posílení firmy, ať již cestou úvěrových výpůjček, nebo emisí cenných papírů. Dobře zpracovaný podnikatelský plán kvalifikuje podnikatele nebo manažera pro jednání s partnery a musí prokázat jistotu návratnosti vloženého kapitálu. Zpracovává se jak pro vnitropodnikové tak pro mimopodnikové účely. V rámci podniku slouží jako nástroj strategického plánování nebo kontroly. Může se jednat o změny typu velké investice, fúze či sloučení, rozdělení nebo uzavření podnikatelských oblastí. Vypracování přehledu plánovaných aktivit umožňuje podnikatelům včas rozpoznat úzká místa, pokud jde o personální a časové nároky a zejména o kapitál.

Externím účelem podnikatelského záměru je poskytnout informace vnějším subjektům k posouzení životaschopnosti podniku z hlediska rentability a návratnosti vložených

⁴ SRPOVÁ J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL, T. ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. s 14. ISBN 978-80-247-4103-1

finančních prostředků. Mezi poskytovatele kapitálu se řadí zejména banky, poskytovatelé rizikového kapitálu, obchodní andělé, státní instituce, ale i soukromé osoby.

Autor projektu se většinou snaží přesvědčit potenciálního investora, aby do projektu vložil svoje finance s příslibem jejich zhodnocení. Tento fakt klade zvýšenou pozornost na kvalitu zpracování. Precizně zpracovaný podnikatelský plán mnohé vypoví o schopnostech manažera a může pozitivně přispět k získání žádané finanční podpory. Naopak záměr nesprávně či nevhodně zpracovaný nebo příliš optimisticky laděný a nerealistický může v důsledku vést až k úpadku podniku.⁵

„Silný management dokáže formulovat a realizovat kvalifikovanou strategii své firmy. Strategie musí zajistit splnění všech vytčených úkolů. Neúměrné ambice a megalomanské plány, které nebyly založeny na solidně zpracovaných strategiích, zničily perly českého průmyslu ČKD, Poldi Kladno, Škodu Plzeň a řadu dalších dříve světových firem.“⁶

2.3.2 Principy podnikatelského plánu

Bez ohledu na to, pro koho je podnikatelský záměr připravován, jeho tvůrce by měl respektovat obecně platné zásady. Jejich smyslem není zpracovatele nějakým způsobem omezovat. Jde o to ukázat směr, jakým podnikatelský plán formulovat a zvýšit tak jeho rating v očích osob mimo podnik. Z tohoto důvodu by měl podnikatelský plán být:

- **srozumitelný** – tvůrce by se měl snažit o co nejjednodušší formu vyjadřování, vyvarovat se příliš dlouhých a složitých vět. Tam, kde je to potřeba a kde je to možné, měly by být informace seskupeny v tabulkách nebo odrážkách.
- **logický** – myšlenky, skutečnosti a nápady by na sebe měly logicky navazovat a jednotlivé části projektu by si neměly odporovat. Je vhodné časový průběh znázornit graficky s doplněním harmonogramu, např. úsečkovým diagramem.

⁵ STRUCK U., *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. 1. vydání. Praha: Management Press. 1992. s 9-11. ISBN 80-85603-12-8

⁶ SOUČEK Z., *Firma 21. století: (předstihneme nejlepší!!!)*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing. 2005. s 80. ISBN 80-86419-88-6

- **stručný** – v dokumentu by se neměly vyskytovat zbytečné informace a data. Stručnost však nesmí být na úkor poškození základních faktů.
- **pravdivý a reálný** – pravdivost údajů a reálnost predikovaného vývoje je samozřejmostí, plán by neměl být přeceňován a zveličován, ale ani podceňován či podhodnocován
- **číselně vyjádřený** – neměla by chybět fakta vyjádřená v číslech, jelikož ty mají největší vypovídající hodnotu a nejen poskytovatele kapitálu budou nejvíce zajímat.
- **respektovat rizika** – variantnost navrhovaných řešení v kritických momentech budoucího vývoje zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu.⁷

2.3.3 Rozsah a styl podnikatelského plánu

První podnik, ať už založený jedním nebo více vlastníky, má vždy svoje specifické charakteristiky a zvláštnosti něčeho průkopnického z řady pohledů. Podnikatelský plán, resp. jeho nosná myšlenka může vznikat a zrát dlouhodobě, evolučně, s obecným zvažováním pro a proti v rovině osobní, rodinné, společenské.⁸

Rozsah podnikatelského záměru, čili počet stran, není pevně určen. Měl by odpovídat účelu, ke kterému byl tvořen. Délka plánu ovlivní fáze, ve které se podnik nachází, právní forma a obor podnikání. Autoři jedné z mnoha publikací věnovaných této problematice, Veber a Srpová, orientačně doporučují 40 až 50 stran plus přílohy. Podnikatelský záměr pro založení podniku může být ale obsahově chudší.⁹

Uwe Struck dále doporučuje: „*Důležitější než celková délka je umění zaujmout čtenáře na prvních několika stranách. Žádný čtenář se neodpoutá od toho, aby podle vnějšího vzhledu podnikatelského plánu neusuzoval na jeho iniciátory. Předložený dokument*

⁷ VEBER J., J. SPROVÁ. a kol. *Podnikání: malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada publishing, 2012. s 96-97. ISBN 978-80-247-4520-6

⁸ KORÁB V., M. REŽŇÁKOVÁ, J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 2007. s 43. ISBN 978-80-251-1605-0

⁹ VEBER J., J. SPROVÁ. a kol. *Podnikání: malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada publishing, 2012. s 98. ISBN 978-80-247-4520-6

zprostředkovává první dojem o podniku a ten je jak známo nejdůležitější. Kromě obsahu by proto i vnější vzhled měl být působivý. Přepjatost, jakou je např. kožená vazba, je lépe neukazovat. Opatrní poskytovatelé kapitálu něco takového interpretují jako opatření k maskování slabých míst. Druhý extrém, totiž příliš ledabyly zpracovaný plán, vede k otázce, zda vedení pracuje podobným způsobem. Je třeba se vyvarovat těchto častých chyb – chybějící přehled obsahu, nesprávné číslování stran, nečisté nebo vadné fotokopie, špatný tisk, příliš mnoho různých typů písma, vadná vazba (stránky, které se uvolňují nebo jsou zaměněné).“¹⁰

2.3.4 Struktura podnikatelského plánu

Stejně jako formální stránka, tak ani ta obsahová není u podnikatelského plánu závazně stanovena. Každý investor či banka mají jiné požadavky na jeho strukturu a rozsah. Dále uvedené kapitoly jsou ty, které by ale v podnikatelském záměru chybět neměly:¹¹

- **Titulní list** – obchodní název, logo, název projektu, jméno autora a klíčových osob, zakladatelů apod. Doporučuje se zde uvést prohlášení typu: „*Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována a jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.*“
- **Obsah** – krátký, nejlépe v délce jedné až jedné a půl strany formátu A4
- **Úvod, účel a pozice dokumentu** – je vhodné hned z počátku seznámit čtenáře s účelem podnikatelského plánu, jeho verzí, detaily týkajícími se dalšího obsahu dokumentu.
- **Shrnutí** nelze chápat jako obsah, ale jako stručný popis následujících stránek. Rozsah závisí na charakteru záměru a na výši potřebného kapitálu. Problém spočívá v tom, jak vměstnat množství důležitých informací na malý počet stran. Přestože se shrnutí umísťuje na začátek dokumentu, zpracovává se až na samý závěr, kdy je projekt hotový.

¹⁰ STRUCK U., *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. 1. vydání. Praha: Management Press. 1992. s 24. ISBN 80-85603-12-8

¹¹ SRPOVÁ J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL, T. ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2011. s 14-33. ISBN 978-80-247-4103-1

- **Popis podnikatelské příležitosti** má za úkol objasnit, v čem spatřuje autor svou podnikatelskou příležitost, jaké nové možnosti jeho projekt přináší. Tato část dokumentu obsahuje vlastní popis výrobku či služby, konkurenční výhody a užitku pro zákazníka.
- **Cíle firmy a vlastníků** by měly potenciálního investora přesvědčit, že právě tato firma, právě v tuto dobu je schopna úspěšně realizovat předložený podnikatelský projekt. V této kapitole by se autor měl zaměřit nejen na cíle firmy a jejích vlastníků, ale také na manažery firmy, další klíčové pracovníky a poradce.
- **Potenciální trhy** – při realizaci podnikatelského plánu lze uspět pouze tehdy, když bude existovat trh, který bude mít o nové produkty zájem, popř. o jejich inovace. Je nutné identifikovat, co je celkový trh a na který cílový trh (v rámci celkového trhu) se chce podnikatel zaměřit, na který jeho segment hodlá svým projektem „zaútočit“.
- V kapitole **Analýza konkurence** by se autor neměl zabývat pouze současnou konkurencí, ale měl by se zaměřit také na ty firmy, které sice v aktuálním čase neoperují na „jeho“ cílovém trhu, ale v budoucnu by mohly. Pokud na trhu působí velké množství konkurentů, není možné se zabývat každým z nich detailně. Je třeba rozdělit konkurenci na hlavní a vedlejší a provést detailní analýzu hlavní konkurence, a to dle kritérií jako jsou např. obrát, podíl na trhu, výrobky, služby zákazníkům, ceny, dostupnost, apod. Na základě tohoto srovnání lze určit konkurenční výhodu každé takovéto firmy.
- **Obchodní a marketingová strategie** v zásadě řeší tři okruhy problémů:
 - výběr cílového trhu, tzn. segmentace trhu
 - určení tržní pozice produktu, tzn. postavení konkrétního produktu mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu
 - rozhodnutí o marketingovém mixu, kdy je třeba brát v úvahu jak tržní segment, tak zvolenou tržní pozici (více o marketingovém mixu viz kapitola 2.5).
- **Realizační projektový plán** je v podstatě časový harmonogram všech činností a jejich dodavatelské zajištění. Jde o realizační projektový plán (např. formou úsečkového diagramu), kde si určíme všechny důležité kroky a aktivity, které musíme podniknout, milníky, které chceme dosáhnout, a termíny jejich dosažení.

- **Finanční plán** transformuje všechny předchozí části záměru do číselné podoby s cílem prokázat reálnost z hlediska ekonomického. Součástí finančního plánu jsou zejména plán nákladů, výnosů, peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztrát, rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic a plán financování
- **Hlavní předpoklad úspěšnosti projektu, rizika projektu** – zde by měl autor analyzovat rizika, která se mohou vyskytnout a prokázat, že je připraven je úspěšně překonat. K tomu může využít nástroje, jako jsou různé analýzy – např. analýza SWOT, SLEPT, 7S, apod. (více viz kapitola 2.4).
- **Přílohy** – rozsah příloh závisí na konkrétním případě. Některé podklady lze uvést pouze v seznamu s poznámkou, že jsou k dispozici na vyžádání. Nemělo by však chybět:
 - výpis z obchodního rejstříku firmy a životopisy klíčových osobností
 - analýza trhu
 - podklady z finanční zprávy – rozvahy, výkazy zisků a ztrát za poslední 3 až 5 let
 - obrázky výrobků a prospekty, příp. technické výkresy
 - důležité smlouvy, např. odbytové smlouvy
 - zprávy, články a pojednání z novin a časopisů o trhu a produktu

2.4 Strategie a analýzy

„Slovo STRATEGIE je odvozeno od starořeckého slova STRATÉGIA a původně znamenalo umění vést válku a řešit válečné operace tak, aby bylo dosaženo vítězství. V přeneseném slova smyslu se v současné době pod pojmem strategie rozumí umění řídit činnost podniku, resp. určitého kolektivu takovým způsobem, který umožňuje plnit stanovené cíle.“¹²

Moderní podnik současnosti musí bezpodmínečně využívat tržně orientované strategické plánování. Tvorba strategie – strategické plánování představuje součást řídicího procesu, v němž se rozvíjí a udržuje shoda mezi cíli a zdroji podniku se stále se měnícími tržními

¹² FORET M., P. PROCHÁZKA, T. URBÁNEK. *Marketing – základ a principy*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 2003. s 25. ISBN 80-722-6888-0

příležitostmi a hrozbami jeho vnějšího prostředí. Cílem strategie je tedy formulace a modifikace aktivit a produktů způsobem, který zaručuje splnění takových cílů, jako například uspokojivý zisk, udržení stability, růst firmy, rozvoj území či příkladné etické chování. Tvorba strategie se pochopitelně týká všech sfér činnosti podniku. Zabývá se jím vrcholový podnikový management, který vytyčuje dlouhodobé cíle a určuje směr vývoje. Strategické cíle by měly být stanoveny tak, aby přetrvaly i v období případných změn. Nejen manažeři, ale všichni pracovníci by měli být se strategickými cíli podniku ztotožnění.¹³

Velmi významným základem pro zpracování strategie a tím pádem i kvalitního podnikatelského záměru jsou analýzy. Analýzy podniku, trhu, prostředí, vlivů a podmínek pro realizaci dané činnosti na konkrétním místě a v konkrétním čas. K vyhodnocení stavu či odhadu budoucího vývoje a přijetí nejvhodnější strategie lze využít různých metod a analýz. Mezi nejpoužívanější patří analýzy typu SWOT, SLEPT, McKinseyho analýza 7S, Porterův model konkurenčních sil nebo z analýz portfolia modely GE či BCG. Toto jsou v praxi nejčastěji užívané analýzy a v následujících kapitolách se je pokusím blíže popsat.

2.4.1 SWOT analýza

SWOT analýza je určitě nejčastěji používaným nástrojem, a to nejen pro potřeby zpracování podnikatelského plánu. Tato metoda zkoumá firmu z hlediska interního, kdy analyzuje silné a slabé stránky podniku. Externí analýza zase identifikuje příležitosti a hrozby. Z anglického originálu pak pochází zkratka názvu této analýzy:

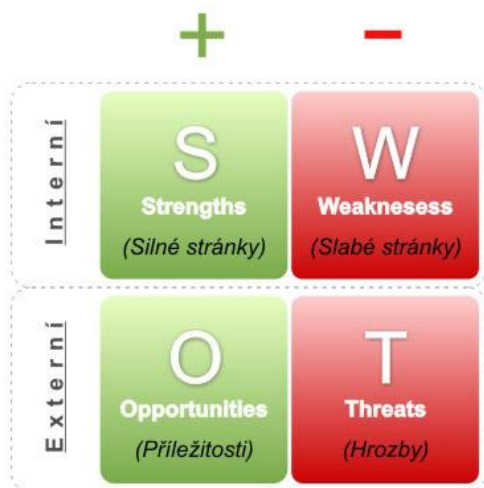
- **Strenghts** – silné stránky
- **Weaknesses** – slabé stránky
- **Oportunities** – příležitosti
- **Threats** – hrozby

¹³ FORET M., P. PROCHÁZKA, T. URBÁNEK. *Marketing – základ a principy*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. s 25. ISBN 80-722-6888-0

Obrázek č. 1: SWOT analýza

Zdroj: zpracováno dle podkladů dostupných z:

<http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/>



Nad vnitřními faktory, silnými a slabými stránkami má podnik kontrolu a může je svým způsobem ovlivňovat. Oproti tomu hrozby a příležitosti firma sama neovlivní, může na ně ale příslušným způsobem reagovat.¹⁴

2.4.2 SLEPT analýza

SLEPT analýza zkoumá externí prostředí, ve kterém se podnik nachází, a to oblast:

- **Sociální** – vývoj trhu práce, demografické ukazatele, vliv odborů, korupce atd.
- **Legislativní** – zákony, jejich použitelnost a interpretovatelnost, práce soudů apod.
- **Ekonomickou** – makroekonomické ukazatele a předpoklady, přímé i nepřímé daně, tržní trendy typu rozvoj průmyslu, restrikce dovozů, vývozů, státní podpora...
- **Politickou** – stabilita státních a municipálních institucí, politické trendy a postoje státu k podnikání apod.
- **Technologickou** – technologické trendy (např. vývoj a důsledky vývoje internetu, podpůrné technologie a aplikace a jejich dostupnost atd.)¹⁵

¹⁴ KORÁB V., M. REŽŇÁKOVÁ, J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 2007. s 48-49. ISBN 978-80-251-1605-0

¹⁵ tamtéž, s. 49

2.4.3 Analýza portfolia

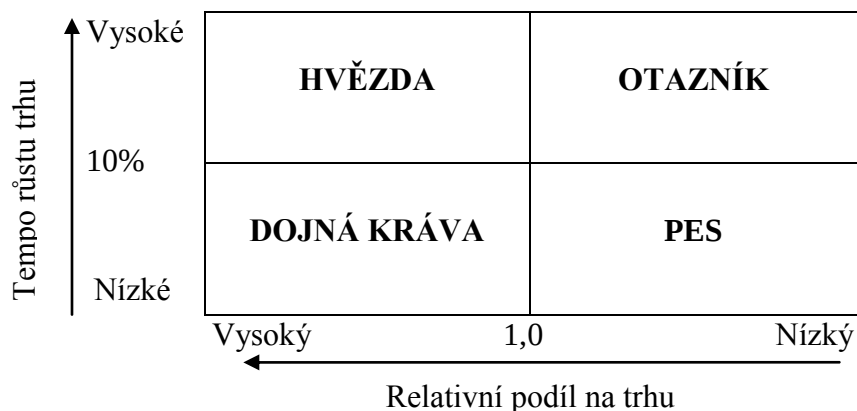
Analýza portfolia by měla odpovědět na otázku, co s dotyčnou strategickou jednotkou – zda ji budovat, udržovat, rozvíjet nebo naopak tlumit či dokonce rušit. Jako konkrétní praktické nástroje se zde používají dva nejznámější modely – bostonský BCG a General Electric (dále jen GE). Cílem těchto modelů je poskytnout v názorné, jednoduché a hlavně vizuální podobě základní představu o postavení a perspektivách podniku na daném trhu. Zpravidla se jedná o podkladový materiál pro rozhodování o perspektivnosti či naopak neperspektivnosti dalších investic.¹⁶

Model BCG

Podle bostonského modelu BCG (Boston Consulting Group) vyplývá ziskovost podnikatelské jednotky ze dvou hlavních parametrů – podílu firmy na trhu (poměr tržeb podniku k celkovým tržbám odvětví) a tempa růstu tohoto trhu (přírůstek tržeb z prodeje v daném odvětví). Pomocí těchto hodnot lze umístit každou firmu do jednoho ze čtyř kvadrantů, které již svými názvy vystihují situaci a perspektivu podniku.¹⁷

Obrázek č. 2: Model BCG

Zdroj: vlastní zpracování



¹⁶ FORET M., P. PROCHÁZKA, T. URBÁNEK. *Marketing – základ a principy*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 2003. s 54-56. ISBN 80-722-6888-0

¹⁷ tamtéž. s. 54-56

Model GE

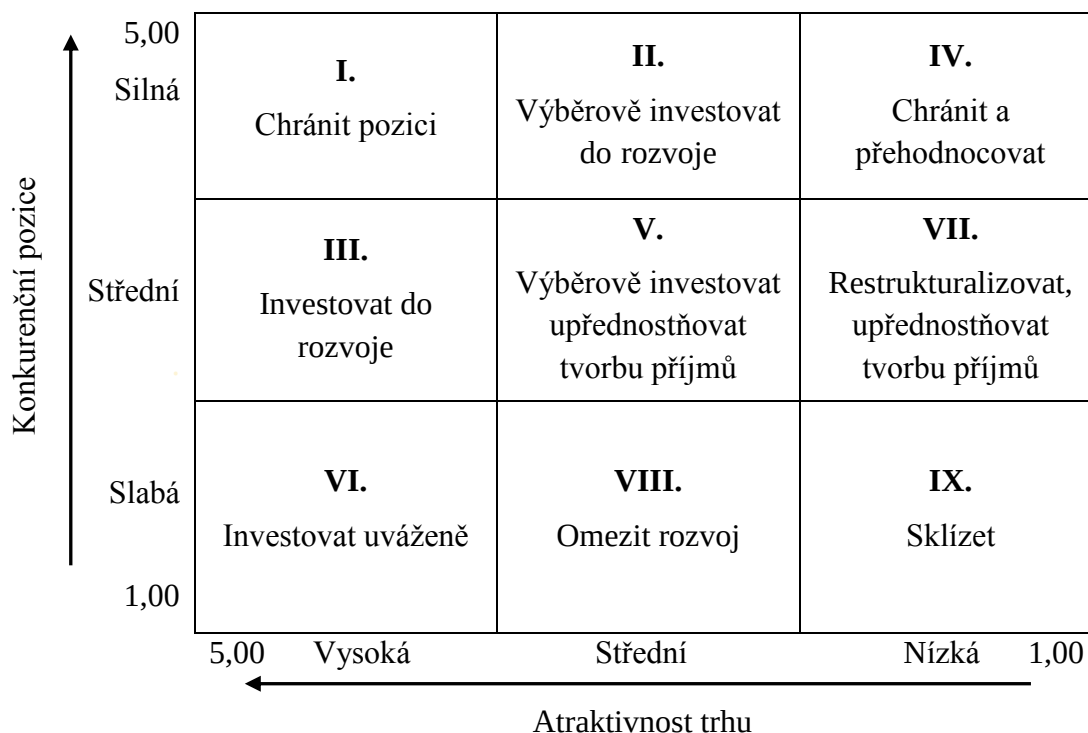
Model GE postihuje především:

- atraktivnost trhu – velikost trhu, tempo růstu trhu, cykličnost či sezónnost trhu, povahu konkurence a chování konkurenčních institucí, technologický vývoj, státní regulace, hrubý zisk, citlivost vůči ekonomickým výkyvům atd.
- konkurenční pozici organizace vyjádřenou pomocí podílu na celkovém trhu, ročním tempem růstu tržeb, věrností zákazníků, zkušenostmi a znalostmi provádění marketingu v dané oblasti, přiměřeností distribučního systému, technologickými možnostmi, strukturou finančních zdrojů apod.

Z těchto dvou parametrů lze následně usuzovat, nakolik je vhodné do firmy investovat.¹⁸

Obrázek č. 3: Model GE

Zdroj: vlastní zpracování



¹⁸ FORET M., P. PROCHÁZKA, T. URBÁNEK. *Marketing – základ a principy*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 2003. s 56-57. ISBN 80-722-6888-0

2.4.4 Porterův model konkurenčních sil

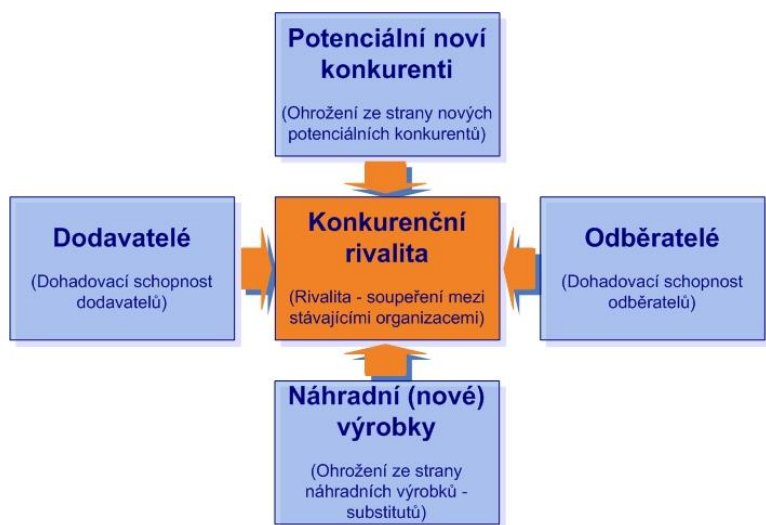
Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

Model rivality na trhu popsal Michael E. Porter z Harvard School of Business Administratic. Vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku.¹⁹

Obrázek č. 4: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: zpracováno dle podkladů dostupných z:

<http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=331>



Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil:

1. **riziko vstupu potenciálních konkurentů** – Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?
2. **rivalita mezi stávajícími konkurenty** – Je mezi stávající konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?

¹⁹ STŘELEČ J., *Porterův model konkurenčních sil*. [online]. © 2004. [cit. 2012-10-23]. Dostupné z: <http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=331>

3. **smluvní síla odběratelů** – Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?
4. **smluvní síla dodavatelů** – Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?
5. **hrozba substitučních výrobků** – Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými?

Někdy je používána i 6-tá síla, za kterou je považována **vláda**. Výsledkem jejich společného působení je ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví. Porterův model je jeden z velmi silných nástrojů pro stanovování obchodní strategie s ohledem na okolní prostředí firmy. Model je výhodné kombinovat s kvantifikací jednotlivých sil a určit jejich vliv.²⁰

2.4.5 Analýza 7S

Analýza 7S (McKinsey 7S Framework) je určena k analýze vnitřních oblastí firmy nebo týmu. Analýza je postavena na předpokladu, že úspěšná firma musí mít v souladu určité elementy. Tyto elementy dělíme na "tvrdé" a "měkké". Mezi tvrdé elementy patří:

- **Strategy** – vlastní strategie firmy
- **Systems** – vnitřní systémy provozující každodenní činnosti a procesy
- **Structure** – organizační struktura podniku

a mezi měkké elementy patří:

- **Staff** – lidské zdroje firmy
- **Style** – styl manažerské práce – kompetence a přístup managementu
- **Skills** – pracovní a tvůrčí dispozice pracovníků, kompetence a kvalifikace
- **Shared values** – principy, ideje, firemní hodnoty

Analýzu těchto oblastí je třeba vždy doplnit minimálně o finanční analýzu firmy.²¹

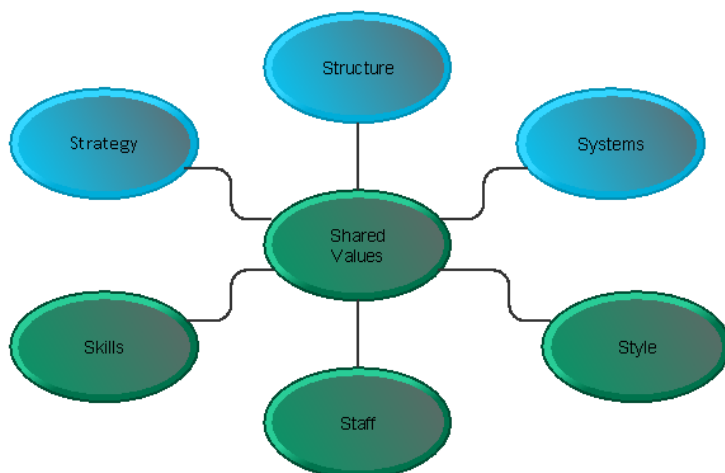
²⁰ STŘELEČ J., *Porterův model konkurenčních sil*. [online]. © 2004. [cit. 2012-10-23]. Dostupné z: <http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=331>

²¹ KORÁB V., M. REŽŇÁKOVÁ, J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 2007. s 51. ISBN 978-80-251-1605-0

Obrázek č. 5: Analýza 7S

Zdroj: zpracováno dle podkladů dostupných z:

<http://ict-123.com/Strategick%C3%A9%C5%99%C3%ADzen%C3%AD/Metody/Anal%C3%BDza7S.aspx>



2.5 Marketing a 4P marketingového mixu

Podstatnou částí každého podnikatelského plánu by měl být i marketingový plán. Velmi užitečnou pomůckou v úvahách o produktech (službách) podniku a jejich realizaci na trhu je tzv. 4P marketingového mixu. Jedná se o souhrn základních marketingových prvků, jejichž pomocí firma může dosáhnout svých cílů. Obsahuje vše, čím může podnik ovlivňovat poptávku po svých produktech. Zkratka 4P vymezuje:

Produkt – analýza produktů či služeb – jejich postavení na trhu, životní cyklus,...

Price – posouzení cenové úrovně produktu a cenové politiky dle typů zákazníků a partnerů

Promotion – podpora obchodu a prodeje – analýza možností a způsobů, jak zajistit efektivní informovanost o produktech a službách na trhu

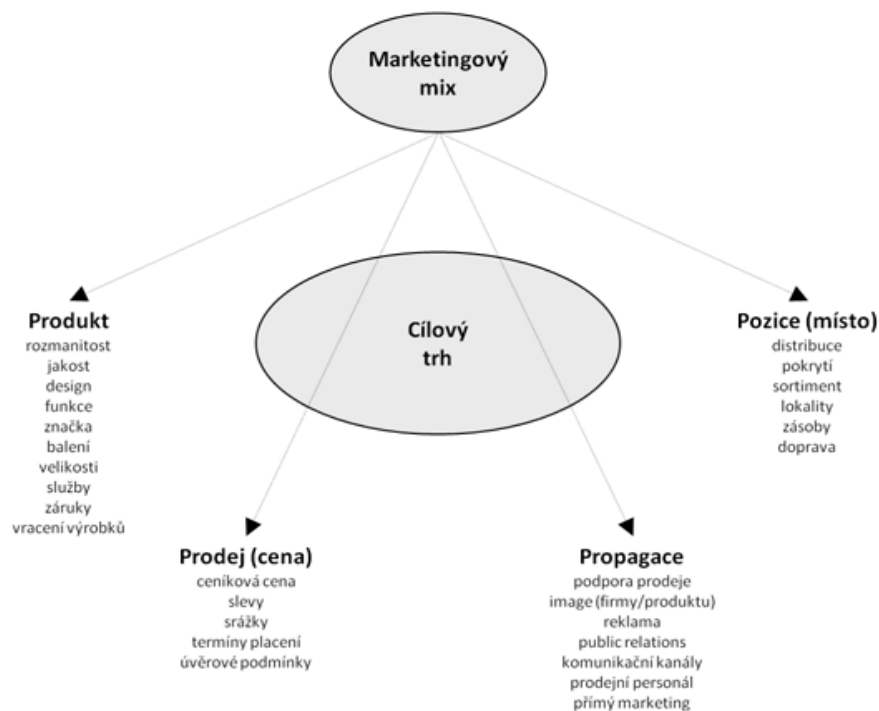
Place – distribuce výrobků a služeb, zajištění dodání produktů ke všem zákazníkům²²

²² KORÁB V., M. REŽŇÁKOVÁ, J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 2007. s 51. ISBN 978-80-251-1605-0

Obrázek č. 6: Marketingový mix

Zdroj: zpracováno dle podkladů dostupných z:

<https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>



2.6 Finanční stránka podnikatelského plánu

Nedílnou součástí přípravných prací spojených se založením či rozšířením firmy je zpracování finančního plánu či rozpočtu. Tento krok je o to důležitější, čím větší rozměr podnikatelské činnosti se předkládá.²³

2.6.1 Finanční zdroje podniku

Sebelepší podnikatelský záměr a nadšení jeho tvůrců mohou ztroskotat na jednom zásadním problému, kterým jsou finanční zdroje podnikatele. Z podnikatelského záměru vyplývá, jaký typ zdrojů bude možné k jeho financování použít. Nezbytné jsou především

²³ VEBER J., J. SPROVÁ. a kol. *Podnikání: malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada publishing, 2012. s. 92. ISBN 978-80-247-4520-6

dlouhodobé zdroje, kterými musí být financován dlouhodobě vázaný majetek. V úvahu přichází vlastní zdroje, bankovní úvěry, leasing (operativní, finanční nebo zpětný), venture capital, obchodní anděle, prvotní emise cenných papírů a dotace.

Rozhodujícím zdrojem financování by měly být vnitřně vytvořené zdroje financování, tj. interní vlastní kapitál. Představují nerozdělený zisk z minulých let, fondy ze zisku a odpisy. Tyto zdroje jsou nejrozšířenějším způsobem financování podnikových investic, ale v případě expanze zejména malých a středních podniků, příp. nového podnikatelského záměru, nemusí postačovat.²⁴

2.6.2 Finanční analýza

Jakékoli finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou. Zdrojem údajů jsou nejen interní finanční výkazy jako rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz o cash–flow, údaje manažerského účetnictví, ale i externí údaje o jiných podnicích, např. ze Statistické ročenky ČSÚ, Obchodního věstníku apod. Ty slouží především pro srovnání s ostatními, zejména konkurenčními podniky.

Ve finanční analýze se používají různé rozborové techniky. Kromě rozboru absolutních ukazatelů (přírůstek, úbytek, meziroční index) je široce rozšířen procentní rozbor, poměrové ukazatele, ukazatel NPV, ukazatele přidané hodnoty MVA, EVA aj. Některé z nich si podrobněji rozebereme:²⁵

Technika procentního rozboru spočívá v tom, že kromě absolutních hodnot jednotlivých položek rozvahy a výsledovky se počítá jejich procentní podíl na celku (v rozvaze na sumě aktiv, tj. na bilančním součtu, ve výsledovce na celkových výnosech) a sleduje se jejich vývoj v jednotlivých obdobích, nebo se srovnává s jinými podniky.

²⁴ KORÁB V., M. REŽŇÁKOVÁ, J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 2007. s. 183-184. ISBN 978-80-251-1605-0

²⁵ SYNEK M., E. KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. s. 253-255

Poměrové ukazatele dělíme do několika skupin:

- **Ukazatele likvidity** měří schopnost firmy uspokojit své splatné závazky.

- $\frac{\text{—————}}{\text{—————}}$
- $\frac{\text{—————}}{\text{—————}}$
- $\frac{\text{—————}}{\text{—————}}$

- **Ukazatele zadluženosti** měří rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhu:

1. Dle rozvahy zjistíme rozsah, ve které dluhy financují aktiva:

$$\frac{\text{—————}}{\text{—————}}$$
$$\frac{\text{—————}}{\text{—————}}$$

2. Z výsledovky vypočítáme krytí nákladů na cizí kapitál (tzn. úroků a dalších poplatků) provozním ziskem:

$$\frac{\text{—————}}{\text{—————}}$$

Dalším ukazatelem zadluženosti je síla finanční páky:

$$\frac{\text{—————}}{\text{—————}}$$

- **Ukazatele aktivity** měří efektivnost hospodaření podniku se svými aktivy. Ukazatel lze použít na celková aktiva i jednotlivé skupiny: zásoby, pohledávky, fixní aktiva, oběžná aktiva.

- $\frac{\text{—————}}{\text{—————}}$ (v počtu obrátů za rok)

- _____ (ve dnech)
 - _____ (v počtu obrátů za rok)
 - _____ (v počtu obrátů za rok)
 - _____ (v počtu obrátů za rok)
- **Ukazatele rentability** (ziskovosti, výnosnosti) měří čistý výsledek podnikového snažení, ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na čistý zisk:
- - _____
 - - _____
 - - _____
 - - _____
- **Ukazatele tržní hodnoty** vyjadřují, jak je trhem (burzou či investory) hodnocena minulá činnost podniku a jeho budoucí výhled:
- Poměr ceny akcie k zisku na akcii – _____
 - _____
- **Ukazatele ekonomické:**
- **NPV** – čistá současná hodnota (nebo ČSH) představuje rozdíl mezi současnou hodnotou volných peněžních toků a investovanými náklady
- _____
- i = diskontní sazba
n = délka hodnoceného období v letech
IN = investiční náklad

- **EVA** – ekonomická přidaná hodnota měří finanční výkonnost podniku

– kde:

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} \times (1 - t)$$

C = celkový objem kapitálu

WACC = vážený průměr nákladů na kapitál

- **MVA** – tržní přidaná hodnota vyjadřuje rozdíl mezi hodnotou podniku a do něj investovaným kapitálem

$$\text{MVA} = \text{tržní hodnota podniku} - \text{obchodní kapitál}$$

2.6.3 Finanční plán

Sestavení finančního plánu, který promítá podnikatelský záměr do peněžních toků, je završením tvorby podnikatelského plánu. Je spojovacím článkem mezi představami a touhami vlastníků podniku, příp. jeho managementu a realitou. Ověřuje reálnost podnikatelského záměru, případně přesvědčuje investora o jeho výnosnosti.²⁶

Finanční plán podniku se zabývá třemi nejdůležitějšími složkami:

1. Předpoklad hotovostních toků (cash-flow) – doporučuje se zpracování s výhledem na min. příští tři roky
2. Plán výkazu zisku a ztrát, tzn. plán nákladů a výnosů podniku na stejné období. Jsou zde zahrnuty mimo jiné i očekávané tržby firmy a kalkulované náklady.
3. Odhad rozvahy (balance) poskytující informace o finanční situaci podniku k určitému datu, o změně oběžných a stálých aktiv, krátkodobých i dlouhodobých závazků

Plánovaný výkaz zisku a ztrát, rozvaha, plán peněžních toků a z nich odvozená soustava poměrových ukazatelů umožňují hodnotit jednotlivé projekty a jejich financování v kontextu strategického finančního plánování firmy.²⁷

²⁶ KORÁB V., M. REŽŇÁKOVÁ, J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 2007. s. 127. ISBN 978-80-251-1605-0

²⁷ FOTR J., *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2005. s. 192-193. ISBN 80-247-0939-2

3 ANALYTICKÁ ČÁST

3.1 Franchising jako metoda podnikání

3.1.1 Definice franchisingu

V odborné literatuře lze nalézt mnoho definic franchisingu. Například dle Evropské franchisové federace (dále jen EFF) „...systém marketingu zboží, služeb a technologie, který je založen na úzké a stálé spolupráci mezi právně a finančně oddělenými a nezávislými subjekty, franchisorem a individuálními franchisanty, ve kterém franchisor uděluje franchisantům určitá práva a získává naopak závazek vést podnik podle konceptu franchisora. To opravňuje a zavazuje franchisanta výměnou za přímou a nepřímou finanční úhradu používat franchisorovo obchodní jméno, značku služeb, know-how, metody, procedury a další průmyslová nebo autorská práva, stálou obchodní a technickou asistenci v rámci smlouvy uzavřené k tomuto účelu mezi zúčastněnými stranami.“²⁸

Dne 28.4.1998 Vrchní soud v Praze definoval franchising tak, že: „...předmětem franchisové smlouvy je poskytnutí výrobního nebo obchodního know-how a dalších průmyslových práv poskytovatelem příjemci za to, že příjemce výsledky svého podnikání uvede na trh... Jde o vertikální dlouhodobý vztah přinášející oběma zisk a vyvážené výhody. Příjemce podniká pod jménem poskytovatele zavedeným na trhu a s jeho pomocí získává právo užívat jeho ochrannou známku, image, zkušenosti. Poskytnutá licence opravňuje příjemce k provozování vlastního podniku na základě ověřeného podnikatelského konceptu poskytovatele, jeho know-how a pod jeho jménem. Poskytovateli pak náleží jednorázový poplatek za poskytnutí licence a průběžný franchisový poplatek z měsíčního obrátu...“²⁹

²⁸ JAKUBÍKOVÁ D. *Franchising*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita. 1997. s 10. ISBN 80-7082-339-9

²⁹ ŘEZNÍČKOVÁ M., *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vydání. Praha: C.H. Beck. 2009. xvii. s 7-8. ISBN 978-80-7400-174-1

3.1.2 Základní pojmy

Franchising (a jeho český ekvivalent franšízing) je tedy shrnuto a stručně řečeno systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží, služby či technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podnikatelů – franchisora a jeho franchisantů.

Franchisa představuje vlastní licence opravňující franchisanta k provozování činnosti dle koncepce franchisora vlastním jménem na vlastní účet na smluvené období.

Franchisor je franchisový poskytovatel, vlastník podnikatelského konceptu.

Franchisant je franchisový příjemce, podnikatelský subjekt, osoba či firma, kterému je umožněno využívat jméno, obchodní značku, know-how a strategii franchisora.

Franchisové podnikání přesahujícího území státu, čili v mezinárodním měřítku, používá pojem **master–franchising** a s ním spojený master–franchisor a master–franchisant.

Franchisová smlouva je dlouhodobá smlouva upravující základní vztahy mezi oběma stranami, tzn. mezi franchisorem a franchisantem. Tato smlouva obsahuje mimo jiné i ustanovení o **franchisových poplatcích** (podrobněji viz kapitoly 3.2.2 a 3.2.3).

Nedílnou součástí každé franchisového konceptu je tvorba **franchisového provozního manuálu** jako hlavní zdroj informací franchisanta obsahující veškeré relevantní údaje, procesy a instrukce k danému projektu (podrobněji viz kapitola 3.2.2).³⁰

3.1.3 Historie a současnost franchisingu

Pojem „franchisa“ sice pochází z amerického hospodářského slovníku, ale původ má ve středověké Francii. Označoval předání privilegií třetí osobě, která tímto směla vyrábět nebo obchodovat. V polovině 19. století se pod franchisingem rozumělo komerční využití práv třetí osoby. Tím se pojem přiblížil tomu, co si pod franchisou představujeme dnes.³¹

³⁰ DRING Consulting. *Informační brožura o franchisingu. 2009* [online], s 2-18. [cit. 2012-08-11]. Dostupné z: http://www.socr.cz/assets/aktivita/informacni-misto-pro-podnikatele/34_info_brozura_o_franchisingu.pdf

³¹ ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. Víte, že... *START pro podnikání a franchising č. 1.* [online]. Praha: G.B.C. 2008. s. 10. [cit. 2012-10-31]. ISSN 1212-9437. Dostupné z: <http://www.podnikani-start.cz/cs/archiv-cisel>

Za kolébku moderního franchisingu jsou považované Spojené státy, konkrétně:

- Izák Singer, výrobce šicích strojů, v roce 1860 začal vytvářet síť distributorů, kteří za poplatek mohli prodávat jeho produkty
- koncem 19. století se pak John S. Pemberton, vynálezce jednoho z nejpopulárnějších nápojů – Coca-Coly, rozhodl pro zpřístupnění svého know-how producentům nápojů
- Henry Ford počátkem 20. století takto zahájil masovou výrobu finančně dostupných automobilů

Období po 2. světové válce představuje druhou vlnu franchisingu. V tomto období začal franchising pronikat také na evropský trh. Synonymem této vlny se stal řetězec rychlého občerstvení McDonald's, který vznikl v roce 1940 v USA a od roku 1955 se začal rozšiřovat po celém světě.³²

Podle Ing. Jaroslava Tamchyny, poradce a analytika specializujícího se na retail marketing a franchising, byla první franchisou v někdejší Československu Coca-cola, jejíž licenci koupila Fruta Brno. Franchising jako metoda podnikání se však v České republice datuje od roku 1991, kdy k nám začaly vstupovat zahraniční systémy. „Byly mezi nimi francouzský Yves Rocher a česko–britský Botanicus,. Pak přišlo známé rychlé občerstvení McDonald's. Tyto firmy nejprve otevřely několik vlastních poboček, v nichž si vyzkoušely a ověřily úspěšnost podnikání v tuzemsku a teprve poté začaly toto podnikání „na klíč“ a „pod svým jménem“ nabízet malým podnikatelům.“ uvádí Ing. Jaroslav Tamchyna. Dále udává: „Nejčastěji se s franchisingem setkáváme v oblasti hotelů, restaurací, rychlého občerstvení, kaváren a čajoven. Velké množství zahraničních oděvních značek jsou franchisy. Stačí se projít po nákupních centrech a obvykle zde potkáte každou třetí čtvrtou značku franchisovou.“³³

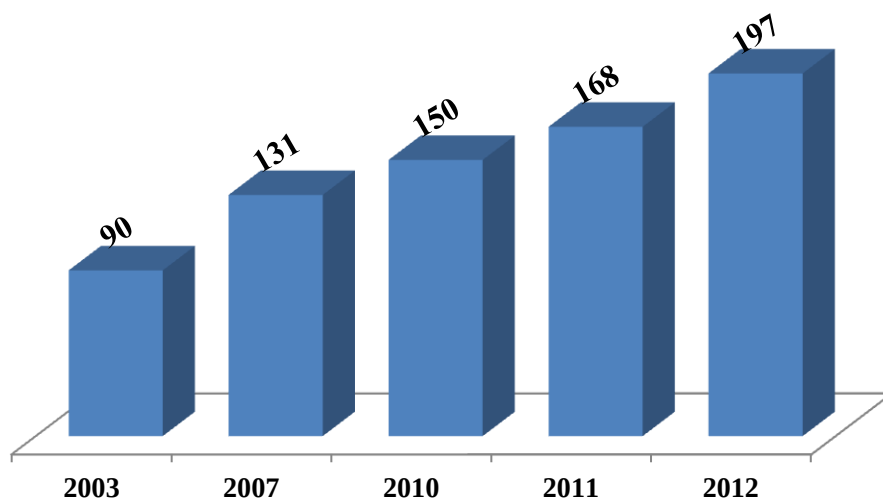
³² ČESKÝ INSTITUT PRO FRANCHISING. O franchisingu. *Ifranchising.cz*. [online]. © 2006-2009. [cit. 2012-10-31]. Dostupné z: <http://www.ifranchising.cz/franchising.php>

³³ TAMCHYNA J., Franchisingu se nejlépe daří ve službách. *Hospodářské noviny – Komerční příloha*. 21.3.2008. str. I. ISSN 0862-9587

Graf č. 3: Franchising v ČR – počet franchisových systémů

Zdroj: zpracováno dle informací dostupných z

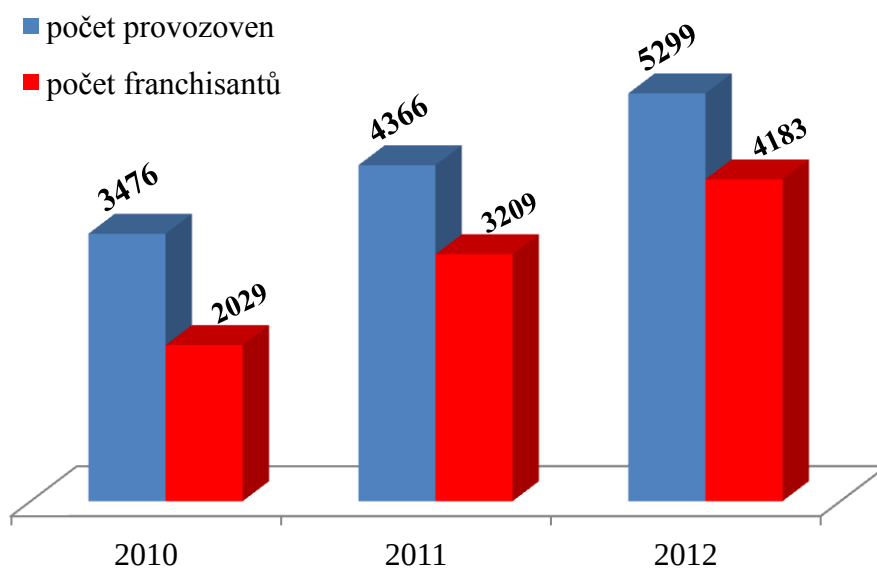
<http://franchising.cz/clanek/1589/report-o-franchisovem-trhu-2012/>



Graf č. 4: Franchising v ČR – počet franchisových poboček

Zdroj: zpracováno dle informací dostupných z

<http://franchising.cz/clanek/1589/report-o-franchisovem-trhu-2012/>



3.1.4 Financování franchisingu

Jelikož je franchising obecně hodnocen jako méně riskantní podnikání a také díky jisté záruce v osobě franchisora a důvěře v prověřený koncept posuzuje většina bank žádosti o finanční prostředky často vstřícněji, než je tomu u ostatních začínajících podnikatelů. Kromě běžných úvěrových produktů některé banky vytvořily speciální nabídku pro podporu tohoto druhu podnikání. První z nich byla Komerční banka (dále jen „KB“), která kromě spolupráce s Českou asociací franchisingu (dále jen ČAF) nabízí svým klientům do roku 2003 KB Franchising Program – program, který umožňuje franchisantům snadný a rychlý přístup k podnikatelským úvěrům.

*"Komerční banka si byla vědoma toho, že rozvoj franchisingu byl pro Českou republiku příležitostí k rozvoji podnikatelských aktivit malých firem, ať formou importu nebo vytvořením nových konceptů podnikání. "Ochranný deštník franchisora" (pozice značky na trhu, strategie, know-how) umožňuje Komerční bance lépe porozumět podnikatelskému záměru a nabídnout tak klientovi vhodnější formy financování," uvedl někdejší ředitel pro Marketing KB André Léger. "Právě proto se Komerční banka rozhodla využít tohoto osvědčeného receptu na úspěch a po pilotním projektu uvedla na trh zcela ojedinělý produkt - Franchising Program," doplnil André Léger.*³⁴

³⁴ LÉGER A., KB Franchising Program – nové možnosti pro podnikatele. [online]. [cit. 2012-08-12]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/kb-franchising-program>

3.2 Podmínky podnikání ve franchisovém řetězci

Ze všech výše uvedených definic franchisingu vyplývá jedna zásadní skutečnost. Že jde o prodej licence k provozování určité činnosti. Jedná se tedy o expanzi jednoho zavedeného konceptu na různých místech různými partnery.

3.2.1 Založení franchisy

Franchisu lze použít dvěma způsoby. První je za účelem rozšíření současného podniku. Druhý je vytvořením podniku vhodného pro franchising od samého začátku. Obvyklý postup je takový, že vlastník podniku, jehož možnosti jsou větší než jeho kapitál a lidské zdroje, se obrací k franchisingu jakožto k prostředku, jenž mu umožní tyto možnosti plně využít a síť rozšířit.³⁵

3.2.2 Franchisová smlouva a provozní manuál

Právním základem spolupráce je **franchisová smlouva** (dále je „smlouva“) uzavřená mezi dvěma právně i ekonomicky samostatnými subjekty – franchisorem a franchisantem. Forma ani struktura smlouvy nejsou legislativně stanoveny. Musí být pouze v souladu s platnými zákony a Kodexem etiky franchisingu. Doba trvání franchisových smluv se u nás pohybuje od dvou do dvaceti let, nejčastěji se setkáváme se střednědobými smlouvami v délce pěti let, zpravidla uzavíranými s možností jejich prodloužení nebo opce.³⁶

Bez ohledu na předmět podnikání, každá smlouva by měla:

- zabezpečit franchisantovi řádné užívání všech práv a nehmotných statků, která mu franchisor prostřednictvím smlouvy předává a jejichž vlastníkem je franchisor, případně oprávněným uživatelem s oprávněním dále udělit právo tyto využívat

³⁵ MENDELSON M., D. ACHESON. *Franchising – moderní forma prodeje*. 1. vydání. Praha: Management Press. 1994. s. 20. ISBN 80-85603-54-3.

³⁶ PARUSOVÁ M. Je potřebná specifická právní úprava franchisingu?. *START pro podnikání a franchising* č. 11. [online]. Praha: G.B.C. 2012. 16 s. [cit. 2012-10-31]. ISSN 1212-9437. Dostupné z: <http://www.podnikani-start.cz/cs/archiv-cisel>

- ochránit smluvní strany před případným nedovoleným zásahem poškozením franchisové sítě ze strany třetí osoby
- obsahovat popis a podrobné fungování franchisového systému, včetně řídicích mechanismů a oprávnění franchisora kontrolovat činnost franchisanta způsobem vyplývajícím ze smluvně stanovených podmínek
- zajistit franchisantovi řádný výkon jeho činnosti na bázi franchisové spolupráce
- řádně upravit veškerá práva a povinnosti, jakož i další skutečnosti tak, aby z nedokonalé úpravy nedocházelo ke sporům smluvních stran a vzniku škody
- mít písemnou formu, aby byla zajištěna především právní jistota smluvních stran ³⁷

Dalším dokumentem, který franchisor zpracovává je **provozní manuál** (dále jen „manuál“). Manuál obsahuje metodologii vedení podniku, jde o tzv. kuchařku franchisy. Váží se k ní výhody ochrany autorských práv a tím se manuál stává základní součástí právních metod, jimiž poskytovatel franchisy chrání své nápady, know-how a obchodní tajemství. Manuál musí obsahovat naprosto komplexní a podrobné popisy každodenní činnosti franchisového podniku. Nesmí chybět:

- úvodní představení, charakter provozu a obchodní filozofie
- podrobný popis provozního systému a podrobné provozní metody
- provozní instrukce – postupy, požadavky, normy týkající se zboží a služeb (jakost a množství), ale i cenová a nákupní politika, prodejní doba apod.
- požadavky na technické zabezpečení provozu
- povinnosti zaměstnanců, požadavky na jejich vzhled (např. uniformy), školení
- účetnictví – specifické účetní metody, rady týkající se účetnictví
- pravidla marketingu, inzerce a reklamy
- vzory dokumentů, dokladů, formulářů a smluv
- kontakty ³⁸

³⁷ ŘEZNÍČKOVÁ M., *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vydání. Praha: C.H. Beck. 2009. xvii. s. 31-38. ISBN 978-80-7400-174-1

³⁸ MENDELSON M., D. ACHESON. *Franchising – moderní forma prodeje*. 1. vydání. Praha: Management Press. 1994. s. 38-39. ISBN 80-85603-54-3.

3.2.3 Franchisové poplatky

Jak se říká: „*Nic není zadarmo*.“ Nelze tedy předpokládat, že tvůrce a vlastník čehokoli, tedy i franchisy, předá své znalosti a zkušenosti komukoli bezplatně.

Poplatky, které franchisant platí, jsou zpravidla následující:

1. **vstupní** poplatek, někdy uváděný jako úvodní nebo cena za licenci – jde o jednorázovou platbu za poskytnutí franchisové licence. Výše této vstupní investice se pohybuje od nuly až po desítky milionů Kč.
2. **průběžné**
 - obrátové poplatky – hrazeny v celém průběhu partnerského vztahu, většinou vyjádřeny procentuálně z dosaženého obrátu franchisanta za určité období (měsíc, čtvrtletí, někdy i rok). Běžná výše poplatků dosahuje od 2% do 15%.
 - marketingové poplatky neboli příspěvky na reklamu, obvykle kolem 1% až 3%
 - další poplatky – může zde být např. nájemné, prvotní investice do zařízení nebo náklady na nákup zboží v určité stanovené hodnotě apod.³⁹

3.2.4 Principy spolupráce ve franchisovém systému

„Obecně jsou u všech forem spolupráce pro úspěch rozhodující tyto čtyři podmínky:

- volba správného partnera, který musí mít silný zájem o spolupráci
- dobrá organizace součinnosti, vypracování pravidel spolupráce
- přebudování procesů a vytvoření jednotného celku, eliminace duplicitních činností, vytvoření jednotné databáze, alokace procesů a jejich nejefektivnější provádění
- dokonalé řízení realizace – důsledné sledování plnění kroků, pružné provádění nezbytných korekcí atd.“⁴⁰

³⁹ TAMCHYNA J., Ptali se na franchising. *Ekonom*. [online]. ©2013.[cit. 2012-11-05]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-37561210-ptali-jste-se-na-fransizing>

⁴⁰ SOUČEK Z., *Firma 21. století: (předstihneme nejlepší!!!)*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing. 2005. s. 163. ISBN 80-86419-88-6

Přestože jsou tato obecná pravidla, která uvádí Prof. Dr. Zdeněk Souček v knize Firma 21. století, platí to stoprocentně také na úspěšnou franchisovou spolupráci. Obě strany si před začátkem své spolupráce musí „vyříkat“ všechna pravidla a detaily tak, aby následně nedošlo k nepochopení a „vystřízlivění“. Je nutné vzít v úvahu všechny aspekty tohoto podnikání, všechny pozitivní, ale i negativní stránky a možná úskalí.

3.2.4.1 Výhody franchisy

Z pohledu franchisora je franchisa:

1. prostředek expanze s minimálním kapitálovým vkladem, neboť franchisant si buduje svůj podnik z vlastního kapitálu
2. rozšířením přímého podílu na trhu – využití regionální a prodejní zkušenosti franchisanta a získání atraktivnějšího umístění franchisových podniků
3. možnost rovnoměrného pokrytí trhu a rozdělení na dílčí oblasti tak, aby nedocházelo ke konkurenčním vztahům mezi jednotlivými franchisanty
4. výhodnější financování, snížení nákladů na otvírání nových podniků
5. získání příjmů pro vývoj know-how a jednotlivých prvků franchisingu z poplatků franchisantů
6. rychlé uplatnění jedné myšlenky s malými náklady
7. kvalitnější řízení a kontrola prodeje výrobků a/nebo poskytování služeb či technologií
8. odbytová jistota a zvýšení výrobní síly
9. výhodný nákup a snížení nákladů
10. jednotná prezentace a propagace navenek, růst značky a posílení image firmy
11. kvalitnější personální obsazení jednotlivých podniků – franchisor má možnost si vybrat jen určité typy franchisantů, kteří pracují na svůj účet, a proto mají hmotný zájem a předpoklady pro vlastní podnikatelskou aktivitu zaměřenou na co nejlepší provoz podniku a co největší zisky⁴¹

⁴¹ ŘEZNIČKOVÁ M., *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vydání. Praha: C.H. Beck. 2009. xvii. s. 15-16. ISBN 978-80-7400-174-1

Z pohledu franchisanta představuje podnikání formou franchisingu:

1. rychlý přístup na trh, snížení rizika samostatnosti a větší jistota v podnikání
2. využití image velkopodniku, chráněného obchodního jména a ochranné známky
3. časovou a finanční úsporu na vytvoření loga, pod kterým bude podnikat
4. získání předem vyzkoušené a osvědčené marketingové koncepce
5. přístup k aktuálnímu know-how prostřednictvím vzdělávání a tréninku jak před zahájením činnosti, tak v jejím průběhu, přičemž franchisor školí i personál
6. cílené rady a stabilní komunikaci mezi franchisantem a franchisorem
7. vyšší výdělek a optimalizaci nákladů, větší obrátové, nákupní a výdajové výhody
8. vytvořený, chráněný a na pilotním projektu vyzkoušený sortiment, dále pomoc při sestavení sortimentní skladby, cenové regulaci a problémy se zásobováním
9. možnost účastnit se akcí franchisora, např. veletrhů a různých reklamních kampaní
10. zvýšenou kreditní schopnost – banky ochotněji poskytují úvěry osobám s ověřenými podnikatelskými plány
11. zmenšení konkurenčních tlaků ⁴²

3.2.4.2 Nevýhody franchisy

Obecné nevýhody franchisingu, tedy takové, které pociťují oba partneři, jsou tyto:

- obchodní koncept je fixní a hotový, dílčí změny jsou možné jen zřídka
- musí být brán zřetel i na zájmy jiných členů franchisového systému
- franchisant se musí přizpůsobit
- franchisor zná všechna důležitá data, mezi členy systému existuje velká transparentnost
- franchisové systémy s četnými partnery mají tendenci k byrokracii, existuje nebezpečí, že mezi franchisorem a franchisantem nevznikne vztah spolupráce, ale vztah nadřízenosti a podřízenosti

⁴² ŘEZNIČKOVÁ M., *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vydání. Praha: C.H. Beck. 2009. xvii. s. 16-18. ISBN 978-80-7400-174-1

Nevýhodami pro franchisora je dále:

1. nižší míra kontroly – franchisor sice má právo kontrolovat činnost franchisora, to je ovšem omezeno postavením franchisora co by samostatného podnikatele
2. neustálý „boj“ proti tlakům franchisanta, který se snaží o prosazení jiných výrobků (a/nebo služeb či technologií), než které mu poskytuje franchisor
3. franchisor si může z franchisanta vychovat svého budoucího konkurenta
4. možná snaha franchisanta o osamostatnění během platnosti smlouvy
5. nedodržování požadovaného standardu franchisantem a tím ohrožení pověsti a stability celé sítě ⁴³

Nevýhody pro franchisanta jsou:

1. stálá kontrola ze strany franchisora a nutnost dodržování všech pravidel dle smlouvy
2. orientace pouze na činnosti, které stanovuje smlouva, a tím částečné omezení podnikatelské samostatnosti
3. povinnost odebírat výrobky (služby či technologie) stanovené smlouvou
4. platba franchisových poplatků a plateb a dělení zisku
5. jednotná image a pověst firmy – v případě špatného povědomí o celé franchise nesou všechny důsledky z toho plynoucí všechny články franchisového systému
6. předkupní právo franchisora na prodejnu zařazenou do franchisové sítě ⁴⁴

⁴³ ŘEZNÍČKOVÁ M., *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vydání. Praha: C.H. Beck. 2009. xvii. s. 19-20. ISBN 978-80-7400-174-1

⁴⁴ tamtéž, s. 21-22

3.3 FORNETTI BOHEMIA, spol. s r. o.

3.3.1 Historie a současnost franchisora

Produkty Fornetti jsou na evropském trhu přítomny od roku 1997, kdy byl otevřen první výrobní závod v Maďarsku. Postupem času se značka rozšířila do v současnosti 12 evropských zemí, mimo České republiky a rodného Maďarska také například do Německa, Slovenské republiky, Polska, Rumunska, Bulharska, Ukrajiny a Chorvatska.

Český trh společnost oslovila roku 2000 založením FORNETTI Bohemia, spol. s r. o. (dále jen Fornetti) se sídlem v Holubicích. Předmětem činnosti je prodej mražených pekárenských výrobků Fornetti a jejich distribuce z továrny FORNETTI Slovakia v Dunajské Středě, přičemž potřebná logistika je zajišťována ve vlastní režii.⁴⁵

Obchodní činnost je rozdělena na nyní již tři hlavní segmenty:

- **franchise trh** spočívá v úzké a stálé spolupráci poskytovatele a příjemce franchise. Franchisor dodává zmrazené pekárenské polotovary v požadovaném množství a kvalitě, udržuje technologické zařízení v provozuschopném stavu a zajišťuje servis. Příjemce vytvoří podmínky pro provoz obchodní jednotky a na základě odborných a technologických pokynů zajišťuje pečení a prodej zboží.
- **gastro trh** zaměřený na oblast obchodních sítí, čerpacích stanic, závodního stravování a HoReCa segmentu⁴⁶

V rámci akvizice, kterou spol. Fornetti uskutečnila v uplynulých měsících, se součástí firmy stalo prvních 5 **vlastních provozoven**, které se společnost rozhodla spravovat vlastními silami, nikoli jako franchise. Tímto založila sice malou, ale přesto síť vlastních prodejen.

⁴⁵ FORNETTI BOHEMIA. O firmě. *Fornetti.cz*. [online]. © 2012. [cit. 2013-02-03]. Dostupné z: <http://www.fornetti.cz/fornetti-bohemia>

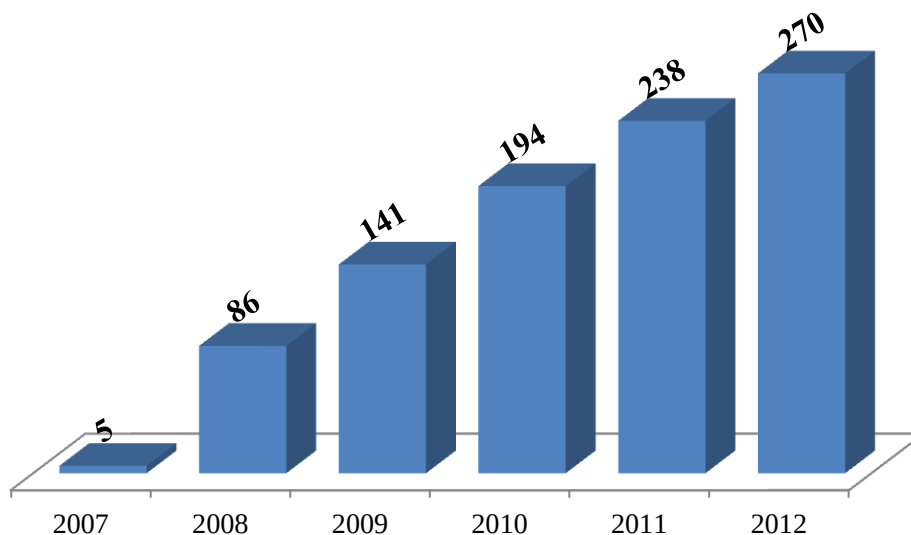
⁴⁶ tamtéž

Výhodou v porovnání s konkurencí určitě je identická značka, vysoká kvalita produktů, přijatelná cena i stabilní marketingová podpora. Vysoký standard kvality výrobků dokládá i certifikát ISO 9001 a ISO 22000, pod kterými jsou produkty na Slovensku vyráběny. Dodržování předpisů systému HACCP garantuje, že partnerům jsou dodávány výrobky ve stálé kvalitě. V současnosti je výroba dimenzována na produkci 600–700 tun mražených výrobků měsíčně.⁴⁷

Společnost Fornetti se od počátku zaměřila na budování sítě malých obchodních míst, které zajišťují přísun vyráběných výrobků až ke koncovému spotřebiteli. První provozovna na principu franchisingu byla otevřena v roce 2007. V současné době tvoří síť Fornetti celkem 270 provozoven (stav k 30.4.2013).⁴⁸

Graf č. 5: Vývoj franchisových partnerů FORNETTI BOHEMIA, spol. s r. o.

Zdroj: zpracováno dle výroční zprávy spol. FORNETTI BOHEMIA, spol. s r. o.



⁴⁷ FORNETTI BOHEMIA. O firmě. *Fornetti.cz*. [online]. © 2012. [cit. 2013-02-03]. Dostupné z: <http://www.fornetti.cz/fornetti-bohemia>

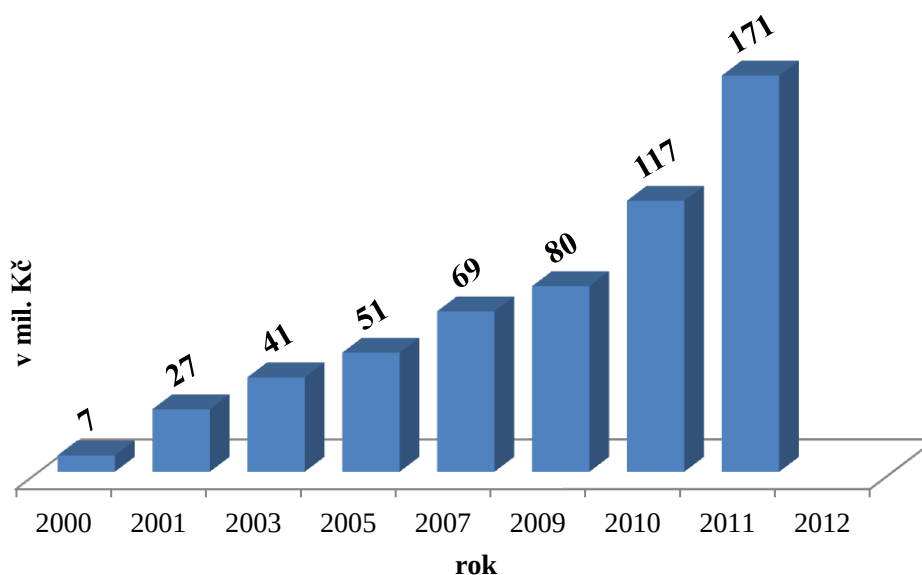
⁴⁸ tamtéž

3.3.2 Ekonomické výsledky

Ekonomické výsledky vč. těch základních jako jsou dosahované tržby a hospodářský výsledek firmy vykazují od počátku vzrůstající tendenci. Po prvních letech, kdy se společnost orientovala na budování produktového portfolia a značky a výsledky byly ovlivněny náklady na vznik a rozvoj společnosti, začala firma dosahovat kladného hospodářského výsledku. Progresivní vývoj se nezastavil ani v posledních letech, přestože je nejen celosvětová, ale i česká ekonomika v recesi a obecně se tato situace s navyšováním výsledků příliš neslučuje. Zejména nárůst tržeb byl během uplynulých dvou let velmi výrazný.

Graf č. 6: Vývoj tržeb společnosti FORNETTI BOHEMIA, spol. s r. o.

Zdroj: zpracováno dle výroční zprávy spol. FORNETTI BOHEMIA, spol. s r. o.



3.3.3 Fornetti Franchise

V České Republice je poskytovatelem Fornetti Franchise od jejího založení v roce 2000 společnost FORNETTI BOHEMIA, spol. s r. o., a to s následujícími podmínkami:⁴⁹

FORNETTI BOHEMIA jako **poskytovatel**:

- dodává zboží určené k prodeji koncovému zákazníkovi
- poskytuje technologii potřebnou pro dopékání zboží
- zajišťuje marketingové poradenství pro úspěšný chod prodejny
- poskytuje reklamní a POS materiály pro jednotlivé prodejny
- vyvíjí a poskytuje know-how potřebné ke správné přípravě zboží a jeho prezentace
- prostřednictvím obchodních zástupců poskytuje nepřetržitý bezplatný servis a poradenství

Partner jako **příjemce**:

- zajistí po konzultaci vhodný prostor pro otevření prodejny
- vytvoří vhodné podmínky pro otevření včetně nezbytných povolení
- přijme potřebný počet zaměstnanců
- vybaví prodejní místo pokladnou a váhou
- úzce spolupracuje s pověřenými pracovníky poskytovatele ve věci technického, marketingového a odborného servisu a poradenství

Toto společné podnikání není složité, nevyžaduje žádné speciální znalosti ani vysoké vstupní investice. Cílem je zjednodušit spolupráci na takovou úroveň, aby co nejvíce energie zbývalo na úspěšné provozování otevřené prodejny.

⁴⁹ FORNETTI BOHEMIA. Fornetti franchise. *Fornetti.cz*. [online]. © 2012. [cit. 2013-02-03]. Dostupné z: <http://www.fornetti.cz/fornetti-franchise>

3.3.3.1 *Výhody podnikání v systému Fornetti*

1. **Značka**, kterou zákazníci již znají a jsou na její standard zvyklí. Tento fakt významně zkracuje čas, než se nový podnik dostane do podvědomí lidí.
2. **Jednoduchost** systému a jeho přehlednost. Ověřený více jak 10-ti letou historií. Není potřeba žádných speciálních odborných znalostí, pravidla jsou jasně daná a ukotvená ve smlouvě.
3. **Kvalita** nabízených výrobků a vysoký standard **servisu**. Kvalita, která v současné době čím dál více i přes různé ekonomické krize prodává. Franchisor investuje nemalé finanční prostředky do akvizicí a inovací ve výrobě a je schopen zajistit prvotřídní servis.
4. **Technologie** – všechny výrobky jsou vyráběny na plnoautomatické výrobní lince a převážná část technologického procesu přímo v závodu franchisora. V prodejně franchisanta se výrobky již pouze finalizují. O všechny technologie se stará přímo výrobce vč. technologie k dopékání, servisu či podrobného proškolení manipulace s výrobním zařízením.
5. **Finanční kauce** v začátku spolupráce je stanovena individuálně a slouží jako vratná jistina (za zapůjčené technologie). Veškeré dodávky zboží jsou splatné na základě faktury v dohodnutém termínu splatnosti.
6. **Komplexnost spolupráce** – po celou dobu spolupráce je franchisantovi k dispozici obchodní zástupce, který mimo běžnou podporu po obchodní a operativní stránce řeší i případné opravy technického zařízení.
7. **Logistika** je realizována většinou několikrát týdně vlastní dopravou franchisora k franchisantovi přímo z centrálního skladu v Holubicích u Brna. Frekvence závozu se liší dle regionu.
8. **Marketing** a podpora prodeje jsou oblasti, do kterých společnost dlouhodobě investuje. Jedná se o vývoj a inovaci výrobků, podporu prodeje formou různých akcí a soutěží a pomoc při přípravě reklamních nosičů v místě prodeje.

9. **Výnosnost** – během spolupráce neplatí franchisant žádné odvody ze zisku ani příspěvky na marketing, které jsou standardní u většiny franchisových řetězců. Jediným nákladem vůči franchisorovi je úhrada faktur za dodané zboží.
10. Požadavky na **prostor** – ideálně by se mělo jednat o místo s vysokou frekvencí osob. Za nejlepší místa jsou považovány různé dopravní uzly jako vlaková a autobusová nádraží, zastávky, dále náměstí, pěší zóny, nemocnice, obchodní centra nebo prostory v blízkosti škol. Co se týká rozlohy, všeobecně se dá říci, že provozovna může fungovat v prostoru již od 6m².⁵⁰

3.3.3.2 *Nevýhody podnikání v systému Fornetti*

Hlavní nevýhodou podnikání v síti Fornetti je úzký a omezený sortiment, zaměřený v oblasti pečiva výhradně na produkty Fornetti. Franchisor plánuje rozšíření svého portfolia pouze v rámci této oblasti, tzn. o specifické pekařské produkty.

Další problémy mohou nastat z nutnosti respektování pravidel franchisingu, tzn. absence vlastní iniciativy a závislost na rozhodování o strategii podnikání vytvořené franchisorem. S tímto omezením se však potýká valná většina franchisantů v různých odvětvích tohoto typu podnikání.

⁵⁰ FORNETTI BOHEMIA. Fornetti – Čerstvě pečené. *Fornetti.cz*. [online]. © 2012. [cit. 2013-02-03]. Dostupné z: http://www.fornetti.cz/sites/default/files/Franchiza08_small.pdf

3.4 Současný stav nového franchisanta – provozovny Stella

Pro návrh rozvoje sítě jsem vybrala provozovnu Stella paní Hanákové, která v současné době provozuje občerstvení v areálu Fakultní nemocnice v Olomouci (dále FNOL či nemocnice). Tuto provozovnu zaměřenou na nabídku lahůdek, zákusků, cukrovinek a nápojů, která se nachází v hlavní budově nemocnice, jsem zvolila hned z několika důvodů:

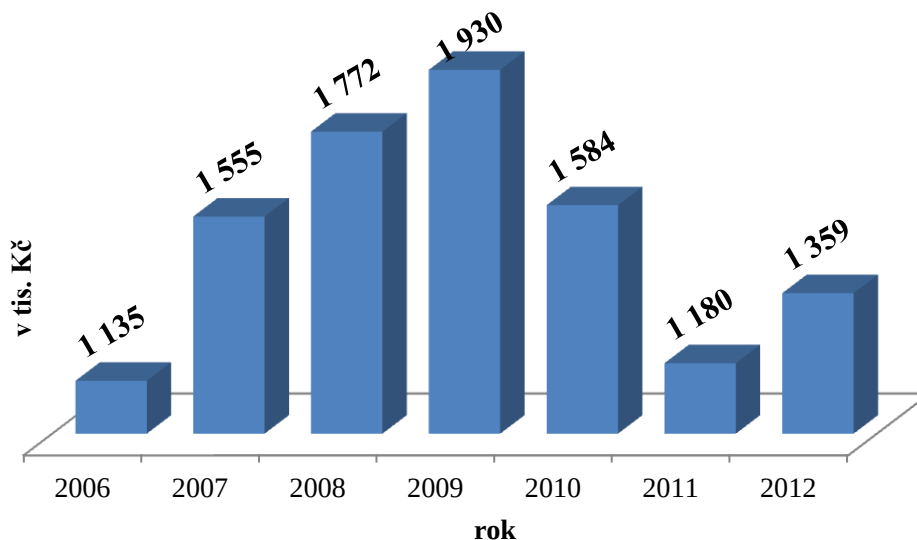
1. Domnívám se, že v tomto prostředí je relativně stálá koncentrace potenciálních zákazníků (podrobněji v kapitole 3.5.5)
2. Tržby paní Hanákové během posledních let výrazně poklesly, což se nepříznivě projevilo i na hospodářském výsledku, přesto se tato provozovna stále pohybuje v kladných číslech
3. Odlišení se od nabídky ostatních zařízení v areálu s téměř totožnou nabídkou by prodejně mohlo prospět v „boji“ o zákazníky
4. Koncept Fornetti se v tomto areálu nenachází, ale vzhledem k tomu, že v centru města úspěšně fungují tři pobočky této sítě, obyvatelé i návštěvníci Olomouce tyto produkty znají
5. Prodejna má vyhovující jak stav prostor (zázemí i prodejní část), tak přístup pro zákazníky a dodavatele a splňuje i požadavky přístupu k sociálnímu zařízení

3.4.1 Ekonomické výsledky

Pokud jde o tržby, jejich nárůst po otevření prodejny byl rychlý. Podnik se během necelých tří let dostal až k hranici ročního obrátu 2 mil. Kč. Tento trend však byl zastaven během roku 2010, kdy na obyvatele začala doléhat špatná ekonomická situace a plně se projevila jejich snižující se kupní síla. Pokles tržeb se o rok později opakoval, i když už ne tak razantním způsobem. V loňském roce se situace začala stabilizovat, výsledky se drželi mírně nad úrovní roku předešlého. K výsledkům z let 2008 a 2009 se však prodejna v současné době neblíží a při zachování stávajícího konceptu navýšení obrátu nelze předpokládat.

Graf č. 7: Vývoj tržeb bez DPH provozovny Stella

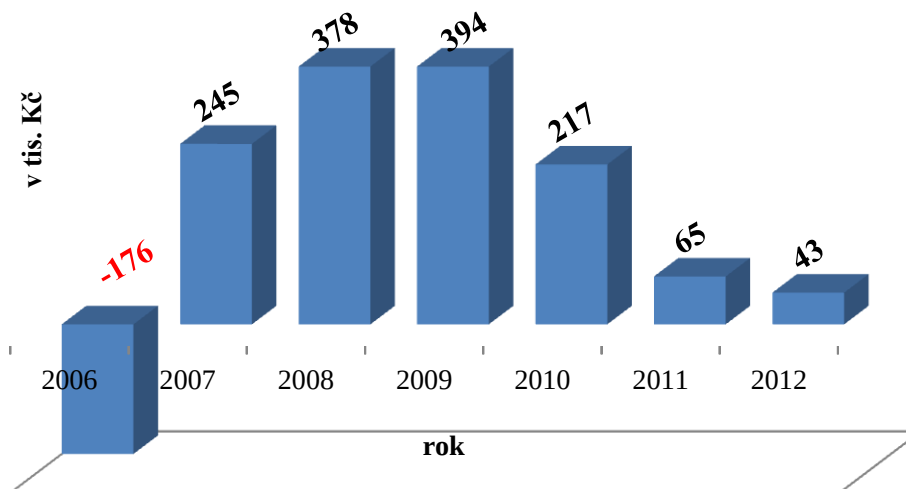
Zdroj: zpracována na základě údajů od podnikatelky⁵¹



Po prvním roce, kdy bylo podnikání ve znamení start-up nákladů, začal podnik dosahovat kladného hospodářského výsledku. Stejně jako u tržeb, došlo v letech 2010 a 2011 k výraznému poklesu. Loňský rok skončil téměř obdobným výsledkem a provozovna se pohybuje na úrovni mírného zisku.

Graf č. 8: Vývoj hospodářského výsledku po zdanění provozovny Stella

Zdroj: zpracována na základě údajů od podnikatelky⁵²



⁵¹ HANÁKOVÁ Stella. Interview. FNOL. I.P.Pavlova 6. Olomouc. 28.2.2013

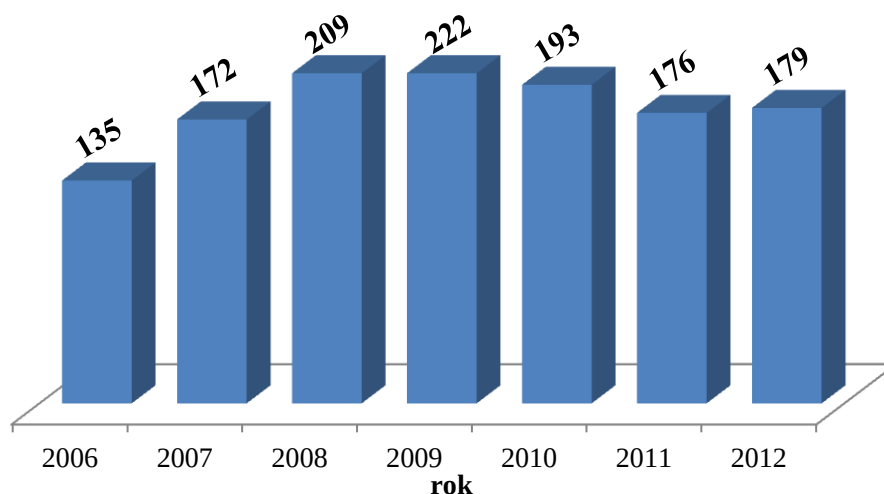
⁵² tamtéž

Jedním z údajů, které jsou v tomto oboru důležité, je počet uskutečněných transakcí. Tato informace vypovídá o tom, zda je vývoj tržeb způsobený přírůstkem/úbytkem zákazníků nebo zvýšením/snížením jejich průměrných nákupů. Tato data jsou východiskem k následnému zvolení správné strategie podpory prodeje.

Počet transakcí uskutečněných v provozovně Stella je více méně stabilní. Dochází k výkyvům, ale nijak výrazným. Vyplývá z toho, že snížení dosahovaného obrátu je v tomto případě způsobeno nižšími nákupy zákazníků. Lze předpokládat, že tyto jsou způsobené současnou ekonomickou situací.

Graf č. 9: Průměrný počet uskutečněných denních transakcí provozovny Stella

Zdroj: zpracována dle údajů od podnikatelky⁵³



3.4.2 Podmínky pronájmu prostor a uspořádání prodejny

Pronájem prostor, ve kterých paní Hanáková realizuje prodej občerstvení, byl v roce 2012 prodloužen prozatím do konce roku 2017. Dle smluvních podmínek není majitelka provozovny vázána dodržením skladby sortimentu. Stejně tak i uspořádání prostoru a vybavení je pouze v její kompetenci.

⁵³ HANÁKOVÁ Stella. Interview. FNOL. I.P.Pavlova 6. Olomouc. 28.2.2013

Celý prostor o výměře 82 m² je rozdělený na dvě části – zázemí o velikosti 41,4 m² a vlastní prodejní prostor o rozměru 40,6 m².

Prostor mezi prodejnou a zázemím je rozdělen sádkartonovou zdí. Prodejní zařízení je rozmístěno pro pultový typ prodeje. Jedná se o regály na cukrovinky, pekařský a chladicí pult, lednici a samozřejmě registrační pokladnu.

Zákazník si zboží po nákupu odnáší s sebou. Aktuální lay-out provozovny není uzpůsoben ke konzumaci nakoupených produktů přímo v místě.

Zásobování je prováděno hlavním vchodem, který je současně jediným vstupem do prodejny.

3.4.3 Skladba sortimentu

Nabídka prodejny je zaměřena výhradně na potravinářské výrobky. Konkrétně na:

- pekařské výrobky
- zákusky
- bagety a saláty
- cukrovinky
- studené nápoje

Bohužel téměř shodnou skladbu sortimentu mohou zákazníci nalézt i u ostatních provozovatelů občerstvení, kteří se v areálu nemocnice nacházejí. Detailnější analýza konkurenčních provozoven je zpracována níže, v kapitole 3.5.2 v rámci Porterovy analýzy konkurenčního prostředí.

3.5 Návrh rozvoje sítě a provozovny

Dosavadní styl provozoven sítě Fornetti Franchise se omezuje na impulsní nákup s odnosem nakoupeného zboží. V této diplomové práci chci navrhnout otevření nové provozovny **Fornetti Café** s nabídkou rozšířenou o teplé a studené nápoje. Tento koncept je v omezené formě použit již v některých prodejnách a v nedávné době byl použit při otevření nové pobočky v Pardubicích. I tady však provozovatel zůstal u varianty prodejního stánku. Další možností, která by rozšířila tento franchisový koncept, je spojit prodej a konzumaci nakoupených výrobků přímo na místě, v prostorách provozovny.

Toto spojení čerstvého pečiva a „kavárny“ může být přínosem nejen pro samotného provozovatele, ale, při výběru vhodného prostoru, také pro zákazníky. Zejména v oblastech, kde kupující mají čas, ale nemají příliš vhodného prostoru ke konzumaci.

V našem případě se změnou zaměření prodejny paní Hanáková výrazně odliší od konkurence v blízkém okolí. Vystoupí z řady obvyklých občerstvení, která se v tomto prostředí očekávají a vyskytují.

3.5.1 Umístění nové provozovny

Dle zkušeností s provozem poboček Fornetti, které společnost sama nebo prostřednictvím franchisantů provozuje již více než deset let, patří mezi nejvhodnější lokality prostory v blízkosti nádraží a přestupních stanic, nemocnic, obchodních center, škol apod. Z tohoto obecného hlediska prostory v areálu FNOL zapadají do konceptu sítě Fornetti.

Prodejna Stella se nachází přibližně ve středu rozlehlého areálu, v přízemí pavilonu A, kde se nachází kromě centrální evidence přístup na oddělení urgentního příjmu, pohotovosti a traumatologie, vchod do budovy kliniky chirurgie, kardiochirurgie, ARO, interny, plastické a estetické chirurgie, urologie, radiologie, kliniky oční a kliniky nukleární medicíny a přístup na centrální operační sály. Všechny budovy jsou propojeny.

3.5.2 Porterova 5–faktorová analýza

Pro analýzu oborového okolí nové provozovny jsem použila Porterovu analýzu konkurenčních sil. V rámci ní jsem identifikovala stav a sílu konkurence, současný i možný vstup nové konkurence, s tím spojenou hrozbu substitutů k výrobkům Fornetti a možnosti využití vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů.

Stávající konkurenci tvoří několik občerstvení v areálu nemocnice. Z tohoto nejbližší konkurenti provozují svou činnost za v podstatě stejných podmínek a s téměř identickým zaměřením. V jejich sortimentu naleznete prakticky vše, co by zaměstnanec, pacient či návštěvník mohl potřebovat – od drogistického zboží, přes nápoje až po potraviny vč. cukrovinek, pečiva, chlebičků, jogurtů, zákusků a zmrzliny.

Prodejna MaM (1) se nachází nedaleko zastávky tramvaje, která projíždí nemocničním areálem. Výhodou je kromě výhodného umístění i vybavení prodejny několika stoly, kde zákazník může nakoupené zboží konzumovat. Slabší stránkou může být kvalita nabídky u sortimentu, který vyžaduje čerstvost, a to již od časných odpoledních hodin. Tedy právě v době, kdy areálem proudí nejvíce návštěv. Ne příliš šťastně je také stanovena otevírací doba pouze v pracovní dny. S víkendovými zákazníky tato prodejna vůbec nepočítá.

Tabák (2) provozovaný panem Hung Ha Phi několik desítek metrů od prodejny MaM nabízí obdobnou skladbu sortimentu, ale s užším výběrem – chybí nabídka teplých nápojů a nebaleného zboží. Jedná se o plechovou buňku bývalého novinového stánku, ke kterému patří venkovní posezení v podobě dvou dřevěných lavic a stolu, které jsou ovšem v žalostném stavu a rozhodně nevybízí k příjemnému posezení.

Pel Mel (3) je prostorná prodejna v hlavní budově, v bezprostřední blízkosti provozovny paní Hanákové. Její název naprosto vystihuje její obsah – od všeho trochu. S výjimkou teplých nápojů a možnosti konzumace však poskytuje zákazníkům komplexní nabídku produktů vhodných pro tento typ obchodu.

Další konkurenční provozovna se od ostatních svým zaměřením odlišuje. **Bufet OMEGA (4)** není pouze obchod, ale především restaurace s nabídkou teplých jídel. Jde o samostatnou stavbu umístěnou z boku všech hlavních budov a klinik s možností konzumace jak uvnitř prostor, tak na přilehlé „zahrádce“. Je zaměřena především na nabídku denních obědových menu s výběrem 5 jídel doplněnou o celodenní nabídku polévky a vybraných pokrmů jako jsou těstoviny, francouzské brambory nebo smažený sýr. Nabídka je doplněna o tzv. svačtinové produkty (jogurty, pečivo, lahůdky), zákusky, cukrovinky a nápoje – studené, teplé, nealkoholické i alkoholické.

Za přímou konkurenci je nutné pokládat nabídku nápojů rozmístěnou v budovách jednotlivých klinik. Jedná se o prodejní automaty na studené i teplé nápoje a v některých případech i automaty na cukrovinky. Dále nelze úplně opominout vlastní stravovací provoz nemocnice (5), přestože je tento zaměřený výhradně na stravování pacientů a zaměstnanců.

Obrázek č. 7: Orientační plánec areálu FNOL

Zdroj: zpracováno dle podkladů dostupných z: http://www.fnol.cz/pdf/fnol_cz_mapa.pdf



Bariéry a hrozba vstupu nové konkurence

Bariéry vstupu jsou dány podmínkami FNOL. Je na rozhodnutí vedení nemocnice, jakým způsobem budou řešeny nezdravotní protory v areálu. V současné době neprobíhá žádná výstavba nových prostor, které by mohly být poskytnuty k pronájmu jako prodejny, bufety či jiné způsoby občerstvení. Budoucí rozložení konkurence je však na strategii FNOL. Vzhledem k rozlehlosti areálu není třeba prodejny ležící mimo tento prostor považovat za přímou hrozbu a konkurenci. Je nutné s nimi však počítat v širším pohledu jako na možnost nákupu občerstvení zcela mimo prostory nemocnice.

Hrozba substitutů

Pokud jde o možnost substitutů sortimentu nové provozovny, tak spol. Fornetti neplánuje v areálu FNOL otevření další své pobočky. Produkty Fornetti tedy nebude možné pořídit na jiném místě, u konkurenčního prodejce.

Jiná situace je v nabídce dalšího zboží – nápojů teplých i studených. Nejenže je v areálu, jak již bylo zmíněno, několik prodejců, jejichž nabídka zahrnuje i nápoje, v samotných budovách nemocnice se nachází automaty na kávu a studené nápoje. Nová prodejna může na tuto hrozbu reagovat cenou produktů v případě studených nápojů a širší nabídkou, druhem a zejména kvalitou spojenou se servisem v případě teplých nápojů.

Dodavatelé a jejich vyjednávací síla

Dodavatelem podstatné části sortimentu bude spol. Fornetti, tedy franchisor. Součástí franchisové smlouvy jsou také ujednání o spolupráci franchisora a franchisanta v oblasti jak sortimentní tak cenové nabídky. Není zde tedy prostor pro jakékoli vyjednávání.

Co se týká nápojů, tak vyjednávací kompetence leží na straně franchisora. Klíčovým partnerem u tohoto zboží je v současné době spol. PEPSICO CZ s.r.o. pro studené nealkoholické nápoje a spol. Tchibo Coffee Service Czech Republic spol. s r. o. pro teplé nápoje.

Odběratelé a jejich vyjednávací síla

Odběrateli v této prodejně budou samotní zákazníci, tzn. lékaři a zdravotnický i další personál nemocnice, pacienti, studenti a návštěvníci (detailní průzkum níže v kapitole 3.5.5). Možnost spojení ve větší uskupení pro eventuální vyjednávání ohledně cenové či sortimentní nabídky je v podstatě vyloučena.

3.5.3 SWOT analýza

K identifikaci interních a externích faktorů, které ovlivní podnikání paní Hanákové, jsem zpracovala SWOT analýzu. Z dostupných informací a v návaznosti na provedený průzkum konkurence jsem vyhodnotila silné a slabé stránky nového podniku, příležitosti, které se nabízí a hrozby, se kterými bude nutné se vypořádat. Jednotlivé faktory jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 1: SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování

SILNÉ STRÁNKY jednoduchost a přehlednost systému bez nutnosti speciálních znalostí finanční nenáročnost - absence obvyklých franchisových poplatků zapůjčení zařízení od dodavatelů zázemí a podpora franchisora	SLABÉ STRÁNKY omezená nabídka sortimentu zaměřená pouze na pečivo a nápoje nemožnost napojení jiných produktů dle přání zákazníků
PŘÍLEŽITOSTI relativně vysoký počet potenciálních zákazníků možnost odlišení se od konkurenčních prodejen v areálu	HROZBY konkurence, která v tomto prostředí bude vždy a nelze ji zcela eliminovat závislost na kupní síle obyvatel a jejich ekonomické situaci schopnost podnikatelky plně se podřídit podmínkám franchisy

3.5.4 SLEPT analýza

K analýze oborového okolí jsem použila SLEPT analýzu a zhodnotila stav v oblasti sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické.

Sociální oblast

Jak už bylo uvedeno, výše tržeb je závislá na výši příjmu obyvatel. Proto se jako jeden z hlavních, ne-li největších, problémů při současném vývoji ekonomiky jeví zvyšující se míra nezaměstnanosti. Olomoucký region se v této oblasti řadí mezi ty rizikové, nezaměstnanost v celém kraji dosáhla v loňském roce 10,8%, což je o více než 2% nad celorepublikovým průměrem.

Tabulka č. 2: Vývoj nezaměstnanosti v ČR dle krajů

Zdroj: zpracováno dle podkladů od MPSV
dostupných z http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady

Kraje	Průměrná míra nezaměstnanosti v % v letech				
	2008	2009	2010	2011	2012
Praha	2,1	3,0	3,9	4,0	4,2
Středočeský kraj	4,0	5,8	7,1	7,1	7,0
Jihočeský kraj	4,0	6,5	7,4	7,3	7,4
Plzeňský kraj	4,2	7,0	7,8	7,1	6,7
Karlovarský kraj	6,9	9,9	10,8	10,2	10,1
Ústecký kraj	9,9	12,4	13,4	12,9	13,3
Liberecký kraj	6,0	10,0	10,6	9,6	9,7
Královéhradecký kraj	4,2	6,8	7,7	7,2	7,5
Pardubický kraj	5,0	8,0	9,1	8,3	8,1
Vysočina	5,2	8,7	9,6	9,1	9,0
Jihomoravský kraj	6,2	8,9	10,2	9,6	9,6
Olomoucký kraj	6,2	10,2	11,5	11,1	10,8
Zlínský kraj	5,5	9,1	10,4	9,4	9,3
Moravskoslezský kraj	8,4	11,1	11,9	11,3	11,4
Celkem ČR	5,4	8,0	9,0	8,6	8,6

Výrazné rozdíly je možné vysledovat i mezi jednotlivými městy Olomouckého kraje.

Tabulka č. 3: Vývoj nezaměstnanosti v Olomouckém kraji

Zdroj: zpracováno dle podkladů od MPSV

dostupných z http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady

Město	Průměrná míra nezaměstnanosti v % v letech				
	2008	2009	2010	2011	2012
Jeseník	9,6	13,2	15,6	15,8	14,6
Olomouc	5,2	9,4	10,5	10,0	9,6
Prostějov	4,0	7,3	9,9	9,8	9,7
Přerov	7,6	10,7	11,9	11,8	11,8
Šumperk	7,1	12,8	12,9	12,1	11,9
Celkem Olomoucký kraj	6,2	10,2	11,5	11,1	10,8

Legislativní oblast

Jako podnikatelský subjekt se sídlem a místem podnikání v ČR je firma povinná provozovat svou činnost v souladu s platnými právními předpisy České republiky. V této oblasti dochází v současné době k výrazným změnám. Dva pro podnikatele nejdůležitější právní předpisy, Obchodní a Občanský zákoník, budou mít k 1.1.2014 novou podobu.

- Zákon č. 90/2012 Sb. O obchodních korporacích nahradí Obchodní zákoník
- Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník nahradí současnou verzi tohoto zákona

Kromě těchto zákonů se musí podnikatel řídit dalším právními předpisy a sledovat jejich novelizace. Patří mezi ně:

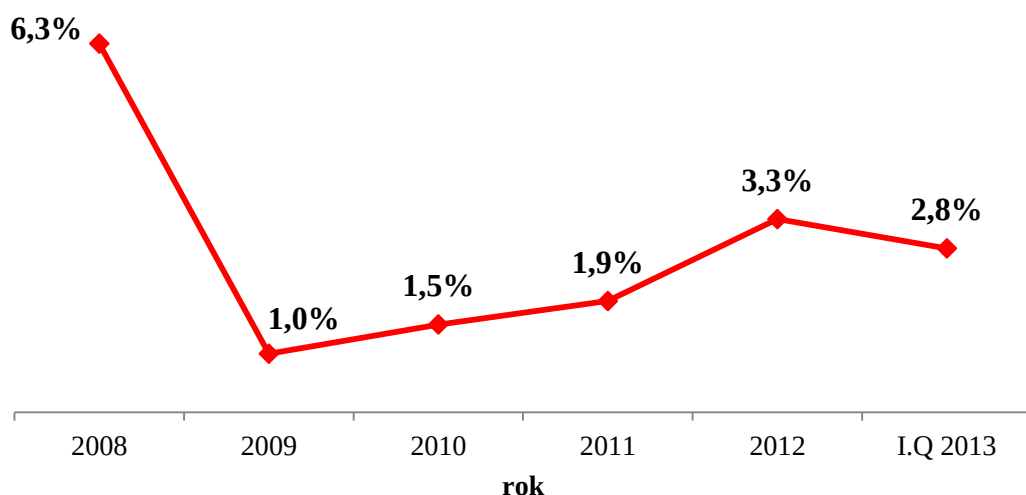
- Zákon č. 455/1991 Sb. O živnostenském podnikání v platném znění
- Zákon č. 563/1991 Sb. O účetnictví
- Zákon č. 110/1997 Sb., O potravinách a tabákových výrobcích vč. prováděcích vyhlášek (dále jen Zákon o potravinách)
- úplná změny všech daňových zákonů a ostatní zákony upravující např. pracovněprávní vztahy nebo celní předpisy

Ekonomická oblast

Jedním ze základních makroekonomických ukazatelů je míra inflace. V roce 2012 dosáhla její průměrná meziroční míra 3,3%. První měsíce roku 2013 vykazují dle odhadů Ministerstva financí mírné zpomalení růstu cenové hladiny. Předpokládaná míra inflace v I. čtvrtletí se pohybuje na úrovni 2,8%.⁵⁴

Graf č. 10: Vývoj inflace v České republice

Zdroj: zpracováno dle podkladů od ČSÚ dostupných z
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace



Další z ukazatelů – HDP – v průběhu roku 2012 klesal, a to ve všech čtvrtletích, v meziročním srovnání i mezičtvrtletně. V úhrnu za rok 2012 se ve stálých cenách snížil o 1,1%. Ekonomická recese se tak v průběhu roku postupně mírně prohlubovala. Tento nepříznivý vývoj zapříčinila klesající tuzemská poptávka nejen domácností po zboží a službách, ale i investorů po fixním kapitálu. Vývoj zahraničního obchodu naopak v průběhu roku vzrostl o 4,3%.⁵⁵

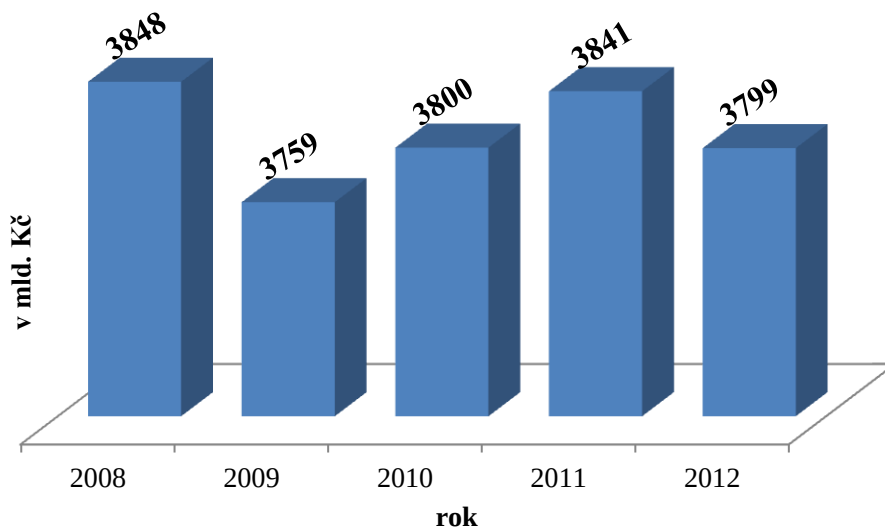
⁵⁴ FINANCE–MEDIA. Makrodata a EU. *Finance.cz*. [online]. © 2000-2013. [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu>

⁵⁵ tamtéž

Graf č. 11: Vývoj HDP v České republice

Zdroj: zpracováno dle podkladů dostupných z

<http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>



Každoroční zvyšování DPH má prvotní dopad na konečné ceny produktů. S každým zvýšením sazby dochází úměrně tomu i ke zvýšení prodejní ceny. Sazby DPH byly v posledních letech pravidelně zvyšovány. Jejich aktuální výše platné od 1.1.2013 jsou 21% jako základní sazba a 15% snížená sazba. Sjednocení na 20% na veškeré zboží nebylo schváleno.

Politická oblast

V roce 2012 se uskutečnily volby do krajských zastupitelství a Senátu. V obou případech byla jednoznačným vítězem levice. Sociální demokraté zvítězili v devíti krajích z celkových třinácti. ČSSD tak navázala na úspěch z voleb v roce 2010, kdy vyhrála jak volby do Poslanecké sněmovny (přestože vládu nakonec vytvořila koalice stran ODS, TOP 09 a VV), tak v mnoha městech i volby do zastupitelstev vč. města Olomouce.

Politickému prostředí na přelomu roků 2012 a 2013 však vévodila volba prezidenta republiky. Poprvé se tak stalo přímou volbou všech občanů a ve dvoukolovém hlasování se vítězem stal Miloš Zeman, který získal 54,8 % hlasů a do úřadu nastoupil 8. března 2013.

Technologická oblast

Technologický pokrok má za úkol zdokonalit a zjednodušit využití výrobních prostředků, modernizovat a automatizovat procesy. V potravinářském průmyslu a gastronomii není technologický pokrok tak zřetelný. Zlepšení technologie se týká převážně metod úpravy potravin nebo úprav stávajících či vzniku nových zařízení, která pomáhají zjednodušit přípravu jídel. Prodejna potravin může využít také novinky v informační technologii a mobilní komunikaci. V poslední době se velmi rozšířila on-line komunikace při objednávání zboží i fakturaci. Podnikatelka může také přejít na novější aplikace pokladního a účetního systému.

3.5.5 Průzkum potenciálních zákazníků

Základní otázkou a problémem každého podnikatele, ať podniká ve výrobní či prodejní oblasti, nebo se zabývá poskytováním služeb, je zajistit dostatečný odbyt pro své výrobky a služby, dostatečné množství zákazníků, odběratelů, konzumentů.

Tyto tvoří v areálu nemocnice jak její zaměstnanci, samotní pacienti, jejich přátelé a příbuzní, kteří je přijdou navštívit, tak v neposlední řadě i studenti, kteří se připravují na povolání lékaře, zdravotní personál či účastníci kurzů, které FNOL pravidelně pořádá.

Na základě informací z výročních zpráv FNOL o počtu lůžek a jejich využití, ambulantně ošetřených pacientů, zaměstnanců a dle výroční zprávy Lékařské fakulty Univerzity Palackého v Olomouci (dále jen LF UPOL) o počtu studentů medicíny jsem v hrubě odhadovaných číslech vyvodila počet potenciálních zákazníků. Mezi ně jsem zahrnula i nezanedbatelnou část možných nakupujících, což představují již zmíněné návštěvy nemocných. Jejich počet ale není nikde evidován. Pro účely této práce jsem v následujících přehledech počet návštěvníků přirovnala k počtu hospitalizovaných při předpokládání přibližně jednoho návštěvníka na jednoho pacienta. Dá se však očekávat, že tento odhad je velmi mírný a skutečný počet může být daleko vyšší. Budoucími zákazníky mohou totiž být nejen návštěvy hospitalizovaných, ale i doprovod pacientů k ošetření, návštěvy

personálu nemocnice a další osoby, které z určitého důvodu do prostor nemocničních zařízení chodí, jako jsou např. dodavatelé rozličných lékařských prostředků a zařízení, jejich servisní pracovníci a obchodní zástupci, dodavatelé potravin, surovin a materiálu nemocnice i okolních objektů.

Tabulka č. 4: Vývoj počtu pacientů, zaměstnanců, návštěvníků a studentů

Zdroj: zpracováno dle údajů z výročních zpráv o činnosti FNOL z let 2008 – 2012 a

LF UPOL z let 2008 – 2012

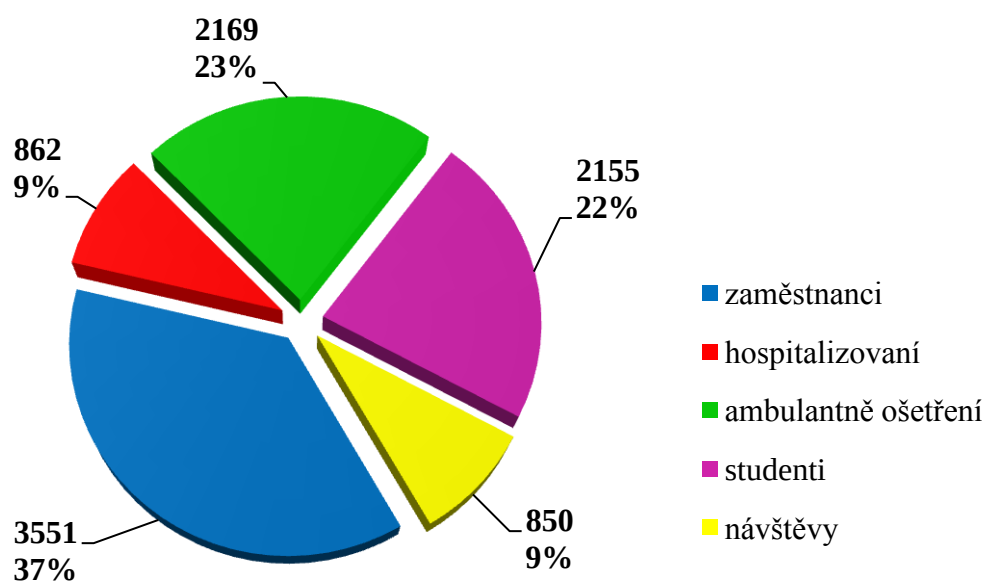
Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Ambulantně ošetřeno za rok	775.590	764.753	782.133	781.216	775.923
Ambulantně ošetřeno za den	2.154	2.124	2.172	2.170	2.169
Hospitalizováno za rok	46.557	46.271	46.690	46.230	46.437
Průměrná doba hospitalizace	7,7 dnů	7,5 dnů	7,4 dnů	6,8 dnů	7,0 dnů
Počet lůžek	1.406	1.393	1.184	1.184	1.184
Využití lůžek	77,2 %	78,1 %	77,2 %	75,7 %	75,9%
Hospitalizováno denně	996	964	960	873	862
Zaměstnanci	3.358	3.516	3.645	3.563	3.551
Studenti	2.224	2.129	2.117	2.150	2.155

Z výše uvedeného přehledu vyplývá, že jak počet ambulantně ošetřených pacientů, tak počet hospitalizovaných se během posledních let nijak výrazně nezměnil. K posunu došlo pouze u průměrné doby hospitalizace nemocných a s tím související využití lůžek nemocnice. Tento fakt může být způsoben mimo jiné i navýšením poplatků za pobyt pacienta v nemocnici. Pokles představuje cca 10% hospitalizovaných za den.

U studentů lékařské fakulty UPOL se počet budoucích lékařů v posledních letech také příliš nezměnil. Počet každoročně přijímaných studentů je téměř konstantní.

Graf č. 12: Rozložení potenciálních zákazníků v roce 2012

Zdroj: zpracováno dle údajů z výročních zpráv o činnosti FNOL a UPOL za rok 2012



3.5.6 Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků

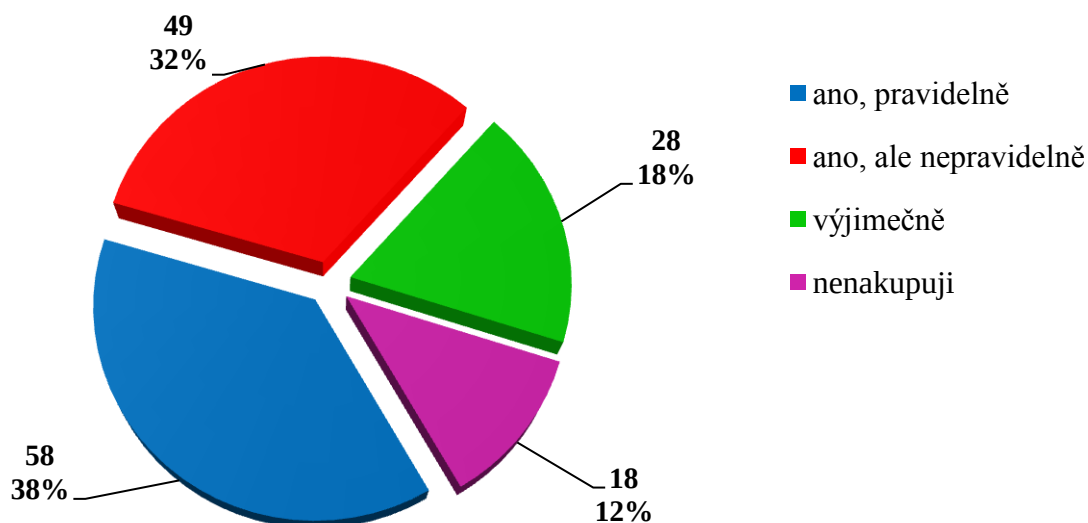
Celkový potenciál budoucích zákazníků ještě nezaručuje, že tito lidé budou novou provozovnu navštěvovat a utrácet tam své peníze. Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců, pacientů a návštěvníků nemocnice s aktuální nabídkou a pro získání jasnější představy, zda bude nová provozovna pozitivně přijata, jsem provedla dotazníkový průzkum. Zajímalo mě, zda:

- zákazníci znají značku a výrobky Fornetti
- jsou zákazníci spokojeni se současnou nabídkou prodejen vč. prodejny Stella
- nakupují v těchto provozovnách
- by uvítali změnu

Z odpovědí 153 oslovených respondentů vyplynuly následující závěry:

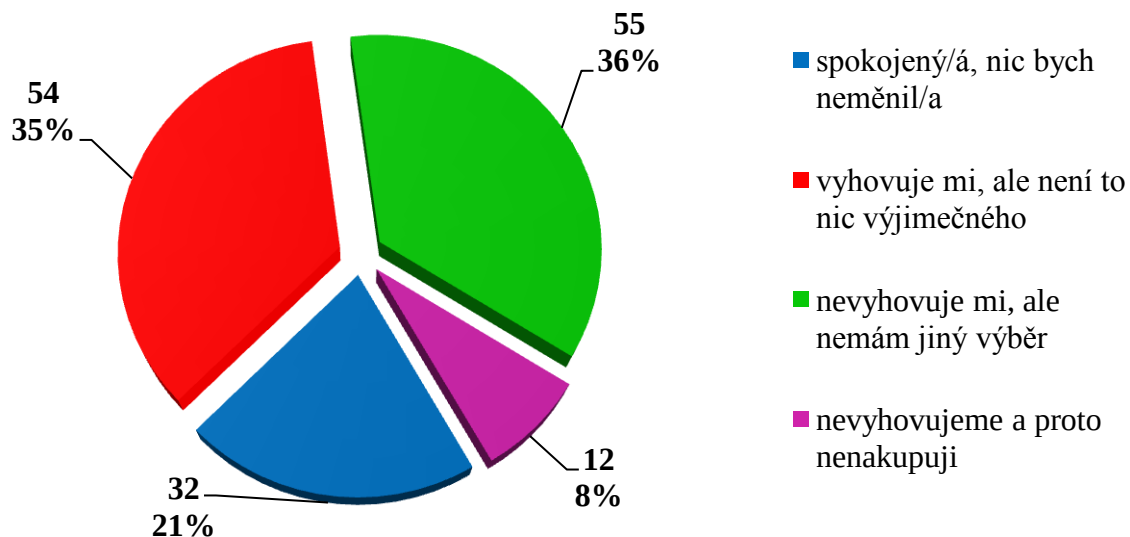
Graf č. 13: Vyhodnocení dotazníku – Nakupuji v prodejnách, které se nachází v areálu nemocnice?

Zdroj: vlastní zpracování



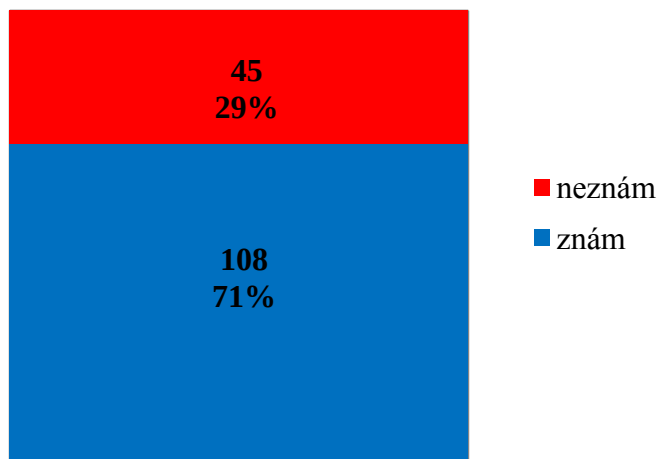
Graf č. 14: Vyhodnocení dotazníku – Jsem se současnou nabídkou prodejen spokojený/á?

Zdroj: vlastní zpracování



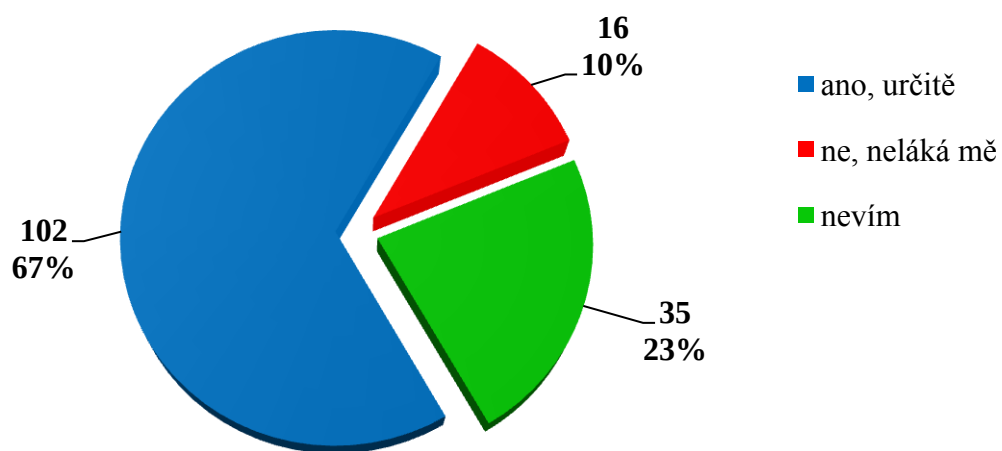
Graf č. 15: Vyhodnocení dotazníku – Znáte výrobky Fornetti?

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 16: Vyhodnocení dotazníku – Navštěvoval/a bych provozovnu Fornetti Café?

Zdroj: vlastní zpracování



Detailní vyhodnocení odpovědí celkem 153 respondentů je Přílohou č. 2 této práce.

3.5.7 Zhodnocení provedených analýz a průzkumů

Na základě zpracovaných analýz a dle provedeného dotazníkového průzkumu lze předpokládat, že koncept Fornetti Café může ve zvoleném prostředí uspět.

Na první pohled se sice může zdát, že konkurence je v tomto prostředí příliš silná. Zejména při omezené nabídce nové prodejny, kterou nebude možné změnit vzhledem ke strategii spol. Fornetti, principu franchisingu a podmínkám spolupráce obou partnerů. Je však třeba udělat z tohoto „handicapu“ konkurenční výhodu a zvolit strategii postavenou na zdůraznění odlišení a kvality. Zaměřit se na budování okruhu vlastních zákazníků a ponechat „konkurenční boj“ o nákup tradičních produktů ostatním prodejnám v areálu.

Počet potenciálních zákazníků může být dostatečný, pokud podnikatelka využije vhodné marketingové nástroje a s pomocí franchisora se jí podaří oslovit a zaujmout co největší počet osob, které se areálem pohybují.

Problémem, který se na první pohled nemusí zdát důležitý, je nutnost striktního dodržování pravidel a podmínek franchisora. Paní Hanáková vede prodejnu potravin v různých podobách již 15 let a je zvyklá o všech záležitostech rozhodovat sama a přizpůsobovat se potřebám zákazníku a okolí. To v tomto případě nebude možné. Bude se muset přizpůsobit a na jakoukoli svou aktivitu a realizaci vlastních nápadů zapomenout. Otázkou je, zda bude schopná změnit svou povahu a přístup k práci.

4 NÁVRH REALIZACE ZMĚNY PROVOZOVNY

4.1 Základní údaje o podniku

Podnikatel:	pí Stella Hanáková
Forma podnikání:	živnost volná
Předmět podnikání:	pekařství, cukrářství, hostinská činnost, výroba, prodej a nákup za účelem dalšího prodeje
Předpoklad zahájení činnosti:	1. 1. 2014
Místo podnikání:	Fakultní nemocnice v Olomouci, ul. I. P. Pavlova
Počáteční kapitál:	200 tis. Kč

4.2 Zabezpečení lidských zdrojů

Paní Hanáková předpokládá otevření provozovny plných sedm dní v týdnu. Během pracovních dnů bude otevřeno od 7 do 18 hodin, o víkendu od 10 do 18 hodin. Aby bylo možné zabezpečit takto rozloženou pracovní dobu, přijme paní Hanáková 2 pracovnice, z toho jednu na plný a druhou na zkrácený úvazek, se kterými se bude při obsluze zákazníků střídat. V přepočteném stavu bude prodejna fungovat s 2,5 pracovníky. Jelikož podnikatelka již jednu prodejnu provozuje, zaměstná své současné pracovnice i v nové prodejně. Nebude proto nutné pořádat výběrové řízení a hledat nové pracovníky.

4.3 Zabezpečení technických a hygienických podmínek

Výhodou nově otvírané prodejny je fakt, že bude moci být využita část zařízení z bývalé provozovny. Paní Hanáková bude přesto muset investovat určitou částku do zařízení prodejny. Další peněžní prostředky budou na přestavbu prostor a nový lay-out.

Součástí zázemí bude úklidová místnost s výlevkou, příruční sklad, přípravná na rozpek výrobků s dostatečnou chladicí kapacitou a dvoudílným dřezem na mytí provozního nádobí, umývadlo pro osobní hygienu personálu a oddělený šatní kout pro zaměstnance. Návrh nového uspořádání prodejny je Přílohou č. 3 této práce.

Jelikož součástí strategie prodejny je nabídnout zákazníkům možnost konzumace produktů přímo v místě nákupu, prodejna bude doplněna i o 3 stolky. Tuto variantu si podnikatelka může dovolit zvolit, jelikož se její objekt nachází jen několik metrů od veřejných toalet. Bude tím splněna podmínka Krajské hygienické stanice o zajištění přístupu k hygienickému zařízení.

Vybavení provozovny:

- vlastními prostředky:
 - prodejní a skladovací – lednice, 2 mrazáky na uskladnění zamražených polotovarů, pekařská vitrína a pult, váha, registrační pokladna, stolky, regály v zázemí prodejny na pomocný a obalový materiál
 - bezpečnostní a hygienické – trezor, lékárnička, teploměry, vlhkoměr, hasicí přístroj
 - úklidové – dřez, umyvadlo, myčka, výlevka, odpadkové koše, čisticí a úklidové prostředky
 - pomocné – pracovní stůl, kancelářský stůl a židle, šatní skříňky, schůdky, drobné kancelářské potřeby

Kalibrace měřitel (teploměry a váha) bude zajišťována firmou MERIV.

- zapůjčené:
 - rozpékací pec od spol. Fornetti – instrukce k manipulaci a technologie pečení budou vysvětleny při instalaci trouby
 - kávovar od spol. Tchibo – stejně i na obsluhu kávovaru budou pracovníci zaškoleny při instalaci kávovaru
 - lednice na studené nápoje od spol. PepsiCo – bude sloužit pro uskladnění a chlazení nápojů

K identifikaci kritických bodů při uchovávání potravin, výrobě a prodeji je zpracován systém **HACCP**, který stanovuje a popisuje nastavení, realizaci a kontrolu kroků:

- sledování teplot chladicích a mrazicích zařízení
- dodržování pokynů uchovávání, manipulace a zpracování polotovarů
- evidence vyrobených produktů
- nápravná opatření při zjištění nedostatků
- čištění, dezinfekce a desinfekce zařízení a celé provozovny
- zajištění pravidelné aktualizace nastaveného systému v souladu s principy jakosti a legislativními požadavky (mj. např. Zákonem o potravinách)

4.4 Marketingový mix

Shrňme si pomocí marketingového mixu podstatu činnosti nové prodejny, což je vlastní nabídka zboží, umístění podniku, jednotlivé propagační kroky a v neposlední řadě prodejní a cenová politika.

4.4.1 Produkty

Nosným produktem a tím, co tuto prodejnu odliší od běžných pekařství, budou koláčky Fornetti. Jedná se o malé buchtíčky z plundrového těsta o průměrné hmotnosti cca 20 g, které se od běžných pekařských výrobků liší nejen velikostí, ale i způsobem prodeje. Tyto výrobky nelze koupit jinde než ve specializované prodejně – u franchisového partnera.

Celou nabídku prodejny, kromě uvedených koláčků, budou tvořit následující produkty:

- Fornetti výrobky dopékané přímo v prodejně:
 - koláčky prodávané „na váhu“ – 9 druhů se sladkou a 4 druhy s náplní slanou, přičemž každý druh je pro usnadnění identifikace upečený v jiném tvaru
 - koláče se slanou nebo sladkou náplní (prodávané na kus) a štrůdly
 - pizza – výseče ve 3 variantách – šunková, slaninová a žampionová

- XXL koláče ve 4 sladkých a 6 slaných provedení
 - bagety, ciabatty a paillasse ve 3 příchutích – mexická, olivová a vícezrnná
- Součástí systému a zpracovaných pravidel HACCP budou i specifikace všech výrobků Fornetti obsahující veškeré údaje o složení, balení a postupů rozpeku.
- PepsiCo – nealkoholické nápoje – vody, juice, kolové nápoje
 - Tchibo – káva připravovaná ze zrnkové a mleté kávy, čaj

S účinností od 1. 8. 2012 byla novelizací vyhlášky č. 333/1997 v platném znění upravena pravidla označování nebalených pekařských výrobků. Součástí změn je i označení výrobků vyrobených ze zmrazených polotovarů tak, aby se zamezilo klamání spotřebitele a došlo k výraznému odlišení tohoto zboží od ostatního pečiva. Přestože na tuto problematiku v určitou dobu média hojně poukazovala a mnozí očekávali pokles zájmu zákazníků o dopékané výrobky, k této situaci nedošlo. Důkazem je i stále se zvyšující objem produkce spol. Fornetti, která je zaměřená výhradně na pečivo dodávané odběratelům právě v zamraženém stavu.

Výhodou produktů dopékaných přímo na prodejně je na jedné straně stálá čerstvost a kvalita výrobků po celou prodejní dobu. Pracovníci mohou péct po celý den a jsou schopni zákazníkovi nabídnout vždy čerstvé zboží. Nejsou závislí na tom, co a v jakém stavu dostanou od dodavatele. Zadruhé je to stálá dostupnost zboží. Eliminují se situace, kdy ke konci dne není pro zákazníka k dispozici dostatečná nabídka. Nebo naopak prodejna neodhadne denní prodej a tzv. přežene objednávku a vykazuje pak vysoké vratky a ztráty z neprodaného zboží. Trvanlivost nebalených pekařských výrobků je pouze 24 hodin. Neprodané kusy musí prodejna zlikvidovat.

Zásoba zamražených produktů na prodejně také vylučuje případné logistické problémy, které se při každodenních dodávkách čerstvého zboží čas od času všude vyskytnou. Toto ovšem vyžaduje, aby byla věnována pozornost pravidelnému doplňování zásob. Jelikož bude prodejna vybavena dvěma mrazicími boxy o objemu cca 400 l a 286 l, vyprodání

zásob bude možné pouze při selhání lidského faktoru, tzn. při nedostatečném sledování stavu zásob a celkově laxním přístupu pracovníků k chodu prodejny.

Podmínky skladování polotovarů a surovin doporučených od výrobce vyplývají z prováděcích vyhlášek k Zákonu o potravinách.

4.4.2 Umístění provozovny

Detailnímu rozboru umístění prodejny je věnována kapitola 3.5.1. Plánek celého areálu vč. označení umístění jak prodejny, tak konkurence je součástí kapitoly 3.5.2 v rámci Porterovy analýzy konkurence.

4.4.3 Propagace

Snahou jakýchkoli marketingových aktivit je získat konkurenční výhodu – v tomto případě je to zaujmout co nejvíce zákazníků a „přebrat“ je konkurenčním podnikům.

Součástí spolupráce ve franchisovém konceptu je také jednotná marketingová strategie. Spol. Fornetti poskytuje franchisantovi kromě standardních propagačních materiálů také spolupráci při vytvoření konkrétní podpory příslušné prodejny za daných podmínek. Standardními materiály jsou myšleny plakáty, letáky, štít prodejny a reklamní stojany. Tyto marketingové pomůcky budou vhodně použity i v areálu nemocnice. V tomto případě však musí prodejna kromě jiného respektovat pravidla nastavená vedením FNOL.

4.4.4 Prodej – obchodní a cenová politika

Jak bylo výše uvedeno, koláčky Fornetti jsou specifické nejen svou velikostí, ale zejména způsobem prodeje, který je možný pouze v prodejně k tomu uzpůsobené. Prodej není realizován po kusech, ale dle váhy výrobků. Zákazník si vybírá z nabídky všech příchutí a skládá si svůj vlastní balíček. Cena je zákazníkovi počítána dle hmotnosti celého balíčku.

Více než důležitá je v tomto případě prezentace produktů. Slouží k tomu prosklená pekařská vitrína s minimálně třemi policemi. Koláčky jsou vystaveny v košíčcích a patrová vitrína usnadňuje zákazníkovi výběr. Ke snadnější identifikaci napomáhá také to, že každá příchuť koláčku má jiný tvar. Ostatní produkty Fornetti jsou vystaveny ve vitrině běžným způsobem.

Nealkoholické nápoje budou nabízeny jak v chlazené, tak nechlazené formě. Dodavatel k tomuto poskytne k zapůjčení lednici, ve které bude možné nápoje chladit.

K přípravě kávy bude na prodejně kávovar zapůjčený od spol. Tchibo. Součástí instalace, kterou provede zástupce dodavatele, bude i nastavení množství surovin na jednotlivé porce dle doporučení výrobce a dle požadavků na chuť a sílu kávy, která může být v různých regionech odlišná. Nabídka kávových nápojů připravovaných v kávovaru ze zrnkové kávy bude doplněna o v našich končinách stále populárního „turka“, čokoládu a také čaj.

Prodejna bude přijímat platby za zakoupené zboží výhradně v hotovosti, a to v Kč. Nebude přijímat šeky a minimálně v počátku provozu podniku ani platební karty. Jejich možné použití je otázkou budoucí strategie. Stejně tak platby v Eurech bude prodejna zvažovat až dle případného požadavku zákazníků.

V souladu s podmínkami franchisové smlouvy jsou veškerá **nákupní jednání** o dodávkách zboží v kompetenci franchisora, tedy spol. Fornetti. Ta je zodpovědná za výběr dodavatelů, vhodného doplňkového sortimentu a vyjednání obchodních podmínek s jednotlivými dodavateli, tedy společnostmi PepsiCo (nealkoholické nápoje) a Tchibo (káva, čaj). Sortiment všech partnerů vč. sjednaných nákupních cen jednotlivých produktů dostane paní Hanáková od franchisora. Dodávky zboží budou splatné na základě vystavené faktury se **splatností 30 dnů** od jejího vystavení.

K nákupu čisticích, desinfekčních prostředků a dalších potřeb budou využívány místní specializované prodejny.

Nákup obalového materiálu bude realizován u prodejce zboží, tzn.:

- sáčky, pečicí papír a ostatní potřeby u spol. Fornetti
- hrníčky, lžičky, kelímky vč. víčka u spol. Tchibo
- sklenice na nealkoholické nápoje u spol. Pepsico

Mimo jiných podmínek musí franchisant realizovat také svou **obchodní politiku** v souladu se strategií franchisora, zejm. tu týkající se produktů Fornetti. Výrobce v rámci rozličných propagačních nástrojů věnuje značnou pozornost i průzkumu trhu a v návaznosti na něj i stanovení **cenové politiky**. Tato je doporučována všem franchisantům, kteří cenovou relaci stanovenou výrobcem a majitelem značky Fornetti dodržují.

Tabulka č. 5: Ceník pekařských výrobků

Zdroj: vlastní zpracování

Výrobek	MJ	Prodejní cena vč. DPH
Fornetti koláčky – různé náplně	kg	155,-- Kč
Koláč makový, tvarohový 55g	ks	9,-- Kč
Pletenec s javorovým sirupem 100g	ks	15,-- Kč
Štrúdl 120g	ks	22,-- Kč
XXL 100g – různé náplně	ks	15,-- Kč
Ring slaný 60g	ks	12,-- Kč
Pizza 140g – různé příchutě	ks	25,-- Kč
Bageta 65g	ks	9,-- Kč
Ciabatta 120g	ks	15,-- Kč
Paillasse chléb 300g	ks	35,-- Kč

Cenovou úroveň nápojů si stanovuje franchisant sám dle svého uvážení. Paní Hanáková při stanovení prodejní ceny musí brát v úvahu kromě nákupní ceny i plánovanou výši marže, se kterou chce pracovat, a cenovou hladinu shodných nebo obdobných výrobků konkurence. Zejména u nealkoholických nápojů, které má zákazník možnost koupit u ostatních prodejců a také v automatech v různých částech nemocnice.

Co se týká kávy, tady bude podnikatelka stavět na kvalitě a servisu, obzvláště ve srovnání s kávou z automatů.

Tabulka č. 6: Ceník nápojů

Zdroj: vlastní zpracování

Výrobek	Prodejní cena vč. DPH
TEPLÉ NÁPOJE	
Espresso	25,-- Kč
Espresso piccolo	25,-- Kč
Laté macchiato	30,-- Kč
Cappuccino	30,-- Kč
Turecká káva	20,-- Kč
Čokoláda	25,-- Kč
Čaj	15,-- Kč
STUDENÉ NÁPOJE	
Bonaqua neperlivá, jemně perlivá, perlivá 0,5 l	15,-- Kč
Bonaqua s příchutí 0,5 l	19,-- Kč
Bonaqua neperlivá, jemně perlivá, perlivá 1,5 l	21,-- Kč
Bonaqua s příchutí 1,5 l	25,-- Kč
Coca-Cola, Coca-Cola zero, light, cherry 0,5 l	29,-- Kč
Sprite, Fanta 0,5 l	29,-- Kč
Nestea – různé příchutě 0,5 l	29,-- Kč
Cappy Ice Fruit – různé příchutě 0,5 l	29,-- Kč
Nestea – různé příchutě 1,5 l	45,-- Kč
Cappy Ice Fruit – různé příchutě 1,5 l	45,-- Kč

4.5 Finanční plán

Pro možnost posouzení, zda bude projekt rentabilní, jsem zpracovala předpokládaný finanční plán provozu nově remodelované prodejny. V první řadě mě zajímalo, zda je vůbec výhodné, aby paní Hanáková přeměnila svou dosavadní prodejnu, která dnes sice nedosahuje po ekonomické stránce příliš dobrých výsledků, přesto si našla své zákazníky. Pro tyto účely jsem zpracovala přehled všech investic nutných pro úpravu a vybavení prodejny. Dále jsem vyčíslila předpokládané průběžné náklady a v neposlední řadě tržby.

4.5.1 Počáteční náklady

Podnikatelka nebude muset zařizovat prodejnu tzv. od podlahy, ale bude moci využít větší část zařízení z bývalé provozovny, které typem i rozměry vyhovuje novým podmínkám a je ve velmi dobrém stavu. Část potřebného majetku však paní Hanákové chybí a bude jej muset dokoupit. Mimo těchto výdajů bude třeba učinit i drobné stavební úpravy.

Tabulka č. 7: Počáteční náklady

Zdroj: vlastní zpracování

Zařízení / práce	Pořizovací cena
INVESTICE DO VYBAVENÍ PRODEJNY	
Mrazicí box pultový Electrolux	11.500,-- Kč
Mrazicí box šuplíkový Liebherr	16.000,-- Kč
Lednička Liebherr	10.000,-- Kč
Váha se sloupkem ASC–A	4.900,-- Kč
Myčka na nádobí Bosch	12.000,-- Kč
Počítač ASUS	12.000,-- Kč
Multifunkční tiskárna Canon Pixma	3.500,-- Kč
Osvětlení prodejny	10.000,-- Kč
Stolky a židle	10.000,-- Kč
Nádobí a ostatní drobné zařízení	5.000,-- Kč
Vybavení prodejny celkem	94.900,-- Kč

Tabulka č. 7: pokračování

Zařízení / práce	Pořizovací cena
OSTATNÍ VÝDAJE	
Stavební úpravy	15.000,-- Kč
Malování	5.000,-- Kč
Kauce na zapůjčení zařízení	20.000,-- Kč
Ostatní výdaje celkem	40.000,-- Kč

4.5.2 Průběžné provozní náklady

Výše uvedené výdaje vyžadují jednorázový nákup. V průběhu činnosti se budou pravidelně vyskytovat náklady související s provozem, zajištěním zboží a ohodnocením zaměstnanců. Přehled odhadované výše těchto nákladů v prvním roce je rozpracovaný v tabulce č. 8.

Tabulka č. 8: Průběžné průměrné měsíční náklady prodejny

Zdroj: vlastní zpracování

Náklad	Částka
Nákup zboží	95.000,-- Kč
Nákup surovin a režijního materiálu	3.500,-- Kč
Osobní náklady	33.500,-- Kč
Nájemné	10.000,-- Kč
Odpisy	1.950,-- Kč
Energie	5.000,-- Kč
Ostatní náklady	4.600,-- Kč
Náklady celkem	153.550,-- Kč

4.5.3 Plán dosahovaných tržeb

Úspěšnost podnikání bude závislá v první řadě na počtu zákazníků, kteří budou na prodejně nakupovat. Podle jejich počtu se odvíjí výše tržeb a některých nákladů. Následující tabulka obsahuje výši tržeb v prvním roce podnikání odhadnutá dle předpokládaného počtu zákazníků a průměrné výše nákupu obvyklé v prodejnách obdobného typu.

Tabulka č. 9: Plán dosahovaných tržeb v prvním roce

Zdroj: vlastní zpracování

Rok	Pesimistická varianta	Realistická varianta	Optimistická varianta
Zákazníků za den	140	170	200
Průměrný nákup	45,-- Kč	50,-- Kč	55,-- Kč
Tržba za den vč. DPH	6.300,-- Kč	8.500,-- Kč	11.000,-- Kč
Tržba za měsíc vč. DPH	189.000,-- Kč	255.000,-- Kč	330.000,-- Kč
Tržba za rok vč. DPH	2.268.000,-- Kč	3.060.000,-- Kč	3.960.000,-- Kč

Prodejna je umístěna v areálu nemocnice, pronajímatelem objektu je samotná FNOL. Dle podnájemní smlouvy, která byla v loňském roce prodloužena, je výše měsíčního nájmu stanovena na 10 tis. Kč.

Nájem zahrnuje také některé služby jako je zabezpečení objektu nebo odběr vody.

Součástí nájemného však není spotřeba elektrické energie. Tyto náklady ve formě měsíčních záloh jsou plánovány samostatně.

Zakoupený dlouhodobý hmotný majetek se paní Hanáková rozhodla odepisovat rovnoměrně během prvních 3 let podnikání.

4.5.4 Výkaz zisku a ztrát, Cash flow a Rozvaha

Na základě vyčíslených nákladů a předpokládaných tržeb jsem zpracovala:

1. **Výkaz zisku a ztrát** pro první rok podnikání při uvažování pesimistické, optimistické a realistické varianty. Detailní verze je uvedena v Příloze č. 4 této práce. Obsahuje všechny plánované položky výkazu. Níže uvedená tabulka naznačuje základní souhrnné údaje vč. tržby, marže a vyčíslení hospodářského výsledku podnikání.

Tabulka č. 10: Varianty Výkazu zisku a ztrát v Kč pro první rok podnikání

Zdroj: vlastní zpracování

Položka	VARIANTA		
	pesimistická	realistická	optimistická
Marže za prodané zboží	1 100 972	1 428 155	1 894 385
Tržby za zboží	1 927 800	2 601 000	3 366 000
Náklady na prodané zboží	826 829	1 172 846	1 471 615
Osobní náklady	402 000	402 000	402 000
Provozní náklady	321 925	340 000	361 600
Odpisy	23 300	23 300	23 300
HV před zdaněním	353 747	662 855	1 107 485
Daň z příjmu	53 998	99 428	166 123
HV po zdanění	299 749	563 426	941 362

2. Výkaz zisku a ztrát s výhledem pro prvních 5 let podnikání vycházející z realistické varianty vypracované v přecházejícím kroku. Při zpracování jsem plánovala progresivní vývoj tržeb s nárůstem ve výši 5% ročně a s tím spojené adekvátní navýšení některých nákladových položek. Detailní rozpracování a přehled všech položek výkazu je Přílohou č. 5 této práce. Tabulka č. 11 naznačuje opět základní zkrácenou podobu.

Tabulka č. 11: Výkaz zisku a ztrát v Kč pro prvních 5 let podnikání

Zdroj: vlastní zpracování

	2014	2015	2016	2017	2018
Marže za zboží	1 428 155	1 523 019	1 623 331	1 729 383	1 841 484
Tržba za zboží	2 601 000	2 731 050	2 867 603	3 010 983	3 161 532
Náklady na zboží	1 172 846	1 208 031	1 244 272	1 281 600	1 320 048
Provozní náklady	340 000	308 040	315 222	322 764	330 681
Odpisy	23 300	23 300	23 300	0	0
Osobní náklady	402 000	414 060	426 482	439 276	452 455
HV před zdaněním	662 855	777 619	858 327	967 343	1 058 348
Daň z příjmu	99 428	116 643	128 749	145 101	158 752
HV po zdanění	563 426	660 976	729 578	822 242	899 596

3. **Rozpočet peněžních toků** dle jednotlivých měsíců pro první rok podnikání. Detailní, měsíční výdaje všech variant jsou rozpracovány v Příloze č. 6.

Tabulka č. 12: Plán peněžních toků v Kč

Zdroj: vlastní zpracování

položka	VARIANTA		
	PESIMISTICKÁ	REALISTICKÁ	OPTIMISTICKÁ
POČÁTEČNÍ ZŮSTATEK	0	0	0
PŘÍJMY	2 127 800	2 801 000	3 566 000
vklad	200 000	200 000	200 000
tržba za prodej zboží	1 927 800	2 601 000	3 366 000
VÝDAJE	2 053 722	2 571 108	3 119 270
nákup zařízení	94 900	94 900	94 900
nákup zboží	757 926	1 075 108	1 348 980
kauce	20 000	20 000	20 000
osobní spotřeba	240 000	360 000	480 000
mzdy + SP a ZP	368 500	368 500	368 500
ostatní výdaje	301 925	320 000	341 600
DPH	198 161	259 484	342 153
daň z příjmu	39 271	73 116	123 137
KONEČNÝ ZŮSTATEK	107 117	229 892	446 730

4. **Rozvahu** – přehled aktiv a pasiv podniku k datu zahájení činnosti, tj. k 1. 1. 2014 je zpracovaný v Tabulce č. 13

Tabulka č. 13: Rozvaha k 1. 1. 2014

Zdroj: vlastní zpracování

AKTIVA		PASIVA	
položka	částka	položka	částka
Oběžná aktiva	105 100 Kč	Vlastní kapitál	200 000 Kč
BÚ a pokladna	95 100 Kč	Základní kapitál	200 000 Kč
Krátkodobé pohledávky	0 Kč	Nerozdělený HV	0 Kč
Zásoby	10 000 Kč	Fondy	0 Kč
Stálá aktiva	94 900 Kč	Cizí kapitál	0 Kč
Hmotný majetek	94 900 Kč	Závazky	0 Kč
Nehmotný majetek	0 Kč	Úvěry	0 Kč
Dlouhodobý finan. majetek	0 Kč		
AKTIVA celkem	200 000 Kč	PASIVA celkem	200 000 Kč

4.5.5 Financování provozovny

Kromě výše zmíněné výhody v podobě použitelné části zařízení současné prodejny, je nesporným kladem fakt, že paní Hanáková má k dispozici finanční prostředky, které může vložit do nového podnikání. Tyto peníze nejsou v současné době ničím a nikde vázány a mohou být bez průtahů použity pro financování remodelingu a nákup zařízení. Vzhledem k plánované výši pořizovacích nákladů bude tato částka dostačující. Pokud se nevyskytnou neočekávané problémy, které by vyžadovaly mimořádnou investici ještě před otevřením prodejny, nebude muset podnikatelka řešit otázku poskytnutí bankovního úvěru či jiného typu cizích zdrojů financování podniku a činnost zahájí s nulovým zadlužením.

4.6 Hodnocení efektivnosti a návratnosti projektu

Ke zhodnocení efektivnosti celého projektu jsem využila kromě výpočtu doby návratnosti vloženého kapitálu i ukazatele Čisté současné hodnoty, Rentability tržeb a Rentability kapitálu.

4.6.1 Rentabilita

Každého, kdo se pohybuje v podnikatelské sféře, ať už v jakémkoli postavení, určitě zajímá, jaká je výnosnost jím vloženého kapitálu, realizované investice, nebo rentabilita jednotlivých složek kapitálu či rentabilita.

Pesimistická varianta ROS = $(299.749 / 1.927.800) = 0,1555 \times 100 = 15,55 \%$

Realistická varianta ROS = $(563.426 / 2.601.000) = 0,2166 \times 100 = 21,66 \%$

Optimistická varianta ROS = $(941.362 / 3.366.000) = 0,2797 \times 100 = 27,97 \%$

Dále mě samozřejmě zajímá zhodnocení vlastního kapitálu v jednotlivých variantách plánovaného zisku:

Pesimistická varianta ROE = $(299.749 / 200.000) = 1,4987 \times 100 = 149,87 \%$

Realistická varianta ROE = $(563.426 / 200.000) = 2,8171 \times 100 = 281,71 \%$

Optimistická varianta ROE = $(941.362 / 200.000) = 4,7068 \times 100 = 470,68 \%$

4.6.2 Čistá současná hodnota

Ukazatel Čisté současné hodnoty srovnává diskontované čisté příjmy z investice za zvolené období a investované prostředky. Hodnoty ročních čistých příjmů jsou vypočteny v Rozpočtu peněžních toků v Příloze č. 6, diskontní sazbu jsem zvolila ve výši 6%. Celý výpočet jsem koncipovala na pětileté období.

Kladná hodnota ČSH ve všech variantách ukazuje, že projekt je realizovatelný. Příjmy z něj plynoucí převyšují vložené prostředky. V opačném případě, při záporném výsledku, by byl projekt nepřijatelný.

Pesimistická ČSH:

$$\text{ČSH} = (91.835 + 85.033 + 78.734 + 72.902 + 67.502) - 200.000 = \mathbf{196.005,-- \text{ Kč}}$$

Realistická ČSH:

$$\text{ČSH} = (197.095 + 182.495 + 168.977 + 156.460 + 144.871) - 200.000 = \mathbf{649.899,-- \text{ Kč}}$$

Optimistická ČSH:

$$\text{ČSH} = (382.999 + 354.628 + 328.360 + 304.037 + 281.518) - 200.000 = \mathbf{1.451.539,-- \text{ Kč}}$$

4.6.3 Návratnost investice

Doba návratnosti investice nám ukáže, za jak dlouho bude investovaný kapitál splacen z výsledku hospodaření podniku. V případě, že je doba návratnosti neúměrně dlouhá, nebo překračuje očekávanou dobu návratnosti, je zapotřebí se zamyslet nad kroky, které by vedly ke zlepšení hospodaření, nebo, v horším případě, zvážit samotnou realizaci investice.

$$\text{Pesimistická varianta} = 200.000 / 107.117 = 1,87 \Rightarrow \mathbf{1 \text{ rok a } 11 \text{ měsíců}}$$

$$\text{Realistická varianta} = 200.000 / 229.892 = 0,87 \Rightarrow \mathbf{11 \text{ měsíců}}$$

$$\text{Optimistická varianta} = 200.000 / 446.730 = 0,45 \Rightarrow \mathbf{6 \text{ měsíce}}$$

Z uvedených výpočtů vyplývá, že investice ve výši 200 tis. Kč bude v případě realistické a optimistické varianty ještě během prvního roku podnikání. Nicméně ani pesimistická varianta s návratností do konce druhého roku není neakceptovatelná.

4.7 Analýza rizik

Jako přípravu na nahodilé situace, které by mohly nepříznivě ovlivnit očekávaný vývoj, jsem se pokusila identifikovat možná rizika, která se při realizaci tohoto projektu mohou vyskytnout.

Tabulka č. 14: Analýza rizik

Zdroj: vlastní zpracování

Riziko sortimentní	hrozba nedostatečně širokého sortimentu
protiopatření	▪ prezentace sortimentu prodejny jako novinky v této části trhu ▪ postavení strategie na zdůraznění odlišení v nabídce ▪ profesionální obsluha
Riziko ekonomické	hrozba nedosažení plánovaných tržeb
protiopatření	▪ dostatečná marketingová podpora k získání dostatečného počtu zákazníků ▪ aktivní nabízení výrobků ▪ příjemná obsluha vybízející k návratu
Riziko sociální	hrozba rostoucí nezaměstnanosti (má přímý dopad na riziko ekonomické)
protiopatření	▪ pečlivé stanovení cenové hladiny nápojů
Riziko technologické	hrozba znehodnocení výrobků při rozpékání
protiopatření	▪ striktní dodržování všech kroků technologického postupu ▪ kontrola technického stavu zařízení
Riziko technické	hrozba znehodnocení polotovarů při nefunkčnosti skladovacích zařízení
protiopatření	▪ důkladná údržba zařízení dle doporučení výrobce (odmrazování) ▪ úsporné využívání a manipulace se zařízením ▪ pravidelná kontrola funkčnosti a včasný servis

Hranice důležitosti a dopad na podnikání jsem stanovila v rozmezí hodnot 1 až 5 od nejméně důležité hrozby po nejvýznamnější, nepřijatelný dopad. Pravděpodobnost výskytu jsem hodnotila stupnicí známek 1 až 5 od téměř nemožného výskytu po jistotu výskytu.

Tabulka č. 15: Hodnocení rizik

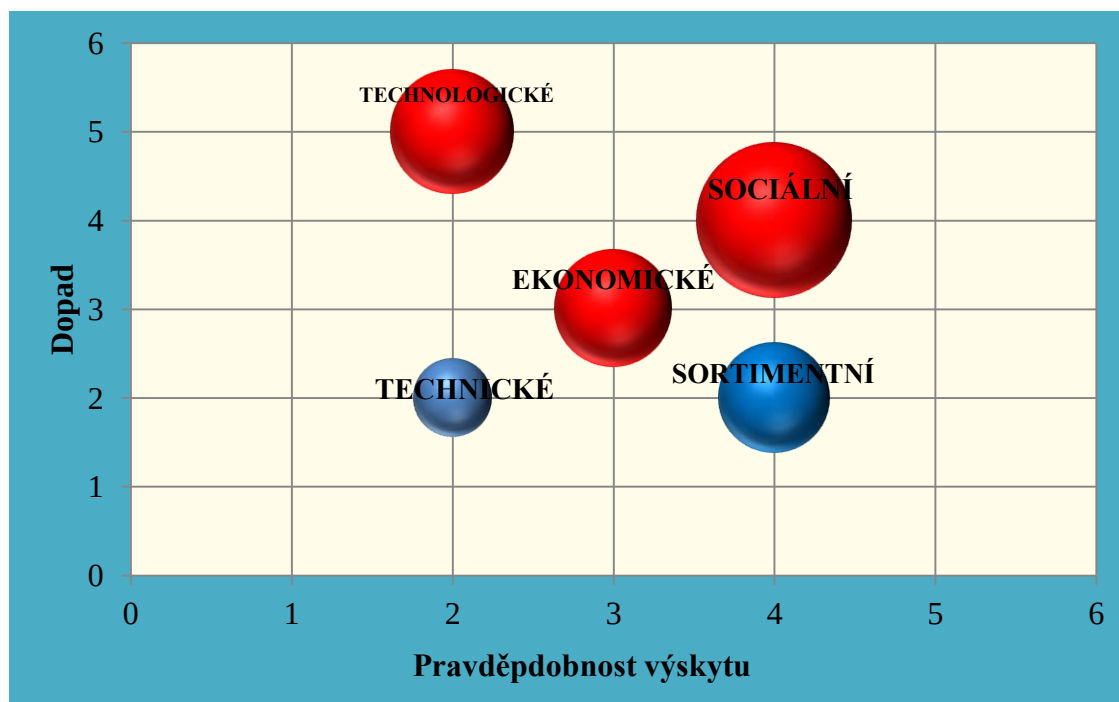
Zdroj: vlastní zpracování

Riziko	důležitost	dopad	hodnota
hrozba nedostatečně širokého sortimentu	2	4	6
hrozba nedosažení plánovaných tržeb	3	3	9
hrozba rostoucí nezaměstnanosti	4	4	16
hrozba znehodnocení výrobků při rozpékání	5	2	10
hrozba znehodnocení polotovarů při nefunkčnosti skladovacích zařízení	2	2	4

Součinem ohodnocení důležitosti rizika a pravděpodobnosti jeho výskytu u jednotlivých hrozeb jsem získala jejich výslednou hodnotu. Pozice jednotlivých rizik lze pro lepší orientaci znázornit také graficky – viz následující graf.

Graf č. 17: Mapa rizik

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z Tabulky č. 15



4.8 Harmonogram realizace

Otevření remodellované prodejny je stanoven na 1. 1. 2014, resp. 2. 1. 2014. Konec roku a Vánoční svátky by byly využity k provedení nutných úprav prodejny. Paní Hanáková chce využít dobu, kdy se v areálu pohybuje co nejméně zákazníků k zavření prodejny. Jelikož stavební úpravy nebudou rozsáhlé a půjde pouze o drobné zásahy, nové uspořádání prodejny a instalace nového osvětlení a zařízení, zavření prodejny nebude dlouhé.

Tabulka č. 16: Harmonogram realizace projektu

Zdroj: vlastní zpracování

měsíc	11/13		12/13				
týden	47.	48.	49.	50.	51.	52.	1.
zpracování finálního lay-outu	■						
výběr stavební firmy	■						
příprava na remodelling	■	■					
ukončení činnosti původní prodejny		■					
vyklizení prostoru		■					
provedení stavebních úprav			■				
výběr a nákup zařízení				■			
malování				■	■		
instalace osvětlení a štítu					■		
kompletace nábytku					■		
úklid					■	■	
instalace zařízení						■	
školení - rozpek, kávovar						■	
objednání zboží						■	
příprava na otevření						■	
příjem zboží						■	
OTEVŘENÍ PROVOZOVNY							■

5 ZÁVĚR

Zpracovaný podnikatelský záměr navrhuje otevření franchisové prodejny Fornetti Café v areálu nemocnice v Olomouci. Cílem práce bylo kromě samotného návrhu i zhodnocení efektivnosti a realizovatelnosti celého projektu. Za tímto účelem jsem, dle teoretických východisek podnikatelského záměru, analyzovala současnou situaci obou partnerů, franchisora spol. FORNETTI BOHEMIA, s.r.o. a franchisanta paní Hanákové. Detailněji jsem se zabírala aktuálním stavem prodejny a situací na této části trhu s pomocí metod SWOT analýzy, SLEPT analýzy, Porterova modelu konkurenčních sil a 4P marketingového mixu. Provedené analýzy ukázaly nejen na současný stav, ale bylo možné identifikovat také možnosti a rizika, která se pojí k realizaci tohoto projektu.

Zejména z analýzy konkurenčních sil je zřejmé, že konkurence v tomto segmentu trhu je celkem silná. Další fungování prodejny při současných podmínkách, tzn. s více méně shodnou nabídkou, jakou disponují i všichni ostatní konkurenti, se jeví jako velmi obtížné a ekonomicky ne příliš efektivní. Cesta, kterou mapuje tato diplomová práce je získání konkurenční výhody právě v oblasti sortimentu. Jde o to, vystoupit z řady „běžných“ prodejen a odlišit se od ostatních. Poskytnout zákazníkům důvod, proč nakupovat právě v této prodejně.

Vlastní návrh otevření franchisové provozovny zahrnuje mimo požadavků technických a hygienických také detailní finanční analýzu a prognózu dosahovaného obratu, nákladů potřebných k otevření prodejny, průběžných nákladů a výnosů, které se budou během existence firmy vyskytovat, a plánovaných peněžních toků podnikem. Výkaz zisku a ztrát a Rozpočet cash-flow je zpracován ve třech variantách možného vývoje, Výsledovku jsem dále rozpracovala s výhledem na prvních pět let podnikání a Rozvahu k datu zahájení činnosti. Z těchto výkazů je zřejmé, že projekt může generovat zisk již od prvního roku. Součástí této ekonomicky zaměřené části je z plánovaných hodnot propočtena pravděpodobná rentabilita projektu a návratnost vloženého kapitálu. Ta je vzhledem

k možnosti využití části stávajícího zařízení a díky tomu, že nebude nutné řešit financování podniku cizími prostředky, také velmi dobrá.

Dle výsledku uvedených ukazatelů hodnotím projekt otevření franchisové prodejny Fornetti Café jako realizovatelný, konkurence schopný a rentabilní. Domnívám se, že tento koncept je vhodným východiskem pro řešení současné nepříznivé situace prodejny.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. Víte, že... *START pro podnikání a franchising* č. 1. [online]. Praha: G.B.C. 2008. 16 s. [cit. 2012-10-31]. ISSN 1212-9437. Dostupné z: <http://www.podnikani-start.cz/cs/archiv-cisel>
- [2] ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. Členství. *Czech-franchise.cz*. [online]. © 2012. [cit. 2012-11-05]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/clenstvi-v-caf>
- [3] ČESKÝ INSTITUT PRO FRANCHISING. O franchisingu. *Ifranchising.cz*. [online]. © 2006-2009. [cit. 2012-10-31]. Dostupné z: <http://www.ifranchising.cz/franchising.php>
- [4] ČSÚ. Inflace – druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad*. [online]. © 2013. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
- [5] DRING Consulting. *Informační brožura o franchisingu*. 2009 [online]. 34 s. [cit. 2012-08-11]. Dostupné z: http://www.socr.cz/assets/aktivity/informacni-misto-pro-podnikatele/34_info_brozura_o_franchisingu.pdf
- [6] FAKULTNÍ NEMOCNICE V OLOMOUCI. *Výroční zprávy 2008 – 2011*. [online]. © 2012. [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: www.fnol.cz/vyrocnizpravy.asp
- [7] FAKULTNÍ NEMOCNICE V OLOMOUCI. *Orientační plán*. [online]. © 2012. [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: http://www.fnol.cz/pdf/fnol_cz_mapa.pdf
- [8] FINANCE–MEDIA. Makrodata a EU. *Finance.cz*. [online]. © 2000-2013. [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu>
- [9] FORET M., P. PROCHÁZKA, T. URBÁNEK. *Marketing – základ a principy*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 2003. 150 s. ISBN 80-722-6888-0
- [10] FORNETTI BOHEMIA. *Účetní závěrky 2000–2011, Výroční zpráva 2011*. [online]. © 2012. [cit. 2013-01-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a410540&klic=say2xc>
- [11] FORNETTI BOHEMIA. O firmě. Fornetti franchise. *Fornetti.cz*. [online]. © 2012. [cit. 2013-02-03]. Dostupné z: <http://www.fornetti.cz/fornetti-bohemia>

- [12] FORNETTI BOHEMIA. Fornetti – Čerstvě pečené. *Fornetti.cz*. [online].
© 2012. [cit. 2013-02-03]. Dostupné z:
http://www.fornetti.cz/sites/default/files/Franchiza08_small.pdf
- [13] FOTR J., *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha:
Grada Publishing. 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2
- [14] FRANĚK P., *Analýza SWOT – příklady*. [online]. © 2013. [cit. 2013-04-07].
Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/>
- [15] HANÁKOVÁ Stella. *Interview*. FNOL. I.P.Pavlova 6. Olomouc. 28.2.2013
- [16] ICT-123.COM. *Analýza 7S. Ict-123.com*. [online]. © 2012. [cit. 2012-11-13].
Dostupné z: <http://ict-123.com/Strategick%c3%a9%c5%99%c3%adzen%c3%ad/Metody/Anal%c3%bdza7S.aspx>
- [17] JAKUBÍKOVÁ D. *Franchising*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita. 1997.
76 s. ISBN 80-7082-339-9
- [18] KORÁB V., M. MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti*. 1. vydání.
Brno: Computer Press. 2005. 260 s. ISBN 80-251-0592-X
- [19] KORÁB V., M. REŽŇÁKOVÁ, J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. 1. vydání.
Brno: Computer Press. 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0
- [20] LÉGER A., *KB Franchising Program – nové možnosti pro podnikatele*. [online].
[cit. 2012-08-12]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/kb-franchising-program>
- [21] LÉKAŘSKÁ FAKULTA UNIVERZITY PALACKÉHO V OLOMOUCI.
Výroční zprávy 2002-2012. [online]. © 2013. [cit. 2013-03-10]. Dostupné z:
<http://www.lf.upol.cz/menu/uredni-deska>
- [22] MANAGEMENT MANIA. *Marketignový mix 4P. ManagementMania.com*.
[online]. © 2012. [cit. 2012-11-13]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>
- [23] MENDELSON M., D. ACHESON. *Franchising – moderní forma prodeje*.
1. vydání. Praha: Management Press. 1994. 122 s. ISBN 80-85603-54-3.

- [24] MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ. *Statistické údaje týkající se počtu podnikatelů a živnostenských oprávnění*. [online]. © 2013. [cit. 2013-04-23] Dostupné z: http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/pod_stat_celkem_kraje.html
- [25] MPSV. Statistika nezaměstnanosti. *Portal.mpsv.cz* [on-line]. © 2013. [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady
- [26] PARUSOVÁ M. Je potřebná specifická právní úprava franchisingu?. *START pro podnikání a franchising č. 11*. [online]. Praha: G.B.C. 2012. 16 s. [cit. 2012-10-31]. ISSN 1212-9437. Dostupné z: <http://www.podnikani-start.cz/cs/archiv-cisel>
- [27] PROFIT SYSTEM FRANCHISE SERVICES. Report o franchisovém trhu 2012. *Profitsystem.cz*. [on-line]. © 2013. [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://franchising.cz/clanek/1589/report-o-franchisovem-trhu-2012/>
- [28] ŘEZNIČKOVÁ M., *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vydání. Praha: C.H. Beck. 2009. xvii. 190 s. ISBN 978-80-7400-174-1
- [29] SOUČEK Z., *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing. 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6
- [30] SRPOVÁ J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL, T. ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1
- [31] STAŠA J., I. SRBOVÁ. *Zákon o živnostenském podnikání a předpisy související: komentář*. 3. přeprac. vydání. Praha: C.H.Beck. 2002. s. 543, ISBN 80-7179-760-X
- [32] STRUCK U., *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. 1. vydání. Praha: Management Press. 1992. 136 s. ISBN 80-85603-12-8
- [33] STŘELEČ J., *Porterův model konkurenčních sil*. [online]. © 2004. [cit. 2012-10-23]. Dostupné z: <http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=331>
- [34] SYNEK M., E. KISLINGEROVÁ, a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H.Beck. 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3
- [35] ŠKOPEK B., J. MEZERA. *Zákon o potravinách a tabákových výrobcích: (s komentářem k nejdůležitějším ustanovením): rukověť pro potravinářský průmysl v ČR*. 1. vydání. Praha: Ústav zemědělských a potravinářských informací. 1997. 60 s. ISBN 80-85120-97-6

- [36] TAMCHYNA J., Franchisingu se nejlépe daří ve službách. *Hospodářské noviny – Komerční příloha*. 21.3.2008. str. I. ISSN 0862-9587
- [37] TAMCHYNA J., Ptali se na franchising. *Ekonom*. [online]. ©2013.[cit. 2012-11-05].
Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-37561210-ptali-jste-se-na-fransizing>
- [38] VEBER J., J. SPROVÁ. a kol. *Podnikání: malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada publishing. 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6
- [39] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník a související předpisy. 8. aktualizované vydání. 2009. Olomouc: Anag. 2009. 485 s. ISBN 978-80-7263-502-3

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: SWOT analýza.....	59
Tabulka č. 2: Vývoj nezaměstnanosti v ČR dle krajů.....	60
Tabulka č. 3: Vývoj nezaměstnanosti v Olomouckém kraji.....	61
Tabulka č. 4: Vývoj počtu pacientů, zaměstnanců, návštěvníků a studentů.....	65
Tabulka č. 5: Ceník pekařských výrobků	76
Tabulka č. 6: Ceník nápojů	77
Tabulka č. 7: Počáteční náklady	78
Tabulka č. 8: Průběžné průměrné měsíční náklady prodejny	79
Tabulka č. 9: Plán dosahovaných tržeb v prvním roce	80
Tabulka č. 10: Varianty Výkazu zisku a ztrát v Kč pro první rok podnikání.....	81
Tabulka č. 11: Výkaz zisku a ztrát v Kč pro prvních 5 let podnikání	82
Tabulka č. 12: Plán peněžních toků v Kč	82
Tabulka č. 13: Rozvaha k 1. 1. 2014	83
Tabulka č. 14: Analýza rizik.....	86
Tabulka č. 15: Hodnocení rizik.....	87
Tabulka č. 16: Harmonogram realizace projektu.....	88
Tabulka č. 17: Seznam zkratk	98

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Počet živnostenských oprávnění dle osoby k 31.12.2012	14
Graf č. 2: Počet živnostenských oprávnění dle typu k 31.12.2012.....	15
Graf č. 3: Franchising v ČR – počet franchisových systémů.....	37
Graf č. 4: Franchising v ČR – počet franchisových poboček	37
Graf č. 5: Vývoj franchisových partnerů FORNETTI BOHEMIA, spol. s r. o.....	46
Graf č. 6: Vývoj tržeb společnosti FORNETTI BOHEMIA, spol. s r. o.....	47
Graf č. 7: Vývoj tržeb bez DPH provozovny Stella	52
Graf č. 8: Vývoj hospodářského výsledku po zdanění provozovny Stella	52
Graf č. 9: Průměrný počet uskutečněných denních transakcí provozovny Stella.....	53
Graf č. 10: Vývoj inflace v České republice.....	62
Graf č. 11: Vývoj HDP v České republice.....	63
Graf č. 12: Rozložení potenciálních zákazníků v roce 2012	66
Graf č. 13: Vyhodnocení dotazníku – Nakupuji v prodejnách, které se nachází v areálu nemocnice?	67
Graf č. 14: Vyhodnocení dotazníku – Jsem se současnou nabídkou prodejen spokojený/á?	67
Graf č. 15: Vyhodnocení dotazníku – Znáte výrobky Fornetti?	68
Graf č. 16: Vyhodnocení dotazníku – Navštěvoval/a bych provozovnu Fornetti Café?	68
Graf č. 17: Mapa rizik.....	87

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: SWOT analýza	23
Obrázek č. 2: Model BCG	24
Obrázek č. 3: Model GE	25
Obrázek č. 4: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	26
Obrázek č. 5: Analýza 7S	28
Obrázek č. 6: Marketingový mix	29
Obrázek č. 7: Orientační plánec areálu FNOL	57

SEZNAM ZKRATEK

Tabulka č. 17: Seznam zkratk

CF	Cash flow – tok peněžních prostředků
ČAF	Česká asociace franchisingu
ČIFRA	Český institut pro franchising
EAT	Earnings After Taxes – Zisk po zdanění
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes – Zisk před odečtením úroků a daní
EFF	European franchise federation – Evropská franchisová federace
EVA	Economic value added – ekonomická přidaná hodnota
FNOL	Fakultní nemocnice v Olomouci
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points – systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů
KB	Komerční banka, a.s.
KFC	Kentucky Fried Chicken
LF UPOL	Lékařská fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
IN	Investice, investiční výdaj
MVA	Market value added – tržní přidaná hodnota
NOPAT	Net operating profit after taxes – čistý provozní zisk po zdanění
NPV	Net present value – neboli ČSH – čistá současná hodnota
ROA	Return on assets – rentabilita aktiv
ROE	Return on equity – rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Return on invest – rentabilita kapitálu investorů
ROS	Return on sales – rentabilita tržeb
WACC	Weighted average cost of capital – vážený průměr nákladů na kapitál

SEZNAM PŘÍLOH

1. Etický kodex franchisingu
2. Dotazník spokojenosti zákazníků
3. Lay-out prodejny
4. Výkaz zisku a ztrát pro první rok
5. Výkaz zisku a ztrát pro prvních 5 let
6. Rozpočet peněžních toků pro první rok



European
Franchise
Federation



EVROPSKÝ KODEX ETIKY FRANCHISINGU

a současně

ETICKÝ KODEX PRO ČLENY ČESKÉ ASOCIACE FRANCHISINGU

Kodex je praktickým souborem hlavních zásad slušného jednání pro účastníky franchisingu v Evropě.

Tento Evropský kodex etiky je poslední verzí Kodexu, vypracovaného v roce 1972 Evropskou franchisovou federací (European Franchise Federation - EFF)

Každý národní franchisový svaz - člen EFF - se na sepsání Evropského kodexu etiky franchisingu podílel, přejímá ho jako čestný kodex pro své členy a zajišťuje jeho dodržování.

Schváleno ustavujícím shromážděním České asociace franchisingu dne 26. 10. 1993 ve znění pozdějších změn a doplňků, v úplném znění dne 4. 3. 2004.

© Česká asociace franchisingu

1. DEFINICE FRANCHISINGU

Franchising je obchodní systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků, franchisorů a jeho franchiseeů.

Franchisor zaručuje svým franchiseeům právo a zároveň jim ukládá povinnost, provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.

Toto právo franchiseeů opravňuje a zavazuje je užívat za přímou nebo nepřímou úplatu jméno franchisorovy firmy a/nebo jeho ochrannou známku a/nebo servisní známku a/nebo jiná práva z průmyslového a/nebo duševního vlastnictví, jakož i know-how, hospodářské a technické metody a procedurální systém, v rámci a po dobu trvání písemné franchisové smlouvy, za tímto účelem uzavřené mezi stranami, a za trvalé obchodní a technické podpory ze strany franchisorů.

"Know-how" je soubor nepatentovaných praktických znalostí, vycházejících z franchiseeů získaných a ověřených zkušeností, jež jsou utajené, podstatné a identifikované;

"utajené" znamená, že know-how, ve své podstatě, struktuře nebo přesném složení součástí, není vše-

obecně známé nebo lehce dostupné; to však nelze chápat zúženě jakoby každá individuální součást know-how musela být mimo franchisorův podnik zcela neznámá nebo nedostupná;

"podstatné" znamená, že know-how zahrnuje informace, jež franchisee nezbytně potřebuje pro použití, prodej či opětovný prodej smluvních výrobků nebo služeb, zvláště pro prezentaci zboží, určeného k prodeji, zpracování výrobků v souvislosti s poskytováním služeb, metody přístupu k zákazníkovi, jakož i řízení podniku po administrativní a finanční stránce. Know-how musí být pro franchisee užitečné tak, aby k datu ukončení smlouvy zlepšilo jeho konkurenční postavení, a to zvláště zvýšením jeho výkonnosti a usnadněním jeho přístupu na nový trh;

"identifikované" znamená, že know-how musí být specifikováno natolik zevrubně, aby bylo možno zjistit, zda odpovídá kritériím utajení a podstatnosti; specifikace know-how může být zakotvena ve franchisové smlouvě nebo ve zvláštním dokumentu, nebo ji lze zaznamenat jakoukoliv další vhodnou formou.

2. HLAVNÍ ZÁSADY

1.1. Franchisor je iniciátorem franchisových sítí, složených z franchisorů a jednotlivých franchiseeů, o něž franchisor dlouhodobě pečuje.

2.2. Povinnosti franchisorů:

Franchisor musí:

■ již před vytvořením své franchisové sítě úspěšně provozovat obchodní činnost po přiměřenou dobu s nejméně jedním zkušebním objektem;

■ být majitelem nebo pravoplatným uživatelem jména firmy, ochranné známky nebo jiného zvláštního označení své sítě;

■ zajistit každému franchiseeovi základní školení a poskytnout mu nepřetržitou obchodní a/nebo technickou pomoc po celou dobu platnosti smlouvy;

2.3. Povinnosti franchiseeů:

Franchisee

■ bude trvale usilovat o rozvoj svého franchisového podniku a zachování společné identity i dobré pověsti franchisové sítě;

■ poskytne franchisorovi prokazatelně správné hospodářské údaje, aby mu v zájmu účinného managementu usnadnil vyhodnocení výkonu a hospodářských výsledků, a na franchisorovo přání umožní v přijatelnou dobu franchisorovi a/nebo jeho zmocněncům přístup do prostor franchiseeů a k jeho podkladům;

■ franchisee nesmí po dobu platnosti smlouvy ani po jejím ukončení předávat třetím osobám know-how, poskytnutý mu franchisorem.

2.4. Další povinnosti obou smluvních stran:

Ve vzájemných stycích obou stran bude panovat slušnost. Dojde-li k porušení smlouvy, vyzoomí o tom franchisor své franchisee písemně a eventuálně stanoví přiměřenou lhůtu, v níž je třeba zjednat nápravu.

Strany budou řešit žaloby, stížnosti a názorové rozdílnosti *bona fide* a s dobrou vůlí, poctivými a věcnými

rozhovory a přímým jednáním.

3. NÁBOR, INZERCE A ZPŘÍSTUPNĚNÍ INFORMACÍ

3.1. Inzerce pro nábor jednotlivých franchisantů bude jednoznačná, bez zavádějících údajů.

3.2. Všechny inzeráty a veškerý propagační materiál, sloužící náboru franchisantů a zabývající se přímo nebo nepřímo eventuálními budoucími výsledky, čísly nebo výdělky, jež jednotliví franchisanti očekávají, musí být věcně správné a srozumitelné.

3.3. Aby budoucí franchisanti byli při uzavírání každé závazné úmluvy plně obeznámeni se stavem věcí, bude jim v přiměřené lhůtě před podepsáním této závazné úmluvy předán jeden exemplář platného *Kodexu etiky* spolu s kompletní a přesnou písemnou formulací všech informací a podkladů, důležitých pro franchisový poměr.

3.4. Pokud franchisor budoucího franchisanta zaváže předběžnou smlouvou, je nutno dbát těchto zásad:

■ před uzavřením předběžné smlouvy obdrží budoucí franchisant písemné sdělení o jejím účelu a o výši úhrady, kterou by eventuelně měl zaplatit franchisorovi na pokrytí jeho skutečných výdajů, vzniklých v období před uzavřením smlouvy a v souvislosti s ním; uskutečnil-li se franchisová smlouva, franchisor uvedenou úhradu musí vrátit nebo eventuálně zúčtovat se vstupním poplatkem, který franchisant musí zaplatit;

■ předběžná smlouva musí obsahovat ustanovení o délce svého trvání a výpovědní doložku;

■ franchisor může uložit zákaz soutěžení a/nebo doložku o utajení, aby chránil své know-how a svou identitu.

4. VÝBĚR FRANCHISANTŮ

Franchisor by měl vybírat a akceptovat pouze takové franchisanty, kteří při pečlivém přezkoumání prokázali dostatečný rozsah potřebných základních znalostí, vzdělání, osobní kvality a finanční prostředky nutné k provozování franchisového podniku.

5. FRANCHISOVÁ SMLOUVA

5.1. Franchisová smlouva musí být v souladu se zákony a s tímto Kodexem etiky franchisingu.

5.2. Smlouva musí odrážet zájmy členů franchisové sítě tím, že chrání franchisorova práva z průmyslového a duševního vlastnictví a společnou identitu i autoritu franchisové sítě.

Všechny smlouvy a všechna smluvní ujednání související s franchisovým poměrem se sepisují v úředním jazyce země, v níž má franchisant své sídlo, nebo je do tohoto jazyka překládá přísežný překladatel, a podepsané smlouvy se okamžitě předávají franchisantovi.

5.3. Franchisová smlouva musí jednoznačně stanovit příslušné povinnosti a odpovědnosti stran a všechny další podstatné podmínky smluvního poměru.

5.4. Následující smluvní podmínky tvoří nepostradatelné minimum:

■ práva, přiznávaná franchisorovi;

■ práva, přiznávaná franchisantovi;

■ zboží a/nebo služby, jež jsou k dispozici jednotlivému franchisantovi;

■ povinnosti franchisora;

■ povinnosti jednotlivého franchisanta;

■ platební povinnost jednotlivého franchisanta;

■ délka trvání smlouvy, jež by měla být taková, aby franchisant mohl amortizovat své počáteční, specificky franchisové investice;

■ základna pro eventuální prodloužení smlouvy;

■ podmínky, podle nichž jednotlivý franchisant může franchisový podnik prodat nebo převést, jakož i franchisorova eventuální předkupní práva v této věci;

■ ustanovení, vztahující se na použití franchisorových typických znaků, jména firmy, ochranné známky, servisní značky, firemního štítu, loga nebo jiných zvláštních identifikačních znaků;

■ franchisorovo právo přizpůsobit franchisový systém novým nebo změněným poměrům;

■ ustanovení o ukončení smlouvy;

■ ustanovení, podle něhož se hmotný a nehmotný majetek, patřící franchisorovi nebo jinému majiteli, okamžitě po ukončení smlouvy vrací.

6. KODEX ETIKY A MASTER - FRANCHISOVÝ SYSTÉM

Tento Kodex etiky se vztahuje na poměr mezi franchisorem a jeho jednotlivými franchisanty a stejně tak mezi *master* franchisantem a jeho jednotlivými franchisanty.

Nevztahuje se na poměr mezi franchisorem a jeho *master* franchisanty.

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Jsem: ■ zaměstnanec ■ pacient ■ jiné
 ■ student ■ návštěva

Věk: ■ do 10 let ■ 18 – 35 let ■ 50 – 60 let
 ■ 10 – 18 let ■ 35 – 50 let ■ nad 60 let

Nakupuji v prodejnách, které se nachází v areálu nemocnice:

 ■ ano, pravidelně ■ výjimečně
 ■ ano, ale nepravidelně ■ nenakupuji

Nakupuji v prodejně Stella:

 ■ ano, pravidelně ■ výjimečně
 ■ ano, ale nepravidelně ■ nenakupuji

Se současnou nabídkou prodejen jsem:

 ■ spokojený/á, nic bych neměnil/a
 ■ vyhovuje mi, ale není to nic výjimečného
 ■ nevyhovuje mi, ale nemám jiný výběr
 ■ nevyhovujeme a proto nenakupuji

Výrobky Fornetti:

 ■ znám ■ neznám

Navštěvoval/a bych provozovnu Fornetti Café?

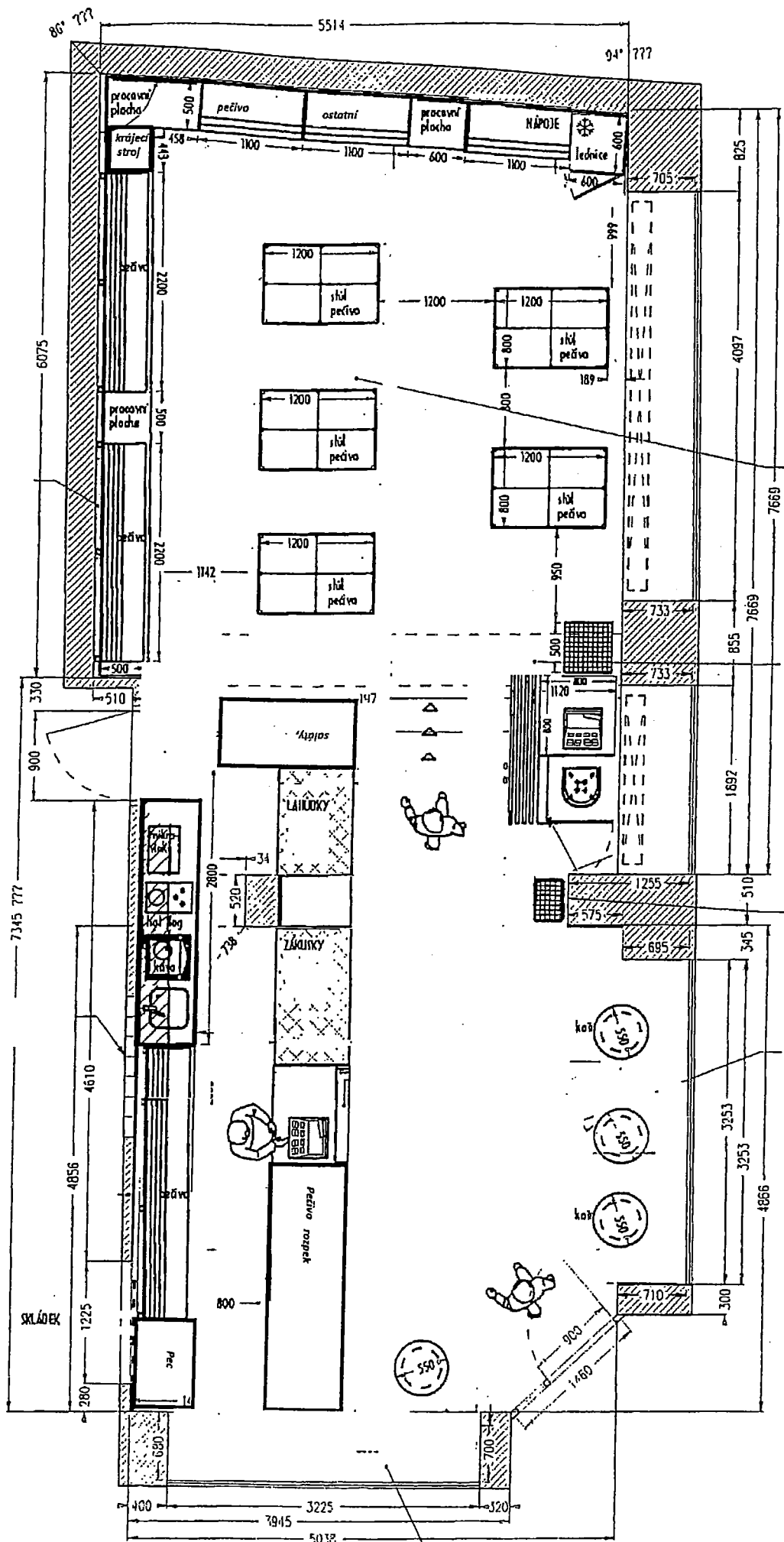
 ■ ano, určitě ■ ne, neláká mě ■ nevím

VYHODNOCENÍ

DOTAZNÍKU SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

dotaz	kritérium	odpovědi	podíl
Jsem:	■ zaměstnanec	46	30%
	■ student	43	28%
	■ pacient	21	14%
	■ návštěva	39	25%
	■ jiné	4	3%
Věk:	■ do 10 let	1	1%
	■ 10 – 18 let	5	3%
	■ 18 – 35 let	77	50%
	■ 35 – 50 let	54	35%
	■ 50 – 60 let	16	10%
	■ nad 60 let	0	0%
Nakupuji v prodejnách, které se nachází v areálu nemocnice:			
	■ ano, pravidelně	58	38%
	■ ano, ale nepravidelně	49	32%
	■ výjimečně	28	18%
	■ nenakupuji	18	12%
Nakupuji v prodejně Stella:			
	■ ano, pravidelně	30	20%
	■ ano, ale nepravidelně	41	27%
	■ výjimečně	55	36%
	■ nenakupuji	27	18%
Se současnou nabídkou prodejen jsem:			
	■ spokojený/á, nic bych neměnil/a	32	21%
	■ vyhovuje mi, ale není to nic výjimečného	54	35%
	■ nevyhovuje mi, ale nemám jiný výběr	55	36%
	■ nevyhovujeme a proto nenakupuji	12	8%
Výrobky Fornetti:			
	■ znám	108	71%
	■ neznám	45	29%
Navštěvoval/a bych provozovnu Fornetti Café?			
	■ ano, určitě	102	67%
	■ ne, neláká mě	16	10%
	■ nevím	35	23%

Příloha č. 3



výška krytu lapaní 400mm
výška výlohy 2200mm

Příloh č. 4

Výkaz zisku a ztrát pro první rok podnikání

údaje v Kč

	PESIMISTICKÁ VARIANTA												
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	ROK
Marže za zboží	94 853	94 853	94 853	94 853	94 853	94 853	94 853	94 853	94 853	94 853	94 853	94 853	1 138 242
Tržby za prodané zboží bez DPH	172 125	172 125	172 125	172 125	172 125	172 125	172 125	172 125	172 125	172 125	172 125	172 125	2 065 500
Daň z přidané hodnoty	30 375	30 375	30 375	30 375	30 375	30 375	30 375	30 375	30 375	30 375	30 375	30 375	364 500
Náklady na prodané zboží	77 272	77 272	77 272	77 272	77 272	77 272	77 272	77 272	77 272	77 272	77 272	77 272	927 258
Provozní náklady	22 545	22 580	22 580	22 580	22 580	22 580	22 580	22 580	22 580	22 580	22 580	22 580	270 925
Suroviny	225	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	3 085
Režijní materiál	2 620	2 620	2 620	2 620	2 620	2 620	2 620	2 620	2 620	2 620	2 620	2 620	31 440
Spotřeba energie	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	54 000
Telefony	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000
Nájemné	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	144 000
Reklama, propagace, inzerce	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	18 000
Likvidace odpadu	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
Ostatní služby	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
Osobní náklady	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500	402 000
Mzdové náklady	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
Sociální a zdravotní pojištění	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	102 000
Osobní spotřeba	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
Ostatní náklady a výnosy	40 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	51 000
Ostatní náklady	40 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	51 000
Ostatní výnosy													0
Odpisy	1 942	1 942	1 942	1 942	1 942	1 942	1 942	1 942	1 942	1 942	1 942	1 942	23 300
HV před zdaněním	-28 133	10 832	10 832	10 832	10 832	10 832	10 832	10 832	10 832	10 832	10 832	10 832	91 017
Daň z příjmu		1 625	1 625	1 625	1 625	1 625	1 625	1 625	1 625	1 625	1 625	1 625	17 872
HV po zdanění	-28 133	9 207	9 207	9 207	9 207	9 207	9 207	9 207	9 207	9 207	9 207	9 207	73 144

Příloh č. 4

údaje v Kč

	REALISTICKÁ VARIANTA												
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	ROK
Marže za zboží	131 601	131 601	131 601	131 601	131 601	131 601	131 601	131 601	131 601	131 601	131 601	131 601	1 579 215
Tržby za prodané zboží bez DPH	238 425	238 425	238 425	238 425	238 425	238 425	238 425	238 425	238 425	238 425	238 425	238 425	2 861 100
Daň z přidané hodnoty	42 075	42 075	42 075	42 075	42 075	42 075	42 075	42 075	42 075	42 075	42 075	42 075	504 900
Náklady na prodané zboží	106 824	106 824	106 824	106 824	106 824	106 824	106 824	106 824	106 824	106 824	106 824	106 824	1 281 885
Provozní náklady	23 900	24 100	24 100	24 100	24 100	24 100	24 100	24 100	24 100	24 100	24 100	24 100	289 000
Suroviny	300	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5 800
Režijní materiál	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	36 000
Spotřeba energie	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
Telefony	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	14 400
Nájemné	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	144 000
Reklama, propagace, inzerce	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	18 000
Likvidace odpadu	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
Ostatní služby	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8 400
Osobní náklady	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500	402 000
Mzdové náklady	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
Sociální a zdravotní pojištění	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	102 000
Osobní spotřeba	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	360 000
Ostatní náklady a výnosy	40 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	51 000
Ostatní náklady	40 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	51 000
Ostatní výnosy													0
Odpisy	1 942	1 942	1 942	1 942	1 942	1 942	1 942	1 942	1 942	1 942	1 942	1 942	23 300
HV před zdaněním	2 260	41 060	41 060	41 060	41 060	41 060	41 060	41 060	41 060	41 060	41 060	41 060	453 915
Daň z příjmu	339	6 159	6 159	6 159	6 159	6 159	6 159	6 159	6 159	6 159	6 159	6 159	68 087
HV po zdanění	1 921	34 901	34 901	34 901	34 901	34 901	34 901	34 901	34 901	34 901	34 901	34 901	385 828

Příloh č. 4

údaje v Kč

	OPTIMISTICKÁ VARIANTA												
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	ROK
Marže za zboží	171 217	171 217	171 217	171 217	171 217	171 217	171 217	171 217	171 217	171 217	171 217	171 217	2 054 601
Tržby za prodané zboží bez DPH	306 000	306 000	306 000	306 000	306 000	306 000	306 000	306 000	306 000	306 000	306 000	306 000	3 672 000
Daň z přidané hodnoty	54 000	54 000	54 000	54 000	54 000	54 000	54 000	54 000	54 000	54 000	54 000	54 000	648 000
Náklady na prodané zboží	134 783	134 783	134 783	134 783	134 783	134 783	134 783	134 783	134 783	134 783	134 783	134 783	1 617 399
Provozní náklady	25 700	25 900	25 900	25 900	25 900	25 900	25 900	25 900	25 900	25 900	25 900	25 900	310 600
Suroviny	500	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8 200
Režijní materiál	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	42 000
Spotřeba energie	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	66 000
Telefony	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	18 000
Nájemné	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	144 000
Reklama, propagace, inzerce	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	18 000
Likvidace odpadu	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
Ostatní služby	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000
Osobní náklady	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500	402 000
Mzdové náklady	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000
Sociální a zdravotní pojištění	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	102 000
Osobní spotřeba	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	420 000
Ostatní náklady a výnosy	40 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	51 000
Ostatní náklady	40 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	51 000
Ostatní výnosy													0
Odpisy	1 942	1 942	1 942	1 942	1 942	1 942	1 942	1 942	1 942	1 942	1 942	1 942	23 300
HV před zdaněním	35 075	73 875	73 875	73 875	73 875	73 875	73 875	73 875	73 875	73 875	73 875	73 875	847 701
Daň z příjmu	5 261	11 081	11 081	11 081	11 081	11 081	11 081	11 081	11 081	11 081	11 081	11 081	127 155
HV po zdanění	29 814	62 794	62 794	62 794	62 794	62 794	62 794	62 794	62 794	62 794	62 794	62 794	720 546

Příloh č. 5

Výkaz zisku a ztrát pro období 2014 - 2018

údaje v Kč

	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
Marže za zboží	1 579 215	1 658 176	1 741 085	1 828 139	1 919 546
Tržby za prodané zboží bez DPH	2 861 100	3 004 155	3 154 363	3 312 081	3 477 685
Daň z přidané hodnoty	504 900	530 145	556 652	584 485	613 709
Náklady na prodané zboží	1 281 885	1 345 979	1 413 278	1 483 942	1 558 139
Provozní náklady	289 000	298 320	304 116	310 202	316 592
Suroviny	5 800	6 300	6 615	6 946	7 293
Režijní materiál	36 000	37 800	39 690	41 675	43 758
Spotřeba energie	60 000	63 000	66 150	69 458	72 930
Telefony	14 400	18 000	18 000	18 000	18 000
Nájemné	144 000	144 000	144 000	144 000	144 000
Reklama, propagace, inzerce	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
Likvidace odpadu	2 400	2 400	2 400	2 400	2 400
Ostatní služby	8 400	8 820	9 261	9 724	10 210
Osobní náklady	402 000	414 060	426 482	439 276	452 455
Mzdové náklady	300 000	309 000	318 270	327 818	337 653
Sociální a zdravotní pojištění	102 000	105 060	108 212	111 458	114 802
Osobní spotřeba	360 000	396 000	420 000	456 000	480 000
Ostatní náklady a výnosy	51 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Ostatní provozní náklady	51 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0	0
Odpisy	23 300	23 300	23 300	0	0
HV před zdaněním	453 915	514 496	555 187	610 661	658 499
Daň z příjmu	68 087	77 174	83 278	91 599	98 775
HV po zdanění	385 828	437 321	471 909	519 062	559 724

Rozpočet peněžních toků pro první rok podnikání

údaje v Kč

období	položka	PESIMISTICKÁ VARIANTA			REÁLNÁ VARIANTA			OPTIMISTICKÁ VARIANTA		
		příjem	výdej	čistý cash flow	příjem	výdej	čistý cash flow	příjem	výdej	čistý cash flow
	vkład	200 000		200 000	200 000		200 000	200 000		200 000
leden	nákup zařízení		94 900	105 100		94 900	105 100		94 900	105 100
	tržba	172 125		277 225	238 425		343 525	306 000		411 100
	kauce		20 000	257 225		20 000	323 525		20 000	391 100
	osobní spotřeba		25 000	232 225		30 000	293 525		35 000	356 100
únor	faktury za zboží		77 272	112 408		106 824	142 801		134 783	175 617
	tržba	172 125		284 533	238 425		381 226	306 000		481 617
	výplata mezd		33 500	251 033		33 500	347 726		33 500	448 117
	osobní spotřeba		25 000	226 033		30 000	317 726		35 000	413 117
březen	faktury za zboží		77 272	106 398		106 824	159 751		134 783	217 651
	tržba	172 125		278 523	238 425		398 176	306 000		523 651
	výplata mezd		33 500	245 023		33 500	364 676		33 500	490 151
	osobní spotřeba		25 000	220 023		30 000	334 676		35 000	455 151
duben	faktury za zboží		77 272	100 387		106 824	176 701		134 783	259 685
	tržba	172 125		272 512	238 425		415 126	306 000		565 685
	výplata mezd		33 500	239 012		33 500	381 626		33 500	532 185
	osobní spotřeba		25 000	214 012		30 000	351 626		35 000	497 185
	záloha na daň z příjmu		3 250			12 657			27 424	
květen	faktury za zboží		77 272	91 127		106 824	180 994		134 783	274 296
	tržba	172 125		263 251	238 425		419 419	306 000		580 296
	výplata mezd		33 500	229 751		33 500	385 919		33 500	546 796
	osobní spotřeba		25 000	204 751		30 000	355 919		35 000	511 796
červen	faktury za zboží		77 272	85 116		106 824	197 944		134 783	316 330
	tržba	172 125		257 241	238 425		436 369	306 000		622 330
	výplata mezd		33 500	223 741		33 500	402 869		33 500	588 830
	osobní spotřeba		25 000	198 741		30 000	372 869		35 000	553 830
červenec	faktury za zboží		77 272	79 105		106 824	214 894		134 783	358 364
	tržba	172 125		251 230	238 425		453 319	306 000		664 364
	výplata mezd		33 500	217 730		33 500	419 819		33 500	630 864
	osobní spotřeba		25 000	192 730		30 000	389 819		35 000	595 864
	záloha na daň z příjmu		4 874			18 477			33 244	
srpen	faktury za zboží		77 272	68 220		106 824	213 367		134 783	367 155
	tržba	172 125		240 345			213 367	306 000		673 155
	výplata mezd		33 500	206 845		33 500	179 867		33 500	639 655
	osobní spotřeba		25 000	181 845		30 000	149 867		35 000	604 655
září	faktury za zboží		77 272	62 209	238 425	106 824	230 316		134 783	409 189
	tržba	172 125		234 334	238 425		468 741	306 000		715 189
	výplata mezd		33 500	200 834		33 500	435 241		33 500	681 689
	osobní spotřeba		25 000	175 834		30 000	405 241		35 000	646 689
říjen	faktury za zboží		77 272	56 198		106 824	247 266		134 783	451 223
	tržba	172 125		228 323	238 425		485 691	306 000		757 223
	výplata mezd		33 500	194 823		33 500	452 191		33 500	723 723
	osobní spotřeba		25 000	169 823		30 000	422 191		35 000	688 723
	záloha na daň z příjmu		4 874			18 477			33 244	
listopad	faktury za zboží		77 272	45 313		106 824	245 739		134 783	460 014
	tržba	172 125		217 438	238 425		484 164	306 000		766 014
	výplata mezd		33 500	183 938		33 500	450 664		33 500	732 514
	osobní spotřeba		25 000	158 938		30 000	420 664		35 000	697 514
prosinec	faktury za zboží		77 272	39 302		106 824	262 689		134 783	502 048
	tržba	172 125		211 427	238 425		501 114	306 000		808 048
	výplata mezd		33 500	177 927		33 500	467 614		33 500	774 548
	osobní spotřeba		25 000	152 927		30 000	437 614		35 000	739 548
	ostatní výdaje		42 364	110 563		51 151	386 463		60 683	678 865
	ROK CELKEM	2 265 500	2 154 937	110 563	3 061 100	2 674 638	386 463	3 872 000	3 193 135	678 865