



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU PRO VZNIK A ROZVOJ VYBRANÉHO PODNIKU

BUSINESS PLAN PROPOSAL FOR A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Sabína Jarábková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Ing. Sabína Jarábková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikatelského plánu pro vznik a rozvoj vybraného podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané závěrečné práce je vytvořit návrh podnikatelského záměru pro vznik či další rozvoj vybraného podnikatelského subjektu.

Základní literární prameny:

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

SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

WUPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Hlavním cílem této diplomové práce bylo sestavení návrhu podnikatelského záměru pro vznik a další rozvoj vybraného podniku. Vybraným podnikem je franchisový koncept s módním oblečením. První část práce je zaměřena na teoretické poznatky k dané problematice, které byly následně využity v dalších praktických částech práce. Analytická část práce je zaměřena především na analýzu prostředí (vnějšího i vnitřního), výběr vhodné lokality pro daný podnikatelský záměr a podmínky franchisového konceptu. Samotný podnikatelský plán je pak sestaven v návrhové části práce, přičemž důraz je kladen především na finanční stránku záměru.

ABSTRACT

The main aim of this diploma thesis was compiling a draft business plan for the establishment and further development of the chosen company. It was chosen a franchise concept with fashion clothing. The first part of this work focuses on theoretical knowledge on the matter, which were subsequently used in other parts of practical work. The analytical part is focused on analysis of the environment (external and internal), choosing a suitable location for the business plan and the conditions franchise concept. The actual business plan is then compiled in the design of the work, with an emphasis on the financial aspects of the project.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnik, podnikatel, podnikatelský plán, franchising, master franchising.

KEY WORDS

Business, businessman, business plan, franchising, master franchising.

JARÁBKOVÁ, S. *Návrh podnikatelského plánu pro vznik a rozvoj vybraného podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 129 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, a že všechny použité literární zdroje jsem správně a úplně citovala. Diplomová práce je z hlediska obsahu majetkem Fakulty podnikatelské VUT v Brně a může být využita ke komerčním účelům jen se souhlasem vedoucího diplomové práce a děkana FP VUT.

.....

Podpis studenta

Poděkování:

Zde bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za její rady, vstřícnost a za to, že mi umožnila vypracovat tuto diplomovou práci pod jejím odborným vedením.

1. ÚVOD.....	10
2. CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
3.1 Podnik, podnikatel, podnikání.....	12
3.1.1 Podnik.....	12
3.1.2 Malé, střední a velké podniky.....	12
3.1.3 Životní cyklus podniku.....	14
3.1.4 Podnikatel.....	15
3.1.5 Podnikání.....	16
3.2 Právní formy podnikání.....	16
3.2.1 Podnikání fyzických osob.....	16
3.2.2 Podnikání právnických osob.....	17
3.2.3 Podnikání fyzických i právnických osob.....	20
3.3 Podnikatelský plán.....	20
3.3.1 Struktura podnikatelského plánu.....	21
3.4 Franchising.....	26
3.4.1 Definice franchisingu.....	26
3.4.2 Základní pojmy a znaky franchisingu.....	27
3.4.3 Druhy franchisingu.....	28
3.4.4 Výhody a nevýhody franchisingu.....	29
3.4.5 Franchising v České republice.....	32
3.4.6 Franchisingová smlouva.....	33
3.5 Analýza trhu.....	36
3.5.1 PEST analýza.....	36
3.5.2 Porterův model pěti sil.....	38
3.5.3 SWOT analýza.....	40
4. ANALÝZA PROBLÉMU.....	42

4.1	Aktuální stav franchisingu	42
4.1.1	Aktuální stav franchisingu v České republice	42
4.2	O společnosti.....	43
4.3	Franchisingový koncept	45
4.3.1	Požadavky na franchisanta	45
4.3.2	Nabídka společnosti pro franchisanta.....	46
4.3.3	Podmínky franchisového konceptu	47
4.4	Vhodné lokality	49
4.4.1	NC Královo Pole v Brně.....	49
4.4.2	Olympia Brno – nákupní a zábavní centrum	51
4.5	Tržní segmentace	54
4.6	Analýza prostředí.....	54
4.6.1	PEST analýza.....	54
4.6.2	Porterův model pěti sil.....	60
4.6.3	SWOT analýza.....	61
5.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	67
5.1	Titulní strana.....	67
5.2	Exekutivní souhrn.....	67
5.3	Popis podniku.....	68
5.3.1	Produkty nabízené společností	68
5.3.2	Předmět podnikání	68
5.4	Analýza odvětví.....	69
5.5	Organizační plán.....	69
5.5.1	Organizační struktura společnosti	69
5.5.2	Forma podnikání.....	70
5.5.3	Časový harmonogram projektu	71
5.6	Marketingový plán.....	73

5.7	Finanční plán.....	75
5.7.1	Společnost s ručním omezeným – potřebné náklady na její založení	76
5.7.2	Obchodní prostory – náklady na jejich pronájem.....	77
5.7.3	Náklady na rekonstrukci prostor a jejich vybavení potřebným nábytkem	78
5.7.4	Mzdové náklady na zaměstnance	80
5.7.5	Marketingové náklady	82
5.7.6	Prvotní dodávka zboží od franchisora z centrálního skladu – náklady na zboží.....	85
5.7.7	Zakladatelský rozpočet	86
5.7.8	Výpočet předpokládaných příjmů z prodeje zboží	88
5.7.9	Výpočet rozpočtu pro první dva roky provozu obchodní jednotky	90
5.7.10	Výpočet Cash flow	93
5.7.11	Zhodnocení projektu – vyhodnocení rizik a vyhodnocení finanční návratnosti investice	95
6.	ZÁVĚR.....	99
7.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	102
7.1	Knihy.....	102
7.2	Internetové zdroje.....	103
7.3	Zdroje příloh	108
8.	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	109
9.	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK, OBRÁZKŮ A PŘÍLOH.....	110
9.1	Seznam použitých tabulek.....	110
9.2	Seznam použitých obrázků	112
10.	PŘÍLOHY	113

1. ÚVOD

Mnoho lidí v současnosti uvažuje nad otevřením svého vlastního podniku. Otázkou však zůstává, v jakém oboru podnikání? V dnešní době, kdy je na trhu obrovský konkurenční boj, je nutno tuto otázku pořádně promyslet a zvážit, jelikož podnikání s sebou přináší obrovskou míru rizika. Potenciální podnikatel by měl mít nadšení, iniciativu a odvalu pro daný záměr, měl by být kreativní a hlavně by měl mít jasno, v jakém oboru chce daný záměr realizovat a zda má dostatek znalostí nebo zkušeností na vykonávání této práce.

Pro účely této diplomové práce byl vybrán reálný franchisový koncept nabízející módní zboží. Způsob podnikání prostřednictvím franchisy byl zvolen zejména z toho důvodu, že podnikatel rozšiřuje na domácím trhu již celosvětově známou a dobře fungující značku, tudíž riziko spojeno s podnikáním je alespoň částečně eliminováno. I když jistá rizika pořád zůstávají a rozhodně nejsou zanedbatelná (např. menší povědomí o značce na domácím trhu, špatně zvolena lokalita, nezájem zákazníků o dané produkty apod.), ale ty už musí podnikatel přijmout a ze všech sil se je snažit eliminovat. Například vhodnou marketingovou analýzou a strategií lze zamezit mnohým rizikům spojeným zejména s malým povědomím o značce nebo vhodnou cenovou politikou zamezit rizikům spojeným s malým zájmem zákazníků o danou značku.

V první části práce jsou vymezena teoretická východiska práce se zaměřením na podnikatelský plán a jeho části, a dále na podnikání prostřednictvím franchisingu, jeho výhody nebo nevýhody.

Další část práce je věnována analýze prostředí (vnějšího i vnitřního), taktéž je v této části pozornost věnována výběru vhodné lokality, segmentaci trhu, podmínkám daného franchisového konceptu a neméně důležitou součástí této části je i popis dané společnosti. Na základě provedení analýzy trhu pak byla sestavena SWOT analýza s vyhodnocením všech silných a slabých stránek společností a případných příležitostí a hrozeb.

Návrh, jak lze možno realizovat daný franchisový koncept je pak popsán v poslední, návrhové, části práce. Tato část je zaměřena především na finanční plán daného záměru, jelikož finanční stránka projektu představuje pro podnikatele klíčovou část rozhodování.

2. CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření návrhu podnikatelského záměru pro vznik a rozvoj vybraného podnikatelského subjektu. Tento podnikatelský záměr by se měl „opírat“ o reálná data, reálné požadavky franchisového konceptu včetně všech podmínek, které jsou vymezeny danou franchisovou smlouvou. Podnikatelský plán musí obsahovat veškeré náležitosti podnikatelského plánu s důrazem na vyhodnocení finanční stránky a náročnosti tohoto projektu, na jehož základě bude možné rozhodnout, zda bude projekt ziskový či nikoliv.

Pro vypracování návrhu podnikatelského plánu bude potřeba nejdříve provést literární rešerši pro získání všech potřebných informací k vypracování podnikatelského záměru. Dále bude nutno udělat analýzu vnějšího i vnitřního trhu. Při těchto analýzách se bude postupovat cestou sekundárního výzkumu. K provedení analýzy vnějšího trhu bude využita PEST analýza a dle Porterova modelu pěti sil bude provedena analýza vnitřního trhu. Výsledky těchto analýz budou využity k tvorbě SWOT analýzy, která zhodnotí silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a hrozby. Po vyhodnocení konkurenčního prostředí je dále potřeba naplánovat marketingovou strategii a finanční plán, které jsou stěžejními částmi této práce. Při odhadování poptávky, při tvorbě cenové politiky a marketingové strategie se bude postupovat cestou primárního výzkumu a bude se vycházet z výsledků dotazníkového šetření (viz kapitola **10**) a také ze zkušeností franchisora. Na základě získaných dat bude zhodnocena realizovatelnost daného podnikatelského záměru.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

3.1 Podnik, podnikatel, podnikání

3.1.1 Podnik

Podnik je obecně chápán jako subjekt, pomocí kterého dochází k přeměně vstupů na výstupy. Jde o ekonomicky a právně samostatnou jednotku, přičemž za ekonomickou samostatnost je považován projev svobody v podnikání a za právní samostatnost je považována možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 35).

Dle obchodního zákoníku je podnik definován jako soubor hmotných, nehmotných a osobních složek nebo jako soubor jmění, které podnikatel vytvořil a slouží k provozování jeho činnosti (Tichý, 2014, s. 447).

Tab. 1: Znaky podniku dle E. Gutenberga (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 35).

Všeobecné znaky podniku	Specifické znaky podniku
kombinace výrobních faktorů	princip soukromého vlastnictví
princip hospodárnosti	princip autonomie
princip finanční rovnováhy	princip ziskovosti

3.1.2 Malé, střední a velké podniky

Mezi mikropodniky, malé a střední podniky řadíme zejména ty, které zaměstnávají méně než 250 lidí a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů eur, případně suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů eur. Všechny ostatní podniky jsou považovány za velké (Evropská komise, 2006, s. 5).

Tab. 2: Členění podniků dle doporučení Evropské komise (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2006, s. 36).

typ podniku	počet zaměstnanců	roční obrat (v mil. EUR)	aktiva (v mil. EUR)
Mikropodnik	do 10	do 2 mil. EUR	do 2 mil. EUR
Malý podnik	do 50	do 10 mil. EUR	do 10 mil. EUR
Střední podnik	do 250	do 50 mil. EUR	do 43 mil. EUR
Velký podnik	nad 250	nad 50 mil. EUR	nad 43 mil. EUR

Zdroj růstu představují v evropském hospodářství zejména malé a střední podniky, které zaměstnávají přibližně 80 milionů občanů Evropské unie. Vytvářejí tak každé druhé nově vzniklé pracovní místo a přibližně 70 % všech pracovních míst a 60 % HDP Evropské unie. Představují 99 % všech podniků EU, a tudíž jsou nositelem hodnot, jako je podnikavost, inovativnost, odpovědnost apod. (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2006, s. 38). Tyto podniky však mají, zejména v počátečních fázích, potíže při získávání kapitálu nebo úvěru. Často se musí vypořádávat s nedokonalostmi trhu, a proto patří podpora malých a středních podniků mezi jednu z priorit Evropské komise v oblasti hospodářského růstu, vytváření pracovních příležitostí a hospodářské a sociální soudržnosti (Evropská komise, 2006, s. 5).

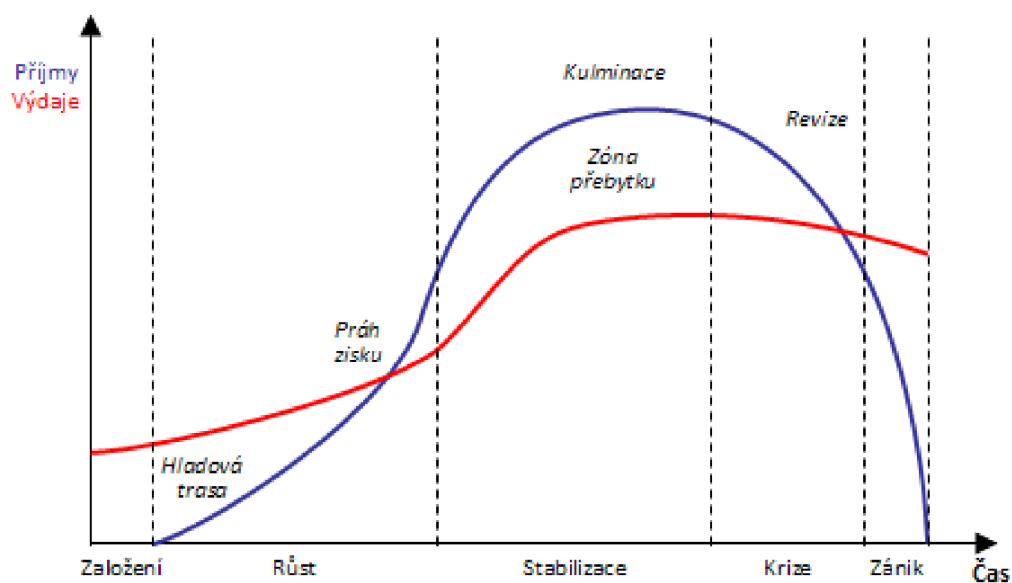
Mnohé malé podniky dotvářejí urbanizaci měst, ožívují prostor či obnovují historickou architekturu. Často významně přispívají ke snížení nezaměstnanosti, protože se zaměřují i na uchazeče, kteří jsou na trhu práce noví. Malé a střední podniky mají celou řadu výhod. Jsou flexibilní a dokážou se rychle přizpůsobit případným požadavkům a výkyvům trhu, mají schopnost generovat pracovní příležitosti i při nízkých kapitálových nákladech, mají jednoduchou organizační strukturu, osobní vztah k zaměstnancům a blízký vztah k zákazníkům. Náročnost provozních činností na suroviny a energie je také menší a disponují ještě mnohými dalšími výhodami. Na druhou stranu se ale také nesmí zapomínat na omezení, se kterými se tento segment musí vypořádávat. Patří mezi ně například negativní společenské vnímání podnikatelů, horší přístup ke kapitálu nebo administrativní zátěž, kterou malé a střední podniky vnímají jako nadměrnou byrokracii. Mají omezený přístup k veřejným zakázkám nebo jsou z důvodu omezenosti zdrojů vyloučeny z podnikání, kde je potřeba velkých investic. Často mohou být ohroženy chováním nadnárodních společností.

Také existuje mnoho důvodů, proč dochází k neúspěchu a následnému zániku malých a středních podniků. Mezi tyto důvody se řadí například podkapitalizace, špatný peněžní tok nebo nedostatečné plánování. Častou příčinou neúspěchu podniků je také chybějící konkurenční výhoda, protože řada podniků se omezuje pouze na jeden druh výrobku nebo na úzkou skupinu výrobků, a tím nedokážou dostatečně a včas reagovat na potřeby zákazníků. Mezi další faktory, které ovlivňují úspěch nebo selhání firem patří také nedostatek manažerských zkušeností, nedostatek zkušeností v roli podnikatele, nedostatek zkušeností v oblasti marketingu (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2006, s. 38 – 40), nebo problémem může také být neschopnost reagovat na změnu legislativních podmínek, a s tím spojen nedostatek znalostí v oblasti daní a účetnictví (Koráb, Bumberová, 2014, s. 7 – 10).

Velké podniky mají ve srovnání s malými podniky celou řadu výhod, protože mohou využívat své postavení na trhu, svou kapitálovou sílu, kapacitní možnosti nebo také efekt nízkých nákladů vyplývající z velkého rozsahu vyráběné produkce. Mají větší možnost diverzifikace produkce, snáz získávají cizí zdroje a snazší je pro ně také vstup na zahraniční trhy, kde s sebou přinášejí know-how a vytvářejí nová pracovní místa. Vyznačují se však vysokou mírou byrokracie, vysokými náklady na správu firmy a jsou méně flexibilní vůči vnějším podmínkám (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2006, s. 40 – 41).

3.1.3 Životní cyklus podniku

Životní cyklus podniku představuje stádia vývoje, kterými prochází každá firma po dobu své existence. Cílem většiny podniků je však dlouhodobé fungování, a tudíž by firma neprocházela všemi stádii životního cyklu. Nerespektování doporučených zásad řízení pro jednotlivá stádia podniku však mohou vést ke krizovému vývoji a předčasnému zániku (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2006, s. 42).



Obr. 1: Životní cyklus podniku, model D. Millera a P. Friesena (Synek a kolektiv, 2002).

3.1.4 Podnikatel

Podnikatel je dle občanského zákoníku vymezen jako osoba, která samostatně vykonává výdělečnou činnost živnostenským nebo jiným obdobným způsobem na vlastní účet a odpovědnost za účelem dosažení zisku (§420, Zákon č. 89/2012 Sb.)

Dle platného obchodního zákoníku jsou podnikateli jak fyzické, tak právnické osoby a tudíž například i družstvo, společnost s ručením omezeným, veřejná obchodní společnost apod. Úspěšný podnikatel by měl být iniciátorem, nést odpovědnost za svůj podnik a rizika a měl by přeměňovat vstupy na výstupy za použití potřebných zdrojů (technologií, lidí, kapitálu apod.).

Dle nauky o podnikání rozlišujeme primárního a sekundárního podnikatele. Primárním podnikatelem je vždy fyzická osoba, vlastník podniku, kdy pro vlastníka je podnik nástrojem podnikání. V případě, že vlastník podnik pouze spravuje (často u velkých podniků), deleguje své podnikatelské funkce a role na podnik, který podniká jako sekundární podnikatel (v zájmu primárního podnikatele – vlastníka), (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 30).

Podnikatel potřebuje ke své existenci dva elementární předpoklady. Jedná se o subjektivní faktory, kterými jsou podnikavost a úspěch. Úspěch často bývá katalyzátorem pro rozhodnutí začít podnikat nebo pokračovat v podnikání. Podnikavost se může dále dělit na dispozice a osobnostní vlastnosti, přičemž dispozice označují výkonový potenciál (know-how) a osobní vlastnosti charakterizují osobnost podnikatele (charakter, temperament apod.), (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 34).

3.1.5 Podnikání

Dle obchodního zákoníku je podnikání definováno jako soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku (§2, Zákon č. 513/1991 Sb.). Tím, že je podnikání vymezeno jako soustavná činnost, znamená, že činnost musí být vykonávána pravidelně a opakovaně, ne jenom příležitostně. Podnikat může jak fyzická, tak právnická osoba. Fyzická osoba jako podnikatel činí právnické úkony svým jménem a příjmením, právnická osoba pod svým názvem (obchodní firmou). Na vlastní odpovědnost znamená, že veškeré riziko za výsledky své činnosti nese podnikatel. Cílem podnikatelské činnosti je tedy dosažení zisku, avšak tohoto cílu nemusí být vždy dosaženo (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 20).

3.2 Právní formy podnikání

Volba právní formy má pro každou firmu obrovský význam, poněvadž z ní vyplývají pro firmu dlouhodobé ekonomické, daňové a právní důsledky. Vzhledem k tomu, že každý podnik má různou výchozí situaci, neexistuje žádná optimální právní forma, ale je nutno právní formu řešit u každého podniku individuálně (Wupperfeld, 2003, s. 37). Dle obchodního zákoníku můžou podnikat fyzické a právnické osoby.

3.2.1 Podnikání fyzických osob

Fyzická osoba, která chce podnikat, musí splňovat podmínky pro získání živnostenského nebo jiného oprávnění k provozování podnikatelské činnosti. Všeobecné a zvláštní podmínky pro získání živnostenského oprávnění dané živnostenským zákonem jsou uvedeny v **Tab. 3**.

Tab. 3: *Všeobecné podmínky pro získání živnostenského oprávnění pro fyzické osoby (Srpová, Řehoř, 2006, s. 67).*

Všeobecné podmínky	Zvláštní podmínky
- minimální věk 18 let	- odborná a jiná způsobilost, vyžaduje-
- způsobilost k právním úkonům	li to živnost
- bezúhonnost	

Každá fyzická osoba, která má v plánu začít podnikat, musí nejdříve vědět, do které skupiny živností patří činnost, kterou chce vykonávat. Živnosti se dělí na ohlašovací a koncesované dle požadavků na odbornou způsobilost.

3.2.1.1 Ohlašovací živnosti

Oprávnění k provozování těchto živností vzniká pouze dnem ohlášení a tyto živnosti jsou osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku. Ohlašovací živnosti se dělí na *řemeslné*, *vázané* a *volné*.

Pro získání a provozování *řemeslné živnosti* je nutno vlastnit výuční list, maturitu nebo diplom v oboru, popřípadě šestiletou praxi v oboru. Typickým příkladem řemeslné živnosti je kadeřnictví, zednictví, klempířství, hostinská činnost apod.

Pro získání a provozování *vázané živnosti* je nutno prokázání odborné způsobilosti, kterou stanovuje příloha živnostenského zákona. Typickým příkladem vázané živnosti je provozování autoškoly, masérské služby, provádění staveb, vedení účetnictví apod.

Pro získání a provozování *volné živnosti* není potřeba žádné odborné způsobilosti. Rozsah této živnosti si podnikatel vymezi sám tím, že si ze seznamu vybere ty činnosti, které bude provozovat. Typickým příkladem volné živnosti je maloobchod, velkoobchod, ubytovací služby, fotografické služby, zprostředkování obchodu apod. (Srpová, Řehoř, 2006, s. 67).

3.2.1.2 Koncesované živnosti

Oprávnění k provozování těchto živností je dáno dnem nabytí právní moci o udělení koncese. Tyto živnosti jsou také osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku, ale kromě odborné způsobilosti je nutno i kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy. Typickým příkladem koncesované živnosti je cestovní kancelář, výroba zbraní, pohřební služba, soukromí detektivové apod. (Srpová, Řehoř, 2006, s. 67).

3.2.2 Podnikání právnických osob

Pokud chce podnikatel podnikat jako právnická osoba, musí složit základní kapitál. Jde o administrativně náročnější zahájení podnikatelské činnosti. Právnické osoby musí být také zapsány do obchodního rejstříku. Právnickými osobami mohou být *osobní společnosti* (veřejné obchodní společnosti nebo komanditní společnosti), *kapitálové společnosti* (společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti) nebo *družstva*.

3.2.2.1 Veřejná obchodní společnost

Jedná se o osobní obchodní společnost, která může být založena jen za účelem podnikání. Subjekt tohoto typu může být založen minimálně dvěma osobami, které ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem (i osobním). Pro založení veřejné obchodní společnosti (zkratka v.o.s., kterou musí obsahovat název firmy) je nutno sepsat

společenskou smlouvu a další podmínkou je zápis do obchodního rejstříku. Vzhledem k tomu, že zakladatelé v.o.s. ručí neomezeně celým svým majetkem, tak pro založení v.o.s. není stanovena žádná základní výška základního kapitálu. Možnosti peněžitých či nepeněžitých vkladů jsou však uvedeny v zákoně. O povinnosti vložení určitého vkladu do společnosti se však společníci mohou dohodnout ve společenské smlouvě (Koráb, Doležalová, 2006, s. 26).

Zisk subjektu tohoto typu nepodléhá dani z příjmů právnických osob. Celý je rozdělen mezi společníky a poté zdaněn daní z příjmů fyzických osob. Nicméně neomezené ručení společníků přináší možné osobní rizika a s tím spojeny snadno vznikající konflikty při řízení společnosti. Z tohoto důvodu je nutno si společníky vybírat uváženě (Wupperfeld, 2003, s. 44 – 45).

3.2.2.2 Komanditní společnost

Jedná se o zvláštní hybridní typ společnosti, která pozůstává z kombinace prvků jak veřejné obchodní společnosti, tak prvků společnosti s ručením omezeným. U subjektu tohoto typu jeden ze společníků ručí za závazky společnosti celým svým majetkem (i osobním), tento společník se nazývá komplementář. Komplementář nemusí do společnosti vkládat žádný základní kapitál. Další ze společníků ručí za závazky společnosti jenom do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku, tento společník se nazývá komanditista. Ze zákona a společenské smlouvy vyplývá povinnost komanditistu vložit do společnosti základní kapitál. Výše základního kapitálu je vymezena společenskou smlouvou, minimálně se však jedná o částku 5 tis. Kč. Název firmy musí obsahovat alespoň zkratku „k.s.“. Zisk se rozděluje dle společenské smlouvy mezi komplementáře a komanditisty. Podíl komanditistů je zdaněn daní z příjmů právnických osob a ještě srážkovou daní, zisk komplementářů podléhá dani z příjmů fyzických osob a odvodu pojistného sociálního pojištění (Wupperfeld, 2003, s. 45 – 46).

Společnost musí být opět zapsána v obchodním rejstříku a k obchodnímu vedení společnosti jsou oprávněni pouze komplementáři, kteří jsou zároveň statutárním orgánem společnosti (Koráb, Doležalová, 2006, s. 27).

3.2.2.3 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) vzniká jako všechny obchodní společnosti zápisem do obchodního rejstříku. Jedná se o nejvíce rozšířenou formu společnosti mezi malými a středními podniky. Může být založena i jednou osobou na základě tzv. *Zakladatelské listiny* nebo až padesáti osobami (společníky) na základě *Společenské smlouvy*.

Ve společenské smlouvě jsou vymezeny stanovy podniku. Za závazky společnosti ručí společníci do výše svých nesplacených vkladů (jak již z názvu vyplývá). *Valná hromada* je nejvyšším orgánem společnosti. Na její jednání se účastní společníci společnosti a v její kompetenci je projednávání zásadních otázek pro chod společnosti (např. schvalování účetní závěrky, schvalování stanov, rozdělení zisku a úhrady ztrát, rozhodování o změnách ve společenské smlouvě apod.). Statutárním orgánem společnosti je *jednatel*, který je jmenován valnou hromadou. Jednatel nemusí být společníkem společnosti.

Dalším orgánem společnosti je *dozorčí rada*. Jedná se však o nepovinný orgán společnosti, který je zřizován jenom v případě, že tak stanoví společenská smlouva. Členem dozorčí rady nemůže být jednatel společnosti. Dozorčí rada přezkoumává účetní závěrku, dohlíží na činnost jednatelů, nahlíží do obchodních a účetních knih nebo podává zprávy valné hromadě (Koráb, Doležalová, 2006, s. 26).

Od roku 2012 je povinná minimální výše základního kapitálu společnosti 1 Kč. Společenská smlouva však může určit různou výši základního kapitálu (§142, Zákon č. 90/2012 Sb.). Zisk společnosti je zdanění daní z příjmů právnických osob a vyplacené podíly na zisku jsou dále zdaněny srážkovou daní (Wupperfeld, 2003, s. 48).

3.2.2.4 Akciová společnost

Založení akciové společnosti (a.s.) je poměrně administrativně náročnější než u ostatních obchodních společností, tudíž tento typ společnosti není příliš rozšířen. Náročnost založení je přímo úměrná složité vnitřní (majetkové i organizační) struktuře společnosti. Akciová společnost může být založena buď sukcesivně (s veřejnou nabídkou akcií) nebo simultánně (bez veřejné nabídky akcií). Při sukcesivním typu, kdy a.s. bude akcie vydávat veřejně, musí základní kapitál firmy činit alespoň 20 mil. Kč. V opačném případě, kdy a.s. nehodlá vydávat akcie veřejně, musí základní kapitál firmy činit alespoň 2 mil. Kč (Srpková, Řehoř, 2006, s. 78 – 79).

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti (jako u společnosti s ručením omezeným). Statutárním orgánem společnosti je však *představenstvo*, které řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Za porušení závazků odpovídá společnost celým svým majetkem, akcionář však neručí za závazky společnosti. Dozorčí rada dohlíží na uskutečňování podnikatelské činnosti. Zisk společnosti je zdaněn daní z příjmů právnických osob a vyplácené dividendy ze zisku jsou dále zdaněny srážkovou daní (Wupperfeld, 2003, s. 48 – 50).

3.2.2.5 Družstvo

Zvláštním druhem právnických osob, které mají dle zákona o obchodních korporacích právo podnikat, jsou družstva. Družstvo také vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku. Základní kapitál pro zřízení družstva činí 50 tis. Kč a pro zřízení družstva je nutno nejméně pět členů (fyzických osob) nebo dvou právnických osob. Družstvo odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem, ale členové družstva za závazky neručí (Wupperfeld, 2003, s. 51 – 52).

Nejvyšším orgánem družstva je *členská schůze*, která rozhoduje o chodu družstva a jeho činnosti. Z každé členské schůze musí být pořízen zápis. Statutárním orgánem družstva je *představenstvo*, které rozhoduje o všech záležitostech družstva a ke kontrole veškeré činnosti družstva je oprávněna *kontrolní komise*. Kontrolní komise pozůstává minimálně ze tří členů. O existenci dalších orgánů družstva rozhodují stanovy (Koráb, Doležalová, 2006, s. 27 – 28).

3.2.3 Podnikání fyzických i právnických osob

3.2.3.1 Franchisa

Franchisingové koncepty a potřebné informace o způsobu podnikání metodou franchisy jsou v této práci podrobněji vysvětleny v kapitole 3.4.

3.3 Podnikatelský plán

Z hlediska podniku je podnikatelský plán velice důležitým dokumentem. Pomáhá komplexně posoudit životaschopnost a reálnost našeho podnikatelského nápadu. Jedná se o písemný dokument zpracováváný podnikatelem, který slouží jako nástroj při řízení podniku (Srpová, Řehoř, 2006, s. 59).

Jak ve své publikaci uvádějí autoři Hisrisch a Peters: „*Podnikatelský plán je písemný materiál zpracováváný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.*“ (Hisrisch, Peters, 1996, s. 107 – 110).

„O podnikatelském plánu se někdy mluví jako o jakémsi „autoatlasu“, který obsahuje odpovědi na otázky typu: *kde jsme nyní, kam chceme jít a jak se tam chceme dostat.*“ Jak uvádí ve své publikaci autoři Řehoř a Srpová (Srpová, Řehoř, 2006, s. 59).

Podnikatelský plán je důležitý nejen pro majitele podniku, ale také pro investory. Při zpracovávání podnikatelského plánu se podnikatel může radit jak s právníky a účetními, tak s techniky nebo marketingovými poradci. Podnikatelský plán je pro každý podnik jinak

rozsáhlý, protože vždy závisí od činnosti, kterou se podnik bude zabývat (Hisrisch, Peters, 1996, s. 108 – 110).

Při zpracovávání podnikatelského plánu je nutno dodržovat obecně platné zásady. Podnikatelský plán musí být *inovativní*, abychom prokázali, že námi nabízený výrobek nebo služba bude lépe uspokojovat potřeby zákazníků než výrobky a služby naší konkurence. Při sestavování podnikatelského plánu vyjadřujeme své myšlenky *logicky* a *přehledně*. Myšlenky musí být podloženy fakty a pro lepší přehlednost je dobré doplnit podnikatelský plán o tabulky a grafy. Nutné taky je, aby podnikatelský plán byl *stručný* a *srozumitelný*. Příliš mnoho myšlenek v jedné větě by mohlo působit chaoticky, proto je lepší myšlenky uvádět stručně a výstižně. Samozřejmostí by měla být také *pravdivost* a *realnost* údajů uvedených v podnikatelském plánu, a tím, že podnikatelský plán vyjadřuje budoucnost, je nutno *respektovat rizika*, identifikovat je a vytvořit návrhy na jejich opatření nebo eliminaci (Srpková, Řehoř, 2006, s. 60).

Minimálně jednou ročně probíhá kontrola podnikatelského plánu, kdy dochází ke srovnávání plánovaných a skutečných hodnot, a tím ke zhodnocení, zda bylo nebo nebylo dosaženo požadovaných cílů a strategií (Struck, 1992, s. 11).

3.3.1 Struktura podnikatelského plánu

V dnešní době neexistuje žádná závazná právní úprava, která by nařizovala přesnou strukturu podnikatelského plánu. Impulzem pro sestavení podnikatelského plánu bývá často nedostatek kapitálu a potřeba jeho získání při vstupu do odvětví/ podnikání (Srpková, Řehoř, 2006, s. 60). Zpracování podnikatelského plánu může zabrat mnoho času. Doba zpracování je do značné míry závislá od zkušeností a znalostí podnikatele. Jednotlivé kroky a členění podnikatelského plánu jsou uvedeny v následujících podkapitolách (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 28).

3.3.1.1 Titulní strana

Titulní strana by měla obsahovat stručný výklad podnikatelského plánu a obvykle by tady měly být uvedeny skutečnosti jako název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a jejich kontaktní údaje (telefon, e-mail), popis společnosti a povaha podnikání a dále ještě způsob financování a jeho struktura. Tudiž se jedná o základní koncepci pro rozvoj (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 28).

3.3.1.2 Exekutivní souhrn

V podstatě jde o stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu do nejbližších let do budoucnosti (hlavní myšlenka podnikatelského plánu, finanční plán, očekávání, silné stránky apod. Stručné shrnutí by mělo ve čtenáři vyvolat zájem si přečíst celý dokument. Zejména pokud je podnikatelský plán zpracováván pro investory (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 36). Cíle by proto měly být jasně specifikované a srozumitelně formulované, aby ve čtenáři vzbudily potřebu stát se součástí projektu. Pro stanovení cílů je vhodné využít metodu SMART (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 63). Tahle zkratka je odvozena z:

- SPECIFIC – konkrétní, výstižné
- MEASURABLE – měřitelné
- ACHIEVABLE – akceptovatelné, dosažitelné
- REALISTIC – reální, realizovatelné
- TIMED – časově ohraničené.

3.3.1.3 Analýza odvětví

Při tvorbě podnikatelského plánu je vždy nutno analyzovat konkurenční prostředí včetně všech významných konkurentů v odvětví. Je potřeba zjistit jejich slabé a silné stránky, i to, jak by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch podniku. Při analýze odvětví je nutno brát v potaz i historické vývojové trendy a neméně důležitou součástí je i analýza zákazníků a na základě tržní segmentace by měl být vytipován cílový trh pro podnik (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 36).

3.3.1.4 Popis podniku

V této části podnikatelského plánu by měl být uveden podrobný popis podniku (doložitelná fakta o jeho založení, různých úspěších, strategiích, cílech apod.). Pro tuto část podnikatelského plánu jsou klíčovými prvky: výrobky a služby, lokalita a velikost podniku, organizační struktura, kancelářské a technické vybavení a znalostní vybavení (předchozí praxe či reference podnikatele), (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 29).

3.3.1.5 Výrobní plán

V této části podnikatelského plánu musí být zachycen celý proces výroby od nákupu zboží a služeb, přes používané materiály a jejich dodavatele až po skladovací prostory (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 29).

3.3.1.6 Marketingový plán

Marketingový plán objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány nebo propagovány. Pro investory je často nejdůležitější součástí podnikatelského plánu, poněvadž naznačuje, jakým způsobem se podnik hodlá na trhu prosadit v boji proti konkurenci z dlouhodobého hlediska. Marketingový plán obsahuje tzv. *marketingový mix 4P*, který pozůstává ze čtyř marketingových nástrojů. Zároveň také reprezentuje strategickou pozici produktu na trhu. Marketingový mix 4P pozůstává z: cenové politiky (price), produktové charakteristiky (product), propagace (promotion) a distribuce (place). Tyto čtyři parametry představují hlavní oblasti, kterými se podnikatel musí zabývat při vytváření marketingového mixu. Marketingový plán by měl být orientován zejména na současnost a blízkou budoucnost (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 82).

3.3.1.7 Organizační plán

V této kapitole podnikatelského plánu je uvedena forma vlastnictví a shrnuta veškerá organizace interních činností (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 29 – 30).

3.3.1.8 Personální zdroje

V případě, že v podnikatelském záměru/projektu figuruje provozovatel, vlastník a několik málo dalších zaměstnanců, je potřeba popsat jejich kompetence a odpovědnosti. Vhodné je vytvořit organizační strukturu. Je potřeba si uvědomit, jak kvalifikované zaměstnance je potřeba přijmout do pracovního poměru, co bude jejich náplní práce a co od nich bude vlastník společnosti očekávat při běžném provozu a dále také jaké pomůcky tyto zaměstnanci budou potřebovat k výkonu své práce. Dále je potřeba kvantifikovat výši vyplácené mzdy těmto zaměstnancům (dobré je si vymezit minimální a maximální možnou částku, aby později při vyjednávání s uchazeči o podmínkách o práci bylo jasno, kam si vlastník společnosti může dovolit zajít).

„Popis pracovní pozice by měl zahrnovat tyto informace:

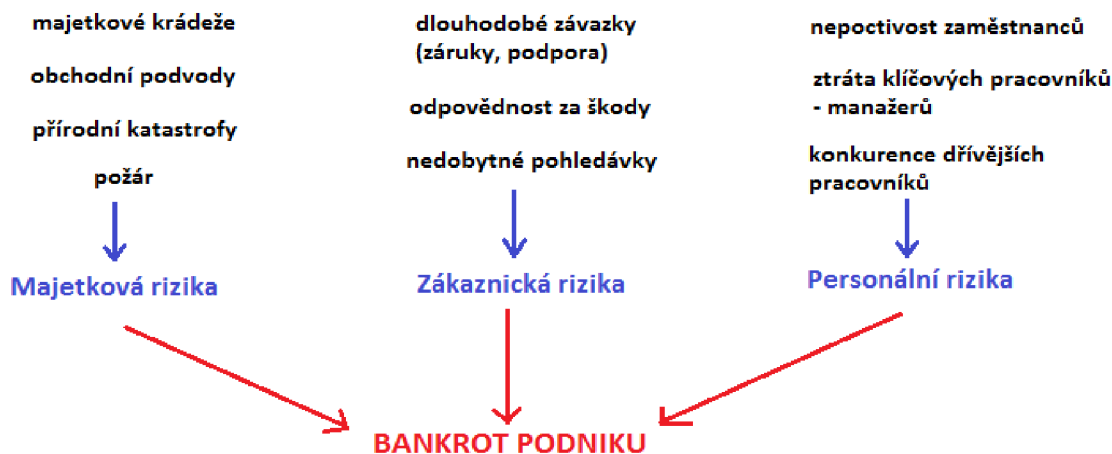
- *název oddělení a název pracovní pozice,*
- *vůči komu je pracovní pozice ve firmě odpovědná (tj. komu podává hlášení),*
- *mzdový rozsah (definice základního platu, případně bonusových složek a jiných nepeněžních výhod),*
- *popis základní práce,*
- *každodenní povinnosti,*
- *cíle pracovní pozice – krátkodobé i dlouhodobé,*

- *specifické odpovědnosti,*
- *požadované dovednosti a znalosti“ (Csas.cz).*

3.3.1.9 *Hodnocení rizik*

Každé podnikání s sebou nese jistá rizika. Důležité však je, aby podnikatel tyto rizika dokázal rozeznat a mohl si naplánovat účinnou strategii, pomocí které jim bude schopen čelit. Negativní vliv na chod firmy často plyne z reakce ze strany konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby nebo manažerského týmu. Proto je důležité brát tyto rizika v potaz a provést *analýzu* možných *rizik* (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 30). Analyzovat rizika lze pomocí různých analytických nástrojů. Obecně platí, že čím lépe je provedena analýza rizik, tím lépe a bezpečněji je provedeno podnikatelské plánování. Analýza rizik je důležitá i pro potenciální investory, kteří díky ní vidí, že podnikatel si je rizik vědom a je připraven jim čelit. Pro řízení rizik se obecně užívá těchto čtyř klíčových kroků:

1. *Identifikace rizikových faktorů* – jde o důsledné ex ante promyšlení a odhalení důvodů a příčin, které mohou představovat hrozbu pro podnikatelův záměr. Jedná se o „jednodušší“ rizika plynoucí z negativního vývoje „obvyklých podmínek“. Těmi obvyklými podmínkami je myšleno bez přírodních katastrof, stávek zaměstnanců apod. Tyto obvyklé rizika jsou znázorněny na **Obr. 2**.
2. *Kvantifikace rizik* – jde o použití vhodných technik k provedení kvantifikování (číselného vyjádření) rizika. Příkladem může být odhad pravděpodobnosti výskytu nechtěného faktoru a jeho důsledků.
3. *Plánování krizových scénářů* – jedná se o přípravu strategií, plánů a postupů pro případy eskalace rizikových faktorů. Důležité je, aby podnikatel věděl, jak má postupovat v případě výskytu některého z rizik, a jak má rizika eliminovat nebo alespoň snížit.
4. *Monitoring a „řízení“* – se zabývá průběžnou kontrolou a sledováním očekávaných i neočekávaných rizik a nepříznivých faktorů. Je součástí implementace (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 89 – 92).



Obr. 2: Možná struktura „obvyklých“ rizik (zdroj: vlastní zpracování na základě publikace autorů Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

3.3.1.10 Finanční plán

Finanční plán zobrazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomické stránky. Pozůstává z mnoha výstupů, mezi které patří např. plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plán financování a mnohé další. Zejména u začínajících firem jsou také důležité prostředky na založení firmy, na pořízení dlouhodobého majetku, na pořízení oběžného majetku a zahájení podnikatelské činnosti (Srpková a kolektiv, 2011, s. 28).

Plánování výnosů a příjmů je podstatnou částí finančního plánu. Výnosy představují výsledky podnikání, které jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách za jednotku času. Příjmy představují peněžní jednotky, které firma za prodané výrobky nebo služby skutečně získala. Pokud firma účtuje dle podvojného účetnictví, tak účetní pojetí výnosů se dostává do nesouladu s reálnými příjmy firmy, a proto je pro firmu podstatné především zajištění příjmů. Zajištění výnosů je však taky důležité (Srpková a kolektiv, 2011, s. 28).

Plánování nákladů a výdajů je také nezbytným krokem pro správný chod firmy. Náklady představují peněžní vyjádření spotřeby výrobních prostředků, tudíž by se s nimi mělo vynakládat hospodárně a efektivně. Náklady se však nemusí rovnat výdajům, výdaj se stane nákladem jenom v případě, že vstupuje do produkce výrobků nebo služeb. Pro efektivní řízení firmy je nezbytné rozlišovat náklady dle druhu, účelu, činnosti nebo závislosti na změně objemu výroby, jelikož každý druh nákladů firmě poskytuje odlišnou informaci (Srpková a kolektiv, 2011, s. 29).

Finanční výkazy představují plán peněžních toků (cash flow), plánovaný výkaz zisku a ztrát a plánovanou finanční rozvahu. Pro prokázání pozitivního vývoje z hlediska finanční

situace firmy slouží poměrové ukazatele finanční analýzy. Mezi tyto patří zejména ukazatel rentability, ukazatel likvidity, ukazatel aktivity a ukazatel zadluženosti. Vždy je dobré provést také výpočet bodu zvratu (Srpková a kolektiv, 2011, s. 29 – 30).

3.3.1.11 Přílohy (podpůrná dokumentace)

Tato část podnikatelského plánu by měla obsahovat nějaké informativní, doplňující nebo vysvětlující materiály (např. korespondence se zákazníky, dodavateli apod.). Hlavní text by měl obsahovat odkazy na tyto doplňující materiály (Koráb, Mihalisko, 2005, s. 30).

3.4 Franchising

Mnoho velkých a úspěšných firem v současnosti vděčí za svůj dynamický rozvoj a konkurenční postavení na trhu právě franchisingu. Franchisingové koncepty, které byly nejuspěšnější, se dokázaly vypracovat od místního trhu až ke globálnímu trhu. Dle odhadů Mezinárodní franchisingové organizace existuje v současnosti na trhu po celém světě okolo šestnáct tisíc samostatných franchisingových koncepcí (Tamchyna, 2005, s. 1). V současné době, kdy už hodnota firem závisí především na nehmotných hodnotách (informace, znalosti, know-how) a schopnosti tyto hodnoty předávat dál a aplikovat, lze v budoucnu očekávat, dle více prognostických vizí, ještě větší nárůst firem založených na franchisingovém konceptu. Dokonce je dost pravděpodobné, že franchising se v budoucnu stane dominující formou maloobchodu (Tamchyna, 2005, s. 3).

3.4.1 Definice franchisingu

Dle Řezníčkové: „*Franchising je forma podnikání, založená na vytváření kooperačních vztahů. Je jednou z nejrozšířenějších forem vertikální spolupráce velkých a malých firem. Zakladatel systému, franchisor, představuje jádro tvořící koordinační centrum celého systému. Je původcem a majitelem podnikatelského nápadu, který se dále stává předmětem obchodu. Na druhé straně stojí příjemce franchisingu, franchisant, představující partnera, který kupuje určitý výrobek, službu, recept. Nejde samozřejmě jen o samotný výrobek, ale především o ochrannou známku, se kterou se kupuje kompletní „image“ firmy. Vzájemné vztahy mezi franchisorem, jednotlivými franchisanty a ostatními subjekty na trhu, kterými jsou např. banky nebo dodavatelé a přepravní, vytvářejí spolu fungující franchisový systém, který lze jednoduše označit slovem franchising.*“ (Řezníčková, 1999, s. 7).

Dle publikace od autorů Mendelsohn a Acheson: „*Obchodní franchising je poskytnutí licence jednou osobou (poskytovatelem franchisy) jiné osobě (příjemci franchisy), což příjemce franchisy opravňuje k podnikání pod obchodní značkou poskytovatele franchisy*

nebo jeho jménem a k využívání celého souboru nástrojů, zahrnujícího veškeré prvky nezbytné k tomu, aby nevyškolené osoby mohly být uvedeny do podniku, který založil poskytovatel franchisy, a aby jej mohly vést podle předem určených podmínek.“ (Mendelsohn, Acheson, 1994, s. 11).

Dle publikace od autorů Loebel a Lukajová je franchising definován jako: *„smluvní vztah mezi franšizorem a franšizantem, kde se poskytovatel nabízí a zavazuje průběžně pomáhat nabyvateli v oblastech jako know-how a zaškolení. Nabyvatel licence podniká v tomto případě pod jednotným obchodním názvem, formátem nebo postupem, které vlastní nebo kontroluje poskytovatel. Nabyvatel bude také do svého podniku investovat značné prostředky samostatně, z vlastních zdrojů.“ (Loebel, Lukajová, 1994, s. 9).*

Jednoznačná definice franchisingu v současné době neexistuje, avšak nejvýstižnější definici poskytuje Evropská franchisová federace, která franchising definuje jako: *„určitou formu smluvní spolupráce mezi právně nezávislými podnikateli vytvořenou na základě rovnoprávnosti, kde na jedné straně stojí franchisový podnikatel „franchisor“ a na druhé straně jeden nebo více podnikatelů „franchisantů“.“ (Řezníčková, 1999, s. 6).*

3.4.2 Základní pojmy a znaky franchisingu

Základní terminologie podnikání na bázi franchisingu obsahuje vícero výrazů, které je nutno znát:

- **franchising** – jde o licenci (právo), která opravňuje franchisanta užívat za úplatu nápad (myšlenku) jiného podnikatele; franchisant využívá know-how, průmyslová práva, školení, podporu franchisora
- **franchisor** – poskytovatel licence
- **franchisant** – příjemce licence
- **franchisingová smlouva** – smlouva (právní základ spolupráce), která upravuje vzájemný vztah mezi franšizorem a franšizantem
- **franchisová síť nebo řetězec** – síť propojující franchisora se všemi jeho franšizanty
- **franchisový balík** – souhrn práv a povinností vyplývajících pro franchisanta z daného franchisového konceptu (umožňuje provoz franchisy)
- **franchisový poplatek** – poplatek za poskytnutí franchisingové licence, jde o jednorázový vstupní a průběžný poplatek

- **master franchisant** – hlavní příjemce, držitel tuzemské franchisové licence udělené zahraničním franchisorem
- **master franchisingová smlouva** – smlouva, která upravuje základní vztahy mezi master franchisorem a master franchisantem, opravňuje master franchisanta uzavírat franchisingové smlouvy s jednotlivými franchisanty (Řezníčková, 1999, úvod)

Z rozboru franchisingových definic vyplývají, dle publikace od Řezníčkové, následující charakteristické znaky franchisingu:

- „*dlouhodobá smluvní spolupráce franchisora a franchisanta,*
- *vertikálně organizovaná struktura systému,*
- *právní a částečně podnikatelská samostatnost franchisanta,*
- *poskytování práva užívat ochrannou známku, obchodní firmu (jméno) franchisora, obchodní značku jeho výrobků a/nebo služeb a/nebo technologií, výrobní a obchodní tajemství, know-how, image, zkušenosti a různé odbytové a marketingové programy,*
- *povinnost franchisanta jednat stanoveným způsobem,*
- *právo franchisora řídit a kontrolovat franchisový systém,*
- *podpora franchisora při výstavbě a vedení podniku“ (Řezníčková, 1999, s. 8).*

3.4.3 Druhy franchisingu

Franchising lze klasifikovat z více hledisek, a v této části práce jsou uvedeny nejznámější druhy franchisingu.

a) Dělení dle historického hlediska:

- *výrobní franchising* – jde o povolení k prodeji jistých značkových výrobků, franchisant obdrží od franchisora kompletní a přesný postup výroby apod.
- *podnikatelský franchising* – v tomto případě franchisant získává podnikatelský nápad, know-how, pomoc od franchisora ne jenom finanční, ale také například při hledání vhodných prostor apod.

b) Dělení dle předmětu podnikání:

- *průmyslový franchising* – franchisant se zaměřuje na výrobu výrobků dle specifikace franchisora a současně tyto výrobky prodává pod jeho ochrannou známkou,
- *distribuční franchising* – tento typ je zaměřen především na prodej výrobků, kdy franchisant je oprávněn prodávat výrobky které nesou označení franchisora,

- *servisní franchising* (franchising služeb) – předmětem podnikání pro franchisora je v tomto případě poskytování služeb, samozřejmě pod označením franchisora,
 - *velkoobchodní franchising* – jde o podnikání na velkoobchodní úrovni, kdy franchisant distribuuje výrobky (pod jménem franchisora) maloobchodníkům, ale nikoliv konečným spotřebitelům.
- c) Dělení dle osoby franchisanta:
- franchising mezi fyzickými osobami jako podnikateli.
 - franchising mezi právníckými osobami,
 - smíšený franchising.
- d) Vertikální dělení:
- *jednostupňový franchising*, kdy franchisor poskytuje franchising pouze franchisantům na stejné úrovni
 - *vícestupňový franchising*, kdy existuje více úrovní franchisantů.
- e) Dělení dle vztahu ke třetím osobám:
- *master-franchising* – v tomto případě poskytuje franchisor franchisantovi právo poskytovat franchising dalším franchisantům, z franchisanta se tak stává v podstatě franchisor, ale s poněkud omezenými pravomocemi, tyto pravomoci jsou vždy vymezeny smluvně
 - *jednoduchý franchising* – v tomto případě franchisant nemá dostatečné pravomoci k tomu, aby poskytoval jakékoliv důležité informace týkající se franchisingového konceptu třetím osobám.
- f) Dělení dle teritoriálního hlediska:
- *národní franchising* – franchisor a franchisant jsou z jednoho státu
 - *mezinárodní franchising* – je poskytován do jiného státu
- g) Dělení dle exkluzivity výrobků:
- *minifranchising* – je určen jenom pro malý okruh spotřebitelů, jde o exkluzivní výrobky od exkluzivních firem
 - *franchising týkající se běžných výrobků* (Řezníčková, 1999, s. 10 – 12).

3.4.4 Výhody a nevýhody franchisingu

Franchisingový způsob podnikání představuje pro obě smluvní strany (franchisora i franchisanta) množství výhod, ale také nevýhod. Pro obě strany je však důležité, aby dělaly všechno proto, aby nevýhody byly minimalizovány a výhody maximalizovány. Zejména co se týče společných cílů obou stran, mezi které patří např. výhodnější pozice na trhu, nižší

náklady, reálnější finanční hospodaření nebo promyšlenější organizace řízení (Řezníčková, 1999, s. 15).

Zde uvedené výhody a nevýhody franchisingu lze považovat za obecné u všech typů franchisingu.

3.4.4.1 Výhody pro franchisora

Pro franchisora je bezpodmínečnou výhodou vytvoření vlastní struktury rozsáhlé odbytové sítě a její další rozšiřování, ke kterému se vztahuje i rozšíření přímého podílu na trhu bez nutnosti většího množství kapitálových vkladů. Franchising se tak pro něj stává výborným prostředkem pro expanzi s minimálním vkladem kapitálu (franchisant si buduje svůj podnik z vlastního kapitálu). Tím, že franchisant si svůj podnik buduje z vlastního kapitálu, tak se franchisorovi snižují náklady na otvírání nových poboček, tudíž je to pro nefinančně výhodnější. Zároveň získává určité procento z obratu svých franchisantů, které může použít například pro další vývoj svého know-how nebo některých dalších prvků franchisingu. Franchisor si také může rozdělit trh na dílčí části a dle toho rozmístit podniky svých franchisantů, aby si vzájemně nekonkurovali. Tím také dokáže lépe kontrolovat a řídit prodej svých výrobků nebo služeb. Jelikož si klade podmínky na franchisanty, tak do jednotlivých prodejen obsazuje jenom způsobilé franchisanty, kterým poskytuje ještě potřebná školení, a tímto způsobem si zabezpečuje kvalitní pracovníky. Nelze opomenout také to, že franchisant pracuje na svůj vlastní účet, takže má maximální zájem na vlastní podnikatelské aktivitě, která je samozřejmě zaměřena na co největší zisk a bezproblémový chod podniku.

3.4.4.2 Výhody pro franchisanta

Ne jenom pro franchisora, ale také pro franchisanta má franchisingový způsob podnikání nespočetné výhody. Mezi tyto patří zejména možnost získat firmu, která prodává identifikovaný a ověřený produkt ověřeným způsobem, který je již na trhu stabilizovaný, a to umožňuje rychlejší realizaci zisku. Franchisant získává aktuální know-how prostřednictvím různých školení. Získává také aktualizovanou marketingovou koncepci, která je předem vyzkoušená a ověřená (Řezníčková, 1999, s. 16 – 17), zákazníkům tedy prodává všeobecně známý a inzerovaný výrobek. Zákazník již zná obchodní značku, kvalitu výrobků nebo služeb, nebo také design prodejen. Franchisant tak ušetří náklady spojeny s reklamou. Velkou výhodou je také finanční pomoc od Mezinárodní franchisingové asociace, která financuje tu část kapitálu, jež je vyžadována na zařízení a sklady. Vybavení se pak splácí 5 let. Mezi jednu z největších výhod patří možnost získat územní ochranu, vlastní prodejní zónu, exkluzivní

smlouvy apod. (Koráb, Doležalová, 2006, s. 39). Nelze také opomenout zvýšenou kreditní schopnost jako velkou výhodu, jelikož banky poskytují ochotněji úvěry osobám s ověřenými podnikatelskými plány, za kterými jako garant a ručitel stojí známá a silná společnost – franchisor. Banky považují franchising za bezpečnější formu podnikání. A existuje ještě mnoho dalších výhod pro franchisanta (Řezníčková, 1999, s. 16 – 18).

3.4.4.3 Makroekonomické výhody

Franchising s sebou přináší i množství makroekonomických výhod nejen z hlediska hospodářství, ale také pro spotřebitele. Z hlediska hospodářství je velkou výhodou právě tvorba samostatných nových podniků a také udržení stávajících podniků, z čehož plyne i tvorba nových a udržení stávajících pracovních míst, a tím dochází k rychlejší restrukturalizaci hospodářství. Také tím dochází k zachování středního podnikatelského stavu. Franchising také garantuje spotřebitelům stabilitu kvality a kvalitní výrobky (nebo také služby), které jsou chráněny ochrannou známkou, napomáhají lepšímu přehledu trhu a transparentnosti cen (Řezníčková, 1999, s. 18).

3.4.4.4 Nevýhody pro franchisora

Nevýhodou pro franchisora může být například nižší míra kontroly nad podnikem. Jelikož franchisant vystupuje jako samostatný podnikatel, může nabýt dojmu větší samostatnosti a snažit se tak osamostatnit. V tomto případě se může stát, že franchisor si vychová ze svého franchisanta budoucího konkurenta. Důležitá je tedy dobrá komunikace mezi poskytovatelem a příjemcem franchisy. Nežádoucí je také efekt nátlaku ze strany franchisanta, který se snaží prosadit také prodej jiných výrobků nebo služeb, než jaké mu poskytuje franchisor. Tento efekt lze však minimalizovat díky franchisinové smlouvě, která franchisantovi stanovuje určité procento jiných výrobků nebo služeb, které může poskytovat (Řezníčková, 1999, s. 19 – 20). Pro franchisora může být také obtížné nalézt vhodné kandidáty na pozici franchisantů (Koráb, Doležalová, 2006, s. 38 – 39).

3.4.4.5 Nevýhody pro franchisanta

Pro franchisanta může být nežádoucí neustálá kontrola ze strany franchisora a s tím spojená částečná omezenost podnikatelské samostatnosti. Také vstupní náklady jsou pro franchisanta poměrně vysoké a nelze počítat s tím, že kapitálová návratnost bude okamžitá. Franchisingová smlouva by však měla být koncipovaná tak, aby franchisant po dobu její účinnosti alespoň amortizoval svoje vstupní investice. Dále musí franchisant platit franchisové poplatky (procento ze zisku, příspěvek na reklamu) i tzv. pravidelné platby.

Za pravidelné platby jsou považovány platby za image, za trvalou pomoc nebo zdokonalování na výrobcích, které provedl franchisor (Řezníčková, 1999, s. 20 – 21). V celé řadě případů se také může stát, že franchisant bude omezován z hlediska způsobu prodeje, stanovování ceny, prodejního sortimentu apod. a někdy se také může stát, že franchisant se dostane do pozice zaměstnance (Koráb, Doležalová, 2006, s. 39).

3.4.4.6 Makroekonomická rizika

Hlavním a zásadním rizikem z makroekonomického hlediska je nebezpečnoství monopolizace trhu jistých výrobků či služeb expandujícím franchisorovým podnikem, popřípadě v dominanci několika konkurenčních firem (Řezníčková, 1999, s. 21).

3.4.5 Franchising v České republice

Franchising se v České republice začal rozvíjet po roce 1989 (tehdy ještě v Československu) v souvislosti s politickými a hospodářskými změnami v krajině. Avšak o začátku franchisingu v České republice se dá mluvit až od roku 1991, kdy začali vznikat první franchisové systémy. V tomto roku se začaly na našem území objevovat franchisové sítě jako McDonald's, Yves Rocher, Obi apod. Zpočátku však na našem trhu nebyly příliš příznivé podmínky pro rozvoj těchto sítí, zejména z důvodu nedostatku informací franchisingu. Chyběla ne jenom literatura a zkušenosti, ale také někdo, kdo by se ujal organizace nějakých seminářů nebo konferencí zabývajících se podnikáním formou franchisingu. Také na počátku 90. let 20. století byla podnikatelská kultura na našem území na velmi nízké úrovni (*Franchising.cz*).

V roce 1993 byla založena Česká asociace franchisingu (ČAF), která představuje významný mezník v rozvoji franchisingu v ČR. Hlavním cílem ČAF je podporovat rozvoj stávajících franchisových systémů a snažit se vytvářet lepší a příznivější podmínky pro vznik a rozvoj dalších franchisových systémů (*Franchising.cz*). Členem ČAF se může stát pouze tuzemský podnikatelský subjekt, který úspěšně působí na tuzemském trhu více než 2 roky a jako poskytovatel franchisingového konceptu má alespoň 2 franchisanty nebo je držitelem master licence světové firmy. Od roku 2005 je ČAF také členem Evropské franchisové federace (EFF), (Vojík, 2010).

Velký rozvoj franchisových licenčních smluv nastal od roku 2010, kdy v tomto roku překročil počet franchisových systémů na našem území počet 150.

Tab. 4: Důležité mezníky ve vývoji franchisingu v ČR (zdroj: Franchising.cz).

rok	Důležité mezníky
1991	Na český trh vstupuje první franchisový řetězec – McDonald's
1993	Založení České asociace franchisingu
2008	Provoz zahajuje specializovaný portál věnovaný tématice franchisingu Franchising.cz
2010	Počet franchisových konceptů v ČR překročil 150
2011	Na českém trhu dominují franchisové koncepty původem z ČR
2012	Začal vycházet čtvrtletník Vlastní firma FRANCHISING
2012	Počet franchisových poboček v ČR překročil hranici 5 000
2013	Počet franchisových konceptů v ČR překročil 200
2015	Počet franchisových poboček v ČR překročil hranici 6 500 a počet franchisových konceptů v ČR překročil 250

3.4.6 Franchisingová smlouva

K vymezení právních vztahů mezi franchisorem a franchisantem slouží franchisingová smlouva. Obsahuje veškeré principy a pravidla nutné pro správné fungování vztahu mezi oběma smluvními stranami a je základem jejich dlouhodobé spolupráce.

Franchisingová smlouva je dle autorů Grosse a Skaupyho definována takto: „*Franchisingová smlouva je označením oboustranných závazků v rámci dlouhodobých vztahů franchisora a franchisanta, samostatných podnikatelů, za dohodnutou odměnu poskytovat služby, prodávat zboží pod určitým obchodním jménem, ochrannou známkou, využívat franchisorova průmyslová práva, jakož i jeho technické a průmyslové zkušenosti a v neposlední řadě rozvíjet organizační a reklamní systém, při kterém franchisor poskytuje franchisantovi radu, pomoc a vykonává nad jeho podnikáním kontrolu.*“ (Řezníčková, 1999, s. 31).

Vzhledem ke skutečnosti, že franchisingová smlouva není v rámci stávající právní úpravy v ČR uvedena jako samostatný smluvní typ obchodního zákoníku, ani jako samostatný smluvní typ v občanském zákoníku, je franchisingová smlouva inominátní smlouvou

a nachází své právní vyjádření pouze v ustanovení § 269 odst. 2 Obchodního zákoníku (Řezníčková, 1999, s. 32).

Jak uvádí ve své publikaci autorka Řezníčková: „*Franchisingová smlouva je jediným a pro smluvní strany zásadním a základním pramenem a dokumentem, který upravuje jejich vzájemný vztah a který smluvním stranám stanovuje jejich práva a ukládá jim povinnost. Franchisingová smlouva by proto měla být zcela dokonalým a perfektním dokumentem, aby se smluvní strany vyhmuly případným sporům, které by z nevhodného smluvního ujednání mohly mezi nimi vzniknout.*“ (Řezníčková, 1999, s. 32).

3.4.6.1 Proces uzavírání franchisingové smlouvy

Proces uzavírání franchisingových smluv je vícefázový. V *první fázi* se franchisor snaží najít nejvhodnějšího franchisanta prostřednictvím informačních kanálů, mezi které patří například inzeráty, reklama, internet, franchisingové veletrhy apod. Podstatou *druhé fáze* je kontakt franchisora s potenciálním franchisantem. Franchisant je obeznámen s informacemi týkajícími se franchisového systému podnikání daného franchisora a licence s tím spojenou. Franchisant musí ještě vyplnit formulář (týká se to jeho osobních údajů, údajů spojených s jeho předchozím nebo současným povoláním, finančním zázemím apod.). Ve *třetí fázi* franchisor hodnotí formulář, který potenciální franchisant vyplnil. Pokud franchisor vyhodnotí, že potenciální franchisant splňuje jeho požadavky, tak ve *čtvrté fázi* je pozván na pohovor (Řezníčková, 1999, s. 34 – 35).

3.4.6.2 Obsah franchisingové smlouvy

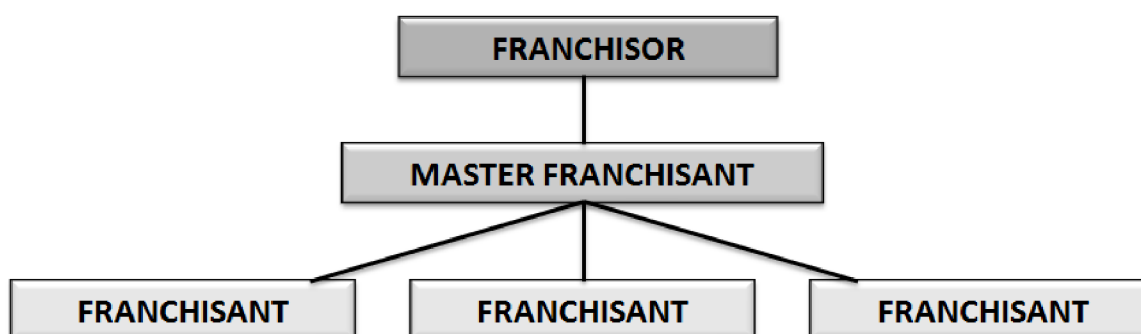
Jak již bylo uvedeno dříve v kapitole 3.4.6, franchisingová smlouva je právním základem fungování každého franchisového podniku. Tato smlouva by měla být co nejpřesnější a nejpodrobnější, aby bylo zajištěno řádné fungování franchisového vztahu, a aby byly vyloučeny případné spory mezi smluvními stranami. Každá franchisingová smlouva by měla obsahovat, dle publikace od Řezníčkové, tyto body:

- „*stanovení typu spolupráce smluvních partnerů,*
- *předmět smlouvy, včetně práv na označení, vzhled obchodů a provozoven a dalších identifikačních znaků franchisora,*
- *rozsah smlouvy a specifikace prodávaných výrobků a/nebo poskytovaných služeb a/nebo technologií,*
- *postavení a práva franchisora,*
- *postavení a práva franchisanta,*

- *oprávnění a povinnosti franchisora rozvíjet a dále zdokonalovat franchisový systém,*
- *povinnosti franchisora,*
- *povinnosti franchisanta,*
- *vztahy v rámci franchisové sítě, vztahy ke konkurenci a ke třetím osobám,*
- *dodací a platební podmínky a vedení účetnictví,*
- *školení franchisanta a jeho zaměstnanců,*
- *franchisové poplatky,*
- *předkupní právo franchisora a podmínky prodeje či postoupení franchisového podniku,*
- *právní nástupnictví,*
- *délka trvání franchisingové smlouvy a možnosti dalšího prodloužení,*
- *podmínky ukončení smlouvy a důvody pro odstoupení od smlouvy,*
- *následky ukončení smlouvy a vzájemné vypořádání“ (Řezníčková, 1999, s. 37 – 38).*

3.4.6.3 Master franchisingová smlouva

Master franchisingová smlouva je typem franchisingové smlouvy, tudíž by měla obsahovat náležitosti uvedeny výše v kapitole **3.4.6.2** a krom toho, aby ji bylo možné označit za master franchisingovou smlouvu, je nutné, aby obsahovala ještě oprávnění franchisanta (master franchisanta) poskytovat dále ve smluvně vymezeném území franchising dalším franchisantům (tzv. sublicenci). Master franchisiant pak vůči přímým franchisantům vystupuje jako quazi-franchisor (Řezníčková, 1999, s. 50).



Obr. 3: Znárodnění master franchisingu (zdroj: vlastní zpracování na základě publikace od Řezníčkové, 1999, s. 12).

3.5 Analýza trhu

K tomu, aby bylo možné vytvořit úspěšný podnik, úspěšnou strategii a dosáhnout konkurenční výhody, je potřeba nejdřív nalézt souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Při formulaci strategie je nutné vycházet z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza obsahuje techniky pro identifikaci vztahu mezi podnikem a jeho okolím. Tato identifikace zahrnuje makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty apod. Důležité je brát potaz všechny relevantní faktory, které by mohly ovlivňovat konečné cíle podniku. Zejména jde o analýzu orientovanou na vnější prostředí podniku a analýzu orientovanou na vnitřní zdroje a schopnosti podniku. Strategická analýza je znázorněna na **Obr. 4**. Pro analýzu vlivů makrookolí se používají zejména dvě metody, a to PEST analýza a metoda „4C“. Tradičním přístupem pro analýzu mikrookolí je Porterův model pěti sil (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 8 – 11).



Obr. 4: Strategická analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě publikace Sedláčková, Buchta, 2006, s. 10).

3.5.1 PEST analýza

PEST analýza (jiným názvem SLEPT analýza) se zabývá zejména čtyřmi klíčovými faktory makroprostředí. Za klíčové lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16). PEST analýza by měla pozůstat z co největšího množství nezávislých faktů a provádí se zejména v tom případě, když chceme např. realizovat nějaký velký projekt, investovat do podniku nebo uzavřít

strategickou alianci s někým z jiného státu. PEST v překladu znamená „škůdce“, ale v současnosti existuje mnoho variací této analýzy (SLEPT, STEEPLE aj.), (*Businessvize.cz*).

Politické a legislativní faktory

Politické faktory mohou mít na chod podniku pozitivní i negativní vliv. Pro podnik je důležitá politická stabilita, která ovlivňuje podnikové cíle. Každého podniku se dotýkají politická omezení prostřednictvím daňových zákonů, cenové politiky, ochrany životního prostředí, regulace importu a exportu apod. Tyto politická omezení samozřejmě ovlivňují rozhodování o budoucnosti podniku (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 17).

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky a vyplývají zejména ze základních směrů ekonomického rozvoje. Pro plnění cílů jsou bezprostředními indikátory zejména míra ekonomického růstu, úroková míra, daňová politika, směnný kurz a míra inflace. Jak uvádí ve své publikaci autoři Sedláčková a Buchta: „*Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a opačně. Úroveň úrokové míry působí na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků. Nízká úroveň úrokové míry představuje příležitosti pro realizaci podnikových záměrů. Vliv míry inflace je jedním ze základních ukazatelů charakterizujících stabilitu ekonomického vývoje.*“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 17). Příliš vysoká míra inflace působí na rozvoj ekonomiky negativně. Ekonomické prostředí je pro podnik významné i z hlediska odhadu ceny pracovní síly nebo odhadu ceny produktů a služeb (*Businessvize.cz*).

Sociální a demografické faktory

Sociální prostředí je spojené s životním stylem obyvatelstva, věkovou strukturou obyvatelstva, demografickými ukazateli nebo třeba s velikostí populace. Jedná se o faktory, které určují chování zákazníků (spotřebitelů) a i tyto faktory se neustále vyvíjejí (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 18).

Technologické faktory

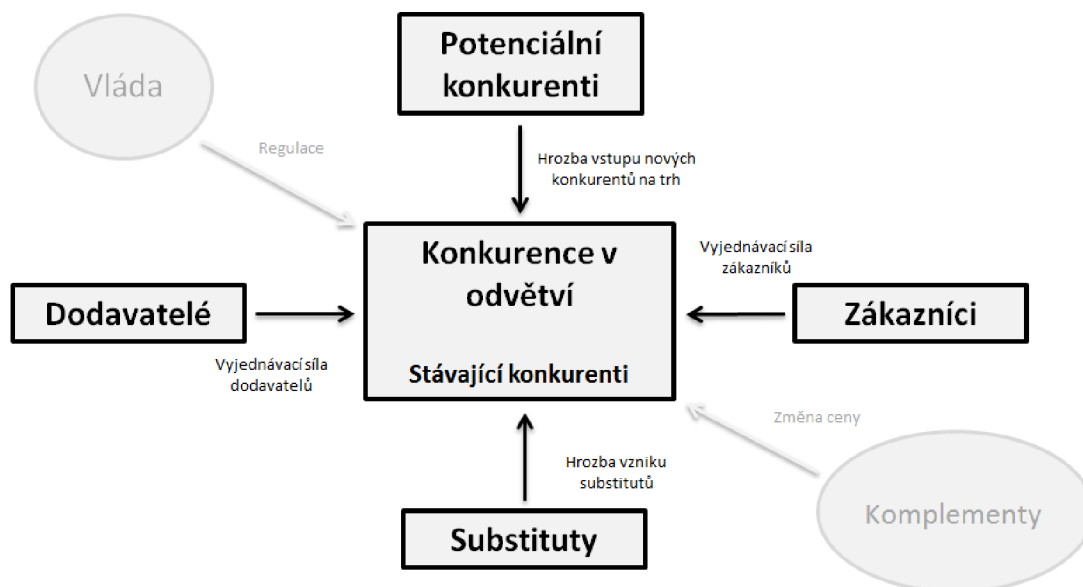
Co se týče technologického prostředí, je důležité se zamyslet nad infrastrukturou podniku, nad otázkami dopravy (včetně potrubí, surovin, elektrické energie, telekomunikací apod.), nad zaměřením průmyslu, nad stavem aplikované vědy a výzkumu apod. (*Businessvize.cz*). Je důležité sledovat nejnovější trendy v oboru podnikání a předvídat budoucí vývoj směrů

technického rozvoje. Příkladem můžou být investice do technologií, které šetří životní prostředí.

3.5.2 Porterův model pěti sil

Pro analýzu mikroprostředí se využívá Porterův model pěti sil, který je orientován na rozbor konkurenční situace, jelikož konkurenční pozici a úspěšnost podniku bezprostředně ovlivňují konkurenční síly. Mezi pět hlavních přístupů (jsou uvedeny na **Obr. 5**), které tvoří mikroprostředí podniku, patří:

- rivalita mezi konkurenčními podniky,
- hrozba substitučních výrobků,
- hrozba vstupu potenciálních konkurentů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla kupujících (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 47 – 48).



Obr. 5: Porterův model pěti sil (zdroj: vlastní zpracování na základě internetového zdroje Managementmania).

Jak ve své publikaci uvádí M. Dedouchová: „Dle Portera tyto síly působí silněji na podniky uvnitř mikro-okolí a omezují je ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. V Porterově modelu může silná konkurence vypadat jako hrozba, protože snižuje zisk. Slabá konkurence může vypadat jako příležitost, protože dovoluje podniku dosahovat vyššího zisku.“ (Dedouchová, 2001, s. 17).

Cílem každé firmy je nalézt takové postavení v odvětví, kdy podnik dokáže nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 59).

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Mezi stávajícími konkurenčními podniky je nutné soupeření o upevnění nebo zlepšení své pozice na trhu. Pro každý podnik je podstatné získání nějaké konkurenční výhody. Z toho vyplývá, že jakmile některý z konkurentů učiní jistý strategický krok, lze očekávat, že ostatní konkurenti odpovědí určitým protitahem. Konkurenční trhy tedy lze chápat jako ekonomické bojiště. Podniky nejčastěji „bojují“ pomocí nástrojů, které zahrnují cenu, kvalitu, služby, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály, nové výrobky apod.

Čím více je na trhu konkurentů, tím kreativnější musí firmy být, aby se na trhu uplatnily. Obvykle jsou nejvíce stabilní trhy, na kterých operuje jeden dominantní podnik, a ostatní podniky nemají příliš velkou šanci toto postavení změnit. Pokud dochází na trhu k rychlému růstu, podniky dosahují svých cílů snáz a na trhu je menší rivalita. Naopak pomalý růst v odvětví může být příčinou vysoké konkurence (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 48 – 50)

Hrozba substitučních výrobků

O substitutech je nutno přemýšlet tak, že je potřeba pochopit potřeby, které daný obor uspokojuje. V této situaci se substitutem myslí cokoli, co zákazníkovi nahradí produkt nebo službu, kterou náš podnik poskytuje. Zákazníci mohou na základě substitutů srovnávat ceny, kvalitu, výkon. Podniky si tudíž musí být vědomy toho, že konkurenční substituty limitují ceny, a proto si podniky nemůžou stanovit příliš vysoké ceny, aby nemotivovaly zákazníky k přechodu ke konkurenci. Dá se tedy říci, že konkurenční síla podniku je tím významnější, čím nižší je cena produktu nebo služby, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady na přechod zákazníka (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 50 – 51)

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

V progresivně se rozvíjejících oborech je významnou hrozbou i vstup nových konkurentů na trh. Typickým příkladem rychle se rozvíjejícího trhu je trh s chytrými telefony (*Businessvize*). Velikost hrozby vstupu nových konkurentů souvisí zejména se dvěma faktory, a to očekávanou reakcí ostatních konkurentů a vstupními bariérami. Když jsou bariéry pro vstup do odvětví nízké, tak hrozba vstupu potenciálních konkurentů je vysoká. Typickými vstupními bariérami jsou: úspory z rozsahu a zkušenostní efekt, technologie a speciální know-

how, znalost značky a oddanost zákazníků, kapitálová náročnost, absolutní nákladové výhody, přístup k distribučním kanálům, legislativní opatření a státní zásahy (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 51 – 53). Samozřejmě cílem podniků, které už v daném odvětví na trhu jsou, je co nejvíc zmírnit dopad, jakým nový konkurent může na trhu udeřit, popřípadě nového konkurenta kompletně zneškodnit (Dedouchová, 2001, s. 18).

Vyjednávací síla dodavatelů

O rivalitě v daném odvětví rozhoduje i síla a vliv dodavatelů. Je pochopitelné, že dodavatelé se snaží pro sebe vyjednat co nejvýhodnější podmínky, a tak vyvíjejí tlak na cenu dodávaných produktů. Silní dodavatelé, jakými jsou například dodavatelé surovin, energie, technologie apod. mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 54).

Vyjednávací síla kupujících

Tak jako dodavatelé, i kupující mohou na podnik vyvíjet určitý tlak a mohou způsobit ztráty potenciálních zisků podniků v daném odvětví. Kupující tak mohou využívat svoji sílu k tomu, aby si vymáhali další výhody (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 54).

3.5.3 SWOT analýza

Základním nástrojem pro vyhodnocení současného stavu podniku z různých hledisek je SWOT analýza. Pomocí SWOT analýzy se odhalí silné a slabé stránky společnosti a zároveň i její příležitosti a hrozby spojeny s trhem, tudíž lze na základě ní načrtnout možné alternativy budoucího vývoje. Hlavním účelem SWOT analýzy by mělo být posouzení vnitřních předpokladů podniku k uskutečnění jistého podnikatelského záměru, a na základě toho vytvořit určitý strategický plán. Matice SWOT analýzy je zobrazena na **Obr. 6** (Debnárová, Rumlerová, 2012, s. 5 – 7).

SWOT analýza se dělí na analýzu SW a analýzu OT. Je lepší začít od analýzy OT (příležitostí a hrozeb). Příležitosti a hrozby přicházejí z vnějšího prostředí podniku, jde jak o makroprostředí (politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické faktory), tak o mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, konkurence, odběratelé, veřejnost, konkurence). Pak se zpravidla provádí SW analýza týkající se vnitřního prostředí podniku (Jakubíková, 2008, s. 103).

Interní	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Externí	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

Obr. 6: Matice SWOT analýzy (zdroj: vlastní zpracování na základě publikace Jakubíková, 2008, s. 103).

Postup tvorby SWOT analýzy:

- analýza interního prostředí,
- analýza externího prostředí,
- hodnocení (bodování) jednotlivých parametrů v rámci kvadrantů,
- doplnění analýzy o další rozměry a přiřazení váhy parametrům,
- vynásobení hodnoty váhy s hodnocením,
- sečtení vynásobených hodnot v každém kvadrantu,
- sečtení interní části SWOT analýzy,
- sečtení externí části SWOT analýzy,
- vypočtení konečné bilance (od hrozeb se odčítají příležitosti), (Debnárová, Rumlerová, 2012, s. 12).

Při zpracovávání SWOT analýzy by se měly respektovat tyto zásady:

- závěry SWOT by měly být *relevantní*, tzn., že pro každý účel by měla být zpracovávána zvlášť,
- SWOT by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy,
- když je SWOT součástí strategické analýzy, pak by měla být identifikována pouze „strategická“ fakta,
- SWOT by měla být objektivní,
- síla působení jednotlivých faktorů ve SWOT tabulce by měla být ohodnocena podle významu,
- je dobré, když jsou data ve SWOT tabulce označeny (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 98 – 99).

4. ANALÝZA PROBLÉMU

V této části práce jsou shrnuty aktuální informace o stavu franchisingu v České republice. Nacházejí se zde i důležité informace o společnosti, která poskytuje franchisingovou licenci včetně všech požadavků na budoucí prodejnu a budoucího frančisanata. Dle požadavků byla provedena analýza trhu (vnějšího i vnitřního) a na základě této analýzy bude dále v kapitole Chyba! Nenalezen zdroj odkazů. zpracován podnikatelský plán.

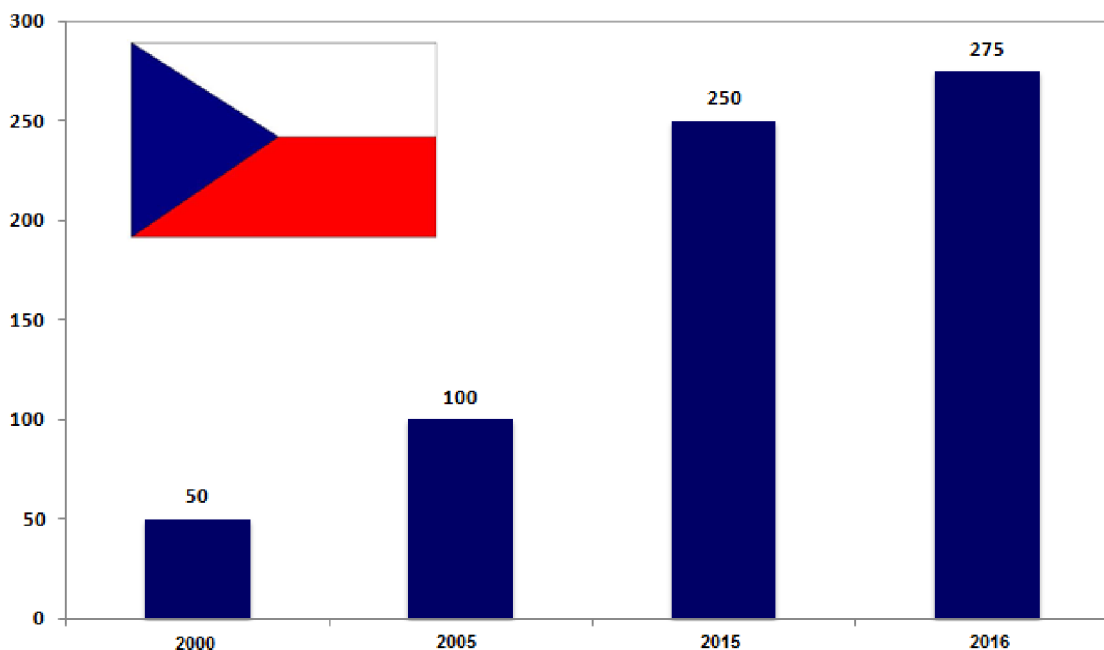
4.1 Aktuální stav franchisingu

V této části práce jsou uvedeny informace o současném stavu franchisingu v ČR.

4.1.1 Aktuální stav franchisingu v České republice

Vstup České republiky do Evropské unie způsobil, že Česká republika není izolovaná od světového trhu, ale přispívá ke globalizaci, rozvoji a propojování trhů tím, že rok od roku dochází k expanzi dalších a dalších franchisových systémů ze zahraničí do ČR. Z roku na rok se zvyšuje ne jenom nabídka franchisových systémů, ale také poptávka ze strany podnikatelů po tomto způsobu podnikání. Franchisová forma podnikání představuje mnoho výhod, uplatňuje se zejména v oblasti malých a středních firem a pro podnikatele jde o relativně bezpečnější formu podnikání a relativně vysokou rentabilitu vloženého kapitálu. Master franchising je nejvíce uplatňovanou formou při expanzi na nové (zejména zahraniční) trhy. Za neustálý rozvoj franchisingu v ČR lze připisovat zásluhy také ČAF a jejím aktivním členům, kteří se neustále snaží poskytovat nové a nové informace na poli franchisingu. Významné jsou také mezinárodní franchisingové internetové portály, kde se dá nalézt značné množství potřebných informací (*Pravniprostor.cz*).

Dle informací z roku 2011 působilo v ČR okolo 150 franchisových sítí, počet franchisových poboček činil 3 470 a počet frančisantů činil 2 029. Celkový počet provozoven v tomto roku byl v ČR 8 552, tudíž franchisové pobočky tvořily 40 % podílu na trhu (*Franchising.cz*). V současnosti je na českém trhu okolo 270 franchisových systémů (dle statistických údajů ČAF) vykazujících prvky franchisového podnikání. Nejvíce se franchising uplatňuje v gastronomii, síti hotelů, maloobchodních prodejen nebo služeb (*Pravniprostor.cz*).



Obr. 7: Vývoj franchisových systémů v ČR od roku 2000 do roku 2016 (zdroj: vlastní zpracování na základě statistických dat).

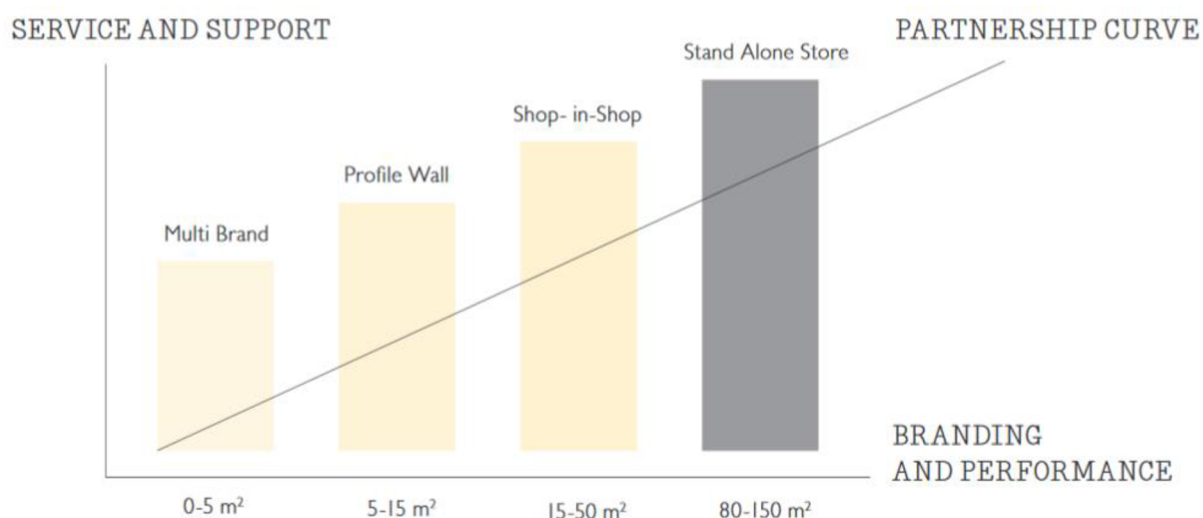
4.2 O společnosti

Jedná se o dánskou společnost zabývající se prodejem originálního oblečení. Především dámského a dětského a v neposlední řadě i pánského.

4.2.1.1 Příběh společnosti

Společnost vznikla v roce 1981 jako reakce na monotónní a uniformní módu toho času. Společnost byla založena bratry Holsteinovy, kteří pocházeli z rodiny keramiků, tudíž estetika a řemeslné zpracování se staly hnací silou pro vznik jejich společnosti. První obchod byl otevřen v roce 1982 v Dánsku v Helsingor a brzy došlo k rozšíření na vícero prodejen. Značka získala v roce 1995 prestižní dánské ocenění Guldknappen (neboli v překladu zlaté tlačítko). V roce 1998 WYA, s.r.o. již expandovala do Stockholmu, kde byla otevřena první provozovna za hranicemi a v roce 2003 společnost rozšířila svůj sortiment také o dětské oblečení. Jednalo se o stylové a funkční dětské oblečení s ženskými prvky pro děvčata, které chtějí vypadat jako jejich maminky. WYA, s.r.o. pokračovala ve své expanzi na několik dalších zahraničních trhů. V roce 2007 byla společnost odprodána dánskému soukromému investičnímu fondu AXCEL. Později v roce 2010 společnost rozšířila svůj sortiment ještě o módu pro novorozence a v roce 2014 bylo dosaženo toho, že se značka WYA, s.r.o. prodávala ve 25 zemích ve více než 180 prodejnách, přičemž šlo o 70 prodejen v soukromém vlastnictví maloobchodních prodejen. V sto deseti případech šlo o franchisové prodejny.

Mimo toho se WYA, s.r.o. prodává ve více než 1 000 multibrandových prodejnách po celém světě. WYA, s.r.o. tedy neustále expanduje díky neustálé propagaci jména prostřednictvím sociálních sítí a neustálým uzavíráním nových a nových dlouhodobých franchisingových spoluprací (viz **Obr. 8**). Franchisový koncept společnosti je úspěšně ověřen mnoholetými zkušenostmi na tak náročných trzích, jako je Belgie, Anglie, Holandsko, Německo, Spojené Arabské Emiráty, Norsko, Finsko apod. (*Avexsystems.cz*).



Obr. 8: Křivka vyjadřující narůstající spolupráci společnosti s franchisanty (zdroj: materiály od *Avexsystems.cz*).

4.2.1.2 Strategie společnosti

Hlavním cílem a strategií firmy je neustále definovat jasné stanovisko na trhu ve srovnání s konkurencí a neustále expandovat. Neustálou expanzi lze vidět z výrazného vzrůstu v průběhu let, kdy z původní jedné prodejny jsou dnes na trhu téměř dvě stovky prodejen. V současnosti má již firma na trhu silnou pozici, avšak jejím cílem je tuto pozici ještě posílit a urychlit expanzi na nové trhy prostřednictvím otvírání nových prodejen.

Základní strategií firmy je založit stabilní zákaznickou platformu založenou na vysokém výkonu z hlediska trhu a na dlouhodobých partnerstvích.

4.2.1.3 Filozofie společnosti

Společnost WYA, s.r.o. je známá tím, že se inspiruje moderním a bohémským stylem dnešních žen se silným projevem a vizí. A to neustále zůstává firemním nejsilnějším zdrojem inspirace, že chce dát ženám ještě větší možnost projevu. Důvěra a integrita jdou přirozeně ruka v ruce s odvahou a názory, a z toho důvodu společnost umožňuje silným a ambiciózním ženám pomáhat tvořit firemní profil. To je vyjádřeno tím, že šaty, a ženy, které tyto šaty nosí, vypráví příběhy, se kterými se moderní ženy mohou ztotožnit. Říká se tomu „Nošení

vlastního příběhu“ (z anglického „Wear Your Story“). Příběhy lze sledovat na sociálních sítích jako je Facebook, Instagram, Pinterest apod.

4.2.1.4 Design společnosti

Říká se, že šaty dělají člověka, tudíž oděvy nám pomáhají vyprávět příběhy o tom, kdo jsme, a vyjadřují naši jedinečnou osobnost. A přesně z tohoto si společnost bere příklad a každá kolekce a každá iniciativa společnosti je tvořena jako zdroj inspirace vnímat víc. Při navrhování kolekcí společnost věří ve zručnost a bohémský styl dnešních žen. Zručnost návrhářů kolekcí se projevuje zejména v detailech, kterými jsou např. látkou pokryté knoflíky, ručně šité detaily, ručně pletené styly, příjemné materiály, jejich cílem je probouzet vaše smysly. Převážně všechny sbírky společnosti jsou tvořeny přírodními materiály, jako je např. 100% organická bavlna, vlna, hedvábí. Cílem je vytvářet prodyšné, volné kusy, které by v ženách měly vyvolávat pocit ženskosti. Důležitými prvky bohémského podpisu společnosti je také zahrnovat inspiraci z nejrůznějších kultur, jak se o to už pokouší víc desetiletí. Při tvorbě všech kolekcí byly a jsou využívány tradiční i moderní techniky zpracování. Pro společnost je tedy důležité, aby se v šatech, které si žena pořídí do svého šatníku, cítila pohodlně, sebevědomě a hlavně „ve své kůži“. Kolekce společnosti jsou vždy navrhovány v Dánsku v centrále společnosti v idylickém prostředí severního Zélandu a jsou vyráběny v továrnách po celém světě. Továrny jsou v souladu s kodexy společenské odpovědnosti. Značka produkuje pět kolekcí ročně (jaro, léto, podzim, zima a Vánoce) a kolekce na sebe navazují, aby je bylo možné různě kombinovat.

Interiérový design prodejen je taktéž jedinečný jelikož každá prodejna si ho tvoří sama. WYA, s.r.o. má svůj vlastní konstrukční tým architektů, který úzce spolupracuje s každou prodejnou a vytváří její interiérový design.

4.3 Franchisingový koncept

Jak již bylo zmíněno dříve v kapitole 3.4.6 franchisingová smlouva slouží k vymezení právních vztahů mezi franchisorem a franchisantem. Vymezení těchto vztahů je důležité zejména z toho důvodu, aby se zamezilo vzniku případných nepříjemných situací.

4.3.1 Požadavky na franchisanta

Pro společnost by byl nejlepším partnerem člověk, který již pracuje v oboru tudíž má potřebné zkušenosti v oblasti módy, řízení obchodu a také by měl mít finanční prostředky na zahájení podnikání.

Z právního hlediska lze usoudit, že jako nejideálnější se pro osobu nového franchisanta jeví společnost s ručením omezeným, kdy výhodou je, že ji může založit jenom jedna osoba a povinná minimální výše základního kapitálu pro založení společnosti s ručením omezeným je 1 Kč.

Franchisant se dle franchisingové smlouvy zavazuje podílet na tvorbě svého vlastního podniku a zavazuje se plnit tyto požadavky:

- výběr vhodné prodejny s umístěním ve vhodné lokalitě,
- pomáhat při získávání potřebných finančních prostředků,
- podílet se na tvorbě marketingové propagace,
- podílet se na tvorbě obchodního plánu
- respektovat licenční smlouvu, cenovou politiku a image značky franchisora a dodržovat to
- řídit se pokyny mateřské společnosti
- úkolem franchisanta je také podílet se na rozvíjení trhu a podnikání v dané lokalitě.

4.3.2 Nabídka společnosti pro franchisanta

Společnost je přesvědčena, že soukromá iniciativa je nejsilnějším motorem na světě, a proto hledá lidi, kteří chtějí založit svůj vlastní podnik a již mají finanční prostředky na jeho založení a chtějí nechat tyto finanční prostředky růst. A právě partnerstvím se společností člověk může kombinovat touhu mít svůj vlastní podnik a přijímat kontrolu nad svým osudem finančně i osobně, přičemž současně minimalizuje hospodářská rizika. Společnost franchisanta samozřejmě plně podporuje prostřednictvím podpůrného balíčku, který mu má pomoci zejména v těžkých začátcích podnikání. Společnost (franchisor) poskytuje novému franchisantovi pomoc prostřednictvím osobního konzultanta, který mu pomáhá s vedením a plánováním všech důležitých a zásadních kroků ne jenom v začátcích, ale po celou dobu podnikání.

Pomoc poskytovaná franchisantovi od franchisora, resp. konzultanta (zejména při zahajování podnikání) zahrnuje:

- analýzu trhu a její následné vyhodnocení,
- pomoc při vyhledávání vhodných lokalit,
- pomoc při sestavování podnikatelského plánu,
- počáteční výběr sortimentu,
- profesionální zaškolení a motivace zaměstnanců,

- pomoc při přípravě otevření každé provozovny, při instalaci každé prodejny s velmi atraktivním vnějším i vnitřním designem a s přitažlivou prezentací zboží pro zákazníky, tzv. merchandising,
- analýza nákupu,
- finanční plánování (plánování rozpočtu apod.),
- plánování dodávek zboží, logistiky a skladového hospodářství,
- pomoc při sestavování marketingového plánu,
- pomoc při kontaktování centrály nebo týmu designerů,
- pomoc při výběru potřebných IT systémů.

Pro franchisanta má koncept hned několik hlavních výhod:

- „nastartování“ svého vlastního obchodu v rámci osvědčeného konceptu,
- atraktivní úroveň investic,
- monitoring na rychle se rozvíjejícím trhu,
- konkurenční ceny,
- rozsáhlá marketingová podpora,
- výhody již zavedené a na trhu osvědčené značky, kterou zákazníci už znají.

Navíc tím, že tým architektů úzce spolupracuje s každou nově otevírající se prodejnou, vytváří její originální interiérový design. Tento designérský tým navštíví každou nově vybranou prodejnu a na základě možností v daném prostoru vytvoří vizualizaci. Toto setkání slouží také k diskusi případných možností a přání ze strany franchisora. Designérský tým podporuje franchisanta také ve stavebním procesu už od začátku, dodává veškeré interiérové a dekorační materiály. Pouze pracovníky, kteří budou provádět fyzickou montáž jednotlivých interiérových prvků, si musí zabezpečit franchisant sám.

4.3.3 Podmínky franchisového konceptu

Mezi klíčové prvky dohody mezi franchisorem a franchisantem patří zejména právo franchisanta provozovat pod značkou franchisora, využívat jeho ochrannou známku a know-how. Podmínky franchisového konceptu jsou uvedeny v přílohách.

Finanční podmínky týkající se interiéru:

- společnost pracuje s širokým výběrem merchandisingových nástrojů (např. unikátní stoly na kolejkách, displeje, celá škála dekorativních prvků, svítidla, loga, manekýnky, věšáky...), cena vybavení prodejny nábytkem je cca 400 Eur/m²
- osvětlení cca 10 000 Eur/m²
- všechny ostatní položky jako jsou např. stavební náklady, podlahy, fasádní práce, osvětlení apod. v ceně zahrnuté nejsou, tudíž si je franchisant vybavuje a hradí samostatně

Finanční podmínky smlouvy:

- 50 000 Eur jako jednorázový master-franchisový poplatek
- 20 000 Eur jako vratný bezpečnostní depozit pro první otevřenou prodejnu (pro každou další otevřenou prodejnu je tento depozit ve výši 10 000 Eur), aby mohlo být dodáno zboží na faktury s delší dobou splatnosti (po určité době a pozitivním vývoji spolupráce může být tento depozit vrácen)
- ostatní licenční poplatky nejsou požadovány
- měsíční franchisový poplatek není požadován

Podmínky na lokalitu:

- vhodnými lokalitami jsou především nákupní centra nebo hlavní pěší zóny v historických částech města
- města s počtem obyvatel vyšším než 200 tisíc

Podmínky na prodejnu:

- ideální velikost prodejny 80 – 150 m²
- nezáleží na podlaží místnosti, může obsahovat i více podlaží

Logistika:

- zboží bude dováženo ze skladů z Dánska nebo Německa
- dovoz zboží bude řízen podmínkami INCOTERMS

Řízení zásob:

- prvotně dovezené zboží má hodnotu přibližně 30 000 - 40 000 Eur
- následné řízení zásob a objednávky zboží provádí franchisant celoročně dle potřeby

Ostatní požadavky:

- náklady na marketing v ČR hradí franchisant
- roční náklady na marketing 10 000 Eur
- průměrná hrubá marže 55 – 60 %
- franchisor požaduje 5 % ze zisku franchisanta

4.4 Vhodné lokality

Při výběru lokality pro umístění franchisové prodejny je nutno brát v potaz podmínky stanovené franchisorem. Jelikož lze uvažovat jenom města s počtem obyvatel vyšším než 200 tisíc, tak v ČR připadají v úvahu města Praha, Brno nebo Ostrava. Pro tuto účely této práce bylo zvoleno město Brno.

Jelikož je ve specifikaci franchisingové smlouvy uvedeno, že prodejna musí být umístěna buď v historickém centru města, kde jsou rušné nákupní pěší zóny, nebo ve větším nákupním centru. V Brně mezi tyto objekty patří například Galerie Vaňkovka, Olympia, Futurum, Velký Špalíček, Nákupní centrum Královo Pole apod.

Pro každého podnikatele je důležitá především cena pronájmu obchodní plochy. Ceny pronájmů jsou určeny více faktory a neexistuje jednotná cena pro všechny plochy v těchto nákupních střediskách, cena za m² závisí na velikosti nájemní jednotky, na umístění jednotky v rámci centra a neméně se přihlíží také ke konceptu, který má být v daném prostoru provozován (marže za zboží se dle sortimentu liší). Pro účely této práce se povedlo zjistit pouze orientační informace o cenách pronájmů, a i to pouze ve dvou nákupních centrech (Olympia a NC Královo Pole), které budou v dalších podkapitolách této práci řešeny. Tyto nákupní centra patří mezi nejoblíbenější v Brně. Oblíbenost plyne zejména z dobré strategické polohy těchto center, přičemž NC Královo Pole se nachází v severní části v přímé návaznosti na významný městský dopravní obchvat a Olympie se nachází v jižní části města a přímo navazuje na sjezd z dálnice Praha – Brno ve směru na Bratislavu.

4.4.1 NC Královo Pole v Brně

NC Královo Pole je velké obchodní centrum nacházející se v Cimburkově ulici v městské části Brno – Královo Pole. Jedná se o vícepodlažní halový komplex, který pozůstává ze tří hlavních částí: podzemní garáže, dvoupodlažní obchodní galerie s celkovou rozlohou 20 000 m² a třetí část je tvořena hypermarketem Tesco o rozloze 15 000 m². Obchodní galerie je tvořena 90 obchody a provozní doba je denně od 9:00 do 21:00. Nákupní centrum je

vybaveno velkým počtem parkovacích míst (více než 800) a vzhledem k tomu, že se nachází jenom 10 minut od historického centra města, tak i dostupnost hromadnou dopravou je výborná. Vzhledem k tomu, že se centrum nachází spíše v severní části Brna, tak je významnou spádovou oblastí zejména pro obyvatele pocházejících z regionů nacházejících se severněji od Brna, např. Blansko, Tišnov, Kuřim apod. Přesné statistiky o návštěvnosti daného centra se nepodařilo sehnat, nicméně odhadovaná měsíční návštěvnost centra je kolem 400 tisíc návštěvníků. Fotografie nákupního centra je uvedena dále v přílohách.

4.4.1.1 Pronájem obchodní plochy

Dle zjištěných informací se ceny pronájmu obchodních jednotek v NC Královo Pole pohybují v rozmezí 30 – 45 Eur/m² měsíčně, v závislosti od umístění obchodní jednotky v centru, od velikosti, tvaru, patra apod. Toto cenové rozmezí platí, jestliže je uvažována obchodní jednotka o výměře 80 – 100 m². K této ceně je ještě nutno připočítat režijní náklady (voda, elektřina, vytápění aj.) a náklady za služby centra (ostraha, úklid aj.), které činí 10 Eur/m² měsíčně. Dále je potřeba připočítat ještě náklady na marketing nákupního centra, které činí 3 Eur/m² měsíčně. Celkové náklady za obchodní jednotku se tak pohybují v rozmezí 43 – 58 Eur/ m² měsíčně. Ceny za režijní náklady, služby centra a marketing jsou uvedeny jenom orientačně, jelikož od daného informačního zdroje nebyly zjištěny. Nájemní smlouvy jsou většinou koncipovány na 5 – 10 let.

4.4.1.2 Konkurence

V NC Královo Pole se v obchodní galerii nachází více než 20 obchodů zabývajících se prodejem módního zboží, takže konkurence je tady veliká. Ne všechny z těchto prodejen se však specializují na prodej stejného zboží jako náš franchisingový koncept. Jako relevantní konkurenci, která je zaměřena na prodej velmi podobného nebo stejného zboží, lze považovat zejména tyto značky:

- **Reserved** – jde o polský oděvní a prodejní řetězec se sídlem v Gdaňsku působící již od 90. let minulého století. Řetězec působí v celé řadě zemí střední a východní Evropy. Značka nabízí nadčasové, originální módní oblečení vytříbené elegance. Sortiment značky je tedy dost bohatý a nové kolekce vždy s sebou přináší poslední trendy světové módy. Dámské oblečení v těchto prodejnách je vždy rozděleno do tří základních kategorií: Office, Street fashion a Young. Kromě dámské módy se značka zaměřuje také na pánskou a dětskou módu (*Zena.cz*).

- **Orsay** – společnost je na trhu více než 30 let. Začínala již v roce 1975 v Německu a postupně se pak rozrostla až do 24 zemí světa. Jedná se o jednu z nejdostupnějších značek zabývající se prodejem dámského módního oblečení pro každou příležitost (*Mojeznacka.cz*). Společnost se orientuje zejména na cílevědomé a aktivní ženy. Filozofii firmy naprosto přesně vystihuje i heslo Orsay, které zní „*Thank God I'm a Woman*“. Oblečení se opět člení do tří kategorií: City, Casual a Party (*Budkocka.cz*).
- **Vabacci** – jedná se o českého výrobce dámské a pánské módy. Společnost je na trhu již od roku 2001 a taktéž se zaměřuje na nadčasovou módu. Filozofie této značky je zaměřena na využívání materiálů výhradně ze zemí EU. Značka se opírá o tradice vysoké evropské kvality (ne jenom materiálů, ale i práce), (*Vabacci.com*).
- **Takko** – Takko fashion je německá značka, která časem expandovala do mnoha evropských zemí a v současnosti má kolem dvou tisíc poboček. Společnost nabízí jak dámské a pánské zboží pro všechny věkové kategorie, tak i dětské zboží (*Kultmody.com*).
- **Favab** – jde o velice specifickou módní značku zabývající se prodejem luxusního pánské i dámské oblečení. Designéři společnosti využívají špičkové materiály, které doplňují Swarovského krystaly (*Borymall.sk*).

4.4.2 Olympia Brno – nákupní a zábavní centrum

Nákupní centrum Olympia (dále jenom Olympia) se díky své rozloze stalo druhým největším obchodním centrem v celé ČR. Celková rozloha činí 110 117 m² a jde o architektonicky velmi moderní budovu, která je utvořena prosklenou ocelovou konstrukcí. Moderní dojem této stavby dotváří i vnější okolí Olympie, které je doladěno fontánami, dětským hřištěm, parkem a in-line dráhou. Centrum bylo zprovozněno již v roce 1999 a do současné podoby dobudováno v roce 2009. Kolem nákupního centra je také vybudovaný velký počet parkovacích míst (více než 4 000), jelikož ze strategického hlediska je Olympia velmi dobře položena v jižní části města, kde se nachází sjezd z dálnice Prahy nebo Bratislavy. Spádová oblast je tedy široká a lze konstatovat, že jde o regionální centrum s mezinárodní klientelou (*Gotobrnno.cz*). Z hlediska hromadní dopravy taky není žádný problém se do Olympie dostat. Z historického centra města jezdí do Olympie bezplatná kyvadlová doprava ze zastávky Úzká, a taky bezplatné autobusy (MHD linky: 49, 78 a 510). V Olympii se nachází více než 200 obchodů a provoz centra je také jako v předešlém případě od 9:00 do 21:00. Výjimku tvoří samozřejmě kina, která jsou součástí Olympie.

A tak jako v předešlém případě, ani v případě Olympie nejsou nikde uvedeny aktuální data týkající se návštěvnosti daného centra. Tyto statistické údaje si nákupní centra sřeží, jelikož to pro ně znamená jistou konkurenční výhodu. Dle článku z roku 2011 lze předpokládat, že návštěvnost nákupního centra Olympia meziročně stoupá, jelikož mezi roky 2009 a 2010 stoupla návštěvnost centra o 7,2 % a průměrná měsíční návštěvnost centra představovala kolem 710 tisíc návštěvníků (*Cianews.cz*). Dle těchto údajů a za předpokladu stoupajícího trendu návštěvnosti lze odhadovat, že v současnosti by průměrná měsíční návštěvnost Olympie mohla být kolem 800 tisíc návštěvníků.

4.4.2.1 Pronájem obchodní plochy

Dle zjištěných informací, se ceny pronájmu obchodních jednotek v Olympii Brno, pohybují v rozmezí 45 – 75 Eur/m² měsíčně, v závislosti od umístění obchodní jednotky v centru, od velikosti, tvaru, dispozičního rozložení apod. Toto cenové rozmezí platí, jestliže je uvažována obchodní jednotka o výměře 80 – 100 m². K této ceně je ještě nutno připočítat režijní náklady (voda, elektřina, vytápění aj.) a náklady za služby centra (ostraha, úklid aj.), které činí 13 Eur/m² měsíčně. Dále je potřeba připočítat ještě náklady na marketing nákupního centra, které činí 3 Eur/m² měsíčně. Celkové náklady za obchodní jednotku se tak pohybují v rozmezí 61 – 91 Eur/m² měsíčně. Ceny za režijní náklady, služby centra a marketing jsou uvedeny jenom orientačně, jelikož od daného informačního zdroje nebyly zjištěny. Nájemní smlouvy jsou většinou koncipovány na 5 – 10 let.

4.4.2.2 Konkurence

V Olympii se nachází více než 60 obchodů zabývajících se prodejem oděvů a módního zboží, takže konkurence je tady obrovská. A stejně jako v předešlém případě, ne všechny z těchto prodejen se však specializují na prodej stejného zboží jako náš franchisingový koncept. Jako relevantní konkurenci, která je zaměřena na prodej velmi podobného nebo stejného zboží, lze považovat zejména tyto značky:

- **C & A** – jedná se o stabilní rodinnou společnost s dlouholetou tradicí, která se zaměřuje především na prodej cenově dostupnějších oděvů, aby tak mohla uspokojit potřeby co největšího množství zákazníků (*C-and-a.com*).
- **Camaïeu** – je to francouzská oděvní značka specializující se výhradně na potřeby žen, která působí na trhu již od roku 1984. V současnosti značka působí v 18 zemích světa a provozuje více než 1 000 poboček. Návrháři této značky se zaměřují na celkem široké spektrum žen, které preferují atraktivní a moderní módu.

Důležitou součástí této značky je také využívání kvalitních materiálů (*Fashionznacky.cz*).

- **Esprit** – jedná se o americkou značku, která působí na trhu již od druhé půlky šedesátých let minulého století. Společnost již expandovala do více než 40 zemí světa a zaměřuje se na oblečení na každodenní nošení, ale také poskytuje kolekce zaměřeny na společenské události nebo do zaměstnání. Oblečení je vyráběno z kvalitních přírodních materiálů (*Zena.cz*).
- **H & M** – H & M bylo založeno ve Švédsku v roce 1947. Cílem tohoto konceptu bylo vytvořit obchodní řetězec vyznačující se nízkými cenami a vysokým obratem. Časem samozřejmě došlo k menším úpravám daného konceptu. V ČR zažívá značka celkem velký boom, poněvadž nabízí kvalitní značkové (dámské, pánské i dětské) oblečení za přijatelné ceny (*Worn.cz*). V dnešní době společnost zaměstnává kolem 76 tisíc pracovníků a vlastní více než 2 000 prodejen po celém světě (*Zena.cz*).
- **Peek & Cloppenburg** – je dalším německým řetězcem, který tzv. „pod jednou střechou“ sdružuje více než 500 světových renomovaných značek. V tomto konceptu lze hledat velmi silného konkurenta, jelikož koncept nabízí širokou škálu sortimentu dámského i pánského zboží od ležérního oblečení pro každodenní nošení, přes business styl až po šaty a obleky na různé společenské události. Kvalita zboží, které koncept nabízí je taky unikátní vzhledem k nabízeným značkám, ke kterým patří např. Guess, Hugo Boss, Tommy Hilfiger, Armani, Calvin Klein, Michael Kors, Ralph Lauren, Pierre Cardin, Tom tailor, Versace aj.
- **Mark & Spencer** – jde o obdobný koncept jako v případě Peek & Cloppenburg. Více světových renomovaných značek sdružených na jednom místě.
- **Orsay** – viz kapitola 4.4.1.2.
- **Reserved** – viz kapitola 4.4.1.2.
- **s.Oliver** – opět jde o německou značku s dlouholetou tradicí, vyznačující se především precizním zpracováním a používáním prvotřídních materiálů. Značka nabízí módní zboží pro každodenní nošení včetně doplňků nebo obuvi (*Mall.cz*).

Za konkurenci ale lze také považovat i menší koncepty jako např. Promod, Lindex, Mango aj.

4.5 Tržní segmentace

Cílovými zákazníky daného konceptu by měli být především ekonomicky aktivní obyvatelé, kteří se zajímají o módu, potrpí si na kvalitní a originální výrobky a snaží se svým zjevem dát najevo svůj příběh. Tím, že koncept se orientuje ne jenom na dámskou módu, ale také pánskou i dětskou, tak si zde přijdou na své téměř všichni. Dá se předpokládat, že nejčastějšími zákazníky budou lidi ve věku od 15 do 64 let, dále také lze odhadovat, že potenciálními zákazníky budou lidé se středním nebo vyšším vzděláním. Co se týče tržní segmentace, tak za cílovou skupinu je uvažováno obyvatelstvo Jihomoravského kraje. Odhad počtu potenciálních zákazníků byl vypočten z hodnoty ekonomicky aktivního obyvatelstva. Počet potenciálních zákazníků je pak uveden níže v **Tab. 5**.

Tab. 5: *Množství potenciálních zákazníků (zdroj: Český statistický úřad).*

JIHOMORAVSKÝ KRAJ		
	celkem	
	ženy	muži
Počet obyvatel celkem	595 626	567 882
Počet obyvatel celkem	1 163 508	
Z toho ve věku 0 – 14 let	162 794	
Z toho ve věku 15 – 64 let	808 861	
Z toho ve věku 65 a více let	188 684	
Ekonomicky aktivní obyvatelé	572 019	
Z toho zaměstnaní	511 844	
Z toho se středním a vyšším vzděláním (v %)	45,6	
Potenciální zákazníci celkem	260 841	

4.6 Analýza prostředí

4.6.1 PEST analýza

V této kapitole je uvedena analýza vnějšího prostředí. Jde tedy o faktory, které podnik nemůže ovlivnit, ale musí se jim přizpůsobit.

4.6.1.1 Politické a legislativní faktory

Politická situace v ČR se za poslední roky dá hodnotit jako ustálená, tudíž lze předpokládat, že by nemělo dojít k nějakým neočekávaným událostem a změnám, které by mohly výrazně ovlivnit aktivitu podnikatelských subjektů. Z politického hlediska je velice zásadním faktorem otázka ČNB a zdanění, zejména jde tedy o daň z příjmu právnických osob a daň z přidané hodnoty, dále jenom DPH, (dle výběru právní formy podnikání). S účinností od 1. 1. 2011 činí sazba daně z příjmů právnických osob 19 %, pokud není stanoveno jinak (*Businessinfo.cz*) a vývoj sazeb DPH byl v posledních pár letech v ČR poměrně kolísavý. Avšak dle poslední aktualizace z 1. 5. 2016 byly v ČR ustanoveny tři sazby DPH. Základní (21 %), první snížená (15 %) a druhá snížená (10 %). Pro námi nabízené zboží platí základní sazba daně z přidané hodnoty, a to 21 % (*Aktuálně.cz*). Z hlediska politických faktorů nutno uvažovat také míru inflace v zemi, která se v současnosti meziročně vzrostla o 2,5 % (*Kurzy.cz*).

Z legislativního hlediska je nutno brát v potaz výběr právní formy podnikání, kdy v tomto případě se jeví jako vhodná, buď společnost s ručením omezeným, nebo podnikání na základě živnostenského oprávnění. Vždy je potřeba vyhodnotit všechny výhody a nevýhody plynoucí z té-které právní formy podnikání. Velkou výhodou plynoucí z podnikání formou živnostenského oprávnění je nižší míra zdanění, avšak nevýhodou je ručení ve výši celého svého majetku. Naproti tomu společnost s ručením omezeným nabízí nižší riziko spojeno s podnikatelskou činností, jelikož v tomto případě provozovatel podnikatelské činnosti ručí jenom do výše vložených vkladů. Také kapitál potřebný na založení společnosti s ručením omezeným je od roku 2014 pouze 1 Kč. Z psychologického hlediska také nelze zanedbat fakt, že forma kapitálové společnosti působí na povědomí veřejnosti i potenciálních obchodních partnerů profesionálněji než osobní společnost.

Z legislativního hlediska jsou důležité také zákoníky (obchodní a občanský), kterými se právnické a fyzické osoby provozující podnikatelskou činnost na území ČR musí řídit. Zejména jde o Zákon č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, který upravuje veškeré soukromoprávní vztahy a Zákon č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, který upravuje veškeré činnosti týkající se podnikání na území ČR. Pro podnikatelské subjekty jsou také určující zákony týkající se daní, konkrétně jde o novelizaci Zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty a Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů. A neméně podstatnou součástí pro podnikatelské subjekty je i Zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, který upravuje práva, povinnosti a pracovněprávní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Z hlediska

bezpečnosti práce jsou pro podnikatele také určující zákony týkající se této problematiky. Některé ze zákonů, týkajících se bezpečnosti práce a hygieny, které se nejvíce týkají našeho daného podnikatelského záměru, jsou uvedeny zde:

- Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci,
- Nařízení vlády č. 201/2010 Sb. o způsobu evidence úrazů, hlášení a zasílání záznamu o úrazu,
- Nařízení vlády č. 101/2005 Sb. o podrobnějších požadavcích na pracoviště a pracovní prostředí
- Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy,
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví (*Khsstc.cz*).

Tyto zákony nelze opomínat, jelikož jejich nedodržení může být trestáno ne jenom zákazem či omezením činnosti, ale také peněžní pokutou, která může být dle Zákona č. 258/2000 Sb. vymezena až na částku 2 000 000 Kč. S podnikáním samozřejmě souvisí ještě mnoho dalších zákonů, které legislativa vymezuje.

V současnosti je však velmi diskutovaným tématem zavádění registračních pokladen, čehož se týká Zákon o evidenci tržeb (Zákon č. 112/2016 Sb.). Dle tohoto zákona byla elektronická evidence tržeb u maloobchodu a velkoobchodu zahájena 1. března 2017. „*System elektronické evidence tržeb (EET) funguje tak, že informaci o prováděné platbě pokladna nebo jiní vhodné elektronické zařízení datovou sítí (LAN/WAN) odesílá na server finanční správy a odtud obratem přichází potvrzení o zaregistrování transakce ve formě unikátního kódu na účtenku*“ (*Novotny-atrima.com*). Pro plynulé fungování tohoto systému je třeba spolehlivé datové sítě a datového serveru finanční správy.

4.6.1.2 Ekonomické faktory

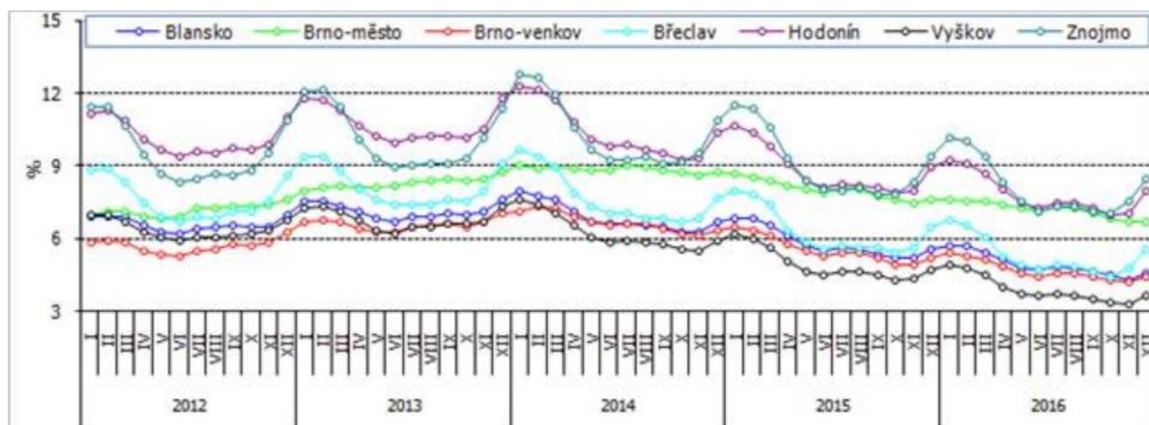
Z ekonomického hlediska jsou pro osoby provozující podnikatelskou činnost důležité zejména faktory, jako je hrubý domácí produkt (dále jen HDP), nezaměstnanost, průměrná mzda, míra inflace, kupní síla obyvatel apod. v dané zemi či regionu.

Celkový objem kupní síly obyvatel ČR je za posledních 10 let nejvyšší, jelikož od roku 2013, po tříleté stagnaci, kupní síla obyvatel opět kontinuálně roste a v roce 2016 dosáhly disponibilní příjmy v ČR 82 mld. EUR. Na vyspělé evropské země to ještě nestačí, avšak

index kupní síly v ČR se v současnosti pohybuje v rozmezí 56 – 59 % a ČR se tak v současnosti nachází na 26. místě z celkového počtu 42 zemí, ve kterých se úroveň kupní síly sleduje. Obecně mají vyšší index kupní síly velké krajské města (*Gfk.com*).

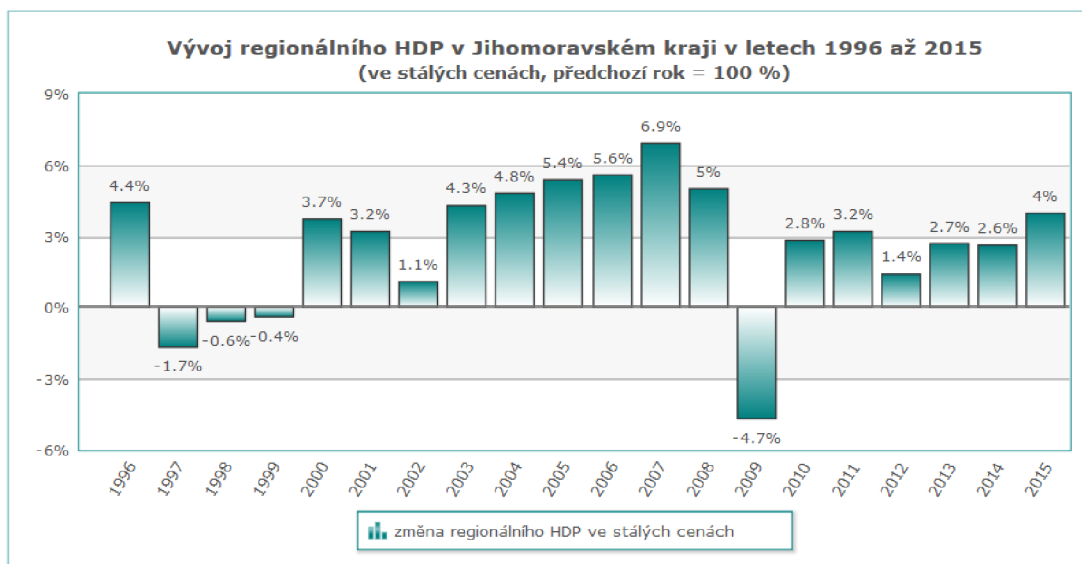
Jelikož plánovaná lokalizace prodejny je v Jihomoravském kraji, tak byla zjišťovaná aktuální situace z hlediska ekonomických faktorů v Jihomoravském kraji. Ve 3. čtvrtletí 2016 dosáhla průměrná měsíční mzda v Jihomoravském kraji částky 26 413 Kč a nominální průměrná mzda v kraji tak proti stejnému období roku 2015 vzrostla o 5,0 %, tj. o 1 261 Kč. Reálný růst tak vzhledem k inflaci dosáhl 4,1 %, poněvadž spotřebitelské ceny se v 1. až 3. čtvrtletí 2016 zvýšily o 0,4 %. Nárůst reálné mzdy byl v roce 2016 zaznamenán ve všech krajích v ČR (*Český statistický úřad*).

Ke konci prosince 2016 bylo na úřadech práce v Jihomoravském kraji evidováno 49 032 uchazečů o zaměstnání (dle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí v ČR) a podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvo tak dosáhl 6,11 %, a proti konci roku 2015 se tak počet nezaměstnaných obyvatel snížil o 7 tisíc. I když podíl nezaměstnaných dosahoval 6,11 %, tak ke konci prosince 2016 byl podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v Jihomoravském kraji třetí nejvyšší. Nejnižší podíl nezaměstnanosti byl samozřejmě ve hlavním městě Praze. Vývoj nezaměstnanosti od roku 2012 je uveden na **Obr. 9** (*Český statistický úřad*).



Obr. 9: Graf nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v okresech Jihomoravského kraje (zdroj: Český statistický úřad).

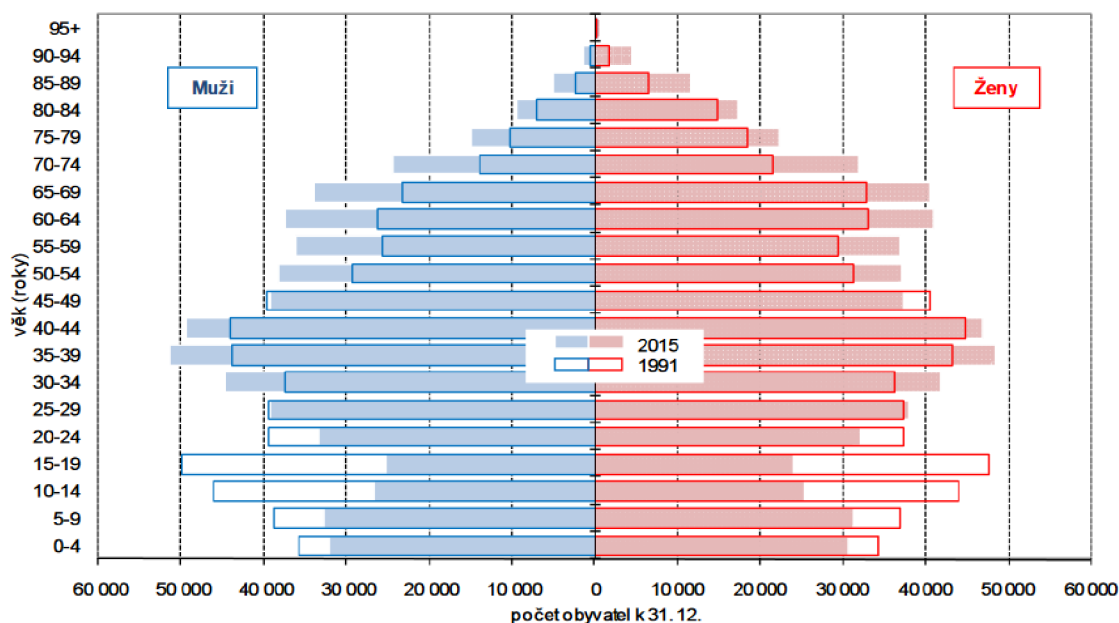
Z pohledu regionálních makroekonomických ukazatelů v Jihomoravském kraji je trend ekonomické výkonnosti rostoucí již několik let v řadě. V roce 2015 dosáhl HDP v jihomoravském kraji 499 mld. Kč a meziroční nárůst činil 4,0 % a podíl kraje na republikovém HDP v roce 2015 zůstal na úrovni roku 2014 a činil 11,0 %. Ve srovnání s ostatními kraji v ČR byl třetí nejvyšší. Vývoj HDP v Jihomoravském kraji od roku 1996 je znázorněn níže na **Obr. 10** (*Český statistický úřad*).



Obr. 10: Vývoj regionálního HDP v Jihomoravském kraji v letech 1996 až 2015 (zdroj: Český statistický úřad).

4.6.1.3 Sociální a demografické faktory

Celkový počet obyvatel na území Jihomoravského kraje byl 1 175 025 ke konci roku 2015. Meziroční přírůstek byl 2 172 osob, a již od roku 2003 se počet obyvatel kraje zvyšuje. A také se zvyšuje průměrný věk obyvatelstva. Z ekonomického hlediska je podstatnou součástí také věkové složení obyvatelstva, jelikož obyvatelstvo ve věku 15 a více let, tvoří osoby ekonomicky aktivní a ekonomicky neaktivní. Věkové složení obyvatelstva Jihomoravského kraje je uvedeno na **Obr. 11**. Mezi ekonomicky neaktivní občany se řadí důchodci, žáci, studenti a osoby pečující o rodinu. Zbýlé obyvatelstvo představuje potenciální pracovní sílu. V roce 2015 tvořila pracovní síla v Jihomoravském kraji přibližně polovinu celkového počtu obyvatel (51,0 %) a míra ekonomické aktivity byla 5. nejvyšší mezi kraji a činila 60,1 %. Dosáhla tak nejvyšší hodnoty od roku 1999 (Český statistický úřad).



Obr. 11: Věkové složení obyvatelstva Jihomoravského kraje (zdroj: Český statistický úřad).

Nejčetnější skupinou obyvatel v kraji představují zaměstnaní i nezaměstnaní ve věku 30 až 44 let. Věkové rozložení obyvatelstva je také stěžejním faktorem pro založení podnikatelského subjektu v daném regionu, jelikož pro franchisora i franchisanta je důležité znát potenciální zákaznickou základnu (Český statistický úřad). Z již uvedených údajů lze usuzovat, že možných potenciálních zákazníků v Jihomoravském kraji by mohlo být celkem dost.

4.6.1.4 Technologické faktory

Technologické hledisko se nedá považovat za stěžejní faktor pro danou oblast podnikání, jelikož jde o prodej oblečení. Významným faktorem v této oblasti by mohly být například nové technologie, pomocí kterých by výrobci oděvů dokázali vyrobit zboží o vyšší kvalitě. Zejména jde o nějaké kvalitnější a odolnější materiály, ze kterých by se oděvy vyráběly. Lze uvažovat také nějaké inovativní výrobní techniky, které by dokázaly snížit náklady na výrobu oděvů.

Když je řeč o moderních technologiích nelze opomenout i současný rostoucí trend elektronických obchodů specializujících se na prodej oblečení nebo zvyšující se počet mobilních aplikací nabízejících slevové poukazy na dané zboží a podobně. Z tohoto důvodu by bylo vhodné uvažovat i o zřízení příslušného webového zázemí.

4.6.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil byl použit k analýze mikroprostředí, jelikož je zaměřen především na analýzu a rozbor konkurenční situace na daném trhu.

4.6.2.1 Rivalita mezi konkurenčními podniky

Jelikož existuje na českém trhu spousta podnikatelských subjektů zabývajících se prodejem oblečení, lze říct, že konkurence na trhu je vysoká. V tomto případě je nutno zahrnout celou škálu nejruznějších firem od menších tuzemských společností až po nadnárodní giganty, které mají na trhu silnou pozici. I když se konkurenční firmy snaží odlišit od ostatních, tak konkurenční výrobky jsou více či méně obdobné, tudíž mezi firmami dochází k neustálým bojům, či už jde o cenové války nebo o boj o zákazníka. Jelikož hlavním cílem podnikání je tvorba zisku, tak se každý podnikatel, v rámci možnosti, snaží o maximalizaci svého zisku a snaží se o to, aby jeho podnik prosperoval. K dosažení tohoto cíle firmy neustále tlačí na snižování cen, využívají nejruznějších výprodejů například sezónního zboží, využívají množstevní slevy, nabízí různé zákaznické karty, věrnostní slevy apod., jenom, aby předstihli konkurenci a přilákali více zákazníků. Z již zmíněného je zřejmé, že konkurence je vysoká, a pro úspěšný provoz daného podniku je nutná i dobře propracovaná marketingová strategie a neustálé rozšiřování sortimentu či vylepšování kvality výrobků a služeb. Neméně důležitou součástí pro firmy je i poprodejní servis, pomocí kterého lze získat jistou konkurenční výhodu.

4.6.2.2 Hrozba substitutů

Jestliže je řeč o substitutech, mluvíme o produktech, které dokážou uspokojit potřeby zákazníků stejně tak dobře jako produkty, které nabízí námi vybraná společnost. V případě společnosti vybrané pro zpracování této diplomové práce by se dalo říct, že substitutem je jakýkoliv obchod nabízející oblečení. Z toho lze usuzovat, že hrozba substitutů je obrovská. Na druhou stranu oblečení je zboží, které budou zákazníci neustále vyžadovat, jelikož jde v současnosti o spotřební zboží. Nicméně je nutno brát v potaz, že existuje více skupin spotřebitelů. Jsou spotřebitelé, kteří si na značkové nebo módní zboží nepotrpí a těmto zákazníkům je jedno, zda uspokojí svoji potřebu nákupem substitutu nebo nákupem našeho výrobku. Na druhou stranu jsou zákazníci, kteří módní nebo značkové zboží vyhledávají, a zde se nabízí možnost jak alespoň částečně odlišit nabízené zboží od ostatních substitutů, a to vybudováním jistého módního stylu typického pro danou značku. Tímto způsobem lze riziko hrozby substitutů mírně snížit, avšak rozhodně ne zanedbat nebo eliminovat.

4.6.2.3 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Jako potenciální konkurenty lze brát v potaz všechny podnikatelské subjekty zabývající se prodejem oblečení. Nicméně vzhledem k současné situaci na daném trhu, kdy lze trh považovat za nasycen, až mírně přesycen, zbožím daného typu. Vzhledem k poměrně vysokým počátečním nákladům na založení dané společnosti se dá říct, že vstup do daného odvětví není vůbec jednoduchý. Jako nejjednodušší cesta pro vstup do daného odvětví se jeví vstup prostřednictvím franchisingového konceptu, tudíž podnikání „pod cizím jménem“, který byl zvolen i pro účel této práce. I když i v tomto případě je počáteční kapitál poměrně vysoký, avšak podnikatel (franchisant) již vstupuje do „rozjetého vlaku“. Tudíž není třeba, aby na trh vstupoval s nějakým novým nápadem, ale rozšiřuje tak zázemí a povědomí o dobré značce některého nadnárodního řetězce, který již má desítky nebo stovky prodejen po celém světě.

4.6.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k tomu, že pro tuto práci byla vybrána společnost založena na základě franchisingového konceptu, tak lze tvrdit, že vyjednávací síla dodavatelů, resp. jenom jednoho dodavatele, kterým není nikdo jiný než samotný franchisor, je zásadní a klíčová. Jak je stanoveno ve franchisingové smlouvě, která upravuje pracovněprávní vztahy mezi franchisorem a franchisantem, franchisant se zavazuje odebírat zboží především od franchisora a ostatní dodavatelé nejsou příliš žádoucí, jelikož franchisant užívá know-how a dobré jméno značky.

4.6.2.5 Vyjednávací síla zákazníků

Již dříve bylo uvedeno, že trh je v současnosti plně zaplněn podnikatelskými subjekty zaměřenými na prodej oblečení. Především ve větších městech, kde se nachází více nákupních center, si zákazník může vybrat zboží a služby dle libosti, preferencí. Z toho plyne neustálý tlak na snižování ceny nebo zvyšování kvality zboží a služeb pro firmy, tudíž je jasné, že vyjednávací síla zákazníků je obrovská.

4.6.3 SWOT analýza

SWOT analýza je důležitou součástí každého podnikatelského záměru, jelikož sumarizuje silné a slabé stránky podnikatelského záměru a také hodnotí příležitosti a hrozby daného projektu. Matice SWOT analýzy je uvedena níže v **Tab. 6**.

Tab. 6: Matice SWOT analýzy vybraného podnikatelského záměru (zdroj: vlastní zpracování).

Silné stránky (S)		Slabé stránky (W)	
Interní faktory	Kvalitní zboží	Interní faktory	Vysoké počáteční náklady
	Originální a nadčasový design výrobků		Nutnost řídit se podmínkami
	Precizní technologie zpracování		Dovoz zboží z Dánska = delší doba
	Zaměření na detail		Nízké povědomí zákazníků o značce
	Praxí prověřené know-how a podpora od franchisora		Nutnost řídit se podmínkami NC/OC
	Umístění v rušném nákupním centru		Jenom jeden dodavatel
	Nadstandardní služby pro zákazníky a odměny pro zaměstnance		Možná zaměnitelnost s konkurencí
	Obchodní jednotky jsou zařízeny moderním stylem a každá obchodní jednotka obsahuje tzv. private zónu pro osobní relax zákazníků		Malé zkušenosti s řízením podniku
	Rozsáhlá skupina potenciálních Neustálá expanze společnosti		
Příležitosti (O)		Hrozby (T)	
Externí faktory	Rozšíření povědomí o značce	Externí faktory	Přesycenost trhu s módním zbožím
	Rozšíření prodejní sítě		Náročné konkurenční prostředí
	Průnik na nové trhy		Případné zvýšení cen zboží od
	Rozšíření komunikace pomocí e-shopu		Možná změna ekonomické situace v
	Možnost získání skupiny věrných zákazníků		Případná ekonomická krize
		Případný nezájem zákazníků o zboží	

Pro vyhodnocení důležitosti jednotlivých parametrů uvedených v matici SWOT analýzy byla použita metoda párového srovnávání kritérií. Výsledky tohoto vyhodnocení jsou uvedeny v tabulkách v následující části práce.

4.6.3.1 Vyhodnocení silných stránek

Jednotlivá kritéria ze SWOT matice byly označeny pomocí písmen pro lepší orientaci a přehlednost v tabulce. Vysvětlivky: relativně vysoké počáteční náklady = A, originální

a nadčasový design výrobků = B, precizní technologie zpracování = C, zaměření na detail = D, praxí prověřené know-how a podpora od franchisora = E, umístění v rušném nákupním centru = F, nadstandardní služby pro zákazníky = G, obchodní jednotky jsou zařízeny moderním stylem a každá obchodní jednotka obsahuje tzv. private zónu pro osobní relax zákazníků = H, rozsáhlá skupina potenciálních zákazníků = I, neustálá expanze společnosti = J. Pro vyhodnocení důležitosti byla použita bodová stupnice: 1 = více důležité, 0,5 = stejně důležité, 0 = méně důležité.

Tab. 7: Vyhodnocení důležitosti jednotlivých silných stránek společnosti metodou párového srovnávání kritérií (zdroj: vlastní zpracování).

kritéria	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	suma	váha %
A	-	0,5	0,5	1	0	1	0,5	0,5	0,5	1	5,5	12,4
B		-	0	0,5	0	0	0	0	0	0	1,0	2,3
C			-	1	0,5	0,5	0	0	0	1	4,5	10,1
D				-	0	0	0	0	0	0	0,5	1,1
E					-	1	1	0,5	0,5	1	7,5	16,9
F						-	0,5	0	0	0	3,0	6,7
G							-	0,5	1	0,5	6,0	13,5
H								-	0,5	1	6,5	14,6
I									-	1	6,5	14,6
J										-	3,5	7,8
											44,5	100 %

Z výsledků párového srovnávání kritérií uvedených výše v **Tab. 7** vyplývá, že nejdůležitějším kritériem, a zároveň tedy nejdůležitější silnou stránkou společnosti, je praxí prověřené know-how a podpora od franchisora. Dále je z výsledků patrné, že velice důležitým kritériem v současnosti je také moderní design prodejen a vybavení obchodních jednotek tzv. private zónami, aby se zákazníci cítili v prodejně téměř jako „ve svém obýváku“. Nelze také opomenout kritéria jako je možná rozsáhlá skupina zákazníků, kvalita zboží nebo nadstandardní služby pro zákazníky. Na druhou stranu design nebo detaily výrobků se ukázaly jako nejméně podstatné kritéria mezi silnými stránkami společnosti.

4.6.3.2 Vyhodnocení slabých stránek

Jednotlivá kritéria ze SWOT matice byly označeny pomocí písmen pro lepší orientaci a přehlednost v tabulce. Vysvětlivky: vysoké počáteční náklady = A, nutnost řídit se podmínkami franchisora = B, dovoz zboží z Dánska = delší doba dodání = C, nízké povědomí zákazníků o značce = D, nutnost řídit se podmínkami NC/OC = E, jenom jeden dodavatel = F, možná zaměnitelnost s konkurencí = G, malé zkušenosti s řízením podniku = H. Pro vyhodnocení důležitosti byla použita bodová stupnice: 1 = více důležité, 0,5 = stejně důležité, 0 = méně důležité.

Tab. 8: Vyhodnocení důležitosti jednotlivých slabých stránek společnosti metodou párového srovnávání kritérií (zdroj: vlastní zpracování).

kritéria	A	B	C	D	E	F	G	H	suma	váha %
A	-	1	1	1	1	1	1	0,5	6,5	23,1
B		-	1	1	0,5	0,5	1	1	5,0	17,9
C			-	1	0	0,5	0	0	1,5	5,4
D				-	0	0	0,5	0	0,5	1,8
E					-	0,5	1	0	4,0	14,3
F						-	1	0	3,5	12,5
G							-	0	1,5	5,4
H								-	5,5	19,6
									28	100 %

Z výsledků párového srovnávání kritérií uvedených výše v **Tab. 8** vyplývá, že nejdůležitějšími kritérii, a zároveň tedy nejslabšími stránkami společnosti, jsou vysoké počáteční náklady a malé zkušenosti v oblasti řízení podniku. Jako velmi zásadní se také jeví fakt nutnosti se řízení podmínkami franchisora nebo podmínkami nákupních center. Delší doba dodání, nízké povědomí zákazníků o značce, ani možná zaměnitelnost značky s konkurencí se nejeví až tak zásadně jako již dříve zmíněné faktory.

4.6.3.3 Vyhodnocení příležitostí

Jednotlivá kritéria ze SWOT matice byly opět označeny pomocí písmen pro lepší orientaci a přehlednost v tabulce. Vysvětlivky: rozšíření povědomí o značce = A, rozšíření prodejní

sítě = B, průnik na nové trhy = C, rozšíření komunikace pomocí e-shopu = D, možnost získání skupiny věrných zákazníků = E. Pro vyhodnocení důležitosti byla opět použita bodová stupnice: 1 = více důležité, 0,5 = stejně důležité, 0 = méně důležité.

Tab. 9: Vyhodnocení jednotlivých možných příležitostí společnosti metodou párového srovnávání kritérií (zdroj: vlastní zpracování).

kritéria	A	B	C	D	E	suma	váha %
A	-	0,5	0	0,5	0	1,0	12,5
B		-	0,5	0,5	0,5	2,0	25,0
C			-	1	0,5	2,0	25,0
D				-	0,5	1,5	18,75
E					-	1,5	18,75
						8	100 %

Z výsledků párového srovnávání kritérií uvedených výše v **Tab. 9** vyplývá, že za nejvíce důležitou podnikatelskou příležitost by měl franchisant brát rozšiřování prodejní sítě a průnik na nové trhy. Samozřejmě v závislosti od toho, jak se danému produktu bude na tuzemském trhu dařit.

4.6.3.4 Vyhodnocení hrozeb

Jednotlivá kritéria ze SWOT matice byly opět označeny pomocí písmen pro lepší orientaci a přehlednost v tabulce. Vysvětlivky: přesycenost trhu s módním zbožím = A, náročné konkurenční prostředí = B, případné zvýšení cen zboží od dodavatele = C, možná změna ekonomické situace v zemi = D, případná ekonomická krize = E, případný nezájem zákazníků o zboží = F. Pro vyhodnocení důležitosti byla opět použita bodová stupnice: 1 = více důležité, 0,5 = stejně důležité, 0 = méně důležité.

Tab. 10: Vyhodnocení jednotlivých možných hrozeb společnosti metodou párového srovnávání kritérií (zdroj: vlastní zpracování).

kritéria	A	B	C	D	E	F	suma	váha %
A	-	0,5	0,5	0,5	0,5	0	2,0	13,33
B		-	0,5	0,5	1	0	2,5	16,66
C			-	1	1	0,5	3,5	23,33
D				-	0,5	0	1,5	10
E					-	0	1,0	6,66
F						-	4,5	30
							15	100

Z výsledků párového srovnávání kritérií uvedených výše v **Tab. 10** vyplývá, že za největší hrozbu daného podnikatelského záměru je potřeba brát v úvahu případný nezájem zákazníků o daný produkt a případné zvýšení cen zboží od dodavatele. Nelze opomenout ani značné riziko vyplývající z velkého počtu konkurentů.

4.6.3.5 SWOT analýza – souhrn

Na základě SWOT analýzy bylo dospěno k tomu, že je nutné se zaměřit na všechny oblasti, které jsou relevantní k realizaci daného podnikatelského záměru. Praxí prověřené know-how a podpora od franchisora se jeví jako velmi silné stránky pro společnost. Nelze opomenout také moderní dizajn prodejen, resp. vybavení prodejen tzv. private zónami, které společnosti umožňují diferenciaci od konkurence, a tudíž tvorbu konkurenční výhody. Na druhou stranu je potřeba připisovat velký význam hrozbám, kterým bude společnost čelit, a to zejména případnému nezájmu zákazníků a vysoké konkurenci a také vysokým počátečním nákladům, které si zakladatel společnosti (v případě, že půjde o zakladatele uváděného v této diplomové práci) bude muset půjčit, a tím se zadluží na několik let. Avšak v případě, že se nabízenému sortimentu bude na tuzemském trhu dařit, bude pro zakladatele dobrou příležitostí rozšiřování prodejní sítě a průnik na nové trhy.

5. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část tvoří nejdůležitější část této práce, jelikož na základě teoretických znalostí a znalostí získaných analýzou prostředí, byl vytvořen podnikatelský plán, který by se měl opírat o reálná data. Největší pozornost přitom byla věnována zejména finančnímu plánování z důvodu zhodnocení finanční realizovatelnosti daného konceptu. Dále je nutno říct, že pro účely této diplomové práce byly kontaktní údaje jednatele podnikatelského záměru, a taktéž i název a sídlo společnosti vymyšleny.

5.1 Titulní strana

Název společnosti:	WYA, s.r.o.
Sídlo společnosti:	Kolejní 2906/4, 612 00 Brno - Královo Pole, Česká republika
Provozovna:	varianta 1: U dálnice 777, 664 42 Modřice, Brno, Česká republika varianta 2: Cimburkova 4, 612 00 Brno – Královo Pole, Česká republika
Datum zápisu do OR:	červen 2017
Plánované datum zahájení podnikatelské činnosti:	září 2017
Jednatel/majitel:	Ing. Sabína Jarábková
Kontaktní údaje:	e-mail: wya@gmail.com mobil: +420 774 346 634
Forma podnikání:	společnost s ručením omezeným (s.r.o.)
Druh podnikatelské činnosti:	Zprostředkování obchodu a služeb Velkoobchod a maloobchod Výroba, obchod a služby jinde nezařazené

5.2 Exekutivní souhrn

Vzhledem k tomu, že podnik je financován z vlastních finančních zdrojů zakladatele, tak exekutivní souhrn není nezbytně nutný.

5.3 Popis podniku

Veškeré údaje o historii, filozofii, strategii a designu společnosti byly zmíněny již dříve v analytické části práce v kapitole 4.2. Taktéž údaje o lokalitě byly uvedeny již v analytické části práce. Dále je nutno říct, že podnikatelský subjekt bude vést účetnictví a taktéž bude plátcem DPH.

5.3.1 Produkty nabízené společností

Společnost si zakládá na nadčasovém stylu, ve kterém by se ženy měly cítit komfortně, ale zároveň i stylově a žensky. Důležitost klade taky na kvalitu materiálů, ze kterých jsou oděvy vyráběny, a neméně podstatnou součástí je i precizní technologie zpracování těchto oděvů a neustálá snaha o zlepšení ne jenom materiálů a technologií, ale také zlepšování kvality služeb pro zákazníky, a s tím spojeno vytváření větší hodnoty pro zákazníky. Společnost se zaměřuje na oblečení všeho druhu, aby si zákazník mohl v obchodě pořídit kompletní outfity včetně potřebných doplňků. Kompletní nabídka dámského sortimentu je uvedena níže v **Tab. 11**. Lze předpokládat, že pro děti a pány je nabídka sortimentu přibližně stejná. Vzhledem k tomu, že tento podnikatelský záměr se ještě nerealizuje, nabídka sortimentu je v tabulce uvedena jenom obecně a sortiment není konkretizován.

Tab. 11: *Kompletní sortiment dámského oblečení a doplňků nabízen značkou WYA, s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování na základě webových stránek společnosti).*

OBLEČENÍ	DOPLŇKY
halenky	brože
blejzry, vesty	náhrdelníky
kabáty, bundy	náramky
šaty, sukně	šátky
košile, tuniky	kabelky
svetry	opasky
topy, trička	vlasové čelenky
kalhoty, kraťasy	ostatní vlasové doplňky

5.3.2 Předmět podnikání

Jako hlavní předmět podnikání dané společnosti se řadí velkoobchod a maloobchod, dále pak Zprostředkování obchodu a služeb a dále Výroba, obchod a služby jinde nezařazené. Výroba, obchod a služby jinde nezařazené patří dle Živnostenského zákona k Příloze č. 4

k zákonu č. 455/1991 Sb. Živnosti volné. Taktéž maloobchod a zprostředkování obchodu a služeb.

5.4 Analýza odvětví

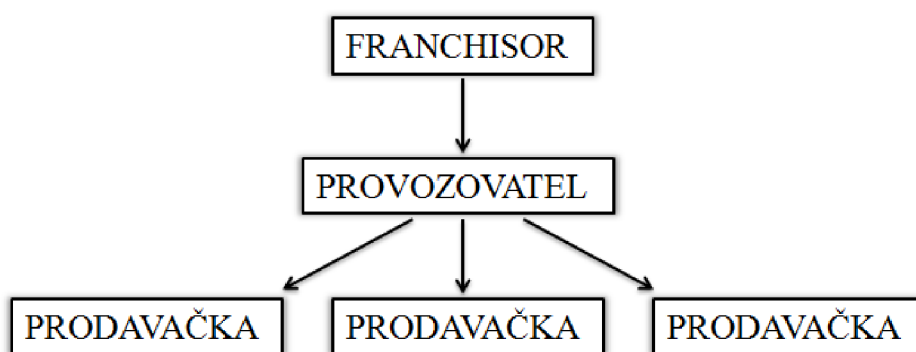
Analýza odvětví byla provedena již v analytické části práce pomocí metody PEST analýzy, Portrova modelu pěti sil a SWOT analýzy, tudíž informace o analýze odvětví a trhu jsou uvedeny v kapitole 4.6.

5.5 Organizační plán

Cílem franchisingového konceptu je proniknutí na nový trh a vytvoření úspěšného podnikatelského subjektu, který bude produkovat zisk a šířit dobré jméno značky. K tomu je potřeba nabídka kvalitního zboží a služeb, které firma bezesporu poskytuje. Před uvedením prodejny do provozu je však potřeba zařídit mnoho důležitých věcí včetně zřízení formy podnikání (viz kapitola 5.5.2) a naplánování kompletního časového harmonogramu projektu (viz *Tab. 12*).

5.5.1 Organizační struktura společnosti

Společnost je tvořena zakladatelem společnosti (franchisorem), majitelem nové pobočky (master franchisantem resp. provozovatelem) a několika zaměstnanci (prodačky). Schéma organizační struktury je uvedeno na *Obr. 12*.



Obr. 12: Organizační struktura společnosti (zdroj: vlastní zpracování).

Na pozici prodaček budou hledány zručné a trpělivé osoby, které jsou schopny jednat s lidmi, mají kultivované vystupování a mají počítařské schopnosti potřebné pro vykonávání pokladních operací a souvisejících činností v obchodě. Náplní práce prodaček bude

zejména komunikace se zákazníky, úprava zboží v prodejně, práce na pokladním systému, výdej stvrzenek a pokladních dokladů a dále také vyřizování reklamací a případných dotazů.

Provádění inventur a objednávání zboží bude provádět provozovatel, který se také bude starat o všechny činnosti, které budou zabezpečovat plynulý a bezproblémový chod prodejny (tzn. komunikace s dodavatelem, marketingové záležitosti, komunikace s pronajímatelem obchodní jednotky, řízení obchodní jednotky apod.).

5.5.2 Forma podnikání

Jak již bylo zmíněno dříve v kapitole 4.3.1, pro daný franchisingový koncept se jeví nejvhodněji založení společnosti s ručením omezeným, která může být založena i jednou osobou na základě *Zakladatelské listiny*, nebo více osobami na základě *Společenské smlouvy*. Povinná minimální výše základního kapitálu je 1 Kč, pokud *Společenská smlouva* nestanoví jinak. V našem případě je zakladatelem pouze jedna osoba, franchisant, který ručí za společnost do výše svých nesplacených vkladů. Ručení do výše nesplacených vkladů je velkou výhodou oproti živnosti, kde je potřeba ručit celým svým majetkem. Nevýhodou oproti živnosti však je vedení účetnictví a danění zisku. Zisk společnosti s ručením omezeným se zdaní daní z příjmů právnických osob. V případě, že by společnost byla založena více společníky, tak vyplacené podíly na zisku se ještě dále daní srážkovou daní.

Podnikatelská činnost je zahájena dnem zápisu do obchodního rejstříku. Zápis do obchodního rejstříku a následné zahájení podnikatelské činnosti proběhne, jestliže jsou splněny následující podmínky:

- dosažení věku 18 let a právní způsobilosti,
- právní bezúhonnost žadatele, obstarání výpisu z rejstříku trestů,
- neklamavý a nezaměnitelný název pro s.r.o.,
- sepsání notářského zápisu,
- založení zvláštního účtu v bance,
- splacení základního kapitálu na daný účet,
- ohlášení živnosti na živnostenském úřadě,
- zaplacení správního poplatku za živnost,
- dát vyhotovit listiny pro podpis statutárním a jiným orgánům společnosti osvědčující způsobilost pro výkon činnosti,
- získání souhlasu o umístění sídla společnosti.

5.5.3 Časový harmonogram projektu

Pro vyjádření časové náročnosti projektu byl použit Ganttův diagram (viz. **Tab. 12**), který se běžně používá při řízení projektů, plánování aktivit a koordinaci daného projektu. Pro lepší orientaci v tabulce byly opět jednotlivé úkoly označeny čísly. Vysvětlivky k tabulce:

- Úkol 1: Analýza trhu,
- Úkol 2: Tvorba podnikatelského plánu,
- Úkol 3: Obstarání potřebného množství finančních prostředků k zahájení podnikání,
- Úkol 4: Obstarání všech potřebných dokumentů pro zahájení podnikatelské činnosti,
- Úkol 5: Získání povolení k činnosti
- Úkol 6: Získání nájemných prostorů,
- Úkol 7: Rekonstrukce a stavební úpravy daných prostorů,
- Úkol 8: Vybavení prostorů nábytkem,
- Úkol 9: Navážka zboží z centrálního skladu,
- Úkol 10: Naaranžování zboží do prodejny,
- Úkol 11: Finální úpravy prodejny,
- Úkol 12: Marketingová kampaň,
- Úkol 13: Začátek provozu prodejny,
- Úkol 14: Provoz + řešení a odstraňování případných počátečních nedostatků,
- Úkol 15: Jednání s franchisorem.

Tab. 12: Ganttův diagram (zdroj: vlastní zpracování).

	časové období 1 roku											
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Úkol 1	■	■	■	■	■							
Úkol 2			■	■	■							
Úkol 3	■	■	■	■	■	■	■					
Úkol 4		■	■	■	■							
Úkol 5					■	■						
Úkol 6				■	■	■	■					
Úkol 7						■	■	■				
Úkol 8								■	■			
Úkol 9								■	■			
Úkol 10								■	■			
Úkol 11									■			
Úkol 12							■	■	■			
Úkol 13									■	■		
Úkol 14									■	■	■	■
Úkol 15	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

5.6 Marketingový plán

Cílem marketingového plánu je vyřešit a ujasnit, jakým způsobem je pro vznikající podnik nejlepší dostat se do povědomí zákazníků, aby mohl konkurovat již existujícím firmám na daném trhu. S tvorbou marketingové strategie franchisantovi pomáhá franchisor. Důležité je cílit na zákazníky vícero komunikačními kanály, aby bylo dosaženo, že se značka dostane do povědomí širší skupiny zákazníků. Segmentace trhu je významná jak z pohledu geografického členění, tak z hlediska demografického.

5.6.1.1 Cena

Při tvorbě cenové strategie byly zohledňovány ceny konkurence, ceny od dodavatele a také kupní síla ze strany zákazníků. Na zjištění kupní síly zákazníků byl proveden průzkum pomocí dotazníkového šetření (viz přílohy), ve kterém bylo zjišťováno, jaké množství peněz jsou zákazníci ochotni měsíčně utratit za oblečení. Výsledek dotazníkového šetření je uveden v kapitole 10 v přílohách.

Při tvorbě cenové strategie je také nutné zohledňovat očekávané množství tržeb. Také je nutno zohledňovat, že ne o všechno zboží bude stejný zájem ze strany zákazníků, tudíž v případě méně atraktivního zboží pro zákazníky bude potřeba dělat různé slevové akce, aby nedocházelo k velkému přebytku zboží na skladu.

Obecně cena našeho zboží bude o něco vyšší než v případě konkurence, což je dáno jednak náklady (zakladatel bude muset splácet úvěr) a dále diferenciací prodejny od konkurence (již zmiňované private zóny). Na základě těchto důvodů a také na základě výsledků dotazníkového šetření, kdy nejvyšší procento zákazníků (43 %) je ochotno utratit za oblečení měsíčně 50 až 100 Eur, lze stanovit ceny vyšší než u konkurence, přičemž vyšší ceny nemusí nutně znamenat horší pozici na trhu.

V případě uplatňování různých cenových akcí lze využít např. cenovou diskriminaci, nejpravděpodobněji třetího stupně, kdy budou zákazníci rozděleni do dvou skupin. Na věrné zákazníky, kteří budou vlastnit věrnostní karty, a na ty, kteří karty vlastnit nebudou. Věrnostní karty pak budou zákazníkům přinášet různé výhody, např. procentuální slevy na nové kolekce, slevy za nasbírání určitého počtu bodů za nákupy na věrnostní kartě, speciální ceny na vybrané druhy zboží pro věrné zákazníky apod. tyto slevy se samozřejmě promítnou i na tržbách. V případě vyčíslení finančního plánu, resp. tržeb tohoto podnikatelského záměru však s těmito slevami (věrnostními kartami) nebylo počítáno vzhledem k tomu, že daný podnikatelský záměr ještě není realizován. Případné slevy, nebo změny cen zboží budou

upravovány již za provozu v případě, že se provozovatel rozhodne daný podnikatelský záměr realizovat.

5.6.1.2 Produkt

Hlavním cílem franchisingového konceptu je prodej kreativního dámského oblečení, které je určeno zejména pro ženy, které chtějí svým oblečením dát najevo svému okolí své pocity, styl, příběh. Sortimentní portfolio bylo uvedeno již dříve v kapitole 5.3.1. Popřípadě lze uvažovat i prodej pánského a dětského oblečení, v případě, že se franchisant osvědčí a budou mu nabídnuty dostatečně velké prostory, aby mohl rozšířit portfolio svých produktů a služeb. Nezbytné bude taky nabízet zákazníkům nadstandardní služby např. v podobě různých dárků pro věrné zákazníky, pomoc při vybírání vhodného outfitu od prodavaček, rychlého vybavení případných reklamací apod.

5.6.1.3 Propagace

Jedním z nejdůležitějších plánovacích kroků pro založení podniku je vhodně naplánovat marketingovou strategii. Jedná se o založení podniku, jehož značka není ještě na českém trhu příliš známá, tudíž bude potřebné vynaložit značné úsilí, čas a finance na propagaci značky. Od toho, jakým způsobem bude značka prezentovaná, a jak se dostane do povědomí zákazníků, bude pravděpodobně záviset fungování a úspěšnost daného podnikatelského záměru.

K propagaci prodejny bude využito více komunikačních kanálů, mezi které patří billboardy lokalizované v Jihomoravském kraji, webové stránky firmy, vytvoření vlastního profilu firmy na Facebooku, tisk letáčků nebo také reklamní spoty v některém z brněnských rádií. Zahájení marketingové kampaně je plánované 2 měsíce před plánovaným otevřením prodejny prostřednictvím billboardů, Facebooku a webových stránek. Doba dvou měsíců před otevřením vychází z analýzy konkurence. Cílení na zákazníky prostřednictvím Facebooku bylo zvoleno z toho důvodu, že Facebook v současnosti disponuje velkou silou, jelikož příspěvky je zde možné sdílet jednoduše a s velkým počtem lidí, kteří mohou tímto způsobem jednoduše interagovat s firmou, sdílet příspěvky apod. Celkem 15 billboardů bude strategicky rozmístěno v Jihomoravském kraji v okolí města Brna. Náklady potřebné na billboardovou kampaň spolu s dalšími informacemi na propagaci jsou uvedeny dále v kapitole 5.7.5.

Intenzivní cílení na zákazníky bude probíhat zejména cca 2 až 3 týdny před otevřením prodejny prostřednictvím rádiových reklamních spotů a rozdáváním letáčků. Podrobnější informace jsou také uvedeny dále v kapitole 5.7.5. Rádiové reklamní spoty byly vybrány

zejména z toho důvodu, že mnoho lidí jezdí do práce, na služební cesty, k doktorovi apod. autem, a při jízdě autem poslouchají rádio.

V případě, že by bylo potřeba udělat ještě další marketingovou kampaň lze využít PPC reklamu, která může být vhodným nástrojem pro větší firmy jako je ta naše. Prostřednictvím PPC reklamy lze „obsluhovat“ větší geografickou oblast. Tato reklama je však spojena s dalšími náklady jelikož jde o placené služby typu Google AdWords, Sklik nebo Etarget apod. Pro účely této diplomové práce nebude kalkulace na tento typ reklamy provedena vzhledem k tomu, že prodejna ještě není otevřena a případné dodatečné marketingové kampaně budou řešeny až za provozu.

5.6.1.4 Distribuce

Doprava zboží bude prováděna z centrálního skladu, který se nachází v Dánsku. Náklady na dopravu tohoto zboží jsou hrazeny franchisorem.

Dovezené zboží bude skladováno přímo v provozovně, ve které bude část prostor vyhrazena pro sklad. Tudíž i z tohoto důvodu se jeví jako optimálnější větší prostory, aby se nestalo, že by zboží muselo být skladováno na jiném místě. V případě uskladnění na jiném místě, by docházelo k nárůstu nákladů o transport zboží ze skladu do prodejny. Sklad na prodejně bude také vybaven potřebným množstvím regálů, stojanů a věšáků potřebných k optimálnímu skladování zboží.

Za řízení skladových zásob bude zodpovědný provozovatel, který bude sledovat zejména zájem zákazníků o dané zboží. Řízení skladových zásob je nutné zejména z toho důvodu, aby nedocházelo k případným deficitům oblíbeného zboží u zákazníků, a naopak, aby nepřebývalo na skladu zboží, o které zákazníci příliš zájem nejeví. Vyprodávání zboží, které není zákazníky až tak oblíbeno, bude probíhat formou různých slevových akcí, jak již bylo zmíněno dříve v této kapitole (viz 5.6).

5.7 Finanční plán

Finanční plán tvoří nejpodstatnější část podnikatelského plánu, jelikož znázorňuje reálnost daného podnikatelského záměru. Do finančního plánu je potřeba zahrnout maximální množství relevantních nákladů potřebných nejenom na zahájení provozu prodejny, ale také na její soustavné fungování. Tudíž budou zhodnoceny veškeré náklady (jak fixní, tak variabilní) od počátečního kapitálu potřebného na založení společnosti, přes náklady potřebné na zajištění a kompletní rekonstrukci prostor a jejich vybavení, náklady potřebné vynaložit na marketing až po náklady na zaměstnance. Po vyčíslení a vyhodnocení veškerých nákladů

bude zhodnocena reálná finanční náročnost provozovny, bude sestaven výkaz zisku a ztrát, cash flow a vyhodnocena realizovatelnost daného záměru včetně jeho udržitelnosti.

5.7.1 Společnost s ručním omezeným – potřebné náklady na její založení

Dříve bylo již několikrát zmíněno, že nevhodnější formou podnikání v tomto případě bude společnost s ručením omezeným. Společnost bude založena jedním majitelem/jednatelem, tudíž její vznik je limitován založením na základě Zakladatelské listiny. Zakladatelská listina musí mít formu notářského zápisu, který musí obsahovat „*vyjádření notáře o tom, že obsah právního jednání je v souladu s právními předpisy a se zakladatelským jednáním právnické osoby, popřípadě že byly splněny formality nebo právní jednání, ke kterým jsou právnická osoba nebo její orgány povinny*“ (Epravo.cz). Tarify notářů za zápis společnosti do veřejných rejstříků jsou vypočítávány dle výše základního kapitálu. Jednotlivé notářské tarify byly zjištěny dle přílohy k vyhlášce č. 196/2001 Sb. V Oddílu I (Položka A) této vyhlášky „Odměna notáře podle tarifní hodnoty“ bylo nalezeno, že „1. Za sepsání notářského zápisu o právním úkonu, s výjimkou položky D, včetně vydání jednoho stejnopisu notářského zápisu:

- z prvních 100 000 Kč tarifní hodnoty 2,0 %,
- z přebývajících částky až do 500 000 Kč tarifní hodnoty 1,2 %,
- z přebývajících částky až do 1 000 000 Kč tarifní hodnoty 0,6 %,
- z přebývajících částky až do 3 000 000 Kč tarifní hodnoty 0,3 %,
- z přebývajících částky až do 20 000 000 Kč tarifní hodnoty 0,2 %,
- z přebývajících částky až do 30 000 000 Kč tarifní hodnoty 0,1 %,
- z přebývajících částky až do 100 000 000 Kč tarifní hodnoty 0,05 %, nejméně 1 000 Kč“ (Skoupa-notar.cz a Vyhláška č. 196/2001 Sb.).

Tudíž v případě, že by základní minimální vklad činil 300 000 Kč, tarif pro notáře je vypočten na 4 400 Kč.

Při zakládání společnosti s ručením omezeným je nutno počítat se soudním poplatkem 6 000 Kč ve formě kolků, který je takto stanoven dle Zákona č. 549/1991 Sb. pro zápis společnosti do Obchodního rejstříku (BusinessInfo.cz).

Dále je potřeba zahrnout do výpočtu také poplatky za zapsání živnosti, které jsou stanoveny u ohlašovacích živností na 1 000 Kč u prvního oboru činnosti (u první živnosti), a za každou další zapsanou živnost jsou stanoveny na 500 Kč. Relevantní živnosti pro náš vybraný podnikatelský záměr:

- č. 47 Zprostředkování obchodu a služeb,
- č. 48 Velkoobchod a maloobchod,
- č. 80 Výroba, obchod a služby jinde nezařazené (Živnostenský zákoník).

Tab. 13: Souhrn nákladů potřebných na založení společnosti s ručením omezeným. Ceny jsou uvedeny v eurech, a byly přepočteny dle kurzu 26,7 Kč/Eur (zdroj: vlastní zpracování).

náklady na zapsání živnosti:	1 000 + 500 + 500 = 2 000 Kč
náklady na zápis společnosti do OR:	6 000 Kč
odměna/tarif pro notáře:	4 400 Kč
celkem (Kč):	12 400 Kč
celkem (Eur):	464,5 Eur

5.7.2 Obchodní prostory – náklady na jejich pronájem

Sehnat obchodní prostory v rušných nákupních centrech v současnosti není vůbec jednoduché. Nájemné smlouvy je nutno uzavírat na 5 – 10 let dopředu a management nákupních center si vybírá, komu pronájem poskytne a komu ne. I z tohoto důvodu je potřeba vypracovat podrobní finanční plán provozovny, protože management nákupních center se rozhoduje i z hlediska předpokládané výše tržeb a je pro ně důležitý i obor podnikání dané provozovny.

Cena jednotlivých obchodních jednotek v nákupních centrech se liší v závislosti od velikosti a od umístění, proto nelze spočítat přesné náklady na pronájem obchodních prostor. Při výpočtech však byly brány v potaz jak nejnižší, tak nejvyšší ceny za obchodní jednotku, a také pomyslné střední ceny, které by se mohly nejlépe přibližovat realitě. Náklady na pronájem prostor v tabulkách uvedených níže jsou pro provozovnu o výměře 80 m² i pro provozovnu o výměře 100 m² stejné (tyto ceny samozřejmě nejsou úplně přesné, ale podařilo se sehnat pouze orientační ceny pro výměr v rozmezí 80 – 100m²). Provozovny o menších výměřích než 80 m² budou samozřejmě ještě dražší a provozovny o větší výměře než 100 m² budou zase levnější. Tudíž ceny uvedeny v tabulkách níže jsou pouze orientační. Všechny ceny jsou v jednotkách Eur.

Tab. 14: Náklady na pronájem obchodní jednotky v NC Královo Pole (zdroj: vlastní zpracování).

	Nejnižší náklady		Střední náklady		Nejvyšší náklady	
cena nájmu (Eur/m²/měsíc)	30		38		45	
režijní náklady + náklady za služby centra (Eur/m²/měsíc)	10		10		10	
náklady na marketing centra (Eur/m²/měsíc)	3		3		3	
velikost prodejny (m²)	80	100	80	100	80	100
celkem (Eur/měsíc):	3 440	4 300	4 080	5 100	4 640	5 800

Tab. 15: Náklady na pronájem obchodní jednotky v Olympii (zdroj: vlastní zpracování).

	Nejnižší náklady		Střední náklady		Nejvyšší náklady	
cena nájmu (Eur/m²/měsíc)	45		60		75	
režijní náklady + náklady za služby centra (Eur/m²/měsíc)	13		13		13	
náklady na marketing centra (Eur/m²/měsíc)	3		3		3	
velikost prodejny (m²)	80	100	80	100	80	100
celkem (Eur/měsíc):	4 880	6 100	6 080	7 600	7 280	9 100

5.7.3 Náklady na rekonstrukci prostor a jejich vybavení potřebným nábytkem

V případě, že franchisant bude mít štěstí, a dostane nájemní prostory, ještě nemá vyhráno, protože dostane pouze čtyři holé stěny. Následně je potřebná rekonstrukce a veškeré stavební

úpravy dané jednotky. Tyto stavební úpravy zahrnují zejména rekonstrukci sociálního zařízení, vystavění potřebných přiček na oddělení prostoru vymezeného pro sklad od prodejního prostoru, předělávku stropů a podlah, předělávku rozvodů elektřiny, osvětlení a následný nový nátěr stěn. Tato fáze rekonstrukce je plánovaná na jeden měsíc, a po dokončení stavebních úprav nastane další fáze rekonstrukce v podobě vybavování prodejny potřebným nábytkem, policemi, regály, prodejním pultem, pokladnou apod. Nábytek a potřebné police, regály, manekýny, věšáky apod. jsou dodávány franchisorem. Cena za nábytkové vybavení prodejny se pohybuje kolem 400 Eur/m² a cena za osvětlení se pohybuje kolem 10 000 Eur. Cena za stavební úpravy prodejen se pohybuje v rozmezí 150 – 200 Eur/m². Informace o cenách stavebních úpravy byly zjištěny od společnosti MEDCOM, která se zabývá stavebními úpravami obchodních prostor (*Medcom.sk*). Celková kalkulace odhadovaných nákladů na rekonstrukci a vybavení prodejny potřebným nábytkem je uvedena níže v **Tab. 16**. Informace o cenách pokladních informačních systémů jsou použity z webové stránky *Alza.sk*.

Tab. 16: Náklady na stavební úpravy a nábytkové vybavení prodejní jednotky (zdroj: vlastní zpracování).

	optimistická varianta		pesimistická varianta	
cena za stavební úpravy (Eur/m²):	150		200	
cena za nábytkové vybavení prodejny (Eur/m²):	400		400	
cena za osvětlení (Eur):	10 000		10 000	
cena za pokladní informační systém (Eur):	1 627,50		1 627,50	
cena za pokladnu s terminálem (Eur):	446,50		446,50	
plocha prodejní jednotky (m²):	80	100	80	100
cena bez nábytkového vybavení (Eur):	24 074	27 074	28 074	32 074
cena celkem (Eur):	56 074	67 074	60 074	72 074

5.7.4 Mzdové náklady na zaměstnance

Jak již bylo uvedeno dříve v kapitole 5.5.1, pro zabezpečení plynulého provozu prodejní jednotky v nákupním centru, je potřeba minimálně tři prodavaček a provozovatele franchisy. V této kapitole je také popsána náplň práce prodavaček. Je nutno si uvědomit, že v nákupních centrech fungují prodejní jednotky přibližně 12 hodin denně, 7 dní v týdnu. Z tohoto důvodu jsou zapotřebí minimálně tři prodavačky. Taky je potřeba brát ohled na to, že někdo ze zaměstnanců může onemocnět, tudíž za něj bude muset někdo jiný přebrat směny. Dále je potřeba počítat s tím, že bude nutné vykrýt směny v případě dovolené některého ze zaměstnanců a případné další komplikace, které by mohly znemožnit plynulé fungování prodejny.

Při kalkulaci mezd jednotlivých pracovníků byly zohledňovány průměrné měsíční mzdy v ČR na daných pozicích. Průměrná hrubá měsíční mzda prodavačky v ČR je 14 282 Kč (*Platy.cz*), tj. 534,9 Eur (vypočteno dle kurzu 26,7 Kč/Eur), a průměrná hrubá měsíční mzda vedoucího prodejny/provozovatele v ČR je 23 058 Kč (*Platy.cz*), tj. 863,6 Eur (opět dle kurzu 26,7 Kč/Eur). Kompletní kalkulace nákladů na zaměstnance prodejní jednotky je uvedena níže v **Tab. 17**. Odvody sociálního a zdravotního pojištění v ČR, které za zaměstnance odvádí zaměstnavatel, činí 34 % (*Novinky.cz*).

Tab. 17: Náklady na mzdy zaměstnanců provozní jednotky, náklady na odvody sociálního a zdravotního pojištění těchto zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování).

	provozovatel	prodavačka
počet zaměstnanců:	1	3
odvody sociálního a zdravotního pojištění za 1 zaměstnance (Eur), (34 %):	323	221
odvody celkem (Eur):	323	663
superhrubá měsíční mzda na osobu (Eur):	1 273	871
hrubá měsíční mzda na osobu (Eur):	950	650
hrubá měsíční mzda celkem za zaměstnance (Eur):	950	1 950
měsíční mzdové náklady celkem (Eur):	1 273	2 613
roční mzdové náklady celkem (Eur):	15 276	31 356
celkové náklady za všechny zaměstnance za rok (Eur):	46 632	

Z tabulky je patrné, že mzdové náklady na zaměstnance činí podstatnou část fixních nákladů, a to v tabulce ještě chybí náklady na zaškolení nebo proškolení personálu. Tyto náklady v tabulce nejsou započítávány, jelikož náklady na školení zaměstnanců hradí franchisor. U jednotlivých zaměstnanců je také nutno naplánovat harmonogram směn tak, aby všichni zaměstnanci odpracovali stejný počet hodin za týden s ohledem na přestávky a pracovní dobu danou zákonem.

Pro dobrou efektivitu práce u zaměstnanců je nutné uvažovat také různé motivační programy, které nám tuto efektivitu práce zaručí. Na základě provedené analýzy konkurence působí nejlíp na zvýšení efektivity zaměstnanců jejich podíl na tržbách. Pro účely této diplomové práce a pro zjednodušení kalkulace mzdových nákladů však s touto variantou není nikde počítáno.

5.7.5 Marketingové náklady

Jak již bylo zmíněno dříve v kapitole 5.6.1.3 obchodní značka na našem domácím trhu ještě není příliš známá, tudíž bude nutno vynaložit značné úsilí na její propagaci, nemluvě o finančních prostředcích. Komunikační kanály, pomocí kterých bude prováděna marketingová kampaň jsou také uvedeny již v kapitole 5.6.1.3. Tyto komunikační kanály byly vybrány zejména z toho důvodu, že potenciálními zákazníky zamýšleného podnikatelského záměru jsou lidi ve věku 15 – 55 let, kteří patří mezi ekonomicky aktivní obyvatelstvo. U těchto potenciálních zákazníků předpokládáme, že velké procento z nich dochází do zaměstnání do Brna z nedalekých obcí autem nebo autobusem, proto je potřeba strategicky rozmístit billboardy na hlavních dopravních uzlech tak, aby jej mohl zahlédnout maximální možný počet kolem cestujících nebo kolemjdoucích. Ceny pronájmu billboardů za měsíc se v Jihomoravském kraji dle lokality pohybují v rozmezí 150 – 230 Euro, tudíž do výpočtu nákladů (viz **Tab. 18**) za billboardovou kampaň byla zahrnuta průměrná cena 190 Eur. Kampaň je plánovaná 2 měsíce před plánovaným otevřením prodejny.

Tab. 18: Náklady billboardové kampaně (zdroj: vlastní zpracování).

počet potřebných billboardů (ks):	15
cena za pronájem billboardu za měsíc (Eur):	190
měsíční náklady na pronájem billboardových ploch (Eur):	2 850
náklady na tisk billboardu (Eur):	30
celkové náklady na tisk billboardů (Eur):	450
doba kampaně	2 měsíce
náklady na billboardovou kampaň celkem (Eur):	6 150

Dále lze předpokládat, že velké procento těchto potenciálních zákazníků navštěvuje sociální sítě, a především Facebook, takže pro cílení na potenciální zákazníky bylo také zvoleno vytvoření vlastního profilu/reklamy společnosti na Facebooku. Cílení na zákazníky prostřednictvím sociálních sítí se jeví jako nejjednodušší a nejméně nákladné, jelikož za vytvoření profilu nebo reklamy na Facebooku, jejichž cílem je zvýšení povědomí o značce se platí pouze 13 Euro za týden. Zvyšování povědomí o značce prostřednictvím sociálních sítí je také plánováno zahájit 2 měsíce před plánovaným otevřením prodejny. Tato kampaň však bude pokračovat nadále i po otevření provozovny. Celková doba cílení prostřednictvím

Facebooku je odhadována na 4 – 6 měsíců (tj. 16 – 26 týdnů). Náklady na „Facebookovou“ propagaci jsou uvedeny níže v **Tab. 19**, přičemž do výpočtu byl zahrnut nižší počet týdnů (tj. 16). V případě, že by 16-ti týdenní kampaň nebyla dostačující, tak ji lze prodloužit.

Tab. 19: Náklady na propagaci prostřednictvím sociální sítě Facebook (zdroj: vlastní zpracování).

počet týdnů:	16
cena za 1 týden (Eur):	13
cena celkem (Eur):	208

Po zahájení kampaní prostřednictvím billboardů a Facebookové reklamy dojde 2 týdny před otevřením prodejny na řadu také intenzivní cílení na zákazníky prostřednictvím rádiových spotů a rozdávání letáčků. Rádiové spoty byly zvoleny z důvodu, že je v Brně velká obliba rádiových stanic, a také velké procento obyvatel jezdí autem do práce nebo na služební cesty apod., a přitom poslouchá rádio. Také velké množství lidí poslouchá rádio v práci, doma apod., tudíž tato reklama se jeví jako velice efektivní. Prostřednictvím rádiových spotů je možnost cílit na primární i sekundární zákazníky. Tato reklama pomáhá vytvářet image značky, pomáhá budovat povědomí o značce a zvyšovat o ní zájem, je nesezónní, a tím, že je „umístěna“ samostatně (není v blízkosti reklam konkurenčních výrobků), je osobní až intimní. Pro rádiové cílení prostřednictvím spotů bylo zvoleno rádio KissHády, jelikož jde o nejposlouchanější rádiovou stanicí v Jihomoravském kraji. Týdenní poslechovost rádia KissHády je přibližně 270 tisíc posluchačů a denní poslechovost přibližně 117 tisíc posluchačů (*Kisshady.cz*). Ceník jednotlivých rádií v Jihomoravském kraji je uveden v přílohách. Při kalkulaci nákladů na reklamu v rádiu byly uvažovány 30 sekundové spoty, které jsou tvořeny přímo marketingovým oddělením daného rádia. Cena za tvorbu 30 s spotu v rádiu KissHády je 5 000 Kč (tj. 187,3 Eur, dle kurzu 26,7 Kč/Eur). Náklady na reklamní spot v rádiu KissHády jsou uvedeny níže v **Tab. 20**, přičemž AVP je průměrná cena 30 s spotu v hlavním vysílacím čase, AQH je průměrný počet posluchačů v 15 minutách hlavního vysílacího času v tisících a CPT je cena za zasažení 1 000 posluchačů (*Rozhlas.cz*).

Tab. 20: Náklady na reklamní spot v rádiu KissHády dle časových pásem (zdroj: vlastní zpracování na základě Rozhlas.cz).

časové pásmo (hod):	6–7	7–9	9–12	12–15	15–18	18–19	AVP	AQH	CPT
cena za spot (Kč):	1 450	1 450	990	990	990	490	1 060	22	48,2

Výpočet celkových nákladů na marketing prostřednictvím rádiových spotů je uveden dále v **Tab. 21**.

Tab. 21: Výpočet nákladů na reklamu v rádiu KissHády (zdroj: vlastní zpracování).

časové pásmo (hod):	6–7	7–9	9–12	12–15	15–18	18–19
počet spotů v pásmu:	0	3	1	1	3	1
cena za spoty v pásmu (Kč):	0	4 350	990	990	2 970	490
cena za spoty celkem za 1 den (Kč):				9 790		
cena za tvorbu spotu (Kč):				5 000		
doba kampaně:				2 týdny		
náklady celkem (Kč):				142 060		
náklady celkem (Eur):				5 320,60		

Dalším krokem intenzivního cílení je rozdávání letáčků v historickém centru města přibližně 2 týdny před otevřením prodejny. Na rozdávání letáčků bude najat brigádník, který je bude rozdávat zejména v historickém centru města po dobu 10 pracovních dnů, vždy 3 hodiny denně, a to odpoledne mezi 16tou až 19tou hodinou. Náklady na tisk a dodávku 7 000 ks letáčků byly vypočteny na 3 220 Kč s DPH (*Online-tiskarna.cz*). Celkové náklady na „letákovou kampaň“ jsou uvedeny v **Tab. 22** a celkové náklady na marketing provozovny jsou uvedeny v **Tab. 23**.

Tab. 22: Náklady na letákovou propagaci prodejny, přepočtené na Euro provedené dle kurzu 26,7 Kč/Eur (zdroj: vlastní zpracování).

náklady na tisk a dodávku letáků (Kč):	3 220
odměna brigádníkovi (Kč/hod):	100
počet odpracovaných hodin brigádníka denně:	3
celkový počet odpracovaných hodin brigádníka:	30
celková odměna pro brigádníka (Kč):	3 000
náklady celkem (Kč):	6 220
náklady celkem (Eur):	233

Tab. 23: Celkové náklady na marketing (zdroj: vlastní zpracování).

billboardy (Eur):	6 150
sociální sítě (Eur):	208
spoty v rádiu (Eur):	5 320,60
letáky (Eur):	233
náklady na marketing celkem (Eur):	11 911,6

Jak lze vidět v **Tab. 23**, celkové náklady na marketing činí 11 911,6 Eur, což je poměrně vysoká částka. V této tabulce jsou kalkulovány pouze náklady na marketing potřebné na propagaci prodejny před jejím otevřením. Každoročně je však taky nutno připočítávat 10 000 Eur na marketing dle požadavků od franchisora na základě franchisového konceptu (viz kapitola 4.3.3) a taky bude potřeba měsíčně vynaložit nějaké náklady na marketing prodejny v ČR. Celkové měsíční náklady na marketing pak budou vycházet cca 1 000 Eur, z toho pak roční cca 12 000 Eur (domácí i zahraniční trh).

5.7.6 Prvotní dodávka zboží od franchisora z centrálního skladu – náklady na zboží

Po dokončení všech stavebních úprav a vybavení prodejny nábytkem budou následovat přípravy v podobě vybavení prodejny a skladu zbožím. Objednávka prvotního zboží proběhne

přibližně měsíc před plánovaným otevřením prodejny a její hodnota bude cca 30 000 – 40 000 Eur. Hodnota prvotní objednávky bude záviset především od toho, jak velkou prodejnu se podaří sehnat do pronájmu.

Jak již bylo zmíněno dříve, zboží bude dováženo z centrálního skladu z Dánska nebo Německa. Od franchisanta je požadovaný bezpečnostní depozit ve výši 20 000 Eur z důvodu, aby zboží mohlo být dodáno na faktury s delší dobou splatnosti (60 – 90 dnů). Dovoz zboží je hrazen franchisorem. Franchisant zabezpečuje a hradí všechny potřebné povolení a licence k dovozu zboží, ale jelikož Dánsko i Německo jsou členy Evropské unie, omezení na dovoz zboží tohoto typu prakticky nejsou, protože se nejedná o zboží, kterého dovoz je regulován (jako jsou např. alkohol, zbraně, chemikálie, některé léky apod.). Celkové náklady na dovoz zboží jsou tedy tvořeny pouze hodnotou objednávky.

5.7.7 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet na založení společnosti s ručením omezeným byl sestaven na základě vypočtených potřebných nákladů v předchozích kapitolách. Při výpočtu zakladatelského rozpočtu je počítáno u každé položky s tou nejnákladnější variantou (pesimistickou), jelikož v tomto okamžiku se ještě nedá určit, o jak velkou prodejní jednotku se bude jednat, ve kterém nákupním centru se podaří sehnat pronájem, ani přesnou cenu stavebních úprav. Do nákladů zakladatelského rozpočtu budou počítány náklady na provoz za první tři měsíce (mzdy, pronájem, zboží). Náklady zakladatelského rozpočtu jsou uvedeny v **Tab. 24**, přičemž nultým měsícem je myšlen čas před otevřením prodejny, kdy probíhají stavební úpravy a zařízení prodejny nábytkem. Tento čas je předpokládán na 2 měsíce, tudíž náklady na pronájem v měsíci nula se budou rovnat dvoutříměsíčnímu nájemnému. Co se týče mezd pracovníků, tak v nultém měsíci bude probíhat pouze nábor personálu (prodavaček), tudíž mzdové náklady budou započítávány až od prvního měsíce provozu.

Tab. 24: Náklady zakladatelského rozpočtu, resp. základní kapitál firmy (zdroj: vlastní zpracování).

měsíc	0.	1.	2.	3.	celkem
mzdové náklady (Eur):					
prodavačky	-	2 613	2 613	2 613	7 839
provozovatel	-	1 273	1 273	1 273	3 819
náklady na pronájem prostor (Eur):	18 200	9 100	9 100	9 100	45 500
náklady na založení s.r.o. (Eur):	464,5	-	-	-	464,5
náklady na rekonstrukci (Eur):	72 074	-	-	-	72 074
náklady na marketing (Eur):	11 911,6	1 000	1 000	1 000	14 911,6
hodnota prvotního zboží (Eur):	40 000	-	-	-	40 000
náklady vyplývající z franchisingové smlouvy (Eur):					
vratný depozit	20 000	-	-	-	20 000
jednorázový master-franchisový poplatek	50 000	-	-	-	50 000
náklady celkem (Eur):	254 608,1				

Z údajů vyplývajících z *Tab. 24* je značné, že výše zakladatelského rozpočtu, a tedy základní kapitál firmy, je poměrně vysoký, a to 254 608,1 Eur. Tato částka však byla vypočtena z nákladů na pesimistickou variantu, tudíž lze doufat, že reálná částka bude o něco menší. Prostřednictvím této částky by však měly být pokryty všechny potřebné investiční náklady včetně nákladů na pronájem a mzdových nákladů pro první tři měsíce provozu prodejní jednotky.

5.7.8 Výpočet předpokládaných příjmů z prodeje zboží

Výpočet předpokládaných příjmů z prodeje zboží je ovlivněn velkou spoustou faktorů, jako je např. návštěvnost daného nákupního centra, z toho pak procento návštěvníků, kteří do prodejny „zavítají“ a z toho ještě množství potenciálních zákazníků, kteří chtějí nakoupit zboží. Při zjišťování resp. výpočtu množství potenciálních zákazníků byly využity data zjištěny dotazníkovým šetřením týkající se nákupních zvyklostí obyvatel Brna od autorky Wiesnerové, která zjistila, že 40 % zákazníků navštěvuje nákupní centra za účelem nákupu a nejvíce času návštěvníci tráví nákupem oděvů a obuvi. Tudíž lze pouze odhadovat, že z těch 40 % zákazníků, kteří navštíví nákupní centrum za účelem nákupu, chce nakupovat oděvy a obuv cca 70 %. Z těchto 70 % chce část zákazníků nakupovat pouze obuv, část zákazníků zase pouze oděvy a část zákazníků i obuv i oděvy. V úvahu je nutno brát i část zákazníků, kteří jsou věrní některé z konkurenčních značek apod. Procento potenciálních zákazníků je tedy nižší a vzhledem k výše uvedeným skutečnostem lze odhadovat, že množství potenciálních zákazníků činí 30 % z těchto 70 %. Logickou úvahou bylo vypočteno, že množství potenciálních zákazníků z původního množství zákazníků, kteří navštíví nákupní centrum, je přibližně 8 %. Výpočty množství potenciálních zákazníků v jednotlivých nákupních centrech vzhledem k odhadované návštěvnosti daného centra jsou uvedeny v **Tab. 25** a **Tab. 26**. Při výpočtu denní návštěvnosti byla uvažována průměrná hodnota počtu dní v 1 měsíci, tj. 30 dní.

Tab. 25: Výpočet odhadovaného množství potenciálních zákazníků v Olympii (zdroj: vlastní zpracování).

odhadovaná návštěvnost nákupního centra měsíčně	800 000
odhadované měsíční množství potenciálních zákazníků (z toho 8 %)	64 000
odhadované denní množství potenciálních zákazníků	2 133

Tab. 26: Výpočet odhadovaného množství potenciálních zákazníků v NC Královo Pole (zdroj: vlastní zpracování).

odhadovaná návštěvnost nákupního centra měsíčně	400 000
odhadované měsíční množství potenciálních zákazníků (z toho 8 %)	32 000
odhadované denní množství potenciálních zákazníků	1 067

Výpočet odhadovaného množství potenciálních zákazníků v jednotlivých nákupních centrech byl již proveden, takže lze přejít k výpočtu předpokládaných tržeb a zisku. Výpočet předpokládaných tržeb a zisku byl proveden pro 3 varianty (optimistickou, realistickou a pesimistickou). Při výpočtu zisku byla zohledněna hrubá obchodní marže 60 % a z toho pak 5 %, které jsou odváděny franchisorovi. Výsledný zisk z prodeje je před zdaněním.

Tab. 27: Výpočet předpokládaného měsíčního zisku v Olympii (zdroj: vlastní zpracování).

	pesimistická varianta	realistická varianta	optimistická varianta
potenciální zákazníci za den	2 133	2 133	2 133
návštěvnost prodejny	10 %	20 %	30 %
denní návštěvnost prodejny	213	427	640
z toho nakoupí (%)	6	8	9
z toho nakoupí (počet)	13	34	58
průměrná útrata zákazníků (Eur):	75	75	75
tržby denně (Eur):	975	2 550	4 350
tržby měsíčně (Eur):	29 250	76 500	130 500
hrubá obchodní marže:	60 %	60 %	60 %
zisk z prodeje za 1 měsíc (Eur):	17 550	45 900	78 300
z toho pro franchisora (5 %)	877,5	2 295	3 915
výsledný zisk z prodeje za 1 měsíc (Eur):	16 672,5	43 605	74 385

Tab. 28: Výpočet předpokládaného měsíčního zisku v NC Královo Pole (zdroj: vlastní zpracování).

	pesimistická varianta	realistická varianta	optimistická varianta
potenciální zákazníci za den	1 067	1 067	1 067
návštěvnost prodejny	10 %	20 %	30 %
denní návštěvnost prodejny	107	214	320
z toho nakoupí (%)	6	8	9
z toho nakoupí (počet)	7	17	29
průměrná útrata zákazníků (Eur):	75	75	75
tržby denně (Eur):	525	1 275	2 175
tržby měsíčně (Eur):	15 750	38 250	65 250
hrubá obchodní marže:	60 %	60 %	60 %
zisk z prodeje za 1 měsíc (Eur):	9 450	22 950	39 150
z toho pro franchisora (5 %)	472,5	1 147,5	1 957,5
výsledný zisk z prodeje za 1 měsíc (Eur):	8 977,5	21 802,5	37 192,5

5.7.9 Výpočet rozpočtu pro první dva roky provozu obchodní jednotky

Výpočet rozpočtu pro první dva roky provozu byl proveden pro každou obchodní jednotku zvlášť, tj. pro obchodní jednotku o výměře 80 m² v Olympii, pro obchodní jednotku o výměře 100 m² v Olympii, pro obchodní jednotku o výměře 80 m² v NC Královo Pole a pro obchodní jednotku o výměře 100 m² v NC Královo Pole. V této kapitole je však uveden pouze rozpočet (pro oba roky) pro obchodní jednotku o výměře 100 m² nacházející se v Olympii. Rozpočty pro zbylé varianty obchodních jednotek jsou uvedeny v přílohách. Pro výpočet byla vždy využita střední vypočtená hodnota nákladů na pronájem prostorů, vypočtena pesimistická varianta na rekonstrukci a vybavení prodejní jednotky, vypočtena realistická varianta předpokládaného zisku dané prodejní jednotky.

Pro první rok provozu je do rozpočtu zmíněn opět i 0. měsíc, do kterého jsou počítány veškeré náklady na založení společnosti s ručením omezeným, marketing, rekonstrukci, prvotní dovoz zboží, vratný depozit, dvouměsíční nájemné (z důvodu dvouměsíční přípravy obchodní jednotky k provozu). Dále pak v prvním roce jsou náklady na zboží v 1. a 2. měsíci provozu nulové, jelikož nabídka bude tvořena zbožím z prvotního dovozu a až po dvou měsících bude docházet k její obměně. Taktéž jsou tam připočteny další náklady na marketing (1 000 Eur/měsíc), jelikož lze předpokládat, že propagace prodejny bude nutná celoročně.

Pro výpočet rozpočtu ve druhém roce jsou také připočteny i celoroční náklady na marketing a jsou navýšeny náklady na zboží.

Z výsledků získaných výpočtem rozpočtů (viz **Tab. 28**, **Tab. 29** a viz přílohy kapitola **10**) pro jednotlivé prodejny lze usoudit, že nejvýhodnější variantou se jeví prodejna o výměře 80 m² v Olympii, jelikož vypočtený zisk u této varianty byl nejvyšší. Jedná se však o zisk před zdaněním. Zisky po zdanění jsou uvedeny v kapitole **5.7.10**.

Tab. 29: Rozpočet pro první rok provozu prodejní jednotky o výměře 100 m² v Olympii, jedná se o realistickou/střední variantu (zdroj: vlastní zpracování).

měsíc	0.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
pronájem (Eur)	-15 200	-7 600	-7 600	-7 600	-7 600	-7 600	-7 600
rekonstrukce (Eur):	-72 074	-	-	-	-	-	-
zboží (Eur):	-40 000	-	-	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
mzdy (Eur):	-	-3 886	-3 886	-3 886	-3 886	-3 886	-3 886
jednorázový fr. poplatek (Eur):	-50 000	-	-	-	-	-	-
depozit (Eur):	-20 000	-	-	-	-	-	-
založení s.r.o. (Eur):	-464,5	-	-	-	-	-	-
marketing (Eur):	-11 912	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000
obrat (Eur):	-	76 500	76 500	76 500	76 500	76 500	76 500
zisk/ztráta (Eur):	-209 650	64 014	64 014	44 014	44 014	44 014	44 014
měsíc	7.	8.	9.	10.	11.	12.	celkem
pronájem (Eur)	-7 600	-7 600	-7 600	-7 600	-7 600	-7 600	-106 400
rekonstrukce (Eur):	-	-	-	-	-	-	-72 074
zboží (Eur):	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-240 000
mzdy (Eur):	-3 886	-3 886	-3 886	-3 886	-3 886	-3 886	-46 632
jednorázový fr. poplatek (Eur):	-	-	-	-	-	-	-50 000
depozit (Eur):	-	-	-	-	-	-	-20 000
založení s.r.o. (Eur):	-	-	-	-	-	-	-464,5
marketing (Eur):	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-23 912
obrat (Eur):	76 500	76 500	76 500	76 500	76 500	76 500	918 000
zisk/ztráta (Eur):	44 014	44 014	44 014	44 014	44 014	44 014	358 517,5

Tab. 30: Rozpočet pro druhý rok provozu prodejní jednotky o výměře 100 m² v Olympii, jedná se o realistickou/střední variantu (zdroj: vlastní zpracování).

měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
pronájem (Eur)	- 7 600	- 7 600	- 7 600	- 7 600	- 7 600	- 7 600	
zboží (Eur):	-25 000	-25 000	-25 000	-25 000	-25 000	-25 000	
mzdy (Eur):	-3 886	-3 886	-3 886	-3 886	-3 886	-3 886	
marketing (Eur):	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	
obrat (Eur):	76 500	76 500	76 500	76 500	76 500	76 500	
zisk/ztráta (Eur):	39 014	39 014	39 014	39 014	39 014	39 014	
měsíc	7.	8.	9.	10.	11.	12.	celkem
pronájem (Eur)	- 7 600	- 7 600	- 7 600	- 7 600	- 7 600	- 7 600	-91 200
zboží (Eur):	-25 000	-25 000	-25 000	-25 000	-25 000	-25 000	-300 000
mzdy (Eur):	-3 886	-3 886	-3 886	-3 886	-3 886	-3 886	-46 632
marketing (Eur):	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-12 000
obrat (Eur):	76 500	76 500	76 500	76 500	76 500	76 500	918 000
zisk/ztráta (Eur):	39 014	39 014	39 014	39 014	39 014	39 014	468 168

5.7.10 Výpočet Cash flow

Výpočet peněžních toků resp. cash flow představuje významnou součást, ne jenom podnikatelského plánu, ale celkově jde o významnou veličinu v podnikové praxi. Výkaz cash flow poskytuje informace o příjmech a výdajích peněžních prostředků, lze si ho představit jako výpis z banky, ze kterého jsou zřetelné vklady (příjmy) a výběry (výdaje). Cash flow je možno sestavit dvěma metodami, přímou a nepřímou. V tomto případě bylo cash flow vypočteno přímou metodou. V následující tabulce (viz **Tab. 31**) jsou uvedeny výsledky cash flow pro období 5 let pro variantu obchodní jednotky o výměře 100 m² umístěné v Olympii. Pro výpočet byly opět použity střední/realistické varianty u náležitých položek. Cash flow pro ostatní varianty je uvedeno v přílohách (viz kapitola **10.1.1.8**).

Tab. 31: Výkaz cash flow pro obchodní jednotku v Olympii (100 m²) v pětiletém výhledu (zdroj: vlastní zpracování).

rok	1.	2.	3.	4.	5.
Výdaje (Eur):					
depozit:	-20 000	0	0	0	0
jednorázový franchisový poplatek:	-50 000	0	0	0	0
investice (rekonstrukce + nábytek a osvětlení):	-72 074	0	0	0	0
investice (nájem před otevřením prodejny):	-15 200	0	0	0	0
náklady na nájem:	-91 200	-91 200	-91 200	-91 200	-91 200
náklady na zboží:	-240 000	-300 000	-300 000	-300 000	-300 000
ostatní náklady:	-464,5	0	0	0	0
náklady na mzdy:	-46 632	-46 632	-46 632	-46 632	-46 632
náklady na marketing:	-23 911,6	-12 000	-12 000	-12 000	-12 000
výdaje celkem:	-559 482,5	-449 832	-449 832	-449 832	-449 832
Příjmy (Eur):					
obrat:	918 000	918 000	918 000	918 000	918 000
ztráta z minulých let:	0	0	0	0	0
zisk/ ztráta:	358 517,5	468 168	468 168	468 168	468 168
zisk po zdanění:	290 399,2	379 216,1	379 216,1	379 216,1	379 216,1
CASH FLOW:	290 399,2	379 216,1	379 216,1	379 216,1	379 216,1

5.7.11 Zhodnocení projektu – vyhodnocení rizik a vyhodnocení finanční návratnosti investice

Tak jako všechny jiné podnikatelské záměry, se ani tento nezaobejde bez jisté míry rizika. Tyto rizika je potřeba vyhodnotit a počítat s nimi, aby bylo možné v případě potřeby zahájit nápravná opatření. Pro celkové zhodnocení projektu je také potřeba znát finanční návratnost investice. Tyto údaje lze nalézt v následujících podkapitolách.

5.7.11.1 Vyhodnocení rizik

Provoz obchodní jednotky se ne vždy musí vyvíjet dle představ, předpokladů a očekávaných cílů, tudíž je nutno vyhodnotit relevantní rizika.

Vzhledem k vysokému zakladatelskému rozpočtu se může stát, že podnikatel/franchisant „nesežene“ dostatek finančních prostředků na založení podniku. Při takto velkém zakladatelském rozpočtu se nepředpokládá, že franchisant bude mít tolik volných finančních prostředků, ale spíše se předpokládá, že podnik bude financovat prostřednictvím úvěru od některé české banky. I z tohoto důvodu je důležité, aby se franchisantem stala důvěryhodná osoba, která předtím neměla žádné finanční potíže, tudíž aby banka byla ochotna poskytnout úvěr.

Dalším z hlavních rizik, jak již bylo zmíněno, může být problém s pronájmem obchodní jednotky. Na pronájem obchodních jednotek se častokrát „stojí fronta“ a management nákupního centra si vybírá, komu pronájem poskytne, a komu ne, dle sortimentu, který chce budoucí podnikatel nabízet, dle výše předpokládaných příjmů apod. Z tohoto důvodu je dobré mít v záloze nějakou další obchodní jednotku (i když se nenachází přímo v některém z nákupních center, ale v nějaké jiné, méně atraktivní lokalitě).

Tak, jako i v případě jiných podnikatelských subjektů, je nutno brát v potaz riziko vyplývající ze vstupu nových konkurentů na trh, a taktéž riziko vyplývající z již stávajících konkurentů na trhu. V obchodních centrech se většinou vyskytuje velká konkurence, zejména co se týče prodeje módního zboží. S tím, že konkurence si část zákazníků odčerpá je nutno počítat. Důležité však je, aby konkurence neodčerpala příliš velké množství zákazníků, a aby nedocházelo k rapidnímu snížení reálných tržeb od předpokládaných. Proto je potřeba zvolit vhodnou a propracovanou marketingovou strategii, propracovanou cenovou politiku a snažit se pro zákazníky vytvářet „přidanou hodnotu“ například formou rychlého reklamačního servisu, věrnostních výhod apod., a tím se odlišit od konkurence.

U marketingu ještě zůstaneme, jelikož je potřeba udělat kvalitní marketingovou analýzu, neboli průzkum trhu, pomocí kterého snadno zjistíme, o jaké zboží mají zákazníci zájem. To z toho důvodu, aby se nestalo, že potenciální zákazníci nebudou mít o naše zboží zájem a poptávka by pak byla nedostatečná. Z nedostatečné poptávky pak vyplývá mnoho problémů spojených s nízkými tržbami, které by nedokázali pokrýt všechny potřebné náklady na provoz obchodní jednotky a s tím spojená dlouhodobá ztrátovost podnikání. Proto je důležité nepodcenit marketingovou strategii.

5.7.11.2 Vyhodnocení finanční návratnosti investice

Na základě výpočtu provozního cash flow pro jednotlivé varianty lze určit finanční návratnost dané investice. Výsledky výpočtu provozního cash flow v pětiletém výhledu jsou uvedeny níže v **Tab. 32**.

Tab. 32: Vypočtené cash flow pro jednotlivé varianty v pětiletém výhledu (zdroj: vlastní zpracování).

CASH FLOW (Eur)					
rok	1.	2.	3.	4.	5.
Olympia 80 m²	317 356	394 039,1	394 039,1	394 039,1	394 039,1
Olympia 100 m²	290 399,2	379 216,1	379 216,1	379 216,1	379 216,1
NC Královo Pole 80 m²	-39 202,5	9 886,5	41 640,5	41 640,5	41 640,5
NC Královo Pole 100 m²	-65 482,5	-26 314,5	10 411,4	31 726,1	31 726,1

Z výsledků uvedených v **Tab. 32** je patrné, že v případě umístění obchodní jednotky v Olympii, dochází k návratnosti investic již po prvním roku provozu u obou variant. Výše uvedená čísla však nejsou přesná, jelikož tržby jsou závislé od mnoha faktorů (viz kapitola 5.7.II.1). K dalším faktorům patří například výše průměrné útraty zákazníků apod. Dle tabulky by se ale dalo říci, že nejvýhodnější variantou pro daný podnikatelský záměr se jeví obchodní jednotka o výměře 80 m² umístěna v Olympii.

Co se týče obchodních jednotek umístěných v NC Královo Pole, zde je situace odlišná. U obchodní jednotky o výměře 80 m² je po prvním roku provozu dosahována ztráta ve výši 39 202,5 Eur, ale po druhém roku již dochází k tvorbě zisku, resp. návratnosti investice.

V případě obchodní jednotky o výměře 100 m² je situace horší, jelikož k tvorbě zisku, resp. návratnosti investice dochází až po třech letech.

Ve všech případech se při výpočtu vycházelo z realistické varianty, ale jak již bylo zmíněno, čísla jsou pouze orientační. Lze ale říci, že dle vypočtených výsledků, se tento podnikatelský záměr jeví slibně a s velkou pravděpodobností bude franchisantovi přinášet zisk.

5.7.11.3 Výpočet bodu zvratu

Vypočítat bod zvratu je také potřeba u všech variant, v této kapitole je však znázorněn pouze bod zvratu pro variantu obchodní jednotky v Olympii o výměře 100 m² jako v předešlých případech. FN jsou tvořeny součtem měsíčního nájmu a měsíčních mezd.

$$FN = 7\,600 + 3\,886 = 11\,486 \text{ Eur}$$

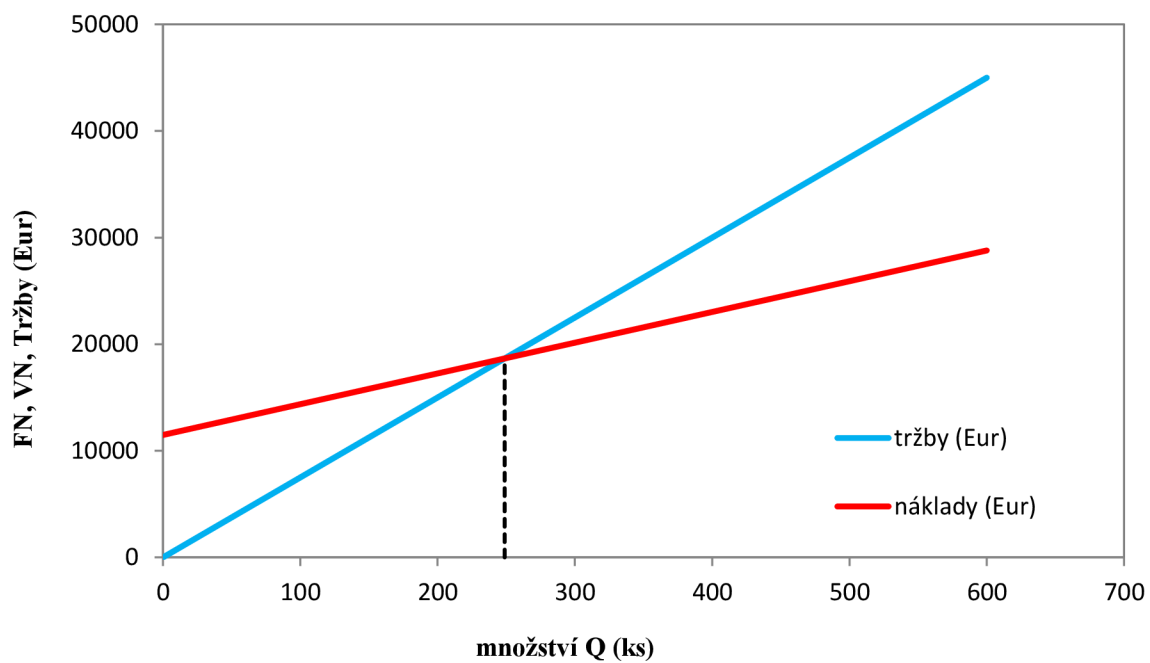
$$\text{Výpočet bodu zvratu dle vzorce: } Q = \frac{FN}{c_j - v_j}$$

Q = množství/počet (ks), FN = fixní náklady (Eur)

c_j = jednotková cena (Eur), v_j = variabilní náklady na jednotku (Eur)

Za jednotkovou cenu je v tomto případě uvažovaná průměrná útrata jednoho zákazníka (tj. 75 Eur). Jednotkové variabilní náklady byly spočteny podílem průměrné prodejní ceny a obchodní marže ve výši 260 %.

$$\text{Dosazení do vzorce: } Q = \frac{11486}{75 - 28,84} = 248,8 \quad \Longrightarrow \quad \text{Bodu zvratu bude dosaženo při 249 platících zákaznících měsíčně.}$$



Obr. 13: Grafické znázornění bodu zvratu (zdroj: vlastní zpracování).

6. ZÁVĚR

Závěrem lze říci, že hlavní cíl této diplomové práce, a to sestavení návrhu podnikatelského plánu pro vznik a rozvoj vybraného podniku, byl splněn a pro jeho splnění byly využity plánované metody a postupy.

Pro sestavení teoretické části práce byla provedena literární rešerše k tématu franchisingu a podnikatelského plánu. Pro sestavení praktické části práce byla provedena analýza problému a současné situace (byla provedena PEST analýza, Porterova analýza a z toho sestavena SWOT analýza) a následně byly předloženy vlastní návrhy řešení.

Podnikatelský plán byl sestavován na základě požadavků reálného franchisového konceptu společnosti WYA, s.r.o., která se zabývá prodejem módního zboží včetně doplňků, a chtěla by rozšířit svou prodejní síť i na českém trhu prostřednictvím svého obchodního partnera/franchisanta. Tato spolupráce je založena na franchisové smlouvě, která vymezuje práva a povinnosti franchisora a práva a povinnosti franchisanta. Na základě této smlouvy je franchisant oprávněn užívat značku a know-how franchisora.

Při zpracovávání úkolů bylo bráno v úvahu co nejvíce relevantních faktorů, které by mohly na danou problematiku působit a nějakým způsobem ji ovlivňovat. Při výpočtech finančního plánu byly zpracovány tři varianty, pesimistická, realistická a optimistická. Tyto varianty byly spočítány pro všechny výměrové možnosti obchodních jednotek pro obě lokality umístění apod.

Sestavený podnikatelský plán obsahuje tyto základní části: titulní strana, popis podniku, analýza odvětví, organizační plán, marketingový plán, finanční plán a zhodnocení projektu včetně vyhodnocení rizik a finanční návratnosti investice.

Dodavatelem zboží je pro franchisanta jenom franchisor a franchisant se zavazuje nabízet v prodejně pouze zboží poskytované franchisorem.

V popisu podniku je uvedeno produktové portfolio prodejní jednotky a je zde vymezen předmět podnikání. Další informace o společnosti jsou uvedeny v kapitole 4.2 v analytické části práce.

V organizačním plánu podnikatelského záměru byla vymezena forma podnikání daného podnikatelského záměru, organizační struktura společnosti včetně popisu náplně práce

jednotlivých pracovníků a také byl naplánován časový harmonogram projektu pomocí Ganttova diagramu.

Segmentace trhu byla provedena v analytické části práce (viz kapitola 4.5) a v marketingovém plánu byl vymezen marketingový mix 4P (cena, produkt, propagace, distribuce) viz kapitola 5.6.

Při sestavování finančního plánu bylo bráno v úvahu co nejvíce relevantních faktorů (analýza investičních nákladů, provozních nákladů, přehled výnosů, cash flow v pětiletém výhledu). Zakladatelský rozpočet společnosti byl stanoven na 254 608,1 Eur. Tato částka rozhodně není nízká, tudíž zakladatelský rozpočet lze považovat za hlavní nevýhodu tohoto podnikatelského záměru. Další nevýhodou je také fakt, že se jedná o značku, která v Jihomoravském kraji není pro zákazníky příliš známá. Zde tedy hrozí riziko, že prodejna si nenajde dostatečný počet potenciálních zákazníků a nebude tak životaschopná z důvodu nízkých tržeb a neschopnosti splácet finanční povinnosti, tudíž bude „spolknuta“ konkurencí. Tyto rizika by však měli být částečně eliminovány právě díky tomu franchisovému konceptu, kdy se franchisor zavazuje pomoci franchisantovi se vším potřebným (tvorba podnikatelského plánu, analýza trhu, tvorba marketingové strategie, tvorba cenové politiky apod.), což je bezesporou výhodou tohoto konceptu. Vhodnou marketingovou propagací a vhodnou cenovou politikou lze nalákat do prodejny dostatečný počet zákazníků.

Pro nalákání dostatečného množství zákazníků do prodejny byla provedena reklamní kampaň pozůstávající z více forem propagace (viz kapitola 5.6 a kapitola 5.7.5), kterých cílem bylo dostat se do povědomí co největšího počtu zákazníků.

Vzhledem k výši stanovených předpokládaných tržeb lze usuzovat, že daný podnikatelský záměr má potenciál a podnikateli bude přinášet zisk. Výše předpokládaných příjmů se ale liší v závislosti od konkrétní obchodní jednotky. Důležitá je v tomto případě zejména lokalita umístění obchodní jednotky, jelikož v případě, že by prodejna byla umístěna v Olympii, podnikateli by tvořila zisk již po prvním roku provozu (viz kapitola 5.7.10). To samé se ale nedá říct o prodejně umístěné v NC Královo Pole. Prodejna umístěna v NC Královo Pole o ploše 100 m² by podnikateli přinášela zisk (dle stanoveného cash flow) až po třech letech provozu. Tato varianta je z hlediska zisku nejméně výhodná. Na základě výše uvedených skutečností lze usuzovat, že výše zisku je závislá především od lokality umístění obchodní jednotky a od návštěvnosti daného nákupního centra (jelikož návštěvnost v Olympii je přibližně dvounásobná naproti NC Královo Pole).

Dle stanoveného bodu zvratu je potřeba, aby měsíčně v prodejně nakoupilo cca 250 zákazníků při průměrné útratě 75 Eur, aby se podnikatel nedostal do ztráty. Dle měsíční návštěvnosti daných nákupních center (hlavně Olympie) lze tvrdit, že tohoto počtu zákazníků by nemělo být problém dosahovat.

V kapitole **5.7.11** byly nastíněny některé z rizik, kterým daný podnikatelský subjekt může čelit. I přes výše uvedená rizika a přes vysoký zakladatelský rozpočet, na který si zakladatel bude muset zřídit úvěr, však považuji tento podnikatelský záměr za realizovatelný.

7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

7.1 Knihy

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

EU, Evropská komise. 2006. *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. Lucemburk: EUR-OP. ISBN 92-894-7917-5.

GROSS, H. a W. SKAUPY. *Das Franchise-Systeme – Neue Vertriebswege für Waren und Dienste*. Wien: Econ-Verlag, 1968, 258 s. ISBN

HISRISCH, Robert a Michael PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. 2. vyd. Praha: Victoria publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KORÁB, Vojtěch a Veronika BUMBEROVÁ. *Drobné podnikání: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 4. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 90 s. ISBN 978-80-214-5039-4.

KORÁB, Vojtěch a Eva DOLEŽALOVÁ. *Drobné podnikání: Studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 82 s. ISBN 80-214-3274-8.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

LOEBL, Zbyněk a Dana LUKAJOVÁ. *Franchising – úspěch bez čekání*. Praha: Grada, 1994, 83 s. ISBN 80-7169-050-3.

MENDELSON, Martin a David ACHESON. *Franchising: moderní forma prodeje*. 1. Vyd. Praha: management Press, 1994, 122 s. ISBN 80-85603-54-3.

ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 1999, 222 s. ISBN 80-7179-894-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

STRUCK, Uwe. *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 1992. 136 s. ISBN 80-856-0312-8.

VOJÍK, V. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. 1. Vyd. Praha: Wolters kluwer ČR, 2010. 276 s. ISBN 978-80-7357-534-2.

WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník ze dne 03. 02. 2012.

Zákon č. 90/2012 Sb., Občanský zákoník ze dne 03. 02. 2012.

Zákon č. 455/1991 Sb., Živnost volná ze dne 15. 11. 1991.

Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník ze dne 05. 11. 1991.

7.2 Internetové zdroje

Aktuálně. Sazby daně z přidané hodnoty a změny DPH. *Aktuálně.cz* [online]. 01. leden 2017, [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/finance/dph-dan-z-pridane-hodnoty-sazby-zmeny/r~0d2bd12edbab11e488b0002590604f2e/?redirected=1491242678>.

Avexsystems. NOA-NOA – úspěšný dánský franchisový koncept v oblasti dámského odívání. *Avexsystems.cz* [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: www.avexsystems.cz/noa-noa.

Borymall. Favab – základné info. *Borymall.sk* [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.borymall.sk/sk/obchody/~favab>.

BudKočka. Orsay – značka dámské módy. *Budkocka.cz* [online]. 14. leden 2013, [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <https://budkocka.cz/moda/orsay/>.

BusinessInfo. Daň z příjmů. *Businessinfo.cz* [online]. 06. leden 2017, [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-z-prijmu-3462.html#b5>.

BusinessInfo. Zápis do Obchodního rejstříku. *Businessinfo.cz* [online]. 26. únor 2016, [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zapis-do-obchodniho-rejstriku-ppbi-59886.html#!&chapter=3>.

BusinessVize. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *Businessvize.cz* [online]. 29. listopad 2010, [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>.

BusinessVize. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *Businessvize.cz* [online]. 06. leden 2011, [cit. 2017-01-09]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>.

C&A. Historie C&A. *c-and-a.com* [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.c-and-a.com/cz/cz/corporate/company/o-ca/historie/>.

CiaNews. Navrátil: Návštěvnost OC Olympia Brno loni vzrostla. *Cianews.cz* [online]. 02. listopad 2011, [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.cianews.cz/cs/w14153-navratil-navstevnost-oc-olympia-brno-loni-vzrostla>.

Csas. Podnikatelský plán krok za krokem. *Csas.cz* [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf.

Český institut pro franchising. O franchisingu. *ifranchising.cz* [online]. [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: www.ifranchising.cz/franchising.php?id=budoucnost.

Český statistický úřad. Jihomoravský kraj – makroekonomické ukazatele. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/jihomoravsky-kraj-makroekonomicke-ukazatele>.

Český statistický úřad. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. prosinci 2016. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v>

jihomoravskem-kraji-k-31-prosinci-2016.

Český statistický úřad. Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 3. čtvrtletí 2016. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-3-ctvrtleti-2016>.

Český statistický úřad. Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje - 2015. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11280/17808269/ZT_jmk_2015.pdf/cb0fa560-fdb9-4712-877b-834a630664ce?version=1.3.

DEBNÁROVÁ, Lucia a Lucia RUMLEROVÁ. *SWOT analýza, syntéza výsledkov analýzy SWOT*. Trnava: Slovenská technická univerzita v Bratislave, Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave, 2012. 22 s. Dostupné z: http://www.scss.sk/cd_apvv_lpp_0384_09_2012/V%C3%9DSTUPY%20Z%20VLASTNEJ%20VEDECKO-V%C3%9DSKUMNEJ%20A%20PEDAGOGICKEJ%20%C4%8CINNOSTI/REFER%C3%81TY%20%C5%A0TUDENTOV%20ZO%20SM%20ZS%202012_2013/DPF/Tok%C3%A1rov%C3%A1%20Michaela/7/SWOT_anal%C3%BDza_Rumlerov%C3%A1_Debn%C3%A1rov%C3%A1.pdf.

EuroEkonom. SWOT analýza. *Euroekonom.sk* [online]. 15. březen 2015, [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>.

FashionZnačky. Camaieu. *Fashionznackycz* [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.fashionznacky.cz/camaieu/>.

Franchising. Češi se už franchisingu nebojí. *Franchising.cz* [online]. 9. březen 2011, [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://franchising.cz/clanek/727/cesi-franchisingu-neboji/>.

Franchising. Rozvoj franšizingu v Česku. *Franchising.cz* [online]. 14. leden 2016, [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: franchising.cz/abc-franchisingu/3/rozvoj-fransizingu-cesku/.

GfK. Tisková zpráva. Celkový objem kupní síly obyvatel České republiky je nejvyšší za posledních 10 let. *Gfk.com* [online]. 21. listopad 2016, [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CZ/documents/2016/161121_GfK_TZ_Kupni_sila_czfin.pdf.

Gotobno. Obchodní centrum Olympia Brno. *Gotobno.cz* [online]. [cit. 2017-04-05].

Dostupné z: <http://www.gotobrna.cz/obchodni-centrum-olympia-brno>.

Krajská hygienická stanice. Základní legislativa týkající se odboru hygieny práce. *Khsstc.cz* [online]. 18. říjen 2016, [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: http://www.khsstc.cz/obsah/legislativa_39_1.html.

KissHády. V Brně nás slyšíte nejvíc – jsme nejposlouchanější rádio. *Kisshady.cz* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.kisshady.cz/archiv/novinky/v-brne-nas-slysite-nejvic-jsme-nejposlouchanejsi-radio-405.html>.

Kultmódy. Takko Fashion – móda, leták, značky. *Kultmody.com* [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.kultmody.com/modni-znacky/takko-fashion-moda-letak-znacky/>.

Kurzy. Inflace – 2017, míra inflace a její vývoj v ČR. *Kurzy.cz* [online]. 9. březen 2017, [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>.

Mall. S.Oliver. *Mall.cz* [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <https://www.mall.cz/znacka/s-oliver>.

Managementmania. Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces). *Managementmania.com* [online]. 22. květen 2016, [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>.

MEDCOM. Obchodné zariadenia. *Medcom.sk* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.medcom.sk/sk/>.

Mojeznačka. Orsay. *Mojeznacka.cz* [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.mojeznacka.cz/orsay>.

MTH. Franchising na Slovensku má veľa kvalitných konceptov. *Mytvorimehospodarstvo.sk* [online]. 19. březen 2016, [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: mytvorimehospodarstvo.sk/franchising-na-slovensku-ma-vela-kvalitnych-konceptov/.

Novinky. Sociální pojištění v Česku patří k nejdražším na světě. *Novinky.cz* [online]. 14. srpen 2016, [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/finance/411603-socialni-pojisteni-v-cesku-patri-k-nejdrazsिम-na-svete.html>.

Novotný Atrima Brno. Registrační pokladny, elektronická evidence tržeb EET – legislativa. *Novotny-atrima.com* [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <https://www.novotny-atrima.com/pokladny-legislativa.html>.

Online-tiskárna. Levný tisk letáků, plakátů, vizitek... *Online-tiskarna.cz* [online]. [cit. 2017-

04-16]. Dostupné z: <http://www.online-tiskarna.cz/>.

Podnikajte. Franchising na Slovensku. *Podnikajte.sk* [online]. 28. únor 2014, [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/1245/category/franchisingove-podnikanie/article/franchising-na-slovensku.xhtml>.

Právní prostor. Aktuální stav a trendy ve franchisingu u nás a ve světě. *Pravniprostor.cz* [online]. 3. březen 2017, [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.prawniprostor.cz/clanky/ostatni-pravo/aktualni-stav-a-trendy-ve-franchisingu-u-nas-a-ve-svete>.

Rozhlas. Srovnání cen reklamy. *Rozhlas.cz* [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/brno/avizoprog/_zprava/srovnani-cen-reklamy--59683.

Sazebník odměny notáře, Příloha k Vyhlášce č. 196/2001 Sb. *Notářka JUDr. Alena Skoupá* [online]. 2014, [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.skoupa-notar.cz/sazebnik-odmeny-notare-priloha-k-vyhlasce-c-1962001-sb/#polozkaA>.

ŠÉTAFY, Jozef. Správa o stave a rozvoji franchisingu na Slovensku v r. 2013. *Sfa.sk* [online]. 27. listopad 2013, [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <https://www.sfa.sk/sk/novinky/detail/stav-a-rozvoj-franchisingu-na-slovensku>.

TAMCHYNA, J. *Stručně o franchisingu*. Český institut pro franchising, 2005, 6 s. Dostupné z: www.ifranchising.cz/pdf/strcne-o-fanchisingu.pdf.

Vabacci. O nás. *Vabacci.com* [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.vabacci.com/o-nas.html>.

WIESNEROVÁ, M. Nákupní zvyklosti obyvatel vnitřního Brna. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. 42 s. Vedoucí bakalářské práce RNDr. Josef Kunc, Ph.D. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/322592/esf_b/WiesnerovaMarieBakalarskaprace.pdf.

Worn. H&M. *worn.cz* [online]. 9. červen 2011 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.worn.cz/encyklopedie/modni-znacka/h-m/>.

Žena. H&M. *Zena.cz* [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <https://www.zena.cz/wiki/krasa/hm/r~i:wiki:2952/>.

Žena. Esprit. *Zena.cz* [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <https://www.zena.cz/wiki/krasa/esprit/r~i:wiki:4171/>.

Žena. Reserved. Zena.cz [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <https://www.zena.cz/reserved/r~i:wiki:4059/?offset=0>.

7.3 Zdroje příloh

<http://vetrnik.cz/nckralovopole>

<http://byznys.ihned.cz/reality/c1-54326180-nejlepsi-komercni-nemovitosti-si-podle-pruzkumu-uchovaji-hodnotu-i-v-krizi>

8. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
ČAF	Česká asociace franchisingu
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EET	elektronická evidence tržeb
EFF	Evropská franchisová federace
FN	fixní náklady
HDP	hrubý domácí produkt
k.s.	komanditní společnost
MHD	městská hromadní doprava
NC/OC	nákupní centrum/ obchodní centrum
OR	Obchodní rejstřík
PPC	pay per click
s.	strana
Sb.	sbírka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
v.o.s.	veřejná obchodní společnost

9. SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK, OBRÁZKŮ A PŘÍLOH

9.1 Seznam použitých tabulek

Tab. 1: Znak podniku dle E. Gutenberga (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 35).	12
Tab. 2: Členění podniků dle doporučení Evropské komise (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2006, s. 36).	12
Tab. 3: Všeobecné podmínky pro získání živnostenského oprávnění pro fyzické osoby (Srpková, Řehoř, 2006, s. 67).	16
Tab. 4: Důležité mezníky ve vývoji franchisingu v ČR (zdroj: Franchising.cz).	33
Tab. 5: Množství potenciálních zákazníků (zdroj: Český statistický úřad).	54
Tab. 6: Matice SWOT analýzy vybraného podnikatelského záměru (zdroj: vlastní zpracování).	62
Tab. 7: Vyhodnocení důležitosti jednotlivých silných stránek společnosti metodou párového srovnávání kritérií (zdroj: vlastní zpracování).	63
Tab. 8: Vyhodnocení důležitosti jednotlivých slabých stránek společnosti metodou párového srovnávání kritérií (zdroj: vlastní zpracování).	64
Tab. 9: Vyhodnocení jednotlivých možných příležitostí společnosti metodou párového srovnávání kritérií (zdroj: vlastní zpracování).	65
Tab. 10: Vyhodnocení jednotlivých možných hrozeb společnosti metodou párového srovnávání kritérií (zdroj: vlastní zpracování).	65
Tab. 11: Kompletní sortiment dámského oblečení a doplňků nabízen značkou WYA, s.r.o. (zdroj: vlastní zpracování na základě webových stránek společnosti).	68
Tab. 12: Ganttův diagram (zdroj: vlastní zpracování).	71
Tab. 13: Souhrn nákladů potřebných na založení společnosti s ručením omezeným. Ceny jsou uvedeny v eurech, a byly přepočteny dle kurzu 26,7 Kč/Eur (zdroj: vlastní zpracování).	77
Tab. 14: Náklady na pronájem obchodní jednotky v NC Královo Pole (zdroj: vlastní zpracování).	78
Tab. 15: Náklady na pronájem obchodní jednotky v Olympii (zdroj: vlastní zpracování).	78
Tab. 16: Náklady na stavební úpravy a nábytkové vybavení prodejní jednotky (zdroj: vlastní zpracování).	79
Tab. 17: Náklady na mzdy zaměstnanců provozní jednotky, náklady na odvody sociálního a zdravotního pojištění těchto zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování).	81
Tab. 18: Náklady billboardové kampaně (zdroj: vlastní zpracování).	82

Tab. 19: Náklady na propagaci prostřednictvím sociální sítě Facebook (zdroj: vlastní zpracování).	83
Tab. 20: Náklady na reklamní spot v rádiu KissHády dle časových pásem (zdroj: vlastní zpracování na základě Rozhlas.cz).....	84
Tab. 21: Výpočet nákladů na reklamu v rádiu KissHády (zdroj: vlastní zpracování).	84
Tab. 22: Náklady na letákovou propagaci prodejny, přepočten na Eura proveden dle kurzu 26,7 Kč/Eur (zdroj: vlastní zpracování).	85
Tab. 23: Celkové náklady na marketing (zdroj: vlastní zpracování).	85
Tab. 24: Náklady zakladatelského rozpočtu, resp. základní kapitál firmy (zdroj: vlastní zpracování).	87
Tab. 25: Výpočet odhadovaného množství potenciálních zákazníků v Olympii (zdroj: vlastní zpracování).	88
Tab. 26: Výpočet odhadovaného množství potenciálních zákazníků v NC Královo Pole (zdroj: vlastní zpracování).	88
Tab. 27: Výpočet předpokládaného měsíčního zisku v Olympii (zdroj: vlastní zpracování). .	89
Tab. 28: Výpočet předpokládaného měsíčního zisku v NC Královo Pole (zdroj: vlastní zpracování).	90
Tab. 29: Rozpočet pro první rok provozu prodejní jednotky o výměře 100 m ² v Olympii, jedná se o realistickou/střední variantu (zdroj: vlastní zpracování).	91
Tab. 30: Rozpočet pro druhý rok provozu prodejní jednotky o výměře 100 m ² v Olympii, jedná se o realistickou/střední variantu (zdroj: vlastní zpracování).	93
Tab. 31: Výkaz cash flow pro obchodní jednotku v Olympii (100 m ²) v pětiletém výhledu (zdroj: vlastní zpracování).	94
Tab. 32: Vypočtené cash flow pro jednotlivé varianty v pětiletém výhledu (zdroj: vlastní zpracování).	96
Tab. 33: Výkaz cash flow pro obchodní jednotku v Olympii (80 m ²) v pětiletém výhledu (zdroj: vlastní zpracování).	127
Tab. 34: Výkaz cash flow pro obchodní jednotku v NC Královo Pole (80 m ²) v pětiletém výhledu (zdroj: vlastní zpracování).	128
Tab. 35: Výkaz cash flow pro obchodní jednotku v NC Královo Pole (100 m ²) v pětiletém výhledu (zdroj: vlastní zpracování).	129

9.2 Seznam použitých obrázků

Obr. 1: Životní cyklus podniku, model D. Millera a P. Friesena (Synek a kolektiv, 2002). ...	15
Obr. 2: Možná struktura „obvyklých“ rizik (zdroj: vlastní zpracování na základě publikace autorů Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).....	25
Obr. 3: Znázornění master franchisingu (zdroj: vlastní zpracování na základě publikace od Řezníčkové, 1999, s. 12).	35
Obr. 4: Strategická analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě publikace Sedláčková, Buchta, 2006, s. 10).....	36
Obr. 5: Porterův model pěti sil (zdroj: vlastní zpracování na základě internetového zdroje Managementmania).....	38
Obr. 6: Matice SWOT analýzy (zdroj: vlastní zpracování na základě publikace Jakubíková, 2008, s. 103).....	41
Obr. 7: Vývoj franchisových systémů v ČR od roku 2000 do roku 2016 (zdroj: vlastní zpracování na základě statistických dat).	43
Obr. 8: Křivka vyjadřující narůstající spolupráci společnosti s franchisanty (zdroj: materiály od Avexsystems.cz).....	44
Obr. 9: Graf nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v okresech Jihomoravského kraje (zdroj: Český statistický úřad).	57
Obr. 10: Vývoj regionálního HDP v Jihomoravském kraji v letech 1996 až 2015 (zdroj: Český statistický úřad).	58
Obr. 11: Věkové složení obyvatelstva Jihomoravského kraje (zdroj: Český statistický úřad).59	
Obr. 12: Organizační struktura společnosti (zdroj: vlastní zpracování).....	69
Obr. 13: Grafické znázornění bodu zvratu (zdroj: vlastní zpracování).....	98

10. PŘÍLOHY

10.1.1.1 Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou posledního ročníku Podnikatelské fakulty Vysokého učení technického a ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku týkajícího se módy a oblečení. Dotazník je zaměřen především na lidi z Jihomoravského kraje. Dotazník je anonymní a bude využit pouze pro účely závěrečné práce. Zaškrtněte, prosím, vždy pouze jednu odpověď.

Děkuji za Vás čas a ochotu.

Pohlaví?	
<input type="radio"/> muž	<input type="radio"/> žena

Věk?		
<input type="radio"/> 0 - 24	<input type="radio"/> 25 - 34	<input type="radio"/> 35 - 54
<input type="radio"/> 55 a více		

Zajímáte se o módu?		
<input type="radio"/> ano	<input type="radio"/> ne	<input type="radio"/> je mi to jedno

Jak často nakupujete oblečení?		
<input type="radio"/> 1 - 2x za týden	<input type="radio"/> 1 - 2x za měsíc	<input type="radio"/> Několikrát za rok
<input type="radio"/> častěji		

Při jaké příležitosti nejčastěji nakupujete oblečení?

- Jako dárek
 - Staré oblečení dosloužilo
 - Chci obohatit šatník
 - Každodenní rutina
 - Jiná odpověď (prosím, uveďte)
- Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

Které oblečení nakupujete nejčastěji?

- Kalhoty / kraťasy / sukně
 - Trička / svetry / mikiny
 - Spodní prádlo
 - Bundy / kabáty
 - Jiná odpověď (prosím, uveďte)
- Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

Záleží Vám na tom, jak Vaše oblečení působí na Vaše okolí?

- ano ne je mi to jedno

Dáváte oblečením najevo svůj příběh, pocity, styl?

- ano ne je mi to jedno

Jaké množství Vašeho měsíčního disponibilního příjmu můžete utratit za co chcete?

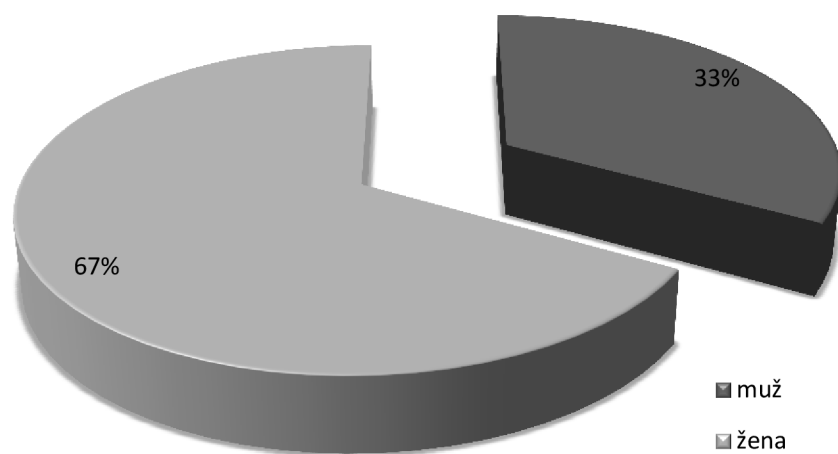
- 0 - 30 euro 31 - 100 euro 101 - 250 euro
 251 - 500 euro více než 500 euro

Kolik jste měsíčně ochotni utratit peněz za oblečení?

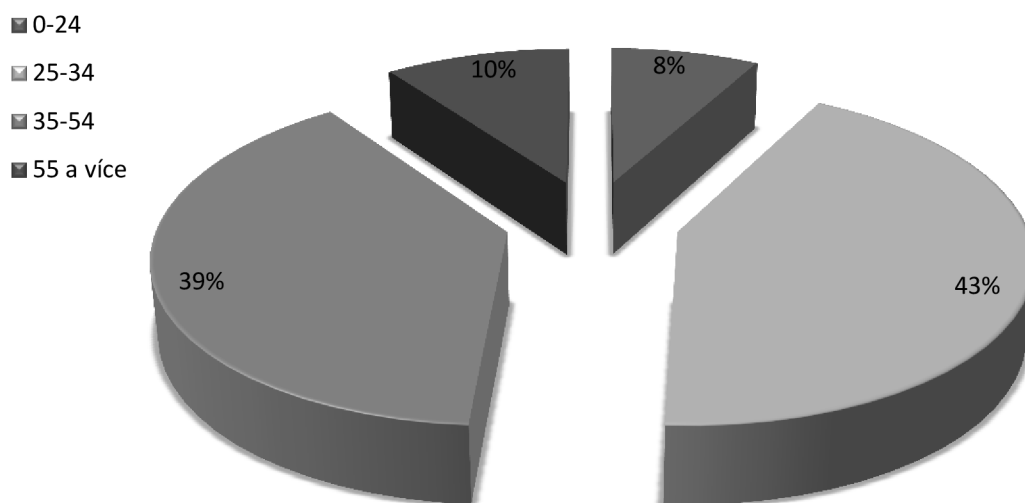
- 0 - 30 euro 30 - 50 euro 50 - 100 euro
 100 a více euro

10.1.1.2 Vyhodnocení dotazníku

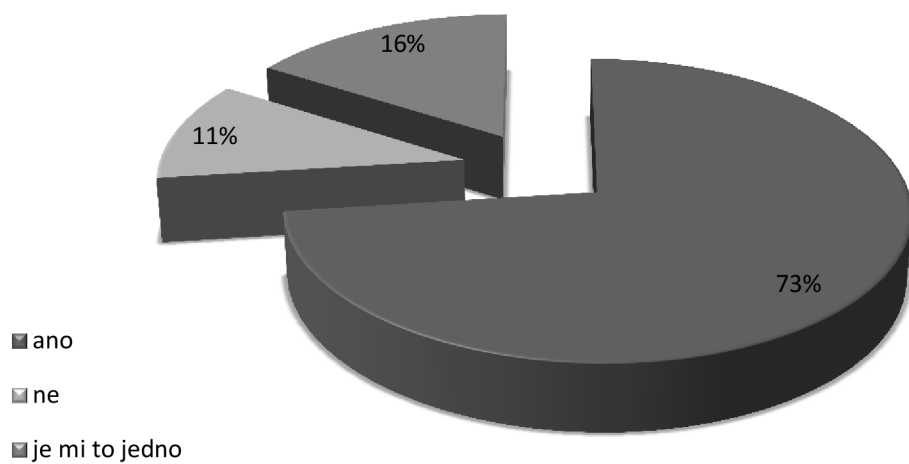
Pohlaví?



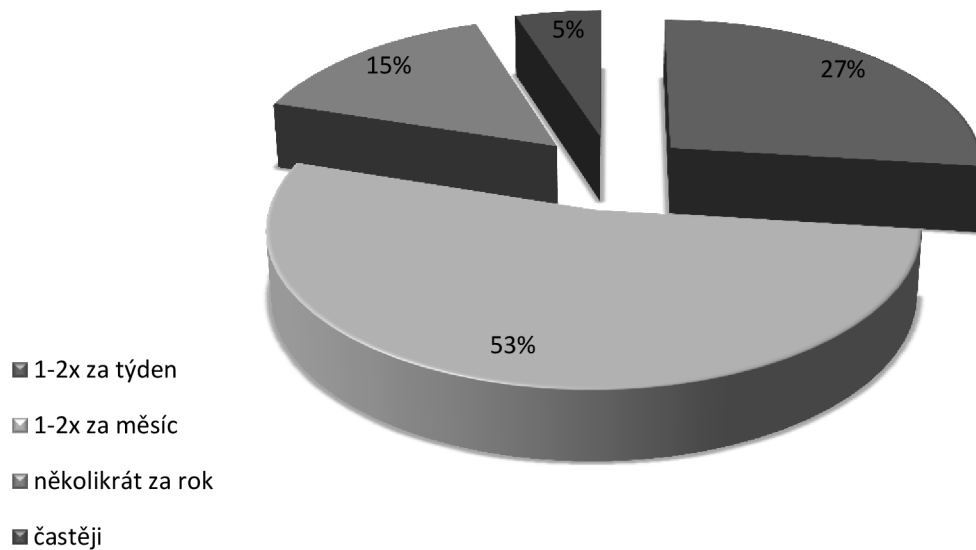
Věk?



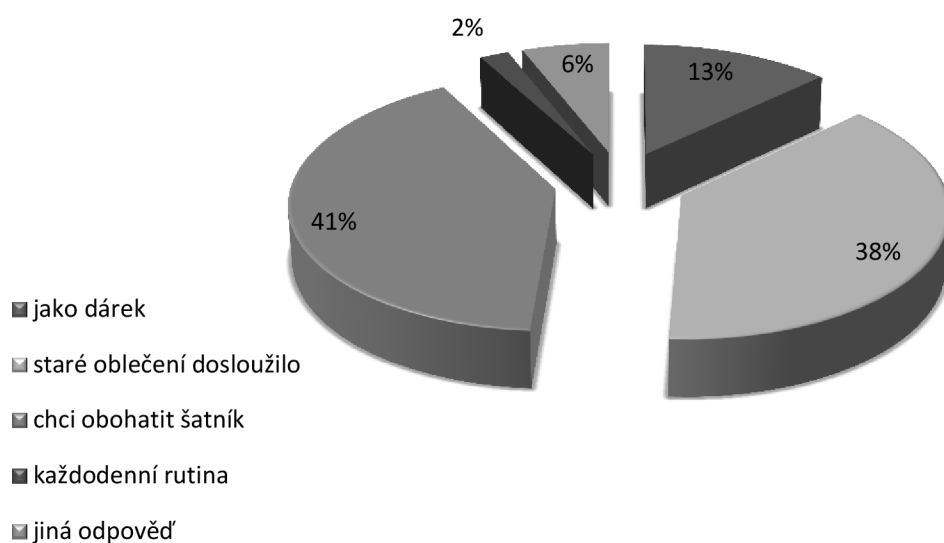
Zajímáte se o módu?



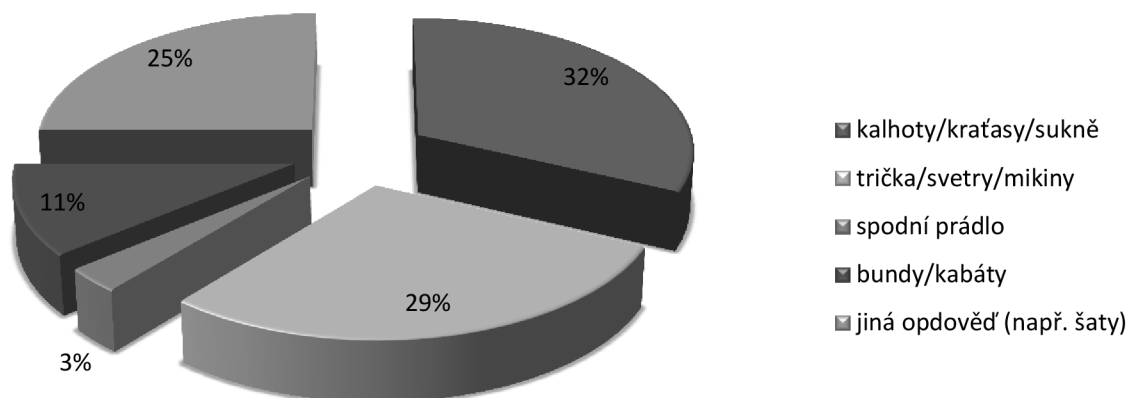
Jak často nakupujete oblečení?



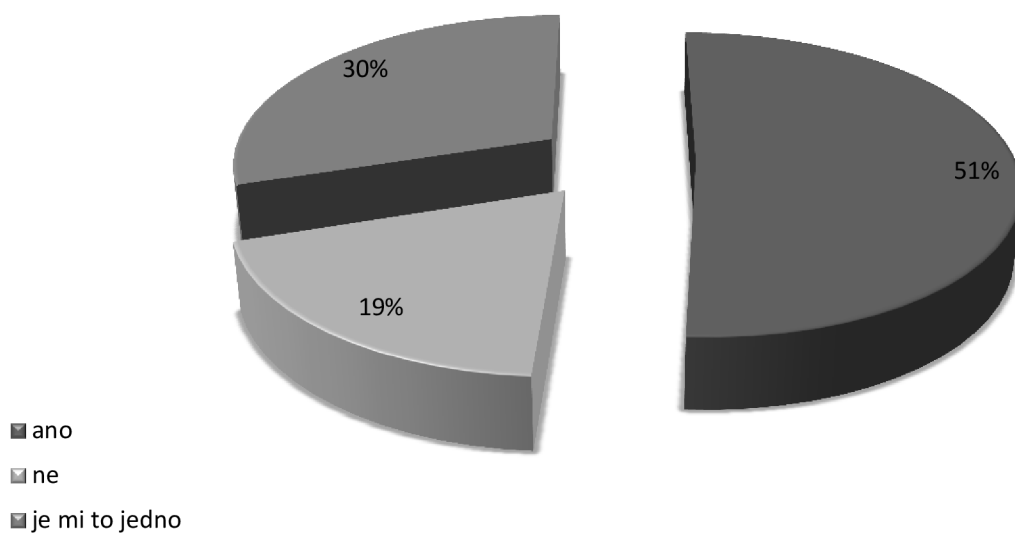
Při jaké příležitosti nejčastěji nakupujete oblečení?



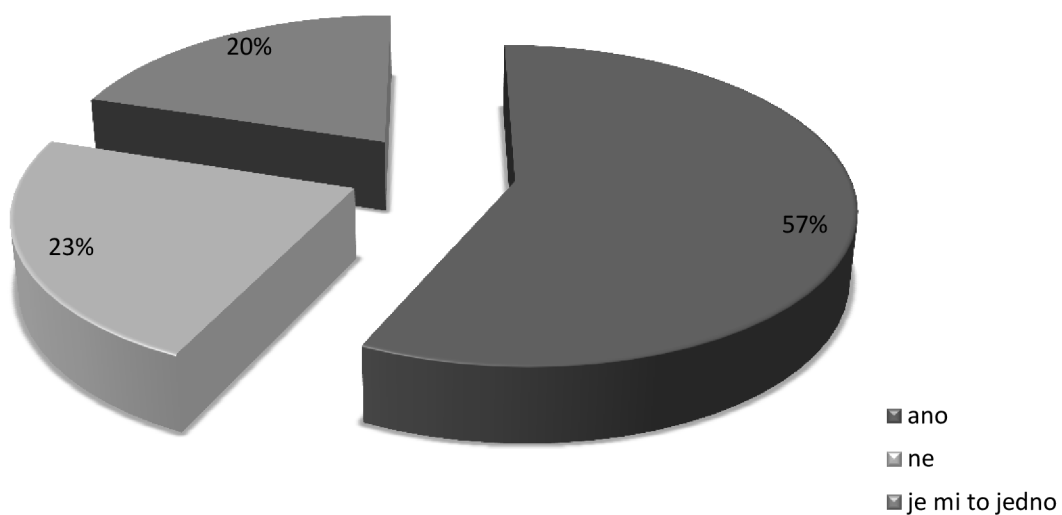
Které oblečení nakupujete nejčastěji?



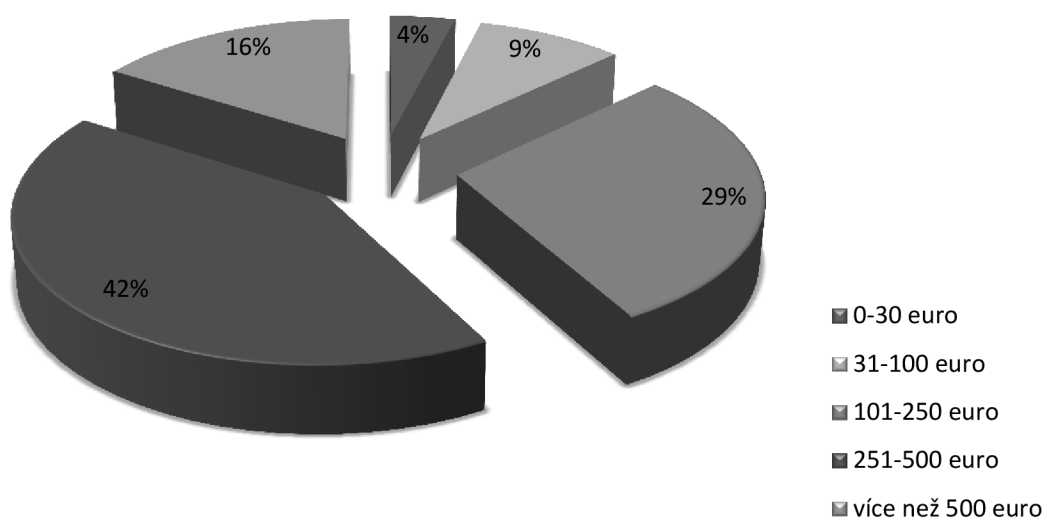
Záleží Vám na tom, jak Vaše oblečení působí na Vaše okolí?



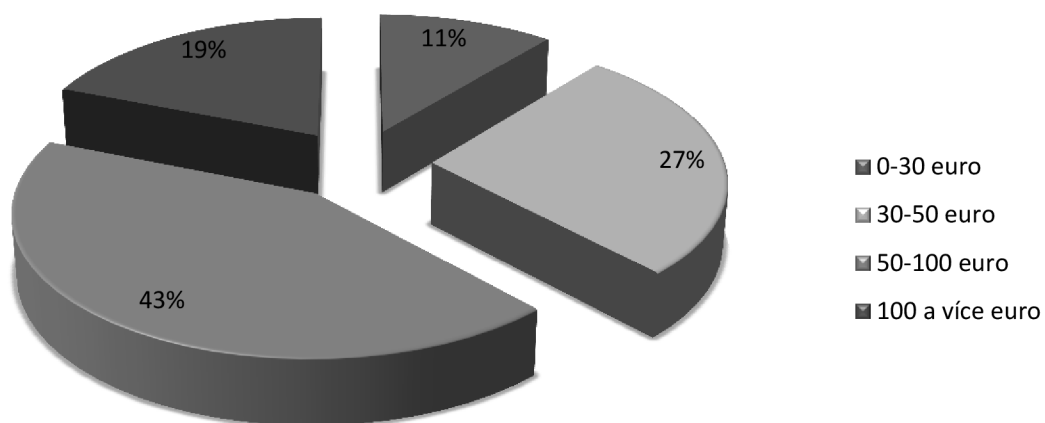
Dáváte oblečením najevo svůj příběh, pocity, styl?



Jaké množství Vašeho měsíčního disponibilního příjmu můžete utratit za co chcete?



Kolik jste měsíčně ochotni utratit peněz za oblečení?



10.1.1.3 Fotky nákupních center



Příloha 1: Nákupní centrum Královo Pole (zdroj: Větrník.cz).



Příloha 2: Olympia Brno – nákupní a zábavní centrum (zdroj: Ihned.cz).

10.1.1.4 Franchisový koncept



THE FRANCHISE CONCEPT

From a very early stage, you will be involved in establishing your new store. This includes selecting the location, assisting in obtaining the necessary finances, building the store and arranging marketing promotions for the opening.

OPENING/INVESTING IN A NOA NOA STORE:

Before opening a store Noa Noa will make a detailed business plan with you. Opening a Noa Noa concept store is a carefully planned process with extensive support throughout the process.

SUPPORT IN THE SHOP OPENING PROCESS INCLUDES:

- On-the-job-training in Noa Noa owned retail shop
- Establishment of white box
- Pre-design of store, including a layout and fitting plan
- Visual merchandising and marketing support
- Initial assortment selection
- Evaluation and planning meetings
- Training of your staff
- Purchase analysis
- Marketing planning
- Visual merchandising visits

THE KEY ELEMENTS OF THE AGREEMENT BETWEEN NOA NOA AND THE PARTNERS ARE THE FOLLOWING:

- Right to operate under the Noa Noa brand and trademark
- Concept package that contains unique benefits, including marketing and a proven finance model
- Commercial support, including budgeting, planning and purchasing
- The Noa Noa store concept, including guidelines and support for furnishing
- Extensive visual merchandising materials and support
- Network and best practice sharing
- Commitment to a retail concept that has a proven and well-documented track record
- You will run the business yourself making the important decisions that affects its performance
- Your job is to develop the market and the business locally
- You have to make sure that the conceptual standards are right, your staff is motivated and your business is profitable

REQUIREMENTS FOR A FRANCHISE PARTNER

- Substantial business experience, preferably from fashion. However all partners with the right sense of business are more than welcome to contact us
- You should be prepared to work on the floor
- Initial investment of minimum 50.000 Euro/40.000 GBP for initial stock and shop fitting
- 20.000 Euros/15.000 GBP deposit to be placed with Noa Noa

Once the store is opened, you will receive ongoing support such as evaluation and planning meetings, staff training, purchase analysis and planning, marketing planning, visual merchandising visits, collection presentations and much more. With Noa Noa as your partner, you will be committing to a retail concept that has a proven and well-documented track record and is already widely known and appreciated by a loyal customer base.

Příloha 3: Podmínky franchisového konceptu.

10.1.1.5 Prodejny



Příloha 4: Interiéry již existujících prodejen.

10.1.1.6 Reklama v rádiu

Stanice	6-7	7-9	9-12	12-15	15-18	18-19	AVP	AQH	CPT
Zlínský kraj									
Radio Zlín	1200	1700	2000	1600	1500	1200	1533	14	109.5
Radio Apollo	400	1100	1100	700	500	400	700	10	70.0
AZ Radio	550	1100	1600	1300	850	600	1000	10	100.0
Kiss Publikum	500	1000	1200	850	1000	800	958	7	136.8
Jihomoravský kraj									
Radio Jih	500	2100	2900	2300	2200	1900	1983	20	99.2
Radio Petrov	300	900	1000	900	500	450	675	9	75.0
Radio Krokodýl	1600	2600	2900	2200	2400	1900	2266	14	162.0
Radio Hey Brno	250	500	700	450	250	300	408	6	68.0
Kiss Hády	1450	1450	990	990	990	490	1060	22	48.2
	5-7	7-9	9-11	11-13	13-15	16-18	-	-	-
ČESKÝ ROZHLAS Brno	1000	1300	1200	1500	1200	1000	1200	57	21.1.
Ceny jsou v korunách za třicetivteřinový spot. Průměrná čtvrt hodinová poslechovost je převzata z oficiálního průzkumu poslechovosti: Media Projekt - SKMO, realizace GfK Praha - Median, období 1.4. 2004 - 30.9. 2004 . Údaje převzaty ze serveru RadioTV.cz, doplněno o skutečnost ČRo Brno i jiných stanic.									

Příloha 5: Ceny za reklamy v rádiu v Jihomoravském a Zlínském kraji (zdroj: Rozhlas.cz).

Vysvětlivky:

- AVP – average price = průměrná cena 30s spotu v hlavním čase (06 – 19)
- AQH – average quarter hour = průměrný počet posluchačů v 15 min. hlavního času v tisících
- CPT – cost per thousand = cena za zasažení 1 000 posluchačů (*Rozhlas.cz*)

10.1.1.7 Rozpočet

1. rok provozu

měsíc	0.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	celkem
pronájem prostorů (Eur):	-12160	-6080	-6080	-6080	-6080	-6080	-6080	-6080	-6080	-6080	-6080	-6080	-6080	-85120
rekonstrukce +nábytek+osvětlení (Eur)	-60074													-60074
zboží (Eur):	-40000			-20000	-20000	-20000	-20000	-20000	-20000	-20000	-20000	-20000	-20000	-240000
mzdy (Eur):	0	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-46632
jednorázový franchisový poplatek (Eur)	-50000													-50000
depozit (Eur):	-20000													-20000
založení s.r.o. (Eur):	-464,5													-464,5
marketing (Eur):	-11912	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-23912
náklady celkem (Eur):	-194610	-10966	-10966	-30966	-30966	-30966	-30966	-30966	-30966	-30966	-30966	-30966	-30966	-526202
obrat (Eur):	0	76500	76500	76500	76500	76500	76500	76500	76500	76500	76500	76500	76500	918000
zisk/ztráta (Eur):	-194610	65534	65534	45534	45534	45534	45534	45534	45534	45534	45534	45534	45534	391798

2. rok provozu

měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	celkem
pronájem prostorů (Eur):	-6080	-6080	-6080	-6080	-6080	-6080	-6080	-6080	-6080	-6080	-6080	-6080	-72960
zboží (Eur):	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-300000
mzdy (Eur):	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-46632
marketing (Eur):	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-12000
náklady celkem (Eur):	-35966	-35966	-35966	-35966	-35966	-35966	-35966	-35966	-35966	-35966	-35966	-35966	-431592
obrat (Eur):	76500	76500	76500	76500	76500	76500	76500	76500	76500	76500	76500	76500	918000
zisk/ztráta (Eur):	40534	40534	40534	40534	40534	40534	40534	40534	40534	40534	40534	40534	486408

Příloha 6: Rozpočet pro první a druhý rok provozu prodejní jednotky o výměře 80 m² v Olympii, jedná se o realistickou/střední variantu (zdroj: vlastní zpracování).

1. rok provozu

měsíc	0.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	celkem
pronájem prostorů (Eur):	-8160	-4080	-4080	-4080	-4080	-4080	-4080	-4080	-4080	-4080	-4080	-4080	-4080	-57120
rekonstrukce +nábytek+osvětlení (Eur)	-60074													-60074
zboží (Eur):	-40000			-20000	-20000	-20000	-20000	-20000	-20000	-20000	-20000	-20000	-20000	-240000
mzdy (Eur):	0	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-46632
jednorázový franchisový poplatek (Eur)	-50000													-50000
depozit (Eur):	-20000													-20000
založení s.r.o. (Eur):	-464,5													-464,5
marketing (Eur):	-11912	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-23912
náklady celkem (Eur):	-190610	-8966	-8966	-28966	-28966	-28966	-28966	-28966	-28966	-28966	-28966	-28966	-28966	-498202
obrat (Eur):	0	38250	38250	38250	38250	38250	38250	38250	38250	38250	38250	38250	38250	459000
zisk/ztráta (Eur):	-190610	29284	29284	9284	9284	9284	9284	9284	9284	9284	9284	9284	9284	-39202

2. rok provozu

měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	celkem
pronájem prostorů (Eur):	-4080	-4080	-4080	-4080	-4080	-4080	-4080	-4080	-4080	-4080	-4080	-4080	-48960
zboží (Eur):	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-300000
mzdy (Eur):	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-46632
marketing (Eur):	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-12000
náklady celkem (Eur):	-33966	-33966	-33966	-33966	-33966	-33966	-33966	-33966	-33966	-33966	-33966	-33966	-407592
obrat (Eur):	38250	38250	38250	38250	38250	38250	38250	38250	38250	38250	38250	38250	459000
zisk/ztráta (Eur):	4284	4284	4284	4284	4284	4284	4284	4284	4284	4284	4284	4284	51408

Příloha 7: Rozpočet pro první a druhý rok provozu prodejní jednotky o výměře 80 m² v NC Královo Pole, jedná se o realistickou/střední variantu (zdroj: vlastní zpracování).

1. rok provozu

měsíc	0.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	celkem
pronájem prostorů (Eur):	-10200	-5100	-5100	-5100	-5100	-5100	-5100	-5100	-5100	-5100	-5100	-5100	-5100	-71400
rekonstrukce +nábytek+osvětlení (Eur):	-72074													-72074
zboží (Eur):	-40000			-20000	-20000	-20000	-20000	-20000	-20000	-20000	-20000	-20000	-20000	-240000
mzdy (Eur):	0	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-46632
jednorázový franchisový poplatek (Eur)	-50000													-50000
depozit (Eur):	-20000													-20000
založení s.r.o. (Eur):	-464,5													-464,5
marketing (Eur):	-11912	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-23912
náklady celkem (Eur):	-204650	-9986	-9986	-29986	-29986	-29986	-29986	-29986	-29986	-29986	-29986	-29986	-29986	-524482
obrat (Eur):	0	38250	38250	38250	38250	38250	38250	38250	38250	38250	38250	38250	38250	459000
zisk/ztráta (Eur):	-204650	28264	28264	8264	8264	8264	8264	8264	8264	8264	8264	8264	8264	-65482

2. rok provozu

měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	celkem
pronájem prostorů (Eur):	-5100	-5100	-5100	-5100	-5100	-5100	-5100	-5100	-5100	-5100	-5100	-5100	-61200
zboží (Eur):	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-25000	-300000
mzdy (Eur):	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-3886	-46632
marketing (Eur):	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-12000
náklady celkem (Eur):	-34986	-34986	-34986	-34986	-34986	-34986	-34986	-34986	-34986	-34986	-34986	-34986	-419832
obrat (Eur):	38250	38250	38250	38250	38250	38250	38250	38250	38250	38250	38250	38250	459000
zisk/ztráta (Eur):	3264	3264	3264	3264	3264	3264	3264	3264	3264	3264	3264	3264	39168

Příloha 8: Rozpočet pro první a druhý rok provozu prodejní jednotky o výměře 100 m² v NC Královo Pole, jedná se o realistickou/střední variantu (zdroj: vlastní zpracování).

10.1.1.8 Cash flow

Tab. 33: Výkaz cash flow pro obchodní jednotku v Olympii (80 m²) v pětiletém výhledu (zdroj: vlastní zpracování).

rok	1.	2.	3.	4.	5.
Výdaje (Eur):					
depozit:	-20 000	0	0	0	0
jednorázový franchisový poplatek:	-50 000	0	0	0	0
investice (rekonstrukce + nábytek a osvětlení):	-60 074	0	0	0	0
investice (nájem před otevřením prodejny):	-12 160	0	0	0	0
náklady na nájem:	-72 960	-72 960	-72 960	-72 960	-72 960
náklady na zboží:	-240 000	-300 000	-300 000	-300 000	-300 000
ostatní náklady:	-464,5	0	0	0	0
náklady na mzdy:	-46 632	-46 632	-46 632	-46 632	-46 632
náklady na marketing:	-23 911,6	-12 000	-12 000	-12 000	-12 000
výdaje celkem:	-526 202,5	-431 532	-431 532	-431 532	-431 532
Příjmy (Eur):					
obrat:	918 000	918 000	918 000	918 000	918 000
ztráta z minulých let:	0	0	0	0	0
zisk/ ztráta:	391 797,5	486 468	486 468	486 468	486 468
zisk po zdanění:	317 356	394 039,1	394 039,1	394 039,1	394 039,1
CASH FLOW:	317 356	394 039,1	394 039,1	394 039,1	394 039,1

Tab. 34: Výkaz cash flow pro obchodní jednotku v NC Královo Pole (80 m²) v pětiletém výhledu (zdroj: vlastní zpracování).

rok	1.	2.	3.	4.	5.
Výdaje (Eur):					
depozit:	-20 000	0	0	0	0
jednorázový franchisový poplatek:	-50 000	0	0	0	0
investice (rekonstrukce + nábytek a osvětlení):	-60 074	0	0	0	0
investice (nájem před otevřením prodejny):	-8 160	0	0	0	0
náklady na nájem:	-48 960	-48 960	-48 960	-48 960	-48 960
náklady na zboží:	-240 000	-300 000	-300 000	-300 000	-300 000
ostatní náklady:	-464,5	0	0	0	0
náklady na mzdy:	-46 632	-46 632	-46 632	-46 632	-46 632
náklady na marketing:	-23 911,6	-12 000	-12 000	-12 000	-12 000
výdaje celkem:	-498 202,5	-407 592	-407 592	-407 592	-407 592
Příjmy (Eur):					
obrat:	459 000	459 000	459 000	459 000	459 000
ztráta z minulých let:	0	-39 202,5	0	0	0
zisk/ ztráta:	-39 202,5	12 205,5	51 408	51 408	51 408
zisk po zdanění:	0	9 886,5	41 640,5	41 640,5	41 640,5
CASH FLOW:	-39 202,5	9 886,5	41 640,5	41 640,5	41 640,5

Tab. 35: Výkaz cash flow pro obchodní jednotku v NC Královo Pole (100 m²) v pětiletém výhledu (zdroj: vlastní zpracování).

rok	1.	2.	3.	4.	5.
Výdaje (Eur):					
depozit:	-20 000	0	0	0	0
jednorázový franchisový poplatek:	-50 000	0	0	0	0
investice (rekonstrukce + nábytek a osvětlení):	-72 074	0	0	0	0
investice (nájem před otevřením prodejny):	-10 200	0	0	0	0
náklady na nájem:	-61 200	-61 200	-61 200	-61 200	-61 200
náklady na zboží:	-240 000	-300 000	-300 000	-300 000	-300 000
ostatní náklady:	-464,5	0	0	0	0
náklady na mzdy:	-46 632	-46 632	-46 632	-46 632	-46 632
náklady na marketing:	-23 911,6	-12 000	-12 000	-12 000	-12 000
výdaje celkem:	-524 482,5	-419 832	-419 832	-419 832	-419 832
Příjmy (Eur):					
obrat:	459 000	459 000	459 000	459 000	459 000
ztráta z minulých let:	0	-65 482,5	-26 314,5	0	0
zisk/ ztráta:	-65 482,5	-26 314,5	12 853,5	39 168	39 168
zisk po zdanění:	0	0	10 411,4	31 726,1	31 726,1
CASH FLOW:	-65 482,5	-26 314,5	10 411,4	31 726,1	31 726,1