

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Podnikatelský projekt - možnosti franchise v České republice**

Dagmar Rathová

© 2018 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Dagmar Rathová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Podnikatelský projekt – možnosti franchise v České republice

Název anglicky

Bussines project – franchise opportunity in the Czech Republic

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě výsledků provedené situační analýzy navrhnout strategii podnikání zvolené firmy s variantou využití franchisingu .

Díličí a postupové cíle jsou:

- vyhodnocení dosavadních výsledků podnikání
- vyhodnocení situační analýzy – identifikace rozhodující tržní příležitosti a konkurenční výhody.
- strategické možnosti v podnikání firmy
- doporučená opatření k návrhu strategie podnikání

### Metodika

Na základě rešerše relevantních literárních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky provést vyhodnocení dosavadní strategie podnikání a situační marketingovou analýzu. Postup bude založen na aplikaci deskriptivních metod založených na studiu dokumentů, doplněný o pozorování a strukturovaný rozhovor. Hodnotové výsledky marketingové situační analýzy budou následně vyhodnoceny a sumarizovány do konfrontační SWOT matice. Výsledkem budou variantní strategie firmy s využitím franchise, včetně některých doporučení.

Doporučená osnova práce: Úvod do problematiky; Současný stav poznání; Cíle práce; Metodika řešení; Výsledky vlastní práce; Závěry.

Doporučený rozsah práce

60 – 70 stran

Klíčová slova

marketingová strategie, marketingový mix, konkurenční výhoda, SWOT, SPACE analýza, franchise.

---

Doporučené zdroje informací

BOWMAN, C. – VEJDĚLEK, J. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-230-1.

HISRICH, R. D., PETERS, M. P. *Založení nového podniku*. 1. vydání Praha: Victoria Publishing, 1996, ISBN 80-85865-07-6

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-

KORÁB, PETERKA, REŽŇÁKOVÁ., *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Computer Press, a. s., 2007 ISBN 978-80-251-1605-0

ŘEZŇÁKOVÁ, M. *Franchising : podnikání pod cizím jménem*. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-894-0.

SRPOVÁ, J. – VEBER, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika*. 4. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007 ISBN 978-80-247-1992-4

---

Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 9. 3. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 18. 11. 2017

---

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podnikatelský projekt - možnosti franchise v České republice" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.3.2018

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Václavu Kalovi, CSc, za jeho odbornou pomoc a vedení a konkrétní připomínky vedoucí ke zhodnocení dostupných zdrojů informací, kterých nebylo mnoho a jejichž dostupnost nebyla snadná.

# **Podnikatelský projekt – možnosti franchise v České republice**

---

## **Business project –franchiseopportunity in the Czech Republic**

### **Souhrn:**

Předložená diplomová práce se zabývá možností založení podniku typu rychlého občerstvení firmy Poe-Poe na platformě franchisové smlouvy. V teoretické části je na podkladech odborné literatury vysvětlen princip franchisového podnikání, dále metody a nástroje ekonomické analýzy, jejíž výsledky jsou nutné pro sestavení podnikatelského záměru. V praktické části je poté těchto postupů využito pro posouzení ekonomické výhodnosti založení podnikání na franchisové platformě v oboru rychlého občerstvení. Vypracován je podnikatelský záměr, který se opírá o výsledky použitých analýz a přináší zhodnocení celkového ekonomického šetření, jež mělo za cíl zjistit rentabilitu celého zamýšleného projektu.

### **Summary:**

The diploma thesis deals with the possibility of setting up a Poe-Poe fast-food company that operates under a franchise agreement. Based on economics literature the theoretical part explains the key principles of franchising as a business model as well as the methods and tools of economic analysis. These theoretical aspects are essential for the compilation of a business plan and are practically used to assess the economic advantage of establishing a business in the fast food industry according to the franchise model. Hence the diploma thesis provides an evaluation of the overall economic survey and the project profitability.

### **Klíčová slova:**

Ekonomická analýza, franchisa, rentabilita, podnikatelský plán, podnik.

### **Keywords:**

Economic analysis, franchisa, profitability, business plan, firm.

### **Seznam použitých zkratk**

ČAF	Česká asociace franchisingu
CF	Cash flow
ČR	Česká republika
DHIM	Dlouhodobý hmotný investiční majetek
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
MSP	Malý a střední podnik

# Obsah

<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>2 CÍL A METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika .....	13
<b>3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....</b>	<b>14</b>
3.1. Historie franchisingu .....	14
3.2. Franchising v České republice .....	15
3.3. Výhody a nevýhody franchisingu .....	18
3.3.1. Výhody.....	18
3.3.2. Nevýhody .....	19
3.4. Možnosti financování franchisingu .....	19
3.5. Franchisingová smlouva .....	23
3.6 Podnikatelský plán .....	24
3.7. Finanční analýza .....	28
3.7.1 Rentabilita .....	28
3.8 Analýza vnitřního prostředí firmy .....	30
3.8.1. Analýza vnitřního prostředí.....	30
3.8.2 Matice BCG.....	32
3.8.3 Analýza exponovanosti firmy .....	32
3.9. Analýza vnějšího prostředí.....	32
3.9.1 PEST analýza .....	32
3.9.2 Analýza konkurence .....	33
3.9.3 Porterův model pěti sil .....	34
<b>4. MARKETING VE STRATEGICKÉM PLÁNOVÁNÍ .....</b>	<b>35</b>
4.1. Obchodní strategie.....	35
<b>5 VLASTNÍ PRÁCE .....</b>	<b>37</b>
5.1. Stručná ekonomická charakteristika Karlovarského kraje .....	37
5.2 Identifikace tržních příležitostí v oboru pohostinství.....	38
5.3 Strategie možnosti podnikání v rychlém občerstvení .....	38
5.4 Základní informace.....	39



5.5 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy .....	41
5.5.1 SWOT analýza .....	41
5.5.2 BCG analýza .....	44
5.5.3 Analýza exponovanosti.....	46
5.5.4 PEST analýza .....	48
5.6. Analýza vnějšího prostředí firmy.....	52
5.6.1 Analýza konkurence .....	52
5.6.2 Porterův model pěti sil .....	56
5.7 Finanční plán .....	59
5.7.1 Rentabilita provozu .....	62
5.8 Marketingový mix .....	65
<b>6 ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>71</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>74</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>79</b>

# 1 Úvod

*„Because if you don't know how to adjust the rudder, every wind is the wrong wind.“*

*(„Když člověk neví, jak zacházet s kormidlem, je každý vítr nepříznivý.“)*

Philipp Koehn, 2003<sup>1</sup>, School of Informatics, University of Edinburgh, Scotland.

Franchisový systém se v České republice jako jedna z možností podnikatelské příležitosti začal formovat v 90. letech 20. století. V současné době, po téměř 30–ti letech vývoji, se podnikatelské prostředí ustálilo a vyvinulo ve spolupráci, která maximálně podporuje konkurenceschopnost firmy. Zvláště vstupem České republiky do EU se poptávka po této formě spolupráce ze strany zahraničních firem markantně zvýšila. Katalyzátorem tohoto dění byly zejména změny v legislativě, které přiblížily a harmonizovaly standardy českého a evropského trhu, jež zaručovaly ochranu investic, vymahatelnost soudních rozhodnutí, apod. (Franchising v České republice, 2015)

Vzhledem k systému franchisingu (podnikatel si kupuje již vyzkoušené know-how<sup>2</sup> a má tak možnost vyvarovat se začátečnických chyb), lze v této oblasti očekávat narůstající zájem. Proto je přirozené, že se do této formy spolupráce v pozici franchisora začaly zapojovat i české firmy.

V odborné literatuře neexistuje jednotná definice franchisingu, ovšem lze na ni nahlížet například z odborného hlediska, kde se jako nejvhodnější jeví formulace, jež franchising popisuje jako formu podnikání, založenou na vytváření koncepčních vztahů a nejrozšířenější platformu spolupráce velkých a malých firem. V této koncepci spolupráce stojí na jedné straně franchisor, jež je lídrem a koordinátorem celého konceptu. Franchisor je zároveň i původcem a majitelem podnikatelského nápadu. Na straně druhé stojí franchisant, který představuje partnera, který kupuje určité know-how, ať už se jedná o službu, výrobek nebo koncept. Do systému franchisové spolupráce je nutné zahrnout další ekonomické subjekty, jako například banky, dodavatele apod., kteří společně vytvářejí fungující franchisový podnik.

---

<sup>1</sup>Koehn, P., Och, F. J., and Marcu, D. (2003). Statistical phrase-based translation.

<sup>2</sup>Dovednost

V jiném úhlu pohledu se franchising jeví jako vztah dvou nebo více samostatných právnických nebo fyzických osob, jehož právním základem je franchisová smlouva, kde na jedné straně stojí poskytovatel licence (franchisor) a na druhé straně příjemce (franchisant). Franchisor v rámci smlouvy poskytuje právo prodávat určité služby, výrobky či technologie nesoucí jeho obchodní jméno a značku, ochrannou známku, logo, nebo image. Kromě poskytování know-how nabízí franchisor též podporu v podobě konzultací, školení, zkušeností, a to v různých oblastech ekonomického provozu, účetnictví, daních, personalistice, kvalitě jakosti apod. Franchisant je tak sice pod určitou kontrolou, a je mu striktně dáno, co a jak musí dodržet, na druhou stranu mu tento systém umožní rychle se rozhodnout, vyvarovat se začátečnických chyb a rozjet podnikání v relativně bezpečném a vyzkoušeném modelu spolupráce. Mezi franchisantem a franchisorem takto vznikají nejen právní, ale i morální, etické a obchodní vztahy. (Řezníčková, 2004)

V současné velice příznivé ekonomické situaci v České republice (12/2017), kdy HDP (hrubý domácí produkt) roste o 5 %, podpořen nízkou mírou inflace 2,4 % a nejnižší mírou nezaměstnanosti v ČR v posledních letech (2,5 %) <sup>3</sup> spolu s nízkou úrokovou politikou bank, jsou podmínky pro založení podnikání ideální a riziko vložených investic zároveň snižuje i využití vyzkoušené podnikatelské šablony, kterou franchising rozhodně je.

Firma Poe-Poe existuje na českém trhu od roku 2013, v současné době (prosinec 2017) je provozováno celkem deset restaurací této firmy v České republice a tři na Slovensku. Jednateli a zároveň společníky, kteří stojí za tímto projektem, jsou pan Martin Kovářík a pan Dejan Davidovič, který má více jak 25-ti leté zkušenosti v oblasti gastronomie v zahraničí, hlavně v Itálii a USA. Oba společníci pocházejí z oblasti jižní Moravy, proto jejich prvotní podnikání pod značkou Poe-Poe bylo rozvíjeno právě tam. Úspěšnost podnikání přilákala další zájemce i z jiných krajů a v současnosti si tento koncept rychlého a zdravého občerstvení razí cestu i do dalších krajů ČR. Je potěšující, že se této začínající, regionální značce, s vlastním franchisovým nápadem podařilo najít si v oblasti rychlého občerstvení tržní niku, vyplnit ji, a nejen vytrvat, ale také expandovat do dalších krajů.

---

<sup>3</sup> Makroekonomická data převzata z ČSÚ (12/2017) <https://www.czso.cz/>

## 2 Cíl a metodika práce

### 2.1 Cíl práce

Cílem předložené diplomové práce je zpracování podnikatelského záměru, založeného na franchisovém principu a posouzení jeho hospodářské rentability na základě provedených ekonomických analýz. K výše uvedenému ekonomickému šetření bude využito těchto dílčích cílů:

- Situační analýza
- Analýza vnějšího prostředí firmy
- Finanční analýza a kvantifikace očekávaných ekonomických ukazatelů
- Finanční plán
- Sestavení marketingové strategie

Pro zpracování hlavního cíle této práce, podnikatelského záměru, bude třeba nejprve nastínit podnikatelskou koncepci - nápad, na kterém je toto podnikání založeno. Poté vypracovat analýzu vnitřního prostředí, která odhalí slabé a silné stránky zamýšleného projektu, navrhne řešení možných hrozeb a využije příležitostí potenciálního rozvoje.

Analýzou vnějšího prostředí podniku je dále důležité zjistit sílu konkurence a výčet rizikových faktorů, které mohou ohrozit podnikání v tomto oboru a očekávaný hospodářský výsledek.

Velice důležitým cílem bude citlivé a reálné sestavení finančního plánu zamýšleného projektu. Ten musí odpovědět na otázku finančního krytí prvotní investice, přinést obrázek plánovaného cash flow<sup>4</sup> (CF) za stanovený časový úsek a kalkulaci jednotlivých nabízených artiklů. Z těchto údajů bude nadále vycházet výpočet základních ukazatelů ekonomického zdraví podniku.

Po kvantifikaci finanční rentability záměru bude následovat zpracování marketingové strategie nově zaváděného podniku v Karlovarském kraji, který má v rámci ČR specifické postavení, jak svou polohou (blízkost a vliv zahraničí), tak také ekonomickou výkonností (patří mezi strukturálně postižené regiony s druhou nejnižší průměrnou mzdou v ČR).

---

<sup>4</sup> Finanční tok

## 2.2 Metodika

Teoretická část práce se na základě rešerší relevantních literárních zdrojů zabývá problematikou franchisingu a vysvětlení jeho principu. Poté pak přímo zpracování podnikatelského záměru. Jaký má význam na počátku podnikání, co vše obsahuje a na jaké otázky musí odpovědět proto, aby napomohl získávání kapitálu. Dále je vysvětlen princip metod vnitřní a vnější analýzy podniku, jejich přínos pro určení strategické pozice podniku.

V této práci bude jako vnitřní analýzy využito metody SWOT, která poskytne náhled na slabé a silné stránky podniku a přinese výčet podnikatelských příležitostí a možných ohrožení celého záměru. Dále bude zpracována BCG matice, pro zjištění spojitosti tempa růstu obchodu a tržního podílu jednotlivých nabízených artiklů. Přípravenost podniku bude prověřena analýzou exponovanosti do přehledného skóre. A šetření prostředí podniku završí PEST analýza, jež uvede podnik do společenských, technologických, ekonomických a legislativních souvislostí.

Pro zhodnocení konkurenčního prostředí podniku a jeho strategického řízení bude zpracována analýza konkurence v přehledné tabulce dle předem zamýšlených kritérií, důležitých pro dané odvětví a dále Porterův model pěti sil, jež by měl přinést obrázek o strategické pozici podniku v odvětví.

Pozornost bude také okrajově věnována hospodářské roli malých a středních podniků (MSP), ke kterým zamýšlený podnik patří.

Dalším dílčím cílem práce bude sestavení finančního plánu, jenž by měl celý záměr podepřít a zastřešit. Měl by přinést otázku pořízení počáteční investice, náhled na CF a také základní ekonomické ukazatele finančního zdraví podniku, čerpaná z účetních výkazů, jako jsou rentabilita vynaložených prostředků, výnosů, tržeb, nákladů a hospodářský zisk.

Celý podnikatelský záměr poté uzavře návrh marketingové strategie, jenž by měl novému podniku otevřít cestu k zákazníkům a umožnit úspěšný start na trh.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1. Historie franchisingu

Původní idea této formy podnikání vznikla ve Francii, kdy pojem „franchisa“ označoval předání privilegií třetí osobě, která směla ve státním zájmu něco za odměnu vyrábět či obchodovat s něčím, od poloviny 19. století se již pod tímto pojmem rozumělo komerční využití práv třetí osoby. K prvním průkopníkům v oboru patřila například společnost Coca-Cola anebo firma „Singer Sewing Machine Company“, která povolila svým cestujícím prodejcům prodávat pod svým jménem a na vlastní účet šicí stroje.

Po 2. světové válce vznikl odlišný typ fungování franchisy, který tento způsob podnikání přizpůsobil nově vznikajícím nadnárodním trhům. Strategie spočívala v potřebě určité specifikace, odlišnosti od konkurence, ale zároveň jednotnosti v rámci značky, která snižovala náklady a která zaručovala stejnou kvalitu a vzhled tak, aby se zákazník mohl rychle zorientovat. Tímto začal růst významu a vlivu značky jako původce kvality, solidnosti výrobce a odlišnosti od ostatních produktů. (Franchising v České republice, 2015)

Franchising byl původně označován jako licenční smlouva, jež zaručovala poskytnutí podnikatelské šablony jinému subjektu, většinou od velké známé společnosti pod jejím obchodním jménem a značkou. Později se ale slovo „franchise“ dostalo do spojení se systémem, který bývá označen jako „obchodní franchising“. Podstatou ale bylo to, co známe dodnes, tedy poskytnutí zázemí, dovedností a zkušeností začínajícímu podnikateli, včetně jeho vedení pod jménem a značkou (ochrannou známkou) poskytovatele. (Řezníčková, 2004)

Přelomovým obdobím v historii franchisingu se stala 50. léta 20. století. Do této doby se pohlíželo na franchising pouze jako na možnost distribuce vlastních výrobků či služeb. Nová a přelomová forma, označovaná jako „business format franchising“, tedy podnikatelský franchising, zahrnovala nejen spolupráci, ale obsahovala i kapitálovou spoluúčasť obou stran dle předem dohodnutých podmínek.

Tento způsob podnikání se velmi rychle rozšířil a byl oblíbený i proto, že poskytoval určitou podporu a ochranu malým podnikatelům proti konkurenci. Malé podniky nejsou natolik konkurenceschopné, nemají silné kapitálové zázemí a snadněji podléhají tlakům větší konkurence, zároveň jsou ale pružnější v rozhodování a přijímání nových strategií

a nápadů při přechodu k této formě podnikové spolupráce. Menší podniky dosahují podnikatelského úspěchu pouze v případě, že poskytují specializovaný výrobek, či se pohybují ve specializovaných oblastech, kde nemají takovou konkurenci.

V padesátých letech vznikají světově známé firmy jako McDonald's, Mister Donuts, ale také hotelové firmy jako HolidayInns či Hilton. Právě tyto firmy změnily částečně koncepty svého podnikání, když zrušily své dceřinné společnosti či pobočky a předaly je pronajímatelům na principu franchisingu. (Řezníčková, 2004)

### 3.2. Franchising v České republice

Devadesátá léta 20. století v České republice jsou charakteristická transformací centrálně plánovaného socialistického hospodářství v čistě tržní kapitalistickou ekonomiku. Tento přerod silně poznamenal dosavadní tahouny nekonceptní socialistické výroby, rigidita výroby neměla odbyt a vyvstala potřeba přizpůsobit výrobu poptávce trhu. (Synek, 2007)

V tomto období začaly na trh pronikat v České republice zatím neznámé, ale v zahraničí již vyzkoušené a osvědčené koncepty, podnikatelské nápady, myšlenky, styly a metody. K takovým lze zařadit i systém, který nazýváme franchising, kterému vděčí velké firmy za celosvětový ohlas a popularitu, a nejedem střední a menší podnikatel za svůj úspěch a postavení na trhu. (Řezníčková, 2004)

Základní terminologie, používaná ve franchisingu:

- franchising - právo používat podnikatelský systém, licenci
- franchisor - poskytovatel licence
- franchisant - příjemce licence
- franchisingová smlouva - smlouva upravující právní vztah
- franchisová síť nebo řetězec - spojení franchisora a všech jeho franchisantů
- master franchisant - hlavní příjemce
- master franchisingová smlouva - smlouva opravňující hlavního (master) franchisanta jako příjemce uzavírat smlouvy s jednotlivými franchisanty
- franchisový balík - souhrn práv a povinností vyplývajících ze smlouvy či z manuálu

V roce 1993 byla v České republice založena Česká asociace franchisingu (ČAF), která je také členem Evropské franchisové federace (založené v roce 1972). Tato asociace sdružuje na tuzemské úrovni své členy, pro které pořádá pravidelné semináře a prostřednictvím webových stránek poskytuje informace pro veřejnost. Zároveň informuje i o možnostech možné spolupráce (podmínky spolupráce, finanční požadavky, přehled činností, kontakt na poskytovatele), či nabízí různé formy odborného poradenství. (Franchising v České republice, 2015)

Prvními příchozími firmami v České republice byly McDonald's a Yves Rocher (1991). V současné době eviduje ČAF na svých stránkách cca 69 firem, které poskytují možnost franchisové spolupráce (ovšem ne všechny jsou členy ČAF), neoficiálně působí na českém trhu zhruba 200 firem. Franchising je v ČR ve fázi dynamického rozvoje a jeho popularita neustále stoupá. Tento trend je ovlivněn narůstající globalizací, jež směřuje k přetransformování trhu, kdy se současní franchisanti stanou franchisory, a ti budou pokračovat v budování silnějších pozic a vytváření větší mezinárodní odbytové sítě. Šanci na dlouhodobý úspěch při tomto trendu mají právě firmy s vlastní odbytovou, ideálně franchisovou sítí. (Franchizing v České republice, 2015)

Na základě výzkumu firem podnikajících franchisovým způsobem, provedeného a zpracovaného ČAF, bylo zjištěno, že nejvíce firem je zastoupeno v oblasti služeb, a to až 70% šetřených, zbylých 30% se pohybuje v oblasti obchodu, výsledky tohoto šetření přináší graf č. 1 „Rozdělení dle oblastí“. Poměr mezi tuzemským a zahraničním podílem franchisového podnikání se poměrně vyrovnává, a jak už bylo řečeno, dá se očekávat nárůst na domácím trhu.

Franchisový způsob podnikání volí většinou malí a střední podnikatelé. Definici tohoto pojmu, dle kritérií komise Evropské unie (EU) uvádí tabulka č. 1 „Rozdělení MSP“. MSP hrají velmi podstatnou roli v národním hospodářství. MSP nabízí šanci pro svobodné uplatnění občanů k jejich realizaci. Zároveň jsou protipólem a stabilizátorem ekonomické a politické moci. Působí jako stabilizátory společnosti a tím, že jsou propojeny s regionem, ve kterém působí, přispívají k jeho hospodářskému rozvoji. V celkové struktuře všech firem tvoří malé a střední firmy drtivou většinu. (Klímová, 2007)



**Graf 1 Rozdělení oblastí**



Zdroj: vlastní zpracování dle Franchising v České republice, 2015

**Tabulka 1 Rozdělení MSP**

	Počet zaměstnanců	Obrat	nebo	Aktiva rozvahy
<b>Střední podnik</b>	< 250	< 50 milionů		< 43 milionů
<b>Malý podnik</b>	< 50	< 10 milionů		< 10 milionů
<b>Mikro podnik</b>	< 10	< 2 miliony		< 2 miliony

Zdroj: vlastní zpracování dle SOFISPOL

Pro MSP není typický zahraniční kapitál, z valné většiny disponují vlastním, čímž odrážejí místní ekonomické poměry regionu. Efekty tohoto podnikání poté zůstávají v regionu a dále podporují jeho rozvoj, ať už vytvořením pracovního místa, nebo příspěvkem do obecního rozpočtu ve formě odvodů. Díky své flexibilitě a adaptaci na měnící se prostředí a rychlé reakci na potřeby zákazníka jsou MSP nositeli nesčetných drobných inovací. MSP se dokáží velice rychle přizpůsobit v okrajových oblastech trhu, jež nejsou pro velké podniky atraktivní, což je i případ zamýšlené franchisy v této práci. (Veber a kol., 2008)

### 3.3. Výhody a nevýhody franchisingu

#### 3.3.1. Výhody

Z pohledu franchisanta

- jistější pozice na trhu – s dobrou značkou je silnější vyjednávací síla s dodavateli, rychlejší vstup na trh
- vyšší odolnost vůči tlaku konkurence, schopnost ekonomicky unést krátkodobé problémy, možnost pružněji reagovat na změny
- možnost spolupráce, podnikateli je k dispozici osvědčené a vyzkoušené know-how, v případě větších obtíží existuje zázemí široké sítě franchisora
- podnikání na již vyzkoušené platformě, optimalizace nákladů a času, vedoucí k většímu zisku
- průběžné školení a poradenství, týkajících se nejen technologických postupů, nových metod, ale i například poradenství ve vedení účetnictví
- reklama a marketing zaručuje pro všechny franchisanty jednotné schéma, často šířena lokálními i celorepublikovými médii, což je důležitou součástí při vstupu na nový trh
- lokální vymezení území, které zaručuje franchisantovi právo podnikat pouze pro jeho osobu (vztahuje se pouze na vlastní síť)
- možnost být součástí zavedeného a fungujícího podnikatelského konceptu, a přitom působit jako samostatný podnikatelský subjekt
- silnější pozice u dodavatelů, vyloučení problémů se zásobováním
- úspora času a prostředků pro marketing, logistiku provozu, flexibilita reakce na změny v odvětví

Z pohledu franchisora

- vytvoření vlastní odbytové sítě s nízkými náklady
- rozšíření podílu na trhu
- maximální kontrola prodeje vlastních výrobků a know-how
- snižování nákladů a získávání výhod od dodavatelů díky úsporám z rozsahu

### **3.3.2. Nevýhody**

Z pohledu franchisanta

- totální kontrola a dohled od franchisora - nutnost dodržování směrnic a standardů, uniformity, postupů a cenové regulaci, vzhledu výrobků, provozovny, jednotného oblečení, apod.
- omezená možnost realizace, kreativity, potlačení vlastních podnikatelských nápadů a možností vlastních inovací
- povinnost odebírat výrobky a technologie dle smluvních požadavků od smluvních partnerů, v předem dohodnutých objemech
- platby licenčních, marketingových a ostatních poplatků dle podmínek ve smlouvě.
- často smluvně zadána povinnost nechat franchisora nahlížet do účetnictví franchisanta

Z pohledu franchisora

- ztráta kontroly nad vybudovanou značkou
- možné problémy s franchisorem ohledně nedodržování smluvních podmínek (Řezníčková, 2004)

### **3.4. Možnosti financování franchisingu**

Počáteční investice do franchisingu je poměrně vysoká, jelikož franchisor požaduje licenční poplatek, a následně i provozní investici, proto je potřeba zvolit vhodný způsob financování prvotních investic. Mezi nejčastěji využívané možnosti patří:

- Bankovní úvěr

Záruka poskytnutí bankovního úvěru franchisové spolupráci je jednodušší v situaci, kdy franchisor sám banku o úvěr požádá a zároveň banka má k dispozici přehled o finančním zázemí firmy. Ku prospěchu věci je i fakt, že franchisor provozuje svoji pobočku jako samostatný podnikatelský subjekt. Přesto není poskytnutí úvěru bankou jednáním jednoduchým a v dnešní době jsou potencionální věřitelé prověřováni na různých úrovních s ohledem na budoucí schopnost dostát finančním závazkům po celou dobu plánované splatnosti úvěru. Výhodou je spolužadatel, který může počínajícímu podnikateli zaručit

vyšší bonifikaci při posuzování bonity klienta. Firma bez minulosti je pro banku rizikovým faktorem. (Kubíčková, 2006)

- Leasing

Financování pomocí leasingu bývá využíváno většinou k zajištění vybavení provozoven a nákupu technologií či finančně náročných pracovních prostředků. Leasing ve své podstatě představuje smlouvu mezi pronajímatelem a nájemcem leasingových prostředků, kdy nájemce se stává jejich vlastníkem až po uhrazení poslední leasingové splátky. Leasing je velice dobrým způsobem, jak do vznikající firmy pořídit počáteční vybavení, aniž by byl firemní kapitál vyčerpán obrovskou prvotní pořizovací investicí. Nutné je ovšem mít pečlivě kalkulovaný podnikatelský plán s reálným CF, které bezproblémově pokryje měsíční splátky leasingových investic. (Knápková, 2013)

- Vlastní zdroje

Franchisor většinou požaduje částečné krytí vstupních nákladů z vlastních zdrojů. Tato podmínka je pro něj jakýmsi ukazatelem schopnosti franchisanta nést určitá rizika spojená s podnikáním, vložením vlastního kapitálu dochází i k vyšší zainteresovanosti franchisanta na hospodářském výsledku podniku. V tomto případě je možné spolupráce širší rodiny, která poskytne prostředky formou například „business angels“ (viz níže)

- Státní program pro malé a střední podnikatele

Tato forma podpory je poskytována přes Českomoravskou záruční a rozvojovou banku (ČMRZB). Banka poskytuje záruku malým a středním podnikům až do výše 75% poskytovaného úvěru. Podmínkou je uzavření smlouvy se spolupracujícími bankami (Výzva II v Programu Záruka 2015-2023) Přesné podmínky a výčet oprávněných příjemců, za kterých je možné podporu poskytnout, jsou uvedeny u každé výzvy programu a mohou se během období změnit. (Business Info, 2017)

- Strukturální fondy EU

V programovém období 2014-2020 je vyčleněno 11,94 mld. Eur na Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF). „Jeho cílem je posilování regionální hospodářské a sociální soudržnosti prostřednictvím investic do sektorů posilujících růst, konkurenceschopnost a vytváření pracovních míst.“<sup>5</sup> ERDF je největší m strukturálním fondem a nabízí možnost rozvoje malým a středním podnikům za dodržení podmínek stanovených v jednotlivých výzvách programů. Nicméně byrokracie a administrativa ohledně zpracování žádosti o podporu a následné dokumentace podnikatelského záměru bývá jednou z překážek pro malé podnikatele, kteří nemají volnou kapacitu ani lidské zdroje na tyto činnosti. (Portál MMR, 2017)

- Rizikový kapitál

Jednou z možností je individuální investor, který využívá vlastní kapitál k financování perspektivních malých či středních podnikatelů s růstovým potenciálem. Zároveň s tím přináší do firmy i své znalosti, zkušenosti, know-how či jiné odborné dovednosti. Jeho investice je časově omezená a po počátečním start-upu<sup>6</sup> firmy požaduje odprodej svého podílu. Jedná se většinou o individuální investory, kteří takto chtějí zhodnotit své investice. Fenomén Business Angels již vytváří i vlastní síť (Business Angels Club), aby investoři mohli efektivněji nabízet investice začínajícím firmám a inovacím na trhu. Tento způsob nebankovního financování (pokud je dobře ošetřen smluvně) je velmi dobrou cestou, jak získat prostředky k zamýšlenému podnikání. Jedinou podmínkou k získání prostředků je umět potenciálního investora zaujmout a přesvědčit dobře zpracovaným záměrem o návratnosti investice. (Business Angels Club, 2017)

---

<sup>5</sup><http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-a-dokumenty/slovník-pojmu/E/Evropsky-fond-pro-regionalni-rozvoj-%28ERDF-Europe>

<sup>6</sup> Počáteční fáze nového podniku, kdy dochází k dynamickým změnám

- Dodavatelské úvěry, forfaiting, factoring, venture capital

**Dodavatelský úvěr** – je poskytován dodavatelem ve formě odložených splátek za poskytnuté zboží, materiál nebo vybavení provozovny.

**Forfaiting** – představuje odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek bez zpětného postihu dodavatele, forfaitovány mohou být téměř všechny druhy pohledávek. Se střednědobými a dlouhodobými instrumenty jsou spjata větší rizika, takže se žádá zajištění pohledávky bankou, státem nebo jiným bonitním subjektem.

**Factoring** – odkup krátkodobých pohledávek faktorem z iniciativy majitelů pohledávek (věřitelů) bez jejich zpětného postihu. Jde o odkoupení pohledávky věřitele bez zpětného postihu, to znamená, že faktor přebírá za věřitele všechna uvedená rizika. Věřitel odpovídá za pohledávku pouze v případě, že poruší smluvní podmínky (jedná se o tzv. bezregresní factoring). V praxi se též používá regresní factoring, při němž riziko nesplacení nese nadále klient (tj. původní majitel pohledávky). (Synek, 2006)

**Venture capital** – jedná se o poskytnutí investice (soukromého kapitálu) pro získání podílu na základním kapitálu u firem, které neobchodují na burze. Převážně se investuje do firem, které mají v plánu vyrábět či nabízet vysoce inovativní produkty či technologii. (Knápková, 2013)

Vzhledem k tomu, že počáteční vstupní investice se většinou pohybují v částkách přesahujících jeden milion korun, je možné kombinací výše uvedených možností dosáhnout na částku, kterou franchisant potřebuje. Nutnost shromáždit velké množství nejen informací, ale i různých podkladů, vede k určité komplikovanosti a složitosti celého procesu. Ručitelé často požadují informace, které žadatel nemá k dispozici, zvláště v prvotní fázi začínajícího podnikatele, který pro investora nemá historii, ze které by čerpal. Začínající podnikatel má tak jedinou možnost, jak přesvědčit investora o svém záměru a tím je dobře zpracovaný podnikatelský plán. Ten musí postihnout veškeré oblasti podniku a nabízet nejen optimální průběh podnikání, ale mít také nastavené vnitřní indikátory, které v případě vážnějších odchylek v podnikání nabízí včasné variantní řešení situace tak, aby se podnik nedostal do potíží, kterým lze včasnou kontrolou předejít.

### 3.5. Franchisingová smlouva

Franchisingová smlouva je dvoustranným právním úkonem, který se uzavírá mezi dvěma právně samostatnými subjekty. Jelikož franchisingová smlouva není jednoznačně daná, řídí se tato smlouva ustanovením v obchodním zákoníku (§269 odst. 2).

Je zavedeným pravidlem, že franchisor a franchisant uzavírají též smlouvu o smlouvě budoucí, kde se již stanoví interní záležitosti, včetně informací, které jsou jinak neveřejné. Franchisor si tak vyvábí určitou ochranu před konkurencí, aby nebyly známy skutečnosti týkající se jeho strategie. Tato smlouva často bývá spojena s mlčenlivostí, která může být dána písemně a s finančními sankcemi v případě nedodržení tohoto bodu. Franchisant je ale také touto smlouvou oficiálně přijat za budoucího společníka a je s ním tak jednáno. Toto postavení mu umožňuje například požádat banku o úvěr z pozice společníka velké firmy, či lépe vyjednávat o podmínkách nájemní smlouvy.

Přestože opět nenajdeme žádný podklad pro tuto smlouvu, je zajištěna určitá právní ochrana v Obchodním zákoníku (§ 271). Z tohoto ustanovení vyplývá povinnost nesdělovat třetí osobě informace, které si navzájem smluvní strany poskytnou a tyto informace použít v rozporu s účelem pro své potřeby, a to ani v případě, že k uzavření smlouvy nedojde. (Řezníčková, 2004)

Náležitostmi franchisové smlouvy, které je vhodné dodržet a řídit se jimi, jsou:

- Úvodní ustanovení
- Předmět smlouvy
- Rozsah a doba trvání smlouvy
- Práva a povinnosti smluvních stran
- Franchisové poplatky
- Vzhled prodejních místností a organizace školení franchisanta
- Reklama
- Ochrana nehmotných statků
- Ostatní ujednání
- Ukončení smluvní spolupráce
- Závěr

### 3.6 Podnikatelský plán

*„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti, související s podnikatelským záměrem.“ (Orlík, 2011)*

Podnikatelský plán by měl demonstrovat výhody nabízených produktů či služeb, vyzdvihovat konkurenční výhodu. Vychází sice z dosažených výsledků podniku, zároveň musí být orientovaný do budoucnosti. Musí být realistický a věrohodný ve vztahu k hodnocení vlastních výsledků a možností, ale i ke konkurenci. Neměl by být příliš optimistický, tím se snižuje důvěryhodnost, na druhou stranu ale ani příliš pesimistický, aby neodradil investory. Dobrý podnikatelský plán se musí otevřeně stavět slabým místům, nezakrývat rizika, odhalovat chyby, jichž se podnik dopustil v minulosti a jejich přijatá řešení. Otevřená demonstrace rizik signalizuje připravenost k případným problémům. (Fotr, 1999)

Náležitostmi podnikatelského plánu jsou:

- Titulní strana – jméno a sídlo společnosti, jména společníků, IČO, sídlo a kontakty.
- Shrnutí, kde je ve stručnosti představen podnikatelský záměr. Tato část podnikatelského plánu je pro potenciálního investora rozhodující. Zde musí být jasnou formou uvedeno- CO se nabízí (produkt, služba), KOMU (zákazník) a JAK (faktory úspěchu) v horizontu 1-10 let.
- Profesní a osobní údaje – představení všech osob, které jsou uvedeny v záhlaví, včetně praxe, zkušeností a vzdělání. Tato část je důležitá i pro eventuální posuzování bankovního úvěru.
- Popis firmy – přináší informaci o právní formě podnikání. Rozhodující je organizační struktura firmy, kapitál, počet zaměstnanců, lokální působení apod.
- Popis podnikatelské příležitosti – obhájení záměru, proč zrovna uvedená firma má možnost uspět, čím se odlišuje a také přidaná hodnota pro zákazníka.
- Popis výrobku, služby – podrobný popis výrobků a sužeb, technologických možností, materiálů, apod. Definice konkurenční výhody oproti konkurenčním firmám. Zde je vhodné doložit svá tvrzení dokumenty, podklady, výzkumem apod.



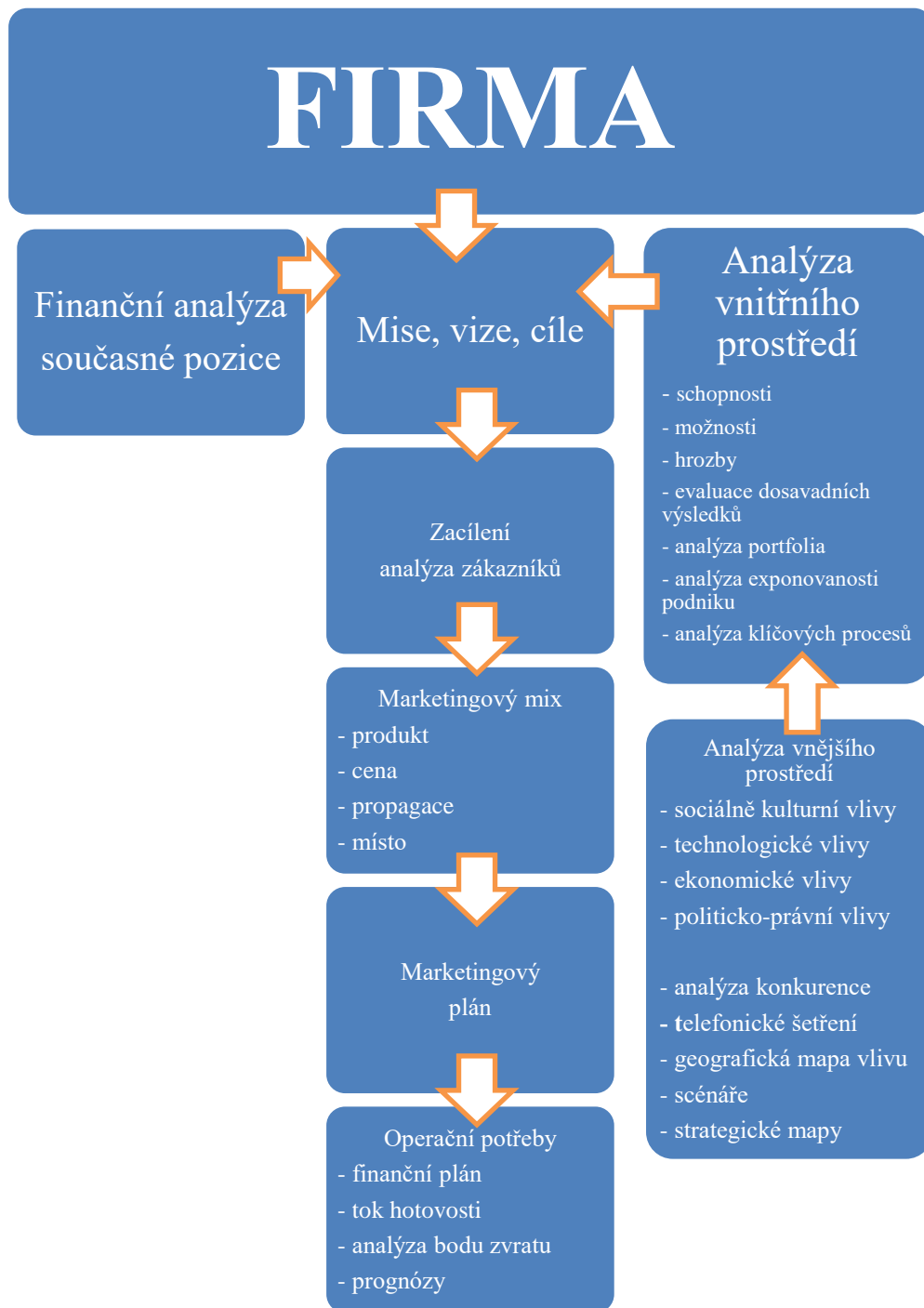
- Zajištění potřebných vstupů a dodavatelů – uvedení konkrétních dodavatelů, je lepší variantou mít více, jak jednoho. Pakliže jsou nasmlouváni i odběratelé, uvádí se zde také, včetně předpokládaného odběru zboží či výrobku, konkrétní podmínky spolupráce, eventuálně předběžné smlouvy.
- Časový harmonogram – rozpis činností s pevně danými termíny, odpovědnými osobami, sankcemi či náhradními řešeními pro případ potíží, předpokládané datum otevření provozovny, či pobočky firmy.
- Konkurence – analýza konkurence patří mezi vnější analýzy trhu, je potřeba objektivně vyhodnotit subjekty, které jsou v současné době na trhu, ale je téměř nezbytné zaměřit se i na blízkou budoucnost a zvážit, zda bude firma konkurenceschopná nejen za rok, ale i za pět let. Nakolik je schopná odolat tlaku konkurence Měl by zde být jasně vymezen specifický okruh zákazníků, taktéž jedinečnost výrobku či služby.
- Marketing – velikost trhu, množství investovaných peněz do reklamy, či místního tisku, vytvoření vlastní webové reklamy, to vše by mělo být zahrnuto v nákladech a přesně rozvrženo i časově tak, aby cílová skupina - segment zákazníků, byla informována včas a intenzivně, ideální je kombinace vícero druhů reklamy.
- Stanovení ceny – podkladem je finanční rozpočet a plán firmy.
- Personální zdroje – popis činností, kdo je bude vykonávat, kdo bude rozhodovat, kdo bude řešit vzniklé problémy. Velice významná část pro případ řešení problémů, které nastanou.
- Finanční plán – sestává ze dvou částí – zakladatelský a provozní rozpočet. Zakladatelský rozpočet podrobně popisuje finance nutné pro rozjezd projektu, plus výdaje/příjmy, náklady/výnosy v prvním roce. Provozní rozpočet se stanovuje na začátku každého účetního období. Nelze zapomínat na nákladovou a výnosovou stránku hospodaření.
- Rizika projektu – nedílnou součástí projektu je sebekritické vyhodnocení eventuálních rizik spojených s podnikáním, kdo za ně ponese odpovědnost, jak se budou řešit. Je vhodné stanovit limity, které budou jasně určujícím ukazatelem, zda je vhodné odejít z trhu, či určit, jakým způsobem postupovat při stahování se z trhu. To, že je podnikatel schopen a ochoten připustit si možná rizika, vypovídají o jeho schopnostech je hned v počátcích řešit a nenechat je dospět do stadia, kdy se již nebude moci nic udělat pro záchranu firmy.

Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny vnější i vnitřní faktory související se založením podniku. (Keřkovský, 2006)

Celkový přehled o jednotlivých milnících sestavení podnikatelského plánu přináší obrázek č. 1. „Schéma plánování procesu“, kde jsou nastíněné jednotlivé fáze procesu, jež nelze při plánování opomenout a zároveň i vazby mezi těmito fázemi, které dokreslují celkovou kompozici sestavování plánu.

Struktura podnikatelského plánu tvoří stavební osu plánování záměru a skládá se z jednotlivých etap, jež je třeba zpracovat proto, aby byl plán naplněn. (Koráb, 2008)

Obrázek 1 Schéma postupu plánování



Zdroj: Vlastní zpracování dle Koráb, 2008

### **3.7. Finanční analýza**

Finanční analýza odhaluje ekonomické zdraví podniku, vychází z interních finančních výkazů a v případě zakládání nového podniku musí vycházet z reálných odhadů a kalkulací peněžních toků. (Synek a kol., 2006). Růžičková nahlíží na finanční analýzu jako: „*Systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.* (Růžičková, 2008). Přesto je finanční analýza pouze soubor strohých dat a při jejich hodnocení je třeba přihlížet k dalším podmínkám, za kterých bylo hospodářského výsledku dosaženo. Finanční výkonnost podniku sleduje hlavně tyto faktory:

- výnosnost – zhodnocení investic
- hospodářská a finanční stabilita a nezávislost – vlivy z vnějšku
- schopnost hradit závazky – solvence (Kubíčková, Kotěšovcová, 2006)

Finanční analýzou lze vysledovat trendy hospodaření podniku, to jak se investice zhodnocují, ale i zda se podnik neblíží hranici zvratu, kdy pohledávky a závazky již není možné krýt zdroji. Finanční analýza by měla odpovědět včas na otázku, kam až může sahat podnikatelské riziko a kdy už je třeba uvažovat o úpadku. Výsledkem finanční analýzy podniku je nejen komplexní zhodnocení finanční situace podniku, ale zároveň stanovení příčin a faktorů vývoje hospodaření tak, aby bylo možné plánovat další rozvoj podnikání. (Rosochatecká a kol., 2009)

#### **3.7.1 Rentabilita**

Rentabilita jinak také vyjadřována jako výnosovost a znamená schopnost podniku dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Je důležitým ukazatelem zejména při hodnocení návratnosti vloženého kapitálu. Schopnost generovat zisk a míra zhodnocení investic je nejdůležitějším faktorem při rozhodování se u potencionálních investorů.

Při výpočtu ukazatelů rentability je třeba brát v úvahu, o který zisk se jedná, zda jde o zisk před zdaněním (hrubý) nebo po zdanění (čistý).

Obecný výpočet výnosovosti lze vyjádřit takto: (Kubíčková, Kotěšovcová, 2006)

$$R_{VP} = \frac{Z}{VP} \quad (1)$$

Kde  $R_{VP}$  = rentabilita vynaložených prostředků

$Z$  = zisk

$VP$  = vynaložené prostředky

Z obecného postupu lze poté odvodit a získat tak *rentabilitu tržeb* (Return On Sales – ROS): (Knápková a kol., 2013)

$$ROS = \frac{Z}{T} \quad (2)$$

kde  $Z$  = zisk

$T$  = tržby

Do čitatele zlomku pak můžeme dosadit hrubý zisk, nebo čistý zisk, ukazatel poté vyjadřuje ziskovou marži, která je důležitým faktem pro hodnocení rentability podnikání.

Rentabilita celkového kapitálu (Return On Assets ROA), vypovídá o produkční síle podniku, a poměřuje návratnost vloženého kapitálu ve formě aktiv, tedy schopnost vloženého kapitálu přinést zisk. (Sedláček, 2007)

$$ROA = \frac{EBIT}{A} \quad (3)$$

Kde  $EBIT$  = *Earnings Before Interest and Tax* – zisk před úroky a zdaněním a  $A$  = aktiva

Rentabilita nákladů (Knápková a kol., 2013)

$$R_N = \frac{\check{C}Z}{CN} \quad (4)$$

kde  $R_N$  = rentabilita nákladů

$\check{C}Z$  = čistý zisk

$CN$  = celkové náklady

### **3.8 Analýza vnitřního prostředí firmy**

#### **3.8.1. Analýza vnitřního prostředí**

Jejím cílem je odhalit firemní slabiny a potencionální příležitosti, ujasnit si silné stránky podnikání a definovat možné budoucí hrozby. Na základě podrobného zjištění poté stanovit opatření pro zlepšení fungování podniku. Výsledky jednotlivých faktorů je nutné podrobit šetření a stanovit další strategii. Na problémy slabých stránek by měli odpovědět opatření v rámci nabízených příležitostí, naopak silné stránky by měli podnik podpořit z hlediska možného ohrožení. Analýza musí být zakončena vyhodnocením a přijatými opatřeními. Nová podniková strategie musí neutralizovat hrozby přicházející z vnějšího prostředí, dokonale využít nabízejících se příležitostí, opřít se o silné stránky podniku a eliminovat stránky slabé.

Do interních faktorů řadíme silné a slabé stránky podniku, které odráží dosavadní výsledky podnikání. Nutné je zejména nevyhýbat se problémům a současně reálně zhodnotit firemní úspěchy. Obě tyto interní stránky analýzy má možnost podnik sám ovlivnit a stanovit vlastní kroky a opatření pro budoucí strategii. (Balcarová, 2015)

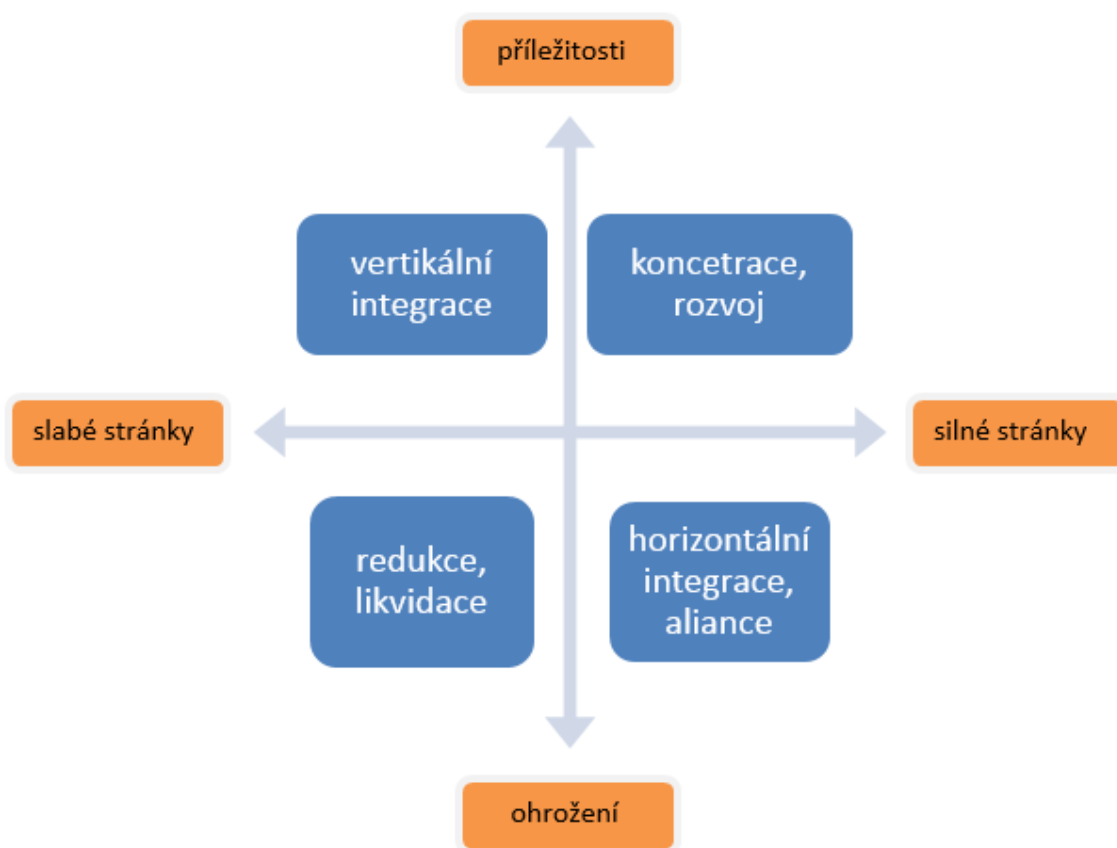
Analýzy interních faktorů spočívají hlavně v oblastech finančního postavení podniku, výzkumu a vývoje, výrokové politiky, výrobní kapacity, flexibility, managementu, organizace a image firmy, služeb. (Veber a kol., 2009)

Naproti těmto faktorům jsou poté z příležitostí a hrozeb definovány faktory externí, které podnik nemá ve své moci a kterým se musí přizpůsobit. Podnik musí být dostatečně

flexibilní a mít nastavené reakce na tyto vnější podněty. Firma by měla mít taktéž jasně dané indikátory, jež by signalizovaly hraniční hodnoty pro přijetí restriktivních či jiných opatření. (Veber a kol., 2009)

Pro hledání přijatelných obchodních strategií je nutno formulovat významné faktory z analýzy vnitřního prostředí s využitím mřížky. Definování výsledků ze zhodnocení stránek analýzy je důležité k přijetí konkrétní obchodní strategie. Možnosti hledání jejích oblastí přináší schéma obrázku č. 2 „Schéma mřížky – orientovaný graf.“

Obrázek 2 Schéma mřížky – orientovaný graf



Zdroj: Veber a kol., 2009

### **3.8.2 Matice BCG**

Název této metody pochází od poradenské firmy Boston Consulting Group. Tato analýza umožňuje zhodnotit portfolio vyráběných produktů a to z hlediska dvou dimenzí – mírou růstu na trhu a zároveň podílu na trhu. Výsledky této analýzy napomohou při marketingovém a prodejním plánování. Jelikož tržní podíl a rychlost jeho růstu se v čase mění, musí výrobce zohlednit životní cyklus výrobku. Výsledky BCG matice napomohou definovat strategický plán portfolia produktů, které musí být vyvážené tak, aby kvadrant „dojných krav“ umožnil financování ostatních výrobků, jako jsou „otazníky“ – tedy budoucí tahouni výroby, do kterých je třeba na počátku investovat. O tyto závěry se poté opírá konkrétní podoba produktové strategie podniku, kterou je vhodné doplnit ještě o dimenzi ziskovosti. (Keřkovský, 2006)

### **3.8.3 Analýza exponovanosti firmy**

Podstatou analýzy exponovanosti firmy je specifikace faktorů, jež mají zásadní význam pro podnik. Metoda jasně stanovuje ohrožení, která mohou uvedené faktory způsobit, a udává sílu a předjímá pravděpodobnost, že se ohrožení naplní. Zároveň přináší možné reakce podniku na hrozící nebezpečí. Výsledky jsou sestaveny do přehledné grafické matice, tvořené osami vlivů vyjmenovaných faktorů a schopností podniku absorbovat ohrožení.

Předmětem tohoto šetření mohou být faktory jako potřeby a přání zákazníka, zdroje a aktiva, kapitál, suroviny, technologické know-how, image podniku, podniková kultura, bezpečnost výrobku, kvalita, legislativní překážky jako regulace, zákony, licence apod. (Balcarová, 2015)

## **3.9. Analýza vnějšího prostředí**

### **3.9.1 PEST analýza**

Tento nástroj strategického řízení hodnotí výlučně vnější a to zejména makroekonomické podmínky podniku. Zkratka je odvozena od souhrnu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Analýza se zpracovává zejména při rozhodování se o vstupu na trh. Důvodem pro její zpracování ale mohou být i další akvizice, nebo likvidace podniku.



**Politický (vládní) sektor** – stát koriguje ekonomiku legislativou, kontrolou jejich dodržování a reguluje tak hospodářský cyklus. Stát představuje také významného zaměstnavatele či spotřebitele. V ideálním případě by mechanismy zásahu do ekonomiky měli být co nejmenší, tak aby neviditelná ruka trhu sama určovala tok, stát by měl pouhým legislativním garantem a zárukou stability a vymahatelnosti nastavených pravidel.

**Ekonomický sektor** – důležitý je zejména úhel pohledu na cenu pracovní síly, odhad růstu cen produktů a služeb. Daňový rámec, vývoj kurzu domácí měny, výše úrokových sazeb, kupní síla obyvatel, otázka hospodářského cyklu a jeho makroekonomických ukazatelů.

**Sociální sektor** – ve své podstatě nejexaktnější a nejsnáze odhadnutelnou součástí šetření. Podklady pro tuto oblast lze načerpat velmi dobře zpracované od národního statistického úřadu. Výsledky šetření této oblasti jsou určeny zejména koncovým spotřebitelům. Všímá si demografie, trendů životního stylu, etnických a náboženských otázek, vlivu médií, reklamy, roli hraje národní tradice a kulturní kořeny. Všechny tyto faktory podstatnou měrou ovlivňují poptávku.

**Technologický sektor** – v otázkách technologií se analýza zabývá zejména infrastrukturou, surovinami, rozvojem, stavem průmyslu, investicemi do vývoje a výzkumu, trendy nových technologií. Částečně sem zapadá i oblast ekologie. (Horáková, 2003)

### ***3.9.2 Analýza konkurence***

Každý podnikatel si musí uvědomit, že vedle zákazníků jsou v odvětví také konkurenti. Před zahájením podnikání je důležité si konkurenty řádně zmapovat. Tato cesta přinese řadu cenných poznatků, zejména odhalí silné a slabé stránky vlastních produktů a strategií. Identifikuje příležitosti a hrozby. Samozřejmě analýza konkurence musí být provedena systematicky – na prvním místě je dokonalá znalost potřeb zákazníka.

Podrobné zmapování konkurentů přináší odpovědi na následující otázky:

- uvádí konkurenti na trh nové produkty?
- na čem je postavena jejich image?
- cílové trhy konkurence, jejich tržní podíl
- čím konkuruje? Cena, kvalita, služba?
- odhad kapitálu konkurentů

- v čem se liší distribuce a strategie, plní očekávání zákazníků?
- co děláme lépe? (Orlík, 2011)

### 3.9.3 Porterův model pěti sil

Jde o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Tento model pracuje s pěti prvky na platformě prognózování vývoje konkurence ve zkoumaném odvětví.

Stávající konkurenti jsou nahlíženi z úhlu schopnosti ovlivnit cenu a nabízené množství produktů. Ti potencionální zase z možností vstoupení na trh a jejich vlivu na ceny a množství produktů. Zkoumaný je také segment dodavatelů s ohledem na jejich vyjednávací sílu. Naproti nim segment kupujících a analýzu uzavírá šetření substitutů, které přicházejí v odvětví v úvahu. Strukturu principu Porterova modelu srozumitelně zobrazuje schéma obrázku č. 3 „Schéma Porterova modelu pěti sil.“

Obrázek 3 Schéma Porterova modelu pěti sil



Zdroj: Management Mania

## 4. Marketing ve strategickém plánování

Marketing zahrnuje procesy a činnosti prezentování a propagování prodeje produktů a služeb. Zásadně ovlivňuje nabídku podniku. Marketingová strategie podniku nutně musí vycházet z předchozích analýz podniku a velmi citlivě reagovat na zjištěné výsledky. Soustředí se pak na předprodejní aktivity, respektuje přání a potřeby zákazníků, přizpůsobuje cenotvorbu, ovlivňuje produktovou nabídku firmy.

Úvod podnikatelského záměru musí obsahovat definici vize podniku - tedy představy o tom, kam firma míří. Od vize se poté odvíjí cíl předpokládaného podnikání, jehož účelem je přesvědčit investory, že záměr je schopen realizace.

Cíle podnikání by měly vykazovat znaky „SMART“<sup>7</sup> a přinést odpověď na otázku „Komu bude nabízený produkt určen?“ Po vymezení potencionálních tržních segmentů je podstatné konkretizovat nejvýhodnější cílovou skupinu a pro tuto zpracovat marketingovou strategii. (Srpová a kol. J. , 2011).

### 4.1. Obchodní strategie

Marketing a následně i prodej jsou v soukolí strategického plánování velmi důležitým faktorem pro budoucí úspěch plánovaného projektu. Marketing řeší logické zacílení produktu, tržní postavení a vymezuje použitý marketingový mix, který nejčastěji zahrnuje **4 P:**

**Produkt (Product)**, který tvoří podstatu nabídky a v podstatě je jádrem marketingu. Marketingový mix řeší, jak se produkt odlišuje od konkurence, jaké nové atributy přináší a jaký bude jeho plánovaný objem.

**Cena (Price)** je zásadním prvkem, který má marginální vliv na prosperitu podniku, zároveň i na chování spotřebitele. Při tvorbě ceny je třeba zohlednit hledisko nákladů, konkurence a poptávky – tedy kupní síly. Dalším faktorem při stanovení správné cenové

---

<sup>7</sup> SMART – z anglického specific (specifické), measurable (měřitelné), attainable (dosažitelný), realistic (reálné), timed (termínované).

politiky produktu jsou firemní cíle – zda je podnik orientován na maximalizaci zisku, podíl na trhu, na kvalitu produktu, či přežití.

**Distribuce (Place)** řeší cestu produktu směrem k zákazníkovi. Zda bude nabízen přímo nebo přes obchodní mezičlánky, které ovšem cenu navyšují. Způsob distribuce úzce souvisí s charakterem produktu, spotřebními zvyklostmi.

**Propagace (Promotion)**, která patří mezi nejviditelnější složku marketingového mixu. Jejím úkolem je prezentovat existenci produktu, podporovat poptávku a poskytovat správné informace.

Marketingová strategie zahrnuje nejen reklamu, jež je podstatnou částí komunikace směrem k zákazníkovi, ale patří sem i podpora prodeje a vztahy s veřejností.(Clemente, 2004)

## 5 Vlastní práce

### 5.1. Stručná ekonomická charakteristika Karlovarského kraje

**Karlovarský kraj** je nejzápadnějším územím České republiky, svou rozlohou 3314 km<sup>2</sup> je po Libereckém kraji druhým nejmenším krajem a představuje 4,25 % území ČR. Vznikl spojením tří bývalých okresů Karlovy Vary, Sokolov a Cheb. Sídlem a zároveň největším městem kraje jsou Karlovy Vary. (Asociace krajů.cz)

Karlovarský kraj je znám především jako region lázní a průmyslu. V posledních letech se stále více rozvíjí oblast cestovního ruchu, neboť kraj nabízí návštěvníkům mnoho kulturních a relaxačních aktivit, zrenovované hrady a zámky, ponaučení i aktivní odpočinek. Tyto faktory mohou pozitivně působit právě na sektor pohostinství, přestože jeho rozloha silně determinuje poptávkovou základnu, cestovní ruch a fluktuace lázeňských hostů tuto skutečnost dostatečně vyvažuje. Za minulý rok (2017) bylo v Karlovarském kraji ubytováno 1 058 001 hostů<sup>8</sup>.

Průměrná hrubá mzda v Karlovarském kraji vzrostla ve třetím čtvrtletí roku 2017 na 25 371,00 Kč. Meziročně to znamená o 2 013,00 Kč. I tak ale zůstává stále nejnižší v ČR. Meziročně se průměrná hrubá mzda v Karlovarském kraji navýšila o 8,6 %<sup>9</sup>. Po započítání inflace to bylo téměř o šest procent. Růst mezd v Karlovarském kraji byl sice meziročně nejvyšší ze všech krajů České republiky, ale ani tak nestačil na to, aby se kraj dostal z poslední příčky ve výši mezd.

Celkově v České republice dosáhla ve třetím čtvrtletí průměrná hrubá mzda 29 050,00 Kč a meziročně stoupla o 6,8% (reálně o 4,2 %). Pro porovnání: nejvyšší mzdy v zemi jsou v Praze, kde průměrná mzda činí 36 312,00 Kč. Nejnižší je v Karlovarském kraji, před ním je pouze Zlínský kraj s průměrnou mzdou 25 742,00 Kč<sup>10</sup>.

Nízké mzdy pobírají zaměstnanci zejména ve službách, které v Karlovarském kraji s rozsáhlou lázeňskou péčí zaměstnávají velké množství lidí. Více pak berou zaměstnanci v průmyslu. Ve všech oborech ale kvůli nedostatku zaměstnanců v poslední době (leden 2018) mzdy rostou.

---

<sup>8</sup> ČSÚ

<sup>9</sup> ČSÚ

<sup>10</sup> ČSÚ

Karlovarský kraj dosáhl k 31. 3. 2017 pátý nejvyšší podíl nezaměstnaných v České republice. Podíl nezaměstnaných činil v kraji 4,95 %. Oproti ČR byl o 0,16 % vyšší. Struktura zaměstnanosti dle odvětví se příliš neliší od celorepublikového průměru, zaměstnanost je z 60 % soustředěna do sektoru služeb<sup>11</sup>.

## **5.2 Identifikace tržních příležitostí v oboru pohostinství**

Ekonomické postavení Karlovarského kraje v rámci celé země příliš nenahrává záměru otevřít nový fast food. Vzhledem k nejnižším průměrným mzdám v ČR i velikosti regionu by se mohlo zdát, že kupní síla a zákaznická základna nepředstavuje ideální stav k otevření rychlého občerstvení. Potenciál je ovšem ukryt hlavně v charakteru regionu – konkrétně v Karlových Varech, které jako tepnu lázeňského regionu navštíví velké množství turistů. Karlovy Vary z cestovního ruchu těží a pohostinství je jednou ze stěžejních služeb kraje.

Vzhledem k faktu, že v Karlových Varech jsou již dvě franchisové pobočky McDonald's, obě úspěšné, dá se předpokládat, že rychlé občerstvení je správnou volbou. Nový fast food ale musí hledat vlastní produkt, za kterým zákazníci přijdou. Musí být založený na odlišném produktu, který si spotřebitel oblíbí a bude jej vyhledávat. Důvodem může být právě fakt, že produkt je spojen s trendem zdravé výživy, je cenově dostupný a je nabízen atraktivním způsobem. Idea nově zamýšleného fast foodu tyto podmínky spojuje a navíc má výhodu již vyzkoušené šablony podnikání.

## **5.3 Strategie možnosti podnikání v rychlém občerstvení**

Jako vhodná se jeví strategie tržního pronásledovatele, kdy záměrem není vedoucí postavení na trhu, ale určité kopírování nebo imitace marketingového vůdce. Jelikož podnikání ve fast foodu je v podstatě odlišitelné pouze produktem a jeho nabídkou, je tato cesta nejvhodnějším řešením, jak získat tržní podíl.

Role tržního pronásledovatele automaticky neznamená nízké zisky. Naopak cení se originalita – komunikace se zákazníkem, odbornost, zdravý trend a idea firmy. Strategie pronásledovatele bude v tomto případě směřovat k modifikaci sortimentu, jeho

---

<sup>11</sup> ČSÚ

zdokonalení, jelikož vůdce trhu v odvětví je kritizován za nutriční hodnoty nabízených produktů, pronásledovatel sází na tuto stránku a nabízí sortiment nutričně vyvážený. Další devizou je komunikace se zákazníkem – pokrm je připravovaný před zákazníkem, vzniká tak osobní vazba. Produkt je tak prakticky zdokonalen a nabízí další přidanou hodnotu pro zákazníka.

Podnikání na franchisovém základě představuje další konkurenční výhodu právě ve snížení rizika v hledání vhodného vzorce systému a přímé cesty zavedení již vyzkoušeného. Firma neztrácí čas a dokáže přesněji cílit, efektivněji využít vlastní i cizí kapitál. Kontrola podnikání je jednodušší a podložena praktickými zkušenostmi. Nákup sofistikovaného know-how je sice v prvopočátku nákladnější, ale rapidně snižuje podnikatelské riziko a usnadňuje jak pořízení cizího kapitálu, tak vlastní řízení firmy.

#### **5.4 Základní informace**

Praktická část této diplomové práce je soustředěna na konkrétní aplikaci výše uvedených poznatků s cílem definovat ekonomickou výhodnost založení podniku rychlého občerstvení značky Poe-Poe na principu franchisy v Karlových Varech. Vzhledem k těmto faktům je pochopitelné, že uvedená firma své vnitropodnikové ekonomické know-how nedává veřejně k dispozici, to je záležitostí uzavřené franchisové smlouvy. Proto při zpracování této ekonomické sondy vychází autorka pouze z veřejně dostupných pramenů, výpočty a kalkulace jsou vypracovány na základě autorčina předpokládaného reálného odhadu. Vybrané dostupné informace byly ale zároveň získány při osobním setkání s oběma společníky.

Firma Poe-Poe existuje na českém trhu od roku 2013, v současné době (prosinec 2017) je otevřeno celkem deset restaurací této firmy v České republice a tři na Slovensku. Jednateli a současně společníky, kteří realizují tento projekt, jsou pan Martin Kovářík a pan Dejan Davidovič, který má více jak 25-ti leté zkušenosti v oblasti gastronomie ve světě, hlavně v Itálii a USA. Oba zakladatelé pocházejí z oblasti jižní Moravy, proto je pochopitelné, že restaurace Poe-Poe jsou situovány právě v této oblasti České republiky. Podnikatelský nápad firmy Poe-Poe si velice rychle našel svoje příznivce a nyní se již ozývají zájemci o spolupráci, založené na franchisovém principu, i z dalších koutů republiky. Je potěšující,

že se této začínající firmě s vlastním franchisovým nápadem podařilo s nápadem uchytit a dokonce expandovat do dalších krajů.

### **ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ ÚDAJE:**

Obchodní název firmy:	Industriale food s.r.o.
Sídlo:	Skryjova 1606/8, Husovice, 614 00 Brno
Její jménem jedná:	Martin Kovářík a Dejan Davidovič
IČO:	01773046
DIČ:	CZ01773046
Zápis v obchodním rejstříku:	C 79378 vedená u Krajského soudu v Brně
Den zápisu:	11. června 2013
Právní forma:	Společnost s ručením omezením
Předmět podnikání:	Hostinská činnost Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Předmět činnosti:	Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor Správa vlastního majetku
Statutární orgán:	
Jednatel:	Dejan Davidovič, nar. 3. března 1969 Moravní nábřeží 2143, 686 01 Staré Město
Den vzniku funkce:	2. července 2013
Jednatel:	Martin Kovářík, nar. 6. října 1992 č. p. 28, 763 24 Vlachovice den vzniku funkce: 2. července 2013
Způsob jednání:	Společník jedná jménem společnosti samostatně
Společníci:	



Společník: Dejan Davidovič, nar. 3. března 1969  
Moravní nábřeží 2143, 686 01 Staré Město

Podíl: Vklad: 100 000,- Kč  
Splaceno: 100 %  
Obchodní podíl: 50 %

Společník: Martin Kovářík, nar. 6. října 1992  
č. p. 28, 763 24 Vlachovice

Podíl: Vklad: 100 000,- Kč  
Splaceno: 100 %  
Obchodní podíl: 50%

## **5.5 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy**

### **5.5.1 SWOT analýza**

Relevantní okolnosti všech faktorů SWOT analýzy byly zpracovány do matice, která hledá odpovědi, jak využít silných stránek a příležitostí ke zmírnění stránek slabých a eliminaci možného ohrožení.

Tabulka 2 Matice SWOT analýzy

<h1>Poe-Poe</h1>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nižší provozní kapacita oproti konkurenci</li> <li>- nízké povědomí o nové značce</li> <li>- personál</li> <li>- omezený sortiment nabídky</li> <li>- kapitálová vybavenost</li> <li>- neznalost prostředí</li> </ul>	<p><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- trend zdravého stravování</li> <li>- kvalita surovin</li> <li>- vstřícný přístup</li> <li>- sledování přípravy pokrmu zákazníkem – kontrola</li> <li>- příjemné prostředí</li> <li>- rychlost obsluhy</li> <li>- vlastní, již vyzkoušený koncept</li> </ul>
	<p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vzrůstající zájem o kvalitu stravování</li> <li>- kontakt se zákazníkem při přípravě pokrmu</li> <li>- levné úvěry – příznivá ekonomická situace v hospodářství</li> <li>- „něco jiného“ lidé mají rádi změny</li> </ul>	<p><b>HLEDÁNÍ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- využití tržní mezery v poptávce po kvalitním stravování</li> <li>- nabídka rychlého poledního menu</li> <li>- investice do netradiční propagace</li> <li>- zacílení na určitý zákaznický segment (15 – 40 let)</li> <li>- nové chutě, sezonní nabídka dle surovin</li> <li>- motivační program pro zaměstnance</li> </ul>
<p><b>OHROŽENÍ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- investic do vybavení</li> <li>- byrokracie získávání kapitálu k investování</li> <li>- konkurence „zajetých“ velkých značek</li> <li>- nenaplnění očekávání v prodeji a tržbách</li> <li>- neznámá image v kraji</li> <li>- regionální odlišnosti ve zvycích</li> </ul>	<p><b>VYHÝBÁNÍ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zpracování strategického plánu, který zahrnuje i kritickou mez podnikatelského rizika</li> <li>- podpora prodeje – akce</li> <li>- stálé povědomí o značce – média, marketing</li> <li>- kontrola kvality – produktů i služeb</li> <li>- standarty podnikové kultury</li> <li>- reakce na nové trendy – chutě, technologie</li> <li>- kontrola ekonomických výsledků a plánování</li> <li>- podpora prodeje</li> </ul>	<p><b>KONFRONTACE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- podnikatel nemá možnost implementace vlastních inovací, je vázán franchisovou smlouvou</li> <li>- tlak na možnost inovace a regionálních změn</li> <li>- fluktuace zaměstnanců – není možné vybudovat pevnější zázemí podniku pro zákazníka = vztahy</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

## **Vyhodnocení zjištěných faktorů SWOT analýzy**

Silnou stránku celého podnikatelského záměru je, jak již bylo řečeno to, že tato podnikatelská šablona se již osvědčila a přinesla úspěch v podobě zájmu a expanze do dalších krajů ČR. Nutné je ale vzít v potaz odlišnosti a zvyky regionů a krajů. Dále také to, že idea firmy Poe-Poe vyhovuje současným moderním trendům o zdravém a „jiném“ stravování, než ostatní podniky rychlého občerstvení. Nabízí pohled na „výrobu“ pokrmu, zákazník má možnost sledovat celý proces na vlastní oči a přesvědčit se tak o kvalitě zpracovávaných surovin. Tím vzniká určité obchodní pouto mezi zákazníkem a personálem, který musí být orientován na vstřícnost, ochotu, rychlost.

Příležitostí se jeví určitá zvláštnost a odlišnost od zaběhnutého systému ostatních restaurací typu rychlého občerstvení, kde pokrm vzniká „anonymně“. Současná dobrá ekonomická kondice národního hospodářství nahrává růstu spotřeby a v souvislosti s tímto růstem se spotřebitel začíná více zajímat i o kvalitu nabízeného produktu. Módní trend zdravé výživy nabývá na intenzitě a bývá rozhodujícím faktorem při volbě produktu. Roli hraje také „novost“ platformy, zákazníci touží po inovaci a chtějí poznat něco jiného.

Slabou stránkou zamýšleného projektu je nutnost vyšší počáteční investice do vybavení a propagace značky v regionu. Také výrobní kapacita v případě nejexponovanějších provozních časů je nižší a nákladnější na personální a výrobní zdroje. Další překážkou je erudovaný personál, na který jsou kladeny vysoké požadavky. Nevýhodou je také neznámá platforma značky, nízké povědomí o ní, kdy tento nedostatek bude muset řešit dobře zvolená marketingová strategie. A konečně posledním faktorem slabých stránek je omezenost nabídky, která je uniformní, určená franchisovou dohodou a majitel restaurace nemá možnost zavádění vlastních nápadů do této oblasti podnikání.

Jako uvažovaná ohrožení projektu připadají v úvahu hlavně překážky při získávání počátečních investičních prostředků. Především byrokracie a také fakt, že plánovaný projekt je novinkou v regionu, tedy teprve hledá svoje zákazníky, kteří mohou mít jiné zvyklosti a preference, než v regionu původu idey firmy Poe-Poe.

## **Závěr analýzy**

Vybudování restaurace firmy Poe-Poe je reálné, vhodně rozšíří škálu současných možností rychlého občerstvení v Karlových Varech, které skýtají dostatečnou kapacitu potencionálních zákazníků. Kritický bude zejména rozjezd podnikání, proto počáteční podmínkou dobrého startu je výborně zpracovaná a srozumitelná marketingová strategie, která zákazníkům poskytne úplné informace o možnostech, jež podnik nabízí. Problémem zřejmě nebude přesvědčit zákazníky, aby podnik vyzkoušeli, problémem spíše bude si je udržet. Z tohoto pohledu bude nutné rozhodování o vstupu na trh podpořit důkladným zmapováním konkurence a jejího vlivu v oboru.

Podnikatelský záměr dále musí být podložený střízlivým finančním plánem, který bude definovat mezní indikátory ekonomických ukazatelů, aby bylo možné sledovat finanční kondici podniku, jež umožní predikovat krizový vývoj finančních toků včas.

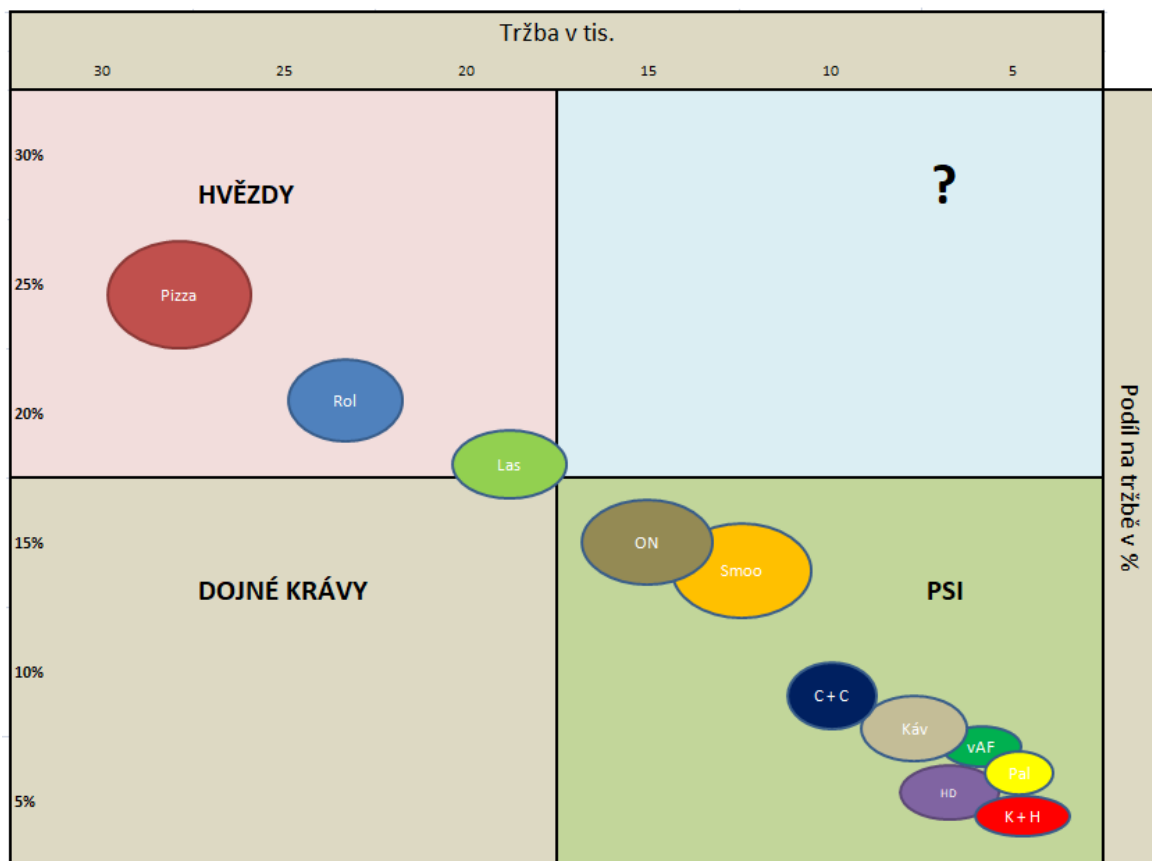
### **5.5.2 BCG analýza**

Ke zpracování BCG analýzy bylo třeba nejdříve sestavit produktové portfolio firmy Poe-Poe, stanovit cenu produktu a udat předpokládaný denní objem prodeje. Ten vychází z údajů, které získala autorka při rozhovoru s jednatelem firmy. Údaje byly zaneseny do BCG matice, kdy jsou proti sobě porovnány hodnoty denních tržeb a podílu na tržbě jednotlivých produktů.

Níže uvedená BCG matice na obrázku č. 4 vychází z údajů tabulky č. 3 „Produktové portfolio firmy Poe-Poe“. Matice vystihuje rozložení ekonomického přínosu nabízených produktů. Z uvedené matice plyne, že rychlé občerstvení je založené hlavně na produktu pizza, rolka a lasagne, tedy „hlavního menu“ restaurace, kdy zákazníci chodí hlavně na tento produkt. Ostatní potraviny jsou spíše doplňkové – zejména sladké jako vafle a palačinky. Zajímavá je strategická pozice „ostatních nápojů“, které, jako doplňkový produkt, vzhledem k obratu, přinášejí celkem podstatnou denní tržbu. Také pozice smoothies by se mohla, vzhledem k posledním trendům zdravé výživy, v čase posunout do sektoru otazníků a poté hvězd, tedy stát se tahounem a onou přidanou hodnotou značky. Ovšem uvažujeme-li o smoothies jako plnohodnotné náhradě jídla, jde zřejmě momentálně o boom a časem se tato poptávka sníží. Sektor psů – tedy ne až tak perspektivních produktů, uzavírají doplňkové produkty, které ale podnik nabízet musí,

jelikož vhodně doplňují spektrum nabídky značky a bez nichž by nabídka ztrácela podstatu restaurace.

Obrázek 4 BCG matice Poe-Poe



Zdroj: vlastní zpracování

Vysvětlivky:

Pizza – pizza

Rol – rolka

Las – lasagne

ON – ostatní nápoje

Smo - smoothies

C + C – cola a colové nápoje

Káv – káva

Vaf – vafle

Pal – palačinky

K + H – krokety a hranolky

H + D - Hot dog

**Tabulka 3 Produktové portfolio Poe-Poe**

Produkt	Cena	ks	kč/den	Podíl na tržbě
Pizza	64,00 Kč	420	26 880,00 Kč	23,48
Rolka	64,00 Kč	330	21 120,00 Kč	18,45
Lasagne	59,00 Kč	300	17 700,00 Kč	15,46
hot dog	19,00 Kč	220	4 180,00 Kč	3,65
Krokety	19,00 Kč	110	2 090,00 Kč	1,83
hranolky	19,00 Kč	110	2 090,00 Kč	1,83
palačinka	39,00 Kč	70	2 730,00 Kč	2,38
Vafle	29,00 Kč	100	2 900,00 Kč	2,53
Káva	25,00 Kč	200	5 000,00 Kč	4,37
smoothies	59,00 Kč	200	11 800,00 Kč	10,31
ostatní nápoje	40,00 Kč	300	12 000,00 Kč	10,48
cola a cola nápoje	20,00 Kč	300	6 000,00 Kč	5,24
Tržba za den			114 490,00 Kč	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud lze z matice nalézt nějaké rezervy portfolia nabídky, vidí je autorka především v intenzivnější nabídce dodatečných produktů, jako je káva a „něco sladkého“, kdy by personál měl zákazníkovi vhodně nabídnout tyto produkty k menu. Dále pak využít trendu zdravé výživy a pokusit se, například atraktivnějším složením produktů smoothies, zvýšit tržbu. Fast food 21. století nemusí znamenat jen smažená jídla. Sektor psů uzavírají produkty hranolky a krokety a hot dog, což může naznačovat právě preference spotřebitele směrem ke zdravé výživě. Zde bude nutné vysledovat, zda budou existovat konzumentské regionální preference – tedy zda v Karlových Varech nebudou spotřebitelé příliš ovlivněni fenoménem McDonald's a budou ochotni reagovat na módní trendy životního stylu spolu se zvedající životní úrovní a spotřebou.

### **5.5.3 Analýza exponovanosti**

V úvodu analýzy exponovanosti byly definovány klíčové faktory strategického procesu podniku. Ty poté nahlíženy z pohledu možné hrozby podnikání, jejich následků, síly vlivu, pravděpodobnosti, že nastanou a konečně odhadu schopnosti podniku reagovat na vzniklou situaci. Tyto úvahy jsou demonstrovány v tabulce č. 4. „Analýza exponovanosti Poe-Poe“.

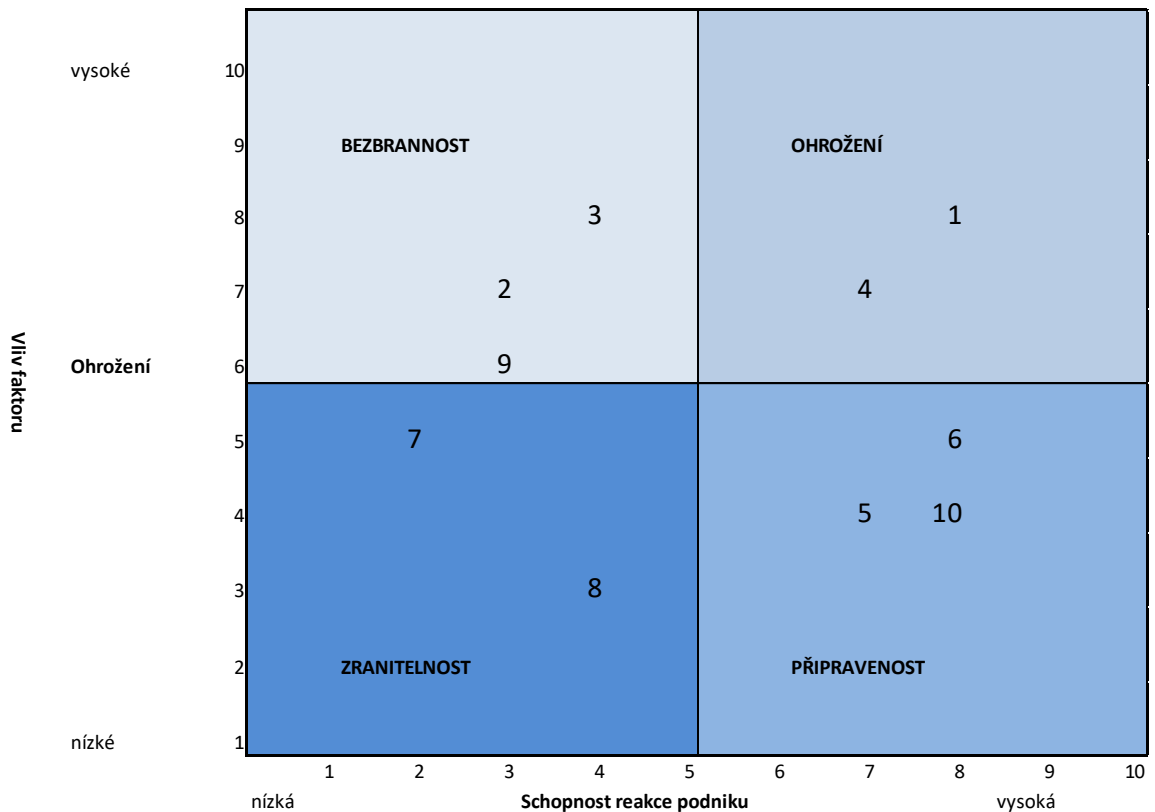
Tabulka 4 Analýza exponovanosti Poe-Poe

Faktor	Ohrožení	Následky ohrožení	Vliv 0 - 10	Pravděpodobnost 0 - 1	Schopnost reakce 0 - 10	Hodnocení
Přání a potřeby zákazníků	Rigidita	Převaha konkurentů	8	0,7	8	Ohrožení
Zdroje a finanční zázemí	Nevýhoda	Absence inovací	7	0,7	3	Bezbrannost
vzhledem ke konkurenci	Vysoké prvotní provozní výdaje	Snížení zisku, investic	8	0,5	4	Bezbrannost
Zákaznická základna	Pokles zájmu	Snížení tržeb	7	0,7	7	Ohrožení
Technologie a trendy	Pozdní reakce	Odliv zákazníků	4	0,3	7	Připravenost
Specifické dovednosti	Změna trendů v životsprávě	Ztráta konkurenční výhody	5	0,2	8	Připravenost
Image podniku	Okoukanost, strnulost	Pokles klientely	5	0,5	2	Zranitelnost
Překážky konkurence	Jiné fast foody	Pokles klientely	3	0,2	4	Zranitelnost
Společenské hodnoty, životní styl	Krize, omezení spotřeby	Pokles klientely	6	0,3	3	Bezbrannost
Bezpečnost	Kvalita surovin	Ztráta image	4	0,3	8	Připravenost

Zdroj: vlastní zpracování

Zjištěné atributy jednotlivých faktorů byly poté zaneseny do matice exponovanosti (obrázek č. 5), která následně vykresluje, jak je podnik na jednotlivé situace připraven. Z analyzovaného vyplývá, že ideu podnikání firmy Poe-Poe v podstatě nejvíce ohrožuje pokles poptávky a zájmu klientely, pokud by se změnila jednak ekonomická situace spotřebitelů anebo podnik nedokázal svou myšlenkou „jiného stravování“ přesvědčit zákazníky ke změně stravovacích preferencí. Hrozba ztráty zákazníků a tedy nižší objem tržeb hrozí, pokud si podnik nedokáže návštěvníky získat a hlavně udržet. Jistá bezbrannost ohledně finančního zázemí je pochopitelná. S ohledem na rozjezd podnikání a zvolenou franchisovou strategii, je podnik odkázán na dodané zkušenosti a podnikatelský formát. Připravenost v oboru technologií a specifických dovedností poté plyne z ověřených provozních zkušeností, které se už v praxi ověřily.

Obrázek 5 Matice exponovanosti Poe-Poe



Zdroj: vlastní zpracování

### 5.5.4 PEST analýza

- Politicko-právní faktory**

Politicko-právní rámec je určujícím faktorem pro vstup do podnikání. V ČR začaly zahraniční firmy vytvářet své sítě po vstupu do EU, která se stala garantem stability a vymahatelnosti legislativních pravidel. V případě firmy Poe-Poe nejde o zahraniční, ale o českou franchisu. Rozvoji podnikání významně nahrává soudobá politika státu - podpora podnikání malých a středních podniků, které tvoří nejpodstatnější segment národního hospodářství. Předně z pohledu zaměstnavatelů, partnerů regionálních samospráv, ale hlavně jako zdroj rozvoje regionu. ČR je velice bezpečnou zemí, co se ochrany investic týká, má stabilní politickou scénu, která garantuje vymahatelnost práva. Jinou otázkou je současná přehřívající se ekonomika, která se nachází na vrcholu kulminace ekonomického cyklu. Spotřeba



obyvatel a jeho kupní síla roste, ovšem časem přijde vystřízlivění a dopady inflace a regulace ekonomiky se odrazí v první řadě na razantním omezení nákladů za luxusní potraviny a stravovací zvyklosti spotřebitele. Tento zvrát lze očekávat již záhy, ovšem ekonomické dopady se ve spotřebě projeví se zpožděním, cca za rok a půl. Toto období ale připadne právě na rozjezd a nejdůležitější období podnikání restaurace firmy Poe-Poe, a proto je důležité s tím do budoucna počítat.

- **Sociálně-kulturní faktory**

Fast food nemusí nutně znamenat jen kalorická a smažená jídla. Myšlenka firmy Poe-Poe je inovátorská a vychází vstříc trendu o zdravé výživě. Doba klade na pracující vysoké nároky na výkon a čas, proto najíst se rychle, ale přitom zdravě je výborná myšlenka. V souvislosti se zvyšující se životní úrovní a pod vlivem médií mají spotřebitelé sklony opouštět nezdravou českou kuchyni a experimentovat (čínská, vietnamská, italská, mexická kuchyně). Nejen mladá generace již nepreferuje tradiční české menu. Spotřebitelské preference jsou více otevřené novým trendům a experimentům, nejen co se chutí týká, ale také obecně formě stravování – bufetové kantýny.

Karlovy Vary jsou turisticko-lázeňskou lokací s roční návštěvností cca 1 mil hostů v ubytovacích zařízeních (ČSÚ, 2016), což je pro nově otevíranou restauraci pozitivním faktorem. Navíc obliba fast foodů roste. Taktéž myšlenka poskytnout lidem kvalitní, ale přitom levné jídlo (pizza, rolka, lasagne) je zárukou toho, že tento typ stravování má naději na úspěch.

- **Technologické faktory**

Technologický vývoj se nevyhne ani odvětví stravování. Ať už jde o systémy tržeb, účetnictví, nebo nové kuchyňské stroje a zařízení, nové potraviny, přísady. Věda a výzkum přináší v oboru úspory v oblasti produktivity práce, inovace poté lákají spotřebitele na nové chutě.

Poloautomatizace a nové postupy ve zpracování surovin dnes dokáží připravit jídlo bez pochybení personálu a ve standardní kvalitě.

Markantní vliv na úspěch restaurace má také jeho webová prezentace, přes různé aplikace, jako je facebook, nebo snap chat, kde lidé sdílí své názory a hodnotí produkty. Podnik takto navenek komunikuje se zákazníky a prezentuje své služby a nabídku. K moderní restauraci patří i wifi připojení zdarma. Recenze zákazníků veřejně dostupné na internetu dnes mají velkou moc.

- **Ekonomické faktory**

Jak už bylo zmíněno výše, Česká republika se nachází ve velmi příznivé ekonomické kondici. Míra nezaměstnanosti v regionu (3,30%; leden 2018)<sup>12</sup> sice nepatří mezi nejnižší v republice a také hrubá mzda je jedna z nejnižší v ČR, ale přesto je na spotřebě znát, že ekonomika prosperuje, spotřebitelé mají chuť utrácet a zkoušet nové věci. Míra inflace mírně stoupla na 2,4% (leden 2018)<sup>13</sup>, což se dá vysvětlovat jako postupný nástup ekonomické kulminace a konec příznivého ekonomického trendu. Po tomto růstovém období může přijít ekonomický pokles a je třeba mít na paměti, že v době poklesu jako první reagují zákazníci omezením spotřeby. Otevření restaurace je sice v současné době prosperity dobrým podnikatelským nápadem, ale v úvahu je třeba vzít časový horizont realizace. Vzhledem k současnému ekonomickému cyklu, který má pozitivní trend již od roku 2010 (trvá přesně 8,6 roku),<sup>14</sup> lze vysledovat počáteční příznaky přehřívání ekonomiky a očekávat pokles. Z historie mají tyto ekonomické korekce dobu trvání cca 2 – 3 roky<sup>15</sup>, které by ovšem byly, s ohledem na pokles poptávky, jako důležitého faktoru výsledku analýzy exponovanosti z kapitoly 3.8.3 a SWOT analýzy z kapitoly 3.8.1, pro začínající restauraci likvidační. Nicméně ekonomové z OECD<sup>16</sup> jsou pro tento rok (2018) optimističtí a prorokují zpomalení růstu globálního hrubého produktu až v roce 2019 (3,6 %). Díky časovému zpoždění by se tento pokles v České republice mohl projevit až se zpožděním 1,5 – 2 let – tedy cca v roce 2021.

---

<sup>12</sup> Zdroj ČSÚ

<sup>13</sup> Zdroj ČSÚ

<sup>14</sup> First Trust Portfolios, v článku Leoše Rouska, *Býčí nálada trhům vládne devět let, nejspíš vydrží i letos*. Časopis Ekonom, ročník I. XII, číslo 1.2018

<sup>15</sup> Michael Strobaek, v článku Leoše Rouska, *Býčí nálada trhům vládne devět let, nejspíš vydrží i letos*. Časopis Ekonom, ročník I. XII, číslo 1.2018

<sup>16</sup> Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

## Závěry PEST analýzy

Uvedené faktory PEST analýzy byly sumarizovány do tabulky č. 5. „Skóre PEST analýzy“, aby mohla být stanovena síla jejich působení. Nejslabší vliv na podnikání v oboru pohostinství mají faktory ze skupiny politicko-právních. Je to dáno uspokojivou politickou scénou, kdy ČR není místem žádných válečných či občanských nepokojů a legislativa je dostatečným garantem zdravé hospodářské soutěže. Věda a vývoj mají sice na podnikání velký vliv, nicméně pohostinství není přímo závislé na jejich rozvoji, tak jako jiné sektory hospodářství.

Sociálně kulturní faktory mají také nižší intenzitu působení, zásadním faktorem jsou pouze stravovací zvyky, které se u spotřebitelů mění ale jen pomalu.

Tabulka 5 Skóre PEST analýzy

Faktory	Intenzita působení	Důležitost pro blízkou budoucnost	Skóre
<b>Sociálně kulturní faktory</b>			
Demografický vývoj	3	2	6
Distribuce příjmů	4	4	16
Mobilita a migrace osob	3	3	9
Přístupy k volnému času	2	2	4
Stravovací návyky	5	5	25
<b>Technologické faktory</b>			
IT technologie	4	4	16
Nové suroviny	3	1	3
Stroje a zařízení	4	5	20
Postupy a kvalita	3	4	12
<b>Ekonomické faktory</b>			
Životní cyklus podniku	4	4	16
Ekonomický potenciál odvětví	5	5	25
Nezaměstnanost	4	4	16
Kupní síla - průměrná mzda v regionu	4	5	20
<b>Politicko právní faktory</b>			
Politická scéna ČR	1	1	1
Legislativa - daně	3	3	9
Ochrana životního prostředí	2	1	2

Zdroj: vlastní zpracování

Markantní vliv mají faktory ekonomické, a to zejména ekonomická situace celého hospodářství, kdy ekonomický cyklus silně ovlivňuje chování zákazníků a tedy výši tržeb a profit podniku.

## 5.6. Analýza vnějšího prostředí firmy

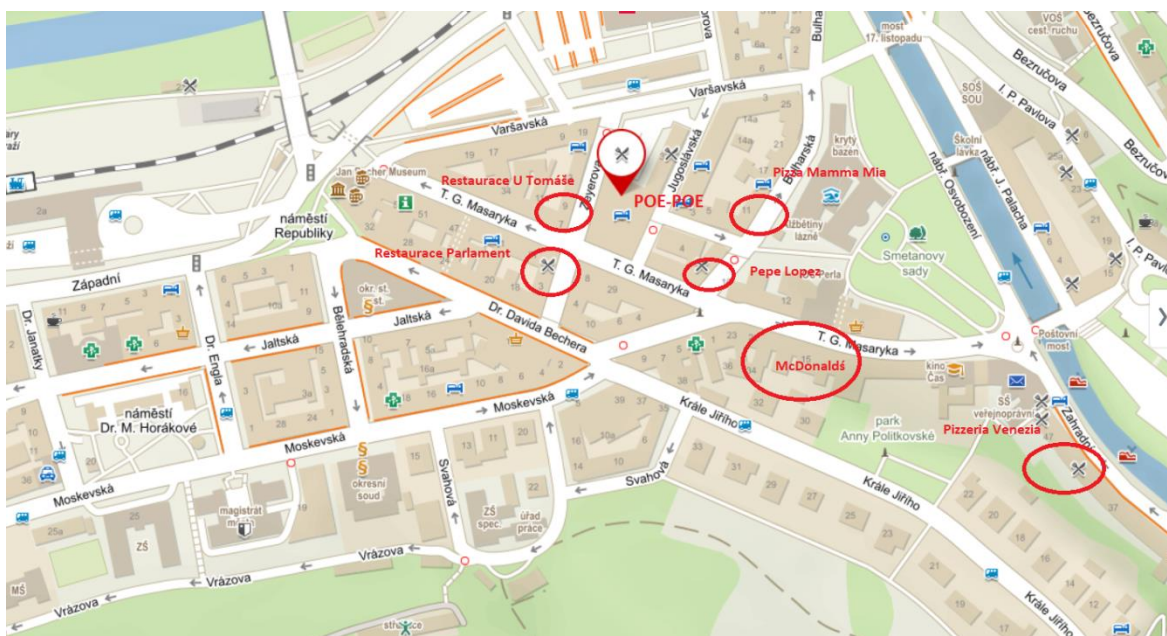
### 5.6.1 Analýza konkurence

Pro zpracování této analýzy je nejprve nutné stanovit okruh možných konkurentů. V okruhu zvažovaného sídla firmy Poe-Poe v Karlových Varech, v ulici Zeyerova, přicházejí v úvahu tyto konkurenti:

1. McDonald's, rychlé občerstvení, T.G. Masaryka 560/17, 360 01 Karlovy Vary
2. Pizza Mamma Mia, s.r.o., restaurace, Bulharská 742/9, 3600 01 Karlovy Vary
3. Restaurace U Tomáše, Zeyerova 3, Karlovy Vary
4. Pepe Lopez, mexická restaurace, T. G. Masaryka 859/18, 360 01 Karlovy Vary
5. Restaurace Parlament, Zeyerova 90/5, 360 01 Karlovy Vary
6. Ristorante Pizzeria Venezia, Zahradní 60/43, 360 01 Karlovy Vary

Jak je zachyceno na obrázku č. 6 „Strategická mapa konkurence“, všichni tyto potenciální konkurenti se nacházejí do cca 10 minut chůze pěšky v okolí uvažovaného sídla fast foodu firmy Poe-Poe, který bude sídlit v ulici Zeyerova.

Obrázek 6 Strategická mapa konkurence



Zdroj: Vlastní zpracování

Aby bylo možné konkurenty srovnat a zjistit míru jejich vlivu či ohrožení, je třeba je nejprve stručně charakterizovat a poté stanovit konkurenční faktory, přiřadit jim sílu vlivu a ohodnotit celková skóre, jak ukazuje tabulka č. 6 Konkurenceschopnost.

### 1. McDonald's

Toto rychlé občerstvení je globálně známou a úspěšnou značkou. Strategie cílí na rychlé obsloužení, unifikovaný produkt, kulturní prostředí, profesionální personál. Nabídka produktů je striktně dána, přesto hlavním jídlem standardně zůstávají smažené a kalorické pokrmy, i když se firma snaží o zdravější nabídku kvalitních potravin například různými sezonními akcemi. Cenová hladina menu je vyšší, ale věhlas značky přitahuje zákazníky, zejména mladší generaci (teenagery), kteří chápou stravování zde jako součást životního stylu a součást určité komunity. U této firmy je taktéž možné vysledovat neustálou snahu o to, být „in“, ať už se to týká technologií, či nabídky. Velkou podporou je jejich marketingová celosvětová propagace s lokálním cílením.

### 2. Pizza Mamma Mia

Restaurace zaměřená na nabídku pizzy a zároveň i zdravých lehkých salátů, koktejlů a smoothies. Příprava jídla ale není tak rychlá, výroba pizzy zabere minimálně 20 minut. Zákazník je zde nucen strávit delší dobu. Pozitivním faktorem je čisté prostředí a s tím související možnost spojit dobu oběda s relaxací. Pizza není každodenním poledním jídlem, spíše zpestřením. Cenová hladina menu mírně vyšší.

### 3. Restaurace U Tomáše

Nabízí tradiční českou kuchyni v poledním menu. Výběr ze dvou polévek a hlavních jídel do 100,00 Kč v centru Karlových Varů je velice atraktivní nabídka. Hotová jídla

zaručují rychlou obsluhu. Čisté prostředí. Spíše pro střední a starší konzervativní generaci. Cenová hladina velice příznivá. Restaurace je vyhlášená výbornou kuchyní (kvalita jídla, množství podávaného jídla, vzhled apod.).

#### 4. Pepe Lopez

Pepe Lopez jsou typicky mexické restaurace s cocktail barem a music clubem, které se snaží vykreslit mexickou národní identitu v našich podmínkách. Mexická kuchyně je dost specifická a je spíše stravovacím zpestřením, než pravidelnou záležitostí. Cenová hladina za hlavní jídlo je vyšší. Cílí spíše na střední a starší generaci.

#### 5. Restaurace Parlament

Nabízí klasické obědové menu do 130,00 Kč. Výběr ze dvou polévek a dvou hlavních jídel. Velice příjemné hotelové prostředí. Hotová jídla šetří čas. Nabídka zaměřená na uspokojení potřeb spíše střední a starší generace. Atraktivní prostředí i ceny pro polední pauzu. V zimním období je zajištěn kuřácký vyhřívaný koutek v předzahrádce.

#### 6. Ristorante Pizzeria Venezia

Nenabízí polední menu. Cenová hladina vyšší. Nabídka italských specialit, ale i salátů, těstovin a polévek. Příjemné prostředí, spíše pro náročnější zákazníky.

Tabulka 6 Konkurenceschopnost

Klíčový faktor úspěchu	Váha	McDonald's	Mamma Mia	U Tomáše	Pepe Lopez	Parlament	Pizzeria Venezia
Kvalita výrobku	0,11	5	3	4	2	4	3
Image	0,13	5	3	3	2	3	2
Dostupnost surovin	0,02	5	4	5	3	5	4
Exponovanost podniku	0,03	3	4	3	2	4	4
Technologické přednosti	0,2	5	3	3	3	3	3
Výrobní schopnosti	0,1	5	3	4	2	4	3
Marketing	0,2	5	2	1	3	3	2
Finanční situace	0,1	5	3	3	3	3	3
Schopnost cenového boje	0,11	2	4	5	4	5	4
<b>Skóre konkureční síly</b>	<b>1</b>	<b>4,61</b>	<b>2,96</b>	<b>3,07</b>	<b>2,74</b>	<b>3,5</b>	<b>2,83</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z porovnání definovaných faktorů lze vysledovat největšího rivala v odvětví, a to McDonald's. S tímto konkurentem se firmě Poe-Poe prolíná segment teenagerů – kteří citlivě reagují na změny v trendech a jsou otevření vyzkoušet nové věci. Ovšem jsou také velmi ovlivnitelní reklamou a postojem okolí a McDonald's je pro ně životní styl. Nebude těžké je přilákat, těžké bude je udržet.

Další dva konkurenti (klasické restaurace U Tomáše a Parlament) mají velmi vysoká skóre právě proto, že se orientují na polední menu za atraktivní cenu cca do 100,00 Kč. Firmě Poe-Poe konkurují cenou i rychlostí. Odlišuje je přístup ke zdravému stylu.

Obě pizzerie mají téměř stejná skóre, Pizzeria Mamma Mia má výhodu hlavně v image a také v poloze - je blíže zamýšlené provozovně Poe-Poe. Zároveň mají s firmou Poe-Poe společný produkt – pizzu, ovšem naprosto v jiném prostředí, ne jako fast food, ale jako restaurace, kde musí zákazník strávit více času. Zároveň ale firma Poe-Poe konkuruje nízkou cenou.

Konkurent mexická restaurace Pepe Lopez neznamená až takovou hrozbou, kvůli specifické chuti kuchyně, stylu a cenové hladině.

Firma Poe-Poe se tedy bude muset zaměřit na cílenou propagaci směrem k osvětě o zdravém životním stylu (teenageři), rychlém obsloužení, ceně a prostředí. Není to klasická restaurace, kam by zákazník zašel na klidný oběd, ale znamená volbu – kvalitní jídlo za dobrou cenu a rychle. Ve svém sídle bude mít těžkou startovací pozici, neboť většina konkurentů už je ve svém prostředí známá a má okruh svých zákazníků. Navíc fast food McDonald's je na pěší zóně již vyhlášený.

Analýzou konkurence byly zjištěny prvotní bariéry v rozjezdu podnikání, které budou muset být řešeny přednostně dobře zpracovanou a cílenou marketingovou strategií, a poté kvalitou podnikové kultury, která pomůže tvořit přidanou hodnotu podniku. Cenová politika bude sice také důležitá, nicméně vzhledem k cenám konkurentů s poledním menu a kalkulací danou franchisovou smlouvou, nevytváří příliš velký prostor manévrování.

### ***5.6.2 Porterův model pěti sil***

Analýza konkurentů byla zpracována v předchozí kapitole 5.6.1. Pro dokreslení Porterova modelu pěti sil je dále uvedena tabulka č. 7., ze které lze vysledovat vliv vybraných důležitých faktorů. Přestože Porterův model pěti sil je jasně dán – konkurence v odvětví, potencionální konkurence, dodavatelé, odběratelé a substituty jako možné ohrožení, autorka v tabulce brala v úvahu i další možnosti, které považuje v tomto konkrétním projektu za důležité a porovnála jejich možné vlivy na budoucí projekt. Například velký vliv je přiřazen úloze manažera v podniku a taktéž technologické inovace, které často šetří náklady na provoz a zamezují zmetkům či chybám při výrobě. Bylo potřeba tyto faktory zohlednit a porovnat.



Tabulka 7 Analýza konkurence v odvětví

Analýza konkurence v odvětví					
Faktor	Hodnocení				
<b>Bariéry vstupu do odvětví</b>	žádné		X		vstup téměř nemožný
<b>Rivalita mezi konkurenty</b>	extrémně vysoká	X			téměř žádná
<b>Dostupnost substitutů</b>	mnoho substitutů	X			žádné substituty
<b>Závislost na vstupech</b>	vysoká		X		téměř žádná
<b>Vyjednávací pozice odběratelů</b>	diktují podmínky			X	podřizují se podmínkám
<b>Technologická náročnost</b>	hi-tech		X		nízká úroveň technologie
<b>Míra inovací</b>	časté inovace		X		téměř žádná
<b>Úroveň manažerů</b>	vysoce kvalifikovaní		X		málo kvalifikovaní

Zdroj: vlastní zpracování

Vstup do odvětví je determinován zejména kapitálem, jiná omezení, jako legislativa, nebo lidské zdroje nehrají při vstupu do odvětví tak podstatnou roli. Naopak, vzhledem k tomu, že Karlovy Vary jsou lázeňským městem, rivalita v oboru pohostinství v centru Karlových Varů je extrémní a dostupnost substitutů – v podobě výběru z mnoha druhů typů občerstvení, či světových kuchyní, je široká. Závislost na vstupech je omezena zejména franchisovou smlouvou, kdy výroba a příprava produktů je, na rozdíl od konkurence, striktně dána. Faktory technologií a inovací mají svoje místo zejména z pohledu výroby produkce a nápadů v marketingu. Kvalita řízení podniku je opět omezena franchisovou

dohodou, podniková kultura je uniformní a již vyzkoušená, nicméně nemusí vyhovovat všem zákazníkům a v tomto má konkurence výhodu.

Dodavatelé a podmínky dodávek surovin jsou předmětem dlouhodobějších smluv, které umožňují množstevní slevy. Potencionálních dodavatelů je hodně a proto mají menší vyjednávací sílu. Stabilitu odběru dodávek zajišťuje franchisová smlouva. S ohledem na nasycený trh surovin není problém vybrat z mnoha dodavatelů, proto ze strany omezení dodávek vážnější riziko nehrozí, pokud bude dodavatel své závazky plnit včas.

Strategická pozice sídla restaurace Poe-Poe v centru lázeňského města znamená ale také mnoho konkurentů, potažmo mnoho substitutů v podobě jiných možností stravování – od klasického poledního menu, přes nabídku italské nebo mexické kuchyně, nebo rychlého občerstvení. Do hry vstupují také nejmenší podniky jako bufety a krámký, které sice nenabízejí stravování v pravém slova smyslu, ale mohou být také zákaznickou volbou. V tomto směru znamenají substituty pro podnikání velkou hrozbu a je třeba si zákazníka získat přidanou hodnotou, kterou podpoří vhodná marketingová aktivita.

Zákazníci mají velkou vyjednávací sílu. Záleží především na tom, jak dokáže nabídka firmy Poe-Poe splnit jejich představu a očekávání z pohledu zdravého rychlého občerstvení a cenové politiky. Zda bude nabídka odpovídat jejich preferencím a také zda si podniková kultura dokáže získat jejich loajalitu. Z tohoto pohledu je nutné vytvořit přidanou hodnotu v podobě obsluhy, prostředí a v neposlední řadě marketingové strategie, založené na trendech zdravé výživy.

### Výsledek analýzy

Firma Poe-Poe musí v rámci svého vstupu do odvětví využít marketingu - masivní mediální podpory, která zákazníky připraví na otevření nové provozovny. Zahájení provozu je důležitou marketingovou aktivitou a je třeba ji pečlivě naplánovat a vytěžit z ní maximum. Sídlo podniku je s ohledem na zákazníky vybrané velmi dobře. Z pohledu konkurence ale existuje v okolí silná konkurence a mnoho substitutů. Pro získání loajality zákazníků musí firma Poe-Poe nabídnout přidanou hodnotu. Jednou z hodnot je idea zdravého stravování, ale ta musí být podpořena ještě podnikovou kulturou tak, aby zůstala v zákazníkovi jako dobrý dojem a potřeba identity (mladá generace). Podstatnou strategií je také cenová politika. Restaurace Poe-Poe musí nabídnout levnější a zdravější alternativu

fast foodu, než konkurence, čímž zacílí opět spíše na mladou generaci. Přidaná hodnota se skrývá i v možnosti sledování přípravy pokrmu.

V rámci provozní organizace podniku a pracovních procesů by podnik díky franchisové podstatě neměl být ohrožen – systém je již vyzkoušen. Úskalím se jeví pouze personál, který je třeba zaškolit tak, aby napomáhal budování povědomí o značce a přispíval k vytvoření přidané hodnoty značky. Dodavatelé jsou smluvně zavázáni a díky dobré ekonomické situaci v hospodářství by se neměl vyskytnout problém s nedostatkem surovin.

Závěrem lze konstatovat, že podnikatelský úspěch firmy Poe-Poe v Karlových Varech bude záležet hlavně na tom, jak se novému fast foodu podaří naplnit očekávání zákazníků a zajistit si jejich věrnost.

## **5.7 Finanční plán**

Pro sestavení finančního plánu bylo vycházeno z těchto základních provozních dat:

Vlastní kapitál: 2 000 000,00 Kč

Cizí kapitál: 3 000 000,00 Kč (úvěr 5 let)

Franchisový poplatek: 720 000,00 Kč – platí se pouze první rok - jednorázově

Franchisový paušál měsíční: 10 000,00 Kč – platí se po celou dobu trvání smlouvy, není povinností platit % z tržeb

### Provozní organizace podniku

Podnik předpokládá jednu osobu jako vedoucí provozovny, zajišťující organizaci zásob a vedení provozovny, dále 6 zaměstnanců střídajících se ve směnném provozu ranní + odpolední směny a jednoho externistu jako účetního, jehož odměna (5 000,00 Kč) je započítána v režijních nákladech a bude najímán na dohodu o provedení práce.

Prvotní vstupní investice činí 5 000 000,00 Kč. Z toho na nákup gastronomického vybavení DHIM bude použito 2 500 000,00 Kč, za zbylých 2 500 000,00 Kč bude pořízeno ostatní drobné vybavení provozovny a financován marketingový mix.

Předpokládaný finanční tok je uveden v tabulce č. 8. Tato simulace vychází ze situace na maximální možné hranici výroby provozovny, tak jak je zachyceno v tabulce č. 3 „Produktové portfolio“ v kapitole 4.2.2 BCG analýza.

Finanční tok uvedený v tabulce č. 8 předpokládá mzdové náklady na zaměstnance, jejichž rozbor je podrobněji uveden v příloze B a C. Kolonka režie je suma nákladů nutná na běžný provoz zařízení podniku, jako jsou prostředky na úklid, kancelářské vybavení, poplatky za elektřinu a také odměnu za externího účetního. Výše nájemného je striktně dána lokalitou a nabídkou a je v místě obvyklá.

**Tabulka 8 Finanční plán - maximální produkce**

	Denní	Měsíční	Roční
<b>Tržby</b>	114 490,00 Kč	3 434 700,00 Kč	41 216 400,00 Kč
Mzdy pracovníci		218 730,00 Kč	2 624 760,00 Kč
Mzda provozní		59 570,00 Kč	714 840,00 Kč
Režie		25 000,00 Kč	300 000,00 Kč
Nájemné		150 000,00 Kč	1 800 000,00 Kč
Splátka úvěru		55 657,00 Kč	667 884,00 Kč
Franchisový poplatek			720 000,00 Kč
Franchisa paušál		10 000,00 Kč	120 000,00 Kč
Suroviny - režie		1 717 350,00 Kč	20 608 200,00 Kč
Odpisy zařízení DHIM			275 000,00 Kč
Marketingový mix		50 000,00 Kč	600 000,00 Kč
<b>Náklady celkem</b>		2 286 307,00 Kč	25 805 924,00 Kč
Zisk před zdaněním		1 148 393,00 Kč	15 410 476,00 Kč
Daň 15%		172 258,95 Kč	2 311 571,40 Kč
<b>Čistý zisk</b>		<b>976 134,05 Kč</b>	<b>13 098 904,60 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Podnikatelský úvěr byl simulován u Equa bank a to ve výši 3 000 000,00 Kč na dobu splácení 5 let při úrokové sazbě 4,3 % p.a. (Jako malý podnikatelský úvěr, kdy se výše měsíčních splátek nemění). Franchisový poplatek 720 000,00 Kč je daný smlouvou a placen jednorázově, poté je dále smluvně dohodnutý poplatek paušální měsíční ve výši 10 000,00 Kč po celou dobu využívání franchisy.

Režie nákupu provozních surovin je počítána jako ½ tržeb (100 % marže).

Odpisy DHIM (dlouhodobý hmotný investiční majetek) byly zjednodušeny a počítány paušálně v celkové hodnotě zařízení 2 500 000,00 Kč, rovnoměrně po dobu 5 let, v odpisové skupině 2, první rok 11 %, poté 22,25 %. Předpis je přílohou A této práce.

Celková výše ceny za marketingový mix je rozložena do jednotlivých měsíců, reálně však bude hrazena ad hoc – dle uskutečnění jednotlivých podnikových akcí a dodávek služeb.

Při denním prodeji maximální možné produkce výroby lze předpokládat roční čistý zisk cca 13 mil Kč. Realita ale nepředpokládá každodenní prodej maximální produkce, proto byla v tabulce č. 9 nasimulována finanční situace za **předpokladu 25 % úbytku** denní produkce (počítáno z celkové denní tržby) jako tzv. optimistický scénář vývoje tržeb.

Tabulka 9 Finanční plán při simulaci 25 % úbytku tržeb

-25%	Denní	Měsíční	Roční
<b>Tržby</b>	<b>85 867,50 Kč</b>	<b>2 576 025,00 Kč</b>	<b>30 912 300,00 Kč</b>
Mzdy pracovníci		218 730,00 Kč	2 624 760,00 Kč
Mzda provozní		59 570,00 Kč	714 840,00 Kč
Režie		25 000,00 Kč	300 000,00 Kč
Nájemné		150 000,00 Kč	1 800 000,00 Kč
Splátka úvěru		55 657,00 Kč	667 884,00 Kč
Franchisový poplatek			720 000,00 Kč
Franchisa paušál		10 000,00 Kč	120 000,00 Kč
Suroviny - režie		1 288 012,50 Kč	15 456 150,00 Kč
Odpisy zařízení DHIM			275 000,00 Kč
Marketingový mix		50 000,00 Kč	600 000,00 Kč
<b>Náklady celkem</b>		<b>1 856 969,50 Kč</b>	<b>23 278 634,00 Kč</b>
Zisk před zdaněním		719 055,50 Kč	7 633 666,00 Kč
Daň 15%		107 858,33 Kč	1 145 049,90 Kč
<b>Čistý zisk</b>		<b>611 197,18 Kč</b>	<b>6 488 616,10 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tato provozní situace reálně odpovídá zjištěným provozním výsledkům restaurací firmy Poe-Poe. Úbytek denních tržeb o 25 % se na čistém hospodářském výsledku provozovny odrazí snížením cca o 47 %. Pro zmapování podnikatelského rizika byl hledán bod zvratu, tedy simulována pomyslná kritická hranice úbytku tržeb na tolik, že již podnik nebude schopen dostát svým závazkům, která byla stanovena na **65 % úbytek** denních tržeb (počítáno v průměru za roční období). Simulaci této situace zobrazuje tabulka č. 10. Při

přiblížení se k této kritické hranici se podnik dostává do záporných čísel a není schopen generovat zisk, který by pokryl veškeré finanční potřeby. Objem kritických denních tržeb byl vykalkulován okolo hranice cca 40 000,00 Kč za den a v dlouhodobém horizontu je tato výše tržeb indikátorem hospodářské nerentability a je třeba přijmout provozní opatření. Ta mohou spočívat v první řadě v konsolidaci nákladů výroby, propouštění zaměstnanců, omezení provozní doby, zdražení produkce apod.

**Tabulka 10 Kritická hranice vývoje tržeb**

-65%	Denní	Měsíční	Roční
<b>Tržby</b>	<b>40 071,50 Kč</b>	<b>1 202 145,00 Kč</b>	<b>14 425 740,00 Kč</b>
Mzdy pracovníci		218 730,00 Kč	2 624 760,00 Kč
Mzda provozní		59 570,00 Kč	714 840,00 Kč
Režie		25 000,00 Kč	300 000,00 Kč
Nájemné		150 000,00 Kč	1 800 000,00 Kč
Splátka úvěru		55 657,00 Kč	667 884,00 Kč
Franchisový poplatek			720 000,00 Kč
Franchisa paušál		10 000,00 Kč	120 000,00 Kč
Suroviny - režie		601 072,50 Kč	7 212 870,00 Kč
Odpisy zařízení DHIM			275 000,00 Kč
Marketingový mix		50 000,00 Kč	600 000,00 Kč
<b>Náklady celkem</b>		<b>1 170 029,50 Kč</b>	<b>15 035 354,00 Kč</b>
Zisk před zdaněním		32 115,50 Kč	-609 614,00 Kč
Daň 15%		4 817,33 Kč	-91 442,10 Kč
<b>Čistý zisk</b>		<b>27 298,18 Kč</b>	<b>-518 171,90 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### **5.7.1 Rentabilita provozu**

Pro zjištění ekonomické výkonnosti výroby podniku byly zvoleny dva ukazatele a to výpočet rentability vynaložených prostředků, pro které byl využit vzorec 1 a rentability tržeb, vzorec 2 z kapitoly 3.7.1 Rentabilita.

Ukazatel rentability vychází z údajů tabulky č. 13 „Prognóza finančních toků“, která predikuje vývoj finanční situace podniku v období prvních pěti let podnikání. Ve finanční situaci je zohledněna úvaha výdajů na marketingový mix, kdy hlavní zdroje jsou

směřovány do prvních let provozu a v čase jsou snižovány, dále jsou promítnuty odpisy DHIM a samozřejmě provozní a mzdové náklady podniku. Prognóza vývoje predikuje stabilní roční čistý zisk cca 7 mil Kč. Z těchto dat jsou kalkulovány ukazatele rentability podniku.

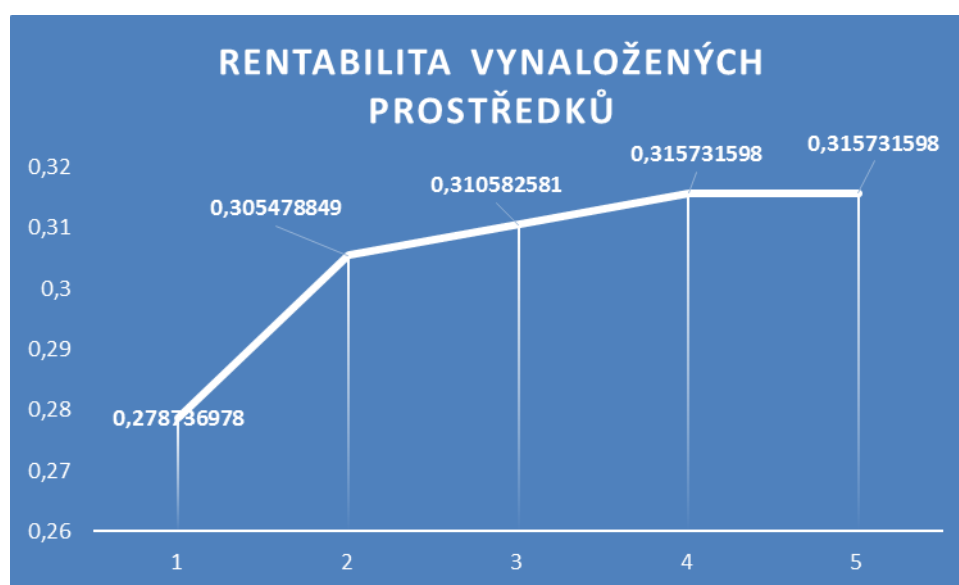
Vypočtená rentabilita vynaložených prostředků zachycená v tabulce č. 11 vykazuje mírný stoupající trend (graf č. 2 osciluje okolo hodnoty 0,28 – 0,31, to znamená, že na 1,00 Kč vložených nákladů připadá přibližně 0,30 % zisku), což lze hodnotit jako výborný výsledek.

**Tabulka 11** Rentabilita vynaložených prostředků

Rentabilita vynaložených prostředků	rok 1	2	3	4	5
Čistý zisk	6488616,1	6946553,6	7031553,6	7116553,6	7116553,6
Celkové náklady	23278634	22739884	22639884	22539884	22539884
<b>Rentabilita</b>	<b>0,278736978</b>	<b>0,3054788</b>	<b>0,31058258</b>	<b>0,3157316</b>	<b>0,315731598</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 2** Rentabilita vynaložených prostředků



Zdroj: vlastní zpracování

Druhý ukazatel, rentabilita tržeb zachycená v tabulce č. 12 a hodnoty poté zobrazené v grafu č. 3 se v období plánovaných pěti let pohybují v rozmezí 0,21 – 0,23, z trendu je

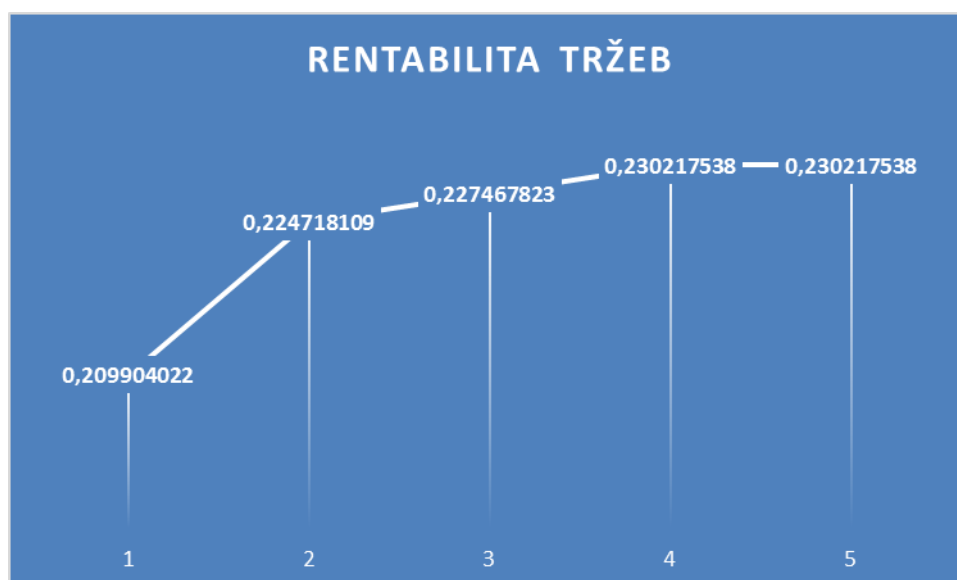
patrné, že na 1,00 Kč tržeb připadá cca 0,22 Kč čistého zisku, což lze opět hodnotit jako velmi dobrý výsledek.

Tabulka 12 Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb	rok 1	2	3	4	5
Čistý zisk	6488616,1	6946553,6	7031553,6	7116553,6	7116553,6
Tržby	30912300	30912300	30912300	30912300	30912300
Rentabilita tržeb	0,209904022	0,2247181	0,22746782	0,23021754	0,230217538

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Rentabilita tržeb



Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedených výsledků ekonomické analýzy rentability podniku lze vyvodit, že obor rychlého občerstvení má rychloobrátkový charakter a cizí prostředky vynaložené na zahájení podnikání je možné do pěti let splatit za stabilního hospodářského výsledku cca 7 mil. Kč.



Tabulka 13 Prognóza finančních toků

Výhled rok 2, 3, 4, 5	2	3	4	5
Tržby	30 912 300,00 Kč	30 912 300,00 Kč	30 912 300,00 Kč	30 912 300,00 Kč
Mzdy pracovníci	2 624 760,00 Kč	2 624 760,00 Kč	2 624 760,00 Kč	2 624 760,00 Kč
Mzda provozní	714 840,00 Kč	714 840,00 Kč	714 840,00 Kč	714 840,00 Kč
Režie	300 000,00 Kč	300 000,00 Kč	300 000,00 Kč	300 000,00 Kč
Nájemné	1 800 000,00 Kč	1 800 000,00 Kč	1 800 000,00 Kč	1 800 000,00 Kč
Splátky úvěru	667 884,00 Kč	667 884,00 Kč	667 884,00 Kč	667 884,00 Kč
Marketingový mix	500 000,00 Kč	400 000,00 Kč	300 000,00 Kč	300 000,00 Kč
Franchisa paušál	120 000,00 Kč	120 000,00 Kč	120 000,00 Kč	120 000,00 Kč
Suroviny - režie	15 456 150,00 Kč	15 456 150,00 Kč	15 456 150,00 Kč	15 456 150,00 Kč
Odpisy zařízení DHIM	556 250,00 Kč	556 250,00 Kč	556 250,00 Kč	556 250,00 Kč
Náklady celkem	22 739 884,00 Kč	22 639 884,00 Kč	22 539 884,00 Kč	22 539 884,00 Kč
Zisk před zdaněním	8 172 416,00 Kč	8 272 416,00 Kč	8 372 416,00 Kč	8 372 416,00 Kč
Daň 15%	1 225 862,40 Kč	1 240 862,40 Kč	1 255 862,40 Kč	1 255 862,40 Kč
<b>Čistý zisk</b>	<b>6 946 553,60 Kč</b>	<b>7 031 553,60 Kč</b>	<b>7 116 553,60 Kč</b>	<b>7 116 553,60 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.8 Marketingový mix

Jak už vyplynulo z výše zpracované SWOT analýzy (kap. 5.5.1), marketingový mix je důležitým faktorem nejen při zahájení podnikání, ale bude hrát podstatnou roli po celou dobu života rychlého občerstvení firmy Poe-Poe. První rok podnikání je na tuto oblast podniku vyčleněno 600 000,00 Kč, ale je plánováno tyto finanční prostředky na marketing dalších období postupně snižovat, nicméně toto záleží hlavně na vývoji tržeb. Marketing je hlavní podporou prodeje podniku.

Ze čtyř hlavních faktorů marketingového mixu otevírá více možností pouze oblast propagace. Cena produkce a produkt sám je totiž dán franchisovou smlouvou a nenabízí tak skoro žádnou možnost variability. Místo provozovny je strategicky dobře zvolené a způsob distribuce je také předem zpracován franchisovou smlouvou. Zbývá tedy jediné – zaměřit se na propagaci a vybudovat podniku dobrou image, kvůli které se budou spotřebitelé vracet.

Momentem, ze kterého se dá vytěžit nejvíc, je zahájení provozu – otevírání podniku. Tato událost musí být dobře načasovaná, proto pro zahájení bylo vybráno období těsně před začátkem filmového festivalu v Karlových Varech, který do města přiláká velké množství návštěvníků.

Jako hlavní komunikační média byl vybrán místní tisk – Karlovarský deník a Karlovarské listy a regionální rádio – Dragon. Do tisku bude objednáno prvotní velkoplošné sdělení cca měsíc před zahájením provozu – kampaň bude směřována k týdennímu odpočítávání dní, které do zahájení provozu zbývá. Týden před zahájením ke sdělení přibudou slevové kupóny na jeden vybraný produkt. Obsah sdělení musí spotřebiteli jasně sdělit podstatu nově otevíraného rychlého stravování – tedy směřování do oblasti zdravé výživy, možnosti sledování výroby pokrmu, představení nabídky podniku. Samo zahájení provozu předpokládá organizaci her a soutěží pro děti. Inzerce v regionálním rádiu musí tuto aktivitu zahájení mediálně doplnit dobře zpracovaným reklamním spotem.

Další akce plánované poté v průběhu běžného provozu budou zaměřeny na roční období a spojené s událostmi běžného roku – prázdniny, zahájení školního roku, vánoce a podobně. Podniková kultura firmy Poe-Poe nepočítá s akcemi typu dárek k menu, nebo změna menu dle různých kuchyní, jako hlavní konkurent. Může však využít slevových kupónů, nebo pořádat akce pro některou z cílových zákazníků.

Objem prostředků vynaložených na marketing musí být na počátku vyšší a kampaň reklamy musí být dobře cílená, jelikož okolní konkurence je velká a hlavní konkurent má toto pole velmi dobře zpracované. Cena vysílacího času a reklamních ploch je individuální a záleží na konkrétní objednávce a specifiku zadání. Konkrétní zpracování pak bude provedeno odborným profesionálním přístupem, proto objem prostředků je plánován v relativně velkém objemu.

### **Inzerce v regionálním rádiu**

Rádio Dragon – pobočka západní Čechy – reklamní oddělení tel.: 377 676 200

Na poptávku reklamní kampaně byly sděleny tyto informace:

Výroba 15 sekundového spotu cca 5 000,00 Kč.

Frekvence vysílání – min. 14 dní předem se 7x – 8x opakováním v hlavním vysílacím čase – tj. cca 100x odvysílání spotu – za cenu 35 000, 00 Kč bez DPH; 42 350,00 Kč s DPH.

Kampaň opakovat cca po 3 měsících, vždy k příležitosti zahájení nové sezonní akce, tj. cca 170 000,00 Kč za rádiovou reklamu v kalendářním roce.

### **Inzerce v regionálním tisku**

Vltava Labe Media, reklamní oddělení, tel.: 608 155 312

Na poptávku reklamní kampaně byly sděleny tyto informace:

Velkoplošný inzerát Karlovarský deník (1/2 strany), cca měsíční kampaň s cílováním a reklamními kupony, tedy 20 uveřejnění cca 45 000,00 Kč bez DPH; 54 450,00 Kč DPH. Novinovou kampaň je vhodné opakovat při sezonních událostech – prázdniny, vánoce, vysvědčení, velikonoce apod., což znamená cca 218 000,00 Kč v kalendářním roce.

### **Výroba propagačních předmětů k zahájení provozu podniku**

Poptávka u firmy Tiskárna Median, s.r.o. Ostrov, tel.: 607 783 203

Pro zahájení provozu a jako prezentaci podniku byl vybrán soubor drobných propagačních předmětů s daným grafickým zpracováním dle franchisové smlouvy, jež je uveden v cenové nabídce firmy Tiskárna Median, s.r.o., která je přílohou D této práce. Soubor byl oceněn na cca 85 000,00 Kč bez DPH; 102 000,00 Kč s DPH a jeho náklad by měl pokrýt celoroční potřebu předmětů na pořádané akce.

Realizace uvedené reklamní kampaně je dle poptávky odhadnuta na cca 500 000,00 Kč s DPH, zbylých plánovaných 100 000,00 Kč z vyčleněných prostředků je možné použít na bannery a plakáty při zahájení provozu.

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zpracování franchisového podnikatelského záměru a posouzení jeho ekonomické výhodnosti na základě provedených ekonomických analýz. Zkoumaným podnikatelským subjektem bylo rychlé občerstvení firmy Poe-Poe, které ještě nemá v regionu zastoupení, a proto možnosti zahájení provozu byly simulovány v podmínkách západočeského regionu. Pro zjištění ekonomické rentability provozu podniku byly využity analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

V úvodu práce byly za pomoci odborných pramenů a literatury vysvětleny principy a návaznosti jednotlivých ekonomických analýz, kterých bylo dále v praktické části ke zkoumání podniku využito. Práce dále vysvětlila princip franchisingu jako možnosti podnikání na již vyzkoušené platformě, její výhody, její omezení a také ve zkratce historii jejího vzniku. Lehce se dotkla úlohy malých a středních podniků v soukolí národního hospodářství i v regionální politice.

V praktické části byl poté zkoumaný podnik v rámci sestavení podnikatelského záměru podroben analytickému ekonomickému zkoumání. Jako první byla zpracována SWOT analýza podniku, kterou byly stanoveny slabé a silné stránky podniku, popsány příležitosti a možná ohrožení. Výsledek analýzy určil nutnost dobře zpracované marketingové strategie jako nástroje podpory prodeje (očekávaných tržeb), strážlivého finančního plánu a hlavně stanovení finančních mezních indikátorů kritického vývoje podnikání, které musí manažer podniku pečlivě sledovat a všechny tyto činnosti pečlivě korigovat. Jako další závěr SWOT analýzy byla určena nutnost dobře zmapované konkurence v odvětví a to jak vzhledem k teritoriu, tak i produktové nabídce.

Analýza produktového portfolia firmy Poe-Poe přinesla náhled na rentabilitu jednotlivých nabízených produktů. Jako hvězdy nabídky byly určeny pokrmy pizza, lasagne a rolka, ale zároveň analýza odhalila potenciál u doposud ne tak rozšířeného produktu jako je smoothies, které je specialitou podniku a v současnosti módním trendem zdravé výživy.

Analýza exponovanosti podniku odhalila velkou citlivost efektivity podnikání na zákaznickou základnu, zejména na udržení její loajality značce a také na módních trendech v oblasti zdravého stravování. Jako opatření pro korekci této slabé stránky byla opět určena marketingová strategie.

PEST analýza poté podnikání firmy Poe-Poe zkoumala z pohledu vlivu politických, sociálních, ekonomických a technologických souvislostí. Výsledkem bylo zjištění silného vlivu ekonomické situace zákazníků v regionu, která se odráží v celkovém hospodářském vývoji republiky a ekonomickém rozhodování vlády.

Nutnost zmapovat konkurenci přinesla již SWOT analýza a proto jí byla věnována větší pozornost i s ohledem na oblast podnikání. Analýza konkurence definovala největšího konkurenta v oboru a porovnávala shodné znaky konkurentů a možnosti diferenciací produkce i z pohledu budoucího stanovení marketingové strategie, nutné k podpoře prodeje. Analýzou konkurence byl zjištěn největší konkurent v odvětví, a to McDonald's.

Porterův model pěti sil na závěr poměřil vliv jednotlivých faktorů na oblast podnikání. Bariérou vstupu do odvětví franchisingu je hlavně jeho finanční náročnost. V dnešní době je trh značně saturován zbožím, proto podniku nehrozí surovinové potíže, které by ohrozily produkci, navíc dodavatelů je mnoho. Opět byla určena hrozba konkurence a její substituty. Jako východisko je kladen důraz na marketing a také podnikovou organizaci, která byla předmětem posledního šetření, a tím byl finanční plán celého podnikání.

Finanční plán vycházel z již vyzkoušené vnitropodnikové organizace výroby produkce. Definovány byly nenutnější lidské a finanční zdroje pro rozjezd podnikání. Jako nutná počáteční investice byla určena suma 5 000 000,00 Kč, část kapitálu je z vlastních prostředků (2 000 000,00 Kč), zbylá část je simulována jako malý podnikatelský úvěr i s jeho náklady.

Sestavený finanční plán dále zohledňuje možné provozní náklady, kalkuluje odhadované tržby a přináší tři různé varianty provozní situace podniku. První varianta je odhad hospodářského výsledku za plného využití hranice výrobních možností. Tato varianta je poté zkorigována na reálnou provozní situaci (cca 75 % objemu výroby jako optimální), jež byla zjištěna od majitelů franchisové smlouvy. S touto variantou je poté dále pracováno pro 5letý výhled očekávaných výsledků a také z ní vychází kalkulace ekonomických ukazatelů rentability podniku. Optimální varianta provozní situace predikuje každoroční stálý čistý zisk podniku cca 7 mil Kč v průběhu pěti let.

Poslední varianta provozní situace byla modelována s cílem zjistit pomyslnou hranici kritického dlouhodobého úbytku tržeb, jež by znamenala pro podnik likvidační mez. Ta byla stanovena na hodnotě cca 65 % průměrného ročního úbytku tržeb.

Definované ekonomické ukazatele – rentabilita vynaložených prostředků a rentabilita tržeb pak vycházejí z optimální varianty vývoje tržeb podniku. Hodnota rentability vynaložených prostředků se v průběhu šetřeného pětiletého období pohybuje v rozmezí 0,28 – 0,31 a hodnota rentability tržeb 0,21 – 0,23. Skóre obou ukazatelů ekonomické efektivity lze hodnotit jako dobré.

Závěrem lze konstatovat, že předložená diplomová práce splnila stanovené cíle. Přinesla ekonomické zhodnocení a stanovila podmínky, za kterých je možné zahájit podnikání v oboru rychlého občerstvení na franchisové platformě v Karlovarském kraji, zároveň definovala i rizika, kterým je třeba předcházet. Karlovarský kraj je specifický tím, že patří mezi strukturálně postižené regiony ČR, což s sebou nese atributy jako nejnižší průměrná mzda v národním hospodářství či vyšší míra nezaměstnanosti, což podstatnou měrou ovlivňuje poptávku ve vybraném sektoru podnikání. Pokud dobrý manažer podniku vezme tato specifika v úvahu a bude citlivě reagovat na denní ekonomickou výkonnost podniku, zároveň stanoví účinnou marketingovou podporu prodeje, tak má celkově podnik rychlého občerstvení, založený na franchisové smlouvě, dobrou vyhlídku na úspěšné podnikání v tomto oboru.

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma postupu plánování .....	27
Obrázek 2 Schéma SWOT analýzy.....	31
Obrázek 3 Schéma Porterova modelu pěti sil .....	34
Obrázek 4 BCG matice Poe-Poe .....	45
Obrázek 5 Matice exponovanosti Poe-Poe .....	48
Obrázek 6 Strategická mapa konkurence .....	52

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdělení MSP .....	17
Tabulka 2 Matice SWOT analýzy.....	42
Tabulka 3 Produktové portfolio Poe-Poe.....	46
Tabulka 4 Analýza exponovanosti Poe-Poe.....	47
Tabulka 5 Skóre PEST analýzy .....	51
Tabulka 6 Konkurenceschopnost .....	55
Tabulka 7 Analýza konkurence v odvětví.....	57
Tabulka 8 Finanční plán - maximální produkce .....	60
Tabulka 9 Finanční plán při simulaci 25 % úbytku tržeb .....	61
Tabulka 10 Kritická hranice vývoje tržeb.....	62
Tabulka 11 Rentabilita vynaložených prostředků.....	63
Tabulka 12 Rentabilita tržeb .....	64
Tabulka 13 Prognóza finančních toků .....	65



## Seznam grafů

Graf 1 Rozdělení oblastí .....	17
Graf 2 Rentabilita vynaložených prostředků .....	63
Graf 3 Rentabilita tržeb .....	64

## Seznam literatury

Literární zdroje:

1. BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-230-1.
2. CLEMENTE, Mark. *Slovník Marketingu* (Vilém Jungman, Libuše Mohelská, Překl.) Brno: ComputerPress, 2004. 378 s. ISBN 80-251-0228-9
3. Franchising v České republice. Praha: *Česká asociace franchisingu*. 2015. ISBN 978-80-260-6814-3.
4. HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.
5. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. [s.l.]: GradaPublishing a.s., 2003. 200 s. ISBN 8024704471. S. 102.
6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
7. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
8. KLÍMOVÁ, Viktorie. *Rozvoj malého a středního podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, ekonomicko-správní fakulta, 2007, 133 s., ISBN 978-80-210-4239-1
9. KNÁPKOVÁ, Adriana a kol. *Finanční analýza*. Praha: GradaPublishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8

10. KORÁB, Vojtěch a kol. *Podnikatelský plán*. Brno: ComputerPress, a.s., 2008. 215 s. ISBN 978-80-251-1605-0
11. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: ComputerPress, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
12. KUBÍČKOVÁ, Dana, KOTĚŠOVCOVÁ, Jana. *Finanční analýza*. Praha: Vysoká škola finanční a správní o.p.s., 2006. 126 s. ISBN 80-86754-57-X
13. ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: GradaPublishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-4103-1
14. ROSOCHATECKÁ, Eva a kol. *Ekonomika podniků*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2009, 201 s. ISBN 978-80-213-1892-2
15. ROUSEK, Leoš. *Býčí nálada trhům vládne devět let, nejspíš vydrží i letos*. Časopis Ekonom, ročník I.XII, číslo 1. Praha: Economia, a.s. 2018. ISSN 1210-0714
16. RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: GradaPublishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2
17. ŘEZNIČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. Právo a hospodářství (C.H. Beck). ISBN 80-7179-894-0.
18. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: ComputerPress, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6

19. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1
  
20. SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: GRADA Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1
  
21. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4
  
22. VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6
  
23. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409

Elektronické zdroje:

1. Asociace krajů české republiky. *Charakteristika kraje*. [online] [citace 24. 02. 2018] Dostupné z WWW: <http://www.asociacekrajů.cz/kraje-cr/karlovarsky-kraj/charakteristika-kraje-11/>
2. BALCAROVÁ Tereza. *Strategická analýza vnitřního prostředí*. Přednáška č. 5. Power point. [online] [citace 20. 10. 2017] Dostupné z WWW: <https://moodle.czu.cz/mod/folder/view.php?id=110443>
3. Business Angels club. *Start-up*. [online] [citace 22. 12. 2017] Dostupné z WWW: <http://www.businessangelsclub.cz/>
4. BusinessInfo.cz Oficiální portál pro podnikání a export. *Malé a střední podniky*. [online] [citace 22. 12. 2017] Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/statni-dotace-a-programy-podpory/male-a-stredni-podniky.html>
5. Karlovarská agentura rozvoje podnikání. Karlovarský kraj. Lokální analýza. [online] [citace 12. 11. 2017] Dostupné z WWW: [http://www.karp-kv.cz/cz/Lidskezdroje/Documents/W4T\\_LA\\_CZE.pdf](http://www.karp-kv.cz/cz/Lidskezdroje/Documents/W4T_LA_CZE.pdf)

6. Management mania. *Analýza pěti sil 5F*. [online] [citace 22. 12. 2017]  
Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
7. Portál Ministerstva financí ČR. *MF letos očekává růst HDP*. [online] [citace 22. 12. 2017] Dostupné z WWW: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2017/mf-letos-ocekava-rust-hdp-o-26-27460>
8. Portál MMR. *Evropské strukturální a investiční fondy*. [online] [citace 22. 12. 2017] Dostupné z WWW: <https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Uvodni-strana>
9. Portál MMR. *Evropské strukturální a investiční fondy*. [online] [citace 22. 12. 2017] Dostupné z WWW: <https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>
10. SOPHISPOL. *Malé a střední podniky – páteří ekonomiky*. [online] [citace 05. 12. 2017] Dostupné z WWW: <http://sophispol.webnode.cz/male-a-stredni-podniky-pateri-ekonomiky/>

# Přílohy

## Příloha A

Společnost / podnikatel (razítko):	Kalkulačka od společnosti:  Humpolec, Kamarytova 161, 565 532 560, 608 360 101
------------------------------------	--

## Plán daňových odpisů hmotného majetku (karta majetku)

Název majetku:	pekárna
Vstupní cena:	2 500 000,00 Kč
Rok pořízení:	2018
Odpisová skupina:	2
Životnost:	5
Způsob odepisování:	Rovnoměrný
Roční odpisové sazby:	první rok: 11% / další: 22.25% / zvýš.vst.c.: 20%

Poř.	Rok-plán	Rok skutečnost	Zvýš.	Vstupní cena	Roční odpis	Oprávký celkem	Zůstatková cena
1	2018		-	2.500.000,00	275.000,00	275.000,00	2.225.000,00
2	2019		-	2.500.000,00	556.250,00	831.250,00	1.668.750,00
3	2020		-	2.500.000,00	556.250,00	1.387.500,00	1.112.500,00
4	2021		-	2.500.000,00	556.250,00	1.943.750,00	556.250,00
5	2022		-	2.500.000,00	556.250,00	2.500.000,00	0,00



Zpracováno kalkulačkou (použití zdarma): <a href="http://www.odpisy-majetku.cz">www.odpisy-majetku.cz</a> dne: 15.01.2018 Dosavadní počet použití kalkulačky: 356928	M.C. software s.r.o., účetní programy - <a href="http://www.mcsoftware.cz">www.mcsoftware.cz</a> MC TAXAD s.r.o., daňové poradenství - <a href="http://www.taxad.cz">www.taxad.cz</a> Ing. Miroslav Čmok, daňový poradce - <a href="mailto:cmok@mcsoftware.cz">cmok@mcsoftware.cz</a>
--	---

Zdroj: <http://odpisy-majetku.mcsoftware.cz/vypocet.php>

#### Příloha B Mzdové náklady provozní podniku

<b>Mzda provozní</b>	Měsíční mzda	40000
	Hrubá mzda	40000
<b>Zdravotní pojištění</b>	základ ZP	40000
	zaměstnanec 4,5 %	1800
	zaměstnavatel 9%	3600
	ZP celkem	5400
<b>Sociální pojištění</b>	základ SP	40000
	zaměstnanec 6,5%	2600
	zaměstnavatel 25 %	10000
	SP celkem	12600
<b>Daň z příjmů</b>	základ daně	53600
	záloha na daň	8040
	sleva na dani	2070
	odvod zálohy na daň	5970
<b>Čistá mzda</b>	<b>k výplatě</b>	<b>29630</b>
<b>Super hrubá mzda</b>		<b>59570</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### Příloha C Mzdové náklady zaměstnanci

<b>Mzda zaměstnanci</b>	Měsíční mzda	25000
	Hrubá mzda	25000
<b>Zdravotní pojištění</b>	základ ZP	25000
	zaměstnanec 4,5 %	1125
	zaměstnavatel 9%	2250
	ZP celkem	3375
<b>Sociální pojištění</b>	základ SP	25000
	zaměstnanec 6,5%	1625
	zaměstnavatel 25 %	6250
	SP celkem	7875
<b>Daň z příjmů</b>	základ daně	33500
	záloha na daň	5025
	sleva na dani	2070
	odvod zálohy na daň	2955
<b>Čistá mzda</b>	<b>k výplatě</b>	<b>19295</b>
<b>Super hrubá mzda</b>		<b>36455</b>

Zdroj: vlastní zpracování





V Ostrově, dne 25.1.2018

Věc: Cenová nabídka

Dobrý den,

Na základě vašeho zadání a dodaných grafických návrhů si vám dovoluji předložit cenovou nabídku na výrobu reklamních předmětů:

1. Brčka dlouhá – 30 000,00 Kč / 200 000 ks
2. Parkovací hodiny – 14 000,00 Kč / 5 000 ks
3. Rozvrh hodin – 7 000,00 Kč / 5 000 ks
4. Kalendář kapesní – 5 750,00 Kč / 5 000 ks
5. Kšilt papírový – 8 050,00 Kč / 5 000 ks
6. Omalovánky – 6 500,00 Kč / 5 000 ks
7. Pexeso – 13 000,00 Kč / 5 000 ks.

Výše uvedené ceny jsou bez 21% DPH.

Děkujeme za projevený zájem o naše služby a doufám, že Vás naše nabídka zaujala.

Hezký den

Margit Mühlheimová  
Tiskárna Median s.r.o.  
Průmyslová 1456  
363 01 Ostrov

Zdroj: Tiskárna Median, s.r.o.