

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Bakalářská práce

**Analýza franchisingového trhu v České republice:
případová studie**

Daniil Maslennikov

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Daniil Maslennikov

Provoz a ekonomika

Název práce

Analýza franchisingového trhu v České republice: případová studie

Název anglicky

Analysis of franchising market in the Czech Republic: A Case Study

Cíle práce

Cílem dané bakalářské práce je vytvořit podnikatelský záměr založený na provozování restaurace, a to na základě franchisingového typu. Daný cíl je ovšem podmíněn splněním dílčích cílů. Prvním dílčím cílem je vypracování literární rešerše týkající se zejména franchisingu a podnikatelského záměru. Dalším dílčím cílem je zhodnocení českého trhu z hlediska otevření nové restaurace. Třetím dílčím cílem je určení návratnosti vložené investice.

Metodika

Metodika bakalářské práce opakuje pořadí výše uvedených cílů. V rámci prvního metodického kroku je provedena analýza literatury věnované podnikatelskému plánu a franchisingu. Jedná se o část práce, která má vymezit teoretický rámec zkoumané problematiky. Zde je klíčové odpovědět na otázky – proč vlastně je zapotřebí podnikat pomocí franchisy, nikoliv na vlastní pěst.

V rámci dalšího metodického kroku proběhne představení českého trhu. Daný trh bude představen ze tří úhlů pohledů – základní makroekonomické údaje relevantní vůči danému výzkumu, zhodnocení vývoje poptávky po gastronomických službách, a nakonec i samotná analýza chování pražského spotřebitele.

V dalším kroku bude představen samotný projekt týkající se otevření nové restaurace ve formátu fast-food. Je ale nutné uvést, že se nebude jednat o klasický fast food typu McDonalds nebo KFC, nýbrž fast food, který je zcela nový pro český trh.

Z hlediska využitých metod v rámci dané práce se jedná o analýzu dostupné literatury formou literární rešerše, využití metod finanční analýzy a investičního zhodnocení – čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a doba návratnosti. Pomocí daných metod je možné určit, jestli je investice vhodná pro realizaci či nikoliv.

Doporučený rozsah práce

40 stran

Klíčová slova

Franchising, investice, efektivnost, byznys plán, cash flow, čistá současná hodnota

Doporučené zdroje informací

- ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. Česká asociace franchisingu. Czech-franchise.cz [online]. 2017 [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/>
- JANSEN, Julie. Nevím, co chci, ale rozhodně ne tohle: praktický průvodce na cestě k povolání vašich snů. Přeložil Alena BREUEROVÁ. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-448-6.
- RADOVÁ, Jarmila. Finanční matematika pro každého: příklady. 2., přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Finance (Grada). ISBN 9788024735849.
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada Publishing, 2012, 296 s. ISBN 9788024780375.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-802-4743-721.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Petr Procházka, Ph.D., MSc

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2018

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Analýza franchisingového trhu v České republice: případová studie" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne : 14.03.2018

Maslennikov Daniil : _____

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Petru Procházkovi, MSc, Ph.D. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Analýza franchisingového trhu v České republice: případová studie

Souhrn

Předkládaná bakalářská práce je zaměřena na problematiku franchisingu ve směru k investičnímu rozhodování. Tato práce je zaměřená především na poukázání alternativní živnostenské cesty pro malé a střední podniky jako franchisingu, poukázání na existenci výhod a rizik, které začátečníky mohou mít.

Cílem dané bakalářské práce je vytvořit podnikatelský záměr založený na provozování restaurace, a to na základě franchisingového typu. Daný cíl je ovšem podmíněn splněním dílčích cílů. Prvním dílčím cílem je vypracování literární rešerše týkající se zejména franchisingu a podnikatelského záměru. Dalším dílčím cílem je zhodnocení českého trhu z hlediska otevření nové restaurace. Třetím dílčím cílem je určení návratnosti vložené investice.

Metodika bakalářské práce opakuje pořadí výše uvedených cílů. V rámci prvního metodického kroku je provedena analýza literatury věnované podnikatelskému plánu a franchisingu. V rámci dalšího metodického kroku proběhne představení českého trhu. V dalším kroku je představen samotný projekt týkající se otevření nové restaurace ve formátu fast-food.

Z hlediska využitých metod v rámci dané práce se jedná o analýzu dostupné literatury formou literární rešerše, využití metod finanční analýzy a investičního zhodnocení – čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a doba návratnosti.

Klíčová slova: franchising, investice, efektivnost, business plán, cash flow, čistá současná hodnota.

Analysis of franchising market in the Czech Republic: A Case Study

Summary

The bachelor thesis is focused on the issue of franchising in the direction of investment dissolution. This thesis focuses primarily on pointing out an alternative tradeshow for small and medium-sized businesses such as franchising, pointing out the benefits and risks that beginners may have.

The aim of this bachelor thesis is to create a business plan based on the operation of a restaurant based on a franchise type. However, the goal is conditional on the fulfillment of partial goals. The first part aims at exploring literary research relating to franchising and business plans in particular. Another partial objective is the appreciation of the Czech market from the opening of a new restaurant. The third partial goal is to determine the return of the investment invested.

The bachelor thesis methodology repeats the above-mentioned goals. As part of the first methodological step, an analysis of the literature on entrepreneurship and franchising is carried out. Within the next methodic step, the performance of the Czech market will take place. In the next step, the project itself will be introduced to open a new fast food restaurant.

The analysis of available literature in the form of literary research, the use of methods of financial analysis and investment valuation - the net present value, the internal rate of return and the payback period, are used in the context of the thesis.

Keywords: franchising, investment, efficiency, business plan, cash flow, net present value.

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Metodika.....	11
3 Teoretická část	12
3.1 Franchising	12
3.1.1 Franchisor	13
3.1.2 Franchisant.....	15
3.1.3 Franchisingový balík	15
3.1.4 Franchisingová smlouva	15
3.1.5 Druhy franchisingu.....	16
3.1.6 Evropský kodex etiky franchisingu.....	17
3.1.7 Federace franchisingu	18
3.1.8 Franchising ve světě.....	19
3.1.9 Franchising v ČR	20
3.2 Byznys plán	20
3.2.1 Investice.....	22
3.2.2 Vnitřní výnosové procento a čistá současná hodnota	23
3.2.3 Riziko	25
3.2.4 Analýza.....	26
3.2.5 Marketingový mix.....	26
4 Praktická část.....	27
4.1 Analýza odvětví	27
4.2 Představení projektu	29
4.2.1 Shrnutí projektu	29
4.2.2 Marketing projektu.....	30
4.2.3 SWOT analýza.....	31
4.2.4 Prvotní investice.....	33
4.2.5 Provozní náklady a výnosy	35
4.2.6 Řízení lidských zdrojů a organizační struktura.....	37
4.3 Doporučení či zamítnutí možnosti investice.....	37
4.3.1 Cash flow	37
4.3.2 Doba návratnosti	38
4.3.3 ČSH.....	38
4.3.4 VVP.....	39

4.4	Scénáře a celkové zhodnocení plánu.....	40
5	Závěr	45
6	Seznam použité literatury	47

Seznam tabulek

Tabulka 1.	Vývoj hlavních ekonomických veličin v České republice v letech 2010-2016	27
Tabulka 2.	Průměrné roční vydání Čechů za rok na stravování v restauracích	28
Tabulka 3.	Stavební práce.....	33
Tabulka 4.	Interiér provozovny.....	34
Tabulka 5.	Výčet prvotních nákladů na otevření restaurace.....	35
Tabulka 6.	Mzdové náklady.....	35
Tabulka 7.	Celkové náklady na provoz.....	36
Tabulka 8.	Ruční výpočet čisté současné hodnoty.....	39
Tabulka 9.	Ruční výpočet čisté současné hodnoty – optimistická varianta	42
Tabulka 10.	Výsledek zhodnocení přijatelnosti investice	43

1 Úvod

Podnikatelé v dnešním tržním prostředí musí prakticky neustále vyhledávat nové příležitosti k zajištění svého růstu, protože na trzích panuje obrovská rivalita konkurence, která ztěžuje možnosti dosažení zisku. Z tohoto důvodu mohou podnikatelské subjekty hledat inspiraci i v odvětvích, ve kterých nepůsobí a do těchto vstupovat za účelem diverzifikace svých prostředků. Pro naplnění tohoto podnikatelského záměru se jako velmi výhodné jeví využití osvědčené a fungující podnikatelské koncepce, včetně know-how.

Právě tuto možnost nabízí franchising, který se stává stále populárnější formou podnikatelské činnosti. Dále je franchising vhodný pro podnikatele, kteří teprve začínají podnikat a nemají dostatečné zdroje pro zřízení vlastní fungující organizace. Franchising jim nabízí velkou příležitost pro zhodnocení jejich finančních prostředků. Právě z důvodu vysoké aktuálnosti je franchising tématem této práce.

Tato práce je zaměřená především na poukázání alternativní živnostenské cesty pro malé a střední podniky jako franchising, poukázání na existenci výhod a rizik, které začátečníky mohou mít.

V teoreticko-metodologické části práce budu rozebírat charakteristiky základních principů franchisingu, právní a finanční aspekty franchisingového stylu podnikání. Cílem této části je za pomoci odborných zdrojů charakterizovat franchisovou problematiku, vývoj a možnosti využití franchisingového podnikání v České republice. Tato část bude zpracována na základě teoretických východisek studií odborné literatury.

V praktické části práce chci ukázat praktický příklad franchisingové sítě působící na českém trhu. Cílem je na základě vybraných metod, analyzovat ekonomickou efektivnost investice do franchisingového konceptu. Na základě zjištěných výsledků bude posouzena její efektivita, návratnost a přínos pro potenciální franchisanty.

Informace budu čerpat z odborné literatury posledních let českých a zahraničních autorů, internetových stránek České asociaci franchisingu a Českého institutu pro franchising.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem dané bakalářské práce je vytvořit podnikatelský záměr založený na provozování restaurace, a to na základě franchisingového typu. Daný cíl je ovšem podmíněn splněním dílčích cílů. Prvním dílčím cílem je vypracování literární rešerše týkající se zejména franchisingu a podnikatelského záměru. Dalším dílčím cílem je zhodnocení českého trhu z hlediska otevření nové restaurace. Třetím dílčím cílem je určení návratnosti vložené investice.

2.2 Metodika

Metodika bakalářské práce opakuje pořadí výše uvedených cílů. V rámci prvního metodického kroku je provedena analýza literatury věnované podnikatelskému plánu a franchisingu. Jedná se o část práce, která má vymezit teoretický rámec zkoumané problematiky. Zde je klíčové odpovědět na otázky – proč vlastně je zapotřebí podnikat pomocí franchisy, nikoliv na vlastní pěst.

V rámci dalšího metodického kroku proběhne představení českého trhu. Daný trh bude představen ze tří úhlů pohledů – základní makroekonomické údaje relevantní vůči danému výzkumu, zhodnocení vývoje poptávky po gastronomických službách, a nakonec i samotná analýza chování pražského spotřebitele.

V dalším kroku bude představen samotný projekt týkající se otevření nové restaurace ve formátu fast-food. Je ale nutné uvést, že se nebude jednat o klasický fast food typu McDonalds nebo KFC, nýbrž fast food, který je zcela nový pro český trh.

Z hlediska využitých metod v rámci dané práce se jedná o analýzu dostupné literatury formou literární rešerše, využití metod finanční analýzy a investičního zhodnocení – čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a doba návratnosti. Pomocí daných metod je možné určit, jestli je investice vhodná pro realizaci či nikoliv.

3 Teoretická část

Teoretická část práce se věnuje pojmu franchising a byznys plán.

3.1 Franchising

Jednotná definice franchisingu v současné době není stanovena, protože je celá problematika velmi složitá a různorodá. Jako nejvhodnější lze uvést definici, podle které je franchising vertikálně-kooperativně organizovaný odbytový systém právně samostatných podnikatelů na bázi smluvních dlouhodobých závazků. Takovýto systém vstupuje na trh jednotně a vytváří se vzájemným plněním partnerů patřících do jednoho systému a kontrolním systémem.¹

Franchising je velmi podobný jako poskytování licencí, ale jde o těsnější vztah mezi smluvními partnery, protože je nutné dodržovat jednotnou obchodní politiku, a tedy dochází k pravidelným a hloubkovým kontrolám ze strany poskytovatele franchisy.²

Franchising je založen na smluvním vztahu mezi dvěma či více subjekty. Vzájemná smlouva (či dohoda) mezi těmito subjekty stanovuje, že nabyvatel franchisy získává právo poskytovat služby nebo prodávat výrobky podle plánu sestaveného poskytovatelem franchisy. Dále je potom řízení podnikání podle určitých plánů nebo systémů spojeno s označením výrobků, služeb či obchodního jména, popř. reklamních a obchodních symbolů, s jejíž pomocí jsou jednotliví nabyvatelé franchisy nebo smluvní podnikatelé rozeznatelní. V neposlední řadě se nabyvatel franchisy zavazuje k přímé či nepřímé platbě konkrétní částky za poskytnutí franchisingu.³

Franchising lze nyní identifikovat v různých odvětvích a v různých podnikatelských oborech, ať už se jedná o maloobchod, rychlé občerstvení, provozování benzinových stanic atd.⁴

¹ ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, 5 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.

² MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní obchodní operace: 6., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2014, 29 s. ISBN 9788024748740.

³ ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, 5 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.

⁴ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní obchodní operace: 6., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2014, 29 s. ISBN 9788024748740.

K charakteristickým znakům franchisingu patří dlouhodobost vzájemného obchodního vztahu mezi franchisorem a franchisantem, vertikální organizace struktury systému, legislativní a podnikatelská samostatnost franchisanta (do určité míry), možnost užívání ochranné značky, jména obchodní firmy, obchodní značky jeho výrobků a služeb, technologií, výrobních a obchodních tajemství, know-how, image, zkušeností, odbytových a marketingových programů. Dále se k těmto znakům řadí povinnost jednání stanoveným způsobem, právo na řízení a kontrolu franchisingového systému, nutnost podpory franchisora při výstavbě a vedení podniku.⁵

Za know-how se považuje „soubor nepatentovaných praktických znalostí, vycházejících z franchisorem získaných a ověřených zkušeností, jež jsou utajené, podstatné a identifikované.“⁶

Rozvoj franchisingu je způsoben zejména tím, že generuje řadu různých výhod, a to pro obě strany smluvního vztahu. Zároveň jej mohou využívat živnostníci a malé podniky, které tímto mají přístup ke globálním obchodním partnerům.⁷

3.1.1 Franchisor

Franchisor (poskytovatel franchisy) vystupuje jako iniciátor franchisingové sítě, kterou zároveň vytváří ve spolupráci s individuálními franchisanti (tj. nabyvatel franchisy).⁸

Franchisor splňuje znaky v podobě toho, že je nositelem obchodního jména (slovního označení či symbolu, ochranné známky), a také má zároveň možnost výrobní či obchodní činnosti, získání zkušeností a know-how. Dále franchisor poskytuje možnost dispozice určitými výrobky či druhy služby v přesně určeném rámci a v rámci originální obchodní koncepce, kterou může převzít a využít. Právě tato koncepce se zakládá na specifických a vyzkoušených obchodních technikách (tj. know-how).⁹

⁵ ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, 8 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.

⁶ Evropský kodex etiky franchisingu. *Franchising.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/8/evropsky-kodex-etiky-franchisingu/>

⁷ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní obchodní operace: 6., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2014, 30 s. ISBN 9788024748740.

⁸ Evropský kodex etiky franchisingu. *Franchising.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/8/evropsky-kodex-etiky-franchisingu/>

⁹ ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, 6 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.

Poskytovatel franchisy získává využitím franchisingu řadu různých výhod. Zejména je to možnost vytvoření vlastní struktury široké distribuční sítě bez nutnosti vysokých investic. Právě naopak rozšiřuje svůj přímý podíl na trhu při nízkých nákladech na otevírání nových podniků. Usnadněna je i možnost rychlého uplatnění podnikatelské myšlenky a kvalitnější řízení a kontrola prodeje. Zároveň poskytovatel franchisy získává prostor pro zdokonalování know-how a jednotlivých součástí franchisingu. Výhodou je i odbytová jistota, kdy se nabyvatel franchisingu zavazuje k určitému objemu odběru produktů či technologií.¹⁰

Pro nabyvatele franchisy generuje možnost rychlého přístupu na trh, snížení rizika samostatnosti, větší jistotu v podnikání, franchisant získává aktualizovanou marketingovou koncepci, která už je vyzkoušená a osvědčená, dále pak má přístup ke know-how, poradenství a široké podpoře ze strany poskytovatele franchisy. Poskytovatel také provádí školení zaměstnanců nabyvatele franchisy, a zpravidla je spojeno toto podnikání s vyšší ziskovostí.¹¹

„Franchising je kombinací tržní síly a zavedeného know-how velké firmy s osobní iniciativou soukromého vlastníka a s nutnou odpovědností za výsledky hospodaření.“¹²

Pro úplnost je nutné zmínit i nevýhody franchisingu, které také existují. Franchising je založen na kompromisech, protože zpravidla nelze měnit obchodní koncepci (ta je fixní a hotová), takže lze změny provádět jen zřídka, dále je nutné klást důraz i na zájmy jiných členů celého franchisingového systému, a také existuje riziko, že na místo vztahu spolupráce vznikne vztah nadřízenosti a podřízenosti.¹³

¹⁰ ŘEZŇÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, 15 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.

¹¹ ŘEZŇÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, 16 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.

¹² MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní obchodní operace: 6., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2014, 30 s. ISBN 9788024748740.

¹³ ŘEZŇÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, 19 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.

3.1.2 Franchisant

Franchisa umožňuje franchisantovi, aby dosáhl rychlého a velkého růstu (v komparaci s tím, kdyby zahajoval podnikatelskou činnost samostatně bez podpory poskytovatele franchisy).¹⁴

„Franchisor je povinen vybírat a akceptovat jako franchisanty pouze ty, kteří po výběrovém řízení prokázali základní schopnosti, vzdělání, vhodné osobnostní rysy a finanční prostředky dostačující k provozování franchisingového podniku.“¹⁵

3.1.3 Franchisingový balík

V téměř každém případě franchisingu je obvyklé, že nabyvatel franchisy musí zaplatit dohodnutý jednorázový poplatek, který je placen za možnost využití know-how poskytovatele, technickou pomoc, zaškolení personálu atd.¹⁶

Jedná se o poplatek za tzv. franchisový balík, který se nazývá i pojmem manuál. Tento obsahuje všechny informace, které jsou nezbytné pro zajištění řádného chodu franchisy. Je to jakási kuchařka franchisového konceptu. Franchisant je povinen provozovat franchisu přesně podle tohoto manuálu.¹⁷

3.1.4 Franchisingová smlouva

Podle Evropského kodexu etiky franchisingu má být franchisová smlouva v souladu se zákony dané země, zákony evropských společenství, a také v souladu s Evropským kodexem etiky franchisingu. Ve smlouvě by mělo být uvedeno vše takovým způsobem, aby vyjadřovala zájmy členů franchisingové sítě, řešila právní ochranu průmyslového a intelektuálního majetku poskytovatele franchisingu, či podporovala udržení jednotné šablony a image sítě franchisingu. Franchisová smlouva musí precizně definovat práva a povinnosti smluvních stran a všechny podmínky spolupráce, kdy se za nezbytné minimum

¹⁴ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 87 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

¹⁵ Evropský kodex etiky franchisingu. *Franchising.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/8/evropsky-kodex-etiky-franchisingu/>

¹⁶ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní obchodní operace: 6., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2014, 29 s. ISBN 9788024748740.

¹⁷ ŘEZŇÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, 39 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.

považuje: „oprávnění udělené franchisorovi, oprávnění udělené franchisantovi, zboží nebo služby, které mají být dodávány franchisantovi, povinnosti franchisora, povinnosti franchisanta, platební podmínky franchisanta, období platnosti smlouvy, které by mělo být dostatečně dlouhé, aby umožnilo franchisantům zhodnotit jejich počáteční, specificky franchisovou investici, podmínky za jakých může dojít k prodloužení smlouvy, podmínky za jakých individuální franchisant může prodat nebo převést právní nárok k franchisovému podniku a eventuální předkupní právo franchisora v této oblasti, ustanovení, vztahující se na použití franchisorových typických znaků, jména firmy, ochranné známky, servisní značky, firemního štítu, loga nebo jiných zvláštních identifikačních znaků, právo franchisora k přizpůsobení franchisového systému novým nebo změněným podmínkám, ustanovení týkající se zrušení smlouvy, ustanovení o okamžitém vrácení veškerých materiálních a nemateriálních prostředků a právních hodnot, které jsou vlastnictvím franchisora, po ukončení smlouvy.“¹⁸

3.1.5 Druhy franchisingu

Franchising lze klasifikovat na základě různých typologií, tedy podle různorodých hledisek. Typologie jsou následující:¹⁹

- Členění franchisingu z historického hlediska – výrobový franchising (nejstarší forma představující povolení k prodeji určitých značkových výrobků), komplexní franchising (dnešní forma komplexních řešení ve formě podnikání „na klíč“).
- Členění franchisingu podle předmětu – průmyslový franchising (oprávnění k výrobě a prodeji zboží), distribuční franchising (prodej výrobků v rámci franchisy podle určených metod), franchising služeb (provozování určitých služeb pod značkou poskytovatele franchisy), velkoobchodní franchising (realizace franchisingu na velkoobchodní úrovni).
- Členění franchisingu podle osoby (probíhající mezi fyzickými osobami podnikajícími, právníckými osobami, smíšená varianta).

¹⁸ Evropský kodex etiky franchisingu. *Franchising.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/8/evropsky-kodex-etiky-franchisingu/>

¹⁹ ŘEZŇÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, 11-14 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.

- Členění franchisingu podle vertikálních stupňů – existuje buď pouze jedna varianta franchisingu (jednostupňový franchising), nebo více variant franchisingu (vícestupňový franchising).
- Členění franchisingu podle vztahů ke třetím osobám – master franchising (poskytovatel franchisingu umožňuje, aby nabyvatel poskytoval franchising dalším subjektům), jednoduchý franchising (nabyvatel franchisy nemůže poskytovat franchisu jiným subjektům).
- Členění franchisingu podle teritoriálního hlediska (národní a mezinárodní).
- Členění franchisingu podle výlučnosti produktů (minifranchising, jenž se využívá u exkluzivní výrobků pro malý okruh zákazníků, či franchising související s běžně dostupným zbožím).

Franchising může mít tři formy, kdy první je maloobchodní systém sponzorovaný výrobcem (tj. například udělování licencí dealerům), velkoobchodní systém sponzorovaný výrobcem (poskytnutí povolení k výrobě či prodeji určitého produktu), maloobchodní systém sponzorovaný organizacemi v oblasti služeb, kdy slouží pro poskytování služeb.²⁰

3.1.6 Evropský kodex etiky franchisingu

Evropský kodex etiky franchisingu je základním dokumentem určujícím pravidla podnikání založených na licenčním principu. Kodex vydala Evropská franchisingová federace. Členové federace se plně zavazují k dodržování tohoto etického kodexu (pokud nejsou ustanovení v rozporu s platnou legislativou v dané zemi). Etický kodex obsahuje informace o definici franchisingu, hlavní zásady (povinnosti franchisora, povinnosti franchisanta, další povinnosti obou stran), pravidla náboru, inzerce a zveřejňování informací, výběr franchisantů, pravidla obsahu franchisové smlouvy, ujednání o etickém kodexu a master franchisingu. Podle etického kodexu vznikají pro franchisora povinnosti typu: před vytvořením franchisingové sítě vést s úspěchem činnost, alespoň v jedné pobočce, dále musí být majitelem a mít zákonný nárok na využití obchodního názvu svojí sítě, ochranné značky zboží či jiných odlišujících označení. Franchisor je povinen zajistit

²⁰ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 116 s. Manažer. ISBN 9788024750378.

individuálnímu franchisantovi vstupní školení a další obchodní a technickou podporu v rámci celého období platnosti smlouvy. Podle etického kodexu vznikají povinnosti i na straně franchisanta, kterému vzniká povinnost v rámci svých možností rozvíjet franchisu a dodržovat pravidla spojená s provozem franchisy, zpřístupnit poskytovateli franchisy ověřitelná hospodářská data, poskytovat informace o finanční úspěšnosti, zpřístupnit prostory a dokumentaci podnikání. Dále je etickým kodexem zakázáno poskytovat třetím osobám know-how franchisora. K dalším povinnostem (obou stran vztahu) podle etického kodexu patří povinnost poctivého jednání, řešení stížností a sporů v dobré víře v rámci bezprostředních obchodních jednání (v duchu přátelství a poctivosti).²¹

3.1.7 Federace franchisingu

Evropská franchisingová federace

Členy federace jsou jednotlivá franchisingová sdružení evropských států nebo jiné franchisingové federace z Evropy. Cílem federace je sestavení nestranných a kompetentních výzkumů souvisejících s veškerými otázkami spojenými s franchisingem, koordinací jednání členů federace, propagace franchisingu a vzájemná podpora zájmů členů federace.²²

Česká asociace franchisingu

Česká asociace franchisingu od roku 1993 sdružuje na národní úrovni poskytovatele franchisingu, tj. franchisory, ale také odborníky z oblasti práva a poradenství, kteří se zaměřují na problematiku franchisingu. Jedná se o neziskovou profesní organizaci, která je zároveň členem Evropské franchisingové federace. Posláním asociace je podpora a rozvoj stávajících franchisingových systémů a vytváření příznivějších podmínek pro rozvoj tohoto způsobu podnikání.²³

²¹ Evropský kodex etiky franchisingu. *Franchising.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/8/evropsky-kodex-etiky-franchisingu/>

²² Evropský kodex etiky franchisingu. *Franchising.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/8/evropsky-kodex-etiky-franchisingu/>

²³ ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. Česká asociace franchisingu. *Czech-franchise.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/>

Členové asociace jsou tuzemské podnikatelské subjekty, které úspěšně (a nejméně po dobu jednoho roku) aplikují franchising jako odbytový systém a mají nejméně dva nájemce franchisové licence, či jsou držitelem master franchise pro území České republiky. Dále se členy mohou stát subjekty, které mají vážný zájem o provozování franchisového systému na území České republiky. Přidruženými členy jsou potom právnické, fyzické osoby a instituce, které chtějí aktivně podporovat činnost asociace.²⁴

3.1.8 Franchising ve světě

Franchising je v zahraničí velmi oblíbenou variantou podnikání. Aktuálně se ve světě objevují trendy související s prohlubováním a rozvojem vztahů mezi poskytovateli a nabyvateli licence franchisingu. Jedná se o:²⁵

- Rozvoj a prosazování rovnoprávného postavení mezi franchisory a franchisanty, kdy se z vertikální spolupráce postupně stává horizontální spolupráce, a tedy se prosazuje totální kooperace.
- Zvyšuje se význam vzájemné závislosti franchisových partnerů, nutnost dodržování vzájemných dohod, obchodních vztahů a pravidel vzájemné spolupráce.
- Uplatňuje se koncepce „Partnership for profit“ – poskytovatel a nabyvatel franchisy jsou sice právně nezávislé subjekty, ale vzájemně spolupracují jako jeden celek, aby se jim podařilo dosáhnout, co nejefektivnější formy spolupráce. Přitom si rozdělují role a každý z nich dělá to, co mu jde nejlépe.
- Rozvoj franchisových systémů i do méně typických oblastí, typu péče o seniory, výstavby domů, doučování dětí, kontrolu jakosti potravin, vyhledávání lidských zdrojů.
- Poskytovatelé franchisingu se stávají poskytovatelem maximálního množství služeb pro svoje franchisové příjemce.

²⁴ ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. Jak se stát členem. *Czech-franchise.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/jak-se-stat-clenem>

²⁵ TULPA, Aleš. Aktuální stav a trendy ve franchisingu u nás a ve světě. *Pravniprostor.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/ostatni-pravo/aktualni-stav-a-trendy-ve-franchisingu-u-nas-a-ve-svete>

3.1.9 Franchising v ČR

Počátek franchisingu v České republice sahá do roku 1991, kdy došlo ke vstupu prvních franchisových systémů na území ČR. Jednalo se o zahraniční franchisové koncepce. Zpočátku byl rozvoj franchisingu pomalejší, protože zde neexistovala znalost jeho fungování, a tedy i nedůvěra ze strany tuzemských podnikatelů, dále potom byla nedostatečná nabídka i poptávka poradenských služeb, docházelo k problémům s financováním a celkově byla podnikatelská kultura nevyvinutá, což podpořil i špatný stav legislativy a právního povědomí. Dalšími důvody pomalého rozvoje bylo chybějící know-how, zkušenosti apod. Postupem času se však situace velmi zlepšovala a dnes patří franchising mezi oblíbené a vyhledávané formy podnikatelské činnosti.²⁶

Rozvoj franchisingu na tuzemském trhu je logickým důsledkem tržních změn v prostředí Evropy. Bezpečné podnikání a relativně vysoká rentabilita je to, co potenciální nabyvatele franchisy láká ponejvíce. Franchising se stává alternativou pro zajištění podnikatelského rozvoje, či vítanou možností, jak uspět ve stále více náročném konkurenčním tržním prostředí Evropské unie. Podle statistiky České asociace franchisingu se na tuzemském trhu objevuje přes 250 franchisových systémů, kdy je ponejvíce využíván pro sítě restaurací, hotelů, kaváren, rychlého občerstvení a maloobchodního prodeje. Informovanost o možnostech a výhodách franchisingu se navíc neustále zvyšuje, což se pozitivně projevuje v růstu zájmu o praktické využití výhod, které franchising nabízí.²⁷

3.2 Byznys plán

Písemný byznys plán (podnikatelský plán, podnikatelský záměr) je důležitý pro jakýkoliv typ podnikatelské činnosti. V tomto dokumentu je definována podoba podnikání, která by měla vést k dosažení úspěchu.²⁸

K základním důvodům pro tvorbu podnikatelského plánu se řadí nutnost ověření toho, jestli je zamýšlená podnikatelská myšlenka reálná a životaschopná, dále pak k důvodům sestavení podnikatelského plánu patří nutnost získání přehledu o chybějících finančních

²⁶ ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. Jak se stát členem. *Czech-franchise.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/jak-se-stat-clenem>

²⁷ TULPA, Aleš. Aktuální stav a trendy ve franchisingu u nás a ve světě. *Pravniprostor.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/ostatni-pravo/aktualni-stav-a-trendy-ve-franchisingu-u-nas-a-ve-svete>

²⁸ JANSEN, Julie. *Nevím, co chci, ale rozhodně ne tohle: praktický průvodce na cestě k povolání vašich snů*. Přeložil Alena BREUEROVÁ. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-448-6.

prostředcích, či předání informací zájmovým skupinám o budoucím plánu podnikatelské činnosti. Tvorba podnikatelského záměru je samozřejmě přínosná i pro podnikatele, který si může ujasnit kroky, které musí učinit v jednotlivých oblastech uvažované činnosti.²⁹

Podoba podnikatelského záměru není pevně stanovena a může obsahovat různé kapitoly. Od titulního listu, obsahu, popisu účelu a pozice dokumentu, úvodu, shrnutí, popisu podnikatelské příležitosti, definice cílů podniku a vlastníků, identifikace potenciálních trhů, analýzy konkurence, marketingové strategie a obchodní strategie, realizačního projektového plánu, až po finanční plán a definici hlavních předpokladů úspěšnosti záměrů a rizik plánované činnosti.³⁰ Jednotlivé části podnikatelského záměru jsou v rámci dalšího textu představené podle toho, jak se reflektují v praktické části práce.

V kapitole s přehlednými informacemi o podniku se nachází informace o jeho krátkodobé a dlouhodobé vizi, ziskovosti, postavení na trhu, realizované činnosti, organizační struktury apod.³¹

Shrnutí jako kapitola podnikatelského záměru sestává ze stručného popisu plánu, který má zaujmout čtenáře. Jde o zdůraznění informací o organizaci, tržních příležitostech, produktové politice, zákaznících, konkurenční strategii či o manažerském týmu, a to včetně finančního shrnutí.³²

Shrnutí má odpovídat na otázky typu:³³

- Jaké produkty budou poskytnuté?
- V čem jsou produkty lepší než jiné, v čem je jejich konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka?
- Jaká je situace na trhu a tržní trendy?
- Kdo jsou klíčové osoby realizace byznys plánu a jaké jsou jejich dosavadní úspěchy?

²⁹ SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 14 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

³⁰ SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 14 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

³¹ JANSEN, Julie. *Nevím, co chci, ale rozhodně ne tohle: praktický průvodce na cestě k povolání vašich snů*. Přeložil Alena BREUEROVÁ. Praha: Management Press, 2016, 191. ISBN 978-80-7261-448-6.

³² JANSEN, Julie. *Nevím, co chci, ale rozhodně ne tohle: praktický průvodce na cestě k povolání vašich snů*. Přeložil Alena BREUEROVÁ. Praha: Management Press, 2016, 192. ISBN 978-80-7261-448-6.

³³ SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 16 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

- Jaká je celková kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, délka financování, či úroková sazba, nebo schopnost splácení cizích zdrojů?

Důležitou součástí podnikatelského záměru je i popis podnikatelské příležitosti, který si všímá popisu produktu, konkurenční výhody produktu a užitku produktu pro zákazníka.³⁴

Finanční plán jako součást podnikatelského záměru soustředí svoji pozornost na kalkulaci nákladů a výnosů souvisejících s provozem uvažovaného podniku. Zejména je nutné věnovat důraz na rozpis nákladů v prvním roce podnikatelské činnosti.³⁵

Finanční plán slouží pro převod všech ostatních částí podnikatelského záměru do číselné podoby, čímž má prokázat, že je podnikatelský záměr realizovatelný z ekonomického hlediska. Výstupem finančního plánu je plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plán výkazu zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, bod zvratu, hodnocení efektivnosti investice, či plán financování.³⁶

Finanční plán je základem pro řízení organizace směřující k rozvoji podniku. Lze jej charakterizovat jak soubor činností, které mají předpovědět budoucí efekty finančních a investičních rozhodnutí organizace.³⁷

S tvorbou podnikatelského záměru potom úzce souvisí i reflexe pojmů v podobě investice, vnitřního výnosového procenta, čisté současné hodnoty, efektivnosti, rizika, analýzy.

3.2.1 Investice

Investice je charakterizována jako odložená spotřeba, která je realizována za účelem zhodnocení kapitálu v budoucnosti. Přitom platí i riziko v tom smyslu, že špatné investiční rozhodnutí může přivést organizaci do tísně a úpadku. To znamená, že dlouhodobý

³⁴ SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 16 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

³⁵ JANSEN, Julie. *Nevím, co chci, ale rozhodně ne tohle: praktický průvodce na cestě k povolání vašich snů*. Přeložil Alena BREUEROVÁ. Praha: Management Press, 2016, 194. ISBN 978-80-7261-448-6.

³⁶ SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 28 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

³⁷ RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, 2012, 157 s. ISBN 9788024780375.

charakter investičních rozhodnutí přináší dva problémy: nutnost akceptace faktoru času a nutnost vyrovnání se s rizikem a nejistotou.³⁸

Investice jsou klíčovým dynamizujícím faktorem každé organizace a bez pochopení jejich přínosu nelze zhodnocovat vložený kapitál a podporovat rozvoj nových podnikatelských aktivit. Moderní a konkurenceschopný podnik nemůže v dnešní době opomíjet investiční možnosti, ale právě naopak, musí hledat veškeré dostupné zdroje pro investování a využívat dané zdroje ve svůj prospěch.³⁹

„Návratnost vložených investic bývá v rámci franchisingu rychlejší díky efektům z optimalizace nákladů a rychlejšího obratu zásob. K nižším nákladům přispívá i vybudovaný systém zásobování...V každém případě jde o centralizované nákupy, které umožňují dosahovat výhod ze silné kontraktační pozice.“⁴⁰

3.2.2 Vnitřní výnosové procento a čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento jsou ukazatele spjaté s hodnocením investic. V praxi platí, že pokud je čistá současná hodnota větší než 0, tak je investice pro investora výhodná. V případě hodnocení více projektů je potom nejvhodnější ten, který má nejvyšší hodnotu.⁴¹

Vnitřní výnosové procento je ukazatelem, jehož hodnota by měla překonat (nebo dosáhnout) požadované výnosnosti podle investora. Pokud je vnitřní výnosové procento vyšší než požadovaná výnosnost, tak je vhodné investovat. V případě rovnosti je potom rozhodnutí ponecháno na investorovi. Nižší hodnota vnitřního výnosového procenta než požadovaná výnosnost signalizuje, že není vhodné investovat.⁴²

Efektivnost

³⁸ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2011, 282-284 s. ISBN 9788024775289.

³⁹ POLÁCH, Jiří. *Reálné a finanční investice*. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvi, 15 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-436-0.

⁴⁰ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní obchodní operace: 6., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2014, 30 s. ISBN 9788024748740.

⁴¹ RADOVÁ, Jarmila. *Finanční matematika pro každého: příklady*. 2., přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 61 s. Finance (Grada). ISBN 9788024735849.

⁴² REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 199 s. Partners. ISBN 978-80-247-3671-6.

Efektivnost podnikání je hlavním kritériem pro posouzení úspěšnosti organizace. Klíčovou podmínkou úspěchu je zajištění toho, že bude organizace schopna dosahovat svých výnosů efektivním způsobem. Zejména schopnost dosažení stejných výnosů s nižšími náklady je významnou úlohou při generování zisku organizace bez ohledu na to, jak se vyvíjí objem jeho výkonů.⁴³

„Vyrábí-li podnik výrobky uspokojující potřeby trhu s maximálním využitím všech výrobních faktorů, přičemž výrobní faktory jsou v optimálním množství a v optimální proporcii, můžeme o něm prohlásit, že vyrábí efektivně.“⁴⁴

Při posuzování podnikatelských záměrů je velmi důležité hodnotit finanční efektivnost, tedy, jestli se vyplatí či nevyplatí nést podnikatelské riziko při očekávaných finančních výnosech z uvažované investice. Sleduje se například doba návratnosti, očekávaná návratnost, možnost dalšího získávání finančních prostředků plynoucí z realizace podnikatelského projektu apod. Vyhodnocení finanční efektivnosti uvažovaného záměru se neobejde bez znalosti:⁴⁵

- Kapitálových výdajů – souhrn veškerých finančních výdajů souvisejících s pořízením pozemků, stavebních prací, budov, strojů, zařízení, dopravních prostředků, včetně výdajů na vývoj a výzkum.
- Očekávaných výnosů – projekce budoucích výnosů, které projekt bude za dobu svoji ekonomické životnosti přinášet.
- Stanovení nákladů na kapitál – souvisí s charakterizováním zdroje financování projektu a vlivem financování na efektivitu. Kapitál má svoje náklady, které se musí zvážit při posuzování výhodnosti projektu.
- Životnosti projektu – definice doby předpokládané ekonomické životnosti projektu, při které budou vytvářeny očekávané výnosy, tj. cash flow.
- Likvidační ceně – potenciální výnos z prodeje investice, který bude generován po uplynutí její ekonomické životnosti.

⁴³ POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009, 19 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2974-9.

⁴⁴ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 50 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

⁴⁵ POLÁCH, Jiří. *Reálné a finanční investice*. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvi, 55 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-436-0.

3.2.3 Riziko

Rizikem se z obecného hlediska rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, nebo neúspěchu. Toto napovídá, že neexistuje jednoznačná definice pojmu. V podnikání se riziko obvykle chápe jako možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, která se liší od předpokládaného stavu či vývoje.⁴⁶

V jakékoliv podnikatelské činnosti je riziko všudypřítomným faktorem a důležitým úkolem organizace je schopnost efektivní práce s riziky, která se stává východiskem pro získání efektivity při dosahování cílů organizace, takže může vést k dlouhodobé prosperitě.⁴⁷

K základním opatřením ke snížení rizika se řadí jejich diverzifikace, rozdělení, transfer rizika na jiné subjekty, pojištění rizik, využití etapového přístupu k riziku. Podrobněji se jedná o následující přístupy:⁴⁸

- Diverzifikace rizika – tj. rozšíření činnosti o další činnost, či zařazení dalších produktů do nabídky organizace, aby případný pokles poptávky nezpůsobil závažnější problémy a byl kompenzován růstem poptávky po jiném produktu ze sortimentu.
- Rozdělení rizika souvisí s tím, že se riziko rozdělí na více účastníků, kteří se na podnikatelském projektu podílejí.
- Transferem rizika se rozumí jeho přesun na jiný subjekt, kdy lze například některá rizika přenášet na dodavatele, či odběratele.
- Při pojištění se negativní důsledky možné budoucí nepříznivé situace přenášejí na pojišťovnu, která pokryje škody a ztráty podle podmínek sjednaných v pojistné smlouvě.
- Etapová příprava a realizace – spočívá v rozdělení projektu do několika etap, kdy je každá následující etapa koncipována variantně, takže je připraveno několik různých variant pokračování podnikatelského projektu.

⁴⁶ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 90 s. Expert (Grada). ISBN 9788024746449.

⁴⁷ VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012, 437 s. Finanční řízení. ISBN 978-802-4743-721.

⁴⁸ SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 32 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

3.2.4 Analýza

Analýzou se rozumí všeobecná metoda pro zkoumání jednotlivých složek a vlastností nějakého předmětu, jevu, činnosti, kdy dochází k myšlenkovému nebo faktickému rozkládání jednoho na mnohé, celku na části, děje na akty.⁴⁹

Realizovat podnikatelský plán bez jakékoliv předcházející analýzy organizace a jejího okolí, včetně analýzy finanční je vysoce neefektivní. V případě, kdy plán nevychází ze skutečného stavu, tak pouze obsahuje přání manažerů a majitelů podniku. Přání potom velmi často pouze zlehčují skutečnou situaci a nelze je brát vážně.⁵⁰

3.2.5 Marketingový mix

Marketingový mix se využívá k dosažení marketingových cílů a vytváří se podle možností každé organizace. V podstatě v sobě obsahuje veškeré podstatné faktory, s kterými organizace oslovuje trh, zákazník, a také vše, co rozhoduje o případném úspěchu organizace na trhu. Klasická podoba marketingového mixu v sobě nese čtyři prvky, a to produkt, cenu, místo, propagaci. Sestavení marketingového mixu by mělo respektovat vzájemné vazby mezi jednotlivými prvky, protože úspěch organizace souvisí se schopností nastavení jejich vzájemného poměru a kombinace. Dílčí a nesystémové změny jednotlivých prvků nemohou nikterak zlepšit fungování celého mixu.⁵¹

⁴⁹ SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. V Praze: C.H. Beck, 2009, 151 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.

⁵⁰ RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, 2012, 157 s. ISBN 9788024780375.

⁵¹ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Praha: Albatros Media, 2016, 97 s. ISBN 9788026602606.

4 Praktická část

Po vytvoření teoretické části bakalářské práce je možné se věnovat vlastnímu výzkumu v oboru. V rámci praktické části práce bude vytvoření podnikatelský plán zaměřený na otevření nové restaurace typu fast food v pražských Horních Měcholupech.

4.1 Analýza odvětví

Analýza odvětví bude provedena ze tří úhlů pohledů – těmi jsou makroekonomický, mikroekonomický a vyloženě regionální. První úroveň tedy poskytne přehled o vývoji makroekonomických ukazatelů v zemi. V rámci druhé úrovně se zhodnotí objem výdajů na stravování mimo domov. Pro danou práci ale nejvíce relevantní bude třetí úroveň – tedy zhodnocení odvětví jenom v oblasti restaurací.

První oblastí pro analýzu je uvedení makroekonomických ukazatelů, které jsou relevantní vůči dané bakalářské práce – jedná se tedy o celkové výdaje na konečnou spotřebu, celkové náhrady zaměstnancům a míra nezaměstnanosti. Jak je vidět z tabulky č. 1 výdaje na konečnou spotřebu výrazně rostou. Svědčí to o tom, že lidé mají více peněz na utrácení. Velmi pozitivně se má vyhodnotit i to, že náhrady zaměstnancům rovněž rostou, což poskytuje prostor pro vstup nových firem na trh. Dále je vidět, že v České republice, na rozdíl od zemí jižní části eurozóny, nehrozí problémy s nezaměstnaností, což je další zárukou vhodnosti vstupu na trh. Navíc je míra nezaměstnanosti jedna z nejnižších v Evropě.

Tabulka 1. Vývoj hlavních ekonomických veličin v České republice v letech 2010-2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Výdaje na konečnou spotřebu v mld. Kč	2 792	2 802	2 851	2 923	3 035	3 159
Náhrady zaměstnancům v mld. Kč	1 626	1 665	1 676	1 735	1 821	1 929
Obecná míra nezaměstnanosti v %	6,70	7,00	7,00	6,10	5,05	4,00

Zdroj: HDP, národní účty. Český statistický úřad. [online]. 2017 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

Odvětví restauračního podnikání je velmi rizikové, avšak může přinést i významné zhodnocení vložených peněžních prostředků. Důvodem je stále rostoucí objem výdajů

Čechů za danou složku – viz tabulka č. 2. Jak je vidět, reálně během posledních šesti let vzrostly o 16 %. Je tedy zřejmé, že Češi začínají daleko více utrácet za stravování mimo domov.

Tabulka 2. Průměrné roční vydaní Čechů za rok na stravování v restauracích

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Výdaje v Kč	4 954	5 114	5 105	5 338	5 536	5 785

Zdroj: HDP, národní účty. *Český statistický úřad*. [online]. 2017 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

Český trh je velmi saturovaný, proto se na daném trhu mohou usadit jenom podniky, které mají určitou a jasnou podnikatelskou koncepci. Jak uvádí jeden ze šéfkuchařů pražské restaurace: „*Myslím si, že každý má své oblíbené restaurace, každý tam chodí z nějakého důvodu. Je to, jako když chodíte do divadla. Nejdete tam každý den, ale chcete si to užít. Jde o podniky, kde necháte pět tisíc za večeři. Samozřejmě není tolik lidí, kteří si to mohou dovolit.*“⁵²

Dle vyhledavače seznam jsou v Praze k nalezení 2300 kaváren a restaurací, což je přibližně 600 lidí na jednu restauraci. Jedná se o průměrné číslo, které svědčí o možnosti vstupu na daný trh.

Češi v Praze volí restaurace přesně podle kvality. Dále následuje přístup obsluhy. V průměru Čech utratí za oběd 500 Kč, 1/5 respondentů utratí ale více – do 1 000 Kč, 10 % Čechů v hlavním pražském městě se vůbec nezajímají o cenu jídla. Kupodivu ale Češi moc nevyužívají možnost rezervace míst v restauraci, ale spíše volají do provozovny.⁵³

Má ze zdůraznit, že existují významné rozdíly v oblasti konzumace jídla v restauracích: „*Polovina populace navštěvuje restaurace jednou až dvakrát do měsíce. Nejčastěji do restaurací chodí lidé mezi 25 až 35 lety, častěji se jedná o muže. Naopak čtvrtina z dotázaných žen a bezmála třetina respondentů starších 55 let uvádí, že do restaurací chodí jen při výjimečných příležitostech, jako jsou rodinné oslavy, narozeniny či posezení s přáteli. Téměř polovina návštěvníků restaurací do nich ve svém volném čase chodí*

⁵² Chození do dobré restaurace je jako chození do divadla, říká Ondřej Slanina. *Metro.cz*. [online]. 2017 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: http://www.metro.cz/chozeni-do-dobre-restaurace-je-jako-chozeni-do-divadla-rika-ondrej-slanina-1lr-/spolecnost.aspx?c=A170112_161908_metro-spolecnost_lam

⁵³ Češi v restauracích utratí 500 Kč, místo rezervují na poslední chvíli. *iDNES.cz*. [online]. 2017 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/rezervace-v-restauracich-0h3-/ekonomika.aspx?c=A140127_112948_ekonomika_fih

nejčastěji ve třech, čtyřech lidech. Dvě pětiny, převážně mladí lidé do 25 let, navštěvují restaurace ve dvou. Pět procent návštěvníků chodí do restaurací sami, mezi tyto samotáře patří spíše muži a starší lidé. Naopak mezi milovníky větší společnosti najdeme spíše ženy.⁵⁴

V Praze je velmi vysoká návštěvnost restaurací – 92 % lidí sem chodí minimálně jednou za měsíc, 19 % i vícekrát do týdne. Aspoň jednou ročně navštíví restauraci 43 % místních obyvatel. I znovu je nutné připomenout o vysoké kvalitě nabízeného jídla, jelikož lidi, kteří jsou schopni utratit více hodnotí především: „Schopnost personálu poradit s výběrem vín, přijímání platebních karet, a jídlo bez použití polotovarů“.⁵⁵

4.2 Představení projektu

Po analýze trhu, kde se zcela jasně poukázalo na možnost vstupu je možné se věnovat samotnému představení projektu.

4.2.1 Shrnutí projektu

Praha má celou řadu regionů, které v poslední době zažívají velmi bouřlivý rozvoj, ačkoliv zde není vybudována celková infrastruktura související s odpočinkem. Jedná se zejména o region Horní Měcholupy nedaleko pražských Hájích, kde firma Central Group už postavila několik domů a v současné době staví další. Díky tomu dané městské části přibudou několik tisíc nových potenciálních zákazníků.

Projekt je založen na přesunutí koncepce Great American Cookies do českého prostředí. Prozatím se jedná o koncept, který v České republice nemá obdoby. Cílem konceptu je poskytnout nadprůměrný servis.

Plánuje se dosažení ČSH ve výši 400 tisíc Kč, vnitřního výnosového procenta ve výši 12 % a doby návratnosti nepřekračující sedm let.

⁵⁴ Průzkum: Jak často se stravují Češi v restauracích? *Hospodářské noviny*. [online]. 2017 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/podnikani/c1-56688950-jak-casto-jime-v-restauracich>

⁵⁵ ZÁVĚREČNÁ SOUHRNNÁ ZPRÁVA Průzkum potřeb zákazníků pro sektor GASTRONOMIE (CATERINGU). Praha: Ministertsvo pro místní rozvoj, 2010.

4.2.2 Marketing projektu

Marketing projektu bude zhodnocen ze tří úhlů pohledů – jedná se o výzkum konkurence, segmentace trhu, a nakonec popis propagace.

Konkurence

V regionu jsou celkem tři restaurace, které mohou být konkurenty podniku. První je Pivovar Hostivař. Jedná se o klasickou hospodu, která je zaměřena hlavně na pivo. Dále je zde z nalezení thajská a čínská restaurace Today. Právě majitel prostorů dané restaurace uvažuje o změně podnájemce, jelikož ten již nemá v plánu zůstat v jeho prostorách. Místo této restaurace může přijít právě zkoumaný podnik. Pak je zde sport bar Dobrá společnost, který poskytuje i možnost pronájmu místnosti. Dále zde existuje menší posezení v supermarketu Kaufland. Jedná se ale o velmi malé posezení, kde jsou k dispozici jenom čtyři stolky. Jak je vidět z výčtu konkurentů, není zde žádná restaurace určena jenom pro posezení, respektive kavárna nebo cukrárna. Plánuje se tady vybudování restaurace Boulevard v bezprostřední blízkosti menšího obchodního centra, která může být významným konkurentem zkoumaného podniku. Na druhou stranu půjde o klasickou bageterii, kdežto zkoumaný podnik se zaměřuje na prodej sušenek a na klasickou kavárnu.

Segmentace

Klíčovým segmentem by se měly stát rodiny s dětmi nebo maminky na mateřské dovolené, které by si přály strávit čas, ale nemají v zájmu jet na posezení na Chodov nebo do jiných obchodních center. Jedná se o potenciální skupinu, která je schopna strávit i více času posezením v kavárně. Na druhou stranu daná skupina bude vyžadovat mít dětský koutek na relativně vysoké kvalitě.

Propagace

Hlavní marketingovou součástí podniku bude reklama prostřednictvím sociálních sítí a vyhledavačů. Plánuje se využít Facebook pro lokální klientelu a zároveň vkontakte pro ruskou klientelu. Reklama bude založena na principu pay-per click. Reklama bude založena na důrazu na vysokou kvalitu jídla,

4.2.3 SWOT analýza

Silné stránky projektu jsou následující:

- Silný koncept osvědčený v zahraničí,
- Koupěschopná poptávka,
- Spolehnutí na zaškolení,
- Zahraniční know-how.

Daný koncept se výrazně osvědčil v zahraničí. Podnik dokázal, že jeho koncept je životaschopný a hledá možnosti otevření nových restaurací v Evropě. Nový projekt tak nezačne na zelené louce, ale bude schopen navázat na zkušenosti ze zahraničí.

V regionu je velmi koupěschopná poptávka, důvodem je to že se jedná o nové byty, které jsou daleko dražší, tudíž existuje předpoklad, že i lidi, kteří bydlí v dané lokalitě jsou finančně zabezpečeni na relativně vysoké úrovni.

Projekt nezačne zas až tak od samotného začátku, ale může se spolehnout na školení ze zahraničí. Proto nelze tvrdit, že podnikání začne od samé nuly. Další silnou stránkou je zahraniční know how, daný typ podnikání se osvědčil v zahraničí a přesně se ví, v čem mohou nastat chyby a jak se jich vyvarovat.

Slabé stránky projektu jsou představeny:

- Projekt je nový pro Českou republiku,
- Žádné zkušenosti s provozováním daného typu zařízení,
- Podnikání v pronajaté budově.

Slabou stránkou projektu je to, že daný koncept je zcela nový pro Českou republiku. Pochopitelně pokud se jedná o něco nového, tak to znamená, že daný projekt má celou řadu rizik, které nelze odhadnout ve fázi plánování.

Dále se má uvést, že budoucí majitel daného zařízení nemá větší zkušenosti s provozováním daného typu zařízení. Přitom právě praxe je hlavním základem úspěchu na trhu. Dá se doufat, že se to odstraní s určitou dobou.

Poslední slabou stránkou je podnikání v pronajaté budově, jedná se o významné omezení, jelikož s tím je spojeno riziko nuceného vystěhování po uplynutí doby smlouvy.

Příležitosti projektu jsou tyto:

- Rychle rostoucí česká ekonomika,
- Nízká konkurence v okolí,
- Rychle rostoucí počet obyvatel v lokalitě.

Hlavním příležitostí je bezesporu rychle rostoucí česká ekonomika, která je zjevnou zárukou koupěschopného obyvatelstva. Jak vyplynulo z výzkumu trhu, veškeré makroekonomické údaje za Českou republiku jsou v naprostém pořádku.

Prozatím je velmi nízká konkurence v okolí, v podstatě podnik prozatím nemá žádného přímého konkurenta. Může to znamenat rychle dosažení návratnosti vložených prostředků.

V dané lokalitě velmi rychle roste počet potenciálních zákazníků. Je to spojeno s výstavbu nových domů určených pro přímé bydlení lidí. Proto lze předpokládat, že počet potenciálních obyvatelů i nadále poroste.

Nakonec podnik musí počítat s určitými hrozbami, které jsou představeny tímto:

- Návrat krize z roku 2007/2008,
- Špatný odhad poptávky/cílového segmentu,
- Posílení konkurence.

První hrozba přímo vyplývá z ekonomické situace české ekonomiky. Sice české hospodářství dokázalo se dostat z krize, jenomže je zcela patrné, že krize se může vrátit, zejména v souvislosti s problémy v zemích EU.

Dalším rizikem je špatný odhad poptávky. Může se totiž zcela něžně stát, že projekt se nebude těšit poptávce ze strany potenciálních zákazníků. Ve výsledku tedy nedokáže dosáhnout požadovaných tržeb.

Rychle rostoucí městská část může být i místem, které dokáže nalákat další konkurenci. Ve výsledku tedy podniku významně klesnou tržby a investice nebude natolik přínosná, jak se předpokládalo ve fázi plánování.

4.2.4 Prvotní investice

Finanční stránka podnikatelského plnu bude představena pomocí prvotních investic a rovněž na základě měsíčních nákladů a výnosů, které budou spojeny se zvoleným projektem.

Prvotním poplatkem je samotný poplatek poskytovateli franšizy: „*Vstupní franšizový poplatek dělá 25 tisíc dolarů. Franšize se pak odvádí 8 % z příjmů. Celkové náklady na založení jedné pobočky firma odhaduje na 167 tisíc až 297 tisíc dolarů, tedy na 3,4 milionu až 6 milionů korun*⁵⁶.“ Pak je možné výši těchto nákladů porovnat se skutečným odhadem uvedeným v tabulce č. 3.

Tabulka 3. Stavební práce

Položka	Součet
Zednické práce	180 000
Dlažba+obklady	170 000
Bourací práce	80 000
Malířské práce	80 000
Instalatérské práce	30 000
Elektroinstalace	30 000
Topná tělesa	15 000
Ostatní materiál	15 000
Ostatní práce	15 000
Pronájem kontejnerů	10 000
Uklízení	10 000
Součet	635 000
10 % od sumy	63 500
Výsledná suma	698 500

Zdroj: vlastní odhad

⁵⁶ 5 nových fastfoodů, které míří do Čech. Víme, kolik stojí otevření pobočky. *Podnikatel.cz*. [online]. 2017 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/5-novych-fastfoodu-ktere-miri-do-cech-vime-kolik-stoji-otevreni-pobocky/>

Stavební práce nejsou zas až tak velkou položkou, jelikož restaurace bude otevřena v již hotových prostorách, bude nutné provést totiž spíše kosmetické úpravy nežli vybudovat celou místnost od začátku.

Dalším velkým výdajem je vybavení provozovny, které bylo rovněž sestaveno spolu s odborníkem – viz tabulka č. 4.

Tabulka 4. Interiér provozovny

Položka	Součet
Úprava interiéru dle požadavků	100 000
Stoly	90 000
Sedačky	80 000
Sklenice+talíře apod.	40 000
Pokladna	15 000
Součet	325 000
10 % od sumy	32 500
Výsledná suma	375 500

Zdroj: vlastní odhad

Dále již jenom zbývá dát dohromady výše uvedené informace do jedné tabulky – viz tabulka. 5. Největším výdajem jsou v tomto případě stavební práce. Další hlavní položkou nákladů související s otevřením je platba licence, která již byla zmíněna výše. Celkové vybavení kuchyně bude podle odborníka stát přibližně 300-400 tisíc Kč. Je nutné uvést, že vybavení nebude tak drahé, zejména s potazem na to, že se v podniku nebude klasicky vařit. Počítá se s nákupem auta pro běžné nákupy. Je zapotřebí mít i vlastní webové stránky, které rovněž činí významné procento. Následující položkou jsou právní poplatky spojené s otevřením provozovny – právníkům, státní poplatky související s otevřením živnosti apod. Jak je zřejmé, náklady na otevření podniku jsou ve výši 2,5 milionů Kč.

Jedná se o náklady, které jsou nižší v porovnání s tím, co bylo avizováno výše. Důvodem jsou relativně nízká úroveň stavebních prací – jak již bylo uvedeno výše, prostor, kde bude otevřen podnik, je bývalou restaurací.

Tabulka 5. Výčet prvotních nákladů na otevření restaurace

Položka	Součet
Stavební práce	698 500
Platba licence	500 000 ⁵⁷
Vybavení kuchyně	400 000
Interiér provozovny	375 500
Auto	200 000
Webové stránky	40 000
Otevření podniku (právní poplatky, živnost apod.)	20 000
Součet	2 234 000
Neočekávané výdaje – 10 %	223 400
Výsledná suma	2 457 400

Zdroj: vlastní odhad

4.2.5 Provozní náklady a výnosy

V rámci provozních nákladů první místo zaujímají náklady na obsluhu – viz tabulka č. 6. V rámci zkoumaného podniku se bude jednat o uklízečky a pracovníci kuchyně a běžné obsluhy. Předpokládá se nutnost mít dvě uklízečky a pět pracovníků obsluhy. Všichni budou zaměstnání na základě klasické pracovní smlouvy, totiž je zapotřebí počítat s povinnými sociálními a medicínskými odvody ve výši 33 % ze mzdy. Jak je zřejmé, ve zkoumaném podniku, se nepředpokládá účast šéf kuchaře, což je zcela logické, jelikož podnik je fast food typu a zde není zapotřebí mít zkušené kuchaře, důležité je spíše mít personál, který se řídí pokyny vedení. Dále se zde nepředpokládá nutnost vydávat mzdy vedení podniku, jelikož vedení je zároveň i majitelem. Ve výsledku tedy měsíční náklady mají činit 183 540 Kč – viz tabulka č. 6.

Tabulka 6. Mzdové náklady

Položka	Mzda	Sociální a zdravotní odvody – 33 %	Potřebný počet zaměstnanců	Suma
Uklízečka	19 000	6 270	2	50 540
Pracovníci kuchyně a obsluhy	20 000	6 600	5	133 000

Zdroj: vlastní odhad

Dále je možné vytvořit celkovou tabulku udávající náklady podniku na měsíc – viz tabulka č. 7. Tabulka včetně výše jednotlivých nákladů byla konzultována s externím poradcem. Jedná se o náklady režijního charakteru, tedy jde o náklady, jejichž výše nezávisí na objemu produkce. Jediné, co se má vysvětlit je výše licence. Ta je variabilním nákladem

⁵⁷ Výše licence je odvíjena od kursu USD, tato výše je počítána kursem 20 Kč/1 USD

vycházejícím z výše tržeb, která bude vysvětlena dále. Ve výsledku se dospělo k závěru, že tržby se budou pohybovat ve výši 9 360 tisíc Kč za rok, což dává $0,08 \cdot 780\,000 = 62\,400$ Kč za rok.

Tabulka 7. Celkové náklady na provoz

Položka	Součet – měsíc	Součet – rok
Mzdové náklady	183 540	2 202 480
Nájem	80 000	960 000
Platba licence ⁵⁸	62 400	748 800
Plyn	30 000	360 000
Voda	20 000	240 000
Topení	15 000	180 000
Elektrina	15 000	180 000
Marketing	10 000	120 000
Vedení účetnictví	7 000	84 000
Odvoz odpadu	5 000	60 000
Běžné opravy	5 000	60 000
Telefon	2 000	24 000
Pohonné hmoty	2 000	24 000
Internet	500	6 000
Součet	437 440	5 249 280
Neočekávané výdaje – 10 %	43 744	524 928
Výsledná suma	481 184	5 774 208

Zdroj: vlastní odhad

V prostorách restaurace Today je možné mít přibližně dvacet stolů. Předpokládá se, že jeden člověk utratí za jedno posezení přibližně 250 Kč. Jedná se o výše, která je výrazně liší, nežli bylo uvedeno v rámci výzkumu trhu, kde se avizovala částka 500 Kč. Na druhou stranu je lepší počítat z nižší ziskovosti, a to z důvodu opatrnosti. Dalším předpokladem je to, že během dne dojde k celkové obměně lidí za stolem během jednoho dne ve výši čtyřikrát. Pochopitelně nelze se domnívat, že restaurace bude zaplněna na sto procent. Proto se vyjde ze zaplněnosti restaurace ve výši 65 %. Za jedním stolem budou v průměru sedět dva lidi. Průměrný počet dní v měsíci je 30. Ve výsledku je tedy výpočet následovný: $20 \cdot 250 \text{ Kč} \cdot 4 \cdot 65 \% \cdot 30 \cdot 2$. Výsledná měsíční tržba je tedy 780 000 Kč. Roční tržba je tedy ve výši 9 360 000 Kč.

Kromě toho se má počítat i s výši variabilních jednicových nákladů nutných pro dosažení tržeb. Podle odborníka, který pomáhal zpracovat daný plán, marže v daném odvětví je ve

⁵⁸ Výše ročního poplatku je ve výši 8 % od tržeb, poplatek je spočítán na základě kursu 20 Kč/1USD

výši 60 %, jinými slovy 40 % je výše nákladů. Jinými slovy výše nákladu na jednu útratu je $0,4 \cdot 250$, což je 80 Kč. Další výpočet je shodný s předchozím – tedy $20 \cdot 80 \text{ Kč} \cdot 4 \cdot 65 \% \cdot 30 \cdot 2$, což ve výsledku dává 249 600 Kč za měsíc nebo 2 995 200 Kč za rok.

4.2.6 Řízení lidských zdrojů a organizační struktura

Jak již vyplynulo z popisu projektu, v čele firmy bude generální manažer. Jedná se zároveň i o majitele podniku. Díky tomu je zajištěna velmi rychlá aplikace možných změn, jelikož vlastnictví je spojeno s řízením. Tato osoba bude mít odpovědnost především za strategický rozvoj podnikání, bude ale řídit i operativní úroveň.

Snahou manažera bude zavést co nejvíce komunikace mezi jednotlivými členy týmu, aby vztahy v kolektivu byly velmi blízké. Navíc důrazem v rámci řízení lidských zdrojů bude vzájemná pomoc. K tomu budou určeny i team buildingy. Přitom team buildingy nebudou provozovány formou jednoduchého posezení ve svém baru, ale budou zaměřeny tematicky.

Další součástí týmu jsou pomocní pracovníci, kteří budou pracovat především na úklidu a na jednoduchých manuálních pracích.

Organizační struktura podniku bude velmi jednoduchá – jedná se o manažera, který je zároveň i majitelem a zaměstnancem. Organizační struktura je tedy velmi plochá. Do budoucnosti se plánuje mít i vedoucího směny, který bude mít lepší plat, avšak i více odpovědností.

4.3 Doporučení či zamítnutí možnosti investice

Po vytvoření základního představení trhu je možné se věnovat jeho doporučení nebo zamítnutí z pohledu finančních ukazatelů. Vyjde se z předpokladu, že životnost projektu je 10 dní, tedy během deseti dní po uvedení podniku do provozu se nebude očekávat vynaložení dalších významných výdajů.

4.3.1 Cash flow

Prvním ukazatelem je statický ukazatel cash flow. Pro zjednodušení se bude předpokládat, že neexistuje časové rozlišení mezi výnosy a příjmy, respektive mezi náklady a výdaje.

Dále se bude předpokládat, že podnik neodvádí DPH. Pochopitelně se jedná o velmi zjednodušující předpoklad založený na zjednodušení dalších výpočtů.

Příjmy podniku již byly určeny ve výši 9 360 tis. Kč. Režijní náklady za předpokladu dosažení této výše tržeb jsou ve výši 5 774 208 Kč, jednicové náklady se pohybují ve výši 2 995 200 Kč za rok. Cash flow je tedy ve výši 590 592 Kč. Daň z toho je ve výši 124 024 Kč, tedy čistý cash flow z dané operace je 466 568 Kč. Výsledek daného výpočtu je jednoznačný – investice je vhodná pro realizaci.

4.3.2 Doba návratnosti

Dalším v pořadí ukazatelem je doba návratnosti. Jedná se o další ukazatel, který má vyloženě statický charakter. Jeho výhodou je ale možnost rychlého výpočtu a zároveň i snadnost prezentace obdržených výsledků.

Doba návratnosti je v podstatě podíl hodnoty investice a průměrného ročního zisku nebo cash flow podniku. Ve výsledku se obdrží počet let nutných pro pokrytí dané investice. Tento ukazatel je tedy měřen v letech.

Jak již bylo uvedeno výše, průměrný čistý roční cash flow je ve výši 466 568, náklady na založení podniku jsou ve výši 2 457 400 Kč, výsledek je tedy podíl druhé a první veličiny, což dává 5,2. Takže investice se vrátí po uplynutí pěti let.

4.3.3 ČSH

Prvním ukazatelem sloužícím pro výpočet dynamických metod je čistá současná hodnota. Jedná se o ukazatel založený na určení diskontovaných peněžních toků. Pro účely této práce se vypočte jak čistá současná hodnota pomocí vzorce, tak i čistá současná hodnota určena pomocí Excel. Ruční výpočet je založen na následujícím vzorci:

$$\text{ČSH} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{CF}_t}{(1+r)^t} - \text{IN},$$

kde: ČSH – čistá současná hodnota investice, CF_t – cash-flow v období t, r – podniková diskontní míra, t – období 1 až n, n – doba životnosti investice, IN – hodnota investičního nákladu.

Vyjde se z předpokladu, že úroková míra je ve výši 10 %. Za těchto údajů je dle funkce NPV v Excelu čistá současná hodnota projektu ve výši 372 235 Kč. Dále byl proveden i

ruční výpočet čisté současné hodnoty – viz tabulka č. 8. V nulovém roce dochází jenom k vydání peněz, tudíž čistý peněžní tok je záporný. Dále se předpokládá zachování peněžního toku v avizované výši. Pochopitelně se jedná o pesimistický odhad vývoje situace, v případě spokojenosti zákazníků dojde k růstu tržeb. Jak je zřejmé, na konci desetiletého období čistá současná hodnota je ve výši 409 458 Kč.

Tabulka 8. Ruční výpočet čisté současné hodnoty

	0	1	2	3	4	5
Cash flow	-2 457 400	466 568	466 568	466 568	466 568	466 568
Diskontovaný cash flow		424 153	385 593	350 539	318 672	289 702
Suma diskontovaného cash flow						
Čistá současná hodnota						

	6	7	8	9	10
Cash flow	466 568	466 568	466 568	466 568	466 568
Diskontovaný cash flow	263 365	239 423	217 657	197 870	179 882
Suma diskontovaného cash flow					2 866 858
Čistá současná hodnota					409 458

Zdroj: vlastní výpočty

Výsledek vyhodnocení investice dle čisté současné hodnoty je tedy zřejmý – jak ruční výpočet, tak i výpočet pomocí funkce NPV v Excelu jednoznačně poukázaly na vhodnost přijetí investice.

4.3.4 VVP

Vnitřní výnosové procento má shodný výpočet jak i čistá současná hodnota, jde ale o určení čisté současné hodnoty na nulové úrovni:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - IN$$

Tento ukazatel je možné spočítat v Excelu i ručně. V excelu se jedná o funkci IRR, ruční výpočet je následovný:

$$VVP = i_n + \left[\frac{\check{C}SH_n}{(\check{C}SH_v + \check{C}SH_n)} \right] \cdot (i_v - i_n),$$

kde VVP – vnitřní výnosové procento, $\check{C}SH_n$ - čistá současná hodnota při nižším úroku, $\check{C}SH_v$ - čistá současná hodnota při vyšším úroku, i_n - nižší úroková míra, i_v - vyšší úroková míra.

Dle funkce IRR v Excelu je vnitřní výnosové procento ve výši 13,75 %. Pro ruční výpočet je zapotřebí dopočítat výši čisté současné hodnoty ručně. Bylo rozhodnuto zvolit vyšší procento, tedy 12 %. Za těchto podmínek a ručního výpočtu čisté současné hodnoty vyjde její výše v hodnotě 178 813 Kč. Po dosazení do výše uvedeného vzorce se obdrží hodnota 11,39 %. Jak ruční, tak i excelový výpočty jsou shodné.

Dle ukazatele vnitřního výnosového procenta je investice vhodná pro realizaci, a to z několika důvodů. Zaprvé je jeho výše daleko nad hodnotou inflace. Zadruhé, jak výsledek ručního výpočtu, tak i excelového výpočtu vnitřního výnosového procenta jsou vyšší nežli předpokládaných 10 % nákladů. A zatřetí zhodnocení peněz formou investování do projektu restaurace je daleko vyšší nežli alternativní uložení peněz v bance.

4.4 Scénáře a celkové zhodnocení plánu

Po provedení celkové analýzy je zcela na místě přistoupit ke tvorbě scénářů. Daná část bakalářské práce bude založena na předpokladu, že kromě již uvedeného scénáře budou existovat dva scénáře navíc, a těmi jsou optimistický a pesimistický scénáře. Jinými slovy optimistický scénář bude znamenat, že se situace bude vyvíjet lépe, nežli se předpokládalo a pesimistický scénář je situace, při které se situace naopak bude vyvíjet hůře, nežli se předpokládalo.

Výše uvedený text bude tedy pojat jako neutrální scénář vývoje situace, tedy situace, která je nejvíce pravděpodobná. Pro zachování integrity a konzistence postup a metodika výpočtu jednotlivých ukazatelů zůstanou stejné.

Dle doporučení poradce, který pomáhal vytvářet danou bakalářskou práci veškeré scénáře jsou závislé na návštěvnosti restaurace. Podle jeho názoru zpravidla výše prvotních nebo provozních nákladů se moc nemění a není zas až tak kritická pro podnik působící v oblasti gastronomie – zde je možné očekávat odchylku ve výši maximálně 30-50 % od celkového obrátu. Daleko důležitější je ale podle něj výše tržeb, která přímo závisí od návštěvnosti

restaurace. V případě sebemenší odchylky návštěvnosti, podnik je dle jeho názoru výrazně ohrožen.

Podle jeho názoru je nutné zajistit především to, aby lidé začali chodit do podniku, teprve posléze na to bude navazovat objem útrat. Pokud podnik zajistí dostatečný počet lidí, automaticky to zvýší i tržby podniku. Klíčové je to, aby se zákazník cítil pohodlně v zařízení a byl spokojen. Pokud to bude zajištěno, začne i více utrácet.

Je nutné připomenout, že v předchozí části práce se počítalo s tím, že průměrná zaplněnost restaurace je 65 %. U pesimistického vývoje situace se vyjde tedy z toho, že zaplněnost restaurace dosáhne jenom 55 %. U optimistického se vyjde z toho, že obměna lidí dosáhne výši 75 %. Jinými slovy odchylka je ve výši deseti procent od předpokládané hodnoty. Deset procent není málo pro gastronomické zařízení, v dalším testu se uvede důvod dané situace.

Výpočet tržeb je pro pesimistickou variantu následovný:

$20 \cdot 250 \text{ Kč} \cdot 4 \cdot 55 \% \cdot 30 \cdot 2$. Výsledná měsíční tržba je v případě pesimistické varianty tedy 660 000 Kč. Roční tržba je tedy ve výši 7 920 000 Kč.

Variabilní náklady jsou v případě pesimistické varianty následující:

$20 \cdot 80 \text{ Kč} \cdot 4 \cdot 55 \% \cdot 30 \cdot 2$, ve výsledky tedy vyjde 211 200 Kč. Ročně se to rovná 2 534 400 Kč. Už jenom na první pohled je zřejmé, že se podnik dostává do případné ztráty v případě poklesu návštěvnosti jenom o deset procent. Takže i tak malý pokles návštěvnosti je zcela drastický pro zkoumaný podnik.

U optimistické varianty jsou roční tržby následující:

$20 \cdot 250 \text{ Kč} \cdot 4 \cdot 75 \% \cdot 30 \cdot 2$, měsíční tržba je tedy ve výši 900 000 Kč. Roční tržba je ve výši 10 800 000 Kč. Variabilní náklady na provoz jsou následující:

$20 \cdot 80 \text{ Kč} \cdot 4 \cdot 75 \% \cdot 30 \cdot 2$, výsledek je 288 000 Kč, roční variabilní náklady jsou ve výši 3 456 000 Kč.

Roční cash flow (hrubý zisk) v případě pesimistické varianty je ve výši: 7 920 000 Kč (roční tržba) - 2 534 400 Kč (roční variabilní náklad) - 5 774 208 Kč (roční fixní náklad) = - 388 608 Kč, je tedy vidět, že projekt není vhodný pro realizaci, jelikož dokonce hrubý cash flow (do odečtení daně) je záporný. Další výpočet – tedy doba návratnosti, ČSH a

VVP nemají smysl. Již na samotném začátku výpočtů je tedy jasné, že investice nestojí za provedení. Dle pesimistického vývoje situace již v prvním kroku výpočtu přijatelnosti investice je nutné projekt zcela zamítnout.

V případě optimistické varianty je ovšem situace odlišná, hrubý cash flow (hrubý zisk) je v tomto případě následující: 10 800 000 Kč (roční tržba) – 3 456 000 Kč (roční variabilní náklad) - 5 774 208 Kč (roční fixní náklad) = 1 569 792. Dále můžeme pokračovat ve výpočtech daně, ta je ve výši 19 %, což je 298 261 Kč. Čistý zisk (cash flow) je tedy ve výši 1 271 531 Kč. Proto lze pokračovat s výpočtem doby návratnosti a dynamických ukazatelů návratnosti.

Doba návratnosti v případě optimistické varianty je následující: 2 457 400 Kč/1 271 531 Kč = 1,93. Jinými slovy, již po dvou letech se vložená investice vrátí. Dle funkce NPV v Excelu vyjde čistá současná hodnota ve výši 4 868 734 Kč, dle funkce IRR v Excelu je vnitřní výnosové procento ve výši neuvěřitelných 50,90 %.

Postup ručního výpočtu ČSH je shodný z předchozím – viz příklad výpočtu ČSH v předchozí kapitole. Jak je zřejmé z tabulky č. 9 ve výsledku se obdrží číslo 5 335 608 Kč.

Tabulka 9. Ruční výpočet čisté současné hodnoty – optimistická varianta

	0	1	2	3	4	5
Cash flow	-2 457 400	1 271 531	1 271 531	1 271 531	1 271 531	1 271 531
Diskontovaný cash flow		1 155 937	1 050 852	955 320	868 473	789 521
Suma diskontovaného cash flow						
Čistá současná hodnota						

	6	7	8	9	10
Cash flow	1 271 531	1 271 531	1 271 531	1 271 531	1 271 531
Diskontovaný cash flow	717 746	652 496	593 179	539 253	490 230
Suma diskontovaného cash flow					7 813 008
Čistá současná hodnota					5 355 608

Zdroj: vlastní výpočty

Postup ručního výpočty vnitřního výnosového procenta je shodný s předchozím výpočtem, tedy základní (nižší) sazbou je 10 % a zvýšená sazba je 12 %. V tomto případě čistá současná hodnota při 12 % bude ve výši 4 727 034 Kč. Ve výsledku se obdrží číslo 11,06 %, což bude vnitřní výnosové procento. Jak je vidět, na rozdíl od neutrální varianty existuje významná odchylka od výpočtu VVP pomocí Excelu. Lze to vysvětlit zejména

odlišnou metodikou – excel je založen na výpočtu VVP jako spojité veličiny a ruční výpočet spíše zahleňuje diskrétní veličiny.

Na konci je možné vytvořit celkové shrnutí formou tabulky č. 10:

Tabulka 10. Výsledek zhodnocení přijatelnosti investice

	Pesimistická varianta	Neutrální varianta	Optimistická varianta
Cash flow (čistý zisk)	- 388 608	466 568	1 271 531
Doba návratnosti	-	5,2	1,93
ČSH Excel	-	372 235	4 868 734
ČSH ručně	-	409 458	5 355 608
VVP Excel	-	13,75 %	50,9 %
VVP ručně	-	11,39 %	11,06 %

Zdroj: vlastní výpočty

Na konci práce je možné udělat celkové shrnutí. Projekt jednoznačně stojí za realizaci – analýza scénářů ukázala na to, že v případě dvou ze tří zvolených variant vývoje projekt bude velice úspěšný. Na druhou stranu je nutné poukázat i na velmi silnou citlivost zkoumaného projektu – v podstatě v případě nejmenší změny návštěvnosti restaurace – poklesu jenom o deset procent – je vidět katastrofální propad v ziskovosti a projekt se stává zcela bezvýznamným.

Z pohledu generování příjmů se jedná o projekt, který je značně likvidní – naprosto všechny platby se v podniku odehrávají v hotovosti, takže v žádném případě podniku nehrozí krize likvidita. Rizikem je ale v tomto případě časová sladěnost příjmů a výdajů – v případě restaurace odchozí platby se neuskutečňují příliš často avšak jsou větší, kdežto v případě příchozích plateb se jedná zpravidla o malé částky, které ale podnik dostává denně.

Doba návratnosti zkoumaného podniku je vhodná – v podstatě, pokud se udělá aritmetický průměr doby návratnosti neutrální a optimistické varianty, dospěje se k závěru, že se investice vrátí do čtyř let.

Výpočty čisté současné hodnoty v Excelu a ruční výpočty se shodují. Je ale nutné upozornit na velký rozptyl hodnot – výsledek optimistické varianty je dvanáctkrát větší nežli pesimistické, což vypovídá o silné volatilitě projektu.

Pokud se jedná o zhodnocení vnitřního výnosového procenta, tak je nutné uvést, že ten převyšuje jak hodnotu inflace, tak i hodnotu sazby, kterou lze dostat za peníze uložené do

banky nebo do státních dluhopisů – zde nelze dostat ani tři procenta za uloženou částku. Navíc i uložení peněz na burze formou koupě akcií se prozatím nejeví vhodné. Jedinou alternativou vloženým penězům se tak stává nákup komodit nebo investování do alternativních aktiv. Právě proto se lze domnívat, že investor při zvažování o možnostech investování se bude přiklánět spíše k danému projektu.

5 Závěr

Předkládaná bakalářská práce byla věnována tématu, které hraje významnou roli v dnešní době, jedná se o zhodnocení investice formou otevření podniku se zaměřením na koncept franchisingu. Podnikání v oblasti gastronomie je velmi rizikovým, avšak se má počítat s tím, že daný typ podniku může být, za splnění určitých podmínek, velice přínosným.

Krise a následná recese z roku 2007/2008 je již u konce, jak vyplynulo z výzkumu a lidé začínají více utrácet. Samotná vnitřní poptávka je na českém trhu velmi silná a neustále posiluje – na rozdíl od evropských zemí, zejména její jižní části, české ekonomice nehrozí v žádném případě recese. Navíc založení podniku a následná administrativní náročnost není zas až tak velká. K tomu přispívá i velice stabilní politické prostředí státu. Ve výsledku jsou vybudovány veškeré předpoklady pro úspěšnost zkoumaného projektu.

V rámci bakalářské práce se poukázalo na hlavní důvody aplikace konceptu franchisingu. Jedná se o možnost využití zkušeností a know-how daleko zkušenějšího partnera. Díky relativně malému poplatku příjemce franchisingu dostává do rukou de facto hotové podnikání. Jeho účelem tedy zůstává jenom řízení běžného provozu – příjem a zaškolení zaměstnanců, řízení finančních toků apod. Franchisingu je tedy schopen odstranit celou řadu významných rizik. I na straně poskytovatele to má výhodu – ten nemá vyloženě provozní problémy, ale pracuje na zlepšení aktuálního stavu a na strategii. Na základě těchto argumentů je možné tvrdit, že první dílčí cíl – vypracování literární rešerše týkající se zejména franchisingu a podnikatelského záměru – je možné považovat za splněný.

V rámci další části se poukázalo zaprvé na to, že české prostřední je velmi vhodné pro podnikání v oboru – zde je velmi stabilně rostoucí ekonomika, je možné vypořádat trvalý růst mezd a výdajů, a to za předpokladu nízké nezaměstnanosti. Češi chodí relativně často do restaurací a utrácí zde nemalé částky. Navíc konkurence v místě chystaného otevření podniku je velmi nízká a zároveň platí i vysoká konkurenceschopnost obyvatel. Právě proto lze tvrdit, že druhá dílčí cíl – zhodnocení českého trhu z hlediska otevření nové restaurace – je možné považovat za splněný.

Koncept restaurace je založen na posezení v kavárně s naprosto výjimečným produktem, který se osvědčil v zahraničí. Dospělo se k jednoznačnému závěru, že projekt je vhodný pro realizaci – průměrný čistý roční cash flow je ve výši 466 568 Kč, doba návratnosti je

pět let, ČSH je ve výši 372 235 Kč anebo 409 458 Kč (v závislosti na způsobu výpočtu) a vnitřní výnosové procento je ve výši 13,75 % nebo 11,39 % (rovněž v závislosti na způsobu výpočtu). Právě proto i poslední dílčí cíl práce – určení návratnosti vložené investice – je možné považovat za splněný.

Daná bakalářská práce obsahovala vytvoření podnikatelského záměru a jeho důkladné zhodnocení v českých podmínkách. Projekt jednoznačně je vhodný k realizaci a dokáže zhodnotit peníze investorů. Z toho důvodu lze tvrdit, že i celkový cíl dané práce – vytvořit podnikatelský záměr založený na provozování restaurace, a to na základě franchisingového typu – je možné považovat za splněný.

Bakalářská práce je určena pro široký okruh čtenářů zajímajících se o podnikatelský záměr. Výsledky práce tedy mohou být využity v projektech zaměřených na podnikání v oblasti gastronomie.

Seznam použité literatury

- 1) 5 nových fastfoodů, které míří do Čech. Víme, kolik stojí otevření pobočky. *Podnikatel.cz*. [online]. 2017 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/5-novych-fastfoodu-ktere-miri-do-cech-vime-kolik-stoji-otevreni-pobocky/>
- 2) ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. Česká asociace franchisingu. *Czech-franchise.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/>
- 3) ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. Jak se stát členem. *Czech-franchise.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/jak-se-stat-clenem>
- 4) Češi v restauracích utratí 500 Kč, místo rezervují na poslední chvíli. *iDNES.cz*. [online]. 2017 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/rezervace-v-restauracich-0h3-/ekonomika.aspx?c=A140127_112948_ekonomika_fih
- 5) Databáze. *Česká národní banka*. [online]. 2017 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZUR06&z=T&f=TABULKA&katalog=30847&c=v3~8__RP2011
- 6) Evropský kodex etiky franchisingu. *Franchising.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/8/evropsky-kodex-etiky-franchisingu/>
- 7) FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Praha: Albatros Media, 2016. ISBN 9788026602606.
- 8) HDP, národní účty. *Český statistický úřad*. [online]. 2017 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty
- 9) Chození do dobré restaurace je jako chození do divadla, říká Ondřej Slanina. *Metro.cz*. [online]. 2017 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: http://www.metro.cz/chozeni-do-dobre-restaurace-je-jako-chozeni-do-divadla-rika-ondrej-slanina-1lr-/spolecnost.aspx?c=A170112_161908_metro-spolecnost_lam
- 10) JANSEN, Julie. *Nevím, co chci, ale rozhodně ne tohle: praktický průvodce na cestě k povolání vašich snů*. Přeložil Alena BREUEROVÁ. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-448-6.
- 11) MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní obchodní operace: 6., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2014, 256 s. ISBN 9788024748740.
- 12) POLÁCH, Jiří. *Reálné a finanční investice*. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvi, 263 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-436-0.
- 13) POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009, 233 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2974-9.
- 14) Průzkum: Jak často se stravují Češi v restauracích? *Hospodářské noviny*. [online]. 2017 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/podnikani/c1-56688950-jak-casto-jime-v-restauracich>
- 15) RADOVÁ, Jarmila. *Finanční matematika pro každého: příklady*. 2., přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Finance (Grada). ISBN 9788024735849.
- 16) REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 760 s. Partners. ISBN 978-80-247-3671-6.

- 17) RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, 2012, 296 s. ISBN 9788024780375.
- 18) ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.
- 19) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024746449.
- 20) SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- 21) SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- 22) SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.
- 23) SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2011, 480 s. ISBN 9788024775289.
- 24) TULPA, Aleš. Aktuální stav a trendy ve franchisingu u nás a ve světě. *Pravniprostor.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/ostatni-pravo/aktualni-stav-a-trendy-ve-franchisingu-u-nas-a-ve-svete>
- 25) VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024750378.
- 26) VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-802-4743-721.
- 27) ZÁVĚREČNÁ SOUHRNNÁ ZPRÁVA Průzkum potřeb zákazníků pro sektor GASTRONOMIE (CATERINGU). Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2010.