



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE FIRMY

ENTREPRENEURIAL INTENTION OF BUSINESS DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. TOMÁŠ SOUČEK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. JAN SOLAŘ, CSc.

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Souček Tomáš, Bc.

Řízení a ekonomika podniku

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

Podnikatelský záměr rozvoje firmy

v anglickém jazyce:

Entrepreneurial Intention of Business Development

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace.

Návrh přístupu k řešení a zhodnocení očekávaných přínosů.

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BLACKWELL, E. Podnikatelský plán. Praha: Readers International Prague, 1993. 134 s. ISBN 80-901454-1-8.

KEŘKOVSKÝ, M. Podnikatelský projekt (Entrepreneurial Project). 6. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2002. 53 s. ISBN 80-86510-51-4.

KORÁB, V. a MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

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

KORÁB, V.-PETERKA, J.-REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press,a.s., 2007. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jan Solař, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

LICENČNÍ SMLOUVA

POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Bc. Tomáš Souček
Bytem: Náměstí Míru 468, 37881, Slavonice
Narozen/a (datum a místo): 30.5.1981, Krnov

(dále jen "autor")

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská
se sídlem Kolejní 2906/4, 61200 Brno 12
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:
doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

(dále jen "nabyvatel")

Článek 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
- diplomová práce
- bakalářská práce

jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Podnikatelský záměr rozvoje firmy

Vedoucí/školitel VŠKP: doc. Ing. Jan Solař, CSc.

Ústav: Ústav managementu

Datum obhajoby VŠKP:

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v:

- tištěné formě - počet exemplářů 1
- elektronické formě - počet exemplářů 1

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2
Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3
Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....

Nabyvatel

.....

Autor

Autor: Bc. Tomáš Souček
Název závěrečné práce: Podnikatelský záměr rozvoje firmy
Název v angličtině: Entrepreneurial Intention of Business Development
Ústav: Ústav managementu
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jan Solař, CSc.
Rok obhajoby: 2008

Anotace

Diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského záměru rozvoje společnosti. Na základě analýzy současného stavu podniku a jeho okolí byla navržena strategie dalšího rozvoje. Jedná se o komplexní řešení, které by mělo pomoci ke zvýšení obrátů společnosti, upevnění dobrého jména podniku a posílení pozice na trhu.

Annotation

Master's thesis is focused on a presentation of entrepreneurial intention of business development. The strategy of business development is based on the analysis of current situation of the company and its environment. It is about a complex solution which should help to the growth of turnover, strengthen of mark of company and stabilize the market position.

Klíčová slova: podnikatelský plán, strategie, rozvoj podniku, finanční analýza, hospodaření společnosti, franchisa, franchisant, franchisor

Key words: entrepreneurial intention, strategy, business development, financial analysis, economy, franchising, franchisee, franchiser

Bibliografická citace mé práce:

SOUČEK, T. Podnikatelský záměr rozvoje firmy. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 93 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Jan Solař, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího diplomové práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 1. května 2008

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat doc. Ing. Janu Solařovi, CSc. za odborné vedení při vypracování této diplomové práce, jeho cenné rady a připomínky. Dále chci poděkovat zástupcům společnosti za poskytnutí potřebných informací.

Obsah

ÚVOD	6
1 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉHO PODNIKU A CÍLE PRÁCE	7
1.1 Historie podniku.....	7
1.2 Předmět činnosti podniku.....	9
1.3 Organizace podniku.....	10
1.4 Stručné hodnocení současného stavu rozvoje firmy	11
1.5 Vymezení problému a stanovení cílů diplomní práce.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ, NOVÉ POZNATKY Z LITERATURY	13
2.1 Podnikatelský plán	13
2.1.1 <i>Struktura podnikatelského plánu</i>	14
2.1.2 <i>Desatero podnikatelského plánu</i>	17
2.2 Tvorba strategie podniku.....	18
2.2.1 <i>Analýza celkového prostředí podniku</i>	19
2.2.2 <i>Vnitřní analýza firmy</i>	23
2.2.3 <i>Formulace strategie</i>	23
2.3 Teorie franchisingu	25
2.3.1 <i>Fungování franchisového systému</i>	27
2.3.2 <i>Přednosti a možnosti franchisingu</i>	27
2.3.3 <i>Slabiny a riziková místa franchisingu</i>	29
2.3.4 <i>Založení franchisového podniku</i>	30
2.3.5 <i>Obsah franchisové smlouvy</i>	34
2.3.6 <i>Desatero rad pro franchisory</i>	35
2.3.7 <i>Franchising v České republice</i>	37
3 ANALÝZA PROBLÉMU A NÁVRH PŘÍSTUPU K ŘEŠENÍ	39
3.1 Finanční analýza podniku.....	39
3.1.1 <i>Analýza stavových ukazatelů</i>	40
3.1.2 <i>Analýza tokových ukazatelů</i>	44
3.1.3 <i>Analýza poměrových ukazatelů</i>	46
3.1.4 <i>Analýza soustav ukazatelů</i>	50
3.1.5 <i>Stručné celkové hodnocení finanční situace</i>	52
3.2 Základní strategická analýza firmy	52

3.2.1	<i>Analýza vnějšího prostředí podniku</i>	52
3.2.2	<i>Analýza oborového prostředí</i>	56
3.2.3	<i>Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7 S“</i>	58
3.2.4	<i>SWOT analýza</i>	60
3.2.5	<i>Shrnutí současného stavu společnosti</i>	62
4	NÁVRH KONCEPCE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	63
4.1	Základ franchisové sítě aneb systémová centrála	65
4.2	Strategie franchisového systému	68
4.3	Ochrana franchisového systému	75
5	NÁVRH POSTUPU REALIZACE A ZHODNOCENÍ PŘEDPOKLÁDANÝCH PŘÍNOSŮ	77
5.1	Postup realizace při založení franchisové sítě a systémové centrály	77
5.2	Přínosy franchisového systému	82
5.2.1	<i>Přínosy pro franchisanty</i>	82
5.2.2	<i>Přínosy pro franchisora</i>	87
	ZÁVĚR	89
	LITERATURA	91
	SEZNAM PŘÍLOH	93

ÚVOD

Podkladem každého dlouhodobě úspěšného podnikání je podnikatelský plán neboli business plán. V něm by si měl podnikatel ujasnit svou pozici na trhu, stanovit si kam v podnikání směřuje a jak chce těchto cílů dosáhnout. Podnikatelský plán zároveň spojuje několik oblastí podniku, jako jsou například nákup, prodej, propagace, finance a další. Business plán bývá často chápán jako jednorázový dokument pro banku při získávání podnikatelského úvěru. Opak je však pravdou. Bez kvalitního podnikatelského plánu se neobejde nikdo, kdo chce společnost skutečně řídit. Napomáhá srovnávat původní plány se skutečností, včas měnit strategii a předcházet podnikatelským rizikům.

Podnikatelský plán je důležitý nejen v okamžiku založení nové společnosti, ale i v momentě, kdy se stabilně fungující podnik rozhoduje o svém dalším růstu a volbě strategie rozvoje. K vypracování strategie je nutná analýza prostředí, ve kterém se společnost nachází, včetně analýzy odvětví. Dále je nutná vnitřní analýza podniku a posledním krokem je formulace samotné strategie rozvoje podniku.

Téma mé diplomové práce je podnikatelský plán rozvoje podniku. Ve své práci uvedu teoretické poznatky z literatury, ze kterých jsem při zpracování strategie rozvoje vycházel. Cílem mé diplomové práce bude navrhnout taková opatření, která povedou ke zvýšení kvantity prodeje, při zachování kvality a tím i zvýšení tržeb a v konečném důsledku i zvýšení zisku. Při zkoumání okolí podniku se budu snažit zobrazit situaci, ve které se společnost nachází a uvést možnosti a hrozby vnějšího okolí a celého odvětví. Silné a slabé stránky podniku budou závěrem zpracování interní analýzy podniku. Tímto se pokusím objasnit volbu strategie dalšího růstu společnosti, kterou bude zavedení franchisového systému.

Pro franchising se podnikatel může rozhodnout v momentě, kdy chce zvýšit tržby společnosti, ale nechce nebo nemůže vynakládat další finanční prostředky na vybudování a provoz nových poboček obchodní sítě. V tomto okamžiku hledá nezávislého partnera, který za vzájemně výhodných podmínek převezme většinu těchto starostí na sebe. Pokud se poskytovateli franchisy podaří postupem času vybudovat vedle franchisové centrály i stabilní síť poboček, může se těšit i z kýženého příjmu ve formě franchisových poplatků. V závěru práce se proto pokusím uvést přínosy franchisového systému jak pro franchisora, tak samotné franchisanty.

1 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉHO PODNIKU A CÍLE PRÁCE

V této kapitole představím společnost a provedu základní analýzu současné situace, ve které se společnost nachází. Vzhledem k tomu, že management společnosti nepovažuje za strategické přímé jmenování v diplomové práci, bude jako název společnosti použit pseudonym. Ostatní data dále uvedená se budou opírat o skutečnost. Pseudonym bude použit zejména z toho důvodu, že společnost se bude ve svých dalších strategických záměrech podnikání z části řídit návrhem uvedeným v diplomové práci, a nepřeje si, aby tento koncept byl přímo uveřejněn pod jejím jménem předčasně.

1.1 Historie podniku

Společnost STAVOS s.r.o. byla založena jednatelem společnosti v roce 1999 jako společnost s ručením omezeným. Jediným společníkem je i současný jednatel společnosti. Základní kapitál společnosti byl při vzniku 100 tisíc korun českých a nebyl nikdy navýšen. Sídlo společnosti je od jejího vzniku v Brně, ale na území České republiky má další provozovnu v Praze.

Současný jednatel společnosti svou firmu založil a po celou dobu její existence ji řídí. Management je v jeho rukách zejména ve směru strategického zaměření společnosti, řízení podnikatelské činnosti a navazování vztahů s dodavateli a v neposlední řadě komplexní ekonomické řízení společnosti.

V počátku své existence se společnost soustředila zejména na velkoobchod s cihelnými bloky. K zákazníkům společnost vždy přistupovala s maximální péčí a ochotou. Hlavní snahou bylo vyřízení každé objednávky v co nejkratším možném čase, a to nejpozději do dvou pracovních dnů, často ještě v ten samý den. Prvním zákazníkům se tento přístup velice zamlouval a to byla zároveň obrovská výzva k udržení stejného postupu a kvality služeb pro zákazníky.

V roce 2000 byl rozšířen sortiment výrobků a vzhledem k vyšší poptávce a potřebě společnosti, byl navýšen i počet zaměstnanců. V tomto roce byla otevřena i první prodejna v Brně, kde je společnost v pronájmu. Společnosti se podařilo dále zvyšovat počet zákazníků.

V následujícím kalendářním roce společnost oddělila obchodní činnost prodejny od administrativy, kterou přesunula do jiných pronajatých prostor. A znovu docházelo k nárůstu počtu zákazníků a tím také zejména ke značnému růstu výkonů společnosti.

Rok 2002 byl úspěšný zejména ve velkoobchodní činnosti, kdy se podařilo navázat spolupráci s několika velkoobchodními partnery. To si samozřejmě vyžádalo i razantní rozšíření sortimentu o další položky.

V dalším roce 2003 společnost otevřela svou druhou prodejnu stavebnin, a to v Rudné u Prahy. V tomto roce byl také rozšířen počet zaměstnanců, což bylo samozřejmě vyvoláno otevřením nové prodejny. Dále byl započat vývoj, ve spolupráci s renomovanou zahraniční firmou, vlastního firemního informačního systému. Na konci roku 2003 společnost evidovala celkem 679 obchodních partnerů, což je číslo, které položilo další cíle společnosti.

Rok 2004 znamenal pro společnost výročí ve formě pátého roku působení na českém trhu v oboru stavebnin. Tento rok se stal také významný tím, že společnost vstoupila i na Slovensko, kde otevřela svou novou prodejnu. Tím se z ní stala malá mezinárodní společnost s velkým potenciálem a stále se rozvíjející.

V dalším období společnost rozšířila prodej cihelných bloků a keramických stropních konstrukcí. Vzhledem k stále narůstajícímu objemu prodeje se společnost stala jedním z nejvýznamnějších prodejců tohoto sortimentu.

V roce 2006 pokračovala úspěšná expanze obchodu se stavebním materiálem nejen na českém trhu, ale i na slovenském trhu. Dále se společnosti podařilo otevřít další obchodní pobočku, a to na velice lukrativním místě v Brně. Hlavní filozofií podniku nadále zůstává spokojenost zákazníka.

1.2 Předmět činnosti podniku

Společnost soustřeďuje svou činnost na velkoobchod a maloobchod se stavebními materiály. Stavební materiál dodává dalším prodejčům stavebního materiálu, realizačním firmám a také přímo drobným spotřebitelům. Jako první produkt, z celého sortimentu, byly dodávány na trh keramické cihelné bloky s perem a drážkou. V současné době je společnost jedním z největších prodejců této komodity v České a Slovenské republice. Firma je pro své obchodní partnery tzv. "servisní organizací", která je schopna nabídnout: kompletní sortiment stavebního materiálu, prvotřídní servis v zajištění přepravy, myšlení a jednání zohledňující celkové potřeby zákazníků, kreativní marketing a vedení evidence paletového hospodářství.

Předmětem podnikání společnosti, který je uveden ve výpise z obchodního rejstříku je:

- obchodní živnost - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- zprostředkovatelská činnost,
- realitní činnost.

Společnost nabízí velice rozmanitou škálu výrobků od různých výrobců. Dále uvádím jedny z hlavních produktů, na které se společnost orientuje:

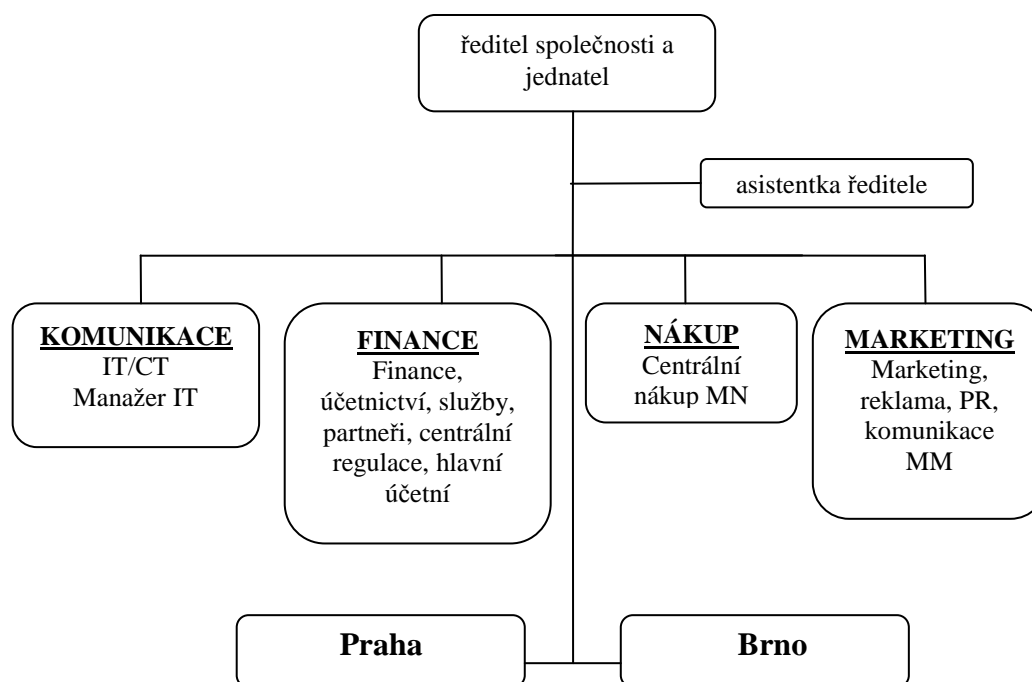
- betonové výrobky - od výrobců: Beton Brož, Prefa, Presbeton, Fino trade, Korco, Kamena, BETA Olomouc, FEROBET, PKZ Poštorné keramické závody, Byma, Tvarcom, Diton, Betonex, Ilbau, Cidemat, Omya, Best, KB Blok;
- cement, vápno – od výrobců: Českomoravský cement, Carmeuse, Cement Hranice, Hasit, Slovenský cement, Vápenka Vitošov, Lasselsberger;
- izolace – od výrobců: Bachl, DCD Ideal, Dehtochema, Saint Gobain Orsil, Rockwool, Ravago, Tegola, NOBASIL, Büsscher Hoffmann;
- komíny – od výrobců: Schiedel, P-D REFRACTORIES, Ekokomíny, Ciko komíny;
- krytina – od výrobců: Tondach, Bramac, KM Beta;
- okna, dveře – od výrobců: Sapeli, Velux, Fakro, Gerbrich;
- omítky a malty – od výrobců: Quick-mix (Maltop), Hasit, Cement Hranice, Lasselsberger, Bauxit, KVK, Profi Am Bau, Knauf, Saint Gobain Weber Terranova, Vápenka Vitošov;
- platové výrobky – od výrobců: Osma;
- překlady a stropy – od výrobců: WIENERBERGER, Cihelna Hodonín, Xella, Pórobeton, Heluz, Prefa, Flachs Hurdi;
- stavební chemie – od výrobců: Den Braven, Sika CZ, RENOP, Rosomac, Soudal,

- zárubně a kovové výrobky – od výrobců: Montkov, Jass Brno, Chadim, Victoria, Trade, Feronia;
- zdící materiál – od výrobců: Heluz cihlářský průmysl, Wienerberger, Flachs Hurdís, Tondach – Keratherm, Zlínské cihelny, Xella –Ytong, Pórobeton Ostrava, Cihelna Hodonín, KM Beta, - Porfix, Cihelna Vysoké Mýto, Pezinské tehelne, Cihelna Hllučín, Cihelna Polom, BRICKLAND, EKOTON, H+H Celcon;
- odvodňovací systémy – od výrobců: MEA MEISINGER

1.3 Organizace podniku

V současné době je struktura společnosti centralizovaná. Veškerá rozhodnutí dělá jednatel společnosti, který celou firmu řídí. Vzhledem k velikosti společnosti, můžeme identifikovat několik oddělení, a to oddělení komunikace – zejména správa informačních systému, finanční oddělení – zaměřena na vedení účetnictví, spravování financí, komunikaci s obchodními partnery v oblasti fakturací, reklamací, dobropisů, komunikace a zpracování podkladů pro banku atd., oddělení nákupu – centrální nákup pro pobočky a oddělení marketingu. Celkové řízení společnosti a těchto oddělení pak spadá do rukou jednatele a zároveň ředitele společnosti.

Schéma č. 1: Organizační struktura společnosti



Pramen: Vlastní poznatky ze společnosti

Vzhledem k tomu, že společnost má ještě několik již zmíněných obchodních míst, jsou ustanoveni i vedoucí jednotlivých prodejen. Vlastníkem je však znovu jednatel společnosti.

1.4 Stručné hodnocení současného stavu rozvoje firmy

Společnost podniká v prostředí neustálého rozvoje a růstu oboru stavebnictví. Firma se nachází v prostředí poměrně silných konkurenčních tlaků. Neexistují v podstatě žádné bariéry vstupu do odvětví. Silnou zbraní společnosti ve vysoce konkurenčním prostředí je snaha o co nejširší sortiment zboží a dále nabízení doplňkových služeb, které nejsou konkurenti schopni nabídnout. Jedná se zejména o možnost zajištění přepravy, poradenské služby externích odborníků, jako architektů, specialistů na stavební a zařizovací aktivity, finančních poradců, míchání barev, montážní servis, pomoc při nakládání zakoupeného materiálu, zprostředkování specialistů na zjišťování problémů – např. vlhkost, plíseň, zatékání ze střechy, atd.

Analyzovaný podnikatelský subjekt má velice silné postavení u některých svých dodavatelů. Toto postavení se musí snažit neustále udržet a ještě více prohlubovat. Tak bude možné získat nejlepší ceny a bonusy od těchto dodavatelů.

Vedení společnosti je stabilní, ale závislé zejména na jediné osobě. Jednatel společnosti se snaží neustále vzdělávat a umožňuje školení i svým zaměstnancům, zejména v oblasti získávání a zlepšování obchodních dovedností. Personál dodržuje firemní etiku a hlavním krédem společnosti je spokojenost zákazníka. Společnost pracuje na zavedení nového vysoce moderního informačního systému, který by měl být využit i při dalším strategickém rozvoji podniku. Takovýto razantní přechod od jednoho informačního systému k jinému, může způsobit poměrně velké problémy při doladování nedostatků systému. Ty budou ovšem zjišťovány až při ostrém fungování nového informačního systému. Proto bude zřejmě nutné v období přechodu mezi informačními systémy, používat oba najednou. To bude náročné jak na čas, tak na personál.

1.5 Vymezení problému a stanovení cílů diplomní práce

Cílem této diplomové práce je komplexně posoudit zdraví podniku, a to s využitím elementárních metod strategické a finanční analýzy. Na základě provedené analýzy bude vyhodnocena situace a identifikovány nedostatky v řízení této společnosti. Rovněž budou formulovány návrhy na opatření, jejichž cílem bude zkvalitnění finančního a ekonomického řízení v podniku. Případná realizace těchto opatření v rámci podnikatelského plánu rozvoje by měla vést ke zlepšení obchodní i finanční situace firmy.

Hlavním cílem je navrhnout taková opatření, která povedou ke zvýšení kvantity prodeje, při zachování kvality a tím i zvýšení tržeb a v konečném důsledku i zvýšení zisku. Po provedení analýzy současné situace podnikatelského subjektu se zaměřím na návrh podnikatelského plánu. Bude to forma strategie dalšího možného růstu společnosti. Formou dalšího růstu podniku bude zavedení franchisového systému. V neposlední řadě se pokusím uvést přínosy zavedení franchisového systému pro franchisora i franchisanty.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ, NOVÉ POZNATKY Z LITERATURY

V této kapitole uvedu poznatky z literatury a teoretická východiska, která byla základem návrhu dalšího strategického rozvoje společnosti v podobě podnikatelského plánu.

2.1 Podnikatelský plán

Hlavním účelem podnikatelského plánu při získávání financí je „prodat“ podnikatelský záměr. Měl by potenciální investory přesvědčit, že investování do podniku je jedinečnou příležitostí podílet se na skvělé návratnosti investice. Podnikatelský plán by měl být považován za základní dokument pro vlastníky a management podniku pro formální posouzení potřeb trhu a konkurence, vyhodnocení silných a slabých stránek podniku a stanovení kritických faktorů pro úspěšnost podniku a dosažení jeho ziskového růstu. Může posloužit i k posouzení a změně interního financování a stanovení cílů. Měl by být pravidelně vyhodnocován a případně upravován. Sestavit by ho měl management podniku. Jeho příprava často trvá mnohem déle, než management očekává. Odpovědnost za jeho obsah by měl nést vlastník nebo jednatel podniku, nicméně podnikatelský plán by měli za svůj vzít všichni členové managementu jako celek a považovat ho za dokument, který stanovuje náročné, ale splnitelné cíle, k jejichž dosažení se všichni zavazují. Součástí podnikatelského plánu by mělo také být zdůvodnění přesvědčení, že váš podnik bude úspěšný, a co jej činí jedinečným. (23)

Podnikatelský záměr neboli business plán by měl být podkladem každého dlouhodobě úspěšného podnikání. Podnikatel si v něm ujasní své podnikatelské záměry a vyjasní si svou pozici vůči existujícímu podnikatelskému prostředí, čímž může výrazně snížit pozdější podnikatelská rizika. Samotnému podnikání by tak měl předcházet nejen „skvělý nápad“, ale i pečlivá rozvaha. (21)

S pomocí podnikatelského plánu by si měl podnikatel odpovědět na pokud možno všechny základní otázky (21):

- Kde vzít nápady?
- Kolik bude na rozjezd činnosti potřeba peněz?

- Je reálné se s plánovanou nabídkou služeb/produktů, vzhledem k současným cenám a konkurenci uživit?
- Čím začít?
- Podnikat jako osoba samostatně výdělečně činná nebo jako společnost?
- Podnikat sám nebo se společníky?
- Podnikat sám nebo se zaměstnanci?
- Pokud založit společnost, tak jakou?

Každá taková otázka, která nebude předem zodpovězena, nebo bude zodpovězena nekvalifikovaně, je číhajícím rizikem. Je pravdou, že mnozí podnikatelé vnímají podnikatelský plán jen jako určitý dokument nezbytný k vyřízení bankovních úvěrů. Podle toho také vypadá jeho vypracování: Dokument na jedno použití. Podnikatelský plán je však určitou formou jízdního řádu, podle něž by se mělo řídit celé podnikání. Plnohodnotný podnikatelský plán je založen na solidních analýzách, jasně definuje podnikatelské cíle a vytyčuje jejich plánovanou realizaci. Jinak řečeno, podnikatelský plán potřebujete, i když se o žádnou půjčku žádat nechystáte. Bez kvalitního podnikatelského plánu se neobejde nikdo, kdo chce svou firmu skutečně řídit. Jedině s podnikatelským plánem můžete srovnávat své původní plány s realitou, včas měnit svou strategii a předcházet podnikatelským rizikům (21).

2.1.1 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán není dokumentem, který by měl normativně zadané náležitosti. Způsob a rozsah jeho zpracování tedy závisí na výši potřebného kapitálu, na cílech zpracovatele a na individuálních požadavcích příjemce. Externí příjemci podnikatelských plánů mají jiné požadavky na informace než příjemci uvnitř podniku. Tuto zvláštnost je třeba mít při zpracování na zřeteli. Vedení a osazenstvu jsou většinou známy vlastnické poměry, které v podnikatelském plánu není nutno uvádět. Pro externí poskytovatele kapitálu je však tato informace velmi důležitá a musí být v plánu podrobně propracována. (17)

Přesto, že neexistuje závazná podoba, kterou musí každý použít, ustálil se všeobecný základ, který většina podnikatelských plánů dodržuje. Nejdůležitější je popsat podnikatelskou myšlenku co nejjasněji tak, aby přesvědčila investory o tom, že toto podnikání přinese dostatečně velký zisk, vyvažující rizika spojené s investováním. Také pro samotného

podnikatele je důležité, aby svoji podnikatelskou myšlenku v plánu dobře popsal, uvědomí si pak všechna úskalí a rizika projektu, která by jej dříve nenapadla. (17)

Struktura podnikatelského plánu: (16)

1. Titulní strana

Podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu, obvykle by zde měly být uvedeny skutečnosti jako: název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a spojení na ně, popis společnosti a povaha podnikání, částka financování a její struktura. Titulní strana uvádí základní koncepci, kterou hodlá podnikatel rozvíjet.

2. Exekutivní souhrn

Tato kapitola se obvykle zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu v rozsahu několika stránek. Jejím úkolem je v maximální možné míře podnitit zájem potenciálních investorů. Investoři se totiž na základě exekutivního souhrnu rozhodují, zda má význam pročíst podnikatelský plán jako celek a proto je nutné této kapitole věnovat mimořádnou pozornost.

3. Analýza odvětví

V této části je nutné zohlednit celou řadu faktorů. Patří sem zejména analýza konkurenčního prostředí, v jejímž rámci jsou uvedeni všichni významní konkurenti včetně jejich slabých a silných stránek i možností, jak by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch nového podniku. Dále je nutné detailně analyzovat odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků, uvést by se měly i předpovědi vydávané odvětvím nebo vládními orgány. A v neposlední řadě je nutné analyzovat zákazníky, na základě segmentace by měl být vytipován cílový trh pro nový podnik.

4. Popis podniku

V této části podnikatelského plánu by měl být uveden podrobný popis nového podniku, aby byla potenciálnímu investorovi zprostředkována představa o jeho velikosti a záběru. Klíčovými prvky v této části podnikatelského plánu jsou: výrobky nebo služby, umístění a velikost podniku, přehled personálu podniku, veškeré kancelářské zařízení a příprava podnikatele.

5. *Výrobní plán*

Zde by měl být zachycen celý výrobní proces. Pokud bude nový podnik realizovat část výroby formou subdodávek, měli by zde být uvedeni i tito subdodavatelé včetně odůvodnění, proč byli vybráni. Rovněž je nutné uvést informace o nákladech a již uzavřených smlouvách. Pokud bude celou nebo i část výroby zajišťovat sám podnikatel, musí zde být uveden popis závodu, strojů a zařízení, které budou zapotřebí, dále potom používané materiály a jejich dodavatelé. Pokud nepůjde o výrobní podnik, bude se tato část nazývat „obchodní plán“ a měl by obsahovat informace o nákupu zboží a služeb, potřebné skladovací prostory atd.

6. *Marketingový plán*

Tato kapitola je důležitou součástí podnikatelského plánu, neboť objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Jsou zde uvedeny rovněž odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze odvodit odhad rentability nového podniku. Marketingový plán bývá často potenciálními investory považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu podniku.

7. *Organizační plán*

V této části podnikatelského plánu je popsána forma vlastnictví podniku. V případě obchodní společnosti je nutné detailně uvést informace o managementu a dále potom dle příslušné právní formy údaje o obchodních podílech, atd. Dále je zde shrnuta celá organizace činností uvnitř podniku.

8. *Hodnocení rizik*

Před každým podnikem vyvstávají určitá rizika. Je důležité, aby podnikatel tato rizika rozpoznal a připravil si účinnou strategii k jejich zvládnutí. Největší rizika mohou plynout z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo technologického pokroku. Pro podnikatele je žádoucí tato rizika analyzovat a připravit alternativní strategie pro případ, že se některé z jmenovaných rizik projeví. Pro potenciálního investora je tento přístup zárukou toho, že podnikatel si je takových rizik vědom a je připraven jim v případě potřeby čelit.

9. *Finanční plán*

Finanční plán tvoří neméně důležitou součást podnikatelského plánu. Určuje objemy investic, které nový podnik potřebuje a ukazuje, nakolik ekonomicky reálný

podnikatelský plán jako celek je. Finanční plán se zabývá třemi nejdůležitějšími oblastmi, a to:

- předpověď příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na 3 roky. Jsou zde zahrnuty očekávané tržby a předpokládané náklady,
- vývoj hotovostních toků (cash-flow) v příštích alespoň 3 letech,
- odhad rozvahy, který poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu.

10. Přílohy jako podpůrná dokumentace

Zde jsou obvykle uvedeny informativní materiály, které není nutné začlenit do samotného textu. Ten by však měl obsahovat odkazy na ně. Příkladem informativních materiálů mohou být korespondence se zákazníky, dodavateli, atd.

2.1.2 Desatero podnikatelského plánu

Říká se, že pokud vysvětlení oblasti podnikání neporozumí naprostý laik, neporozumí tomu ani investor. To není podceňování jeho schopností, pouze konstatování, že žádný investor nemůže být expert na vše a pokud začne tápat, plán odloží – do koše na odpadky. Podnikatelský plán by tedy měl: (2, 31)

- 1) být *stručný a přehledný* (jeho délka by neměla přesahovat padesát strojových stran),
- 2) být *jednoduchý* a nezacházet do technických a technologických detailů (tj. má být srozumitelný pro bankéře a investory, což jsou zpravidla osoby bez hlubších technických základů),
- 3) *demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka* (investoři oceňují tržně orientovanou podnikatelskou činnost),
- 4) *orientovat se na budoucnost*, tj. ne na to, čeho již firma dosáhla, ale na vystižení trendů, zpracování prognóz a jejich využití k charakteristice toho, čeho má být dosaženo,
- 5) *být co nejméně optimistický a realistický* (např. otevřené ohodnocení konkurence zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu),
- 6) *nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu*, neboť to snižuje jeho důvěryhodnost v očích poskytovatele kapitálu,

- 7) *nebýt však ani příliš pesimistický*, neboť při podceňování může být daný podnikatelský projekt pro investora málo atraktivní,
- 8) *nezakrývat slabá místa a rizika projektu* (i případné chyby, kterých se firma v minulosti dopustila). Jestliže totiž investor odhalí určité negativní faktory neuvedené v podnikatelském plánu, může to v jeho očích značně oslabit důvěryhodnost projektu. Naopak identifikace rizik a existence plánu korekčních opatření demonstruje připravenost manažerského týmu na zvládnutí případných problémů s využitím minulých zkušeností,
- 9) *upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu*, a to nejen z hlediska nezbytných manažerských a podnikatelských dovedností, ale i schopnosti práce jako efektivního týmu,
- 10) *prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky* v případě užití bankovního úvěru k financování projektu, prokázat, jak může poskytovatel kapitálu formou účasti, rizikového kapitálu aj. *získat zpět vynaložený kapitál* s patřičným zhodnocením

2.2 Tvorba strategie podniku

Vypracovat konkurenceschopnou strategii znamená vypracovat zásady určující, jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení cílů. Prvním krokem je "zmapování" prostředí, do něhož firma vstupuje. Druhým krokem je analýza užšího okolí firmy, tj. jejího odvětví. Třetím krokem přípravy již musí být vnitřní analýza vlastní firmy. Čtvrtým krokem je samotná formulace strategie. (29)

"Vypracovat konkurenceschopnou strategii v podstatě znamená vypracovat širší zásady určující, jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení těchto cílů." Tato dvacet let stará charakteristika konkurenceschopné firemní strategie od klasika oboru, Michaela E. Portera, je vhodným úvodem do výkladu, jehož cílem je představit základní podmínky, které by měli zohlednit při plánování dalšího rozvoje svých firem. Pouze firma, která má jasnou představu o způsobu zajištění své prosperity v podmínkách členství ČR v Evropské unii, nebude tápat v tom, jak má konkurovat, jaké cíle sledovat a jaká opatření má přijmout k jejich dosažení. (29)

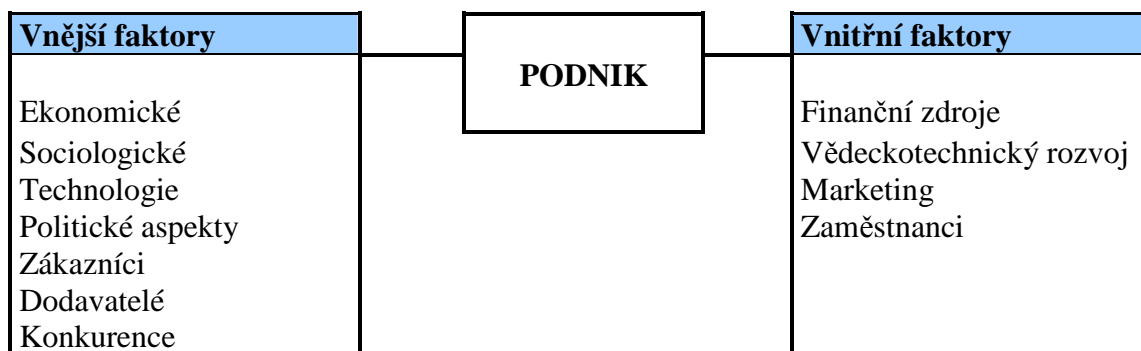
Každý stratég, manažer, politik nebo generál dobře ví, že vítězná strategie je optimální kombinací tří veličin: stanovených cílů, existujících podmínek a prostředků, které jsou právě k dispozici. Části této trojčlenky (cíle, prostředky i podmínky) jsou vzájemně úzce provázány. Nelze stanovovat cíle bez toho, aby byly známy podmínky a prostředky. Výběr a užití prostředků je třeba přizpůsobit podmínkám a cílům. Samy podmínky se však jeví rozdílně aktérům s rozdílnými prostředky a cíli. Metodická příprava strategie však nejčastěji postupuje od obecného ke konkrétnímu a začíná tím, co je obecně dáno, co jen málo závisí na vůli toho, kdo strategii tvoří. Tímto pevným výchozím bodem jsou existující podmínky, jinými slovy "vnější prostředí". Firma podniká ve světě, který je již nějakým způsobem zformován, vykazuje známky regulace i téměř anarchické soutěže a prosazují se v něm lépe či hůře poznatelné vývojové tendence. Důkladná analýza tohoto prostředí umožňuje správný odhad šancí, které může firma využít a stejně tak rizik, kterým bude muset čelit. (29)

2.2.1 Analýza celkového prostředí podniku

V kontextu vstupu ČR do Evropské unie je novým prostředím pro všechny české firmy tzv. jednotný trh EU. Podnikatelé i jejich zaměstnanci, spotřebitelé v nejširším slova smyslu, všichni se staneme součástí celku, který svým cílevědomým úsilím o integraci přetváří a dotváří národní, regionální i globální vývojové trendy politicko-právní, hospodářské, technologické a kulturně-demografické. Jde o celek vnitřně integrovaný, v němž se dynamicky spojují vlivy globální, evropsko-integrační a specificky národní i lokální.

Základem analýzy výchozí situace firmy (současného stavu) je analýza vnějšího prostředí firmy (externích faktorů) a vnitřního prostředí firmy (interních faktorů).

Schéma č. 2: Celkové prostředí podniku



Pramen: Koráb, V., Mihalisko, M.(2003). – upraveno

Analýza vnějších faktorů (2, 6, 8)

a) socioekonomický faktor

V rámci socioekonomického sektoru je nejdůležitější působení ekonomických, klimatických, ekologických a sociálních faktorů.

Ekonomické faktory se analyzují především z důvodu silného vlivu současné a budoucí ekonomiky na situaci podniku. Analyzují se zejména následující faktory:

- stádium hospodářského cyklu
- míra inflace
- politická a hospodářská politika vlády
- monetární a fiskální politika
- jiné makroekonomické ukazatele (magický čtyřúhelník)

Ekologické a klimatické faktory významně ovlivňují výrobní technologie podniku, rozmístování výrobních jednotek, způsobují zákazy určitých výrobních provozů apod. Lze říci, že především vlivem ekologických faktorů, případně vyčerpáním dosavadních přírodních zdrojů byl v posledních desetiletích vyvinut efektivní tlak na racionalizaci přírodní energie a využívání přírodních zdrojů. Ekologické faktory nepřinášejí pouze různá omezení, ale vytváří i nové podnikatelské příležitosti, např. v oblastech hospodaření s odpady, alternativních energetických zdrojů, čistíren odpadních vod apod.

Sociální faktory Sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách i stranu nabídky – podnikavost, pracovní motivaci. Sociální faktory zahrnují především následující faktory:

- společenskopolitický systém a klima ve společnosti
- hodnotové stupnice a postoj lidí
- životní styl a životní úroveň
- kvalifikační struktura populace
- zdravotní stav a věková struktura populace

b) technologický faktor

Investování do technického rozvoje se na přelomu tisíciletí stalo naprostou nezbytností, zároveň však v sobě zahrnuje mnoho rizik – např. vznik konkurenčních technologií, nejistá

návratnost vložených prostředků. Strategické zaměření na technický rozvoj je velmi významné pro firmy sledující diferenciační obchodní strategii.

c) politický faktor

Fungování ekonomiky je v současnosti velice ovlivňováno aktivitami vlády a dalšími orgány a institucemi podílejícími se přímo či nepřímo na řízení a ovlivňování státu. Stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony, definicí hospodářské politiky, podporou exportu, výzkumu a technického rozvoje. Stát je rovněž spoluodpovědný za kvalitu pracovní síly ve smyslu jeho zodpovědnosti za školskou, zdravotnickou a sociální oblast.

d) faktor zákazníků (poptávka)

Podnik se především zajímá kdo je a jaké potřeby a očekávání má zákazník. Analýza zákazníků musí být především zaměřena na:

- identifikaci kupujících a faktory, které ovlivňují jejich rozhodování
- demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků
- geografické faktory a rozmístění trhu

U demografických faktorů se analýza zaměřuje především na změny v populaci, posuny ve věku populace a rozložení příjmů populace, kterými jsou významně ovlivňovány preference a možnosti zákazníka. U geografických faktorů je analyzována okolnost, kde se zákazník nachází. Tato skutečnost má značný vliv na umístění podniku a na strukturu distribučních systémů.

Většina výrobků nebo služeb má svůj životní cyklus, v jehož jednotlivých fázích je nutné počítat s růstem nebo naopak s poklesem či stagnací poptávky. Vhodné marketingové plánování může podnikatele na tyto změny připravit.

e) faktor dodavatelů

U dodavatelů se zkoumá dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a stabilitě dodávek. Náklady a dostupnost zdrojů jsou určovány kvalitou vztahů mezi určitým podnikem a jeho dodavateli. Důležitá z hlediska vztahu dodavatel – odběratel je samozřejmě i pozice odběratele. Síla odběratele je velká pokud je odběratelský podnik koncentrovaný (velký, monopolní), pokud odběratelé představují významnou část obchodu odběratele. Síla odběratele je malá, pokud podniká ve vysoce konkurenčním prostředí, náklady na případnou

substituci dodávek od dodavatele jsou velké, pokud dodávaný produkt tvoří významnou část vstupů výrobního procesu odběratele.

f) faktor konkurence

V konkurenci zpravidla sehrávají rozhodující roli následující tři faktory, označovány též jako bariéry vstupů, resp. výstupu z odvětví: možnosti vstupu a výstupu firem do a z oboru, možnosti substituce výrobků a služeb, strategie současných konkurentů. Bariérami vstupu jsou především diference výroby, rozsah produkce, distribuční kanály, výhody v celkových nákladech. Bariérami výstupu jsou zvyky a stereotypy řídicích pracovníků, dlouhodobé investice a vysoké náklady na výstup.

Analýza vnitřních faktorů (2, 6, 8)

Neméně důležitou analýzou náležející do analýzy výchozího stavu firmy je analýza vnitřního prostředí firmy. V rámci analýzy vnitřního prostředí firmy analyzujeme za účelem identifikace silných a slabých stránek podniku několik vnitřních faktorů.

a) faktory vědeckotechnického rozvoje

Vědeckotechnický rozvoj velmi intenzivně přispívá k vytváření konkurenčních výhod podniku ze dvou základních důvodů - vede k vytvoření nového nebo zlepšení stávajícího výrobku a dále ke zlepšení výroby.

b) marketingové faktory

V oblasti marketingu a distribuce je důležité analyzovat následující základní faktory: konkurenční struktura trhu, účinnost cenové strategie, fáze životního cyklu oboru, účinnost reklamy a jiné.

c) faktor zaměstnanců

Zaměstnanci jsou důležitou součástí podniku a pomáhají utvářet image a prestiž podniku, a to zejména svou zkušeností a motivací. Pro podnik jako celek je důležité pracovní klima a kultura podniku.

d) faktory finanční a rozpočtové

Jedná se především o analýzu finančních zdrojů a finančních výsledků podniku. Nejčastěji se využívají poměrové ukazatele likvidity, efektivnosti využití zdrojů, ukazatele ziskovosti, případně pyramidové finanční ukazatele.

2.2.2 Vnitřní analýza firmy (2, 6, 8)

Každá firma by si měla být vědoma toho, jaké jsou ve světle nadcházejících změn její silné a slabé stránky. Porovnáním příležitostí, které nové vnější prostředí jednotného trhu EU přinese, se silnými stránkami firmy je předpokladem pro nalezení strategických výhod a příležitostí. Hledaná firemní strategie pak bude samozřejmě zacílena na maximální využití těch strategických příležitostí, které obstojí v testu udržitelnosti. Poté musí následovat porovnání hrozeb nového prostředí s existujícími slabinami firmy. Vhodná strategie musí směřovat i k odvrácení rizik, s nimiž by se firma mohla na své cestě potkat.

Vnitřní analýza firmy by měla zejména obsahovat zhodnocení silných a slabých stránek společnosti. Nejjednodušší technikou, která se používá v oblasti diagnostování silných a slabých stránek podniku je obecně známa analýza SWOT. V analýze SWOT jsou identifikovány klíčové faktory, které pro podnik představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tato technika umožňuje velmi přehledně charakterizovat klíčové faktory, které ovlivňují pozici firmy.

2.2.3 Formulace strategie (2, 6, 8)

Strategický prostor jednotlivých odvětví byl rozdělen mezi výrobce značkového zboží vysoké kvality i ceny, výrobce středního proudu značkového zboží a výrobce neznačkového zboží za nízké ceny. Tato situace potvrzuje závěry teoretiků o tom, že výsledkem strategické volby je vždy určitý poměr mezi cenou, kvalitou a servisem. Z možných kombinací těchto tří veličin tvoří jeden konec pomyslné strategické škály zaměření na co nejnižší ceny a stranu opačnou zaměření na vysokou kvalitu a servis při exkluzivních cenách. Základními prvky strategie projektu jsou:

a) geografická strategie

Pro stanovení realistické konkurenční pozice musí firma stanovit svůj relevantní trh, a to především z hlediska geografického zaměření svých aktivit.

b) strategie z hlediska podílu na trhu

Pro podnikatelský projekt je třeba dále stanovit tržní pozici nebo tržní podíl, kterého hodlá firma dosáhnout na určitém trhu. Důležitost tohoto podílu na trhu vyplývá především z jeho vazby k rentabilitě firmy. Z hlediska předpokládaného podílu na trhu je třeba zvažovat tři základní strategie:

- strategie nákladového prvenství (cost leadership)
- strategie diferenciacce
- strategie tržního výklenku – soustředění se na jasně vymezený cíl

c) strategie z hlediska vazby výrobek – trh

Tato strategie determinuje do značné míry marketingovou strategii projektu. Z hlediska vazeb výrobek – trh se rozlišují:

- strategie penetrace – zaměřená na rozšíření současných výrobků na současných trzích
- strategie rozvoje produktu - orientovaná na nové produkty pro současné trhy
- strategie rozvoje trhu – proniknutí dosavadních produktů na nové trhy
- strategie diversifikace – orientovaná na proniknutí nových výrobků na nové trhy

d) marketingová strategie

Zvýšení prodejů firmy lze dosáhnout buď potlačením konkurence při stabilní, nebo klesající celkové poptávce (tržní podíl firmy roste), nebo expanzí trhu při zachování tržního podílu.

Výše uvedené varianty strategie podniku je třeba analyzovat a hodnotit z hlediska stupně dosažení cílů projektu, finančních dopadů jednotlivých variant strategie, jejich rizik finančních, politických, ekologických aj. Výsledkem hodnocení je volba výše popsaných strategií. Dále je třeba specifikovat základní znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro dosažení úspěchu projektu vzhledem ke skutečné i potenciální konkurenci a dále určit, zda se tržní pozice dosáhne vlastními silami, či existuje možnost účelné kooperace.

2.3 Teorie franchisingu

Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádějí na trh výrobky, služby nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost, provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí. Toto právo franchisanta opravňuje a zavazuje užívat za přímou nebo nepřímou úplatu jméno franchisorovy firmy (ochrannou známku, servisní známku, jiná práva z průmyslového a duševního vlastnictví, jakož i know-how, hospodářské a technické metody a procedurální systém) v rámci a po dobu trvání písemné franchisové smlouvy, za tímto účelem uzavřené mezi stranami, a za trvalé obchodní a technické podpory ze strany franchisora. (25)

Kolébkou franchisingu jsou Spojené státy americké. První velký rozmach souvisí s rostoucí masovou výrobou v této zemi na počátku 20. století, která následně vyvolala také potřebu masové distribuce. Již v roce 1899 firma Coca-Cola poskytovala franchise licence na stáčení svého hnědého nápoje. Po roce 1913 začal Henry Ford v USA vyrábět finančně dostupné automobily, slavný „model T“. Tím spustil první vlnu franchisingu. Nové možnosti cestování a dopravy zboží postupně vyvolaly vznik sítí prodejen aut, čerpacích stanic, opraváren, drugstorů a motelů. A ty se rychle začaly rozšiřovat - právě na základě franchisingového partnerství. Druhou vlnu franchisingu představuje období po 2. světové válce, kdy se franchising rozšířil do Evropy. Synonymem této vlny franchisingu se stal řetězec restaurací rychlého občerstvení McDonald's, který vznikl v roce 1955 v USA a postupně se začal rozšiřovat po celém světě. (25)

Mezinárodní franchisingové organizace odhadují, že v současné době existuje na celém světě 16 tisíc samostatných franchisingových koncepcí, značek a sítí uspokojujících zákazníky v nepřeberné škále činnostech. Mnohý zákazník – aniž to někdy tuší – právě franchisingu vděčí za dostupnost kvalitních výrobků a služeb. Očekává se dokonce, že v současné epoše založené na informacích a znalostech a také na vytváření aliancí a sítí, se tato stále oblíbená forma „spolupodnikání“ stane postupně dominující formou odbytu. (26)

Dnešní franchising je výsledkem postupného opouštění tradiční hierarchické organizace trhů a hledání nových forem tržní kooperace. Tyto nové formy bývají často založeny na smluvní

spolupráci typu joint-venture a jiných formách aliance založených na informacích, znalostech, nápadech, patentech, na know-how. Hodnota firem už tolik nezávisí na jejich hmotných hodnotách - daleko více závisí na jejich schopnosti tyto nehmotné hodnoty - znalosti a informace - vytvářet, distribuovat, sdílet a aplikovat. Je to dáno také tím, že jsme svědky stále snazšího překonávání geografických i politických bariér šíření informací, technologií a kapitálu. Podle některých autorů prognostických vizí (např. A. a H. Tofflerovi) se předpokládá, že v tomto století dojde na základě sdílení know-how k ještě výraznějšímu vytváření prodejních sítí a samostatných nejrůznějších aliancí a k většímu propojování obchodní činnosti podnikatelů založené na sdílení know-how. Očekává se, že franchisingu a podobné kooperační formy se postupně stanou dominující formou maloobchodu. (26)

Franchising je přínosný také ze společenského a makroekonomického hlediska - podporuje a rozvíjí malé a střední firmy, které jsou hnacím motorem ekonomického rozvoje. Dává jim možnost získat řadu konkurenčních výhod, jaké mají velké obchodní společnosti. Možnost využívat vyzkoušený podnikatelský koncept a zavedenou značku a řadu podpůrných aktivit ze strany poskytovatelů významně podnikání franchisingových příjemců stabilizují. Ačkoli ani to nedokáže žádnému příjemci zaručit stoprocentní úspěšnost v jeho podnikání. Malí a střední podnikatelé, které spojuje franchisingové „spolupodnikání“, tak mohou působit jako stabilizující protiváha velkým firmám, omezujících v řadě případů konkurenci na trhu a zdravé soutěžní prostředí. To je velmi důležité právě dnes, kdy se malé a střední domácí firmy těžce vyrovnávají se silným vlivem velkých zahraničních obchodních systémů. Pro stát je tato možnost zajímavá i z toho hlediska, že nemusí sám vynakládat tak velké úsilí a prostředky na státní programy podpory malého a středního podnikání. (25)

Franchising přináší výhody i třetímu z franchisingového trojúhelníku - koncovému spotřebiteli. Franchisor, aby obstál, je nucen vyvíjet a nabízet produkty a služby, které jsou vyzkoušené, vyzrálé a standardní a svou koncepci upravovat podle požadavků doby a očekávání zákazníků. Znalost místního prostředí a místních zákazníků umožňuje příjemci konkurovat nejen cenou, ale i šíří, flexibilitou a rychlostí nabídky, dodacími podmínkami, zárukami nebo nejrůznějšími doplňkovými službami je v konečném důsledku opět přínosem pro zákazníky. To samozřejmě kultivuje úroveň nabídky na trhu. Image a značkovost - tolik spjaté s franchisingem - přinášejí zákazníkům lepší orientaci na trhu, garanci a stabilitu. (26)

2.3.1 Fungování franchisového systému

Již samotná definice ve stručnosti popisuje a definuje tento způsob podnikání. Franchisor nabízí franchisantům podnikatelský koncept "na klíč" a "balík" služeb pro úspěšné vybudování a řízení franchisových podniků. Každý z nich dělá to, co nejlépe umí. Franchising je tedy "Partnership for profit", založený na dělbě práce a specializaci mezi poskytovatelem a příjemcem franchisy. Základní myšlenkou franchisingu je: jednou vytvořený podnikatelský systém nebo koncept "na klíč" x krát prodat. Tím je franchisový systém ve své podstatě předurčen pro další expanzi - na národní, ale i mezinárodní úrovni. A to mu dává i jeho dynamiku rozvoje. (24)

Franchisor svému franchisantovi poskytuje nejen právo využívat vyzkoušený podnikatelský koncept a zavedenou značku, ale také mu poskytuje celou řadu podpůrných služeb, které v důsledku jeho podnikání stabilizují. Díky tomu může franchisant snáze a rychleji své podnikání nastartovat a na trhu se prosadit a udržet. Ačkoli ani to nedokáže žádnému franchisantovi zaručit stoprocentní úspěšnost v jeho podnikání, celkově lze franchising označit právem jako „bezpečnější podnikání“. Podle statistik a zkušeností z vyspělých evropských zemí totiž dokáže snížit podnikatelská rizika franchisantů 6x více než u podnikatelů podnikajících samostatně. (25)

Franchisová forma podnikání se zejména uplatňuje v oblasti malého a středního podnikání (MSP). Lze ji použít, jak pro osoby právnické, tak i fyzické. Ze zkušeností a praxe v zahraničí se franchising nejčastěji uplatňuje v obchodě, ve službách a v gastronomii. Pro expanzi na nové trhy, především na zahraniční, je vhodná metoda tzv. master-franchisingu. (24)

2.3.2 Přednosti a možnosti franchisingu

Podnikatel se pro franchising rozhoduje obvykle tehdy, pokud chce zvýšit odbyt svých produktů, ale nechce nebo nemůže financovat budování a provoz dalších prodejních jednotek. Podnikatel proto hledá nezávislého partnera – franchisanta, který jej za vzájemně výhodných obchodních podmínek zbaví většiny provozních starostí a postará se o ně sám. Tzn. že si např. na své náklady upraví a vybaví prodejní prostory, na své náklady zaměstná prodejní personál. Franchisor očekává, že jeho partner, jako franchisant, od něj bude jeho produkt odebírat a ve své režii předepsaným způsobem zajistí jejich prodej. A také, že mu dodá nejen znalost

místního trhu, ale i podnikatelské nadšení a energii. Pokud se franchisorovi podaří vybudovat efektivní centrálu, získá větší množství franchisantů a zvládne růst a řízení sítě, může se těšit, že mu prodej know-how začne vynášet. To, do čeho dříve investoval svůj čas i peníze, mu díky franchisingu začne vydělávat. Přesně podle sloganu jednou vymyšlené stokrát prodát. (25)

Franchisorovi tato forma odbytu přináší konkurenční výhodu - umožňuje rychlejší expanzi a vstup na nové nebo vzdálené trhy. Má tak zajištěn jistější a rychlejší odbyt. Zvyšování počtu franchisantů způsobuje, že franchisor a jeho franchisový systém má lepší vyjednávací pozici na trhu. Rozrůstání sítě také způsobuje, že nabízené služby a výrobky jsou pro zákazníka rychleji a snáze dosažitelné. (24)

Organizační struktura franchisové sítě je založena na dělbě práce: franchisor se věnuje systémovým a strategickým úkolům a franchisantům přenechává řešení operativních záležitostí. Franchisor např. nemusí řešit personální otázky zaměstnanců franchisanta. To franchisorovi umožňuje využít ve své systémové centrále štíhlejší organizační strukturu. Franchisor může při budování sítě rozložit nároky na vlastní kapitál na jednotlivé franchisanty a není tak zatížen velkou kapitálovou investicí. Franchisant sice potřebuje pro zahájení podnikání určitý vstupní kapitál, ale výrazně menší riziko franchisového podnikání ve franchisovém systému mu umožňuje získat lepší přístup k úvěrům, leasingu a pojištění. Franchisanti mají možnost se podnikatelsky relativně samostatně realizovat ve "svém" podniku a mají větší motivaci než zaměstnanci vlastněných poboček. Koncepce vytvořená franchisorem a podmínky sjednané ve franchisové smlouvě dává franchisantovi rámec i prostor pro jeho vlastní podnikatelskou aktivitu a nasazení. (24)

Franchisant využívá jméno a silnou značku franchisora, který se o její známost a image neustále stará, stejně jako o vývoj a propagaci svých výrobků nebo služeb. Díky jednotné a společné propagaci v celé síti se marketingová síla značky zvyšuje. Franchisant má možnost nakupovat přímo od franchisora, který je přímým výrobcem a to obvykle za nižší ceny, než kdyby nakupoval v síti velkoobchodních prostředníků. Tím, že je franchisant organizovaný jako součást velkého řetězce má možnost získat od velkých dodavatelů takové obrátové, nákupní a nákladové výhody, které by jako jednatel nezískal. Prodejní koncepce, kterou franchisant od franchisora získává, je několikrát ověřená. Franchisor, aby obstál v konkurenci, je nucen své produkty a svou koncepci vyvíjet a upravovat podle požadavků zákazníků.

Franchisanti znají svůj místní trh a situaci zpravidla lépe než vzdálený franchisor a mohou pružně reagovat na místní potřeby. (24)

Franchisové partnerství franchisantovi umožňuje snížit výrazně rizika podnikání. Franchisant má jistější a rychlejší vstup na trh, podpora franchisora mu umožní vynaložit nižší počáteční náklady, než kdyby začínal sám. Franchisant při startu svého podnikání získává know-how, které by nabyt až po několika letech praktického provozování a s ním rozsáhlou vstupní podporu - může např. využít již hotový nebo upravený typový projekt provozovny, franchisor mu pomáhá při úpravách nebo vybavení provozovny. Franchisantovi a jeho zaměstnancům franchisor poskytne školení a trénink v oblasti provozu, managementu a prodejních postupů, které jsou často na úrovni velkých firem. V průběhu trvání franchisového partnerství franchisant získává od franchisora průběžnou podporu v oblasti vedení provozu, managementu a marketingu. (24)

Franchising je přínosný také z makroekonomického hlediska - podporuje a rozvíjí malé a střední firmy, které jsou hnacím motorem ekonomického rozvoje. Dává vzniknout novým podnikům a umožňuje udržení stávajících. Díky novému know-how, technologiím, nárokům na kvalitu a přístupu k zákazníkům přináší mnohé franchisingové koncepty celkovému zlepšení úrovně služeb. (24)

2.3.3 Slabiny a riziková místa franchisingu

Franchisor, ještě než začne provozovat franchising, musí do vybudování franchisového systému investovat nemalou částku a čas, aby vybudoval funkční franchisovou centrálu a na nejméně jednom pilotním provozu prověřil životaschopnost své koncepce. Franchisant se musí podřizovat pokynům a kontrole centrály a přizpůsobit se zájmům i ostatních členů systému; je nucen omezit řadu svých vedlejších obchodních aktivit a prodávat pouze určený sortiment od určených dodavatelů. Franchisant je na franchisorovi závislý, je závislý na jeho úspěchu a jeho případný odchod z řetězce je obtížný. Franchisanti si po určitém čase mohou myslet, že franchisora už tolik nepotřebují, že pro jejich úspěch v podnikání není spolupráce s franchisorem důležitá. Mohou si také myslet, že výše franchisového poplatku, který musí platit, neodpovídá tomu, co od franchisora dostává. Někteří franchisanti mohou mít dokonce snahu se s nabytým know-how osamostatnit a franchisorovi konkurovat. (24)

Franchisor nemůže řídit provozovnu, která patří franchisantovi, jako svou vlastní pobočku. Řízení franchisové sítě vyžaduje více motivace a spolupráce než nařizování. V komunikaci franchisora s franchisanty je proto kladen velký nárok na citlivý přístup, empatii a toleranci. Franchisor svým franchisantům "pronajímá" své dobré jméno a značku. To je založeno na vyšší kvalitě poskytovaných služeb nebo zboží a ta je obvykle spojena s vyššími náklady. Franchisor, aby udržel kvalitu a dobré jméno celého řetězce, kontroluje zda franchisanti stanovené standardy kvality dodržují. Při budování a rozšiřování sítě je nutné nové franchisové partnery velmi náročně vybírat protože jeden franchisant, který nedodrжуje očekávanou kvalitu, může poškodit dobré jméno celého řetězce. (24)

2.3.4 Založení franchisového podniku

Franchisingová smlouva uzavřená mezi franchisorem a franchisantem je právním základem každého franchisového podniku. Mezi další předpoklady, bez kterých nelze franchisingový podnik založit, patří nabídková brožura franchisora, franchisový balík a manuál. (13)

Nabídkovou brožuru má vypracovanou každá firma poskytující franchising. V ní je popsán franchisový systém. Nabídková brožura zpravidla obsahuje nabídku výrobků a nebo služeb a technologií, výši vstupních poplatků, závazky franchisanta, užívání ochranných známek, patentů a územní ochranu, cíle zisku, další možnosti rozvíjení franchisingu a podmínky ukončení franchisingové smlouvy. Tato brožura hraje významnou roli při vyhledávání potenciálních franchisantů, kterým pak naopak usnadňuje lepší orientaci při výběru vhodného franchisingu. (13)

Franchisový balík obsahuje franchisorovu koncepci, která spočívá zejména v: (13)

- povolení franchisora při založení franchisového podniku (výzkum trhu, úvodní školení franchisanta a jeho zaměstnanců, pomoc při zařizování podniku),
- povolení užívání franchisorových nehmotných aktiv, image goodwill,
- předání know-how prostřednictvím školení a poradenským servisem,
- akvizici na příslušném území,
- podpoře při prosazování prodeje,
- podpoře při opatřování výrobků, technologií a předávání prodejních výhod,
- přebírání administrativních funkcí franchisorem (např. vedení účetnictví)

Za franchisový balík požaduje franchisor od franchisanta dodržení povinností, a to zejména placení vstupního poplatku a průběžných poplatků jako ceny za franchisovou licenci, aktivní zpracování trhu nebo samostatnou aktivitu, závazek výhradního prodeje výrobků nebo služeb od franchisora (doplňování sortimentu lze jen z předchozím souhlasem franchisora), zachování kvality a image, závazek odebírání výrobků a vybavení obchodu od franchisora. (13)

Jako hlavní zdroj informací franchisanta slouží ve většině případů tzv. manuál, dokument obsahující veškeré, pro podnikání na základě franchisy, relevantní údaje, postupy a instrukce. Manuál bývá zpravidla přílohou smlouvy. Jelikož obsahuje informace, které patří k know-how franchisora, velmi se doporučuje, aby byly podmínky jeho užívání ve smlouvě jednoznačně vymezeny. (24)

Manuál neboli provozní příručka obsahuje metodologii vedení franchisového podniku. Tato zahrnuje podrobné postupy a popisy jednotlivých činností vykonávaných při každodenním provozu franchisového podniku (know-how). Vzhledem k jejímu charakteru ji lze nazvat jako tzv. „kuchařku“ franchisového podniku. Protože obsahuje podrobný popis fungování franchisového podniku, je prioritní snahou franchisorů ji co nejúčelněji chránit, aby nedošlo k jejímu prozrazení nebo zneužití nepovolanými osobami. Franchisoři tak často dávají franchisantům nahlédnout do manuálu až v rámci předmluvních jednání. Franchisanti pak manuál do své dispozice dostávají vyhotovení až po podpisu franchisingové smlouvy, ve které franchisor dobře chrání údaje a informace z manuálu. (13)

Vedle obecných náležitostí, je důležité, aby manuál obsahoval popis know-how a obchodního tajemství franchisora. Franchisové know-how je soubor nepatentovaných praktických znalostí, vycházejících z franchisorem získaných a ověřených zkušeností, jež jsou utajené, podstatné a identifikované: (24)

- utajené – znamená, že know-how, ve své podstatě, struktuře nebo přesném složení není všeobecně známé nebo lehce dostupné, to však nelze chápat zúženě jakoby každá individuální součást know-how musela být mimo franchisorův podnik zcela neznámá nebo nedostupná,
- podstatné – znamená, že know-how zahrnuje informace, důležité pro prodej zboží nebo pro poskytování služeb konečným uživatelům, zvláště pro prezentaci zboží, určeného k prodeji, zpracování výrobků v souvislosti s poskytováním služeb, metody přístupu

k zákazníkovi, jakož i řízení podniku po administrativní a finanční stránce. Know-how musí být pro franchisanta užitečné tak, aby zlepšilo jeho konkurenční postavení, a to zvláště zvýšením jeho výkonnosti a usnadněním jeho přístupu na nový trh,

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

Popis know-how musí být ovšem volen obezřetně. Lze doporučit, aby know-how nebylo popsáno zpočátku v celém svém rozsahu. Je vhodné, aby franchisant dostával know-how po částech, aby měl pocit, že je důležitá dlouhodobá spolupráce s franchisorem na bázi franchisingu. Současně pokud by došlo k předčasnému ukončení spolupráce mezi franchisorem a franchisantem, aby franchisant neměl tak snadnou cestu k okopírování franchisorovu konceptu. Stejně jako know-how je třeba i chránit obchodní tajemství franchisora, jež je obsaženo v manuálu. Jedním z prostředků ochrany jsou odpovídající ujednání ve franchisingové smlouvě. (13)

Obsahem každého manuálu by měla být úprava následujících bodů: (13)

- 1) úvod – tato část obsahuje základní popis franchisového konceptu, filozofii systému, základní atributy franchisové licence franchisora,
- 2) popis systému – obsahuje popis franchisového podniku jako celku a jeho jednotlivých součástí,
- 3) popis metody – zde je obsažen rozbor jednotlivých činností vykonávaných na všech pracovištích franchisového podniku. Je vhodné uvést i možné závady, které by se při provozu mohly vyskytnout,
- 4) provoz – v této části je třeba stanovit: vybavení podniku; provozní a otevírací dobu franchisového podniku; normy pro výrobky, služby nebo technologie; popis franchisových poplatků, včetně způsobu a příkladu jejich výpočtu, popis rozhodujících ukazatelů; popis účetnictví, včetně jednotlivých účetních postupů; platební styk a jeho kontrola, včetně popisu zacházení s šeky a platebními kartami; reklamní a marketingové postupy, metody a návody; postup při přijímání zaměstnanců do pracovního poměru a jejich úvodní a průběžné školení; vzhled, úprava a chování zaměstnanců k zákazníkům, včetně podrobného popisu jejich oblečení; dohled nad dodržováním řádného výkonu

práce zaměstnanců a nad plněním jejich pracovních povinností; povinnosti zaměstnanců; rozpis směn a postup při jejich střídání; jak sjednat pojištění, podle čeho vybírat pojišťovnu, druhy pojištění, výši a rozsah spoluúčasti, způsob placení pojistného; inventuru zásob, včetně zjišťování stavu účetního se stavem skutečným, úhradu zjištěného schodku,

- 5) vzorové formuláře – jedná se např. o formuláře pracovní smlouvy, dohody o hmotné odpovědnosti, dohody o ochraně obchodního tajemství a know-how zaměstnavatele a konkurenční ujednání, dohody s dodavateli, se zákazníky,
- 6) adresář – tento obsahuje adresy a spojení na všechny členy franchisové sítě včetně důležitých telefonních čísel na franchisora.

Nezbytnou součástí každé smlouvy o franchisingu se v tomto smyslu stalo vymezení vzájemných práv a povinností souvisejících s předměty duševního vlastnictví, tj. zejména podmínky udělení licence k ochranným známkám, převod know-how, poskytnutí franchisy atp. Franchisingové smlouvy dále pravidelně obsahují ustanovení, která mají zajistit, aby měl příjemce franchisy k dispozici během trvání smlouvy všechny potřebné informace - např. povinnost poskytovatele franchisy vyškolit jejího příjemce a po celou dobu mu poskytovat odpovídající podporu. U smluv se zahraničním franchisorem je navíc více než vhodné přímo ve smlouvě dohodnout právní řád, jímž se podnikatelský vztah řídí, a příslušnost řádného či rozhodčího soudu. (24)

Vedle vypracování vlastního textu smlouvy o franchisingu jsou z právního hlediska značně relevantní i jednání vedoucí k jejímu uzavření. Ze strany poskytovatele franchisy dochází v tomto okamžiku k částečnému odtajnění jeho know-how. Z důvodu ochrany takto získaných důvěrných informací se doporučuje, aby se budoucí příjemce franchisy předem zavázal k mlčenlivosti, příp. aby s ním byla uzavřena odpovídající smlouva o smlouvě budoucí. Naopak z pohledu příjemce franchisy často právě tato jednání (a v jejich rámci poskytnuté informace) předurčují úspěch jeho podnikatelské aktivity. Podobně jako výše popsaná typická smluvní ustanovení, vyvinula se v tomto kontextu v praxi evropských států i nepsaná povinnost poskytovatele franchisy předem detailně informovat jejího budoucího příjemce. Franchisant by měl především získat tři typy informací: údaje o franchisingovém podnikatelském konceptu a finanční situaci franchisora (hospodářský vývoj, pozice na trhu, zahraniční zkušenosti, celkový počet franchisantů, počet nových franchisantů přistoupivších během

posledního roku); podmínky franchisy, včetně detailních informací o provedení pilotního projektu (poplatky spojené s franchisou, plnění z centrály, marketingový koncept franchisora, prvotní náklady, průměrný roční obrat); údaje o osobách oprávněných za franchisora rozhodovat. (24)

Lze konstatovat, že i přes absenci úpravy franchisingu v českém právním řádu je současné právní prostředí pro tuto formu podnikání příznivé. Relevantní právní předpisy jsou již plně kompatibilní s právem EU, zájemci ze zahraničí mohou tudíž očekávat jak právní jistotu, tak i bezproblémový přechod na jednotný trh. Vzhledem k tomu, že se franchising v České republice teprve pozvolna zabydluje a konkurence dosud není tak silná, mohou ze současné situace těžit právě zahraniční franchisingové systémy, které již mají k dispozici osvědčený podnikatelský koncept a potřebné know-how. Jak v praxi nicméně dokazují nově vznikající tuzemské franchisové systémy, mají i tyto velkou šanci na úspěch. (24)

2.3.5 Obsah franchisové smlouvy (24)

Každá franchisová smlouva by měla zahrnovat úpravu následujících bodů:

- stanovení typu spolupráce smluvních partnerů,
- předmět smlouvy, včetně práv na označení, vzhled obchodů a provozoven a dalších identifikačních znaků franchisora,
- rozsah smlouvy a specifikace prodáváných výrobků a/nebo poskytovaných služeb a/nebo technologií,
- postavení a práva franchisora,
- postavení a práva franchisanta,
- oprávnění a povinnost franchisora rozvíjet a dále zdokonalovat franchisový systém,
- povinnosti franchisora,
- povinnosti franchisanta,
- vztahy v rámci franchisové sítě, vztahy ke konkurenci a ke třetím osobám,
- dodací a platební podmínky a vedení účetnictví,
- školení franchisanta a jeho zaměstnanců,
- franchisové poplatky,
- předkupní právo franchisora a podmínky prodeje či postoupení franchisového podniku,
- právní nástupnictví,

- délka trvání franchisingové smlouvy a možnosti dalšího prodloužení,
- podmínky ukončení smlouvy a důvody pro odstoupení od smlouvy,
- následky ukončení smlouvy a vzájemné vypořádání.

2.3.6 Desatero rad pro franchisory (25)

1) Nabízejte atraktivní a unikátní produkt

Pro franchising je vhodný jen takový koncept prodeje, který bude produkt nějak zhodnocovat. Koncept prodeje by se měl opírat o originální nápad, know-how, technologii nebo zajímavé řešení. Je nutné koncept průběžně vylepšovat a přizpůsobovat lokálním potřebám zákazníků.

2) Vybudujte silnou značku

Franchisingový koncept by měl mít nezaměnitelnou a konzistentní image, opírající se o výraznou značku nebo jiné zvláštní označení dobře registrované jako ochranná známka. Image a značka by měly prodávaný produkt v očích zákazníka zhodnocovat a zprostředkovávat mu „značkový zážitek“.

3) Koncept zjednodušte, aby se dal snadno opakovat

Koncept prodeje uspořádat pro franchising tak, aby jeho další opakování už nebylo moc složité a náročné. Koncept prodeje by měl být pro franchisanta snadno pochopitelný, měl by se dát bez velkých problémů přenést formou manuálu a školení. Jednoduchost sortimentu a jednoduchost organizace provozu budou vyžadovat menší nároky na zásoby a přinášet menší riziko provozních ztrát.

4) Koncept dopředu vyzkoušejte a prověřte

Měl by být věnován čas, trpělivost a peníze na propracování a praktické ověření úspěšnosti konceptu prodeje v pilotním provozu. Koncept je nutné ještě před spuštěním franchisingu po přiměřenou dobu provozovat v nejméně jedné zkušební (pilotní) obchodní jednotce a prakticky si ověřit jeho podnikatelskou úspěšnost.

5) Vybudujte dobrou síťovou centrálu

Vytvořte pro efektivní fungování franchisingu promyšlený, centralisticky organizovaný systém, řízený pomocí centrály. Centrála by neměla být příliš velká a měla by postupně

početně růst spolu s rostoucí sítí. Centrála by měla být organizační jednotkou, která bude poskytovat franchisantům systémové služby a podporu.

6) **Své franchisanty velmi pečlivě vybírejte**

Franchisingovou licenci poskytněte jen těm zájemcům, které si dobře vyberete a prověříte a vždy až na základě ověření finanční způsobilosti uchazeče. Pečlivým, trpělivým a náročným výběrem svých franchisantů rozhodujete dlouhodobě o kvalitě a úspěšnosti svého systému franchisingu.

7) **Nabízejte vyváženou a srozumitelnou smlouvu**

Vypracujte propracovanou a srozumitelnou smlouvu o franchisingu. Její součástí by mělo být oboustranně vyvážené nastavení práv a povinností, franchisingových poplatků a dalších náležitostí tak, aby se dlouhodobě předcházelo případným konfliktům s franchisanty.

8) **Know-how srozumitelně popište v manuálu**

Zajistěte, aby know-how vašeho prodejního konceptu bylo srozumitelně popsáno v manuálech a všichni uživatelé byli s jeho praktickým využíváním dobře seznámeni formou školení a tréninku. O úspěšnosti vašeho prodejního konceptu rozhodují nejvíce ti, kteří jej v praxi realizují.

9) **Koncept neustále vylepšujte**

Myslete na to, že franchisingové partnerství by mělo franchisantům přinášet jak průběžné tak i dlouhodobé benefity. Propracujte s ohledem na to marketingový mix vaší franchisingové licence a nezapomeňte vaše služby inovovat! Předejděte u franchisantů pocitům, že vás jako franchisora a vaší pomoc už nepotřebují.

10) **S franchisanty hodně komunikujte a respektujte je**

Rozvíjejte aktivně a pravidelně se všemi franchisanty dobré vzájemné vztahy. S franchisanty často komunikujte a snažte se je zapojit v platformách výměny názorů a při spolurozhodování o systému. Respektujte podnikatelskou individualitu každého z nich a nezapomínejte, že jim nelze jako zaměstnancům vydávat příkazy.

2.3.7 Franchising v České republice

Vývoj franchisingu v České republice (24)

Franchising jako metoda podnikání není v České republice tak rozšířen jako v zahraničí. Počátek rozvoje franchisingu v naší zemi se datuje do roku 1991, kdy do ČR začaly vstupovat první zahraniční franchisové systémy. Rychlejšímu rozšiřování a uplatňování franchisingu bránila nedostatečná znalost jeho fungování a tím i určitá nedůvěra k němu mezi podnikateli. Chyběla dostatečná nabídka i poptávka po odborných seminářích, vhodné literatuře a poradenských službách se specializací na franchising. Dalšími významnými faktory, které ovlivňovaly pomalý vývoj franchisingu v Čechách, byly problémy financování, nevyvinutá podnikatelská kultura na českém trhu, nedokonalá legislativa a právní povědomí, kvalita managementu, chybějící know-how a zkušenosti s touto formou spolupráce podnikatelských subjektů.

Aktuální stav franchisingu v České republice (24)

Česká asociace franchisingu eviduje cca 90 franchisových systémů a sítí, které více či méně vykazují prvky franchisingu. Z údajů o jednotlivých konceptech evidovaných ČAF lze vyslovit několik zobecnění:

- Největší zastoupení má kategorie konceptů z oboru restaurací, hotelů, kaváren a čajoven, včetně rychlého občerstvení; další velkou skupinu tvoří koncepty z oboru bydlení a hobby. Početně jsou výrazně zastoupeny kooperativní maloobchodní koncepty COOP nabízející potravinářské a nepotravinářské zboží.
- Polovinu systému tvoří systémy, které na trhu působí více než pět. Třetina z nich jsou koncepty provozované v ČR 10 a více let. Mezi nejstarší systémy patří McDonald's, YVES ROCHER a OBI.
- Doba trvání franchisové smlouvy se pohybuje od 2 roků do 20 let; nejčastěji se setkáváme se střednědobými smlouvami v délce 5 let, zpravidla uzavíranými s možností jejich prodloužení nebo opce. Dlouhodobé smlouvy na 10 až 20 let uzavírají sítě, jejichž obchodní jednotky vyžadují investice nad 3 mil. Kč a s dobou návratnosti nad čtyři roky.
- Výše vstupní investice se pohybuje od 10 tis. Kč do 15 mil. Kč, v jednom případě (OBI) je tato investice 200 mil. Kč.
- U evidovaných konceptů se průběžný franchisový poplatek pohybuje nejčastěji od 1 % do 7 % z obrátu.

- Celkový počet příjemců franchisové licence za posledních pět let (1999 - 2004) vzrostl přibližně čtyřikrát (z 143 na 752), počet franchisových provozoven vzrostl téměř devětkrát (ze 130 na 1450).
- Jako místo další uvažované expanze uvádějí evidované franchisové systémy nejčastěji Slovensko, Maďarsko, výjimečně pak státy západní Evropy.
- Jako nejčastěji uváděnou odpověď na otázku, jak si představují franchisové systémy své franchisanty je zkušenost s daným oborem, kapitálová vybavenost, schopnost vést kolektiv.

Perspektivy franchisingu v České republice (24)

V současné době se nejvíce franchising uplatňuje, obdobně jako v ostatních zemích, v oblasti obchodu, služeb a gastronomie. Můžeme očekávat, že se zvýší nabídka franchisových systémů, hlavně ze zemí Evropské Unie. Zvýší se však i poptávka po tomto způsobu podnikání, zejména u malých a středních podnikatelů, a to buď jako alternativa jejich dalšího rozvoje nebo u některých jako jediná cesta, jak se udržet na trhu. Zlepšují se možnosti a podmínky financování pro české franchisanty, zvyšuje se informovanost a povědomí o tomto způsobu podnikání.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A NÁVRH PŘÍSTUPU K ŘEŠENÍ

V této kapitole se pokusím přiblížit současnou finanční situaci společnosti pomocí číselných údajů, které jsem získal z rozvahy a výkazu zisku a ztrát společnosti. Číselné hodnocení společnosti by mělo být v určitých oblastech klíčovým jak pro samotné manažery, tak pro externí subjekty, jako například banky a jiné investory. Dále provedu základní strategickou analýzu podniku, tedy analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. V neposlední řadě se budu zabývat SWOT analýzou podnikatelského subjektu. V závěru kapitoly uvedu na základě současné situace společnosti návrh přístupu k řešení dalšího rozvoje společnosti

3.1 Finanční analýza podniku

Před samotnou analýzou společnosti ještě pro ilustraci a pro začlenění společnosti do podnikatelského sektoru uvedu alespoň základní položky rozvahy a výkazu zisku a ztrát ve sledovaných obdobích.

Tabulka č. 1: Zjednodušená rozvaha společnosti [v tis. Kč]

	2005	2006	2007		2005	2006	2007
AKTIVA CELKEM	36 229	28 224	42 118	PASIVA CELKEM	36 229	28 224	42 118
Dlouhodobý majetek	1 112	1 626	1 729	Vlastní kapitál	13 539	13 964	16 215
Dlouhodobý nehmotný majetek	379	631	525	Základní kapitál	100	100	100
Dlouhodobý hmotný majetek	733	995	1 204	Kapitálové fondy	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	Rez. fond, ned. fond a ost. f. ze zisku	42	42	42
				Výsledek hospodaření minulých let	9 365	12 627	12 931
				Výsledek hosp. běžného ÚO	4 032	1 195	3 142
C. OBĚŽNÁ AKTIVA	34 669	25 894	39 756	Cizí zdroje	21 906	13 813	25 900
Zásoby	4 092	4 193	6 099	Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	Dlouhodobé závazky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	28 936	20 380	31 962	Krátkodobé závazky	16 416	9 339	15 333
Krátkodobý finanční majetek	1 641	1 321	1 695	Bankovní úvěry a výpomoci	5 490	4 474	10 567
Časové rozlišení	448	704	633	Časové rozlišení	784	447	3

Pramen: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů společnosti

Tabulka č. 2: Zjednodušený výkaz zisku a ztrát [v tis. Kč]

	2005	2006	2007
Tržby za prodej zboží	271 504	285 991	376 776
Náklady vynaložené na prodané zboží	250 523	265 433	349 177
OBCHODNÍ MARŽE	20 981	20 558	27 599
Výkony	0	0	80
Výkonová spotřeba	7 860	7 416	9 590
PRIDANÁ HODNOTA	13 121	13 142	18 089
Osobní náklady	6 667	9 158	10 885
Daně a poplatky	29	28	77
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	82	97	321
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	133
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	187
Změna stavu rezerv a opr. pol. v prov. obl. a kompl. nákl. př. obd.	-15	849	214
Ostatní provozní výnosy	605	521	250
Ostatní provozní náklady	114	595	794
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	6 849	2 936	5 994
Výnosové úroky	6	6	9
Nákladové úroky	417	444	717
Ostatní finanční výnosy	0	3	2
Ostatní finanční náklady	789	687	760
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-1 200	-1 122	-1 466
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 617	592	1 334
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	4 032	1 222	3 194
MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	0	-27	-52
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)	4 032	1 195	3 142
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM (+/-)	5 649	1 787	4 476

Pramen: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů společnosti

3.1.1 Analýza stavových ukazatelů

V této subkapitole uvedu analýzu stavových ukazatelů, tedy horizontální a vertikální analýzu rozvahy. Použiji účetní data společnosti z let 2005, 2006 a předběžné výkazu pro rok 2007.

Horizontální analýza rozvahy nám ukazuje, zda došlo v průběhu sledovaného období k nárůstu nebo poklesu některých složek rozvahy a působení těchto změn na celkovou bilanci společnosti. Ke změně došlo v nárůstu dlouhodobého nehmotného majetku, kdy si společnost nechává renomovanou zahraniční firmou vyvinout software pro své další působení a rozvoj. Další změny lze pozorovat v nárůstu dlouhodobého hmotného majetku, kterým jsou montované haly, ve kterých firma skladuje některé zboží.

Horizontální a vertikální analýza aktiv

Tabulka č. 3: Horizontální analýza aktiv [v tis. Kč, %]

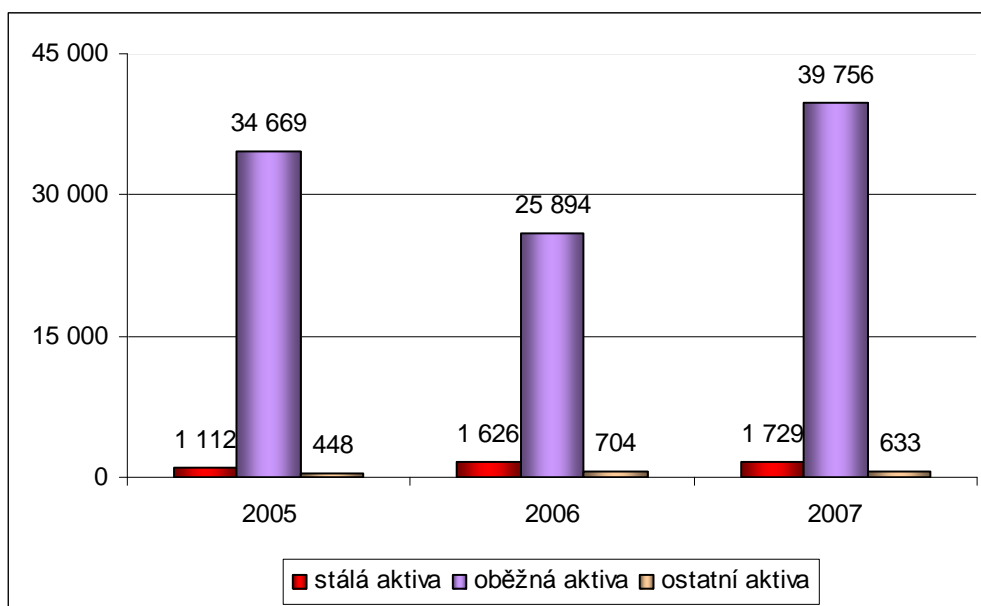
	2006-2005	2007-2006	% 05/06	% 06/07
Aktiva celkem	-8005	13894	-22,10%	49,23%
Stálá aktiva	514	103	46,22%	6,33%
DNM	252	-106	66,49%	-16,80%
DHM	262	209	35,74%	21,01%
Oběžná aktiva	-8775	13862	-25,31%	53,53%
Zásoby	101	1 906	2,47%	45,46%
Zboží	101	1 906	2,47%	45,46%
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0,00%	0,00%
Krátkodobé pohledávky	-8 556	11 582	-29,57%	56,83%
Pohledávky z obchodního styku	-9 124	12 156	-32,11%	63,03%
Krátkodobý finanční majetek	-320	374	-19,50%	28,31%
Peníze	137	-134	177,92%	-62,62%
Účty v bankách	-457	508	-29,22%	45,89%
Ostatní aktiva	256	-71	57,14%	-10,09%

Pramen: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů společnosti

Ve sledovaném období docházelo k nárůstu stavu zboží společnosti. Tento nárůst je naprosto v kontextu s nárůstem celkových tržeb společnosti. V roce 2006 došlo k významnému poklesu stavu krátkodobých pohledávek. Stav pohledávek z rozvahy, je konečný stav evidovaný společností k datu 31.12. Mohlo tedy dojít například k poklesu celkové výkonnosti společnosti, ale i v roce 2006 byl patrný nárůst tržeb. Dále mohlo dojít k úhradě nějaké velké zakázky těsně před koncem roku. Jak vyplývá z vertikální analýzy společnosti, jsou pohledávky z obchodního styku jednou z nejdůležitějších složek celkové bilance společnosti. Jakákoliv změna v této položce má tudíž významný dopad do celkových aktiv společnosti. Vzhledem k tržbám je výše pohledávek poměrně přijatelná a můžeme očekávat i uspokojivé hodnoty doby obratu pohledávek.

Jak již bylo řečeno, hlavní složkou celkových aktiv společnosti jsou oběžná aktiva, zejména pak krátkodobé pohledávky z obchodního styku. Stálá aktiva společnosti tvoří jen malou část celkového majetku. Společnost nevlastní téměř žádné movité věci a podniká převážně v pronajatých prostorech. Tento fakt samozřejmě staví společnost do špatného světla v očích bank a investorů, kteří se často zajímají o stálá aktiva společnosti. Ať již z důvodů vylepšení stavu bilance, tak z důvodů možnosti zajištění úvěrů apod.

Schéma č. 3: Vertikální členění aktiv [v tis. Kč]



Pramen: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů společnosti

Horizontální a vertikální analýza pasiv

Tabulka č. 4: Horizontální členění pasiv [v tis. Kč, %]

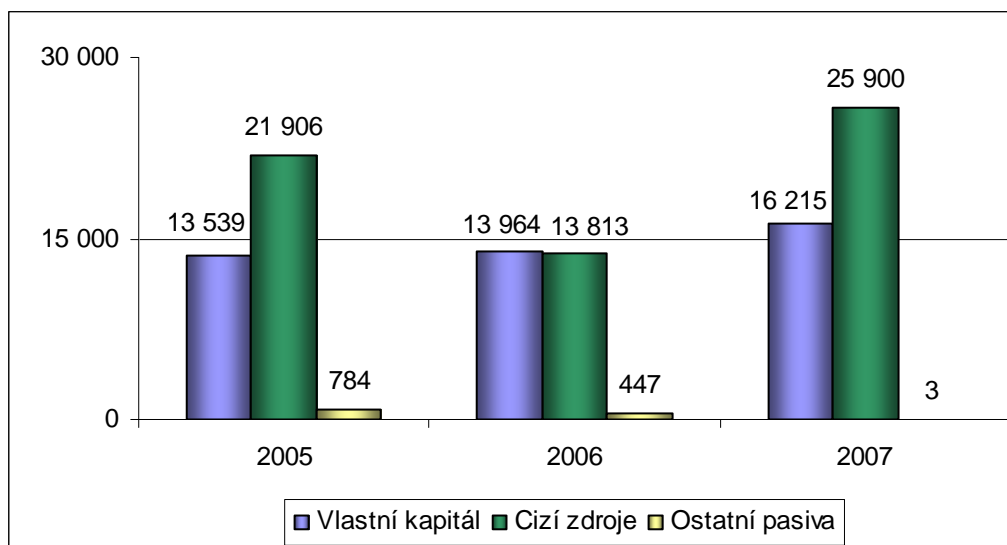
	2006-2005	2007-2006	% 05/06	% 06/07
Pasiva celkem	-8005	13894	-22,10%	49,23%
Vlastní kapitál	425	2 251	3,14%	16,12%
Základní kapitál	0	0	0,00%	0,00%
Kapitálové fondy	0	0	0,00%	0,00%
Rezervní fondy	0	0	0,00%	0,00%
Výsled. hospodaření minulých let	3262	304	34,83%	2,41%
Výsledek hospodaření běžného ÚO	-2 837	1 947	-70,36%	162,93%
Cizí zdroje	-8 093	12 087	-36,94%	87,50%
Rezervy	0	0	0,00%	0,00%
Dlouhodobé závazky	0	0	0,00%	0,00%
Krátkodobé závazky	-7 077	5 994	-43,11%	64,18%
Bankovní úvěry a výpomoci	-1016	6093	-18,51%	136,19%
Časové rozlišení	-337	-444	-42,98%	-99,33%

Pramen: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů společnosti

Během sledovaného období docházelo k navýšení vlastního kapitálu. Základní kapitál společnosti však zůstával stále ve stejné výši, a to zákonných 100 tis. Kč (z doby, kdy byla

společnost založena). Nedošlo ani k navýšení kapitálových fondů a rezervních fondů. Hlavní složkou, která ovlivňuje vlastní kapitál společnosti, je výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období, který propojuje rozvahu a výkaz zisku a ztrát. Výsledek hospodaření minulých let v průběhu stále rostl, ale výsledek hospodaření běžného účetního období v roce 2006 poklesl. Příčinu tohoto jevu budu dále hledat v analýze výkazu zisku a ztrát. Jak je patrné z vertikální analýzy pasiv, výsledek hospodaření tvoří značnou část i celkových pasiv. Vzhledem k tomu, že společnost nevlastní prakticky žádný dlouhodobý majetek, může to být právě nerozdělený výsledek hospodaření, o který se banka může při poskytování úvěru opřít. Zřejmě tedy bude požadovat, aby si společník nevyplácel takto vytvořený nerozdělený zisk, a může to být jednou z podmínek úvěrové smlouvy.

Schéma č. 4: Vertikální členění pasiv [v tis. Kč]



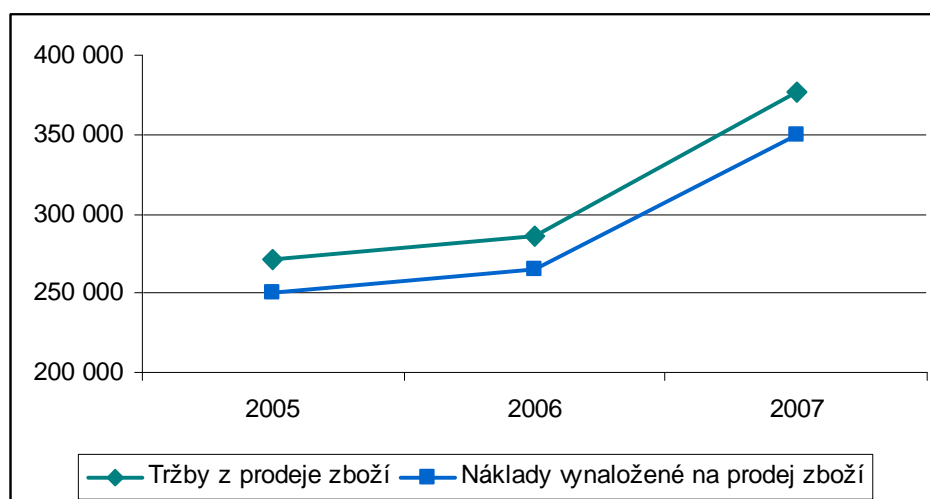
Pramen: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů společnosti

Stejně jako u aktiv jsou podstatné v bilanci společnosti krátkodobé pohledávky, cizí zdroje pak tvoří hlavně krátkodobé závazky z obchodního styku. I u krátkodobých závazků došlo k poklesu v roce 2006, přičemž to značně ovlivnilo celkovou strukturu pasiv a cizích zdrojů. Vysvětlení tohoto jevu může být obdobné jako u krátkodobých pohledávek z obchodního styku. V roce 2007 se značnou mírou projevilo v bilanci společnosti navýšení krátkodobého provozního financování formou krátkodobého revolvingového úvěru. O hodnotu tohoto zvýšení pak značně vzrostly cizí zdroje společnosti a potažmo celková pasiva. Tento fakt ovlivnil i zadluženost společnosti, která se vyšplhala téměř na 62%.

3.1.2 Analýza tokových ukazatelů

Ve sledovaném období docházelo k stálému nárůstu tržeb. Zejména pak v roce 2007, kdy společnost navýšila tržby téměř o 100 mil. Kč a dosáhla tak celkově 380 mil. Kč tržeb. Tato změna byla velice razantní, a to o více než 30%. Tento fakt byl způsoben značným zaměřením na velkoobchod a spolupráce s developerskými firmami. Díky tomu pak byla společnost schopna upevnit své postavení na trhu i u svých dodavatelů. V podstatě všechny tržby společnosti jsou realizovány z prodeje zboží. Společnost pouze dál prodává stavební materiály od svých dodavatelů bez dalších úprav. Základem hospodaření společnosti je tedy obchodní marže. Společnost realizuje jak velkoobchodní činnost, u které si nemůže dovolit velké marže, tak i maloobchodní činnost, při níž vůči koncovým zákazníkům využívá poměrně značných marží.

Schéma č. 5: Vývoj tržeb a nákladů z prodeje zboží společnosti [v tis. Kč]



Pramen: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů společnosti

Přidaná hodnota společnosti dosahuje uspokojivých hodnot pro pokrytí zejména osobních nákladů a posléze dalších potřebných nákladů spojených s podnikatelskou činností. Vzhledem k tomu, že společnost nevlastní téměř žádná stálá aktiva, jsou odpisy pouze minimální složkou celkových nákladů. Celkový výsledek hospodaření společnosti se pohybuje každoročně v kladných číslech.

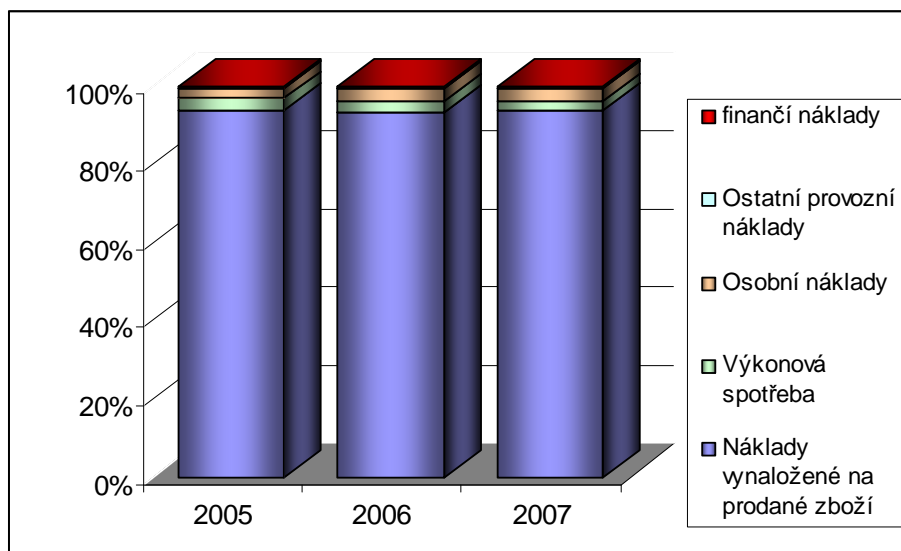
Tabulka č. 5: Horizontální analýza vybraných položek výkazu zisků a ztrát [v tis. Kč, %]

	2006-2005	2007-2006	% 05/06	% 06/07
Tržby za prodej zboží	14487	90785	5,34%	31,74%
Náklady vynaložené na prodej zboží	14910	83744	5,95%	31,55%
Obchodní marže	-423	7041	-2,02%	34,25%
Výkonová spotřeba	-444	2174	-5,65%	29,31%
Přidaná hodnota	21	4947	0,16%	37,64%
Osobní náklady	2491	1727	37,36%	18,86%
Provozní hospodářský výsledek	-3913	3058	-57,13%	104,16%
Hospodářský výsledek z finančních operací	78	-344	-6,50%	30,66%
Daň z příjmů za běžnou činnost	-1025	742	-63,39%	125,34%
Hospodářský výsledek za běžnou činnost	-2810	1972	-69,69%	161,37%
Hospodářský výsledek za účetní období	-2837	1947	-70,36%	162,93%

Pramen: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů společnosti

V roce 2006 došlo k poklesu výsledku hospodaření oproti předcházejícímu roku, což bylo způsobeno zvýšenými osobními náklady, které nekorelovaly s nárůstem v oblasti tržeb. Ani rok 2007 nepřinesl tak vysoké tržby jako rok 2005, a to proto, že společnost, i přes nárůst celkových tržeb z prodeje zboží, není schopna generovat tak vysoké marže při velkoobchodní činnosti.

Schéma č. 6: Analýza nákladů společnosti [%]



Pramen: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů společnosti

3.1.3 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele likvidity

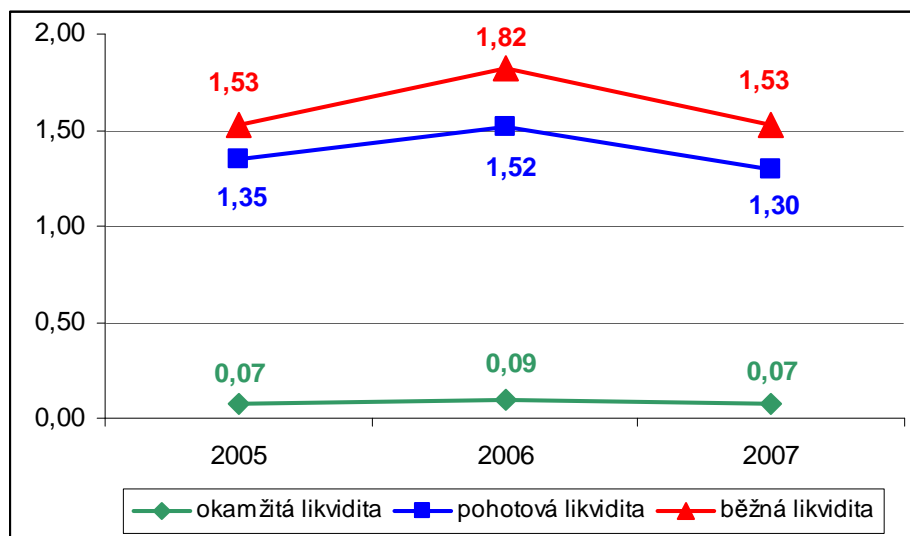
Tento ukazatel udává schopnost podniku hradit krátkodobé závazky. LIKVIDITA je schopnost podniku přeměnit majetek na prostředky, jež je možné použít na úhradu závazků. SOLVENTNOST je schopnost hradit k určenému termínu, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky. Rozlišujeme okamžitou, pohotovou a běžnou likviditu.

Tabulka č. 6: Ukazatele likvidity [jednotky]

Ukazatele likvidity			
Okamžitá likvidita - Likvidita I. stupně	0,07	0,09	0,07
Pohotová likvidita - Likvidita II. stupně	1,35	1,52	1,30
Běžná likvidita – Likvidita III. Stupně	1,53	1,82	1,53

Pramen: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů společnosti

Schéma č. 7: Ukazatele likvidity



Pramen: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů společnosti

Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně) = Finanční majetek/ Krátkodobé závazky

Společnost v tomto ohledu nedosahuje obecně doporučených hodnot pro okamžitou likviditu mezi 0,2 – 0,5. Je to samozřejmě patrné již při prvním pohledu na finanční prostředky společnosti, které mají jednak poměrně nízkou hodnotu a jednak velice kolísají. Společnost však zatím vždy dostala veškerým svým závazkům. Tento ukazatel je značně ovlivněn způsobem úhrady dodavatelům za zboží. Například společnosti Xella a Heluz mají povolené

inkaso přímo z účtu společnosti. Společnost musí u těchto subjektů udržovat určitý stav kreditu, jakmile kredit klesne pod určitou hladinu, dodavatele si ji okamžitě doplní inkasem z účtu společnosti.

Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně) = $(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky}$

Z OA se vylučují zásoby, jako nejméně likvidní část, jejichž rychlá likvidace obvykle vyvolá ztráty. Pohotová likvidita, na rozdíl od likvidity běžné, nebere v potaz možnost úhrady krátkodobých závazků pomocí transformace zásob na peníze. Z uvedených výsledků je patrné, že společnost splňuje doporučené hodnoty tohoto ukazatele, a to mezi hodnotou 1 až 1,5.

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně) = $\text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$

Ukazatel udává, kolikrát převyší aktiva transformovaná na peníze krátkodobé závazky podniku. V tomto případě ukazatel těsně převyšuje minimální doporučenou hodnotu 1,5. Většina bankovních dómů však vyžaduje hodnotu tohoto ukazatele minimálně 1,0.

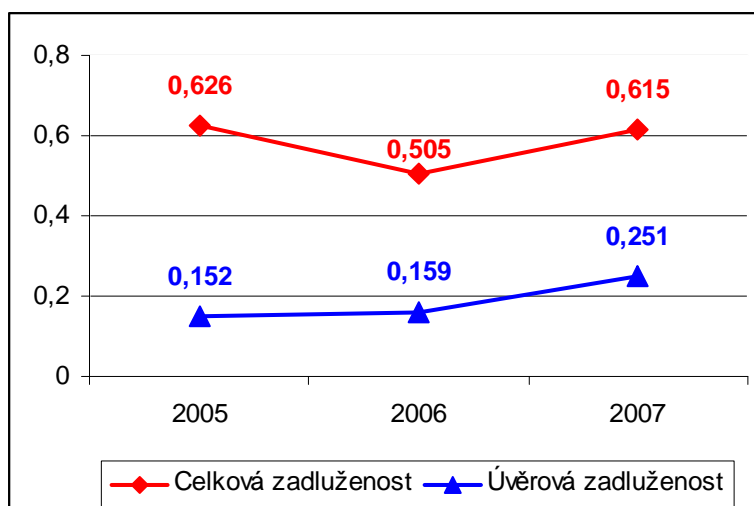
Ukazatel zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti vypovídají o tom, kolik majetku podniku je financováno cizím kapitálem. Používání cizích zdrojů ovlivňuje výnosnost kapitálu investorů a vlastníků i riziko. Přiměřená zadluženost podniku není negativním jevem. Ve vyspělých tržních ekonomikách platí, že cizí kapitál je levnější než kapitál vlastní. Použití cizího kapitálu zvyšuje rentabilitu. Růst zadluženosti podniku však snižuje jeho finanční stabilitu a zvyšuje nebezpečí bankrotu. Úkolem finančního hospodaření je nalézt optimální vztah mezi výši vlastních a cizích zdrojů financování.

Celková zadluženost = $\text{Cizí zdroje} / \text{Aktiva}$

Průměrná hodnota je stanovena od 0,3 do 0,5. Hodnoty nad 0,7 lze považovat za vysoce rizikové. Společnost osciluje od hodnot 0,5 do 0,63, to lze považovat za poněkud rizikovější strategii. Na druhou stranu růst zadluženosti vede v krátkodobém časovém horizontu, ke zvýšení ziskovosti vložených prostředků. Dále můžeme uvažovat o úvěrové zadluženosti, tedy poměr úvěrů společnosti k celkovému kapitálu.

Schéma č. 8: Ukazatele zadluženosti společnosti



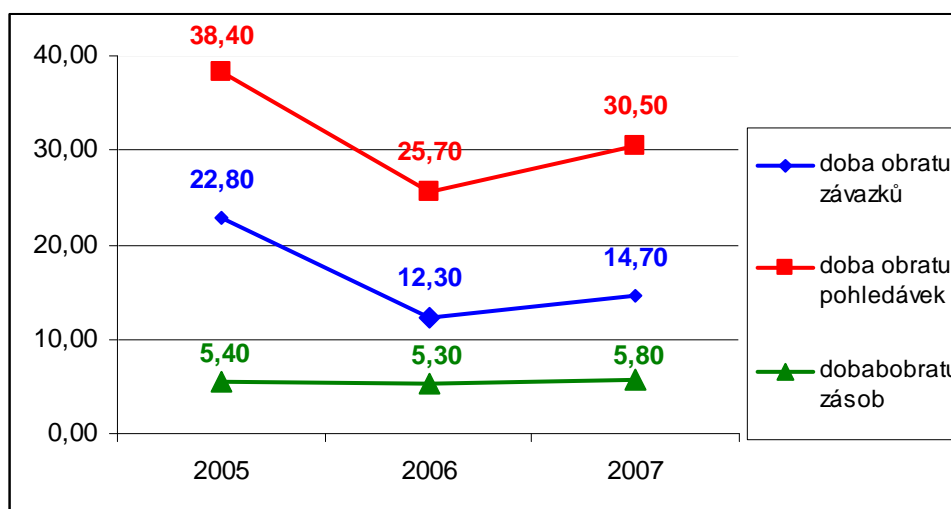
Pramen: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů společnosti

Ukazatele aktivity

Doba obratu zásob = zásoby / (tržby / 365)

Doporučená hodnota doby obratu zásob je závislá na oboru podnikání a zpravidla souvisí s oborovým průměrem. Nízký obrat zásob svědčí i o jejich nízké likviditě. Tento ukazatel nám udává, kolikrát se v tržbách otočí nakoupené zásoby. Tento ukazatel dosahuje poměrně nízkých hodnot. Vzhledem k hodnotě tržeb si společnost ve sledovaném období udržuje hodnoty doby obratu zásob ve výši 5 až 6 dní.

Schéma č. 9: Ukazatele aktivity společnosti [dny]



Pramen: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů společnosti

Doba obratu pohledávek z tržeb = pohledávky / (tržby / 365)

Dobu obratu pohledávek bychom mohli srovnávat se splatností faktur, většina faktur je splatných jeden měsíc, některé pro dobré odběratele až 60 dní, takže doba obratu je poměrně v normě, ve sledovaném období v rozmezí 26 až 39 dnů.

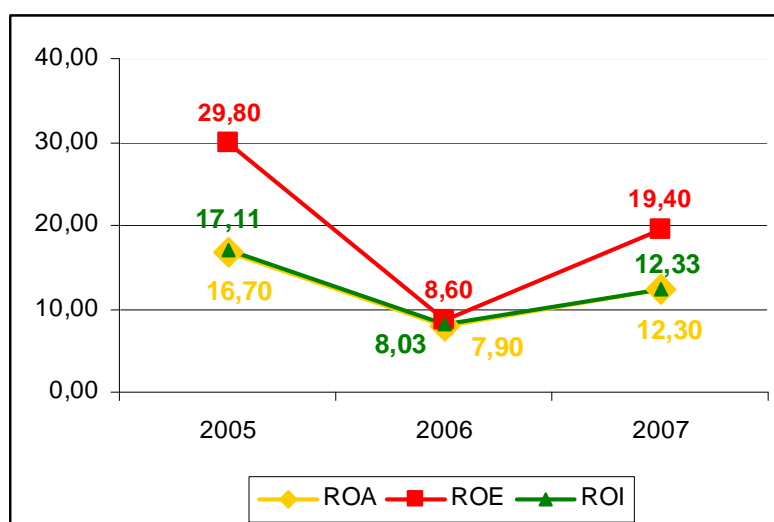
Doba obratu krátkodobých závazků z tržeb = závazky z obchodních vztahů/ (tržby/365)

Doba obratu závazků nedosahuje vysokých hodnot od 12 do 23 dní. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2005 a od té doby se snížila doba obratu závazků téměř o polovinu. Tento fakt poukazuje na velice dobrou platební morálku společnosti a schopnost dostat svým závazkům. Hodnoty doby obratu závazků jsou nižší, než doby obratu pohledávek. To značí, že společnost platí dodavatelům své závazky v kratším časovém intervalu než jí přicházejí platby od odběratelů. Tyto nesrovnalosti v cash flow jsou pak řešeny krátkodobým revolvingovým úvěrem.

Ukazatelé rentability

Ukazatele rentability poměří zisk získaný podnikáním s výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k jeho dosažení.

Schéma č. 10: Ukazatele rentability společnosti [%]



Pramen: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů společnosti

Ziskovost vloženého kapitálu – ROI

$$ROI = EBIT / (Vl. Kapitál + cizí zdroje)$$

Hodnota ROI je považována za dobrou pokud se pohybuje v rozmezí 0,12 až 0,15. Čím vyšší hodnota, tím lepší. Těchto hodnot společnost dosáhla zejména v letech 2005 a 2007. Lze tedy konstatovat, že investor vydělal na vloženém kapitálu do společnosti.

Ziskovost celkových vložených prostředků – ROA

$$ROA = EAT / aktiva$$

Doporučené hodnoty ukazatele ziskovosti celkových vložených prostředků ROA se nachází od 0,05 do 0,1. Společnosti se daří udržet se v požadovaných a vyšších hodnotách.

Ziskovost vlastního kapitálu – ROE

$$ROE = EAT / vlastní kapitál$$

U ukazatele ziskovosti vlastního kapitálu ROE by mělo platit pravidlo $ROE > ROA$. Dalším kritériem je aby tento ukazatel byl vyšší než úrokové míry. Společnost po celou dobu sledovaného období dodržovala pravidlo $ROE > ROA$. Tzn., že podnik efektivně využívá cizí zdroje a pozitivně působí vliv finanční páky. Tento ukazatel vyjadřuje procentní navýšení vloženého kapitálu vlastníky.

3.1.4 Analýza soustav ukazatelů

Pro rychlé zhodnocení společnosti je dobré použít index IN 01 - rychlý test pro posouzení finanční situace podniku, který používá pět poměrových ukazatelů s rozdílnou váhou. Index IN 01 jsem vybral z důvodu vhodnosti pro české podmínky. První verze českého indexového modelu vytvořeného na bázi statistického zpracování účetních výkazů 1900 českých podniků měl název IN 95. Byl zpracován pro průmysl a jeho úspěšnost byla více než 70%. IN 95 je zaměřen zejména na schopnost podniku dostát svým závazkům, nepromítají se do něj požadavky vlastníků na tvorbu hodnoty pro vlastníky. Toto hledisko bylo zohledněno v IN 99. Tento index je vhodný v případech kdy nemůžeme určit náklady vlastního kapitálu EVA. Úspěšnost tohoto modelu je vyšší jak 85%. V roce 1999 se manželé Neumaierovi rozhodli zkonstruovat index IN, který by akceptoval pohled vlastníka. Pro určení důležitostí ukazatelů indexu IN z hlediska tvorby hodnoty byla použita diskriminační analýza. Pomocí tohoto postupu byly revidovány váhy ukazatelů indexu IN95 platné pro ekonomiku ČR s ohledem na jejich význam pro dosažení kladné hodnoty provedena dosud poslední modifikace indexu IN, která již spojuje oba předchozí pohledy. (5, 15)

Pracovně je index označen IN01 a lze ho stanovit podle následující relace :

$$IN01 = 0,13 * \frac{A}{CZ} + 0,04 * \frac{EBIT}{Ú} + 3,92 * \frac{EBIT}{A} + 0,21 * \frac{VÝN}{A} + 0,09 * \frac{OA}{KZ + KBÚ}$$

Kde: A – aktiva

CZ – cizí zdroje

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

Ú – nákladové úroky

VÝN – výnosy

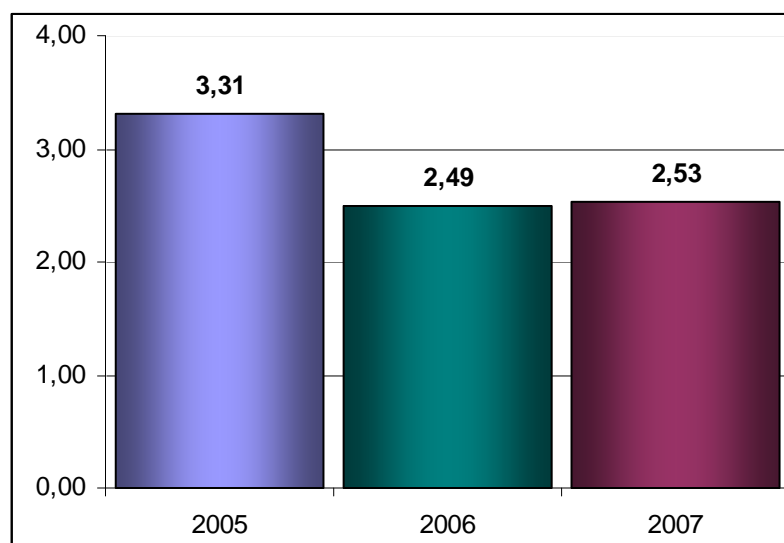
OA – oběžná aktiva

KZ – krátkodobé závazky

KBÚ – krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci

Hodnota indexu IN01 větší než 1,77 znamená, že podnik tvoří hodnotu a hodnoty indexu IN01 menší než 0,75 znamená, že podnik spěje k bankrotu. Mezi hodnotami 0,75 a 1,77 je tzv. šedá zóna, tj. podniky netvořící hodnotu, ale také nebankrotující. Jinak řečeno bonitní podniky netvořící hodnotu. Společnost se po celou dobu sledovaného období nachází v pozitivní nejvyšší zóně. Převyšuje stanovenou hodnotu 1,77, podnik tedy tvoří hodnotu. Tento fakt je zejména dán tím, že společnost po celou dobu generuje zisk, nedostává se do nijak zvláštních finančních potíží. Společnost nikdy neinvestovala do výstavby stálých aktiv (např. sídlo společnosti), což by následně mohlo mít vliv i na generovaný zisk a disponibilní prostředky společnosti, potažmo i na hodnotu indexu IN01.

Schéma č. 11: Analýza soustav ukazatelů - Index IN01



Pramen: Vlastní konstrukce na základě účetních výkazů společnosti

3.1.5 Stručné celkové hodnocení finanční situace

Kladně lze hodnotit:

- + společnosti se několik let po sobě neustále daří meziročně navyšovat tržby,
- + podnik generuje neustále kladný výsledek hospodaření => podnik generuje hodnotu,
- + veškeré výše analyzované a sledované ukazatele dosahují uspokojivých a přijatelných hodnot, jedná se spíše o průměrný podnik, který většinou dosahuje doporučených hodnot ukazatelů.

Negativně lze hodnotit:

- podnik realizuje svou obchodní činnost v pronajatých prostorech, takže nevlastní téměř žádná stálá aktiva,
- společnost vykazuje poměrně vysokou zadluženost (způsobena závazky společnosti, tak krátkodobými bankovními úvěry).

3.2 Základní strategická analýza firmy

Současné podnikatelské prostředí v České republice zahrnuje řadu faktorů, které mohou na jedné straně vytvářet a podporovat podnikatelské prostředí a příležitosti, ale na druhé straně je třeba analyzovat potenciální hrozby pro další činnost podniku. Z tohoto důvodu je velmi důležité při sestavování podnikatelského plánu a zejména dalšího zaměření a vize společnosti důkladně analyzovat výchozí situaci podniku pomocí analýzy vnějšího a vnitřního okolí podniku.

3.2.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Analýza vnějšího prostředí se zabývá rozbořem obecného okolí podniku, a to zejména odhadem budoucího vývoje okolí podniku a vazbami jednotlivých faktorů a jejich dopadem na samotnou firmu. Analýzu vnějšího prostředí provedu metodou PEST. Tato metoda zkoumá zejména čtyři oblasti okolí podniku. Jedná se o oblast politicko-legislativních vlivů, oblast ekonomických vlivů, oblast sociálních a demografických vlivů a oblast technických a technologických vlivů.

Oblast politicko – legislativní vlivů

V současné době je v České republice u moci Občanská demokratická strana (ODS), která vstoupila do koalice s KDU-ČSL a Stranou zelených. Tyto strany nyní ovlivňují nejvíce politické zaměření České republiky, schvalování zákonů a jiných opatření. Předsedou vlády je Ing. Mirek Topolánek z ODS. Po dramatické volbě prezidenta České republiky v únoru 2008, kterým se znovu stal Prof. Ing. Václav Klaus, CSc., došlo k narušení koaličního partnerství a důvěry, čímž vznikla v České republice určitá politická nestabilita.

Pozitivní jevem pro podnikatele je, že současná vláda je pravicová. Z toho lze usuzovat, že legislativní změny, které budou přijímány, budou zaměřeny na rozvoj a podporu malého a středního podnikání v České republice. Od roku 2008 platí nový balíček finanční reformy. Jednalo se zejména o snížení sazeb pro podnikatele. Sazba daně činila 24 % pro zdaňovací období roku 2007. V roce 2008 byla sazba daně pro podnikatele a právnické osoby dle §21 Zákona o daních z příjmů snížena na 21%. V následujících letech bude sazba dále klesat na 20 % v roce 2009 a na 19 % v roce 2010. Ve vazbě na sazby podnikatelů byla zavedena rovná daň pro fyzické osoby občany a nový pojem superhrubé mzdy. Dále se tato reforma dotkla sazby daně z přidané hodnoty, kdy nejnižší sazba byla zvýšena z 5% na 9%. Tento fakt se promítl ve stavebnictví zejména navýšením nákladů na stavby o rozdíl daně z přidané hodnoty. Největší nárůst tržeb ze stavebnictví byl proto ke konci roku 2007, kdy se zákazníci stavebních firem snažili zaplatit co možná nejvíce z rozestavěných staveb ještě se starou sazbou daně. Další změny přinesly platby nemocenské, kdy v prvních dnech nemoci není vyplácena nemocenská. Další změnou, která nastala na počátku roku 2008, bylo zavedení poplatků ve zdravotnictví – např. za návštěvu lékaře, pohotovosti, položku na receptu atd.

Co se týče legislativy, v České republice je pokryta většina oblastí. Stálým problémem zůstává stav českého soudnictví, kdy soudní procesy trvají neúměrně dlouhou dobu. Problematickým se jeví nepřehlednost právních norem upravujících podnikatelské prostředí a daňovou legislativu. Jedná se zejména o časté novely například: Obchodního zákoníku, Živnostenského zákona, Zákoníku práce, Zákona o účetnictví, Zákona o daních z příjmů, Zákona o spotřebních daních a dalších předpisů souvisejících s podnikáním. Pro podnikatele je nákladné stálé sledování změn a novelizací a následné dodržování a ctění těchto zákonů.

Velkou legislativní změnou, ovlivňující i analyzovanou společnost je zavedení insolvenčního zákona, který platí od 1.1.2008. Tento zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho

řešení, jenž nahradil zákon č. 328/1991 Sb., o konkursu a vyrovnání, může být pro společnost STAVOS s.r.o. jak výhoda proti stálým neplatičům při vymáhání pohledávek, ale na druhé straně se společnost může dostat i do pozice, kdy na společnost bude podán insolvenční návrh. Dlužník je v úpadku především tehdy, jestliže se ocitne v platební neschopnosti, tedy má-li více věřitelů a peněžité dluhy po splatnosti po dobu delší než 30 dnů a tyto dluhy není schopen plnit. Dlužník, který je právnickou osobou nebo fyzickou osobou - podnikatelem, může být v úpadku pro předlužení, tj. má-li více věřitelů a souhrn všech jeho závazků převyšuje souhrn jeho majetku. Přitom se vždy přihlíží k očekávanému stavu budoucího provozu dlužníkovy podniku.

Oblast ekonomických vlivů

Ministerstvo financí ČR zveřejnilo na svých internetových stránkách novou makroekonomickou predikci. V predikci očekává, že příznivý makroekonomický vývoj bude nadále pokračovat, ovšem na nižší úrovni. Reálný růst HDP by měl v roce 2008 dosáhnout úrovně 4,7 %. Spotřeba domácností se projeví snížením oproti roku 2007, kdy naopak spotřebitelé nakupovali více. (27)

V roce 2009 dojde k udržení růstu na cca 5,1 %, což zhruba odpovídá růstu potenciálního produktu. Bude pokračovat přibližování české ekonomiky k úrovni vyspělých evropských zemí. Růst spotřebitelských cen v roce 2008 odhaduje ministerstvo na vysoké úrovni 5,5 %. V roce 2009 se pak očekává návrat na 2,3 %, což je hodnota v rámci tolerančního pásma inflačního cílení ČNB. (27)

Zaměstnanost by se měla zvýšit o 1,6 % v roce 2008 a o 0,8 % v roce 2009. Mezinárodně srovnatelná míra nezaměstnanosti by se mohla snížit z 5,3 % v roce 2007 na 4,4 % v roce 2008 a na 4,1 % v roce 2009. Podíl deficitu běžného účtu na HDP by měl v roce 2008 dosáhnout úrovně 3,5 %, zejména v důsledku očekávaných výsledků obchodní bilance - přebytek 125 mld. Kč - a v roce 2009 pak další snížení až na 2,1 %. (27)

Podle předběžných údajů by měl deficit vládního sektoru, v metodice ESA95, dosáhnout za rok 2007 hodnoty 1,9 % HDP. Zlepšení oproti původní predikci zaznamenaly všechny subsektory. Dominantní vliv měl pozitivní výsledek hospodaření státního rozpočtu. Hodnota maastrichtského konvergenčního kritéria vládního deficitu se tak bude nacházet hluboko pod

referenční hranicí 3 % HDP. Výsledky deficitu vypočtené na základě finančních výkazů pak budou k dispozici v průběhu dubna 2008. (27)

Oblast sociálních a kulturních vlivů

V oblasti sociálních a kulturních faktorů hrají nejvýznamnější roli změny životního stylu a životní úrovně. Životní úroveň společnosti má stále rostoucí trend. Zasloužil se o to nárůst reálných mezd obyvatelstva, vstup České republiky do Evropské unie – otevření hranic a posilující kurz České koruny k dolaru i euru. Lze vysledovat, že dochází k posunu preferencí zákazníků od laciného nekvalitního zboží ke kvalitnějšímu. Zákazník si raději připlatí a je si jist, že má kvalitní služby a servis. Tento fakt je velice příznivý pro analyzovanou společnost, protože ta nenabízí pouhý prodej výrobků. Nabízí prodej výrobků, a to ve velmi širokém výběru sortimentu a další podpůrné služby, které si zákazníci raději připlatí u jednoho obchodníka, než aby ztráceli čas sháněním dalších a levnějších služeb, popřípadě svépomocí. (28)

V této oblasti sociálních faktorů lze dále vyzorovat změny v demografické struktuře obyvatelstva. Rodí se málo dětí a prodlužuje se střední délka života, což má za následek zvyšování podílu seniorů. Jeden z hlavních problémů spojených s důchodovým systémem v České republice je současný demografický vývoj, tj. zvyšování průměrné délky života při současném poklesu natality. Stejně jako v jiných zemích i v České republice se postupně prodlužuje střední délka života a následně i doba, po kterou jsou vypláceny důchody ze státních systémů. V důsledku by to znamenalo, že podíl plátců pojištění a příjemců penzí by se mohl snížit z dnešních 3:1 na 2:1 v roce 2020. Všechny uvedené údaje zdůvodňují nutnost provedení důchodové reformy, ani poté však nebude garantováno zachování úrovně životního standardu. V posledních letech se o důchodové reformě diskutuje, ovšem zatím zůstalo spíše u slov. Přičemž všechny statistiky i zkušenosti z ostatních států ukazují, že čím déle budeme otálet, tím rozsáhlejší reforma bude zapotřebí. Tím samozřejmě i méně ochotně přijatelná pro obyvatele. (28)

Oblast technických a technologických vlivů

Prodejna stavebnin je samozřejmě závislá na technickém pokroku výroby a změnách technologických postupů výrobců, kteří jsou pro prodejnu stavebnin obchodními partnery a kteří dodávají do prodejny své výrobky. Stavební materiály se neustále zdokonalují a vylepšují se jejich vlastnosti. S tímto trendem musí i prodejna stavebnin udržet krok, sledovat

novinky na trhu tak, aby byla schopna včas nabídnout svým zákazníkům poptávané nové materiály, výrobky a technologie. Vzhledem k neustále se rozvíjejícím technologiím jsou výrobci stavebních materiálů schopni zvyšovat objem výroby. To klade na prodejce stavebnin vysoké nároky v případě, že si chtějí udržet postavení u svého dodavatele a získávat tak od nich případné bonusy z objemu odebraného sortimentu, musí prodejci neustále zvyšovat svou výkonnost prodávat každý větší a větší objemy.

Analyzovaná společnost musí neustále držet krok a zdokonalovat své informační systémy. Musí se zajímat o nové možnosti a technologie propagace, aby získal více zákazníků a upevnil tak svou pozici na trhu. Prodejce stavebnin, který nabízí ještě další podpůrné služby, musí neustále sledovat normy pro stavebnictví tak, aby byl schopen dobře a efektivně navrhnout řešení pro stavbu a jiné potřeby zákazníka.

3.2.2 Analýza oborového prostředí

Trh České republiky a Slovenské republiky nabízí stále ještě velký prostor, potenciál a dostatečnou tržní kapacitu pro další otevírání a provoz prodejen stavebnin. Největší potenciál je zejména ve středně velkých a menších městech. Na druhou stranu rostoucí tlak a síla konkurence by mohla značně omezovat rozvoj malých a středních podnikatelů. Za účelem zvýšení konkurenceschopnosti budou vytvářeny aliance, kooperace nebo franchisové sítě.

Ekonomické ukazatele v České i Slovenské republice, statistiky a obraty existujících úspěšných distributorů na obou trzích a další analýzy trhu dokládají, že poptávka ze strany zákazníků, jakož i kupní síla a celková kapacita relevantního trhu stavebních materiálů rok od roku stále stoupá.

Mění se chování a postoje zákazníků, zejména menších profesionálních odběratelů a konečných spotřebitelů – kromě jiných změn i v tom směru, že nejsou ochotni dojíždět za nákupy do vzdálených měst (více než 30 km od místa bydliště). Lze vycházet z předpokladu, že ochotně změní prodejnu, kde dosud nakupovali, pokud jim jiná prodejna v jejich bližším okolí nabídne srovnatelný sortiment, stejné nebo nižší ceny, kvalitní a zákaznický orientovaný prodejní personál a adekvátní služby.

Stavebnictví v České republice (28, 32)

Stavebnictví vytváří v současné době 7% hrubé přidané hodnoty a zaměstnává 9,5% ekonomicky činného obyvatelstva. Podíl na HDP, který vyjadřuje kapacitní sílu odvětví, se udržuje stabilně kolem 7%, což je srovnatelné s EU.

České stavebnictví si po transformaci našlo podobnou strukturu, jakou má v zahraničí. Vytvořila se přirozená hierarchie malých, středních a velkých firem, odpovídající struktuře poptávky. Každá z nich si našla své místo na trhu.

Významné postavení si jako zadavatel zakázek zachovává veřejný sektor, a to jak v nové výstavbě, tak i v opravách a údržbě. V nové výstavbě má převahu zejména v tradičních směrech výstavby, jako jsou inženýrské stavby, a z nich především stavby dopravní a v menším zastoupení stavby vodní. Svůj zvětšující se podíl mají i státní a obecní investice, zahrnující občanskou vybavenost, jako jsou školy, nemocnice, sportoviště, čistírny odpadních vod apod. Podíl veřejných investic se dlouhodobě pohybuje přibližně kolem 50% investiční výstavby v České republice. Druhá polovina objemu připadá na soukromý sektor. V privátní sféře je významný podíl investic ve stavebnictví i z podnikatelské sféry.

Pokud jde o novou bytovou výstavbu, největší nárůst představuje segment bytových domů a hned za ním následuje výstavba rodinných domů.

K dlouhodobým trendům stavebního trhu, a to nejen v České republice, ale i v EU, patří meziroční růst objemu stavebních činností. Existuje však rozdíl v tempu tohoto růstu mezi zeměmi – zatímco meziroční přírůstky v západní části Evropy se pohybují mezi 1 až 2%, růst stavebnictví v 10 nových zemích EU se pohybuje kolem 5 až 8%. Současný trh v České republice představuje prostor ve stavebních pracích, tedy kapacitu na straně poptávky, blížící se 400 miliardám Kč ročně.

Podmínkou pro udržení konjunktury na stavebním trhu je dostatek finančních prostředků na investice na straně veřejných zakázek a v soukromém sektoru. Dalším předpokladem je pozitivní vývoj české ekonomiky, akumulace kapitálu v soukromém sektoru, investice konečných spotřebitelů pomocí úspor a stavebního spoření. Konečně stát musí vytvářet všechny dostupné instrumenty podpory investiční výstavby.

Problematika distribuce stavebních materiálů (24, 32)

Distribuce stavebních materiálů, stejně jako český velkoobchod a maloobchod se stavebními materiály, prochází v posledních 15 letech značnými změnami. Prodej stavebnin na českém trhu nabízí dle zdrojů GfK/Incoma asi 1 200 distributorů, z toho je asi 600 malých prodejen stavebnin a dále více než 6 000 výrobců a obchodníků specializovaných na stavební materiály a vybavení staveb.

Vedle významných prodejních sítí jako Raab-Karcher Staviva, Rabat, Pro-doma, Dektrade, aj. se v posledních letech staly na trhu v oblasti maloobchodu nejdůležitějšími distributory a prodejci kromě jiného sortimentu i sítě Baumarktů (hobby marketů), jako např. Hornbach, OBI, Baumax, Bauhaus.

Jedním z nejpodstatnějších nových trendů na českém trhu, včetně oblasti prodeje stavebnin, je koncentrace – vytváření nákupních a distribučních aliancí, sítí nebo kooperací. Mnoho malých a středních podnikatelů bude mít v budoucnosti ekonomické nebo existenční problémy v důsledku své neorganizované samostatnosti na trhu. Kromě aliancí a kooperací se začínají čím dál tím více uplatňovat na českém trhu zatím méně známé, ale ve světě již vyzkoušené a osvědčené podnikatelské systémy, jako je franchising. Tato metoda podnikání umožňuje zejména malým a středním podnikatelům zůstat samostatnými, využívat výhod, jaké mají jen velké a většinou nadnárodní společnosti, především v oblasti centrálních nákupů, marketingu a v dalších oblastech, jakož i dosahovat v podnikání výrazně lepších výsledků nižšími podnikatelskými riziky.

3.2.3 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou „7 S“

Při analýze vnitřního prostředí firmy bych se měli pokusit odhalit rozhodující faktory, které podmiňují úspěch společnosti při realizaci její strategie. Jedná se o tzv. klíčové faktory úspěchu. Při jejich identifikaci využijí metodu „7 S“. Tato metodika byla uvedena americkou společností McKinsey. Je nutné faktory, jako strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další, pojímat i analyzovat v celistvosti a vzájemných vztazích působení. Dle tohoto pojetí pohlédneme na každou organizaci jako na množinu sedmi základních faktorů, které jsou vzájemně podmíněné, ovlivňované a rozhodují o tom, jak bude vize a strategie podniku naplněna. Model je nazýván „7 S“ podle toho, že je v něm zahrnuto sedm faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S: strategy (strategie), structure (struktura), system

(systémy řízení), style (styl manažerské práce), staff (spolupracovníci), skills (schopnosti), shared values (sdílené hodnoty).

Strategie

Trh se stavebními materiály zažívá v posledních letech velký rozvoj, a to zejména díky stále narůstající výstavbě. Na trhu jsou jak velcí prodejci, kteří se zabývají pouze velkoobchodem, tak v poslední době stále oblíbenější maloobchody pro domácí kutily a dále sítě baumarktů, jakými jsou např. Baumax, Bauhaus, Baumarkt, Hornbach a OBI. Společnost si je vědoma toho, že v budoucnosti mohou mít problémy některé malé a střední prodejny stavebního materiálu, a to zejména vzhledem ke své neorganizovanosti a samostatnosti na trhu. Proto se na českém trhu rozmáhají různé aliance a kooperace. Vedle toho se začínají uplatňovat i franchisové systémy, který uplatňuje síť hobby marketů OBI. Proto by mohl být i pro společnost STAVOS s.r.o. koncept vlastního franchisového systému vhodný. Cílem franchisy by bylo vytvořit síť prodejen tak, aby pozice každého prodejce v síti byla nejen stabilnější, ale umožnila v silném konkurenčním prostředí jeho další hospodářský růst a tím i další expanzi celé sítě. Pomocí tohoto systému bude společnost pod společnou značkou mít možnost dosahovat velkých obrátů u svých dodavatelů, upevňovat tak svou pozici a díky takto realizovaným centrálním nákupům získávat velice přijatelné ceny a bonusy.

Struktura

V současné době je struktura společnosti centralizovaná. Veškerá rozhodnutí dělá jednatel společnosti, který celou firmu řídí. Viz bod 1.3.

Systémy řízení

Z výše uvedeného vyplývá, že společnost je řízena organizovaně jednou osobou, kterou je jednatel společnosti. Takovýto systém řízení je u většiny malých a středních podniků, kdy zakladatel společnosti se snaží stále řídit celou společnost sám. V mnoha případech si pak nedokáže uvědomit, že společnost svou velikostí již přerostla možnosti pouze jednoho řídicího pracovníka. Tento fakt pak brání v rozvoji mnoha společností. V řízení jednou osobou, jednatel společnosti, spatřuji i určité nebezpečí v případě tragické události. Mnoho velice úspěšných malých a středních podniků již ukončilo svou činnost z důvodů úmrtí jednatele, kdy nebyl nikdo jiný schopný převzít podnik a nebo nebyla možnost pokračování společnosti.

Styl manažerské práce

Jednatel společnosti se stále snaží vzdělávat v manažerské oblasti a využívá tak nejnovějších poznatků ve své manažerské práci. Nejdůležitějším faktorem je spokojenost zákazníků. Všichni zaměstnanci podniku musí dodržovat firemní etiku. Personál společnosti je vždy zdvořilý, laskavý, přátelský a ochotný, dodržuje své dané slovo a všechny své závazky, trpělivý, důkladný, důsledný, pořádný, nepřistupuje na dumpingové ceny, respektuje pravidla hospodářské soutěže a obchodních zvyklostí, nepoužívá nepravdivé a pomlouvačné výroky o svých konkurentech, nikdy neposkytne úplatek, řídí všemi příslušnými zákony České republiky, vždy využívá legálních zdrojů k získání informací o svých konkurentech a člen personálu, který zastává post obchodního zástupce, při získávání nových zákazníků vždy vybírá pouze firmy a osoby s dobrou pověstí.

Spolupracovníci

Hlavní důraz na zaměstnance je kladen v dodržování firemní etiky, dalším důležitým faktorem jsou kvalifikační požadavky a odbornost. Zaměstnavatel vyžaduje komunikativnost, důvěru, loajalitu k firmě, morální bezúhonnost, cílevědomost.

Schopnosti

Všichni zaměstnanci společnosti vždy projdou úvodním školením, kde se dozví veškeré podrobnosti jak o společnosti, tak o funkci, kterou budou zastávat. Jednatel společnosti podporuje své zaměstnance a pořádá pro ně doškolovací kurzy, ať již v oblasti obchodních dovedností, tak i kvalifikačních.

Sdílené hodnoty

Hlavními sdílenými hodnotami společnosti je spokojenost zákazníků a dobré jméno firmy. Nejdůležitějšími uznávanými hodnotami je pak dodržování firemní etiky.

3.2.4 SWOT analýza

Jedná se o analýzu silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb podniku (SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), SWOT analýza shrnuje poznatky z externí, interní a oborové analýzy.

Externí faktory

PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)

- možný přechod zákazníků od konkurence,
- zvýšit sortiment výrobků – získáním dalších dodavatelů,
- zvýšení propagace – média, noviny, internet,
- koncepce franchisového systému,
- možnosti získávání franchisantů z řad stávajících obchodních partnerů,
- další upevnění a udržení postavení u dodavatelů,
- neustálý růst celého odvětví stavebnictví,
- snížení daně z příjmů právnických osob.

Interní faktory

SILNÉ STRÁNKY (Strengths)

- dobré jméno firmy,
- dlouhodobé působení na českém i slovenském trhu,
- kvalifikovaný personál,
- nízká cena zboží z důvodů vysokých objemů odběru,
- velký sortiment zboží,
- dlouhodobě stabilní a zkušený management, který stále sebevzdělává
- přizpůsobení se přání zákazníků,
- poskytování doplňkových služeb pro zákazníky,
- možnost splátkového prodeje pro zákazníky,
- snaha o využití moderního způsobu rozvoje společnosti formou franchisingu,
- velký počet spolupracujících prodeje stavebnin, jako základ pro zavedení franchisingu a získávání nezávislých franchisantů,
- zavedení nového, vysoce profesionálního informačního systému.

HROZBY (Threats)

- stálý nárůst konkurence,
- legislativní změny,
- nárůst sazby daně z přidané hodnoty,
- zvyšující se nároky na kvalitu zboží a služeb,
- neustále sledování aktualizací zákonných norem pro stavebnictví,
- zavedení mýtného a tím zvýšení nákladů na dopravu,
- zhoršující se platební morálka některých odběratelů v ČR,
- náročné platební podmínky dodavatelům.

SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses)

- potřeba neustálého zlepšování práce prodejců v konkurenčním boji,
- závislost celé společnosti na jednom managerovi,
- žádná zkušenost s fungováním franchisového systému,
- zajištění hladkého průběhu při přechodu na franchisový systém,
- získávání a přesvědčení nových franchisantů,
- možné problémy se zavedením nového informačního systému

3.2.5 Shrnutí současného stavu společnosti

Navržení další strategie pro společnost, která by dále upevnila postavení podniku na trhu a podnítila další celkový rozvoj společnosti, je jedním z cílů diplomové práce. Tato strategie by měla zvýšit prodeje společnosti při stejné kvalitě a tím potažmo navýšit tržby. V konečném důsledku by měla přinést i další zisk pro podnik a jeho majitele. Trh se stavebními materiály zažívá v posledních letech velký rozvoj, a to zejména díky stále narůstající výstavbě. Na trhu jsou jak velcí prodejci, kteří se zabývají pouze velkoobchodem, tak v poslední době stále oblíbenější maloobchody pro domácí kutily a dále sítě Baumarktu. Jedním z nejpodstatnějších nových trendů na českém trhu, včetně oblasti prodeje stavebnin, je koncentrace – vytváření nákupních a distribučních aliancí, sítí nebo kooperací. Mnoho malých a středních podnikatelů bude mít v budoucnosti ekonomické nebo existenční problémy v důsledku své neorganizované samostatnosti na trhu. Kromě aliancí a kooperací se začínají čím dál tím více uplatňovat na českém trhu zatím méně známé, ale ve světě již vyzkoušené a osvědčené podnikatelské systémy, jako je franchising. Tato metoda podnikání umožňuje zejména malým a středním podnikatelům zůstat samostatnými, využívat výhod, jaké mají jen velké a většinou nadnárodní společnosti, především v oblasti centrálních nákupů, marketingu a v dalších oblastech, jakož i dosahovat v podnikání výrazně lepších výsledků s nižšími podnikatelskými riziky.

Společnost v současné době působí v Praze a v Brně. V obou divizích dosahuje poměrně vysokých obrátů, které meziročně stále rostou. Majitel podniku má samozřejmě zájem na dalším rozšiřování a růstu své společnosti. Chtěl by nadále zvyšovat prodeje společnosti. To by bylo možné dalším budováním nových provozoven. Majitel už však sám nechce vkládat své finanční prostředky do nových provozoven a nevyhovuje mu ani řízení těchto provozoven. V tomto okamžiku připadá v úvahu forma franchisingu, kdy by nezávislý partner na své náklady připravil prodejní prostory, zaměstnal personál a řídil provozovnu. Tento nezávislý partner by odebíral produkty od franchisora. Vyvinutí a zavedení franchisového systému bude velice náročný úkol. Posléze bude muset franchisor neustále získávat nové franchisanty. Pro tento úkol již má nyní položenou silnou základnu ve stávajících prodejních stavebnin, se kterými v současné době spolupracuje, a je jich několik desítek. Hlavním cílem bude tedy navrhnout franchisový koncept společnosti, jako další strategii rozvoje podniku.

4 NÁVRH KONCEPCE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Na českém a slovenském trhu se stavebními materiály sílí narůstající tlak konkurence, zejména dobře organizovaných sítí s mezinárodní podporou mateřských nebo kooperujících společností. Tomuto tlaku nemohou dlouhodobě malí a střední podnikatelé, kteří nejsou nebo nebudou součástí silné skupiny, odolat. Franchisový koncept společnosti by mohl právě těmto podnikatelům nabídnout řešení. Může jim nabídnout a poskytnout řadu výhod. Jednou z nich je zejména zachování samostatnosti těchto podnikatelů. Franchisový systém jim vytvoří možnost se podílet na mnoha rozhodnutích v oblasti nákupní politiky, marketingu a strategickém rozvoji franchisového systému. Přičemž společně jako celek mohou dosáhnout významného postavení na trhu jak v očích zákazníků, tak dodavatelů stavebního materiálu. To umožní, aby prodejny ve franchisovém systému nabízely širokou škálu sortimentu a podpůrných služeb, kterou by jako samostatní podnikatelé nebyli schopni nabídnout. Systém nabídne sortiment stavebních materiálů od domácích i zahraničních výrobců se zárukou vysoké kvality. Nabídka bude permanentně aktualizována a rozšiřována. Lokální partneři budou moci uspokojovat i nejnáročnější a speciální požadavky svých zákazníků. Zákazníky franchisového systému, tedy lokálních partnerů, mohou být jak profesionální odběratelé, řemeslníci, menší stavební firmy, maloobchodní prodejny, tak i koneční spotřebitelé.

Myslím si, že využití této moderní, osvědčené a dynamicky se rozvíjející metody podnikání by se mohlo uplatnit i u mé analyzované společnosti. Pokusím se tedy sestavit podnikatelský plán pro další strategické působení společnosti na trhu. Základem této nové strategie bude formulace franchisového konceptu společnosti a samotné založení franchisové sítě. Ve spojení s vlastním know-how, získanými zkušenostmi a postavením na trhu vybuduje postupně silnou skupinu prodejen stavebnin. Tato síť bude vytvořena jak z řad nových, tak i stávajících úspěšných samostatných podnikatelů v oblasti velkoobchodu a maloobchodu se stavebními materiály. Tito franchisanti budou s podporou a pomocí franchisového systému nabízet ve svých regionech a dohodnutých spádových oblastech zboží a služby přizpůsobené lokálním podmínkám a regionům každého franchisového příjemce. Pro získávání nových franchisantů má již teď společnost vybudovanou velice silnou základnu. V současné době spolupracuje s téměř 120 obchodníky se stavebninami. V nich je samozřejmě potenciál nových franchisantů.

Franchising společnosti STAVOS s.r.o. by měl spojit veškeré výhody malého a středního podnikání s výhodami velkého franchisingového systému. Jedná se především o koncentraci v oblasti nákupu, dosažení významného postavení u dodavatelů za účelem získání velice výhodných cen zboží a bonusů od dodavatelů. Další předností bude společné využívání a synergie v oblasti moderních informačních a komunikačních technologií, kdy zavedení vysoce kvalitního informačního systému bude vysokým lákadlem pro franchisanty. Franchisový systém umožní centrální marketing, vybudování a provoz sítě prodejen stavebnin a obchodních zastoupení pod jednou zastřešující značkou na franchisové bázi podnikání. Společnost se zaměří nejdříve na trh České republiky, později Slovenské republiky a ve střednědobém až dlouhodobém horizontu se bude snažit prosadit i v Polsku, Maďarsku a dalších zemích.

Franchisové prodejny stavebnin budou mít jednotný vzhled. Jedná se zejména o vnější i vnitřní uspořádání při použití firemních barev (corporate design). Prodejny budou jednotné se stejným systémem provozu (např. i jednotné oblečení obchodníků), a to vše s ohledem na velikost prodejny. Dále pak bude franchisový systém podporovat jednotnou skladbu zboží, cenovou politiku, strukturu dodavatelů, prezentaci zboží a jednotné označení prodejny. Výběr sortimentu nabízeného zboží bude proveden na základě zkušeností v oblasti prodeje stavebních materiálů. Sortiment však bude vždy přizpůsoben lokálním podmínkám, jako např. cílovým skupinám zákazníků, kupní síle, nákupním zvyklostem, trendům, konkurenci ve spádové oblasti apod. Kalkulace prodejních cen zboží bude prováděna na základě počátečních a pravidelně se opakujících cenových analýz ve spádové oblasti s cílem nabízet cenově nejvýhodnější nebo minimálně srovnatelné ceny zboží rozhodující konkurence na trhu.

Spokojený zákazník, který se bude do prodejen stavebnin sítě STAVOS a kooperujících partnerů rád vracet, je hlavním cílem konceptu. Tohoto cíle lze docílit vysokou kvalitou nabízených produktů a služeb za pomoci dobře vyškoleného a kvalifikovaného personálu a managementu, který bude dodržovat etický kodex franchisového systému. Objednaný stavební materiál a služby musí být zákazníkovi dodány vždy včas a dle jeho představ.

Franchisový systém bude zaměřen především na získání a udržení dlouhodobé loajality regionálních a lokálních zákazníků ve spádové oblasti prodejen. Dalším cílem bude k tomu nabízet široký a kvalitní sortiment zboží pro všechny cílové skupiny zákazníků. Zákazníci

dále ocení kompetentní poradenskou činnost, servis, výhodné ceny, spolehlivé partnerství, marketingové aktivity, akční a sezónní nabídky zboží.

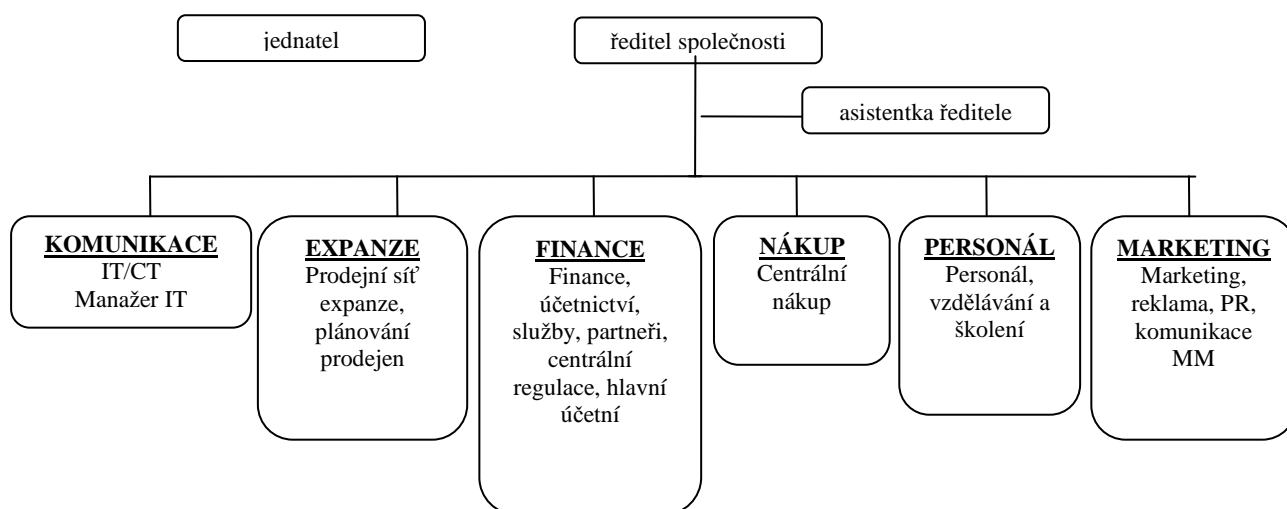
Součástí vize a filosofie franchisového konceptu bude vytvoření servisní systémové centrály pro franchisové a kooperující partnery, která jim umožní nabízet komplexní služby a servis pro jejich zákazníky. Tato centrála bude mít kvalifikované, dobře vyškolené a zákaznický orientované manažery. Filosofie a organizační struktura franchisové sítě bude založena na dělbě práce. Franchisor se bude věnovat systémovým a strategickým záležitostem, to bude obstarávat systémová centrála. Franchisantům bude přenechána organizace a operativní obchod v místě jejich působení. V různých grémiích budou moci zástupci franchisantů uplatnit své know-how, zkušenosti a nové myšlenky ku prospěchu všech partnerů a celého systému.

4.1 Základ franchisové sítě aneb systémová centrála

Franchisor bude poskytovat služby, know-how a bude nabízet franchisantům podnikatelský koncept „na klíč“ a tzv. franchisový balík pro úspěšné vybudování a řízení franchisových podniků, přičemž základní myšlenkou franchisingu je jednou vytvořený podnikatelský „koncept na klíč“ několikrát prodat. Vybudování a provozu prodejen stavebnin v České a Slovenské republice musí předcházet vytvoření franchisové systémové centrály společné pro obě země, která bude zajišťovat veškerou přípravu aktivit na těchto trzích a v budoucnu služby pro franchisové a kooperující prodejny. Tím budou vytvořeny personální, odborné a organizační předpoklady pro budoucí franchisové příjemce a celý franchisový systém.

Systémová centrála bude mít za úkol poskytovat služby, know-how a koncepty pro vybudování a provoz franchisových podniků, jakož i služby odpovídající smluvním ujednáním s kooperujícími partnery. Organizační struktura systémové centrály bude koncipována i v souladu s plánovanou expanzí franchisového systému a bude přizpůsobována reálnému vývoji a potřebám systému. Počet pracovníků centrály a jejich kvalifikace je plánována na jedné straně v souladu s jejími úkoly, na druhé straně naplňuje i kritéria hospodárnosti a optimalizace nákladů, jakož i potřebnou transparentci a přehlednost.

Schéma č. 12: Organizační struktura systémové centrály



Pramen: Vlastní konstrukce vycházející ze současného stavu ve společnosti

Kompetence a úkoly pracovníků systémové centrály

Tato oblast vymezuje kompetence a úkoly jednotlivých pracovníků ve franchisové systémové centrále. Vychází z organizační struktury, kvalifikačních požadavků příslušného místa a úkolů, které musí centrála zabezpečit. Cílem je co nejvýstižněji popsat pracovní činnost každé pozice včetně organizačního začlenění do centrály a tím poskytnout franchisovým partnerům možnost jasně a přehledně orientace o úkolech, kompetencích a povinnostech jednotlivých pracovníků centrály.

Hlavní úkoly a nabídka služeb franchisové systémové centrály

Franchisový poskytovatel dává k dispozici a po celou dobu spolupráce s franchisovými příjemci nabízí své know-how, poradenství, informace a velké množství služeb.

Příklady služeb franchisové systémové centrály:

- analýza místa a spádové oblasti budoucího franchisového podniku,
- poradenství v oblasti vnitřního plánování a zařizování franchisového podniku,
- centrální nákupy zboží a služeb, sortimentní a dodavatelská politika, jednání o podmínkách dodávek pro franchisové příjemce, pomoc při organizování logistiky,
- centrální marketing, zejména marketingové strategie včetně podpory prodeje, koncepce propagace a reklamy, atd.,
- výběr a zajištění informační a komunikační technologie pro celou franchisovou síť, elektronické zpracování dat, hardware, software a služby s tím spojené,

- účetnictví, centrální kontrola faktur, centrální regulace,
- human resources / personální oblast – spolupráce při výběru, zaškolení a průběhu training pracovníků franchisantů nebo master-franchisantů,
- expanze – cíle, koncepce, strategie,
- smluvní partneři franchisového systému (pojišťovny, banky, dodavatele různých služeb, dopravních prostředků, vybavení franchisových podniků atd.),
- organizování pravidelných setkání franchisových příjemců / výměna zkušeností – několikrát ročně,
- finanční plánování, podpora při jednání s poskytovateli financí pro franchisové příjemce,
- pravidelné návštěvy a poradenství zaměřené na franchisové podniky a péče o ně.

Systémová centrála dále franchisantům nabídne:

- značku, image, koncept pro corporate identity a corporate design
- přípravu franchisanta na budoucí spolupráci, školení, vzdělávání a to jak počáteční, tak kontinuální, průběžné po celou dobu spolupráce
- controlling a nástroje ekonomického řízení franchisových podniků
- koncept pro informační a komunikační technologie (IT/CT), zejména software
- výhody v oblasti nákupu zboží a služeb, pomoc při zajišťování logistiky
- poradenskou pomoc a podporu ve všech oblastech franchisového podnikání.

Controlling a hodnocení kvality budou jednou z nejdůležitějších funkcí systémové centrály. Franchisová systémová centrála připraví pro franchisové podniky, stejně jako pro centrálu, podklady pro roční plánování. Jedná se především o plánovací metodiku pro vyhodnocení hospodářských výsledků uplynulého období a přípravu plánu pro nadcházející hospodářský rok. Kromě plánu obrátů, struktury výnosů a nákladů, zisku nebo ztrát, zahrne tato metodika i plánování investic, různé statistiky a analýzy, pravidelná srovnání plánu se skutečností pro různá časová období (např., týdenní, měsíční), porovnání a vyhodnocení různých ukazatelů produktivity franchisových podniků, apod.

Součástí controllingového systému sítě bude i pravidelně prováděné sledování a vyhodnocování hospodářských výsledků franchisových prodejen a průběžná kontrola vybraných důležitých ekonomických ukazatelů včetně porovnání v rámci celého řetězce.

Nejdůležitějším spojovacím článkem v controllingovém systému budou odborní poradci controllingu a franchisoví manažeři, kteří pravidelně navštíví franchisové prodejny a budou schopni vedle poradenské činnosti nabídnout i konkrétní řešení pro dané problémy nebo vypracovat řešení, jak předcházet zbytečným ztrátám, nákladům nebo personálním problémům.

K úkolům controllingu bude patřit i vypracování měsíčních zpráv a informací o plánovaném a skutečném vývoji všech franchisových prodejen a systémové centrály, které budou předkládány a projednávány s kompetentními zodpovědnými manažery a majiteli franchisových podniků. Na základě těchto jednání budou vždy vypracována opatření a doporučení pro další období.

4.2 Strategie franchisového systému

V této kapitole vymezím základní fungování franchisového systému, zejména marketingové zaměření celé sítě, představy o velikosti a umístění prodejen, společnou cenovou politiku a výběr dodavatelů, společnou strategii vůči zákazníkům.

Vymezení cílových trhů v České a Slovenské republice

Trh v České republice je rozdělen do 14 správních regionů. Celkem je na českém území asi 77 lokalit se spádovou oblastí s více než cca. 40i tisíci obyvateli. Z toho je asi 47 lokalit s počtem obyvatel více než 100 tisíc. Z těchto cílových trhů je cca 25 až 30 spádových oblastí vhodných pro expanzi v prvních pěti letech.

Na Slovensku je 7 správních regionů s celkovým počtem 136 měst a 2740 vesnic. Z toho asi 23 lokalit je spádovou oblastí s více než 40i tisíci obyvateli a 40 lokalit se spádovou oblastí s více než 20i tisíci obyvateli. Z těchto cílových trhů je cca 20 až 25 lokalit vhodných pro expanzi v prvních pěti letech.

Cílovými zákazníky ve spádové oblasti budou především maloobchodní prodejny se stavebninami, střední a menší stavební firmy, řemeslníci, podnikatelé a společnosti, které podnikají ve spádové oblasti prodejny, ale i koneční spotřebitelé, jako například soukromí

majitelé domů a bytů, všichni zákazníci, kteří mají v plánu něco renovovat, opravovat, stavět a zařizovat. Dále pak kutilové a menší investoři.

Sortiment a cenová politika

Pro zajištění vysoké kvality zboží a co nejnižších prodejních cen, vysoké produktivity prodejní plochy, jednotnosti koncepce a za účelem docilování plánovaných ekonomických ukazatelů franchisových prodejen jako např. obrat, obchodní rozpětí, struktura výnosů, plánovaného zisku apod., bude sortimentní, dodavatelská a cenová politika budoucí sítě zajišťována systémovou centrálou.

Zboží a služby budou vyjednány prostřednictvím centrály a nakupovány franchisovými prodejny jen u centrálou zalistovaných dodavatelů. Koncepce vlastních značek bude významnou součástí sortimentní a cenové politiky.

Oddělení marketingu a prodeje zboží franchisové systémové centrály bude mít rozhodující vliv a kompetenci pro určování sortimentní, dodavatelské a cenové strategie. Důležitá bude při tom podpora poradenských grémií, ve kterých budou zastoupeni franchisoví příjemci prostřednictvím vybraných pracovníků některých prodejen. Centrální nákup se bude na tuto strategii orientovat a podle ní se řídit při výběru dodavatelů.

Koncepce franchisového systému se cíleně soustředí na následující sortimentní skupiny: zdící materiály, betonové výrobky, krytiny, transportní beton, SOMS, lepenky, fasádní systémy, izolace, cement, vápno, výplně stavebních otvorů, opracované dřevo, stavební chemie, obklady a dlažby, podlahy, sanitární výrobky, nářadí a výrobky pro dokončovací práce.

Vedle dalších motivačních faktorů, jako je kvalita, nabídka zboží a blízkost prodejny k zákazníkovi, patří ceny mezi hlavní rozhodovací kritéria při volbě místa nákupu. Proto jim bude vždy věnována ze strany franchisora a systémové centrály mimořádná pozornost. V důsledku řady opatření a nákupní aliance se strategickým partnerem bude možné docilovat při centrálním nákupu zboží tak nízkých nákupních cen, že i po otevření prodejny, bude možné nabídnout zákazníkům velmi atraktivním a konkurenceschopné prodejní ceny.

Nákupní strategie a struktura dodavatelů zboží a služeb

Centrální nákup franchisového systému umožňuje vytvářet a zajišťovat atraktivní sortimentní strukturu, řadu mimořádných nabídek sezónních a akčních artiklů, spolupráci s významnými mezinárodními nákupními aliancemi, nákup exkluzivních produktů a další výhody.

Franchisová systémová centrála zajistí sjednávání podmínek pro centrální nákupy zboží pro své franchisové příjemce a kooperující partnery. Veškeré konkrétní objednávky zboží a služeb u smluvních dodavatelů franchisového systému budou realizovány přímo z prodejen stavebnin kompetentními pracovníky franchisového příjemce.

Nákupní management systémové centrály franchisového poskytovatele vytváří a zajišťuje pro centrální nákupy následující podmínky a předpoklady:

- výběr sortimentů, produktů a dodavatelů zboží a služeb pro celou síť a kooperující partnery,
- jednání se všemi dodavateli o podmínkách dodávek,
- spolupráci s mezinárodní partnerskou nákupní aliancí,
- listování artiklů a dodavatelů v centrále
- návrhy a schvalování prezentací zboží v prodejnách doporučených dodavateli nebo poradními orgány franchisového systému,
- výběr a sjednání podmínek dodávek pro sezónní a akční produkty,
- další úkoly dle smluvních ujednání a doporučení grémií.

Nabídka služeb prodejny stavebnin ve franchisové síti

Zákazník neočekává dnes v prodejně stavebnin jen zdící materiály, betonové výrobky, cement, izolace a další stavební materiály. Chce mít pod jednou střechou a na jednom místě kromě široké nabídky zboží i kompetentní poradce pro řešení jeho problémů a zejména služby, které mu realizaci jeho projektů usnadní.

Jedná se především o následující služby, které bude systémová centrála nebo prodejny svým zákazníkům nabízet, příp. je pro ně výhodně organizovat:

- poradenská činnost vyškoleného, kvalitního, zákaznický orientovaného prodejního personálu – přímo v prodejně v době nákupu, po telefonu (hotline služby), prostřednictvím internetu (otázky a odpovědi);

- poradenské služby externích odborníků, jako architektů, specialistů na stavení a zařizovací aktivity, finančních poradců, apod.;
- míchání barev;
- montážní servis;
- optimální řešení v oblasti logistiky, včetně meziskladového zboží, dodávky just-in-time, obstarání a dodání vzorků, apod.;
- objednávkový servis – v prodejně, po telefonu, internetu;
- nájem (leasing) náradí a menší stavební techniky;
- zprostředkování financování větších investic;
- splátkový prodej;
- vedení evidence paletového hospodářství;
- plánování materiálu pro modernizaci, rekonstrukci nebo novou stavbu pomocí nových PC-programů a speciálního software, cenová kalkulace, kreativní řešení, apod.;
- pomoc při každé etapě stavby – plánování realizace, dodávky stavebních materiálů a pomoc při zajišťování řemeslníků, stavebních firem, pracovníků na čistící práce apod.;
- pomoc při nakládání zakoupeného materiálu;
- zprostředkování specialistů na zjišťování problémů – např. vlhkost, plíseň, zatékání ze střechy, aj.

Marketingové cíle a nástroje

Stručná a jasná vize zní: s námi to jde levněji a rychle, zákazníkovi vždy včas a správně dodat stavební materiál, nízké ceny každý den, kompletní servis a individuální přístup k zákazníkovi.

V první etapě expanze a aktivit na trhu bude třeba se zaměřit na spádové oblasti pilotních projektů (2 markety v České republice v Praze a v Brně). Zde bude nutné zajistit dobrou pozici na trhu a u zákazníků těchto prodejen vybudovat pozitivní image, asociace ke značce, loajalitu, znalost značky, nabídky služeb a zboží. Dalším cílem bude zvýšit znalost značky ve spádových oblastech nově otevřených prodejen v síti různými marketingovými aktivitami na cca 35-40% (spontánní znalost) a cca 50-60% (podpořenou znalost) během 2 let od otevření prodejny. Důležitým faktorem bude nejen získat, ale i dlouhodobě udržet zákazníky ve spádových oblastech různými marketingovými nástroji a aktivitami. Při tom je možné využívat emocionální oslovování zákazníků, jako např.: pomáháme řešit Vaše problémy;

máme ochotné, vstřícné, dobře vyškolené a přátelské spolupracovníky; výhodné ceny a dobrou kvalitu zboží; s námi to jde rychle a levněji atd.

Marketingové kampaně

Před otevřením nové prodejny bude nejdůležitější upozornit na novou prodejnu a značku, vyvolat u zákazníků zvědavost a zájem, krátce před otevřením zdůraznit výhody pro zákazníky a silné stránky konceptu. Jako nástroje k dosažení těchto cílů, budou použity zejména: inzeráty (tisk, zejména lokální), billboardy, direct mails/letáky, prospekty, outdoor reklama (např. plakáty ve veřejných dopravních prostředcích, v místech typických pro shromažďování – sport, kultura, zastávky autobusů, atd.), soutěže a kupóny pro zákazníky, slavnostní večer před otevřením prodejny, přímé osobní oslovení vybraných potenciálních zákazníků apod.

Po otevření nové franchisové prodejny bude marketingová kampaň zaměřená na: pravidelné prospekty (direct mailing) a přílohy do místních periodik, produktové inzeráty, vydání katalogů 2x do roka, internetový prodej, billboardy a plakáty (outdoor), reklama v prodejně (in-store), reklama v rádiu, lokální TV, na internetu, akce na podporu prodeje, koncepty a projekty na získání a dlouhodobé udržení zákazníků (např. zákaznické karty, soutěže, kupóny, jiné výhody vyplývající z loajality), reklama na samolepkách – auta apod., firemní oblečení / pracovní oděvy (management, prodejní personál, externí služby partnerů, aj.), audiovizuální media (CD, DVD, aj.), sponsoring – sport, kultura, sociální oblast.

I přes jiné modernější metody zůstávají reklamní prospekty a přílohy do novin stále nejúčinnějším nástrojem reklamy pro oslovení a získání zákazníků k návštěvě prodejny, zejména ve spádové oblasti, která zatím nemá jinou konkurenční prodejnu ve svém okolí.

Hlavní funkce a cíle tohoto reklamního prostředku jsou:

- zvýšení frekvence zákazníků prostřednictvím cenově agresivního, akčního zboží s rychlou obrátkou,
- upozornit na jiné sortimenty a artikly v prodejně,
- zvýšení obrátu prodejny,
- informovat o akcích na podporu prodeje zboží,
- informovat o službách a servisu prodejny,
- prezentovat sortimentní skladbu prodejny,
- upozornit na vlastní značky a jejich výhody,

- nabízet mimořádné nabídky a doprodej zboží,
- vyvolat u zákazníků emoce, poskytnout inspirace pro renovace, rekonstrukce a zlepšení kvality bydlení, přinést nové myšlenky a nápady, apod.,
- nabídky zboží a cenová politika musí zohledňovat cílové skupiny a zákaznickou strukturu ve spádové oblasti prodejny.

Plánované koncepty a velikosti prodejen stavebnin

Nezbytnou podmínkou pro rozhodování o umístění franchisové prodejny a pro zvolení optimální prodejní plochy této prodejny je fundovaná a profesionálně provedená analýza budoucí lokality, tedy místa pro budoucí franchisovou prodejnu a její spádové oblasti. Analýza má za úkol kromě jiného zjistit, jaké šance a jaká rizika jsou spojena s plánovaným projektem.

Jednotlivé velikosti prodejen a koncepty ploch se mohou lišit podle výsledků analýzy budoucího místa a spádové oblasti prodejny, v plánu je však následující typová prodejna stavebnin pro Českou a Slovenskou republiku:

- celková velikost prodejny cca 4350 m², z toho tzv. produktivní prodejní plocha činí cca 2600 m²,
- koncept vnitřního uspořádání celkové prodejní plochy je následující:

- zateplená hala /prodejna	250 m ²
- temperovaná hala	400 m ²
- zastřešená plocha	600 m ²
- volná plocha	3 000 m ²
- ostatní plocha	100 m ² .

Budou-li k tomu vytvořeny podmínky a zájem franchisantů, bude možné budovat prodejny i většího nebo menšího formátu, vždy však na základě profesionální a fundované analýzy odborníků franchisora ve spolupráci s externími specialisty, kteří navrhnu franchisovému příjemci optimální velikost prodejny a její uspořádání.

Strategie expanze v České a Slovenské republice

Expanze a koncepce prodejen bude zaměřena na středně velká a menší města se spádovými oblastmi s více než 40 000 obyvateli v 1. etapě expanze (1. - 3. rok existence franchisového systému) a s více než 20 000 obyvateli – ve 2. etapě expanze (3. – 5. rok). Výběr lokalit pro

umístění prodejen bude probíhat dle možností tak, aby v určitém regionu byly otvírány prodejny, které by mohly v daném regionu kooperovat – využívat synergie sítě. V rámci urychlení a dynamiky expanze však budou analyzovány i další vhodné lokality mimo stanovený plán expanze, které budou průběžně vyhledávány a nabízeny franchisantům pro umístění prodejen.

Typické parametry prodejny stavebnin a tzv. plošné koncepce jsou: celková plocha prodejny cca 4 350 m², z toho celková prodejní - tzv. čistá produktivní plocha cca 2 600 m², počet parkovacích míst cca 30 -50, celková plocha potřebného pozemku cca 5 000 – 6 000 m², možnost příp. rozšíření prodejních ploch v budoucnu (temperované haly, zastřešené nebo volné plochy) by měla být při plánování zohledněna. Prodejna bude umístěna v rámci průmyslové zóny nebo nákupního centra. Prodejna může stát výjimečně i samostatně, pokud však bude zajištěna vysoká frekvence zákazníků a dobrá poloha, zejména viditelnost prodejny. Všechny prodejny v ČR/SR by měly splňovat kritéria Corporate identity a Corporate design budoucího řetězce. Stavební popis vzorkové (typové) prodejny je podkladem pro vypracování konkrétních projektů ve vybraných lokalitách a součástí služeb centrály pro franchisové příjemce.

Mít kvalitní, atraktivní, konkurenceschopný a hlavně ekonomicky zajímavý franchisový systém je důležitým předpokladem úspěchu. Avšak nejdůležitějším faktorem úspěchu každého franchisového systému jsou jeho franchisanti a master-franchisanti. Správná volba franchisanta a master franchisanta, který naplní očekávané představy, přinese zhodnocení franchisového konceptu a plánované zisky, ze kterých jsou hrazeny i poplatky a výnosy pro franchisora, je rozhodující pro celý franchisový systém. Franchisový koncept má zpracováváno profesionální koncepci pro vyhledávání, volbu a analýzu a schvalování franchisových příjemců. Součástí strategie expanze je i profil cílových skupin potenciálních franchisových příjemců.

4.3 Ochrana franchisového systému

Know-how franchisové licence bude poskytováno partnerům franchisové licence ve více krocích:

- 1) etapa seznámení s konceptem franchisy před uzavřením franchisové smlouvy – formou úvodní prezentace a dále rozvedení detailů při následných dvou až třech jednáních s postupným důrazem na ekonomický přínos,
- 2) etapa detailního seznámení s konceptem franchisy po uzavření franchisové smlouvy – už na základě postupů dle předaných franchisových příruček – před zahájením franchisového prodeje, včetně proškolení v poskytovaném informačním systému (logistika odbytových a účetních operací), včetně profesních školení poskytovaných franchisovým managerem a zástupci dodavatelských firem,
- 3) v průběhu prvního měsíce bude novému franchisantovi poskytována zvýšená pozornost v podobě: přítomnosti IT-školitele – v dohodnuté časy, vyšší frekvence komunikace (na telefon a osobní návštěvy), zvýšená pozornost franchisora v oblasti sledování pohybů dokladů v informačním systému na této prodejně,
- 4) za následného rutinního provozu se přejde na běžný dohlížitelství systém se službou: řešení dotazů prostřednictvím hot-line franchisora, pravidelné týdenní kontrolní návštěvy franchisového managera na franchisové prodejně, pravidelné měsíční schůzky Rady franchisantů a Marketingové rady.

Společnost by měla svou značku (logo), pod kterou bude celá franchisová síť vystupovat, zaregistrovat v Registru ochranných známek v České republice. Tím bude dostatečně chráněna pro franchisový systém na trzích, kde je plánována expanze. Ochranná doba zapsané ochranné známky je deset let a počíná běžet ode dne, kdy přihláška k ochranné známce dojde do Úřadu.

Právní aspekty a uzance ve franchisingu, které bude nutné respektovat, budou při přípravě i realizaci franchisového konceptu zohledněny a uplatňovány. Jedná se zejména o zákony České republiky a zemí, kde bude franchisový koncept realizován. Dále budou respektovány dohody, které mohou mít vliv na obchod a služby mezi členskými státy Evropské unie. Etický

kodeks Evropské franchisové federace, který je základem Etického kodexu franchisingu v ČR, stejně jako i v jiných zemích Evropské unie.

Základní smluvní náležitosti a dokumenty franchisového konceptu budou muset být vypracovány právním poradcem společnosti. Nejdůležitějším dokumentem v tomto ohledu bude franchisová smlouva s přílohami. Dále s tím související smlouva o budoucí franchisové smlouvě. Protokol o předmluvním objasnění franchisového systému, licenční smlouva budou muset být vypracovány a upraveny tak, aby potenciálnímu příjemci franchisy nastínily celý systém, ale neposkytly dostatek informací pro okopírování systému. Dále bude zapotřebí smluvně upravit a předložit vzory smluv např. pro dodávky zboží a služeb pro franchisový systém, rámcové ujednání s jinými obchodními partnery jako například s pojišťovnami, s dodavateli kancelářské a výpočetní techniky, dopravních prostředků, vybavení franchisových podniků, dodavatelů informačních systémů, apod.

5 NÁVRH POSTUPU REALIZACE A ZHODNOCENÍ PŘEDPOKLÁDANÝCH PŘÍNOSŮ

Hlavním cílem společnosti a celého franchisového konceptu bude plošné pokrytí a získání významné pozice na českém a slovenském trhu v segmentu velkoobchodních a maloobchodních prodejen stavebních materiálů. Koncept bude mít především regionální zaměření na středně velká a menší města v České a Slovenské republice. Cílem bude budovat inovativní, moderní, profesionálně vedené franchisové prodejny stavebnin pod jednou značkou a v jednotném provedení. Důležitým faktorem bude zohlednění představ, požadavků a kapitálových možností franchisových partnerů, jakož i lokálních podmínek, kupního potenciálů a poptávky. Dle možností a zájmu budou v prodejnách stavebnin integrovány i tzv. DIY-shops (do it yourself), které budou nabízet specializovaný sortiment pro řemeslníky, drobné stavebníky a kutily.

5.1 Postup realizace při založení franchisové sítě a systémové centrály

Prvním krokem k založení franchisové sítě bude založení samotné systémové centrály. Tato centrála vznikne ze současné společnosti STAVOS s.r.o. se stejným IČem. Ze současné společnosti bude vytvořena franchisová systémová centrála. Datum vytvoření této centrály závisí na rozhodnutí majitele společnosti. K tomuto datu se pak změní název společnosti ze STAVOS s.r.o. na STAVOS systémová centrála s.r.o. Bude se jednat o franchisora, který bude poskytovat služby, know-how a koncepty pro vybudování franchisových podniků, jakož i služby odpovídající smluvním ujednáním s kooperujícími partnery. Franchisor využije moderní, osvědčené a dynamicky se rozvíjející metody podnikání, ve spojení s vlastním know-how, získanými zkušenostmi a postavením na trhu, k vybudování silné skupiny z řad nových nebo stávajících úspěšných samostatných podnikatelů v oblasti velkoobchodu a maloobchodu se stavebními materiály, kteří budou s podporou a pomocí franchisového systému nabízet ve svých regionech a dohodnutých spádových oblastech zboží a služby přizpůsobené lokálním podmínkám.

Aby mohla systémová centrála vykonávat plné pole své působnosti dle zákona, bude nutné připsat do obchodního rejstříku další činnosti, kterými se bude systémová centrála zabývat.

Jsou to:

- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software,
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti.

Dále budou vytvořeny dvě společnosti na základě zakladatelské listiny. Takto vznikající podnikatelské subjekty budou společnosti s ručením omezeným. Nejvhodnějším řešením bude sepsání notářského zápisu o založení těchto dvou nových podniků. Společnost s ručením omezeným musí mít dle Obchodního zákoníku základní kapitál minimálně ve výši 200 tisíc korun českých. Tento základní kapitál bych doporučil i pro tyto subjekty, základní kapitál složí současný jednatel společnosti STAVOS s.r.o. Je tedy zřejmé, že i tyto dva nové podniky pak budou v jeho vlastnictví. Bude se tedy jednat o „závislé“ (pozn. pro účely této diplomové práce) franchisanty.

V notářském zápisu musí být základní údaje o společnosti. Jedním z hlavních údajů bude název společnosti. Vzhledem k tomu, že se bude jednat o závislé franchisanty podnikající pod společnou značkou, zřejmě se jejich názvy budou odlišovat zejména místem působnosti. Jednu ze společností, s prodejnou v Brně, nazveme STAVOS Brno s.r.o. a druhou společnost, jejíž obchodní prodejna bude v Praze, nazveme STAVOS Praha s.r.o.

Dalším nutným údajem bude sídlo nových podnikatelských subjektů. Prodejní místa sice budou v Praze a v Brně, ale sídlo společnosti zůstane stejné, jako bude mít STAVOS systémová centrála s.r.o. Toto sídlo bude v Brně, jedná se o správní budovu. Tato volba má jednoduché vysvětlení. Závislí franchisanti sice budou podnikat ve dvou obchodních prodejnách, ale celé účetnictví a další správní věci zůstanou v jednom celku v Brně.

V notářských zápisech nově vzniklých společností se dále musí objevit předmět podnikání, který bude pro obě stejný, a to:

- velkoobchod,
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím,
- zprostředkování obchodu a služeb.

V neposlední řadě je důležitým údajem volba správce vkladu. V tomto případě se nabízí jednoduchá volba, kdy správcem vkladu se stane i budoucí vlastník společnosti, současný jednatel STAVOS s.r.o. Správce vkladu musí posléze zvolit banku, ve které složí základní kapitál. Zde budou založeny účty základního kapitálu. V momentě, kdy na ně bude složena částka odpovídající základnímu kapitálu v notářském zápisu, může banka vystavit potvrzení o zůstatku na účtech základního kapitálu, který musí správce vkladu předložit na Obchodní rejstřík společně s notářským zápisem. Tímto postupem pak mohou být společnosti zapsány do Obchodního rejstříku a tím vzniknout. Účty základního kapitálu jsou u banky blokovány až do momentu, kdy banky obdrží originál výpisu z Obchodního rejstříku se zapsanými novými subjekty. V ten moment může banka převést účet základního kapitálu na běžný podnikatelský účet, ze kterého již je možné vybírat a manipulovat s prostředky na účtu.

Výběr banky pro složení základního kapitálu bude velice důležitým rozhodnutím. Lze předpokládat, že nově vzniklí franchisanti budou v počátcích své existence potřebovat zejména krátkodobé provozní financování. Velice pravděpodobné je financování formou povoleného debetu nebo kontokorentu na běžných podnikatelských účtech, ovšem větší objem financování bude pravděpodobně realizován formou revolvingového úvěru. Vzhledem k tomu, že franchisanti budou vznikat ze stávajícího subjektu, je nejvhodnějším řešením vybrat banku, která již v současné době financuje STAVOS s.r.o. Tato banka by mohla být nápomocná jak při vzniku a financování závislých franchisantů, tak v budoucnu i nezávislých franchisantů. Banka, která financuje stávající společnost, nebude mít problém s posouzením nově vzniklých subjektů, právě proto, že již má dokonale zmapovanou finanční situaci stávající společnosti a její obchodní činnost přejde na nové závislé franchisanty. Banka může převést úvěrovou angažovanost současné společnosti v poměru jejich předpokládaných budoucích tržeb. V současné době využívá STAVOS s.r.o. jak revolvingového úvěru, tak kontokorentního. Dalším důležitým produktem, který mu banka poskytuje je platební záruka. Tato záruka je vystavena ve prospěch společnosti HELUZ (dodavatel cihelných výrobků). Stejná záruka bude zřejmě vyžadována i v případě přechodů fakturací na nově vzniklé franchisanty.

Na tyto nově vzniklé franchisanty bude převedena obchodní činnost, kterou dosud provozoval STAVOS s.r.o. Jedná se zejména o zachování zákazníků a dodavatelů. S dodavateli bude smluvně ošetřen bezproblémový přechod na fakturace o odběry na nově vzniklé subjekty. Jinými slovy tržby, které doposud generoval STAVOS s.r.o, přejdou na „závislé“

franchisanty. na tyto společnosti bude převeden na základě Kupních smluv majetek a zboží ze STAVOS s.r.o. Vzhledem k tomu, že noví franchisanti budou umístěni ve stávajících prodejnách STAVOS s.r.o. v Praze a v Brně, bude i převod majetku a zásob, potažmo budoucí tržby, rozděleny dle stávajících výkonností a potřeb prodejen. Složitý bude první rok přechodu, kdy budou nově vzniklé společnosti generovat své tržby, ale zároveň ještě budou na STAVOS systémová centrála s.r.o. dobíhat platby z prodejů z počátku roku. U společnosti nejsou neobvyklé splatnosti až 90 dní u velkých odběratelů. Po vyrovnání uvedené situace by měla systémová centrála generovat pouze tržby z franchisových poplatků.

STAVOS Brno s.r.o

Základní kapitál: 200 000,- Kč.

Sídlo: Brno (prostory sídla systémové centrály, konkrétně kanceláře, které bude užívat společně STAVOS Brno a STAVOS Praha na základě budoucí smlouvy o podnájmu mezi závislými franchisanty a systémovou centrálou se souhlasem pronajímatele na dobu neurčitou, a to za měsíční podnájemné ve výši 500,- Kč).

Počet zaměstnanců: 12 zaměstnanců (na základě dohody o ukončení pracovní poměru mezi systémovou centrálou a zaměstnancem se pracovní poměr ukončí a bude uzavřena nová pracovní smlouva se zaměstnancem a STAVOS Brno s.r.o.).

Umístění provozovny: Jedná se o prodejnu stavebnin (v současné době je zde realizována činnost společnosti STAVOS s. r. o.), nacházející se v Brně.

Plocha: Prodejna má plochu 68,98 m²

Produkty společnosti: Koncepce franchisového systému se bude soustřeďovat na následující sortiment: zdící materiály, betonové výrobky, krytiny, transportní beton, SOMS, lepenky, fasádní systémy, izolace, cement, vápno, výplně stavebních otvorů, opracované dřevo, stavební chemie, obklady a dlažby, podlahy, sanitární výrobky, nářadí a výrobky pro dokončovací práce. Dále budou prodejny svým zákazníkům nabízet, případně pro ně výhodně organizovat následující služby: poradenská činnost dobře vyškoleného, kvalitního, zákaznický orientovaného prodejního personálu (přímo v prodejně v době nákupu nebo po telefonu tzv. hotline-slужby a nebo prostřednictvím internetu – otázky a odpovědi), poradenské služby externích odborníků, jako architektů, specialistů na stavební a zařizovací aktivity, finančních poradců, míchání barev, montážní servis, pomoc při nakládání zakoupeného materiálu, zprostředkování specialistů na zjišťování problémů – např. vlhkost, plíseň, zatéká ze střechy, atd.

Zboží a služby budou vyjednány prostřednictvím centrály a nakupovány franchisovými prodejny jen u centrály zalistovaných dodavatelů.

Profesionálně provedená analýza budoucí lokality – místa pro budoucí franchisovou prodejnu a její spádové oblasti – je nezbytnou podmínkou pro rozhodování o umístění franchisové prodejny a pro zvolení optimální prodejní plochy této prodejny.

Technické parametry provozovny: Společnost bude mít na základě smlouvy o nájmu pronajaty kanceláře a sklady o výměře 236 m² a volnou zpevněnou plochu o výměře 4 321 m², měsíční nájemné činí 142 000,- Kč bez DPH, úhrada za služby spojené s užíváním nebytových prostor činí 22 300,- Kč měsíčně bez DPH, náklady na energie spojené s užíváním nebytových prostor činí 10 000,- Kč měsíčně.

Franchisové poplatky: Společnost STAVOS Brno s.r.o. bude hradit pouze poplatek ve výši 2% z obratu, tj. cca 4 440 tis. Kč (dle informace jednatele společnosti bude tato nákladová položka pokryta z bonusů, které jsou vypláceny stěžejním dodavatelem – společností HELUZ cihlářský průmysl v.o.s. (za r. 2007 činily tyto bonusy částku 10 000 tis. Kč), ostatní poplatky, tj. za reklamu a IT hrazeny nebudou.

STAVOS Praha s.r.o

Základní kapitál: 200 000,- Kč.

Sídlo: Brno (společné užívání STAVOS Brno, STAVOS Praha a systémové centrály)

Počet zaměstnanců: 6 zaměstnanců (na základě dohody o ukončení pracovní poměru mezi systémovou centrálou a zaměstnancem se pracovní poměr ukončí a bude uzavřena nová pracovní smlouva se zaměstnancem a STAVOS Praha s.r.o.).

Umístění provozovny: Jedná se o prodejnu stavebnin (dříve zde byly realizována činnost společnosti STAVOS s.r.o.), nacházející se v Praze.

Plocha: Prodejna má plochu 32,64 m²

Produkty společnosti: Stejná náplň jako STAVOS Brno s.r.o.

Technické parametry provozovny: Dle smlouvy o nájmu bude mít společnost pronajaty kancelářské prostory o výměře 60m², zpevněné venkovní skladovací plochy o výměře 1 966 m², kryté skladové prostory o výměře 216 m², celkové měsíční nájemné činí 73 000,- Kč bez DPH.

Franchisové poplatky: Stejně jako STAVOS Brno s.r.o. bude hradit pouze poplatek ve výši 2% z obratu, tj. cca 3 220 tis. Kč.

5.2 Přínosy franchisového systému

Franchisový koncept společnosti nabídne řešení pro budoucí rozvoj, jistější podnikání v silné skupině a řadu dalších výhod pro franchisanty a kooperující partnery při zachování jejich samostatnosti. Posílí jejich postavení a pozici na trhu a přinese jim zajímavé ekonomické výsledky. Pomocí tohoto konceptu bude moci současný majitel společnosti dále svůj podnik rozvíjet, aniž by musel sám budovat na vlastní náklady další síť poboček. Tento koncept pomůže společnosti zvýšit prodeje při zachování a stálém růstu kvality. Majiteli přinese kýžený zisk.

5.2.1 Přínosy pro franchisanty

Systémová centrála zajistí a vypracuje **provozně-ekonomický plán rozvoje nové prodejny** pro nové zájemce o vstup do franchisové sítě. Analýzou prodejního místa a spádové oblasti budoucí prodejny stavebnin začne plánovací proces. Specialisté systémové centrály budou analyzovat podrobně možnosti a kupní potenciál v lokalitě budoucí prodejny a dle výsledků a závěrů této analýzy předloží rozhodovací kritéria pro nebo proti rozhodnutí vybudovat na zvoleném místě prodejnu stavebnin. Informace získané o trhu v okolí budoucího franchisového podniku budou podkladem pro návrh ekonomicky optimální velikosti prodejny. Teprve když analýza prodejního místa povede k pozitivnímu doporučení, budou následovat další kroky vedoucí k realizaci prodejny. Odborníci systémové centrály mohou v případě zájmu pomoci při hledání a výběru vhodných lokalit nebo nabídnout místo pro budoucí prodejnu stavebnin z vlastní databáze.

Po analýze vhodného místa pro budoucí prodejnu stavebnin bude vypracován plán provozně-ekonomického rozvoje. Ten zahrne optimální velikost prodejních ploch, rozsah služeb, nabídku zboží a strukturu pravděpodobných investic. Následně bude zpracován detailní plán ekonomického rozvoje prodejny a prognóza vývoje hlavních ukazatelů na 10 let. Tento plán zahrne kromě struktury a plánované velikosti prodejních ploch i vývoj obratu, obchodního rozpětí, nákladů a výnosů prodejny, náklady a investice potřebné před otevřením prodejny, plánovaný vývoj operativního hospodářského výsledku, navrhovanou strukturu vlastního kapitálu, očekávaný vývoj v oblasti cash flow a jiné informace, jako např., ve kterém roce je plánován zisk prodejny, break-even-point a return-on-investment vlastního kapitálu.

Tento plán a prognóza vývoje prodejny budou sloužit nejen pro posouzení budoucího vývoje franchisového podniku, ale i jako podklad pro jednání s bankami a dalšími finančními institucemi nebo kapitálovými investory. I budou poskytovat odborní pracovníci systémové centrály a externí poradci franchisovým příjemcům a kooperujícím partnerům poradenství a pomoc při přípravě všech potřebných podkladů pro získání a optimalizaci financování.

Součástí plánu ekonomického rozvoje prodejny stavebnin bude i návrh na personální a organizační strukturu včetně plánu personálních nákladů. Tento návrh plánu bude vycházet z analýzy spádové oblasti, z potřeb prodejny co nejlépe uspokojit v budoucnu své zákazníky.

Z analýzy spádové oblasti prodejny a ekonomických propočtů bude navržena struktura, hloubka a šíře sortimentu pro prodejnu. Následně bude zpracováno rozmístění produktů na prodejní ploše s popisem jejich prezentace. Odborníci systémové centrály vypracují i plán na optimální rozmístění regálů a dalších zařízení prodejny.

Specialisté systémové centrály vypracují detailní návrh plánu budoucí prodejny stavebnin a navrhnou optimální prostorové rozmístění vybraného sortimentu zboží na prodejní ploše, navrhnou regálový systém, rozmístění zboží na regálech a volných plochách. Pro zajištění jednotnosti franchisových podniků bude vzhled franchisové prodejny odpovídat po stránce stavební, organizační i optické koncepci franchisového poskytovatel. Stejně tak zařízení a vybavení prodejny bude odpovídat typickému vybavení franchisové prodejny.

Informační a komunikační systém

Pro strategické a operativní řízení jak franchisové systémové centrály, tak především pro franchisové podniky, které budou integrovány do franchisového systému, nabídne franchisor nejmodernější technologie a koncept, který byl společně s renomovanou společností na trhu v oblasti IT vyvinut a přizpůsoben potřebám a cílům tohoto konceptu. Součástí informačního systému bude i elektronický informační instrument, který propojí jednotlivé relevantní databanky elektronického systému společnosti a nabídne strukturované informace a rozsáhlé analýzy, které budou sloužit managementu společnosti k operativnímu a střednědobému řízení, jakož i pro strategické rozhodování. Pro centrální nákupy zboží a služeb a pro franchisové podniky bude k dispozici velmi kvalitní elektronický systém zbožího hospodářství, který propojí dodavatele se systémovou centrálou a s franchisovými podniky.

Centrální nákupy

Soustředění objemů nákupů umožňuje dosáhnout lepší vyjednávací pozice a prosazení výhodných nákupních cen a dalších obchodních podmínek, z čehož významně profitují franchisanti a jejich zákazníci. Výhodné nákupní ceny dosažené prostřednictvím centrálního nákupu umožňují kalkulovat konkurenceschopné prodejní ceny při zachování zajímavého obchodního rozpětí na krytí nákladů franchisového podniku.

Centrální marketing

Hlavním úkolem centrální reklamy a propagace bude komunikovat s trhem produkty a služby franchisového systému s cílem vytvořit u cílových skupin zákazníků zájem o nákup a spolupráci s tímto systémem a konkrétními franchisovými prodejny a tím zvýšit obraty těchto prodejen. Současně je úkolem a cílem centrálního marketingu zvýšit znalost značky a vytvořit pozitivní image a asociace k této značce na trhu. Franchisový poskytovatel zpracovává kromě marketingových strategií pro každý hospodářský rok centrální koncepci propagace a reklamy, podpory prodeje, public relations a mediální plán. Vedle toho připravují marketingoví odborníci i reklamní kampaně před otevřením každého nového franchisového podniku. Tímto je zajištěno jednotné vystupování a prezentace franchisového systému na trhu. Marketing začíná u jednotného firemního stylu. Proto systémová centrála zajistí jednotný koncept pro franchisové podniky. Tento Corporate-Identity-koncept vytvoří franchisové prodejny nezaměnitelnými s jinými konkurenčními prodejny. Tento přístup demonstruje vůči zákazníkům a celému trhu sounáležitost k silné skupině a franchisovému systému. Velké kumulované objemy tiskových a jiných materiálů umožní docílovat nízkých výrobních nákladů, z čehož budou profitovat všichni franchisoví příjemci a kooperující partneři.

Školení a rozvoj pracovníků

Péče o franchisové příjemce a jejich spolupracovníky bude patřit do filosofie a základních atributů franchisového konceptu. Poradenství, školení a vzdělávání nabídne tento franchisový koncept a systémová centrála od počátku obchodního spojení. Ještě před podpisem franchisové smlouvy bude franchisový poskytovatel připraven formou přednášek, seminářů a workshopů vysvětlit, v čem spočívají výhody franchisingu a zapojení se do franchisového systému. Před otevřením franchisových prodejen budou všichni pracovníci různými formami vyškoleni a připraveni na práci ve franchisovém systému a ve franchisovém podniku. V průběhu dalšího období budou nabízeny vzdělávací programy a školení pro další rozvoj těchto

pracovníků. Kromě toho bude systémová centrála pravidelně informovat o dalším rozvoji franchisové koncepce a celého systému, o plánech expanze a otevírání nových franchisových podniků, situaci na trhu, o konkurenci, trendech v této oblasti podnikání apod. Trénink všech zaměstnanců franchisové sítě stavebnin bude dále organizovat firemní akademie – a to také po stránce profesní – s využitím produktových školení dodavatelů, dále školení zaměřené na prohlubování znalostí s informačním systémem s bližší specifikací dle skupin pracovníků – buď pro oblast odbytových, účetních operací apod. Zvlášť budou organizovaná školení personálu se zaměřením na osobnostní a motivační růst.

Grémia, rady a pracovní skupiny franchisového systému

Franchisový poskytovatel zřídí grémia, rady a pracovní skupiny jako poradní orgán pro různé strategicky důležité oblasti franchisového systému. Tato grémia budou složena ze zástupců vedoucích franchisových podniků, z odborných pracovníků centrály a dalších specialistů. Složení těchto poradních orgánů, harmonogram jednání, jakož i úkoly, kompetence a povinnosti stanoví franchisor. Pro otázky a problematiku dalšího rozvoje franchisového systému, jeho strategického zaměření a hlavních aktivit na trhu bude zřízena Rada franchisových příjemců.

Podpora ze strany franchisora v případě negativního vývoje franchisanta

Propojení franchisových prodejen jednotnou informační soustavou je jednou ze základních vstupních podmínek franchisora. Franchisor tak s podporou výkonného informačního systému nepřetržitě monitoruje obchodní výsledky každé franchisové prodejny v celé své síti a v každém okamžiku tak má možnost sledovat už první náznaky sestupných trendů na kterékoli prodejně. Přirozeně pak, v tomto případě náznaků sestupného vývoje, budou s prodejcem zahájena úvodní opatření vedoucí k nápravě, popř. bude řešena podrobnější analýza stavu, která by vedla k účinným opatřením. Výhodou bude sledování a rozbor situace u těch úspěšnějších franchisových prodejen, jejichž obchodní dovednosti lze využít u obchodně méně výkonnějších franchisových partnerů nebo u franchisantů v okamžiku zrodu některého krizového faktoru.

Závěr přínosů pro franchisanta

Z výše uvedeného vyplývá, že tento franchisový koncept není určen jen pro podnikatelské subjekty, které již mají zkušenosti se stavebnictvím a prodejem stavebních materiálů. Naopak je určen i pro úplně nové začínající podnikatele. Tento koncept jim pomůže určit správnou

spádovou oblast pro podnikání a vypracovat ekonomický plán rozvoje. Dalším krokem při zakládání franchisové prodejny bude pomoc při získávání financování. Franchisor sám je dlouholetým klientem Komerční banky, a.s. Financování franchisového konceptu by pak měla zajišťovat také tato banka, která je jako jediná banka oficiálním partnerem České asociace franchisingu a má vypracovaný speciální KB Franchising Program.

Franchisová centrála pomůže novému franchisantovi s vybudováním pobočky – navrhne i optimální velikost prodejny dle velikosti spádové oblasti. Toto obchodní místo bude ve stejných barvách jako ostatní prodejny sítě. Dále franchisová centrála pomůže navrhnout vnitřní uspořádání prodejny tak, aby odpovídalo franchisovému konceptu.

Nejdůležitějším faktorem celého franchisového konceptu je zajištění cen. Společnost STAVOS s.r.o. je v současné době největším odběratelem v ČR společnosti HELUZ. Toto postavení jí zajišťuje dosahování velice příznivých cen a bonusů. Právě díky tomu pak bude moci zajistit svým franchisantům velice příznivé ceny, kterých by jako samostatné podnikatelské jednotky nemohly nikdy dosáhnout. Tyto nízké ceny pak umožní, i při udržení cen konkurence, velice přijatelné marže. Nutno podotknout, že i u ostatních obchodních partnerů má společnost svým současným obratem zajištěno velice dobré postavení.

Franchisový systém pomůže novému franchisantovi vyškolit personál a bude dbát o další rozvoj, školení a obchodní dovednosti personálu. Franchisový systém zajistí společný marketing. Podnikání pod jednou známou značkou může být velice přínosné. Pokud budou v určité oblasti, pro zákazníka stejně dostupné, tři prodejny a jednu z nich si zákazník okamžitě spojí s určitými výhodami značky, kvality, slevy, slogany, nevědomky si obvykle vybere tuto. Ostatní dvě, které jsou „beze jména“ nenavštíví.

V neposlední řadě bude systémová centrála pomocí kvalitního informačního systému vést účetnictví celé franchisové sítě. Bude připravovat potřebné podklady pro banku a pomocí informačního systému monitorovat finanční situaci franchisantů. V případě jakékoliv odchylky k negativnímu vývoji, dokáže systémová centrála okamžitě pomoci při dalším postupu. U malých podnikatelů se často stává, že negativní vývoj je odhalen až po delší době, kdy náprava bývá velice složitá, popřípadě jsou problémy ignorovány a nápravná opatření neustále oddalována.

5.2.2 Přínosy pro franchisora

Pro současného majitele a jednatele společnosti bude mít franchisový systém i poměrně vysoký finanční přínos. Vznikem dvou „závislých“ franchisantů bude nadále generovat stejné tržby a potažmo zisk, s rostoucí tendencí. Takže současný základ společnosti bude zachován a pokračovat v podobě dvou nových franchisantů (ve vlastnictví současného jednatele). Na druhé straně vznikne franchisová centrála, která se bude neustále snažit získávat nové a nové franchisanty a zlepšovat franchisový systém. Za poskytování franchisy bude systémová centrála inkasovat poplatky. Franchisové poplatky by mohly mít například toto složení:

- 1) Jedním z franchisových poplatků bude odměna franchisovému poskytovateli za vývoj franchisového systému, za poskytnutá práva a přenechání know-how zaplatí franchisový příjemce při uzavření smlouvy jednorázový franchisový poplatek ve výši 300 000,- Kč s DPH.
- 2) Franchisový příjemce zaplatí franchisovému poskytovateli měsíčně poplatek ve výši 2 % s DPH z celkového obrátu franchisového podniku bez DPH, minimální výše franchisového poplatku za jeden kalendářní rok a za každý franchisový podnik činí 900 000,- Kč s připočtením zákonné DPH. Běžný měsíční franchisový poplatek ve výši 2 % z celkového obrátu se snižuje při ročním obrátu nad 200 000 000,- Kč za jeden nebo více franchisových podniků jednoho franchisového příjemce takto:

200 000 001,- Kč až 250 000 000,- Kč	1,9 %,
250 000 001,- Kč až 300 000 000,- Kč	1,8 %,
300 000 001,- Kč až 350 000 000,- Kč	1,7 %,
nad 350 000 001,- Kč	1,6 %.
- 3) Franchisový příjemce zaplatí měsíčně poplatek ve výši 0,25 % z netto-obratu franchisového podniku pro financování celostátní/národní centrální propagace a reklamy.
- 4) Franchisový příjemce zaplatí měsíčně poplatek ve výši 0,25 % z netto-obratu franchisového podniku pro financování rozvoje systému a informačního systému/IT (Information Technology) do centrálního rozpočtu vedeného pro tyto účely franchisovým poskytovatelem

Závěr přínosů pro franchisora

Zavedení franchisového systému společnosti pomůže stávajícímu majiteli dále svůj podnik rozvíjet. Systém se bude neustále rozrůstat o prodejny, aniž by musel současný majitel budovat pobočky na vlastní náklady a posléze je řídit. Díky tomuto systému a nárůstu obchodních míst se bude neustále upevňovat pozice podniku na trhu.

Majitel si ponechá ve svém vlastnictví dva franchisanty (současné prodejny v Praze a v Brně), kteří budou neustále generovat tržby a dle vývoje v minulých letech se stále rostoucí tendencí. Kvalita prodejen zůstane zachována a zaváděním dalších služeb se kvalita prodeje ještě zvýší. Zisk budou majiteli neustále přinášet dvě pobočky v Praze a v Brně. Navíc pokud se franchisorovi podaří získat další franchisanty a vytvořit franchisovou síť bude nadále těžit z franchisových poplatků. Základní franchisový poplatek by mohl dosahovat výše 2% z obratu franchisanta. Tento poplatek je spíše při dolní hranici obvyklých franchisových poplatků (obvykle 1 - 7%), ale vzhledem k činnosti společnosti, kdy je dále prodáváno nakoupené zboží s přiměřenou marží, je tento poplatek adekvátní a bude zaručovat i výnosy pro samotné franchisanty.

ZÁVĚR

Tématem mé diplomové práce byl podnikatelský záměr rozvoje firmy. Tato oblast je velice náročná, protože obsahuje složité rozhodnutí o dalším směřování podniku, jeho cílech a nástrojích k upevnění postavení na trhu a celkovém růstu společnosti. Takovému rozhodnutí by vždy měla předcházet rozsáhlá analýza současného stavu podniku a zároveň všech okolních vlivů. Cílem mé diplomové práce bylo navrhnout taková opatření, která povedou ke zvýšení kvantity prodeje, při zachování kvality a tím i zvýšení tržeb a v konečném důsledku i zvýšení zisku. Formu dalšího možného růstu společnosti jsem zvolil zavedení franchisového systému.

V první části jsem představil společnost, která působí v oboru prodeje stavebních materiálů. Zaměřil jsem se na objasnění podnikatelské činnosti společnosti, organizaci ve společnosti, formu řízení a celkové fungování podniku.

Následující, teoretická část, je zaměřená na podstatu a smysl podnikatelského plánu, jeho strukturu, požadavky, přínosy a uplatnění v běžném fungování společnosti. Při formulaci podnikatelského plánu, zejména pro další strategické směřování podniku je nutné provést analýzu společnosti. Proto jsem v této kapitole také nastínil možnosti a formy provádění této analýzy. S ohledem na téma diplomové práce jsem se zabýval i volbou vhodné strategie pro další růst společnosti. Vzhledem k volbě této strategie pro vybranou společnost, jsem v teoretické části dále uvedl poznatky z literatury o franchisingu. Představil jsem celkový koncept franchisového systému, jeho fungování, výhody a nevýhody. Objasnil jsem základní účastníky franchisového systému, tedy kdo je poskytovatel a kdo příjemce franchisy. Zajímal jsem se jak o přínosy franchisingu, tak jeho nevýhody.

Třetí část mé diplomové práce je zaměřena na analýzu současného stavu společnosti. Jedná se v první řadě o finanční analýzu společnosti. Tedy rozbor finanční výkazů formou vertikální a horizontální analýzy a dále výpočet a porovnání ukazatelů. V závěru finanční analýzy jsem uvedl pozitivní a negativní tendence v hospodaření společnosti. Dále jsem se zabýval analýzou vnějšího a vnitřního prostředí firmy, ze které vyplynuly její silné a slabé stránky. V kapitole jsem dále shrnul SWOT analýzu silné a slabé stránky společnosti, hrozby okolí, ale i příležitosti pro společnost. Možnost dalšího rozvoje podniku formou franchisingu jsem nastínil v závěru této části.

Další kapitola je pak plně věnována návrhu koncepce franchisového systému společnosti. Uvedl jsem hlavní charakteristiky, potřeby a náležitosti možného franchisového systému. Věnoval jsem se možné realizaci koncepce a v neposlední řadě jsem upozornil na výhody franchisového systému pro franchisora a pro franchisanty.

Diplomová práce dle mého názoru řeší v plném rozsahu cíl mé práce. Pro jednatele a současného vlastníka společnosti bude mít zavedení franchisového systému poměrně velký finanční přínos. Dvě oddělené společnosti v Praze v Brně, které budou také v jeho vlastnictví, budou i dále generovat obraty a zisky jako při stávající společnosti. Vzhledem k jejich současné pozici na trhu lze předpokládat i nadále neustálý meziroční nárůst obrátů i zisku. Franchisová centrála se bude neustále snažit získávat nové franchisanty, kteří by stále zvyšovali obrat sítě, zajišťovali dobré jméno společnosti a franchisové sítě. Tím by se měla celá franchisová síť postupem času neustále rozrůstat. Systémová centrála bude inkasovat franchisové poplatky od všech stávajících a postupně i nových franchisantů a přispěje tak ke generování stále vyšších zisků. Zavedení tohoto systému bude sice složité a možná i zdouhavé, než dojde k rozšíření celé sítě, ale v konečném důsledku to prospěje k upevnění postavení společnosti (celé franchisové sítě a značky) na trhu a přispěje tak ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

LITERATURA

Monografie:

- (1) BLACKWELL, E. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers Int., 1993. 134 s. ISBN 80-901454-1-8
- (2) FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 356 s. ISBN 80-247-0939-2
- (3) HANUŠOVÁ, H., KOČMANOVÁ, A. *Finanční účetnictví pro podnikatelské subjekty*. Brno: VUT v Brně, 1995. ISBN 80-214-0708-5
- (4) KOČMANOVÁ, A., LUŇÁČEK, J. *Ekonomika podniku*. Brno: CERM, 2005. 1. díl 68 s. - 2. díl 63 s. ISBN 80-214-3016-8, 80-214-3017-6
- (5) KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. Brno: Polygra, 2004. 64 s. ISBN 80-214-2564-4
- (6) KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení podniků*. Brno: VUT v Brně, 2003. 130 s. ISBN 80-214-2513-X
- (7) KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X
- (8) KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0
- (9) LOEBL, Z., LUKAJOVA, D. *Franchising-úspěch bez čekání*. Praha: Grada, 1994. 83 s. ISBN80-7169-050-3
- (10) MENDELSON, M., ACHESON, D. *Franchising, moderní forma prodeje*. Praha: Management Press, 1994. 122 s. ISBN: 80-85603-54-3
- (11) PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy, Manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2005. 370 s. ISBN 80-247-1046-3
- (12) REŽŇÁKOVÁ, M., ZINECKER M. *Finanční management*. Brno: Zdeněk Novotný, 2002. Část 1. 116 s. - Část 2. 111 s. ISBN 80-214-2249-1 (sv. 1), 80-214-2250-5 (sv. 2)
- (13) ŘEZŇÍČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. Praha: C.H. Beck, 1999. 205 s. ISBN 80-7179-894-0

- (14) SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera, finanční analýza v řízení firmy*. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8
- (15) SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. Brno: VUT v Brně, 2001. 146 s. ISBN 80-214-1969-5
- (16) VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. Praha: EKOPRESS, 2001. 324 s. ISBN 80-86119-21-1
- (17) WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2004. 159s. ISBN 80-7261-075-9

Prameny práva:

- (18) Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
- (19) Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.
- (20) Zákon č. 568/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

Internetové odkazy:

- (21) Abcredakce.cz. [on-line]. [citace z 1.2.2008]. Dostupný z WWW: <<http://redakce.abchistory.cz/research-monitoring/podnikatelsky-plan.htm>>
- (22) Agentura Czech invest. [on-line]. [citace z 15.2.2008]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>>
- (23) Asociace CVCA. [on-line]. [citace z 10.2.2008]. Dostupný z WWW: <<http://www.cvca.cz/cs/podnikatelska-prirucka/jak-sestavit-podnikatelsky-plan.html>>
- (24) Česká asociace franchisingu. [on-line]. [citace z 10.2.2008]. Dostupný z WWW: <<http://www.czech-franchise.cz/>>
- (25) Český institut pro franchising. [on-line]. [citace z 10.2.2008]. Dostupný z WWW: <<http://www.ifranchising.cz/franchising.php>>
- (26) Český institut pro franchising. [on-line]. [citace z 10.2.2008]. Dostupný z WWW: <<http://www.ifranchising.cz/pdf/strucne-o-franchisingu.pdf>>

- (27) Finanční portál. [on-line]. [citace z 4.2.2008]. Dostupný z WWW: <<http://www.finexpert.cz/Bleskovky/Priznivy-makroekonomicky-vyvoj-bude-nadale-pokracovat/sr-1-sc-3-a-21107/default.aspx>>
- (28) Ministerstvo financí České republiky. [on-line]. [citace z 5.2.2008]. Dostupný z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MakroPre_2008Q1_komentar_doc.doc>
- (29) Portál Businessinfo, oficiální portál pro podnikání a export. [on-line]. [citace z 2.2.2008]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/bodovy-plan-formulace-firemni-strategie/1000520/6709/>>
- (30) Portál Businessinfo, oficiální portál pro podnikání a export. [on-line]. [citace z 2.2.2008]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239/#b2>>
- (31) Portál Businessinfo, oficiální portál pro podnikání a export. [on-line]. [citace z 2.2.2008]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/financni-pruvodce-pro-msp/jak-zatraktivnit-podnikatelsky-plan/1001177/20824/>>
- (32) Stavební fórum. [on-line]. [citace z 5.2.2008]. Dostupný z WWW: <<http://www.stavebni-forum.cz/>>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Evropský kodex etiky franchisingu

Příloha č. 1

EVROPSKÝ KODEX ETIKY FRANCHISINGU (úplné znění)

1 DEFINICE FRANCHISINGU

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

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

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

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

”utajené” znamená, že know-how, ve své podstatě, struktuře nebo přesném složení součástí, není vše-obecně známé nebo lehce dostupné; to však nelze chápat zúženě jakoby každá individuální součást know-how musela být mimo franchisorův podnik zcela neznámá nebo nedostupná;

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

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

2 HLAVNÍ ZÁSADY

2.1 Franchisor je iniciátorem franchisových sítí, složených z franchisora a jednotlivých franchisantů, o něž franchisor dlouhodobě pečuje.

2.2 Povinnosti franchisora:

Franchisor musí:

- již před vytvořením své franchisové sítě úspěšně provozovat obchodní činnost po přiměřenou
- dobu s nejméně jedním zkušebním objektem;
- být majitelem nebo pravoplatným uživatelem jména firmy, ochranné známky nebo jiného
- zvláštního označení své sítě;
- zajistit každému franchisantovi základní školení a poskytnout mu nepřetržitou obchodní
- a/nebo technickou pomoc po celou dobu platnosti smlouvy;

2.3 Povinnosti franchisanta:

Franchisant

- bude trvale usilovat o rozvoj svého franchisového podniku a zachování společné identity i
- dobré pověsti franchisové sítě;
- poskytne franchisorovi prokazatelně správné hospodářské údaje, aby mu v zájmu účinného
- managementu usnadnil vyhodnocení výkonu a hospodářských výsledků, a na franchisorovo přání umožní v přijatelnou dobu franchisorovi a/nebo jeho zmocněncům přístup do prostor franchisanta a k jeho podkladům;
- franchisant nesmí po dobu platnosti smlouvy ani po jejím ukončení předávat třetím osobám know-how, poskytnutý mu franchisorem.

2.4 Další povinnosti obou smluvních stran:

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

Strany budou řešit žaloby, stížnosti a názorové rozdílnosti bona fide a s dobrou vůlí, poctivými a věcnými rozhovory a přímým jednáním.

3 NÁBOR, INZERCE A ZPŘÍSTUPNĚNÍ INFORMACÍ

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

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

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

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

- před uzavřením předběžné smlouvy obdrží budoucí franchisant písemné sdělení o jejím účelu
- a o výši úhrady, kterou by eventuelně měl zaplatit franchisorovi na pokrytí jeho skutečných
- výdajů, vzniklých v období před uzavřením smlouvy a v souvislosti s ním; uskutečnil se
- franchisová smlouva, franchisor uvedenou úhradu musí vrátit nebo eventuálně zúčtovat se
- vstupním poplatkem, který franchisant musí zaplatit;
- předběžná smlouva musí obsahovat ustanovení o délce svého trvání a výpovědní doložku;
- franchisor může uložit zákaz soutěžení a/nebo doložku o utajení, aby chránil své know-how a svou identitu.

4 VÝBĚR FRANCHISANTŮ

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

5 FRANCHISOVÁ SMLOUVA

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

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

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

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

5.4 Následující smluvní podmínky tvoří nepostradatelné minimum:

- práva, přiznávaná franchisorovi;
- práva, přiznávaná franchisantovi;
- zboží a/nebo služby, jež jsou k dispozici jednotlivému franchisantovi;
- povinnosti franchisora;
- povinnosti jednotlivého franchisanta;
- platební povinnost jednotlivého franchisanta;
- délka trvání smlouvy, jež by měla být taková, aby franchisant mohl amortizovat své počáteční,
- specificky franchisové investice;
- základna pro eventuální prodloužení smlouvy;
- podmínky, podle nichž jednotlivý franchisant může franchisový podnik prodat nebo převést,
- jakož i franchisorova eventuální předkupní práva v této věci;
- ustanovení, vztahující se na použití franchisorových typických znaků, jména firmy, ochranné
- známky, servisní značky, firemního štítu, loga nebo jiných zvláštních identifikačních znaků;
- franchisorovo právo přizpůsobit franchisový systém novým nebo změněným poměrům;
- ustanovení o ukončení smlouvy;
- ustanovení, podle něhož se hmotný a nehmotný majetek, patřící franchisorovi nebo jinému majiteli, okamžitě po ukončení smlouvy vrací.

6 KODEX ETIKY A MASTER - FRANCHISOVÝ SYSTÉM

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

Nevztahuje se na poměr mezi franchisorem a jeho master franchisanty.