

# Projekt implementace franchisového systému podnikání v podniku XY

Bc. Martin Valda

---

Diplomová práce  
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin VALDA**  
Osobní číslo: **M10492**  
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt implementace franchisového systému podnikání v podniku XY a zhodnocení výhodnosti investice franchisorem**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Proveďte kritickou literární rešerši související s problematikou franchisového podnikání.
- Na základě literární rešerše definujte podmínky pro implementaci franchisingu v konkrétní společnosti na území České republiky.

#### II. Praktická část

- Definujte podnikatelský koncept rozhodný pro pro franchisovou spolupráci.
- Na základě podnikatelského konceptu určete technickou a kapitálovou náročnost projektu.
- Zhodnoťte ne/vhodnost alokace investice z pohledu franshisanta.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Kolektiv autorů. Franchising v České republice. 2. vyd. Praha: Daranus, 2008. 147 s. ISBN 978-80-254-2136-9.

Kolektiv autorů. Informační brožura o franchisingu – Franchising jako optimální metoda podnikání pro MSP. 1. vyd. Praha: Hospodářská komora ČR, 2009. 34 s.

ŘEZNÍČKOVÁ, M. Franchising : podnikání pod cizím jménem. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 190 s. ISBN 978-80-7400-174-1.

SHERMAN ANDREW, J. Franchising & Licensing: two powerful ways to grow your business in any economy. 3rd edition. Amacom: Div American Mgmt Assn, 2004. 436 s. ISBN 0-8144-7222-2.

SPEEDING LINDA, S. The due dilligence handbook: corporate governance, risk management and risk planning. 1st edition. Butterworth-Heinemann, 2008. 710 s. ISBN 0-7506-8621-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Aleš Skopalík, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 18. června 2012  
Termín odevzdání diplomové práce: 13. srpna 2012

Ve Zlíně dne 18. června 2012

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
  - bez omezení;
  - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 5.5.2012



\_\_\_\_\_

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cíl této diplomové práce spočívá ve využití teoretické báze a dostupných informací, jež mají vazbu na problematiku franchisového podnikání v České republice. Na jejich základě navrhuji možné zhodnocení investice do konkrétního projektu franchisového podnikání.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou, přičemž praktická část sestává z analýzy a projektu. V části první je provedena literární rešerše vybraných zdrojů a popsána obecná franchisová příležitost včetně zodpovězení základních podnikatelských otázek. V části praktické je objektem zájmu konkrétní investiční záměr, jenž je formulován v podobě podnikatelského plánu. Cílem je poskytnout potenciálnímu franchisantovi relevantní informace pro zhodnocení výhodnosti investice do projektu. Součástí je mj. predikce peněžních toků a akční plán prováděných činností.

Klíčová slova:

Franchising, franchisor, franchisee, podnikatelský koncept, investice, implementace

## **ABSTRACT**

The goal of the master thesis is to use theoretical base and all available information concerning franchising business in the Czech Republic, consequently, to propose a possible investment proposal to a particular franchise business opportunity.

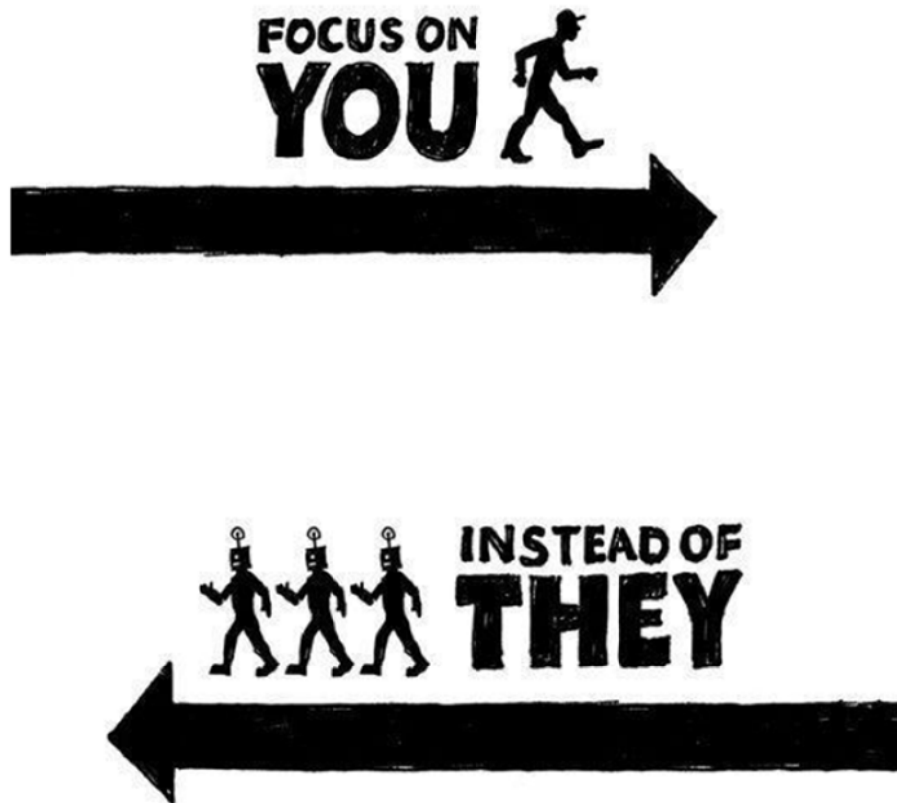
The thesis consists of two parts – the theoretical and the practical one whereas the project part includes the analysis and the project. In the first part, the literature research of the disclosed sources is done, a general franchise opportunity is unfolded and basic business related questions are answered. The second part is focused on the particular project to invest, therefore, it is formulated as it would have been a business plan. The purpose is to give a potential franchisee a relevant information background to decide to or not to invest into the project. All in all, the cash-flow forecast and the action plan is also included in the thesis.

Keywords:

Franchising, franchisor, franchisee, business concept, investment, implementation

Touto cestou děkuji doktoru Aleši Skopalíkovi, vedoucímu své diplomové práce, za odbornou pomoc, cenné podněty k zapracování a bezpochyby za kritické zhodnocení celé práce. Dále Břetislavu Šimonovi, majiteli podniku DeKABRE multimedia systems, za pomoc při bezprecedentní definici veškerých v práci uváděných projektových činností. V neposlední řadě také zástupcům MěÚ v Bystřici pod Hostýnem za asistenci při cenových kalkulacích.

Vzhledem k výkonu odborné stáže ve Francii, v době zpracování diplomové práce, patří všem výše jmenovaným současně velký dík za umožnění spolupráce na dálku.



(Hansson a Fried, 2010, s. 69)

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY FRANCHISINGU.....</b>	<b>12</b>
1.1 DEFINICE FRANCHISINGU A ZÁKLADNÍ POJMY .....	12
1.1.1 Co je franchising .....	12
1.1.2 Vybrané pojmy .....	13
1.2 HISTORIE VÝVOJE FRANCHISINGU NEJEN NA ÚZEMÍ ČESKÉ REPUBLIKY .....	14
1.3 ZÁKLADNÍ PRINCIPY FRANCHISINGU A SYSTÉM JEHO FUNGOVÁNÍ.....	17
1.4 PRO KOHO JE FRANCHISING URČEN A ZÁKLADNÍ TYPY FRANCHISINGU .....	17
1.5 VÝHODY A NEVÝHODY FRANCHISINGU .....	18
1.5.1 Z pohledu příjemce .....	18
1.5.3 Z pohledu poskytovatele .....	20
<b>2 PRÁVNÍ A INSTITUCIONÁLNÍ ZÁZEMÍ FRANCHISINGU NÁRODNÍHO I NADNÁRODNÍHO RÁMCE .....</b>	<b>23</b>
2.1 FRANCHISOVÉ SVAZY .....	23
2.2 EVROPSKÁ FRANCHISOVÁ FEDERACE .....	23
2.3 ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU .....	24
2.4 KODEX FRANCHISINGU .....	25
2.5 NAŘÍZENÍ EVROPSKÉ KOMISE .....	26
<b>3 PRÁVNÍ ZÁKLAD FRANCHISINGU .....</b>	<b>27</b>
3.1 ZALOŽENÍ FRANCHISOVÉHO PODNIKU .....	27
3.2 FRANCHISOVÁ SMLOUVA .....	28
3.2.1 Obsah přímé franchisingové smlouvy.....	30
3.3 MASTER FRANCHISOVÁ SMLOUVA .....	30
<b>4 AKTUÁLNÍ STAV FRANCHISINGU V ČR A SROVNÁNÍ SE SVĚTOVÝM TRENDĚM .....</b>	<b>31</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>34</b>
<b>5 ÚVOD .....</b>	<b>35</b>
<b>6 VÝTAHOVÁ PREZENTACE .....</b>	<b>36</b>
<b>7 ÚPLNÝ PODNIKATELSKÝ PLÁN .....</b>	<b>37</b>
7.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	37
<b>8 PRODUKT .....</b>	<b>40</b>
8.1 SLOŽENÍ KÁVY .....	40
8.2 TYPY NABÍZENÝCH PRODUKTŮ.....	41
8.3 TOK AKTIVIT .....	42
<b>9 TECHNICKÁ A KAPITÁLOVÁ NÁROČNOST VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU.....</b>	<b>44</b>
9.1 TYP TERRACE.....	46
9.1.1 Prostorové zajištění činnosti .....	46
9.1.1.1 Práce přípravné .....	46
9.1.1.2 Práce projektové / realizační.....	49



9.1.1.3	Zabezpečení provozu .....	51
9.1.2	Stroje a jiné vybavení.....	53
9.1.3	Potřeba pracovníků.....	56
<b>10</b>	<b>VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU.....</b>	<b>58</b>
10.1	INFORMACE O TRHU .....	58
10.2	MARKETING PROJEKTU.....	61
<b>11</b>	<b>HARMONOGRAM INVESTIČNÍCH ČINNOSTÍ.....</b>	<b>62</b>
<b>12</b>	<b>EKONOMIKA PROJEKTU .....</b>	<b>63</b>
12.1	PŘEDPOKLADY PRO EKONOMICKOU ANALÝZU .....	63
12.2	PREDIKCE TRŽEB .....	65
12.3	ANALÝZA NÁKLADŮ.....	65
12.4	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ.....	67
<b>13</b>	<b>SWOT ANALÝZA A DEFINICE RIZIK.....</b>	<b>70</b>
13.1	SWOT ANALÝZA .....	70
13.2	ANALÝZA RIZIK.....	75
<b>14</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>79</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>88</b>

## ÚVOD

Problematika franchisového podnikání nemá v České republice ve srovnání se západními ekonomikami v čele s USA příliš dlouhou tradici. Přesto se v ní v obecném slova smyslu skrývá velmi zajímavá podnikatelská příležitost a franchisingu je neprávem věnována pomíjivá pozornost.

Cílem této práce je kriticky zhodnotit dostupné a relevantní zdroje informací s aplikací na konkrétní podnikatelsko-investiční projekt. Výstupem je poté zhodnocení investiční příležitosti očima ekonomicky smýšlejícího člověka, tedy potenciálního franchisového investora (franchisanta).

Důvodů, které autora přivedly k výběru tématu, bylo hned několik. V první řadě je to fakt, že oplývá podnikatelským duchem a bytostně jsou mu blízké věci, které mají smysl a přinášejí užitnou hodnotu - v odkazu Tomáše Bati „*Z obchodu by měly profitovat obě strany, ne pouze jedna.*“

Praktická zkušenost se zpracováním podnikatelských plánů nejen z akademického, ale rovněž z komerčního prostředí, byla také významným katalyzátorem k výběru tématu. Původní myšlenka zpracování projektu franchisového konceptu podnikání pro potřebu komerčního projektu byla však z důvodu nutnosti zachování mlčenlivosti a ochrany citlivých informací vystřídaná ideou zpracovanou v této diplomové práci.

Nejsilnějším determinantem, jenž autora neodvratně inspiroval, se stal několikátýdenní pobyt v Kolumbii. Zde měl autor možnost se osobně seznámit s nejkvalitnějšími druhy kávy na světě. Po menším průzkumu trhu s kávou v Evropě byl nápad na světě – „import“ značkového kavárenského franchisového řetězce, jenž nemá v Evropě obdoby, do České republiky. Tím se vracíme k bodu č. 1 – zájmu o věci, které mají smysl. V tomto případě se jedná o kombinaci příjemného a užitečného - uspokojení potřeb milovníků kávy a ekonomický prospěch pro majitele podniku.

Práce je vytvořena na reálných předpokladech a informacích tak, aby mohla v budoucnu posloužit jako podklad pro rozhodnutí, zda do projektu investovat či nikoliv.

Autor si je vědom kontinuálního procesu znehodnocování měny a vlivu faktorů peněžních a kapitálových trhů. Proto veškeré uváděné informace jsou aktuální k datu vypracování tohoto projektu, zohledňují proto jen některé determinanty času.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY FRANCHISINGU

Za účelem seznámení se se základními milníky franchisingu, jeho uplatnitelnosti a významnosti na území České republiky včetně potenciálu využití do budoucna je tato kapitola logicky strukturována do dílčích subkapitol. V těchto subkapitolách je definován samostatný pojem franchising, nastíněna geneze vývoje franchisingu na území České republiky, uvedeny požadavky kladené na subjekty zainteresované do franchisového systému, vymezena legislativní báze a v neposlední řadě objasněno, pro koho je franchisový systém vhodný a proč.

### 1.1 Definice franchisingu a základní pojmy

#### 1.1.1 Co je franchising

Burešová (2003, s. 35) ve své knize definuje franchising jako druh odbytového systému, pomocí něhož podnikatelský subjekt uvádí na trh zboží, službu či technologii. Je typický vysokou mírou standardizace a nepřetržitou spoluprací finančně a právně nezávislých podnikatelských subjektů (podnikatelů) – franchisora a všech jeho franchisantů. Franchisor zaručuje franchisantům právo a současně jim ukládá povinnost pro provozování své podnikatelské činnosti v souladu s koncepcí podnikání franchisora (viz dále Etický kodex franchisingu).

Uvedené právo franchisanta je vykoupeno užíváním podnikatelské koncepce za přímou či nepřímou úplatu jména franchisorovy společnosti respektive jeho ochranné známky, servisní známky či jiných práv průmyslového či duševního vlastnictví včetně know-how, technického řešení a veškerého procedurálního systému na základě písemně uzavřené franchisové smlouvy uzavřené mezi zúčastněnými stranami. Přitom dochází k trvalé obchodní, technické příp. také finanční penetraci a podpory ze strany poskytovatele konceptu (Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR, 2011).

### 1.1.2 Vybrané pojmy

Autoři informační brožury franchisingu (Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR, 2011) definují základní pojmy následovně.

#### **Franchisa**

- Licence neboli právo, jenž opravňuje franchisanta k provozování koncepce franchisového podnikání a to pod svým vlastním jménem a na svůj vlastní účet. V praxi to znamená, že veškeré závazky, nebo přinejmenším většinu z nich, plynoucí z podnikatelské činnosti franchisanta, na sebe přebírá franchisant sám.

#### **Franchisor**

- Subjekt, jenž poskytuje franchisový koncept k podnikání franchisantům, tedy franchisový poskytovatel.

#### **Franchisant**

- Subjekt, jenž přijímá franchisový koncept, tedy příjemce neboli nabyvatel franchisy.

#### **Franchisová smlouva**

- Dlouhodobý smluvní vztah, který vymezuje základní vztahy, zejména potom obchodně-právního charakteru s důrazem na stanovení práv a povinností mezi franchisorem a franchisantem.

#### **Master franchisa**

- Franchisová licence mající platnost na území cizího státu, na jejímž základě je možné franchisovou formu spolupráce šířit na zahraniční trhy a pomoci tak společnosti při expanzi. Může se stát významným nástrojem dané společnosti v boji proti konkurenci.

#### **Master franchisor**

- Obdoba franchisora, nicméně s exteritoriální působností, kdy dochází k poskytování franchisy do zahraničí.

#### **Master franchisant**

- Tuzemský subjekt oprávněný k držení franchisové licence podnikání, jenž je udělována zahraničním franchisorem.

### **Master franchisová smlouva**

- Dlouhodobý obchodně-právní vztah mezi master franchisorem a master franchisantem, na jejímž základě dostává master franchisant oprávnění poskytovat podnikatelský koncept na základě podpisu franchisové smlouvy s dalšími franchisanty.

### **Franchisová síť**

- Způsob organizačního propojení franchisora a všech jeho franchisantů, přičemž roli koordinátora plní franchisová centrála, která rovněž strany technicky podporuje.

### **Franchisový balík**

- Soubor práv, znalostí, know-how aj. plnění umožňujících provozování franchisy.

### **Franchisové poplatky**

- Souhrn veškerých plateb franchisanta franchisorovi za poskytnutí licence, servisu, veškerých služeb vedoucích k bezproblémovému fungování konceptu. Ve své podstatě se jedná o analogii nejen bankovních poplatků, jejímž cílem je kompenzace nákladů vzniklých z implementace jednotného systému do praxe či jeho následného provozu.

## **1.2 Historie vývoje franchisingu nejen na území České republiky**

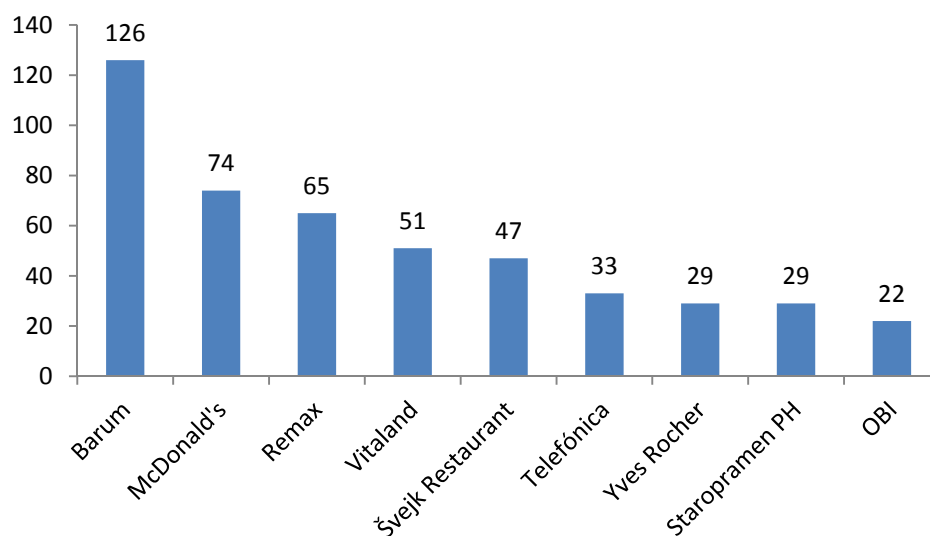
Počátky samotného pojmu franchisa lze vysledovat již ze středověké Francie (Řezníčková, 2009, s. 42), kdy se pod slovem „la franchise“ ukrývá význam spočívající v osvobození od cla a daní, později přechází i do britského království a Ameriky za účelem označení královského privilegia udělovaného důležitým osobnostem. Závěrem se slovní spojení začalo užívat pro označení svolení k využití práva daného subjektu jiným subjektem ke komerčním účelům (EFF, 2011).

V angličtině je význam slova „franchise“ poněkud méně obsáhlý a znamená povolení, licenci či volební právo (Lingea slovníky, 2011).

K rozšíření franchisingu došlo po 2. světové válce v USA (díky tomu je také obvyklá výslovnost spíše americká, nikoli francouzská) a posléze i v západní Evropě. V 50. letech 20. století vznikly v USA známé světové společnosti, které užívají principu franchisy (kupř. dnes mezinárodně známá restaurace rychlého občerstvení McDonald's). Později franchising využívají i firmy, které zrušily své dceřiné společnosti a převedly je na své nájemce, franchisanty (Řezníčková, 2009, s. 87).

Historie franchisingu v České republice není natolik bohatá, jako je tomu v zahraničních, zejména západních, zemích. Důvodem je především fakt, že vzhledem k vývoji politicko-hospodářského uspořádání tehdejší Československé republiky v letech 1948-1989 bylo nemožné, aby se franchising jako forma podnikání používal. V podnikatelském prostředí dochází k výrazným změnám tedy až po sametové revoluci v roce 1989. Do té doby nelze hovořit o žádné konkurenci a to díky centrálně plánovanému systému fungování ekonomiky státu, který jakoukoli konkurenci už od podstaty vylučuje. V návaznosti na transformaci centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní dochází ke vzniku konkurence, proto se první franchisové systémy na našem území objevují až v roce 1991, kdy byl zaznamenán první příliv zahraničního kapitálu. Nicméně chyběla jakákoliv odborná základna, jenž by poskytovala poradenství, odborné semináře či literaturu v oblasti franchisingu. Proto roku 1993 došlo k založení České asociace franchisingu (dále ČAF) jako neziskové organizace. Jejími členy jsou jednak známe mezinárodní systémy, rovněž však menší tuzemské společnosti. Mezi neméně významné faktory podílející se na nízkém stupni rozmachu franchisingu v České republice patří problémy financování, nedostatečná podnikatelská kultura a zkušenosti s podnikáním, chybějící legislativní zázemí a právní povědomí a absence know-how. (ČAF, 2011; EFF, 2011).

ČAF dále uvádí (ČAF, 2011), že v současnosti existuje na území Česka asi 130 franchisových konceptů. Z toho je přibližně  $\frac{1}{2}$  konceptů služeb a další  $\frac{1}{2}$  konceptů obchodu. Přiložený graf demonstruje největší franchisové sítě v České republice, jenž se staly členy ČAF a splňují podmínky Evropského kodexu.



Obrázek 1: Přehled největších franchisových sítí v ČR (31.12.2007) (ČAF, 2011).

Dle Řezníčkové (2009, s. 91) se poskytovatelé franchisového konceptu podnikání sdružují a na úrovni států zakládají tzv. evropské franchisové svazy. Tyto svazy roku 1972 založily Evropskou Franchisovou Federaci (dále EFF – European Franchise Federation) (Franchisinginfo, 2011) a definovaly již zmiňovaný Etický kodex franchisingu, bez jehož implementace nemůže žádný ze zájemců o provozování franchisového podnikání jak v tuzemsku, tak na území EU, svou činnost zahájit. EFF je neziskovou členskou organizací, která sdružuje nezávislé národní franchisové asociace ze zemí Evropy (členských zemí EU nebo zemí kandidujících o členství). EFF je členem Světové Rady Franchisingu (WFC – World Franchise Council) založené v roce 1994 jako nepolitické asociace sdružující národní franchisové asociace z celého světa.



Obrázek 2: Výběr některých franchisových sítí v ČR (Franchising v ČR, 2011).



### 1.3 Základní principy franchisingu a systém jeho fungování

Základním principem franchisingu jako systému prodeje je stručně řečeno implementace úspěšného podnikatelského nápadu na více teritoriích pod stejnou značkou, či podnikání pod cizím jménem (Řezníčková, 2009, s. 95).

Důležitým faktorem franchisingu je neustálá kooperace dvou či více podnikatelských subjektů, přičemž každý z nich do společného podnikání vkládá své silné stránky, tedy např. podnikatelský nápad na straně jedné je doplněn prostředky k jeho financování a zázemím na straně druhé, přičemž dochází ke vzájemné dohodě nad veškerými činnostmi a definici kompetencí každého zúčastněného subjektu. Franchisor obstarává systémové a strategické cíle, zajišťuje rozvoj svého know-how a operativní činnosti deleguje na své franchisanty. Dohromady je tak vytvořen vyšší standard kvality poskytovaných služeb a zaručena stabilita systému jako celku, který se synergicky násobí s přibývajícím počtem podnikatelských subjektů participujících na franchisovém konceptu (Řezníčková, 2009, s. 95).

### 1.4 Pro koho je franchising určen a základní typy franchisingu

Franchisingový entuziasmus vyžaduje nejen zkušenost v daném oboru, ale rovněž a především podnikatelský duch, který mnohdy hraje klíčovou roli. V ideálním případě by se mělo jednat o spojení příjemného s profitabilním a užitečným. Proto předpokladem pro vstup do franchisingového systému podnikání je schopnost jednat jako podnikatel a přistoupit k podnikání jako ke svému vlastnímu.

Prakticky vzato se franchising uplatňuje zejména v oblasti malého a středního podnikání. Z hlediska legálního jej potom mohou využívat jak osoby právnické, tak fyzické. Z hlediska trhu nachází nejčastěji uplatnění v sektoru služeb, obchodu a gastronomie (Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR, 2011).

Existuje několik způsobů, jak formu franchisingu praktikovat. Výčet základních forem tak, jak je definuje Sherman (2004, s. 13), jsou následující:

- Koupě podniku (práce z domova, nízkonákladová)
- Prodejní / distribuční jednotky (stále nízké náklady)
- Maloobchodní forma prodeje (zvýšené náklady)
- Vícejednotková s vyšším stupněm řízení (větší území / region, vysoké náklady)
- Vysocenákladové typu hotely apod.

## 1.5 Výhody a nevýhody franchisingu

Franchisové partnerství integruje řadu výhod, ale samozřejmě také nevýhod resp. slabín a rizikových oblastí. Základem je, tak jako by mělo být v každém zdravě fungujícím podniku, uvědomění všech zainteresovaných subjektů, zda-li výhody převažují nad nevýhodami či naopak. Zde je dobré řídit se zlatým heslem Tomáše Bati.<sup>1</sup>

### 1.5.1 Z pohledu příjemce

**Z pohledu příjemce existuje několik výhod, mezi ty stěžejní patří zejména tyto:**

(Řezníčková, 2009, s. 110)

- Získání podobných konkurenčních výhod, jakými disponují velké nadnárodně působící a zavedené společnosti.
- Příjemce značně eliminuje svá podnikatelská rizika a to díky podpoře poskytovatele a vyšší potenci pro proniknutí na trh.
- Příjemce proto nemusí do začátku franchisového podnikání investovat příliš mnoho finančních prostředků. Rozhodně méně, než v případě, kdy by se rozhodoval zahájit stejný koncept podnikání na svůj vlastní účet ve snaze o vybudování podniku kompletně od začátku. Navíc získává know-how, které by získal až po několika letech praktického podnikání.
- Příjemce ve své podstatě získává velmi rychle praxí osvědčený recept na podnikatelský úspěch, který franchisanty opravňuje k užívání společného jména a zaběhnutého konceptu na základě licence s franchisorem včetně ochranné známky, know-how a zajištění technické podpory.
- Příjemce rovněž získává kompletní či částečné zajištění technické podpory ze strany franchisora. Poskytovatel se zde ve svém vlastním zájmu o své franchisanty stará co nejlépe, jak jen může, protože úspěch jeho franchisantů je souběžně úspěchem jeho samotného.
- Přinejmenším v začátcích podnikání je příjemci poskytnuta značná podpora v podobě poradenství, konzultací, školení, vzdělávání, tréninku, doporučení

---

<sup>1</sup> Obě zúčastněné strany by měly mít ze vzájemného obchodního vztahu užitek a prospěch (Baťa, 1990, s. 130).

v oblasti řízení lidských zdrojů či marketingu. Pakliže je to nezbytné, získává rovněž jednotný podnikový systém pro usnadnění vnitropodnikových procesů.

- Příjemce nakupuje přímo od poskytovatele a to za ceny nižší, než jsou obvyklé ve velkoobchodních sítích prostředníků.
- Díky výše uváděnému se franchisantovi naskýtají daleko výhodnější podmínky v případě nutnosti financování bankovními úvěry, leasingem či jinými formami.

**Z pohledu příjemce existuje několik nevýhod, mezi ty základní patří zejména tyto:**

(Řezníčková, 2009, s. 110)

- Franchisanti investují do vybudování a provozování pobočky svůj kapitál, čas a zejména podnikatelské úsilí ve víře v podnikatelský úspěch. Protože se většinou jedná o menší a nepřiliš zkušené podnikatele podnikající často s celou rodinou, a i přes podnikání pod společnou značkou se společným obchodním modelem, vystupuje franchisant jako samostatný subjekt, s vlastním IČO, podnikajícím na vlastní účet, pod vlastním jménem, přebírá na sebe veškeré riziko z neúspěchu on sám.
- Snížení podnikatelských rizik (avšak ne jejich absolutní eliminace, což je v podnikatelském prostředí přirozený stav). Dle údajů některých bankovních manažerů lze tato rizika eliminovat až o 80%.
- Příjemce se zavazuje ke smluvní spolupráci pouze s vybranými a franchisorem definovanými partnery a to za účelem jednotnosti a garance smluvní kvality. Pakliže franchisant akceptuje jinou obchodní nabídku (výhodnější i méně výhodnou), jedná se o porušení smluvní spolupráce s franchisorem, což může být jedním ze závažných přestupků rozhodných pro rozvázání další spolupráce s ním.
- Další nevýhodou pro příjemce je jeho závislost na franchisorovi, dále na jeho úspěchu i případném neúspěchu, rovněž jeho osamostatnění z řetězce je komplikované. Navíc se musí podřizovat kontrole dodržování kvality a je nucen přizpůsobit se ostatním článkům systému. Je mu vysloveně přikázáno specializovat se pouze na určité spektrum výrobků či služeb od určených dodavatelů za určených podmínek.

### 1.5.3 Z pohledu poskytovatele

**Z pohledu poskytovatele existuje několik výhod, mezi základní patří tyto:**

(Řezníčková, 2009, s. 120)

- Snaha podnikatelských subjektů (výrobců či distributorů) o rychlou, hladkou a efektivní expanzi na zahraniční trhy, jistější a rychlejší odbyt.
- V návaznosti na bod č. 1 tak mohou dosáhnout vyšší konkurenční schopnosti a to bez nutnosti výraznějších investic do vybudování distribuční infrastruktury či hledání vlastních dealerů nabízených služeb či výrobků. Při franchisingu se totiž původní tzv. odběratelé transformují na spolupodnikatele a obchodní partnery, kteří absorbují část nákladů na financování chodu podniku v zahraničí.
- Možnost efektivního monitoringu a kontroly nad celou distribuční cestou za účelem zajištění kvality výrobků a služeb.
- Jednotnou a silnější propagací v rámci celého řetězce roste také marketingová síla značky poskytovatele.
- Velikostí a hustotou celé podnikatelské sítě franchisor postupně získává výhodnou pozici na trhu, kterou posiluje.
- Díky růstu je franchisor schopen získat výhodnější podmínky u svých obchodních partnerů a to prostřednictvím odběru ve větším rozsahu, čímž těží ze své pozice „velké společnosti“. Tím opětovně utuží svou konkurenční pozici. Přitom získává informace o trhu, které konkurence nemá a tyto posléze může transformovat ve zkušenost.

**Z pohledu poskytovatele existují rovněž nevýhody, těmi základními jsou tyto:**

(Řezníčková, 2009, s. 126)

- Na samém počátku musí poskytovatel investovat značné množství nejen finančních prostředků, ale rovněž podnikatelského úsilí a odhodlání do vybudování opravdu velmi efektivně fungujícího a silně sofistikovaného systému, know-how.
- Úspěch franchisového podnikání není závislý pouze od dobrého nápadu, ale rovněž na správném načasování a nastavení výhodných podmínek pro jeho příjemce. V tomto případě na potenciálního příjemce franchisového konceptu, tedy franchisanta, musíme nahlížet jako na investora, který má prostředky, které chce efektivně investovat a nechce být ztrátový. Proto je důležité poskytnout relevantní informace

osvědčené praktickým fungováním podložené fakty a reálnými předpoklady pro implementaci na podmínky jiného trhu.

- Franchisanti si po čase mohou začít myslet, že svého franchisora již nadále nepotřebují a začnou mít pochyby o výši poplatku a jeho opodstatněnosti či přiměřenosti ve vztahu ke konečnému ekonomickému přínosu pro franchisanta.
- Rovněž hrozí nebezpečí ze strany franchisorů z jejich snahy o osamostatnění se a zahájení poskytování stejného konceptu podnikání jako svého vlastního. V tomto případě je doporučováno velmi důkladné smluvní vymezení jednotlivých práv a povinností zúčastněných subjektů včetně stanovení postihu za nedodržení / porušení některého ze vzájemně odsouhlaseného a podepsaného ustanovení.
- Franchisor nadále nemůže řídit provozovny svých franchisantů. Jejich řízení musí založit na cíleném přístupu, motivaci a schopnosti vcítění se do jejich potřeb.
- Franchisor musí rovněž kalkulovat s vyššími náklady vynakládanými za účelem permanentní kontroly dodržování jednotlivých standardů kvality poskytovaných výrobků či služeb.
- Proto musí být franchisor schopen již na samotném začátku věnovat značné úsilí na výběr pouze těch franchisantů, o kterých je přesvědčen, že své závazky vůči franchisorovi budou schopni dodržet. K tomu může franchisor využít kupř. techniky grafologie, personálních psychologů či školitelů. Za účelem předcházení podnikatelských rizik je opět doporučováno do tohoto kroku investovat více úsilí, času i peněz.

Pakliže člověk splňuje předpoklady pro zahájení franchisového podnikání, naskýtají se hned dvě možnosti. Začínající franchisový podnikatel může koupit licenci podniku již zaběhnutého, s čímž se pojí nižší míra rizik, která je však vyvážena nižším ziskovým potenciálem. Na druhé straně je to možnost koupě licence k prozatím nevzniklému podniku, kde je prostředí rizikovější, avšak může být rovněž ziskové. Proto, záleží na každém, aby si své preference dokázal racionálně uvědomit a kvantifikovat veškerá pro a proti.

Za tímto účelem poslouží následující schéma:

**Koupě licence nového franchisového systému:<sup>2</sup>**

(The Franchise Manual, 2010, s. 21)

<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snížená úroveň rizika</li> <li>• Počáteční asistence</li> <li>• Osvědčené produkty a metody</li> <li>• Trvající podpora a školení</li> <li>• Místní, regionální, národní reklama</li> <li>• Společná vyjednávací a nákupní síla</li> <li>• Spolupráce s dalšími franchisami</li> <li>• Výhodná výchozí pozice pro získání kapitálu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finančně náročnější (poplatky, zá- soby, reklama aj.)</li> <li>• Nižší ziskové marže</li> <li>• Obtížnější náprava původního stavu v případě selhání franchisora</li> <li>• Nedostatek svobody a nezávislosti</li> <li>• Problém franchisora se může stát problémem všech</li> </ul>

**Koupě licence zaběhnutého franchisového systému:**

<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podnik již běží a je prověřen praxí</li> <li>• Míra rizika může být snížena</li> <li>• Existence základní infrastruktury: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lokalita</li> <li>- Zákazníci, zaměstnanci</li> <li>- Normy a procesy</li> <li>- Tvorba cash-flow</li> <li>- Snadný přístup ke kapitálu</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hmotná omezení: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problémy v designu</li> <li>- Umístění provozovny</li> <li>- Nákupní podmínky</li> </ul> </li> <li>• Nehmotná omezení: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zlá vůle personálu, zákazníků</li> <li>- Problémy cenotvorby</li> </ul> </li> <li>• Vyšší náklady koupě</li> </ul>

---

<sup>2</sup> Pro definici výhod a nevýhod ve vztahu k franchisovému podnikání bylo rovněž čerpáno z e-mailové korespondence se zástupcem US asociace franchisingu ze dnů 18.7. – 2.8. 2012.

## 2 PRÁVNÍ A INSTITUCIONÁLNÍ ZÁZEMÍ FRANCHISINGU NÁRODNÍHO I NADNÁRODNÍHO RÁMCE

### 2.1 Franchisové svazy

Franchisové svazy vznikly za účelem podpory franchisové formy podnikání. Jedná se o dobrovolná sdružení franchisorů a franchisantů na území určité země. Franchisové svazy sdružují své členy, kteří de facto spadají do určitých kategorií.

**Tyto kategorie jsou:** (Řezníčková, 2009, s. 113)

- **Řádný člen** – franchisor, který již uskutečnil pilotní provoz svého podniku a po určité době již spolupracuje se stanoveným počtem franchisantů
- **Přidružený člen** – franchisor, jenž je obdobou první kategorie, avšak s kratší dobou trvání a spolupráce s menším počtem franchisantů
- **Začátečník** – jedná se o zcela nové subjekty, kteří v této kategorii smí setrvat pouze přechodnou dobu s cílem dostat se do kategorie výše uváděné

Franchisové svazy shromažďují nabídky od jednotlivých franchisových partnerů formou katalogových listů. Jednotlivé nabídky jsou členěny dle předmětu franchisingu. Franchisové svazy se tak stávají prostředníky mezi franchisory a potenciálními franchisanty (investory do podnikatelské příležitosti).

**Každá nabídka obsahuje:** (Řezníčková, 2009, s. 114)

- Název a jméno franchisového podnikání
- Podrobnosti týkající se vstupních a průběžných poplatků
- Informace o podílu odváděného franchisorovi
- Kvalifikační kritéria a požadavky na franchisanta
- Výše očekávaných investic ze strany franchisanta
- Další definiční podmínky jako analýza trhu apod.

### 2.2 Evropská franchisová federace

Evropská franchisová federace (EFF) je de facto organizací institucionálně zastřešující národní franchisové svazy a jejich jednotlivé nabídky. Evropské franchisové svazy se zasloužily o založení této instituce roku 1972 a staly se iniciátorem sepsání všeobecně uzná-

vaných podmínek etického chování franchisingu na území Evropy. Tyto podmínky byly později ratifikovány a zakotveny v Etickém kodexu franchisingu.

**Cíle EFF se dají shrnout následovně:** (Řezníčková, 2009, s. 113; The European Franchise Federation, 2011)

- Snaha o snad co nejširší uplatňování franchisového systému podnikání coby moderní formy podnikatelské činnosti za účelem zvýšení konkurence schopnosti.
- Propagace této formy podnikání v Evropě a hájení etického přístupu.
- Institucionální zastupování zájmů u mezinárodních institucí typu Evropská komise či Evropský parlament včetně zastupování ve světě.
- Koordinační činnost napříč franchisovými svazy v Evropě.

### 2.3 Česká asociace franchisingu

Česká asociace franchisingu (ČAF) je název pro neziskovou profesní organizaci, která vznikla na základě ustavujícího shromáždění franchisového svazu konaného 26. 10. 1993. Jejím cílem je prosazení a podpora rozvoje franchisingu v České republice. Činnost této organizace je zaměřena na podporu jednotlivých firem do franchisového systému již zapojených, ale rovněž na zlepšení podmínek pro rozvoj tohoto poměrně mladého způsobu podnikání (The European Franchise Federation, 2011).

ČAF mj. pravidelně organizuje konference tematicky zaměřené na prezentaci franchisingu v České republice, informace o aktuálním stavu a nejnovějších podnikatelských příležitostech. Konference nesou název Franchising Forum 201X.

#### **Mezi hlavní činnosti a cíle organizace patří zejména:**

(The European Franchise Federation, 2011)

- Informační penetrace veřejnosti o podstatě a významu franchisingu.
- Sdružení ve franchisingu aktivně působících podnikatelských subjektů.
- Poradenská činnost a rozvoj franchisových aktivit.
- Stanovení jasných právních a daňových podmínek v české legislativě.
- Reprezentace franchisové formy podnikání v tuzemsku i zahraničí.
- Podpora „vývozu“ podnikatelských franchisových konceptů na zahraniční trhy a naopak „dovoz“ zahraničních na území České republiky.
- Spolupráce s ostatními zejména evropskými franchisovými svazy.



**Mezi hlavní důvody a výhody členství v ČAF patří:**

(Řezníčková, 2009, s. 119; The European Franchise Federation, 2011)

- Možnost prezentace jako řádný člen ČAF s užitím loga asociace.
- Bezplatná nebo cenově zvýhodněná prezentace na akcích pořádaných ČAF.
- Bezplatný přístup k významným statistikám vydávaným právě ČAF.
- Zvýhodněná a přímá výměna zkušeností s představiteli franchisingu území tuzemska nebo zahraničí na akcích ČAF či neformálních setkáních.
- Podpora a medializace konkrétního franchisového konceptu podnikání a členů.
- Podpůrná platforma pro vstup franchisingu na zahraniční trhy a naopak.

**2.4 Kodex franchisingu**

Evropský kodex etiky franchisingu a současně etický kodex pro členy ČAF je praktickým nástrojem, průvodcem a souborem zásad upravujících slušné chování pro účastníky franchisingu v Evropě. Byl vypracován EFF a každý franchisový svaz (ČAF nevyjímaje) jej přijmul za svůj vlastní, čímž se zavazuje k bezprecedentnímu dodržování jeho obsahu.

Kromě definice franchisingu obsahuje kodex také důležité informace (zásady) upravující působnost franchisorů a franchisantů. (Etický kodex franchisingu, 1999)

**Hlavní zásady jsou:**

- Požadavek na franchisora, který se stává iniciátorem tvorby franchisových sítí, o něž se dlouhodobě stará.
- Franchisor přitom musí prokázat, že ještě před vytvořením sítě již po přiměřenou dobu provozuje činnost nejméně s jedním franchisantem; že je majitelem firmy, ochranné známky či jiného zvláštního značení; že franchisantovi poskytne odpovídající úroveň školení a bude jej technicky i jinak podporovat do budoucna.
- Franchisant se přitom zavazuje, že se aktivně zaslouží o rozvoj sítě včetně zachování dobrého jména; že poskytne franchisorovi prokazatelnou a správnou evidenci hospodaření a že nebude zneužívat a šířit know-how podnikání třetím osobám.
- V obchodních stycích bude panovat slušnost a pakliže dojde k porušení smlouvy, franchisor písemně informuje své franchisanty včetně určení termínu pro nápravu.

- Kodex dále definuje požadavky na nábor, inzerci a zpřístupnění informací.
- Všechny inzeráty a propagační materiály sloužící pro nábor franchisantů včetně uvedení očekávání budoucích hospodářských výsledků musí být relevantní, věcně správné a srozumitelné.
- Je vyhotovena předběžná smlouva o franchisingu, která obsahuje informaci o délce jejího trvání výpovědní doložku, může být rovněž zavedena doložka zakazující soutěž (pro ochranu know-how).
- Kodex dále uvádí základní požadavky na znalosti, vzdělání, zkušenosti, osobní kvality a výši finančních prostředků nutných pro vstup do franchisové spolupráce.
- Franchisová smlouva je vystavena v souladu s platnými zákony a etickým kodexem. Tato musí důvěrně chránit pozici franchisora a identitu podniku. Nechybí také doložka pro eventuální prodloužení franchisové smlouvy.

## 2.5 Nařízení Evropské Komise

Ve vztahu k etickému kodexu je zapotřebí se zmínit rovněž o Nařízení komise Evropské unie o použití a fungování smluv na kategorie vertikálních dohod a jednání ve vzájemné shodě. V podstatě jde o to, že franchisové smlouvy obsahují i taková ustanovení, na které lze nahlížet jako na ustanovení narušující hospodářskou soutěž. Proto bylo zapotřebí tento vztah právně zakotvit, čímž byla vytvořena výjimka, jež vyústila ve vydání Nařízení Komise č. 2790/1999 z 22. 12. 1999 vztahující se k Římské smlouvě na kategorie vertikálních dohod a omezení.

Za tímto účelem se pod vertikální dohodou rozumí jednání ve shodě, přičemž došlo ke smluvnímu ujednání mezi dvěma nebo více podniky, z nichž každý jedná na různé úrovni výrobního nebo distribučního řetězce a každý jedná za podmínek, ze kterých zúčastněné strany mohou nakupovat či prodávat určité zboží.

Vertikálním omezením se rozumí narušení hospodářské soutěže. (Etický kodex franchisingu, 1999)

### 3 PRÁVNÍ ZÁKLAD FRANCHISINGU

#### 3.1 Založení franchisového podniku

Ve vztahu k založení franchisového podniku je zapotřebí sepsat a oboustranně akceptovat veškeré podmínky zakotvené ve franchisové smlouvě. Mezi další dokumentační nezbytnosti patří zejména nabídková brožura, franchisový balík a manuál (Řezníčková, 2009, s. 156).

*Nabídková brožura* obsahuje celkový popis franchisového systému včetně nabídky výrobků, služeb či technologií, dále výši poplatků, závazky franchisanta, užití ochranné známky, účel tvorby zisku, další možnosti rozšiřování franchisy a podmínky k ukončení smlouvy.

*Franchisový balík* reprezentuje stimulační balíček podpory franchisanta franchisorem. Obsahuje přitom zejména výzkum trhu, školení franchisanta a jeho zaměstnanců, aktivizaci nehmotných práv spojených s podnikáním, předání know-how, podporu při prodeji, nabídku prodejních výhod, předání administrativních funkcí.

*Manuál* potom krom obecných náležitostí rozpracovává jednotlivé kategorie do detailů. Manuál by měl obsahovat popis know-how, který se doporučuje franchisantovi poskytovat po částech (zejména z hlediska bezpečnosti a transparentnosti spolupráce).

**Obsahová část manuálu se zaměřuje na úpravu následujících bodů:**

- Úvod – popis základní filozofie systému včetně základních atributů podnikání.
- Popis systému – popis podniku jako celku včetně jeho dílčích součástí.
- Popis metody – rozbor jednotlivých činností na všech pracovištích podniku.
- Provoz – stanovení náročnosti vybavení podniku, otevírací doba, výrobní normy, definice franchisových poplatků, popis rozhodujících ukazatelů, popis účetnictví, platební styk, reklamní a marketingové postupy, nábor pracovníků, definice jednotného firemního ošacení, práva a povinnosti zaměstnanců, rozpis směn, problematika pojištění, provádění inventury zásob.
- Vzorové formuláře – např. pracovní smlouvy či dohody o hmotné odpovědnosti.
- Adresář – telefonní a jiná spojení se všemi členy sítě včetně franchisora.

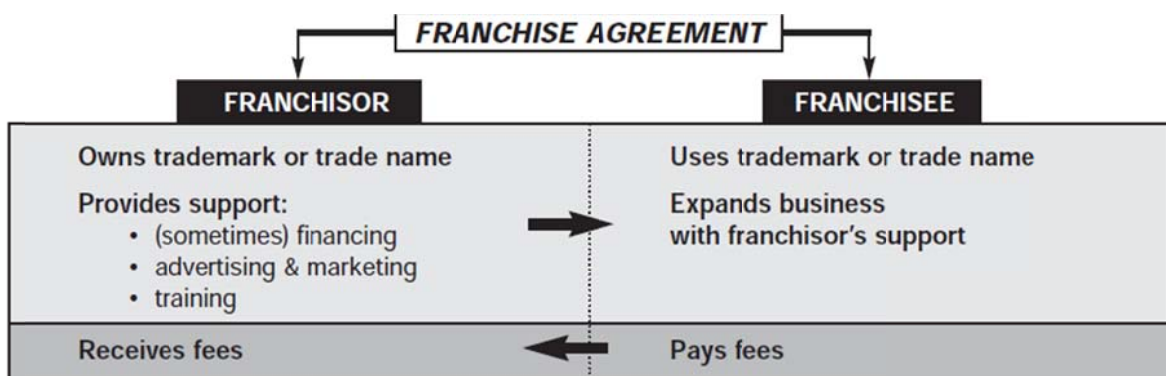
Manuál přitom není dokumentem rigidně stanoveným. Je zapotřebí jeho průběžná aktualizace tak, jak se mění situace na trzích, za což by měl být zodpovědný franchisor.

### 3.2 Franchisingová smlouva

Franchisingová smlouva je dvoustranným právním úkonem, který mezi sebou dobrovolně uzavírají dva ekonomické subjekty. Tato smlouva je atypická tím, že obsahuje atributy několika různých smluv, tzn. smlouvy licenční, o využití know-how, leasingové smlouvy, smlouvy o obchodním zastupování, aj. Této kapitole je vzhledem k její významnosti věnována zvýšená pozornost.

Je mnohdy těžké specifikovat, co franchisingová smlouva přesně znamená a jak ji vlastně definovat. Nicméně, jak ve své knize uvádí Řezníčková (2009, s. 167), nejlépe ji vystihuje definice autorské dvojice Gross a Skaupy: „*Franchisingová smlouva je označením oboustranných závazků v rámci dlouhodobých vztahů franchisora a franchisee, samostatných podnikatelů, za dohodnutou odměnu poskytovat služby, prodávat zboží pod určitým obchodním jménem, ochrannou známkou, využívat franchisorova průmyslová práva, jakož i jeho technické a průmyslové zkušenosti a v neposlední řadě rozvíjet organizační a reklamní systém, při kterém franchisor poskytuje franchisee radu, pomoc a vykonává nad jeho podnikáním kontrolu.*“

Logickou provázanost vztahů mezi franchisorem a franchiseem názorně ukazuje zjednodušené schéma. (viz níže)



Obrázek 3: Logická vazba mezi franchisorem a franchiseem (An Introduction to Franchising, 2012).

Důležité je uvědomit si, že proces uzavírání franchisingové smlouvy není otázkou jednoho odpoledne, a proto je zapotřebí důkladné přípravy. Za účelem zjednodušení byl vytvořen metodický postup pro uzavření smlouvy, rozdělen do několika dílčích kroků:

**Předsmuvní spolupráce:** (Řezníčková, 2009, s. 176; What is Franchising, 2011)

- *První fáze* – Proces získávání nejvhodnějšího franchisanta. To se děje několika způsoby, přičemž nejčastější jsou internet, odborné magazíny, veletrhy apod.
- *Druhá fáze* – Kontakt franchisora se zájemcem o licenci, poskytnutí informační brožury, sdělení bližších podmínek, osobních údajů zájemce, údaje o předchozím a současném zaměstnání, pracovní zkušenosti, finanční zázemí, reference atp.
- *Třetí fáze* – Hodnocení vyplněného formuláře, přičemž tento úkon je plně v kompetenci franchisora a závisí jen a pouze na jeho pohledu, protože ani neexistují jednotná hodnotící pravidla. Využívá se však bodový hodnotící systém.
- *Čtvrtá fáze* – Nastává v případě, jestliže zájemce vyhověl požadavkům franchisora. Je pozván na osobní pohovor, kde jsou diskutovány zkušenosti, cíle, finanční otázky a možnost zapojení se do sítě. Může přitom dojít k situaci, kdy je zájemce u franchisora zaměstnán, prochází tzv. rotačním systémem a získává komplexní představu o konceptu podnikání.

**Budoucí smluvní spolupráce:**

(Řezníčková, 2009, s. 176; Franchising v České republice, 2008).

V tomto kroku je uzavřena smlouva o budoucí franchisingové smlouvě, která de facto předchází řádné smlouvě. Je rozhodná pro období mezi dohodnutím smluvních podmínek až do dne uzavření řádné smlouvy. Předmětem této smlouvy je ochrana informací, jež si smluvní strany v předsmuvním období vymění včetně závazku v určeném termínu uzavřít smlouvu řádnou. Některé z podmínek jsou kupř. ukončení úvodního školení a dokončení příprav jednotného vzhledu provozovny pro franchisanta. Součástí by měla rovněž být předběžná podnájemní smlouva o užívání prostor. Splnění podmínek pro uzavření řádné smlouvy o franchisingu může být mnohdy velmi časově náročné, proto by tomuto kroku měla být věnována odpovídající míra důslednosti.

**Řádná smluvní spolupráce:**

Závěrečný krok se týká uzavření řádné franchisingové smlouvy. Záleží na náročnosti prováděných procedur, ale běžná praxe ukazuje, že jako optimální lhůta pro podpis řádné smlouvy se jeví jeden rok od podpisu smlouvy budoucí s možností prodloužení lhůty v případě, že některá ze smluvních stran nesplní své závazky včas a to zejména z důvodu zásahu vyšší moci. (Řezníčková, 2009, s. 176)

### 3.2.1 Obsah přímé franchisingové smlouvy

Franchisingová smlouva je dle Řezníčkové (2009, s. 187) právním úkonem dvou stran a podléhá ustanovením zakotveným v Obchodním zákoníku. Tzn. nutnost definice práv a závazků, veškerých znaků typických pro franchising, podmínek fungování aj., čímž lze v podstatě velmi eliminovat riziko sporu. Fakticky se jedná o smlouvu, na jejímž základě franchisant využívá jen a pouze franchisovou licenci.

#### Vhodně sestavená přímá franchisingová smlouva zahrnuje následující body:

(Řezníčková, 2009, s. 189)

- Vymezení typu spolupráce, předmět smlouvy a informace o vzhledu provozoven aj.
- Rozsah smlouvy a popis prodávaných výrobků / služeb / technologií.
- Pozice, rozsah práv a povinností franchisora i franchisanta.
- Oprávnění a současně povinnost franchisora precizovat podnikatelský systém.
- Vztahy v rámci i nad rámec sítě, vymezení obchodních podmínek včetně účetnictví.
- Závazek franchisora ke kontinuálnímu školení zaměstnanců a franchisorů.
- Vyjasnění otázky poplatků, jejich výše a době trvání.
- Uvedení klauzule o možnosti předkupního práva franchisora a podmínek pro prodej či postoupení franchisového podniku včetně určení právního nástupce.
- Vymezení délky trvání smlouvy a uvedení podmínek pro její prodloužení.
- Podmínky odstoupení od smlouvy a ukončení smluvního poměru.
- Následky plynoucí z ukončení smluvního poměru a otázka vzájemného vypořádání.

Vzhledem k faktu, že definice franchisových smluvních podmínek je hodna samostatné práce a není v plném rozsahu předmětem této práce, je od ní nadále abstrahováno.

### 3.3 Master franchisingová smlouva

Master franchisová licence je na území České republiky prozatím méně častým případem franchisové spolupráce. Fakticky jde o to, že je franchisantovi po splnění určitých podmínek umožněno v přesně vymezeném teritoriu poskytovat licence dalším franchisantům (sublicence).

## 4 AKTUÁLNÍ STAV FRANCHISINGU V ČR A SROVNÁNÍ SE SVĚTOVÝM TRENDDEM

Jak již bylo řečeno v první části textu, franchisová forma spolupráce nemá na území České republiky příliš dlouhou tradici v porovnání se západním světem a zejména potom se Spojenými státy americkými. Nicméně vývoj trhu ukazuje stále rostoucí zájem ze strany podnikatelů o možnost využití tohoto konceptu podnikání, protože s sebou ve většině z případů přináší eliminaci podnikatelských rizik.

Faktem v současnosti zůstává, že ČAF zaznamenává přibližně 130 sítí, které jsou označovány jako franchisové systémy. Pakliže budeme chtít situaci analyzovat hlouběji, zjistíme, že zhruba 50% evidovaných sítí je z oblasti služeb, druhá polovina se potom orientuje na obchod. Je přitom zřejmé, že největší podíl z části služeb zaujímají hotelové řetězce, koncepty cestovního ruchu, stavby domů, kadeřnictví a módy. Další poměrně velkou skupinu tvoří koncepty realitních kanceláří, kooperativních maloobchodních konceptů orientujících se na potravinářské i nepotravinářské zboží, příkladem může být řetězec COOP.

Mezi další zjištění patří skutečnost, že přibližně 1/3 konceptů působí na území České republiky již více jako 10 let, což lze vzhledem ke stáří franchisového podnikání v tuzemsku považovat za úctyhodné číslo. Tuto kategorii zastupují např. hráči jako McDonald's, Yves Rocher, OBI.

Mezi typické požadavky kladené na franchisanta se řadí zkušenost s daným oborem, kapitálová vybavenost a schopnost vést kolektiv pracovníků (Informační brožura o franchisingu, 2009).

### **Mezi zajímavá zjištění franchisové ekonomické praxe patří např.:**

(Franchising v ČR, 2011; The European Franchise Federation, 2011)

- Franchisová smlouva je uzavírána nejčastěji na období 2 až 20 let. Střednědobé potom konkrétně na dobu 5 let s možností jejího prodloužení nebo uvedení opčního práva. Dlouhodobé kontrakty s terminací 10 nebo 20 let vyžadují investici nad 3 miliony Kč s návratností do 4 let.
- Výše investice se pohybuje v rozmezí 10 – 15 milionů Kč, výjimku tvoří investice OBI ve výši 300 milionů Kč.
- Průměrná výše poplatku osciluje v rozmezí hodnot 1 – 15% z obrátu.

- Ekonomicky nejatraktivnějšími teritorii pro další expanzi poboček franchisových podniků jsou Slovensko, Maďarsko a některé ze států západní Evropy.

V návaznosti na výše uváděné je situace ve světovém formátu výrazně odlišná od té české. Ve světě existuje na 16 000 franchisových systémů. Na následujících řádcích je uvedeno několik nejvýznamnějších faktů ozřejmujících větší rozšířenost franchisingu ve světě.

- Mečkou moderní formy franchisingu se staly USA, kde je nejen pro start-up projekty, ale rovněž pro běžící podniky, nastaven mnohem štedřejší a přívětivější systém, než jaký známe v tuzemsku.
- V USA se na trhu angažuje na 5 000 franchisových podnikatelských systémů včetně svých cca 600 000 franchisantů.
- Odhadovaný obrat těchto subjektů činí 1 000 mld. USD ročně.
- Vazba na trh práce znamenající celkem 8 milionů pracovníků s ročním 180 tis. nárůstem je rovněž neoddiskutovatelným makroekonomickým přínosem.
- Zajímavé je, že cca 80% expanze je realizováno skrze master-franchisingovou spolupráci.
- V evropském měřítku je evidováno na 5 000 franchíz s jejich 220 tis. franchisanty.
- Vliv na evropský trh práce s úctyhodnými 1,5 mil. pracovníků také není zanedbatelný.
- Celkový obrat se odhaduje na 115 mil. EUR s nižší mírou dynamiky rozvoje ve srovnání se státy USA.
- Expanze je prováděna zejména k sousedním zemím uvnitř evropského trhu za využití master-franchisingu.

Prognózovaná situace pro Českou republiku z roku 2009 oznamující očekávaný zvýšený příliv zahraničního kapitálu po vstupu do Evropské unie se pomalu naplňuje a stává skutečností. Faktem je, že v České republice byl zaznamenán zvýšený zájem o franchisovou formu podnikání a to zejména ze strany středně velkých nebo začínajících podnikatelů. Ve franchisingu je spatřována naděje dalšího úspěšného rozvoje pro podnikatele, kteří tak činí, aby posílili svou situaci ve velmi konkurenčním evropském prostředí. Odhaduje se, že počet franchisově aktivních podnikatelských subjektů se bude rok od roku zvyšovat. (Franchising v ČR, 2011; What is Franchising, 2011).



**Důležitými předpoklady pro pozitivní vývoj v České republice jsou:**

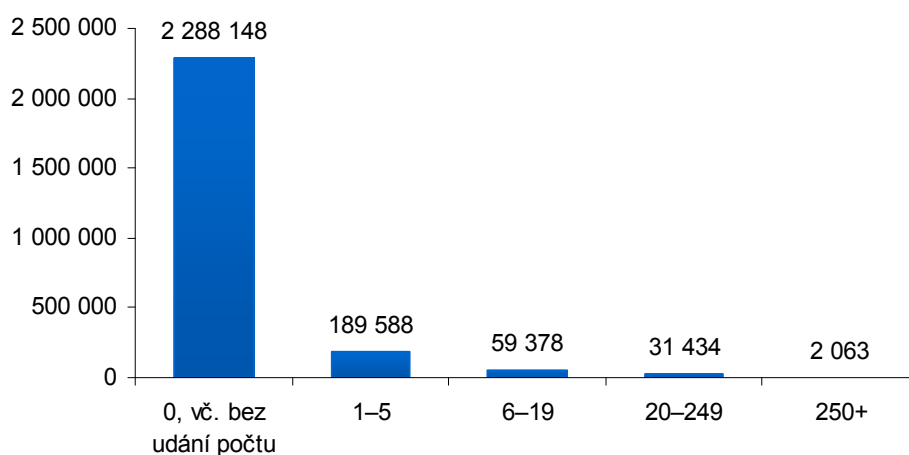
(Franchising v ČR, 2011; What is Franchising, 2011)

- Existence srovnatelného právního zázemí, harmonizace s evropskými standardy.
- Postupně rovněž dojde k harmonizaci daňového systému.
- Ekonomická závislost na zemích Evropské unie a otevřenost spolupráci s nově vstupujícími zeměmi.

Tohle veskrze pozitivní politicko hospodářské prostředí je podporováno i zájmem o alokaci investic ze zahraničí s cílem dalšího rozvoje. To vše svědčí o poměrně rozvinutém a otevřeném prostředí s obrovskými možnostmi budoucího uplatnění.

Spektrum potenciálních subjektů se zájmem o franchisové podnikání v České republice je velmi široké a čítá na 340 400 právnických osob v roce 2010 a okolo 112 000 ve stejném období na Slovensku. Počet podnikatelských subjektů i po zohlednění přirozeného úbytku neustále roste. Meziročně byl zaznamenán čistý přírůstek ve výši cca 20 000 nových firem v Česku a téměř 17 000 na Slovensku.

Z uváděného lze pozorovat velmi silící trend pro expanzi franchisingu a jeho uplatnění obecně. Níže uváděný graf ilustruje potenciál rozvoje v ČR.



Obrázek 4: Počet ekonomických subjektů v ČR za rok 2009 (dle počtu zaměstnanců) (Informační brožura o franchisingu, 2011), vlastní zpracování.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 ÚVOD

Úvodem praktické části diplomové práce uvádím několik důležitých informací, které jsou významné pro celkové pochopení struktury práce.

Praktická část je zpracována formou podnikatelského záměru a hlavním cílem je poskytnout potenciálnímu investorovi (franchisantovi) relevantní informace týkající se alokace investice do projektu franchise.

Některé z uváděných zdrojů nemají oficiální charakter, jedná se o interní materiály kolumbijské společnosti, jež se stala předmětem zájmu autora této práce.<sup>3</sup>

Cílem práce je přitom snaha o otevření nové pobočky v České republice s cílem dosáhnout master franchisové spolupráce.

Za účelem vytvoření kompaktní a přehledné struktury podnikatelského plánu bylo čerpáno z metodické příručky pro malé a střední podniky (Prokop, 2004) a komplexního návodu pro podnikatelské plány (Stutely, 2007). Inspirace pro jasné uspořádání kapitol byla rovněž čerpána z publikace Startup weekend: How to Take a Company From Concept to Creation in 54 Hours (Nager; Nelsen; Nouyrigat, 2011). Za účelem vytvoření ekonomické analýzy a výběru relevantních informací bylo využito knihy The due dilligence handbook (Spedding, 2008).

### **Obsahovou částí následujících kapitol je tedy:**

- Výtahová prezentace – stručné seznámení s konceptem
- Úplný podnikatelský plán – zde je projekt analyzován a členěn do několika subkapitol. Tyto části zahrnují informace o produktu, o možnostech alokace investice, o konkrétním typu kavárny určenému pro investici, technické a kapitálové náročnosti projektu, vnitřního i vnějšího prostředí podniku včetně určení realizovaných činností v časovém sledu. V návaznosti na uváděné je projekt kriticky zhodnocen provedením SWOT analýzy. Nejdůležitější část tvoří ekonomické analýzy obsahující předpoklady projektu, projekce tržeb, výši nákladů apod.

---

<sup>3</sup> Čerpáno z interních materiálů, na základě osobní komunikace a e-mailové korespondence s pracovníky centrály společnosti Juan Valdez Café, Colombia. Pakliže v textu nebude uvedeno jinak, platí tento zdroj.

## 6 VÝTAHOVÁ PREZENTACE

V této části práce jsou ve velmi stručné formě zmíněny pouze stěžejní informace poskytující základní obraz o projektu.

### Produkt

- Projekt se specializuje na implementaci franchisového konceptu podnikání s kolumbijskou kávou formou vybudování kavárenských prostor ve městě s počtem obyvatel větším než 200 000 s preferencí dislokace v hlavním městě Praze.

### Cíl projektu

- Účelem projektu je zajistit kvalitní nabídku kvalitní kávy s odpovídajícím servisem a službami s přihlédnutím k zajištění profitability.

### Technická náročnost a lidské zdroje

- Projekt vyžaduje investici do strojů a zařízení nezbytně nutných pro zabezpečení provozu, dále do pronájmu prostor, stavebních úprav a služeb spojených s provozem.
- Dále je zohledněno zaměstnání 3 pracovníků na plný úvazek a jejich pravidelné školení včetně speciálního tréninku v Kolumbii.

### Ekonomický výhled

- V rámci projektu je kalkulováno s kapitálovou náročností ve výši 2,25 mil. Kč, přičemž tržby v prvním období se odhadují na 4,5 mil. Kč, náklady (včetně investice) ve výši 4,8 mil. Kč. Pro další období je odhad stanoven na 5,2 mil. Kč tržeb a 2,9 mil. Kč nákladů.
- Návrh investice se předpokládá během 25 měsíců a čistá současná hodnota projektu činí 5,4 mil. Kč. Je uvažováno s pravidelnou splátkou investice ve výši 20% ročně včetně požadovaného zhodnocení 11,5%.

### Silné stránky, konkurence

- Investice do projektu nabízí možnost začít podnikat v oblíbeném tržním sektoru s nabídkou produktu, který nemá na území České republiky obdoby.
- Mezi konkurenty lze zahrnout kavárenské řetězce Costa Coffee, Starbucks či McCafé.

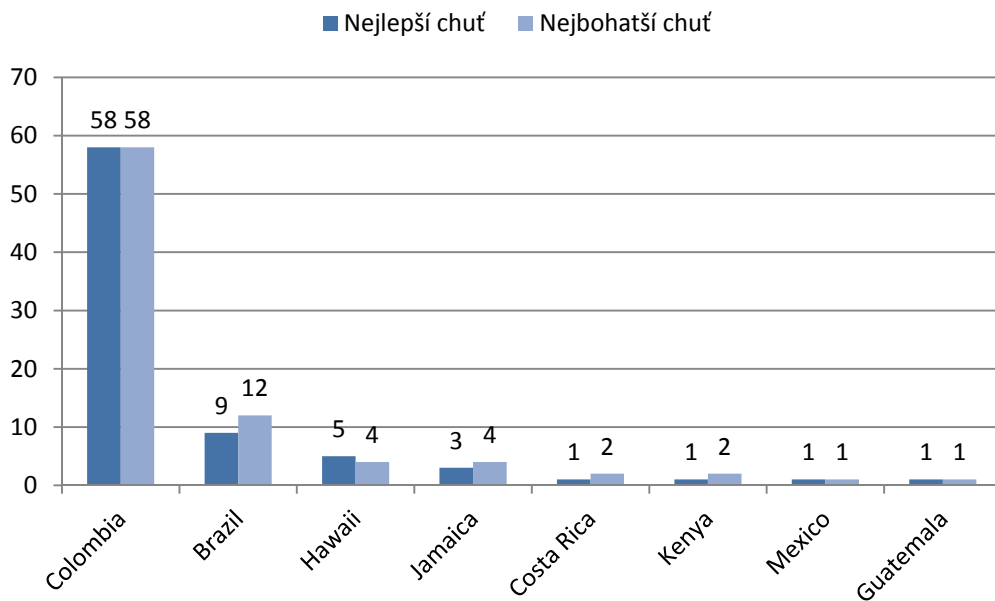
## 7 ÚPLNÝ PODNIKATELSKÝ PLÁN

V této části práce jsou v logické struktuře uvedeny jednotlivé kapitoly podnikatelského plánu v úplné podobě jdouce od obecného ke konkrétnímu.

### 7.1 Charakteristika společnosti

#### Popis historického a faktického pozadí společnosti

Společnost Juan Valdez reprezentuje více než 500 000 pěstitelů kávy (jednotlivců), kteří ručně sbírají každé jedno zrnko kávy. Svým unikátním přístupem ke zpracování kávy a vytvoření řady jedněch z nejjakostnějších druhů kávy na světě vůbec se výrazně liší od mnohých masově orientovaných zpracovatelů. Na základě studie vytvořené Harvard Business School (Deshpandé, 2001, s. 16) o původu nejlepší kávy světa byl vytvořen následující graf.



Obrázek 5: Nejlepší producenti kávy (Martí, 2004, s. 36), vlastní zpracování.

Desmith (1999, s. 91) ve své knize společnost definuje jako mezinárodní řetězec kaváren se sídlem a původem v Kolumbii, který se specializuje na maloobchod s kávou. Účelem společnosti je snaha stát se výjimečným členem světového kávového a restauračního průmyslu a rozšířit povědomí o kolumbijské kávě. Značka Juan Valdez byla vytvořena již roku 1959 za účelem celosvětové propagace.

Název Juan Valdez byl převzat po pěstitelské ikoně kolumbijské kávy Juanu Valdezovi, který je rovněž využit pro marketingové účely ve své nezměněné podobě. Při reprezentačních aktivitách společnosti je možné se setkat s postavou Juana Valdeze za doprovodu osla (Conchita), čímž je docíleno symboliky tradice a síly rodinného pouta, které v kolumbijské společnosti hraje velmi významnou roli.

Důvodem pro vytvoření značky Juan Valdez Café byla situace konce 50. let v Kolumbii. V té době byl evidován celosvětový přebytek kávy, který vedl k propadu cen kolumbijské kávy o 16%. V té době byly rovněž největším odběratelem kolumbijské kávy USA se svým 77% podílem na celkové spotřebě, přitom však pouhé 4% amerických spotřebitelů kávy si bylo vědomo původu kávy. Z tohoto důvodu kolumbijská Národní federace výrobců kávy pověřila agenturu Doyle Dane & Bernbach vytvořením kampaně na komercializaci kolumbijské kávy ve světě, čímž vznikla značka Juan Valdez (Villegas, 2007, s. 15).



Obrázek 6: Postava Juana Valdeze, logo společnosti (Desmith, 1999, s. 95).

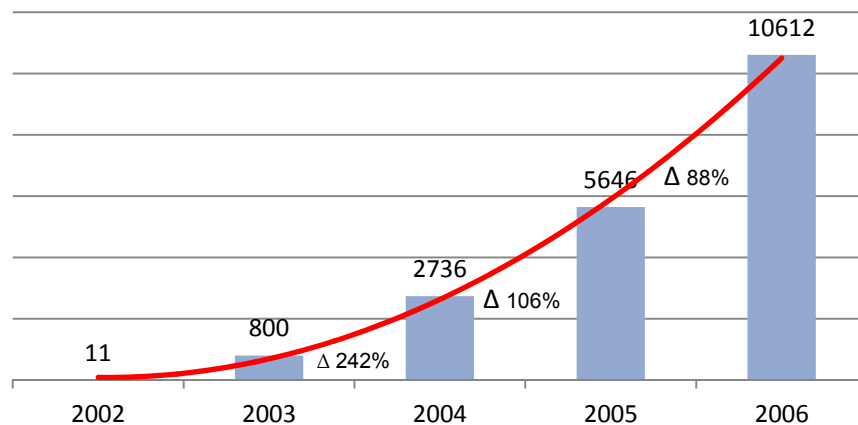
### Významné obchodní milníky

V obchodním slova smyslu dostala společnost zásadně jiný rozměr rokem 2002 počínaje, kdy z iniciativy Národní federace pěstitelů kávy a skrze sdružení Procafécol S.A. (Colombian Coffee Promotion) došlo k vytvoření plánu expanze. Účel byl jednoduchý - maximalizace profitability společnosti na globálních trzích. Jako prvním teritoriem se staly USA. Již v roce 2006 Procafécol S.A. registroval na 57 otevřených poboček v Kolumbii, USA a Španělsku, což dle údajů výroční zprávy společnosti činilo 150% nárůst v počtu ve srovnání s rokem předešlým. Téhož roku bylo dosaženo tržeb ve výši 20 mil. amerických dolarů (dále USD) s více než 12 mil. evidovanými zákazníky. Komerční úspěch měl za následek možnost vyplácet výrobcům kávy o 25% více, než byla standardní výkupní cena kávy.

V podstatě se jedná o funkční model spojující výrobce, vládní instituce (národní i nadnárodní), podnikatelské subjekty a spotřebitele. Tato syntéza se pro budoucí rozvoj na základě výsledků jeví jako velmi účinná.

K otevření první kavárny došlo v roce 2005 v hlavním městě Kolumbie, Bogotě, v jednom z tamních supermarketů. Jak uvedl ředitel tohoto supermarketu: „*Původní idea byla umožnit kolumbijským občanům zajít si na kávu do příjemného prostředí, protože Kolumbie přeci produkuje nejlepší kávu na světě.*“ (Desmith, 1999, s. 101)

V roce 2006 dochází k prodeji kávy Juan Valdez ve více než 700 obchodech východního pobřeží USA s tržbami přesahujícími 950 000 USD. Vývoj tržeb v období od uvedení značky na globální trhy v roce 2002 až do roku 2006 graficky ilustruje následující graf.



Obrázek 7: Vývoj tržeb Juan Valdez (2002-2006) v tis. USD (Desmith, 1999, s. 95).

### Národní a mezinárodní plán expanze

V současnosti společnost za podpory výše uváděných organizací hledá podporu pro rozšíření svých podnikatelských aktivit. Financování otevření nového obchodu bylo velmi kapitálově náročné, což vyžadovalo investici přibližně 14 mil. USD, aby mohlo být dosaženo přírůstku jedné pobočky za jeden týden. Za tímto účelem byl vytvořen franchisový program spolupráce, jehož účelem je rozšíření povědomí značky do světa, rychlejší expanze, společné financování a sdílení rizik. Po vyjednávání se zástupci v Chile, Koreji, Švédsku a dalších zemích v roce 2007 začala expanze nabírat radikálnější podobu. Na publikovaný plán z roku 2006 znamenající 40 000 distribučních jednotek po světě reagoval také ředitel konkurenční sítě Starbucks výrokem: „*Všichni jsme velmi dobře informováni o tom, co Juan Valdez hodlá dělat a myslíme si, že je zde místo pro všechny.*“

## 8 PRODUKT

Produktová řada společnosti je velmi pestrá a čítá několik desítek druhů kávy. Zákazník má potom možnost v kavárnách se značkou Juan Valdez koupit jednak kávu již připravenou, nebo balenou na pozdější zpracování. U kávy balené se potom jedná o stejné druhy jako u kávy podávané přímo v kavárně. Na následujících řádcích je uveden pouze výčet základních druhů. Tato kapitola má informativní charakter a jejím účelem není cenová kalkulace, nýbrž vytvoření představy o nabízených produktech a jejich vlastnostech, čímž je současně definována jejich unikátnost. Krom kávy samotné je možné v kavárnách rovněž zakoupit doplňkový sortiment (propagační předměty) typu trička, košile, mikiny, hrníčky, dekorativní předměty – všechny z produkce Juan Valdez Café (Desmith, 1999, s. 103).

### 8.1 Složení kávy

Káva resp. kávové zrno je produktem stromu kávovníku, jenž se vyskytuje v 90 různých odrůdách. V zásadě je možné rozlišovat několik kávových směsí, které se v určitých poměrech mísí. Výchozí 2 složky resp. základní druhy kávy, se kterými se hosté v kavárnách mohou setkat, jsou následující:

- Robusta
- Arabica

Robusta je původem ze zemí střední a západní Afriky a v současnosti je v hojné míře pěstována ve Vietnamu či Brazílii, kde se kávovému zrnu říká Conillon. Obsahuje vysoké procento kofeinu (1,6 – 2,7%), avšak nemá v podstatě žádné aroma.

Káva arabica pochází původem z Jemenu a v současné době je velmi rozšířena v zemích latinské Ameriky s Kolumbií v čele. V současnosti tvoří káva arabica přibližně 70% celosvětové produkce kávy a kolumbijská arabica je považována za nejkvalitnější vůbec. Na rozdíl od robusty je chudší na obsah kofeinu (1 – 1,5%), zato však nabízí skvělé aroma. Na plantážích kolumbijských Kordiller je k nalezení na 6 druhů kávy arabica: Typica, Comun, Bourbon, Caturra, Colombia a Maragogipe (Štengl, 2011, s. 25).



## 8.2 Typy nabízených produktů

Výčet základních dostupných druhů kávy v kavárnách Juan Valdez je uveden níže: (Gourmet Selection, 2012).

### *Juan Valdez Colina Ground Coffee*

- Typická vyváženou chutí s jemným aroma, jenž je výsledkem speciálního zrna zvaného „Peaberry“.

### *Juan Valdez Cumbre Decaffeinated Ground Coffee*

- Výrazné aroma a silné zakončení chuťového vjemu pomocí kyselkavého nádechu je typické pro tuto bezkofeinovou směs.

### *Juan Valdez Cumbre Ground Coffee*

- Velmi výrazná směs s kyselkavým aroma i chutí, tentokrát však s obsahem kofeinu.

### *Juan Valdez Organic Ground Coffee*

- Vytvořena za účelem nabídky komplexního chuťového zážitku pro environmentálně uvědomělého konzumenta s jemným zakončením a garancí ekologické výroby.

### *Juan Valdez Volcan Whole Bean*

- Kombinace silné chuti a aroma, vhodná pro čerstvě mleté delikátní espresso.

### *Juan Valdez Pod Cumbre*

- Kávové pytlíky k louhování jako ukázka doplňkového sortimentu.



Obrázek 8: Produktová řada káv Juan Valdez (Gourmet Selection, 2012).

Závěrem je uvedeno několik důvodů pro volbu kávy Juan Valdez optikou hosta i investora.

**Pohled hosta:**

- V první řadě je káva klasifikována jako nejjakostnější na světě, což milovníci kávy bezesporu dokáží ocenit.
- Udržení renomé značky – vyšší kvalita za vyšší cenu jako záruka dobrého jména.
- Psychologický efekt – snaha okusit něco nového a pro běžného občana zdánlivě nedostupného. Vzbuzení pocitu, že se konzument nachází v jiné zemi, atraktivita.

**Pohled investora:**

- Společnost v posledních letech zažila velmi progresivní růst zejména v USA či zemích latinské Ameriky. Po dosavadních úspěších se španělským trhem lze očekávat zájem ze strany konzumentů i v jiných evropských zemích.
- Ve světě se těší velkému úspěchu a obliby ze strany konzumentů, což signalizuje vysoký potenciál úspěchu i na evropských trzích.
- V případě úspěchu lze očekávat možnost otevření více kaváren a příp. získání master franchisového oprávnění pro dané teritorium.

### 8.3 Tok aktivit

V této kapitole je popsán proces přípravy kávy až po její doručení hostovi.

Protože se v kavárnách jedná ryze o obchodní činnost s kávou, od procesu výroby kávy jdouce od sběru kávového plodu, přes sušení, pražení až k balení je abstrahováno. Je však popsán tok aktivit bezprostředně předcházejících doručení kávového produktu do kavárny (tzv. předprodejní aktivity) a tok činností uskutečňovaných při vlastním styku s hostem v místě provozovny (tzv. prodejní aktivity).

Rovněž je uvedeno, že součástí této kapitoly není detailní popis strojů či zařízení včetně uvedení jejich očekávané ceny. Za tímto účelem je vytvořena samostatná kapitola.

Tabulka 1: Seznam předprodejních aktivit

Aktivita	Časová náročnost	Náročnost na personál	Použité stroje, zařízení
Objednávka zboží <sup>4</sup>	1 hodina	1 osoba	počítač, telefon, připojení k internetu
Doprava zboží včetně proclení	14 dní	v režii dopravce	v režii dopravce
Obdržení objednávky	10 minut	1 osoba	počítač, telefon
Kvalitativní a kvantitativní přejímka <sup>5</sup>	2 hodiny	2 osoby	počítač
Přijetí na sklad	1 hodina	1 osoba	počítač
Platba za dodané zboží	1 hodina	1 osoba	počítač, telefon, připojení k internetu
<b>Celkem</b>	<b>cca 15 dní</b>		

Prodejním aktivitám je v tomto případě věnována větší pozornost. V zásadě se jedná o standardní proces objednávky kávy jako v jakémkoliv jiné kavárně. Cílem je však komplexní uspokojení potřeby a naplnění očekávání zákazníka. V tomto případě se jedná o přípravu velmi kvalitní kávy v co nejkratším časovém intervalu.

Soupis jednotlivých kroků a zejména jejich časová náročnost je uvedena v tabulce níže.

Tabulka 2: Seznam prodejních aktivit

Aktivita	Časová náročnost	Náročnost na personál	Použité stroje, zařízení
Přijetí objednávky	několik vteřin	1 obsluhující	počítač s vhodným SW
Zpracování objednávky v systému	několik vteřin	1 obsluhující	počítač s vhodným SW
Volba druhu kávy, příprava	1-2 minuty	1 obsluhující	multifunkční kávovar
Vystavení účtu	několik vteřin	1 obsluhující	počítač, pokladna
<b>Celkem</b>	<b>max. 4 minuty</b>		

<sup>4</sup> Součástí objednávky je vše, co kavárna k výrobě kávy potřebuje, tedy nejen káva samotná, ale rovněž standardizované kávové šálky, doplňkový sortiment aj.

<sup>5</sup> Časová náročnost záleží na velikosti objednávky. Pakliže je zjištěna závada v kvalitě či množství, je sjednána náhradní dodávka vadného zboží.

## 9 TECHNICKÁ A KAPITÁLOVÁ NÁROČNOST VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

V rámci kapitoly vnitřního prostředí podniku jsou úvodem (tedy před samotnou definicí vnitřního prostředí podniku) uvedena významná fakta týkající se variantních řešení kaváren Juan Valdez. V podstatě to znamená možnost výběru z 3 resp. z 5 různých typů kavárny. Závisí poté na dohodě mezi společností a vybraným franchisantem a jejich prioritách. Jde tedy o to, kolik je do pobočky franchisant ochoten investovat finančních prostředků a jaký typ pobočky preferuje společnost pro vybraný region.

**V zásadě lze rozlišovat tyto druhy kavárny:**

### Terrace

- Zastavěná plocha: v rozmezí 150 – 700 m<sup>2</sup>.
- Požadavek dislokace: Otevřená prostranství frekventovaných míst s vysokou viditelností ve větších městech s min. 200 000 obyvateli – vlajková loď společnosti.
- Sortiment nabídky: Kompletní – nápoje i doplňkový sortiment, prodej balené kávy.



*Obrázek 9: Vlajková loď společnosti – typ Terrace.*

### Barra

- Zastavěná plocha: v rozmezí 20 – 40 m<sup>2</sup>.
- Požadavek dislokace: Uzavřená prostranství, vhodné v nákupních střediscích.
- Sortiment nabídky: Limitovaný – omezená nabídka nápojů i doplňkových pochutin, prodej balené kávy.



Obrázek 10: Typ Barra vhodný do nákupních center.

### Express indoors / outdoors

- Zastavěná plocha: v rozmezí 5 – 20 m<sup>2</sup>.
- Požadavek dislokace: Vysoce frekventované pěší zóny, okolí nákupních center, kde je velká pravděpodobnost nákupu pro konzumaci během cesty do práce / do školy „káva s sebou“.
- Sortiment nabídky: Limitovaný – omezená nabídka nápojů i doplňkových pochutin, prodej balené kávy.



Obrázek 11: Typ Express (2,2 x 2,2m); (3 x 3m) a (3,8 x 3,8m).

## 9.1 Typ Terrace

Za účelem podrobnější analýzy je vypracován plán pouze pro typ Terrace, od typu Bara a Express je tedy zcela abstrahováno.

### 9.1.1 Prostorové zajištění činnosti

Typ terrace je společností Juan Valdez prezentován jako nejlepší volba způsobu investice v poměru investice a doby návratnosti, která je přibližně 3 roky.

Tato kapitola je zpracována formou výčtu činností pro zabezpečení prostorového vybavení.

**Tyto činnosti jsou členěny do 3 podkategorií:**

- 1) Práce přípravné / administrativní
- 2) Práce projektové / realizační
- 3) Práce zabezpečení provozu

U každé kategorie je přitom provedena stručná analýza včetně uvedení očekávané doby trvání každé činnosti a očekávané výše nákladů každé z nich.<sup>6</sup> Pro účely snazší vizualizace je jako výchozí datum zahájení činností zvoleno 1. 3. 2013.

#### 9.1.1.1 Práce přípravné

Tabulka 3: Kapitálová náročnost přípravných prací

Příprava / administrativa		
č.	Název činnosti	Vstupní cena (CZK bez DPH)
1.1	Franchisová smlouva	40 000
1.2	Výběr objektu	50 000
1.3	Jednání s orgány	10 000
1.4	Pronájem objektu	55 000
1.5	Prověření právních caus	25 000
1.6	Rekognoskace statikem	10 000
<b>Z toho</b>		
	<i>vstupní fixní náklad</i>	135 000
	<i>pravidelný fixní náklad</i>	55 000

<sup>6</sup> Veškeré činnosti a rozhodné rozpočtované hodnoty byly konzultovány s odborníky z podniku DeKABRE multimedia systems zabývajícího se projektováním a realizací inteligentních domovních systémů ze dnů 24. - 30. 4. 2012 a korespondence se zástupci MěÚ v Bystřici pod Hostýnem, odboru regionálního rozvoje a územního plánování ze dnů 15. - 23. 4. 2012. Oba zdroje se týkají e-mailové korespondence.

### Franchisová smlouva

- V první fázi se jedná především o precizaci franchisové smlouvy, stanovení smluvních podmínek s přihlédnutím ke specifickým lokalitě a české legislativě. V rámci těchto operací se dohodnuté strany smluvně zavazují k dodržování podmínek. Této činnosti předchází podpis smlouvy o budoucí spolupráci, která je předpokladem pro podpis franchisové smlouvy.
- Očekávaná doba trvání tohoto právního aktu je odhadována na 14 pracovních dní.
- Očekávaná výše nákladů je 40 000 Kč bez DPH včetně obchodních jednání v Kolumbii. Zbývající část (60%) je hrazena společností Juan Valdez.

### Výběr objektu

- Při výběru objektu jsou brány v potaz kritéria definovaná společností Juan Valdez, kterými jsou zejména atraktivnost lokality a min. počet obyvatel města. Dochází k předběžnému výběru lokality za pomoci využití geografického informačního systému, jenž umožňuje na základě definice specifických parametrů a omezujících podmínek zpracovat prezentaci překrývajících se prostorových dat (vrstev) s grafickým výstupem. V úvahu se rovněž bere konzultace s vybranými realitními kancelářemi, poradci trhu s realitami a statistickým úřadem pro zajištění objektivního a relevantního výstupu. Tato fáze je velmi důležitá, protože na ní z převážné většiny závisí komerční úspěch provozovny.
- Očekávaná doba trvání této činnosti je plánována na 30 pracovních dní.
- Očekávané náklady spojené s výběrem objektu činí zhruba 50 000 Kč bez DPH.

### Jednání s orgány

- Před finálním rozhodnutím pro výběr dané lokality je nutná rovněž konzultace a spolupráce s orgány činnými ve věci plánování výstavby regionálního rozvoje, infrastruktury, urbanismu lokality. Z hlediska právního je situace ověřena nahlédnutím do katastru nemovitostí a ověření dat uvedených v katastrální mapě včetně poradenství se zástupci odboru územního plánování. Činnost probíhá současně s činnostmi přecházející.
- Očekávaná doba trvání je plánována na 30 pracovních dní.
- Očekávané správní náklady spojené s výběrem objektu činí zhruba 10 000 Kč bez DPH.

### **Pronájem objektu**

- S přihlédnutím k požadavkům na lokalitu uváděných v textu dříve byly definovány tyto parametry. Užiténá plocha: 250m<sup>2</sup>, umístění: v přízemí u silnice; ostatní: vybavení technickou infrastrukturou, funkční datovou linkou, ve vynikajícím technickém stavu, bez nutnosti vyšších investičních nákladů na sanitu a rekonstrukce, vlastnictví osobní.
- Očekávaná doba trvání je plánována na 7 pracovních dní.
- Očekávané vstupní náklady pronájmu jsou 55 000 Kč bez DPH.

### **Prověření právních caus**

- V této činnosti se analyzuje objekt z hlediska právních záležitostí. Jedná se zejména o zjištění, zda je objekt zatížen věcným břemenem typu užívání společného vjezdu ve vztahu k zásobování, dopravní inspektorát stran parkování u okrajníku v případě pěší zóny, sdílení přívodu hlavního uzávěru plynu s domem jiného majitele apod. Činnost probíhá v návaznosti na výběr objektu a jednání s orgány
- Očekávaná doba trvání je plánována na 23 pracovních dní.
- Očekávané náklady činí 25 000 Kč bez DPH.

### **Rekognoskace statikem**

- Při této činnosti je hodnocen technický stav nemovitosti za účasti statika a jiných stavebních specialistů jako profylaxe před nemožností rekonstrukce odpadu, vody, plynu, elektřiny, změny rozložení dispozic přenesením nosníku opěrných konstrukcí jinam apod.
- Očekávaná doba trvání je 7 pracovních dní.
- Očekávané náklady činí 10 000 Kč bez DPH.



### 9.1.1.2 Práce projektové / realizační

Tabulka 4: Kapitálová náročnost projektových a realizačních prací

Projektování / realizace		
č.	Název činnosti	Vstupní cena (CZK bez DPH)
2.1	Architektonická studie	20 000
2.2	Vytvoření projektu	25 000
2.3	Výběrové řízení na dodavatele	
2.3.1	<i>rekonstrukce stavby</i>	3 000
2.3.2	<i>elektro-vodo-topo-plyn</i>	3 000
2.3.3	<i>sdělovacích, datových aj. sítí</i>	3 000
2.3.4	<i>výmalby interiéru</i>	3 000
2.3.5	<i>sanity</i>	3 000
2.3.6	<i>obkladů</i>	3 000
2.3.7	<i>dekorací</i>	3 000
2.3.8	<i>mobiliáře</i>	3 000
2.3.9	<i>vybavení</i>	3 000
2.4	Realizace stavebních úprav	750 000
<b>Z toho</b>		
	<i>vstupní fixní náklad</i>	822 000
	<i>pravidelný fixní náklad</i>	0

#### Architektonická studie

- V architektonické studii se očekává zohlednění místních specifík modifikujících návrh šablony poskytnuté společností Juan Valdez definující jednotný charakter provozovny. Jedná se zejména o spolupráci s architekty, designéry, statikem a stavebními specialisty. Zohledňují se technické dispozice stavby v návaznosti na ne/možnost definovaných stavebních úprav.
- Očekávaná doba trvání činnosti je plánována na 14 pracovních dní.
- Očekávané náklady činí 20 000 Kč bez DPH.

#### Vytvoření projektu

- Na základě architektonické studie je posléze architektonickým ateliérem vytvořen projekt. Tento projekt se stává východím pro stanovení budoucí finální očekávané podoby provozovny. Je rovněž nezbytným předpokladem pro zahájení stavebních úprav. Technicky řečeno se vše, co bylo dohodnuto v architektonické studii a odsouhlaseno společností Juan Valdez, přenáší do vizuální podoby.
- Očekávaná doba trvání činnosti je plánována na 14 pracovních dní.
- Očekávané náklady činí 25 000 Kč bez DPH.

### Výběrové řízení na dodavatele

- Tato fáze vyžaduje pozornost při výběru vhodného dodavatele, který bude schopen naplnit definované požadavky, kterými jsou zejména – poměr mezi kvalitou a cenou dodávaných materiálů, dopravní dostupnost, schopnost dodržování termínů. V této fázi je kalkulováno s náklady na zajištění dodavatelů.
- Spolupráce je proto navázána se stavebním podnikem, který zajišťuje rekonstrukci stavby.
  - Očekávaná výše nákladů činí 3 000 Kč.
- Dále potom s podnikem pro instalaci/obnovu vodo-topo-plyn sítí.
  - Očekávaná výše nákladů činí 3 000 Kč.
- Elektroinstalatérský podnik zajistí kompletní napojení provozovny na elektrickou síť s přihlédnutím ke splnění podmínek revizních norem.
  - Očekávaná výše nákladů činí 3 000 Kč.
- Podnik se specializací na zabezpečovací systémy zajistí bezpečnost provozovny instalací kamerového a elektrického zabezpečovacího systému s kompletním přístupem na pult centrální ochrany. Ten umožňuje připojení a neustálý monitoring objektů prostřednictvím radiové sítě.
  - Očekávaná výše nákladů na pořízení a instalaci činí 3 000 Kč.
- Dále je očekávána dodávka sdělovacích, datových a zábavných sítí, tzn. přístup k televiznímu vysílání, připojení k internetu včetně výběru poskytovatele internetového připojení.
  - Očekávaná výše nákladů na pořízení a instalaci činí 3 000 Kč.
- Po nutných stavebních úpravách a technickém zabezpečení je nutné zajištění výmalby interiéru, dodávky obkladů, dekorací, což zabezpečí rovněž kontrakt se specializovanou firmou.
  - Očekávaná výše nákladů činí 3 000 Kč.
- Odděleně je plánována dodávka drobného mobiliáře a veškerého vybavení provozovny individualizovaným stylem nábytku.
  - Očekávaná výše nákladů činí 3 000 Kč.
- Současně je provedeno výběrové řízení na dodávku veškerých elektrospotřebičů uváděných v následující kapitole.
  - Očekávaná výše nákladů činí 3 000 Kč.
- Očekávaná doba celkem se odhaduje na 25 pracovních dní.

### Realizace stavebních úprav a veškerých dodávek

- Během této činnosti dochází k realizaci výše uváděných činností.
- Očekávaná doba trvání stavebních úprav a dodávek je 114 pracovních dní.
- Celkové kalkulované náklady činí 750 000 Kč bez DPH.

#### 9.1.1.3 Zabezpečení provozu

Tabulka 5: Činnosti pro zabezpečení provozu

Zabezpečení provozu		
č.	Název činnosti	Vstupní cena (Kč bez DPH)
3.1	Výběrové řízení na personál	30 000
3.2	Sjednání pojistek	5 000
3.4	Zajištění dodavatele	
3.4.1	<i>prostředků BOZP</i>	80 000
3.4.2	<i>ochrany hmotného majetku</i>	
3.5	Příhláška k odběru služeb	5 000
3.7	Instalace zábran pro snížení rizik	80 000
3.8	Zajištění	
3.8.1	<i>dodávky věcí denní potřeby</i>	10 000
3.8.2	<i>smluvního servisu*</i>	
<b>Z toho</b>		
<i>vstupní fixní náklad</i>		200 000
<i>pravidelný fixní náklad *včetně 8 000 smluvní servis</i>		18 000

#### Výběrové řízení na personál

- Výběrové řízení personálu probíhá za dozoru zástupců Juan Valdez za účelem výběru vhodných a loajálních kandidátů bez účasti personálních agentur. Současně dochází k přípravě adaptačního programu, procesu zaškolení a veškerých zaměstnaneckých právních dokumentů, smluv k přenesení hmotné odpovědnosti. Po výběru vhodných kandidátů dochází k převzetí přístupových klíčů, karet, kódu, pokladny všech zaměstnanců spolu s podpisem o smluvním postihu z porušení závazného etického kodexu pracovníka.
- Očekávaná doba trvání nábory pracovníků je plánována na 65 pracovních dní.
- Celkové rozpočtované náklady činí 30 000 Kč bez DPH.

### **Sjednání pojistek**

- Jedná se o smluvní ujednání stran pojištění domu proti krádeži, požáru, vandalismu, terorismu, živelné pohromě, záplavě či zátopě, nárazu dopravního prostředku apod. Krom jiného je specializovanou agenturou rovněž smluvně sjednán denní svoz hotovosti do banky.
- Očekávaná doba trvání sjednání pojistek je odhadována na 22 pracovních dní.
- Rozpočtované administrativní náklady této činnosti činí 5 000 Kč bez DPH.

### **Zajištění dodavatele**

- Pro splnění všech předepsaných hygienických norem je sjednána spolupráce s dodavatelem prostředků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a ochrany hmotného majetku včetně revize. Jedná se především o lékárníčky, hasicí přístroje a jejich předepsaný počet včetně umístění dle studie certifikované agentury.
- Očekávaná doba trvání činí 22 pracovních dní.
- Rozpočtované náklady činnosti jsou 80 000 Kč bez DPH.

### **Přihlášení k odběru služeb**

- Tyto operace zahrnují přihlášku ke svozu odpadu, k platbě za reprodukci hudby, Českému rozhlasu, České televizi včetně instalace pultu centrální ochrany s výjezdovou skupinou (ve vazbě na výběr dodavatele elektronického zabezpečovacího systému).
- Očekávaná doba trvání činí 15 pracovních dní.
- Rozpočtované náklady činnosti jsou 5 000 Kč bez DPH.

### **Instalace zábran**

- Za účelem snížení rizik a tím pádem rovněž pojistného je zapotřebí instalovat zábrany snižující riziko devastace a krádeže. Tzn. folie na všechna vnější skla, svínovací certifikované mříže, rolety, antidevastační žaluzie.
- Očekávaná doba trvání činí 15 pracovních dní.
- Rozpočtované náklady činnosti jsou 80 000 Kč bez DPH.

### Zajištění denních potřeb, servisu

- Pro zajištění hladkého chodu podniku je potřeba počítat s dodávkou stejnokrojů pro personál, zástěr a utěráků v několikerém provedení. Dále sjednání prádelny a agentury pro úklid a dodávku hygieny (toaletní papír, pohlcovače pachu, mýdla, koše, osvěžovače vzduchu, spreje, vložky do pisoárů a splachovačů, vysávání, vytírání, leštění zrcadel a skel ve výplních dveří, výkladců, obrazů a osvětlovací a klimati-zační techniky s periodickou výměnou filtrů a zálivkou květin či čištěním umělých květin. Rovněž zajištění smluvního servisu na údržbu kávových automatů včetně odvápnování a čištění mimo pracovní dobu.
- Očekávaná doba zajištění činí 22 pracovních dní.
- Rozpočtované náklady jsou 10 000 Kč bez DPH, nejedná se přitom o jednorázovou platbu.

#### 9.1.2 Stroje a jiné vybavení

Tato subkapitola podává ucelený přehled o nutnosti technické výbavy provozovny elektro-spotřebiči a jinými stroji za účelem zajištění plynulého provozu. Tabulka uváděná níže definuje základní typy strojů, jejich podrobnější popis je uveden dále.

*Tabulka 6: Přehled strojů a jiného vybavení*

Název stroje	Odhadovaná cena (bez DPH)	Odhadovaná cena (včetně DPH)	Odpisy / odpisová skupina
Chladicí vitrína	67 000	80 400	ano / 2
Chladicí a mrazicí skříň (kombinovaná)	76 500	91 800	ano / 2
Profesionální pákový kávovar	110 000	132 000	ano / 2
Myčka na nádobí	48 000	57 600	ano / 2
Dotykový pokladní systém	33 000	39 600	ne
Stropní čistička vzduchu	39 000	46 800	ne
Inventář aj.	10 000	12 000	ne

### **Chladicí vitrína**

- S vestavěným agregátem určena pro nabídku chlazených doplňkových cukrárenských výrobků, tedy zákusků.
- 3 samostatné police s podsvětlením LED zdroji světla s otevíracím víkem na zadní straně pro snadný přístup, možnost modulace s pokladním pultem.
- Rozměry (š x h x v): 600 x 750 x 1320mm; teplotní rozmezí: +4°C až +8°C; příkon: 600W; hmotnost: 130kg; okolní teplota: ± 25°C.
- Odhadovaná pořizovací cena: 67 000 Kč (bez DPH); 80 400 (včetně DPH).
- Odpisová skupina: 2; počet let odepisování: 5; způsob odpisů: rovnoměrně (Prosklené vitríny, 2012).

### **Chladicí a mrazicí skříň (kombinovaná)**

- 2 separované dveře s vlastními zámky, separované prostory s vlastní regulací, materiál nerez.
- Digitální displej, signalizace otevřených dveří, ventilované chlazení, automatické odmrazování.
- Rozsah teplot: -2°C až +10°C (chladnička), -18°C až -21°C (mraznička); okolní teplota až +43°C, relativní vlhkost až 60%.
- Odhadovaná pořizovací cena: 76 500 Kč (bez DPH); 91 800 Kč (včetně DPH).
- Odpisová skupina: 2; počet let odepisování: 5; způsob odpisů: rovnoměrně (Prosklené vitríny, 2012).

### **Profesionální pákový kávovar**

- Třískupinové provedení (příprava 3 káv najednou), dva nezávislé vývody páry, elektronický vývod horké vody, programovatelná klávesnice, digitální displej
- Automatické vypnutí / zapnutí, úsporný režim, upozornění na výměnu vody, vícejazyčné menu, materiál - nerez ocel, tvrzené sklo, hliník.
- Rozměry (š x h x v): 100 x 57 x 46mm; kapacita vody v zásobníku: 18l; příkon: 4000W; Hmotnost: 85kg; prostor pro nahřívání hrníčků.
- Odhadovaná pořizovací cena: 110 000 Kč (bez DPH), 132 000 (včetně DPH).
- Odpisová skupina: 2; počet let odepisování: 5; způsob odpisů: rovnoměrně (Profesionální pákové kávovary, 2012).

### Myčka na nádobí

- Automatické plnění a ohřev, odnímatelné trysky, ochranný mikropínač, mycí čerpadlo, dávkovač oplachu i mycího prostředku, odpadní trubice.
- Rozměry (š x h x v): 590 x 620 x 810mm; hodinový výkon: až 1000 hrníčků, až 500 talířů; pracovní cyklus 120 sekund (30 za hodinu); celkový příkon: 6,8W; napětí: 400V/50Hz; teplota mytí/oplachu: 55°C/85°C; objem náplně vany/bojleru: 30l/10l; hmotnost: 50kg.
- Odhadovaná pořizovací cena: 48 000 Kč (bez DPH), 57 600 (včetně DPH).
- Odpisová skupina: 2; počet let odepisování: 5; způsob odpisů: rovnoměrně (Myčky nádobí, 2012).

### Dotykový pokladní systém

- Provedení: dotyková obrazovka, počítač; připojení na bezdrátovou internetovou síť s možností sdílení dat na dálku; klávesnice; myš; termální tiskárna účtenek; čtečka čárových kódů; zákaznický displej; pokladní software + možnost propojení s dalšími firemními informačními systémy (kupř. účetní software).
- Možnost plateb fakturou/hotově/kartou; editace slev/přirážek; tvorba zákaznických karet; editace skladu/zboží; export dat do Microsoft Excel; záznamy inventur; sledování statistik prodejů; tisk denních tržeb; záloha pokladních dat na flash paměť.
- Odhadovaná pořizovací cena: 33 000 Kč (bez DPH), 39 600 (včetně DPH).
- Bez odpisování (QPOS Pokladna, 2012).

### Stropní čistička vzduchu

- Do velikosti místnosti až 300m<sup>2</sup>; eliminace až 99% znečištěných částic ve vzduchu (smog, kouř, prach, mikroorganismy); 3 filtry (mechanický, elektrostatický, karbonový); cirkulace vzduchu obohaceného o záporné ionty; automatický stop a start režim.
- Čištěný vzduch: 700-3000m<sup>2</sup>; plocha povrchu filtru: 150cm<sup>2</sup>; příkon: 0,2kW; hladina hluku: 35-50dB; rozměry (v x š x d): 790 x 300 x 790; hmotnost: 39kg.
- Odhadovaná pořizovací cena: 39 000 Kč (bez DPH), 46 800 (včetně DPH).
- Odpisová skupina: 3; počet let odepisování: 10; způsob odpisů: rovnoměrně (Čistička vzduchu Artel, 2012).

**Inventář aj.**

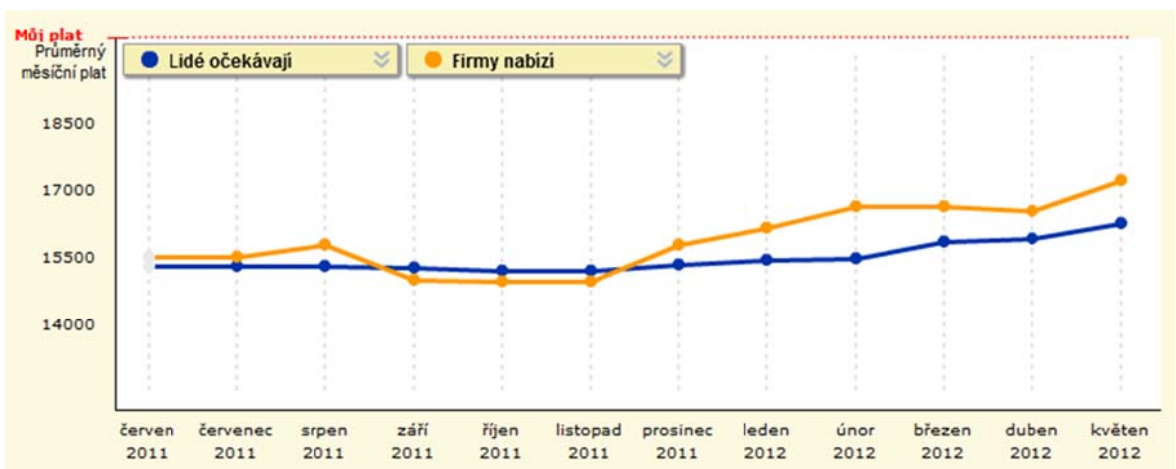
- Ostatní dále nespecifikované vybavení – všechn inventář, porcelán, sklenice, přístroje, dochucovací prostředky, náhradní filtry, kelímky, ubrousky, odpadkové koše, smetáček, lopatka, stojánky na reklamní materiály aj.
- Odhadovaná pořizovací cena: 10 000 Kč (bez DPH), 12 000 (včetně DPH).
- Bez odpisování.

**9.1.3 Potřeba pracovníků**

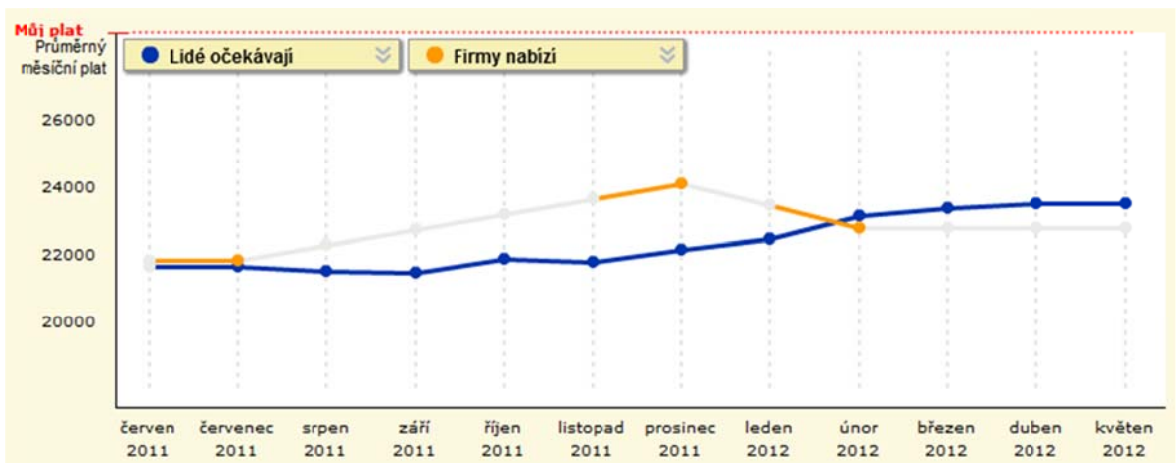
- Z pohledu požadavků na personál je očekáváno zaměstnání celkem 3 lidí – 2 obsluhující a 1 vedoucí provozu.
- Požadavky na personál: vyučení v oboru gastronomie není podmínkou, důležitá je ochota učit se, růst, znalost anglického a španělského jazyka a chťič podílet se na tvoření jiného image podniku s cílem diferenciacce. Pracovníci přijímají požadavky na jednotný způsob ošacení.
- V rámci adaptačního programu pracovníků je kalkulováno se zájezdem a odborným školením v Kolumbii, které sestává z teoretické průpravy, seznámení s historií produktu a podniku s důrazem na předvedení procesu výroby kávy od A do Z. Fakticky to znamená, že má každý zaměstnanec příležitost vidět plantáže, na kterých se káva Juan Valdez pěstuje pro zajištění intenzivnějšího prožitku a pro zamezení mylné prezentace kávy zákazníkovi.
- Pro společnost Juan Valdez se jedná o dlouhodobou investici, proto je výběr pracovníků jedním z klíčových procesů s cílem dlouhodobé spolupráce s loajálními zaměstnanci s účelem dlouhodobé prosperity podniku. Jinými slovy je cílem budování komunity odborníků a speciálně školených pracovníků pro kvalitní prezentaci produktu a šíření dobrého jména.



- Juan Valdez pro každého pracovníka, splňujícího požadavky, nabízí krom jiného mzdové ohodnocení o 10% vyšší, než je průměr mezd oboru v regionu, tzn.:
  - Vedoucí provozu -  $24\ 000 * 1,1 = 26\ 400$  Kč
  - Obsluhující -  $17\ 000 * 1,1 = 18\ 700$  Kč
- Níže uváděné grafy dokumentují aktuální výši mezd v oboru Gastronomie a pohostinství v hlavním městě Praha pro profesi Číšník/servírka a Vedoucí provozu (Jobs, 2012).



Obrázek 12: Vývoj průměrné mzdy, obsluhující personál, region Praha (Jobs, 2012).



Obrázek 13: Vývoj průměrné mzdy, vedoucí provozu, region Praha (Jobs, 2012).

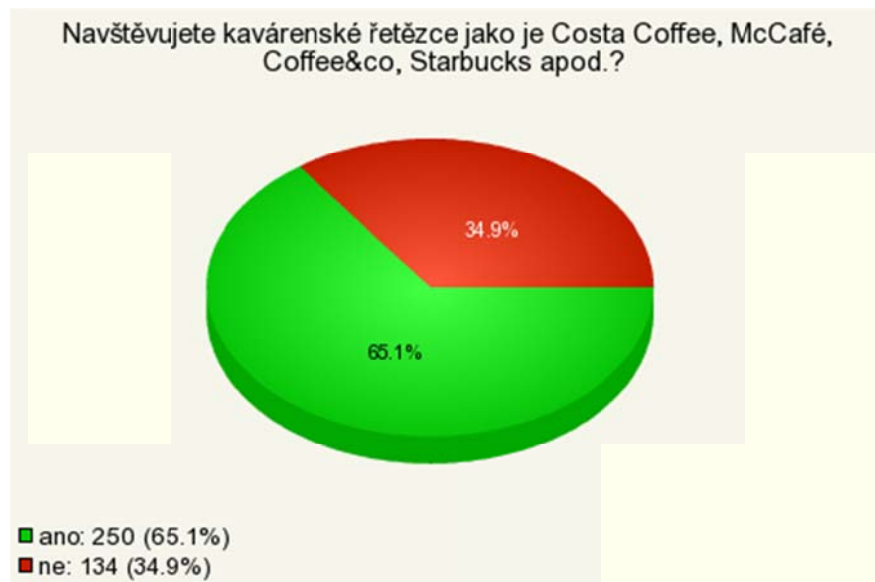
## 10 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU

Tato práce je prioritně zaměřena na analýzu podnikání z pohledu ekonomického, tzn. důraz je kladen na definování očekávaných nákladů a výnosů a určitém časovém intervalu. Nicméně pro dosažení objektivního hodnocení je zpracována i analýza konkurenčního prostředí formou marketingového průzkumu.

### 10.1 Informace o trhu

Za největšího konkurenta je považován kavárenský řetězec Costa Coffee (Start, 2009), jenž se v uplynulých letech stal velmi rychle rostoucím a oblíbeným řetězcem. Jeho expanze (globálně) se na konci roku 2009 odhadovala na přírůstek jedné kavárny během 4 dní. Již za první půlrok fungování první pobočky v České republice došlo k prodeji více než 1,5 tuny kávy s obslužením více jak 100 000 zákazníků. Costa Coffe je velmi oblíbená rovněž díky servisu kávy z porcelánových hrníčků nikoliv papírových kelímků.

Berdychová (2011) ve své bakalářské práci provádí průzkum oblíbenosti kavárenských řetězců v České republice. Z této práce jsou abstrahovány relevantní údaje rozhodné pro zpracování této části projektu.

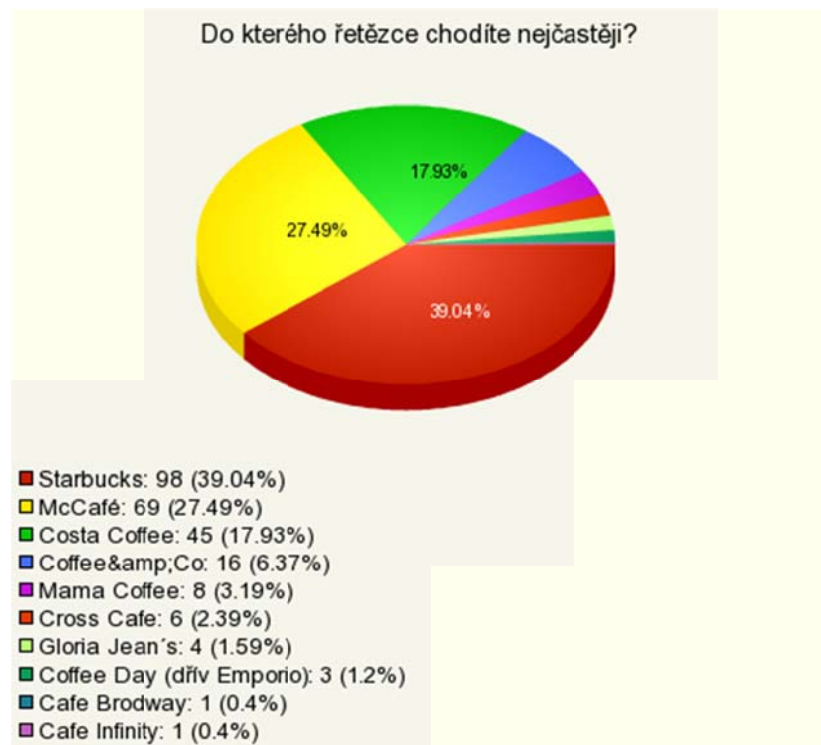


Obrázek 14: Návštěvy kavárenských řetězců (Berdychová, 2011).

Z výše uváděného je zřejmé, že 65% respondentů z celkového počtu 384 dotazovaných alespoň občasně navštěvuje kavárny.

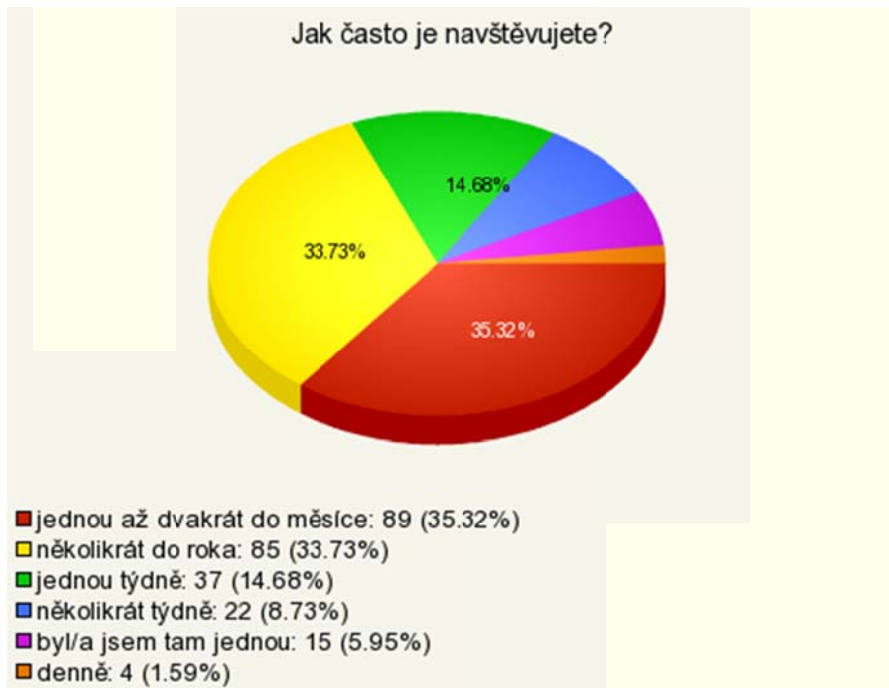


Obrázek 15: Obliba jednotlivých kavářenských řetězců (Berdychová, 2011).

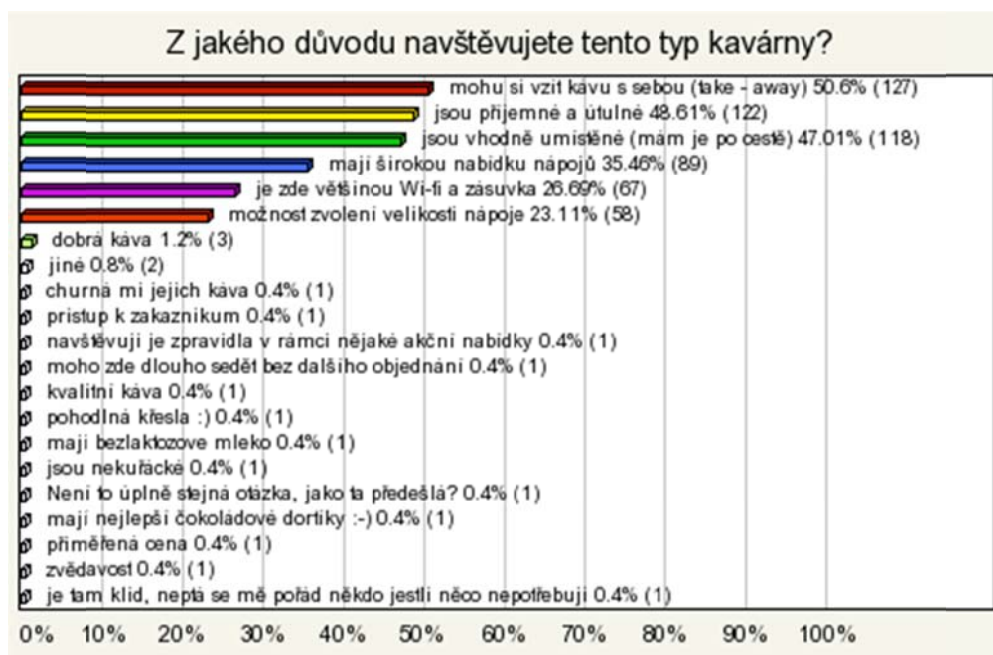


Obrázek 16: Relativní četnost návštěv daného typu kavárny.

Grafy uvedené výše demonstrují oblibu a četnost návštěv jednotlivých typů kaváren, přičemž dále je pozornost věnována prvním 3 jako nejsilnějším konkurentům pro český trh.

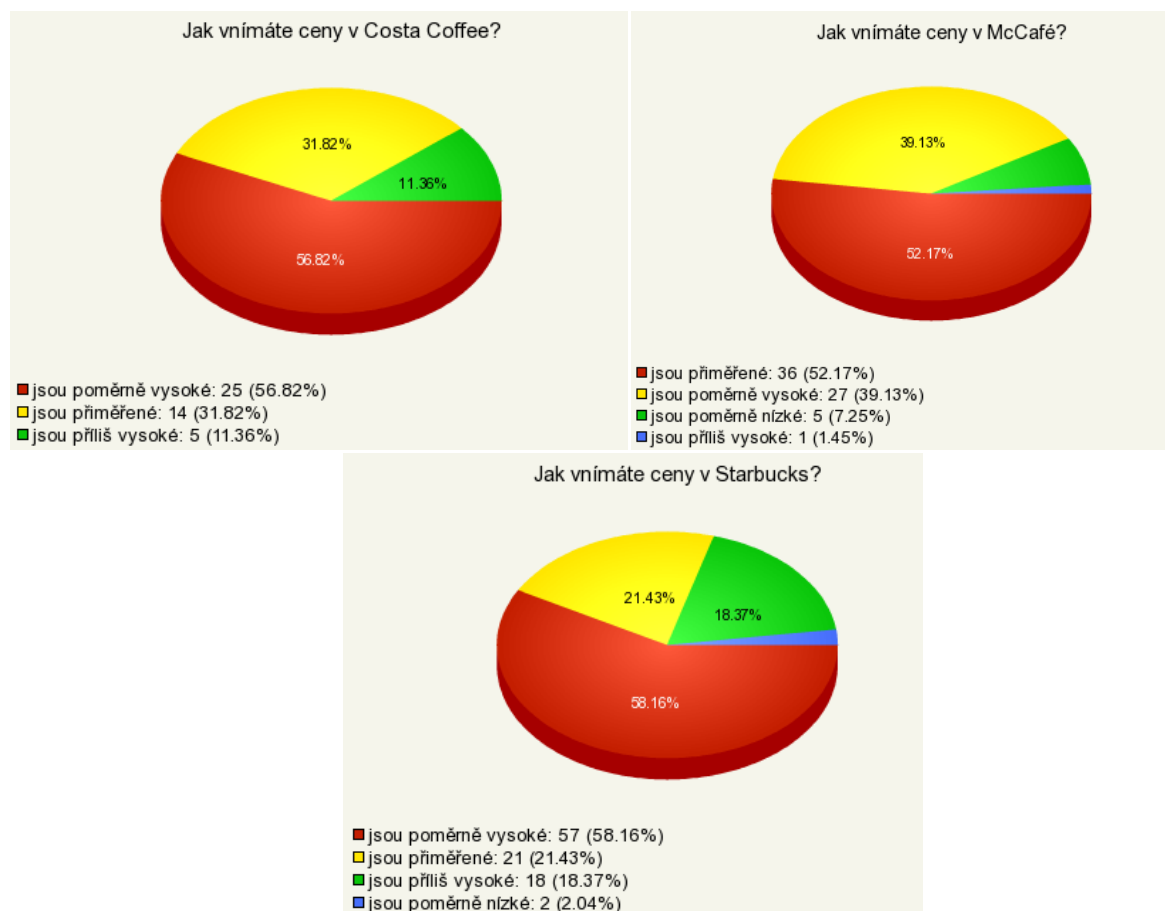


Obrázek 17: Opakovanost návštěv v kavárnách (Berdychová, 2011).



Obrázek 18: Důvody pro výběr daného typu kavárny (Berdychová, 2011).

Zajímavé jsou důvody, proč lidé preferují výběr daného typu kavárny. Nejčastěji je to možnost vzít kávu s sebou, tzv. take away. Juan Valdez tuto variantu rovněž nabízí, čímž se výchozí situace zlepšuje.



Obrázek 19: Vnímání cen u vybraných druhů kaváren (Berdychová, 2011).

Grafy výše demonstrují vnímání cen kávy ve vybraných kavárnách. Dále je uvedeno srovnání cen kávy cappuccino obsahující 80mg kávy a 8g cukru. Tzn., McCafé (3,09 USD = 64 CZK); Costa Coffee (3,29 USD = 68,5 CZK); Starbucks (3,39 USD = 70,5 CZK).<sup>7</sup>

## 10.2 Marketing projektu

Provozovna Juan Valdez Café bude využívat standardizovaný přístup k propagaci svých aktivit pod záštitou a za podpory celého koncernu. V praxi to znamená využití stejnokrojů, jednotné identity provozovny, stylového vybavení a typickou hudbu. Společnost umožňuje komunikaci skrze radiové stanice, inzerci v odborném tisku.

Náklady marketingu jsou tedy jednorázového i stálého charakteru. Podrobnější informace o stanovené výši nákladů na marketing včetně cenové kalkulace na jednici a analýza bodu zvratu jsou uvedeny v kapitole ekonomika podniku.

<sup>7</sup> 13.7.2012, zdroj: [http://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/denni\\_kurz.jsp](http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp)



## 12 EKONOMIKA PROJEKTU

Za účelem přehledného zobrazení prováděných výpočtů je tato kapitola rozdělena do subkapitol. V první řadě jsou v textu uvedeny předpoklady rozhodné pro ekonomickou analýzu a následně v logické vazbě (zejména formou tabulek) uvedeny výpočty.

### 12.1 Předpoklady pro ekonomickou analýzu

V rámci tohoto projektu, s přihlédnutím k ekonomické stránce, je uvažováno s těmito předpoklady:

- Podnik má formu společnosti s ručením omezeným a řídí se zákonem č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.
- Vklad společnosti je tvořen vložením hmotného majetku – stroje a zařízení v celkové výši 373 500 Kč bez DPH.
- Podnik tvoří zákonný rezervní fond ve výši 10% z čistého zisku, dále poté rezervní fond stanovený společností Juan Valdez na eliminaci neočekávaných události ve výši 5% z čistého zisku.
- Podnik vede účetnictví, řídí se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví.
- Podnik odepisuje dlouhodobý hmotný majetek rovnoměrným způsobem a řídí se zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.
- Podnik je plátcem DPH, řídí se zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Důvodem je očekávaný obrat vyšší než 1 mil. Kč.
- V ekonomické analýze je kalkulováno s inflací, která je stanovena dle cílování inflace, metodiky České národní banky na úrovni inflačního cíle 2% (Aktuální prognóza ČNB, 2012).
- V podniku je možno platit hotově či platební kartou pomocí terminálu, není možné poskytovat platby na fakturu, z čehož plyne eliminace vzniku pohledávek.
- Požadované zhodnocení investice projektu stanovené společností Juan Valdez je na úrovni 11,5% bez ohledu na teritorium lokace pobočky, splatnost na konci roku.
- Je rovněž kalkulováno s částečnou každoroční splátkou investice ve výši 10% vstupní hodnoty splatné na konci roku.

- Předmětné období pro prognózování peněžních toků je stanoveno na 3 roky, 1. rok podrobně, další 2 roky se zohledněním změn pomocí tržeb, nákladů, inflace a diskontování.
- Jsou sestaveny základní finanční výkazy - rozvaha, výsledovka a cash-flow. 1. rok je vytvořen podrobný finanční plán, na následující 2 období pouze rámcový, což znamená nárůst v objemu výnosů a nákladů následovně, za výchozí je stanoveno vždy období předcházející:
  - 2013/2014: ↑ na straně výnosů o 8%, ↑ na straně nákladů o 5%
  - 2014/2015: ↑ na straně výnosů o 10%, ↑ na straně nákladů o 6%
- Jsou identifikovány 3 varianty scénáře – pesimistická, neutrální, optimistická. Podrobněji je rozpracována pouze neutrální varianta. Pesimistická a optimistická se liší výší očekávaného prodeje v ks. Jako výchozí alternativa je uvažována neutrální.
  - Pesimistická ↓10% v množství, tzn.  $61\,031 * 0,9 = 54\,928\text{ks}$
  - Optimistická ↑10% v množství, tzn.  $61\,031 * 1,1 = 67\,134\text{ks}$
- Splatnost dodavatelských faktur je stanovena na dobu do 7 dní, proto není kalkulováno se vznikem závazků vůči dodavatelům.
- Podnik účtuje o zřizovacích výdajích za činnosti související s podpisem franchisové smlouvy, výběrem objektu, jednání s orgány, prověřením právních caus, rekoznoskací statikem, vytvořením architektonické studie a projektu, výběrovým řízením na dodavatele a personál v celkové výši 237 000 Kč.
- Stav zásob na skladě na konci roku se odhaduje na 1/12 z celkových výdajů za zásoby během roku. Stejně je nahlíženo na závazky zaměstnanců, vůči správě sociálního zabezpečení a správci DPH.
- Ostatní významné informace jsou přiblíženy v následujících částech.



## 12.2 Predikce tržeb

Tabulka 8: Predikce tržeb u jednotlivých reprezentantů

Měsíc od zahájení podnikání	*měsíc = 20 pracovních dní			Celkem 2013
Reprezentant	Koef. významnosti	Počet ks / den	Prodejní cena (v Kč) včetně DPH	Počet prodaných produktů (ks)
Káva A	0,40	150	52	75 660
Káva B	0,35	130	57	65 572
Káva C	0,25	110	59	55 484
<b>Káva X (průměr)</b>	<b>1,00</b>	<b>133</b>	<b>56</b>	<b>67 085</b>
<b>Doplňkové výrobky X (průměr)</b>		<b>15</b>	<b>250</b>	<b>7 566</b>

- Výše uváděná tabulka zachycuje základní vstupní proměnné pro generování tržeb.
- Jsou definovány 3 základní typy kávy, které byly pro účely analýzy zprůměrovány za užití koeficientu významnosti, který bere v úvahu očekávání o atraktivitě a příjím dopadu na prodejnost daného typu kávy. Stejně jsou kalkulovány očekávané prodeje doplňkových výrobků typu cukrovinek či propagačních materiálů. Společnost za účelem kalkulace předpokládá v tabulce uváděné průměrné ceny.
- Podrobnější informace včetně zohlednění sezonnosti, růstu tržeb, inflace jsou uvedeny v přílohách. První období (2013) podrobněji po měsících, dále rámcově.

## 12.3 Analýza nákladů

Tabulka 9: Analýza variabilních nákladů

Měsíc od zahájení podnikání	0. měsíc	Celkem 2013	Celkem 2014	Celkem 2015
<b>Očekávaný prodej / nákup (v ks)</b>				
Nákup kávy X	2 660	71 554	72 985	74 445
Nákup doplňkového sortimentu X	300	8 070	8 231	8 396
<b>Očekávaný prodej / nákup (v Kč)</b>				
Nákup kávy X	200 000	1 233 410	1 138 277	951 109
Nákup doplňkového sortimentu X	150 000	608 430	561 502	469 173
Celkem *po zohlednění inflace, růstu a diskontu	350 000	1 841 840	1 699 779	1 583 615

- Tabulka výše popisuje vývoj variabilních nákladů. Společnost vyžaduje počáteční zvýšenou investici do zásob (0. měsíc) za účelem dispozice dostatečným množstvím zboží až do okamžiku stabilizace, tedy jakmile se systém plně rozběhne a zautomatizuje. Jedná se rovněž o druh krytí rizika dodávky a výkyvu v prodeji.
- Jednotkové variabilní náklady produktů přitom činí 30% z prodejní ceny, tzn.:
  - Káva x:  $56 * 0,3 = 17$  Kč
  - Doplnkové výrobky X =  $250 * 0,3 = 75$  Kč
- Podrobnější informace včetně zohlednění růstu nákladů a inflace je uveden v přílohách. První období (2013) podrobněji po měsících, dále pouze rámcově.

Tabulka 10: Analýza fixních nákladů

Měsíc od zahájení podnikání	0	Celkem 2013	Celkem 2014	Celkem 2015
<b>Reprezentant</b>	<b>Celkové fixní náklady za měsíc (Kč bez DPH)</b>			
Mzda vedoucího provozu	-	316 800	292 365	264 708
Mzda obsluhujících	-	448 800	414 184	375 003
Pronájem prostor včetně vody, topení atp.	-	660 000	609 094	551 475
Franchisový poplatek	50 000	140 000	83 058	75 201
Odpisy hmotného majetku	-	33 165	30 607	27 712
Pojištění majetku a odběr služeb	-	120 000	110 744	100 268
Náklady / výdaje marketingu	50 000	290 000	221 489	200 537
Pořízení dlouhodobého hmotného majetku	383 500	383 500	0	0
Ostatní fixní náklady / výdaje (přípravné práce)	135 000	135 000	0	0
Ostatní fixní náklady / výdaje (realizační práce)	822 000	822 000	0	0
Ostatní fixní náklady / výdaje (zabezpečení provozu)	200 000	200 000	0	0
<b>Celkem *po zohlednění inflace, růstu a diskontu</b>	<b>1 640 500</b>	<b>1 908 765</b>	<b>1 761 542</b>	<b>1 641 157</b>

- Tabulka výše udává informace o predikci ve fixních nákladech. V prvním období je kalkulováno se zvýšenou hladinou fixních nákladů a to díky vstupní investici. Tato úroveň se však v následujících letech snižuje.
- Podrobnější informace zahrnující růstu nákladů i inflaci je uveden v přílohách. První období (2013) podrobněji po měsících, dále rámcově.

Tabulka 11: Analýza vstupních investičních nákladů

Vstupní investice (Kč)	0. měsíc	Variabilní charakter	Fixní charakter
Nákup kávy X	200 000	x	
Nákup doplňkového sortimentu X	150 000	x	
Franchisový poplatek	50 000		x
Pořízení dlouhodobého hmotného majetku	383 500		x
Ostatní fixní náklady / výdaje z kat. přípravných prací	135 000		x
Ostatní fixní náklady / výdaje z kat. realizačních prací	822 000		x
Ostatní fixní náklady / výdaje z kat. zabezpečení provozu	200 000		x
Financování operativních činností pro 6 měsíců	250 000		x
<b>Celkem</b>	<b>2 190 500</b>		

- Celkové vstupní investiční náklady projektu činí 2 190 500 Kč. Jejich kategorizace je uvedena v tabulce výše.

## 12.4 Ekonomické zhodnocení

Tabulka 12: Analýza bodu zvratu

2013								
Položka (hodnoty v Kč)	Cena (p)	Jednotkový variabilní náklad (v)	Fixní náklady	20% investičních nákladů	Očekávané tržby	Váha	Bod zvratu (Kč)	% odchylka od plánu tržeb
Káva X	56	22	1 908 765	448 100	3 723 229	0,8	3 465 978	7%
Doplňkový sortiment X	250	100			1 891 500	0,2	2 561 810	-35%
2014								
Položka (hodnoty v Kč)	Cena (p)	Jednotkový variabilní náklad (v)	Fixní náklady	20% investičních nákladů	Očekávané tržby	Váha	Bod zvratu (Kč)	% odchylka od plánu tržeb
Káva X	56	22	1 761 542	448 100	4 021 087	0,8	3 249 473	19%
Doplňkový sortiment X	250	100			2 042 820	0,2	2 401 785	-18%
2015								
Položka (hodnoty v Kč)	Cena (p)	Jednotkový variabilní náklad (v)	Fixní náklady	20% investičních nákladů	Očekávané tržby	Váha	Bod zvratu (Kč)	% odchylka od plánu tržeb
Káva X	56	22	1 641 157	448 100	4 423 196	0,8	3 249 473	27%
Doplňkový sortiment X	250	100			2 247 102	0,2	2 401 785	-7%

- Na základě údajů uváděných v tabulkách výše byla vytvořena analýza bodu zvratu v peněžním vyjádření pro oba reprezentanty (káva x a doplňkové výrobky x).
- V analýze je zohledněna i částečná splátka investice (20% za období).
- Z analýzy je zřejmé, že v průběhu času dochází k růstu prodejů a bodu zvratu u kávy x je dosaženo, resp. je překročen. Opačná je situace u doplňkových výrobků x, kde objem prodejů je nedostačující. Nicméně v čase dochází k pozitivní změně.
- Celkově však z analýzy vyplývá, že je podnik dostatečně rentabilní, aby stačil pokrýt jak náklady, tak část investice, což je způsobeno zejména prodejem kávy x.

*Tabulka 13: Analýza doby návratnosti investice*

Vstupní hodnoty (v Kč)	2013	2014	2015
Peněžní kapitálový výdaj	2 240 500	-	-
Peněžní kapitálový příjem (EAT)	20 747	2 111 809	2 238 518
Do splacení chybí	2 219 753	107 944	
<b>Doba návratnosti</b>	<b>25 měsíců</b>		

- V tabulce výše jsou uvedeny rozhodné veličiny pro zhodnocení doby návratnosti vložené investice.
- V prvním období (2013) dochází k částečné splátce investice, v následujícím období (2014) ke většinové splátce a v první měsíci dalšího období (2015) k dosažení plné návratnosti investice, tedy stavu, kdy se vložené peněžní prostředky dorovnají s generovanými peněžními prostředky.

Tabulka 14: Zhodnocení investice pomocí metody čisté současné hodnoty

Vstupní hodnoty (v Kč)	2013	2014	2015
Příjem za období celkem	4 791 783	5 175 126	5 692 638
Výdaj za období celkem	4 771 036	2 919 563	3 094 737
Diskontní míra	0,0%	11,5%	11,5%
Inflace	0,0%	2,0%	2,0%
Očekávaný růst výnosů / příjmů	0,0%	8,0%	10,0%
Očekávaný růst nákladů / výdajů	0,0%	5,0%	6,0%
Pokračující hodnota (po roce 2015)	1 500 000		
Diskontovaný příjem	4 791 783	4 559 582	4 418 978
Diskontovaný výdaj	4 771 036	2 572 302	2 402 326
Diskontovaná pokračující hodnota (po roce 2015)	1 345 291		
Čistá současná hodnota	5 369 970		

- V tabulce výše jsou uvedeny rozhodné údaje pro vyhodnocení vhodnosti alokace investice.
- Pro zhodnocení investice je vybrána metoda čisté současné hodnoty (konkrétně pro 2 období), která nejvíce vyhovuje účelům projektu, protože bere v úvahu diskont jak na straně příjmů, tak na straně výdajů. Dle ekonomické praxe <sup>8</sup> je pro hodnocení projektů tohoto typu považována za nejvhodnější.
- Čistá současná hodnota je v tomto případě kladná ve výši cca 5,9 mil. Kč.
- Při výpočtech je využito tohoto vzorce:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{CE}{(1+r)^t} + \frac{CFc}{(1+r)}$$

kde:

- NPV – čistá současná hodnota
- n – počet let 1. období
- CF – peněžní tok v jednotlivých letech
- CE – kapitálový výdaj
- CFc – peněžní tok v dalším období
- r - diskontní sazba

<sup>8</sup> Informace získána z e-mailové komunikace se zástupcem US asociace franchisingu ze dne 19.7. 2012.

## 13 SWOT ANALÝZA A DEFINICE RIZIK

Tato kapitola je rozdělena na 2 celky.

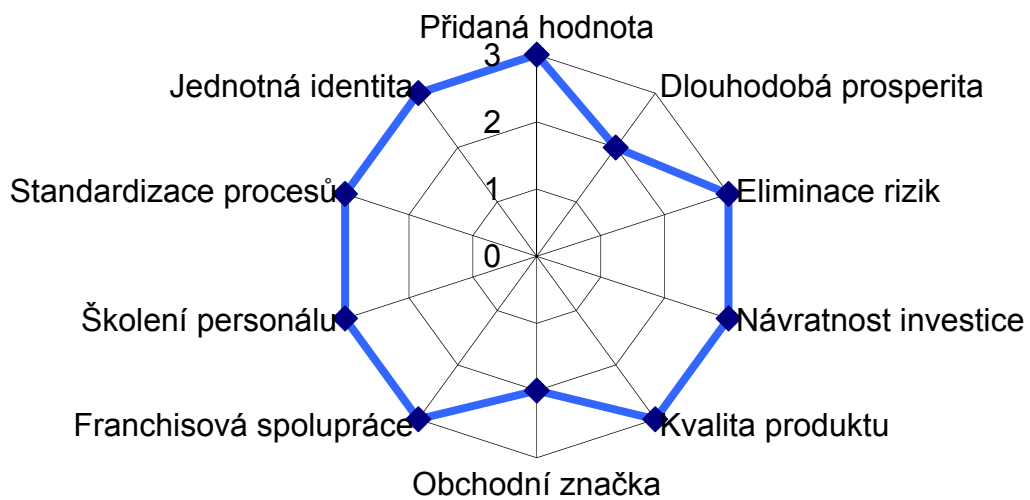
V první části je provedena standardní SWOT analýza, v části druhé poté analýza rizik. V kapitole následující je uveden výčet hlavních potenciálních či reálných rizik spojených s podnikatelskou činností včetně uvedení návrhu na jejich eliminaci.

### 13.1 SWOT analýza

SWOT analýza odhaluje nejvýznamnější skutečnosti vnitřního i vnějšího prostředí vzniknuvšího podniku. Konkrétně se tedy jedná o definici silných a slabých stránek na straně jedné a příležitostí a hrozeb na straně druhé. Tato analýza je kvantifikována pomocí jednoduchého modelu, čímž je možné přehledně identifikovat podíl jednotlivých částí ve vztahu k analýze jako celku.

*Tabulka 15: Identifikace silných stránek projektu (vlastní zpracování).*

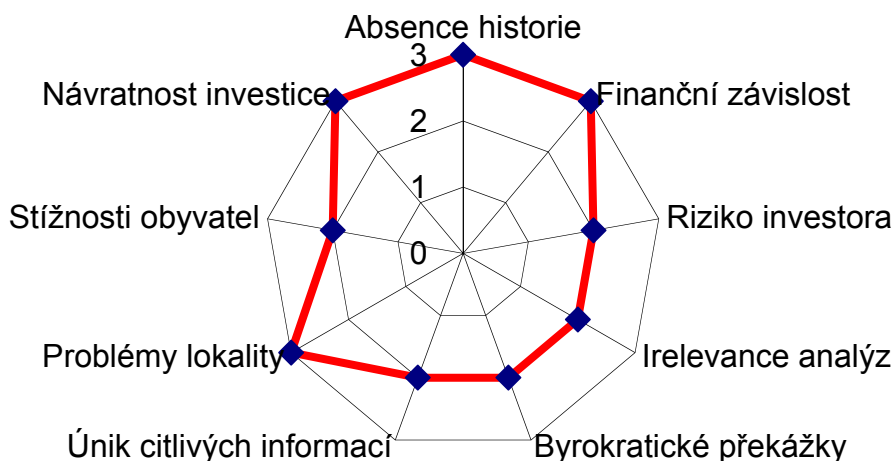
č.	Otázka	Odpověď	Ne	Možná	Ano	Celkem
1	Produkt nabízí přidanou hodnotu pro zákazníka	ano	0	0	1	3
2	"Exotičnost" produktu může zajistit dlouhodobou prosperitu a vyhledávání zákazníkem	možná	0	1	0	2
3	Schopnost eliminace rizik na základě podnikatelského plánu	ano	0	0	1	3
4	Při naplnění očekávání potenciálu trhu nabídka solidní návratnosti investice	ano	0	0	1	3
5	Projekt přináší unikátní a kvalitní produkt	ano	0	0	1	3
6	Zvýšení prodeje pomocí obchodní značky s tradicí	možná	0	1	0	2
7	Díky franchisovému konceptu lze optimalizovat podnikatelská rizika	ano	0	0	1	3
8	Školení personálu přispěje k podnikové kultuře a kvalitě nabídky	ano	0	0	1	3
9	Standardizace některých procesů urychlí rozvoj a zjednoduší operativu	ano	0	0	1	3
10	Snadná identifikace produktu zákazníkem za použití jednotné identity	ano	0	0	1	3
	<b>Celkem</b>		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>28</b>



Obrázek 20: Grafické znázornění oblastí silných stránek (vlastní zpracování).

Tabulka 16: Identifikace slabých stránek projektu (vlastní zpracování).

č.	Otázka	Odpověď	Ne	Spíše ne	Ano	Celkem
1	Je nevýhodou fakt, že je projekt v začátcích	ano	0	0	1	3
2	Je finanční závislost na investorovi překážkou	ano	0	0	1	3
3	Je pro investora vstup do projektu velkým rizikem	spíše ne	0	1	0	2
4	Irelevance v analýzách uváděných informací	spíše ne	0	1	0	2
5	Existují velké administrativní a byrokratické překážky	spíše ne	0	1	0	2
6	Může podnik ohrozit únik citlivých vnitropodnikových informací	spíše ne	0	1	0	2
7	Možnost výskytu problémů s výběrem prostor / nájemným / pořízením prostor	ano	0	0	1	3
8	Možnost výskytu nesouhlasu s dislokací provozovny ze strany obyvatel	spíše ne	0	1	0	2
9	Očekávání pomalejší návratnosti než v případě běžícího podniku	ano	0	0	1	3
	<b>Celkem</b>		<b>0</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>22</b>

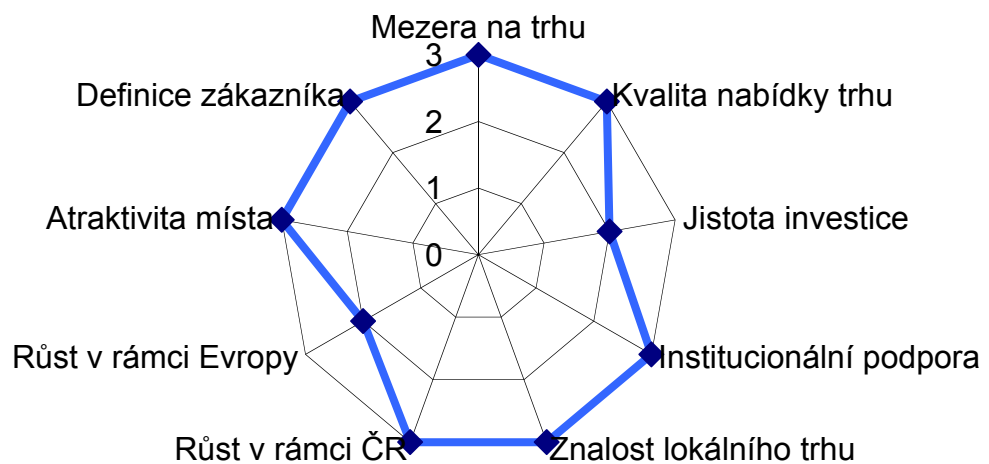


Obrázek 21: Grafické znázornění oblastí slabých stránek (vlastní zpracování).

Tabulka 17: Identifikace příležitostí projektu (vlastní zpracování).

č.	Otázka	Odpověď	Ne	Možná	Ano	Celkem
1	Existuje na trhu s kávou v ČR prostor pro kolumbijskou kavárenskou síť	ano	0	0	1	3
2	Je pro investora nepřiliš kvalitní nabídka kávy na trhu příležitostí	ano	0	0	1	3
3	Může se pro investora projekt stát jistější volbou díky franchisové spolupráci a historii	možná	0	1	0	2
4	Existuje podpora ze strany zájmových svazů vedoucí k usnadnění implementace	ano	0	0	1	3
5	Je dobrá znalost českého trhu s kávou devizou pro investora	ano	0	0	1	3
6	Existuje možnost dalšího růstu prostřednictvím franchisy v rámci ČR	ano	0	0	1	3
7	Existuje možnost dalšího růstu prostřednictvím franchisy v rámci Evropy	možná	0	1	0	2
8	Zvýšení atraktivity místa může mít pozitivní dopad na návštěvnost	ano	0	0	1	3
9	Je neomezenost při definování cílového zákazníka výhodou	ano	0	0	1	3
<b>Celkem</b>			<b>0</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>25</b>

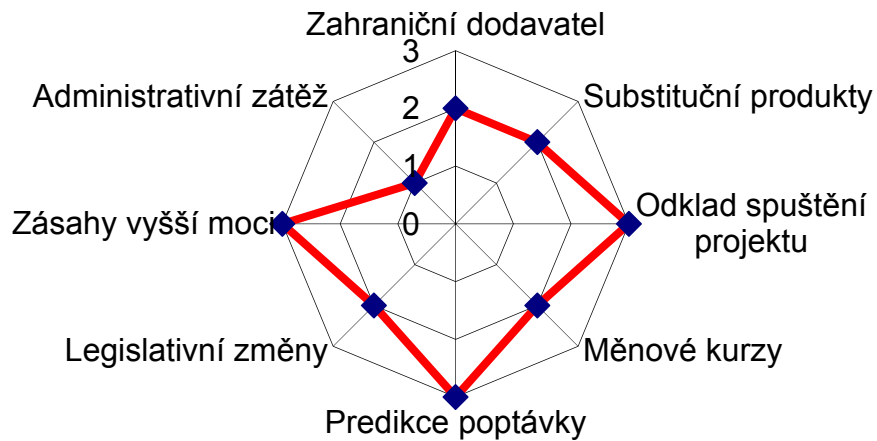




Obrázek 22: Grafické znázornění oblastí příležitostí (vlastní zpracování).

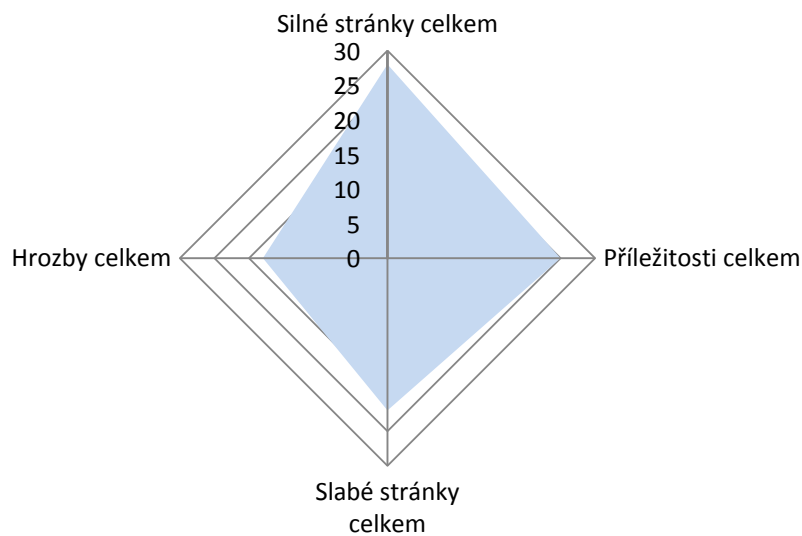
Tabulka 18: Identifikace hrozeb projektu (vlastní zpracování).

č.	Otázka	Odpověď	Ne	Spíše ne	Ano	Celkem
1	Jsou obavy ze závislosti na zahraničním dodavateli relevantní	spíše ne	0	1	0	2
2	Existují předpoklady vyšší úspěšnosti substitučních produktů	spíše ne	0	1	0	2
3	Odkládání spuštění projektu může znamenat příležitost pro třetí osoby	ano	0	0	1	3
4	Znamená fluktuace měnových kurzů hrozbu pro projekt	spíše ne	0	1	0	2
5	Jsou obavy ze špatné predikce chování zákazníka (poptávky) relevantní	ano	0	0	1	3
6	Mohou projekt ohrozit časté legislativní změny EU	spíše ne	0	1	0	2
7	Mohou projekt negativně ovlivnit přírodní katastrofy a jiné zásahy vyšší moci	ano	0	0	1	3
8	Jsou obavy z mezinárodního obchodu ve vztahu k administrativní náročnosti relevantní	ne	1	0	0	1
<b>Celkem</b>			<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>18</b>



Obrázek 23: Grafické znázornění oblastí hrozeb (vlastní zpracování).

Výše uváděná zjištění lze sumarizovat do grafické podoby, z níž vyplývá převažující vliv silných stránek a příležitostí nad slabými stránkami a hrozbami, coby pozitivního strategického předpokladu.



Obrázek 24: Strategický základ projektu (vlastní zpracování).

Tabulka 19: Kvantifikované vyjádření SWOT analýzy (vlastní zpracování).

Silné stránky celkem	28	Slabé stránky celkem	22
Příležitosti celkem	25	Hrozby celkem	18
Celkem silné stránky a příležitosti	53	Celkem slabé stránky a hrozby	40
<b>SWOT analýza</b>	<b>13</b>		

## 13.2 Analýza rizik

Analýza rizik se zaměřuje na identifikaci reálných či potenciálních hrozeb, jež mohou narušit dlouhodobou stabilitu podniku. Společnost navíc zpracování analýzy rizik vyžaduje jako jeden z předpokladů pro navázání spolupráce. Některá rizika jsou proto definována samotnou společností, některá mají vazbu k zamýšlenému teritoriu – České republice.<sup>9</sup>

*Zásadní rizika jsou tato:*

### **Podnikové dokumenty a informace - obavy z jejich zcizení a zneužití 3. osobami**

- Úschova dokumentů na vnitropodnikovém serveru, svěření přístupových práv, možnost přesného vystopování pachatele.

### **Dezinformace zákazníků - klamavý/nejasný image společnosti pro zákazníky**

- Použití jednotné podnikové identity, podpora marketingem, užití obchodní značky.

### **Nedostatečný kapitál - vstupní i provozní kapitál na financování chodu podniku**

- Zodpovědné finanční plánování a včasné hledání způsobů k předcházení nedostatku kapitálu, snaha o získání silného investičního partnera ihned zpočátku.

### **Nerealizovatelnost projektu - definovány nepřilíš reálné předpoklady, které mohou způsobit dlouhodobou neudržitelnost projektu**

- Ve vztahu k franchisové historii společnosti a dosažených úspěchů napříč různými zeměmi téměř nemožné. Projekt uzpůsoben na prostředí ČR k danému časovému okamžiku.

### **Legislativa - nevýhoda české daňové legislativy, vysokého daňového zatížení a častých legislativních změn**

- Systematický problém, optimalizace daňového břemene, částečná daňová zátěž na území Kolumbie, využití právních služeb, služeb daňového poradce za účelem koncentrace na rozvoj podnikání.

---

<sup>9</sup> Analýza je zpracována s následující logikou – tučný nadpis definuje název rizika včetně popisu, odrážka pod ním uvádí opatření vedoucí k jeho eliminaci.

**Lidské zdroje - problémy s výběrem kvalitních pracovníků**

- Využití standardních procedur Juan Valdez Café pro nábor pracovníků, nutnost splnění stanovených požadavků, spolupráce s psychologem s cílem výchovy profesionálů, nutnost znalosti cizích jazyků.

**Disciplína personálu - nedostatečné pracovní nasazení a disciplína při výkonu práce, absence návyků, zdržování, neefektivita**

- Účinný motivační program, podíl na výsledku hospodaření, pravidelná školení, vzdělávání.

**IT systém společnosti - obavy z poruchovosti a snadné proniknutelnosti do něj**

- Vytvoření vlastní IT sítě s vlastním zabezpečením.

**Omezená výkonnost podniku - obavy z nenaplnění předpokladů finančního plánu**

- Zvýšená pozornost věnována práci s lidskými zdroji jako prostředku pro docílení spokojenosti hosta a jeho opětovného nákupu, splnění všech marketingem prezentovaných skutečností, pravidelné provádění analýz.

**Krádež - obavy z krádeže majetku, informací nebo hotovosti ze strany zaměstnanců i neznámých osob**

- Pojištění majetku, závazek k hmotné odpovědnosti pracovníků, správa přístupových práv do vnitropodnikového systému.

**Neefektivní hospodaření - obavy ze špatného hospodaření podniku se svěřenými prostředky pro zajištění prognózovaných výsledků**

- Osobní vazba pracovníků ke svěřeným prostředkům, podíl na společném výsledku (zisku/ztrátě).

**Platební morálka - problémy s dodržováním platební morálky zákazníků, partnerů**

- Vzhledem k charakteru podnikání je pravděpodobnost vzniku pohledávek z obchodních vztahů téměř nulová, platby v hotovosti či karetním terminálem.

**Nechvályhodná pověst podniku - obavy z dosažení nežádoucího stavu společenského povědomí o podniku**

- Kvalitní řízení pracovníků, rozvoj jejich vyjadřovacích schopností, využití jednotné identity - originální tradiční propagace.
- Všeobecně je společností Juan Valdez vyžadován zvýšený tlak na péči o lidské zdroje. Jedná se o snahu dodržovat tradici osobního přístupu a jedinečnosti v péči o zákazníka, protože čím lepší bude obsluha, tím více bude spokojen také host, což znamená pozitivní dojem a reference.

**Měnové riziko, inflace - možnost nepříznivého vývoje domácí měny vůči měně zahraniční a naopak s vyústěním v kurzovou ztrátu**

- Vzhledem k uskutečňovaným transakcím v poměrně nízkých cenových hladinách se využití finančních derivátů jeví jako nevhodné - cena za využití derivátu může být vyšší než potenciální úspora plynoucí z využití derivátového produktu. Inflace pro životaschopnost podniku nebude mít zásadní vliv, nicméně je s ní kalkulováno.

**Neočekávané události - obavy z předem nepředvídatelných a neočekávaných událostí a zásahu vyšší moci (válka, změna politického systému, živelná pohroma)**

- Pojištění majetku podniku

**Existence substitutů - obavy z většího úspěchu kupř. čajoven**

- Zaměření se na výhody kávového produktu oproti produktu konkurenčnímu - káva světové kvality, která nemá v ČR obdoby, snaha o edukaci zákazníka, což konkurence často nečiní.

**Vysoké zadlužení, neschopnost splácet - obava z neschopnosti splácet a dostát svým závazkům vůči investorovi, prodloužení doby návratnosti vloženého kapitálu**

- Uvedení klauzule v investiční smlouvě, kterou investor bere na vědomí možnost výskytu nepříznivé situace, jedná se o součást investorova rizika. Souvisí s komerčním úspěchem a prací s lidskými zdroji.

**Neefektivní finanční plánování - nepřesné určení nákladové/výdajové náročnosti provozu podniku, mylné stanovení očekávaných výnosů/příjmů, nevhodná cenová politika, nepřesné vstupní údaje**

- Výběr relevantních finančních měřítek a jejich pravidelné sledování, stabilní cenová úroveň nabízeného produktu umožní snazší a přesnější průběh plánování, relevantní informace od centrály společnosti.

**Nemožnost tvorby rezerv - obavy z nedostatku prostředků potřebných pro tvorbu zákonných či nezákonných rezerv**

- Souvisí s efektivitou finančního plánování.

**Nezájem investora o alokaci investice - obava z nedostatečné zainteresovanosti investora do projektu, jeho nejistota z návratnosti vložených prostředků**

- Předložení faktických údajů založených na reálných propočtech a prognózách, důraz na existenci historie podnikání se silným růstovým potenciálem.

**Chybný tržní segment - výběr nesprávného tržního segmentu**

- V případě kavárny je výhodou praktická neomezenost cílového zákazníka.

**Neatraktivnost lokality - obava z nevhodně zvoleného místa pro alokaci investice a otevření pobočky**

- Analýza spádových oblastí se zřetelem na průzkum frekventovaných a turisticky atraktivních míst velkých měst (200 000 a více obyvatel).

**Tlak konkurence - snaha ze strany konkurence o oslabení pozice podniku**

- Dbát na tradici, dostát mediálně propagovaným závazkům, kvalita zákaznického servisu - lidské zdroje.

## 14 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V rámci této diplomové práce byla provedena literární rešerše a následně provedena analýza projektových činností souvisejících s implementací frachisového konceptu podnikání zaměřeného na alokaci investice do kavárny nabízející kvalitní kávu.

Cílem bylo zpracovat podnikatelský plán a na jeho základě identifikovat technickou a kapitálovou náročnost dané investice. Přitom bylo zjištěno, že za účelem realizace projektu je zapotřebí investice ve výši 2,3 mil. Kč s dobou návratnosti cca 25 měsíců.

Dále je uvedeno několik doporučení, kterými se může / nikoliv však musí podnik řídit v budoucnosti.

Tak jako to u začínajících podniků bývá zvykem, i přes vysokou míru analytičnosti v projektové části si nikdy nemůže být podnikatel 100% jistý zjištěnými údaji / výpočty. Proto je vhodné se zamyslet nad otázkou „Co když bude investice náročnější a nevzbudí takový úspěch?“ V tomto případě je vhodné mít připravenou jistou finanční rezervu na krytí eventuálního výkyvu zpočátku. Pakliže však podnikatel nebude ztrácet naději a bude pečlivě a poctivě vychovávat kvalitní personál a celkově nabízet špičkové služby, je velmi pravděpodobné, že uspěje. Proto je tedy lepší kalkulovat s pomalejším vývojem ze startu, nicméně neustupovat v proaktivním přístupu.

V návaznosti na výše uváděné je u start-up podniku doporučeno zaměřit se na eliminaci nákladů, kterými se dá rovněž do jisté míry kompenzovat ztráta vzniklá z nepříznivého vývoje na začátku. Po stabilizaci podniku může podnikatel sáhnout po prostředcích k větší podpoře prodeje a k nalezení způsobů jak zvýšit tržby, protože už tzv. je z čeho tyto aktivity financovat. Tento postup autor této práce doporučuje z velmi prostého důvodu – optimalizace výše dluhu vůči investorovi. Čím vyšší investice totiž bude, tím vyšší riziko to znamená pro investora, který tím pádem bude požadovat vyšší záruky a zhodnocení. Navíc Tomáš Baťa vždy dokázal efektivně hospodařit s vlastními prostředky, tak proč by to nešlo bez dluhu i dnes? Poté se není čemu divit, že tolik společností krachuje, protože žijí na dluh. Život na dluh hýbe trhy, jen co je pravda, ale mnohdy v negativním slova smyslu pro příjemce dluhu. Opakem je příklad bank, ale to je jiná kapitola.

Dále je doporučeno soustředit se na 2 významné faktory (rovněž zejména s přihlédnutím k faktu, že podnik teprve začíná):

- Orientace na to, **co lidé chtějí a co mají rádi**. Je však nutné stát přitom nohama pevně na zemi a pouze se nedomnívat, nicméně využít relevantní data (kupř. vlastní průzkum na veřejnosti). Lidé vždy budou ochotni platit za něco, na co jsou zvyklí, co jim chutná. Vždy k tomu potřebují návyky a jakmile je mají (potřeba pít kávu, kvalitní), situace se pro podnikatele stává jednodušší.
- Orientace na to, **co lidem chybí a po čem touží**. Opět je potřeba si své domněnky reálně zhodnotit, kupř. pomocí průzkumu. Budou lidé chtít vyzkoušet kvalitní, praxí osvědčený nicméně přesto do jisté míry exotický produkt? Existuje spousta lidí, kteří chtějí tzv. vystoupit z davu a být odlišnými. Má to co do činění z jejich životním stylem. Někteří touží po tom být jiní, ostatní zase usilují o to být vyjimeční. Jinak nemůže být existence značek typu Louis Vuitton apod. rozumně objasněna.

Z výše uváděného vyplývá jedno společné – podnikatel musí být rovněž trochu psycholog, aby dokázal odhadnout chování zákazníka a podle toho mu přizpůsobil nabídku produktu. Stejně tak je to s kávou.

Dalším významnou skutečností resp. příležitostí může být možnost získání master franchisové licence za účelem rozšíření značky do jiných evropských zemí s prioritním právem. Tato alternativa je velmi doporučována. Plynou z ní převážně pozitiva. I v případě nenaplnění očekávání analýz to znamená možnost šířit koncept na další trhy, kde může být projekt úspěšnější. Jedná se jak o způsob diverzifikace podnikatelského rizika, tak o způsob expanze a zvýšení profitability produktu. Stát se tak může resp. je doporučováno tak učinit po získání určitých zkušeností s trhem.

Závěrem kapitoly by se dalo říci, že se jedná o projekt nemající v tuzemsku obdoby a pro vhodného podnikatele každopádně znamená snoubení příjemného s užitečným a profitabilním. Na základě prováděných analýz lze očekávat zájem ze strany veřejnosti.

Při investicích tohoto typu je doporučováno hledat takového investora, který bude nejvíce rozumět situaci, současně bude schopen kriticky zhodnotit příležitost a pčekávat proto adekvátní zhodnocení. V ideálním případě se investor stává nejen osobou, která zajišťuje rozjezd podniku po finanční stránce, ale rovněž partnerem a řekněme spolupracovníkem, kamarádem. Taková forma spolupráce totiž hraje důležitou roli na tvorbu pracovní morálky a kulturu budoucího rozvoje podniku.



## ZÁVĚR

V problematice franchisového podnikání nejen na území České republiky, ale rovněž v celosvětovém měřítku, je obrovská síla. Jedná se o velmi účinný systém rozvoje podnikatelských aktivit za účelem rychlé a korigované expanze. Je to záležitost, která může mít pro životnost podniku ve velmi silném konkurenčním prostředí zásadní význam.

Navíc se jedná o poměrně mladou formu podnikání, která na území České republiky nemá příliš dlouhou historii. To je mj. jedním z dalších důvodů, proč je autor přesvědčen o pozitivním budoucím vývoji franchisingu obecně. Navíc má franchising v České republice poměrně silné institucionální zázemí se snahou o podporu dalšího rozvoje. Pravidelně dochází k setkávání zástupců ze strany poskytovatelů podnikatelských konceptů a potenciálních zájemců o spolupráci prostřednictvím České franchisingové asociace. Tato forma kooperace se bude i nadále prohlubovat.

Na druhou stranu rovněž faktem zůstává, že franchising není pro každého a pro každý podnikatelský koncept vhodný. Nicméně v případech, kde se dá kalkulovat s vyšším stupněm standardizace vnitropodnikových procesů, stojí přinejmenším za úvahu tuto formu podnikání uvážit. Navíc tímto podnikatel získává poměrně snadným a efektivním způsobem zpětnou kontrolu nad aktivitami svého konceptu rozvíjeného jinými podnikatelskými subjekty.

Ve vztahu k možnostem využití franchisingu je situace ještě o poznání znatelnější při neustále se rozšiřujících globálních trzích a růstu tlaku konkurence. Každý se snaží být lepší, než ostatní, tak proč být těmi ostatními? Na franchising tedy může být rovněž nazíráno jako na jistý druh boje proti konkurenci.

Proto doporučení autora této práce na závěr zní, inspirován tvrzením z knihy Rework (Hansson a Fried, 2010), že je lepší vidět v negativech pozitiva a v rizicích možné příležitosti, snažit se být aktivní a tzv. „vystoupit z davu“. Každá mince má totiž 2 strany, a tak to funguje i ve světě businessu. Věci se dají dělat i jinak, než jsme zvyklí, jen jde o to najít způsob, jak na to, což je v první řadě otázka spolupráce se správnými lidmi, kteří jsou ochotni rozvinout podnikatelskou myšlenku ve smysluplný projekt.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

Australian Competition and Consumer Commission. *The Franchise Manual*. 3rd edition. Canserra: Director Publishing, 2010. 30 s. ISBN 978-1-921887-37-6.

BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 3. vyd. Praha: Institut řízení, 1990. 246 s. ISBN 80-7014-024-0.

BERDYCHOVÁ, M. *Analýza kavárenských řetězců v ČR*. Praha, 2011. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, katedra obchodního podnikání a komerčních komunikací. Vedoucí bakalářské práce Jitka Odehnalová.

BUREŠOVÁ, Jana. *Franchising – Závislost na franchisingovém vztahu*. Brno, 2003. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně, Právnická fakulta, Katedra obchodního práva.

ČESKO. *Nařízení komise (EU) ze dne 22. prosince 1999 o použití čl. 81 odst. 3 Smlouvy na kategorie vertikálních dohod a jednání ve vzájemné shodě (nařízení komise ES č. 2790/1999)*. In: EUR-Lex.europa.eu. 2012. Dostupný také z: [www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:08:01:31999R2790:CS:PDF](http://www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=DD:08:01:31999R2790:CS:PDF)

DESHPANDÉ, Rohit. *Café de Colombia*. 2nd edition. Harvard Business School Case Services, 2001. 26 s.

DESMITH, David. *The Colombian Coffee Book: How Juan Valdez Became a Household Name*. 1st edition. National Federation of Coffee Growers of Colombia, 1999. 192 s. ISBN 0-9665-0062-8.

HANSSON, David, Heinemeier a Jason FRIED. *Rework*. 3rd edition. Crown Publishing Group, 2010. 288 s. ISBN 0307-4637-45.

Kolektiv autorů. *Franchising v České republice*. 2. vyd. Praha: Daranus, 2008. 147 s. ISBN 978-80-254-2136-9.

MARTÍ, Rafael. *How Marketing Mambo Jumbo Can Help Poor Countries Grow. The Case of 100% Colombian Coffee*. Medford, 2004. Master thesis. Tufts University, The Fletcher School.

NAGER, Marc, Clint NELSEN a Franck NOUYRIGAT. *Startup weekend: How to Take a Company From Concept to Creation in 54 Hours*. 1st edition. John Wiley & Sons, 2011. 171 s. ISBN 1-1181-0509-5.

ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 190 s. ISBN 978-80-7400-174-1.

SHERMAN, Andrew, Jones. *Franchising & Licensing: two powerful ways to grow your business in any economy*. 3rd edition. Amacom: Div American Mgmt Assn, 2004. 436 s. ISBN 0-8144-7222-2.

SPEDDING, Linda. *The due dilligence handbook: corporate governance, risk management and risk planning*. 1st edition. Butterworth-Heinemann, 2008. 710 s.

START: *pro podnikání a franchising*. Praha: G.B.C., 2009, č. 3. Příloha týdeníku Euro.

STUTELY, Richard. *The Definitive Business Plan: The Fast-Track to Intelligent Business Planning for Executives and Entrepreneurs*. 2nd edition. Pearson Education, 2007. 312 s. ISBN 0-2737-1096-6.

ŠTENGL, P. *Kafegrafie - Příručka pro milovníky kávy*. 1. vyd. Praha : Petr Štengl, 2011. 35 s. ISBN 8088-756-300-X.

VILLEGAS, Luis Felipe Avella a Loretta SERRANO. *Latin America & the Caribbean, Colombia - Fair Trade as an Inclusive and Sustainable Business*. 1st edition. United Nations Development Programme, 2007. 21 s.

### **Internetové zdroje:**

ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Franchising v ČR*. [on-line]. [cit. 2011-08-14]. Dostupné z: <<http://www.czech-franchise.cz/franchising/franchising-v-cr/>>

CESK.CZ. *Profesionální pákové kávovary*. [on-line]. [cit. 2012-05-14]. Dostupné z: <<http://www.cesk.cz/pakove-kavovary-profesionalni/>>

CESK.CZ. *Prosklené vitríny*. [on-line]. [cit. 2012-05-14]. Dostupné z: <<http://www.cesk.cz/prosklene-vitriny/>>

CESK.CZ. *Myčky nádobí*. [on-line]. [cit. 2012-05-14]. Dostupné z: <<http://www.cesk.cz/mycky-nadobi/>>

ČNB.CZ. *Aktuální prognóza ČNB*. [on-line]. [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <[www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)>

EUROPEAN FRANCHISE FEDERATION. *The European Franchise Federation (EFF)*. [on-line]. [cit. 2011-08-14]. Dostupné z: <<http://www.eff-franchise.com/>>

*EUROPEAN FRANCHISE FEDERATION. What is franchising.* [on-line]. [cit. 2011-08-14]. Dostupné z: <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique6>

*FRANCHISINGINFO.CZ, Český portál o franchisingu. ABC franchisingu.* [on-line]. [cit. 2011-08-31]. Dostupné z: <http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/>

*INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION. IFA Store, IFA Publications. An Introduction to Franchising.* [on-line]. [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: [http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise\\_Industry/Resources/Education\\_Foundation/Intro%20to%20Franchising%20Student%20Guide.pdf](http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise_Industry/Resources/Education_Foundation/Intro%20to%20Franchising%20Student%20Guide.pdf)

*JOBS.CZ. Porovnání platů.* Po bezplatné registraci a přihlášení je plný text dostupný z: <https://www.jobs.cz/muj/base/salaryManage.do>

*JUANVALDEZCAFE.COM. Gourmet Selection.* [on-line]. [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: [http://juanvaldezcafe.com/index.php/products/show\\_catalogue/1](http://juanvaldezcafe.com/index.php/products/show_catalogue/1)

*LINGEA SLOVNÍKY. Definice výrazu franchise.* [on-line]. [cit. 2011-08-14]. Dostupné z: <http://slovniky.lingea.cz/Home.aspx?set=encz&w=franchisa&lc=encz>

*PROKOP, Michal. Agentura CzechInvest - Finanční průvodce pro malé a střední podniky.* Praha, 2004. 60s. Dostupné také na: [www.czechinvest.org/data/files/financni-pruvodce-12-cz.pdf](http://www.czechinvest.org/data/files/financni-pruvodce-12-cz.pdf)

*QPOKLADNA.CZ. QPOS Pokladna (Restaurace, obchod).* [on-line]. [cit. 2012-06-20]. Dostupné z: [www.qpokladna.cz](http://www.qpokladna.cz)

*SUPERKLIMA.CZ. Čistička vzduchu Artel.* [on-line]. [cit. 2012-06-21]. Dostupné z: <http://www.superklima.cz/cisticka-vzduchu-artel-dt-344/>

*SVAZ OBCHODU A CESTOVNÍHO RUCHU ČR. Informační brožura o franchisingu.* [on-line]. [cit. 2011-08-14]. Dostupné z: [http://www.socr.cz/assets/aktivity/informacni-misto-pro-podnikatele/34\\_info\\_brozura\\_o\\_franchisingu.pdf](http://www.socr.cz/assets/aktivity/informacni-misto-pro-podnikatele/34_info_brozura_o_franchisingu.pdf)

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČAF Česká Asociace Franchisingu.

EFF Evropská Franchisová Federace

WFC Světová Rada Franchisingu (World Franchise Council)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1: Přehled největších franchisových sítí v ČR (31.12.2007). (ČAF, 2011).</i>	15
<i>Obrázek 2: Výběr některých franchisových sítí v ČR (Franchising v ČR, 2011).</i>	16
<i>Obrázek 3: Logická vazba mezi franchisorem a franchisantem (An Introduction to Franchising, 2012).</i>	28
<i>Obrázek 4: Počet ekonomických subjektů v ČR za rok 2009 (dle počtu zaměstnanců) (Informační brožura o franchisingu, 2011), vlastní zpracování.</i>	33
<i>Obrázek 5: Nejlepší producenti kávy (Martí, 2004, s. 36), vlastní zpracování.</i>	37
<i>Obrázek 6: Postava Juana Valdeze, logo společnosti (Desmith, 1999, s. 95).</i>	38
<i>Obrázek 7: Vývoj tržeb Juan Valdez (2002-2006) v tis. USD (Desmith, 1999, s. 95).</i>	39
<i>Obrázek 8: Produktová řada káv Juan Valdez (Gourmet Selection, 2012).</i>	41
<i>Obrázek 9: Vlajková loď společnosti – typ Terrace.</i>	44
<i>Obrázek 10: Typ Barra vhodný do nákupních center.</i>	45
<i>Obrázek 11: Typ Express (2,2 x 2,2m); (3 x 3m) a (3,8 x 3,8m).</i>	45
<i>Obrázek 12: Vývoj průměrné mzdy, obsluhující personál, region Praha (Jobs, 2012).</i>	57
<i>Obrázek 13: Vývoj průměrné mzdy, vedoucí provozu, region Praha (Jobs, 2012).</i>	57
<i>Obrázek 14: Návštěvy kavárenských řetězců (Berdychová, 2011).</i>	58
<i>Obrázek 15: Obliba jednotlivých kavárenských řetězců (Berdychová, 2011).</i>	59
<i>Obrázek 16: Relativní četnost návštěv daného typu kavárny.</i>	59
<i>Obrázek 17: Opakovanost návštěv v kavárnách (Berdychová, 2011).</i>	60
<i>Obrázek 18: Důvody pro výběr daného typu kavárny (Berdychová, 2011).</i>	60
<i>Obrázek 19: Vnímání cen u vybraných druhů kaváren (Berdychová, 2011).</i>	61
<i>Obrázek 20: Grafické znázornění oblastí silných stránek (vlastní zpracování).</i>	71
<i>Obrázek 21: Grafické znázornění oblastí slabých stránek (vlastní zpracování).</i>	72
<i>Obrázek 22: Grafické znázornění oblastí příležitostí (vlastní zpracování).</i>	73
<i>Obrázek 23: Grafické znázornění oblastí hrozeb (vlastní zpracování).</i>	74
<i>Obrázek 24: Strategický základ projektu (vlastní zpracování).</i>	74

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1: Seznam předprodejních aktivit</i> .....	43
<i>Tabulka 2: Seznam prodejních aktivit</i> .....	43
<i>Tabulka 3: Kapitálová náročnost přípravných prací</i> .....	46
<i>Tabulka 4: Kapitálová náročnost projektových a realizačních prací</i> .....	49
<i>Tabulka 5: Činnosti pro zabezpečení provozu</i> .....	51
<i>Tabulka 6: Přehled strojů a jiného vybavení</i> .....	53
<i>Tabulka 7: Harmonogram investičních činností</i> .....	62
<i>Tabulka 8: Predikce tržeb u jednotlivých reprezentantů</i> .....	65
<i>Tabulka 9: Analýza variabilních nákladů</i> .....	65
<i>Tabulka 10: Analýza fixních nákladů</i> .....	66
<i>Tabulka 11: Analýza vstupních investičních nákladů</i> .....	67
<i>Tabulka 12: Analýza bodu zvratu</i> .....	67
<i>Tabulka 13: Analýza doby návratnosti investice</i> .....	68
<i>Tabulka 14: Zhodnocení investice pomocí metody čisté současné hodnoty</i> .....	69
<i>Tabulka 15: Identifikace silných stránek projektu (vlastní zpracování)</i> .....	70
<i>Tabulka 16: Identifikace slabých stránek projektu (vlastní zpracování)</i> .....	71
<i>Tabulka 17: Identifikace příležitostí projektu (vlastní zpracování)</i> .....	72
<i>Tabulka 18: Identifikace hrozeb projektu (vlastní zpracování)</i> .....	73
<i>Tabulka 19: Kvantifikované vyjádření SWOT analýzy (vlastní zpracování)</i> .....	74

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P1: Odpisový plán strojů a zařízení
- Příloha PII: Definice reprezentantů prodeje a tržeb
- Příloha PIII: Definice variabilních a fixních nákladů
- Příloha PIV: Finanční plán a jeho plnění (2013-2015)
- Příloha PV: Výkaz zisku a ztráty (2013-2015)
- Příloha PVI: Zjednodušená rozvaha (2013-2015)



## PŘÍLOHA P I: ODPISOVÝ PLÁN STROJŮ A ZAŘÍZENÍ

Odepisování chladicí vitríny				
vstupní cena				67 000
odpisová skupina				2
způsob odepisování				rovnoměrně
počet let odepisování				5
Období	Vstupní cena (CZK Brutto)	Odpis (CZK)	Oprávky (CZK)	Zůstatková cena (CZK Netto)
2013	67 000	7 370	7 370	59 630
2014		14 908	22 278	44 723
2015		14 908	37 185	29 815
2016		14 908	52 093	14 908
2017		14 908	67 000	0

Odepisování chladicí a mrazicí skříně				
vstupní cena				76 500
odpisová skupina				2
způsob odepisování				rovnoměrně
počet let odepisování				5
Období	Vstupní cena (CZK Brutto)	Odpis (CZK)	Oprávky (CZK)	Zůstatková cena (CZK Netto)
2013	76 500	8 415	8 415	68 085
2014		17 021	25 436	51 064
2015		17 021	42 458	34 043
2016		17 021	59 479	17 021
2017		17 021	76 500	0

Odepisování pákového kávovaru				
vstupní cena				110 000
odpisová skupina				2
způsob odepisování				rovnoměrně
počet let odepisování				5
Období	Vstupní cena (CZK Brutto)	Odpis (CZK)	Oprávky (CZK)	Zůstatková cena (CZK Netto)
2013	110 000	12 100	12 100	97 900
2014		24 475	36 575	73 425
2015		24 475	61 050	48 950
2016		24 475	85 525	24 475
2017		24 475	110 000	0

Odepisování myčky nádobí				
vstupní cena				48 000
odpisová skupina				2
způsob odepisování				rovnoměrně
počet let odepisování				5
Období	Vstupní cena (CZK Brutto)	Odpis (CZK)	Oprávky (CZK)	Zůstatková cena (CZK Netto)
2013	48 000	5 280	5 280	42 720
2014		10 680	15 960	32 040
2015		10 680	26 640	21 360
2016		10 680	37 320	10 680
2017		10 680	48 000	0

## PŘÍLOHA P II: DEFINICE REPREZENTANTŮ PRODEJE A TRŽEB

Měsíc od zahájení podnikání		*měsíc = 20 pracovních dní			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem 2013	Celkem 2014	Celkem 2015
Reprezentant	Koef. významnosti	Počet ks / den	Počet ks / rok	Prodejní cena včetně DPH	Počet prodaných produktů (ks)															
Káva A	0,40	150	75 660	52		3 000	3 630	5 400	6 480	6 840	7 800	7 800	7 800	8 100	7 290	6 480	5 040	75 660	81 713	89 884
Káva B	0,35	130	65 572	57		2 600	3 146	4 680	5 616	5 928	6 760	6 760	6 760	7 020	6 318	5 616	4 368	65 572	70 818	77 900
Káva C	0,25	110	55 484	59		2 200	2 662	3 960	4 752	5 016	5 720	5 720	5 720	5 940	5 346	4 752	3 696	55 484	59 923	65 915
<b>Káva X (průměr) - pro kalkulece</b>	<b>1,00</b>	<b>133</b>	<b>67 085</b>	<b>56</b>		<b>2 660</b>	<b>3 219</b>	<b>4 788</b>	<b>5 746</b>	<b>6 065</b>	<b>6 916</b>	<b>6 916</b>	<b>6 916</b>	<b>7 182</b>	<b>6 464</b>	<b>5 746</b>	<b>4 469</b>	<b>67 085</b>	<b>72 452</b>	<b>79 697</b>
<b>Doplňkové výrobky X (průměr) - pro kalkulece</b>		<b>15</b>	<b>7 566</b>	<b>250</b>		<b>300</b>	<b>363</b>	<b>540</b>	<b>648</b>	<b>684</b>	<b>780</b>	<b>780</b>	<b>780</b>	<b>810</b>	<b>729</b>	<b>648</b>	<b>504</b>	<b>7 566</b>	<b>8 171</b>	<b>8 988</b>
koef. sezonnosti						1,00	1,10	1,50	1,80	1,90	2,00	2,00	2,00	2,00	1,80	1,60	1,20			
koef. nárůstu						1,00	1,10	1,20	1,20	1,20	1,30	1,30	1,30	1,35	1,35	1,35	1,40			
růst výnosů (ks)																			8%	10%

Měsíc od zahájení podnikání		*měsíc = 20 pracovních dní			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem 2013	Celkem 2014	Celkem 2015
Reprezentant	Koef. významnosti	Prodejní cena včetně DPH			Počet prodaných produktů (ks)															
Káva A	0,40	52				156 000	188 760	280 800	336 960	355 680	405 600	405 600	405 600	421 200	379 080	336 960	262 080	3 934 320	4 249 066	4 673 972
Káva B	0,35	57				148 200	179 322	266 760	320 112	337 896	385 320	385 320	385 320	400 140	360 126	320 112	248 976	3 737 604	4 036 612	4 440 274
Káva C	0,25	59				129 800	157 058	233 640	280 368	295 944	337 480	337 480	337 480	350 460	315 414	280 368	218 064	3 273 556	3 535 440	3 888 985
<b>Káva X (průměr) - pro kalkulece</b>	<b>1,00</b>	<b>56</b>				<b>147 630</b>	<b>178 632</b>	<b>265 734</b>	<b>318 881</b>	<b>336 596</b>	<b>383 838</b>	<b>383 838</b>	<b>383 838</b>	<b>398 601</b>	<b>358 741</b>	<b>318 881</b>	<b>248 018</b>	<b>3 723 229</b>	<b>4 021 087</b>	<b>4 423 196</b>
<b>Doplňkové výrobky X (průměr) - pro kalkulece</b>		<b>250</b>				<b>75 000</b>	<b>90 750</b>	<b>135 000</b>	<b>162 000</b>	<b>171 000</b>	<b>195 000</b>	<b>195 000</b>	<b>195 000</b>	<b>202 500</b>	<b>182 250</b>	<b>162 000</b>	<b>126 000</b>	<b>1 891 500</b>	<b>2 042 820</b>	<b>2 247 102</b>
DPH na výstupu (20%)						44 526	53 876	80 147	96 176	101 519	115 768	115 768	115 768	120 220	108 198	96 176	74 804	1 122 946	1 151 218	1 156 763
<b>Tržby v daném období (bez DPH)</b>						<b>178 104</b>	<b>215 506</b>	<b>320 587</b>	<b>384 705</b>	<b>406 077</b>	<b>463 070</b>	<b>463 070</b>	<b>463 070</b>	<b>480 881</b>	<b>432 793</b>	<b>384 705</b>	<b>299 215</b>	<b>4 491 783</b>	<b>4 663 310</b>	<b>4 780 784</b>
koef. sezonnosti						1,00	1,10	1,50	1,80	1,90	2,00	2,00	2,00	2,00	1,80	1,60	1,20			
koef. nárůstu						1,00	1,10	1,20	1,20	1,20	1,30	1,30	1,30	1,35	1,35	1,35	1,40			
očekávaná míra inflace																			2%	2%
diskontní míra																			12%	12%
očekávaný růst výnosů (Kč)																			8%	10%



**PŘÍLOHA P IV: FINANČNÍ PLÁN A JEHO PLNĚNÍ (2013-2015)**

Měsíc	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem období	Celkem 1. rok (2013)	Celkem 2. rok (2014)	Celkem 3. rok (2015)
<b>Příjmy</b>	<b>Skutečnost</b>	<b>Plán</b>															
Příjmy z prodeje kávy		147 630	178 632	265 734	318 881	336 596	383 838	383 838	383 838	398 601	358 741	318 881	248 018	3 723 229	3 723 229	4 021 087	4 423 196
Příjmy z prodeje doplňkových produktů		75 000	90 750	135 000	162 000	171 000	195 000	195 000	195 000	202 500	182 250	162 000	126 000	1 891 500	1 891 500	2 042 820	2 247 102
Financování operativních činností (6 měsíců)		150 000	100 000	50 000										300 000	300 000	324 000	356 400
DPH výstup		44 526	53 876	80 147	96 176	101 519	115 768	115 768	115 768	120 220	108 198	96 176	74 804	1 122 946	1 122 946	1 212 781	1 334 060
<b>Celkem příjmy bez DPH</b>	<b>0</b>	<b>328 104</b>	<b>315 506</b>	<b>370 587</b>	<b>384 705</b>	<b>406 077</b>	<b>463 070</b>	<b>463 070</b>	<b>463 070</b>	<b>480 881</b>	<b>432 793</b>	<b>384 705</b>	<b>299 215</b>	<b>4 791 783</b>	<b>4 791 783</b>	<b>5 175 126</b>	<b>5 692 638</b>
<b>Výdaje</b>	<b>Skutečnost</b>	<b>Plán</b>															
Nákup kávy X	200 000	53 590	79 720	95 664	100 979	115 151	115 151	115 151	119 580	107 622	95 664	74 406	74 406	1 347 085	1 347 085	1 204 439	1 276 706
Nákup doplňkového sortimentu X	150 000	27 225	40 500	48 600	51 300	58 500	58 500	58 500	60 750	54 675	48 600	37 800	37 800	732 750	732 750	611 888	648 601
Mzda vedoucího provozu		26 400	26 400	26 400	26 400	26 400	26 400	26 400	26 400	26 400	26 400	26 400	26 400	316 800	316 800	332 640	352 598
Mzda obsluhujících		37 400	37 400	37 400	37 400	37 400	37 400	37 400	37 400	37 400	37 400	37 400	37 400	448 800	448 800	471 240	499 514
Pronájem prostor včetně vody, topení atp.		55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000	660 000	660 000	693 000	734 580
Franchisový poplatek	50 000	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	140 000	140 000	94 500	100 170
Pojištění majetku a odběr služeb		10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000	120 000	126 000	133 560
Náklady / výdaje marketingu	50 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	290 000	290 000	252 000	267 120
Pořízení dlouhodobého hmotného majetku	383 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	383 500	383 500	0	0
Ostatní fixní náklady / výdaje z kat. přípravných prací	135 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	135 000	135 000	0	0
Ostatní fixní náklady / výdaje z kat. realizačních prací	822 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	822 000	822 000	0	0
Ostatní fixní náklady / výdaje z kat. zabezpečení provozu	200 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200 000	200 000	0	0
Sociální a zdravotní pojištění zaměstnanci (12,5%)			7 975	7 975	7 975	7 975	7 975	7 975	7 975	7 975	7 975	7 975	7 975	87 725	87 725	92 111	97 638
Sociální a zdravotní pojištění podnikatel (34%)			21 692	21 692	21 692	21 692	21 692	21 692	21 692	21 692	21 692	21 692	21 692	238 612	238 612	250 543	265 575
Daň z příjmu fyzických osob (15%)			9 570	9 570	9 570	9 570	9 570	9 570	9 570	9 570	9 570	9 570	9 570	3 600	3 600	3 780	4 007
Splátka investice (10%)													224 050	224 050	224 050	235 253	249 368
Úrok z investice (11,5%)													257 658	257 658	257 658	270 540	286 773
Daň z příjmu právnických osob (19%)													-254 184	-254 184	-254 184	-266 893	142 054
DPH vstup	331 750	28 886	35 453	39 461	40 796	44 359	44 359	44 359	45 472	42 466	39 461	34 118	34 118	805 056	805 056	496 971	526 789
<b>Celkem výdaje bez DPH</b>	<b>1 990 500</b>	<b>266 000</b>	<b>351 211</b>	<b>379 262</b>	<b>388 612</b>	<b>413 547</b>	<b>413 547</b>	<b>413 547</b>	<b>421 339</b>	<b>400 300</b>	<b>379 262</b>	<b>341 860</b>	<b>602 548</b>	<b>4 771 036</b>	<b>4 771 036</b>	<b>2 919 563</b>	<b>3 094 737</b>
Hotovost za měsíc	-----	62 104	-35 705	-8 675	-3 908	-7 470	49 523	49 523	41 731	80 580	53 531	42 845	-303 334				
<b>Hotovost kumulovaná</b>	<b>-1 990 500</b>	<b>62 104</b>	<b>26 399</b>	<b>17 724</b>	<b>13 816</b>	<b>6 346</b>	<b>55 870</b>	<b>105 393</b>	<b>147 125</b>	<b>227 705</b>	<b>281 236</b>	<b>324 080</b>	<b>20 747</b>	<b>20 747</b>	<b>20 747</b>	<b>2 111 809</b>	<b>2 238 518</b>
<b>DPH vstup</b>														<b>805 056</b>	<b>496 971</b>	<b>526 789</b>	
<b>DPH výstup</b>														<b>1 122 946</b>	<b>1 212 781</b>	<b>1 334 060</b>	
<b>rozdíl</b>														<b>317 890</b>	<b>715 810</b>	<b>807 270</b>	

## PŘÍLOHA P V: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (2013-2015)

Položka		2013	2014	2015
A.I.	Tržby za prodej zboží	4 491 783	4 663 310	4 780 784
A.II.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2 079 835	1 919 417	1 788 243
<b>+</b>	<b>Obchodní marže</b>	<b>2 411 948</b>	<b>2 743 892</b>	<b>2 992 542</b>
B.I.	Výkonová spotřeba	1 937 000	719 839	651 744
B.I.1.	pronájem, pojištění	780 000	719 839	651 744
B.I.2.	ostatní *	1 157 000	0	0
<b>+</b>	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>474 948</b>	<b>2 024 054</b>	<b>2 340 798</b>
C.I.	Osobní náklady	1 091 937	1 049 203	1 002 925
C.I.1.	Mzdové náklady	765 600	706 549	639 711
C.I.2.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	326 337	342 654	363 213
D.I.	Odpisy dlouhodobého hmotného majetku	33 165	30 607	27 712
E.I.	Ostatní provozní náklady **	430 000	304 547	275 738
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-1 080 154</b>	<b>639 697</b>	<b>1 034 424</b>
F.I.	Výnosové úroky	0	0	0
G.I.	Nákladové úroky	257 658	270 540	286 773
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-257 658</b>	<b>-270 540</b>	<b>-286 773</b>
H.I.	Daň z příjmů za běžnou činnost (19%)	-254 184	70 140	142 054
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>-1 083 627</b>	<b>299 016</b>	<b>605 598</b>
I.I.	Mimořádné výnosy	0	0	0
J.I.	Mimořádné náklady	0	0	0
K.I.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
<b>*</b>	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (EAT)</b>	<b>-1 083 627</b>	<b>299 016</b>	<b>605 598</b>
<b>****</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (EBT)</b>	<b>-1 337 812</b>	<b>369 156</b>	<b>747 651</b>

\* suma všech ostatních nákladů z činností rozhodných pro investici

\*\* franchisový poplatek, marketing

## PŘÍLOHA P VI: ZJEDNODUŠENÁ ROZVAHA (2013-2015)

Položka (CZK)		2013	2014	2015
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>2 377 457</b>	<b>3 599 983</b>	<b>3 763 125</b>
A.	Dlouhodobý majetek	498 335	431 251	364 168
A.I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>230 000</b>	<b>230 000</b>	<b>230 000</b>
A.I.1.	Zřizovací výdaje	230 000	230 000	230 000
A.II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>268 335</b>	<b>201 251</b>	<b>134 168</b>
A.II.1.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	268 335	201 251	134 168
A.III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B.	Oběžná aktiva	1 879 122	3 168 732	3 398 957
B.I.	<b>Zásoby</b>	<b>1 053 320</b>	<b>559 951</b>	<b>633 650</b>
B.I.1.	Zboží	1 053 320	559 951	633 650
B.II.	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B.III.	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>805 056</b>	<b>496 971</b>	<b>526 789</b>
B.III.1.	Stát - daňové závazky DPH	805 056	496 971	526 789
B.IV.	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>20 747</b>	<b>2 111 809</b>	<b>2 238 518</b>
B.IV.1.	Peníze a účty v bankách	20 747	2 111 809	2 238 518
C.	Časové rozlišení	0	0	0
<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>2 376 763</b>	<b>3 607 337</b>	<b>3 763 331</b>
A.	Vlastní kapitál	-853 627	529 016	835 598
A.I.	<b>Základní kapitál</b>	<b>-853 627</b>	<b>529 016</b>	<b>835 598</b>
A.I.	Základní kapitál	230 000	230 000	230 000
A.II.	Zákonný rezervní fond (10%)	0	29 902	60 560
A.III.	Interní rezervní fond (5%)	0	14 951	30 280
A.IV.	Výsledek hospodaření běž. úč. období (+-)	-1 083 627	254 164	514 758
B.	Cizí zdroje	3 230 390	3 078 321	2 927 734
B.I.	<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B.II.	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>3 230 390</b>	<b>3 078 321</b>	<b>2 927 734</b>
B.II.1.	Závazky k zaměstnancům	63 800	66 990	71 009
B.II.2.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. poj.	27 195	28 554	30 268
B.II.3.	Stát - daňové závazky DPH	1 122 946	1 212 781	1 334 060
B.II.4.	Ostatní závazky	2 016 450	1 769 995	1 492 397
C.	Časové rozlišení	0	0	0