

# Contours: Franšíza v oblasti zdravého životního stylu

Bc. Adéla Bednářová

---

Diplomová práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Adéla Bednářová**  
Osobní číslo: **M130149**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Contours: Franšíza v oblasti zdravého životního stylu**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních zdrojů a rešerši v oblasti franšizingu.
- Popište teoretická východiska podnikatelského plánu.

#### II. Praktická část

- Popište a analyzujte franšízový trh v oblasti fitness v ČR.
- Vypracujte podnikatelský plán vlastního franšízového konceptu.
- Vyhodnoťte realizovatelnost, přínosy a rizika tohoto plánu.

### Závěr


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

Seznam odborné literatury:


GERBER, Michael. Podnikatelský mýtus: Proč většina začínajících firem skončí a jak tomu předejít. Praha: Baroque Partners, 2011, 224 s. ISBN 978-80-875-24-03-9.  
KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.  
ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. Franchising : Podnikání pod cizím jménem. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009, 190 s. ISBN 978-80-7400-174-1.  
SHERMAN, Andrew. Franchising and Licensing: Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy. New York: AMACOM, 2011, 451 s. ISBN 0-8144-7222-2.  
SPINELLI, Stephen; ROSENBERG, Robert; BIRLEY Sue. Franchising: Pathway to Wealth Creation, FT Press, 2004. 223 s. ISBN 0-13-009717-9.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Vlastimil Bijota  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: 15. února 2016  
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016

  
doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
děkan



  
doc. Ing. Vlastimil Bijota, Ph.D.  
ředitel ústavu



## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

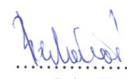
### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 11.4.2016

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

### **Abstrakt česky**

Hlavním cílem mého projektu je rozšíření franchisového konceptu v oblasti zdravého životního stylu. V diplomové práci navrhnu pobočku, která splní podmínky vstupu do franchisového řetězce Contours. Teoretická část se skládá ze dvou částí. V první části jsou představeny důležité pojmy, historie, legislativa, výhody a nevýhody této moderní formy podnikání. Druhá část je zaměřena na sestavení podnikatelského plánu, který je nezbytnou součástí k začátku podnikání. V praktické části je vypracován podnikatelský plán na konkrétní franchisovou firmu, včetně finanční, marketingové a rizikové analýzy. Výsledkem projektu je potvrdit nebo vyvrátit, zda je založení podniků reálné či nikoliv.

**Klíčová slova:**franchising, podnikatelský plán, založení podniku, fitness, finanční plán, marketingový plán, SWOT analýza, analýza rizik

## **ABSTRACT**

### **Abstrakt ve světovém jazyce**

The main goal of my project is to extend the franchise concept of a healthy life-style. In my work, I will propose an extension that meets the conditions to franchise Contours. The theoretical part consists of two parts. The first part introduces important concepts, history, legislation, advantages and disadvantages of this modern form of entrepreneurship. The second part focuses on the build business plan, which is an essential component to start a business. In the practical part of the drawn-financing business plan on a particular franchise company, including financial, marketing and risk analysis. The result of the project is to confirm or disprove whether the establishment of a corporate real or not.

**Keywords:**Franchising, Business plan, Establishing a business, Fitness, Financial plan, Marketing plan, SWOT analysis, Risk analysis

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Mgr. Vlastimilu Bijotoviza odborné rady, cen-  
né připomínky a především za vstřícnost, kterými přispěl k vypracování této diplomové  
práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
1.1 HISTORIE FRANCHISINGU .....	12
1.2 FRANCHISING V ČR.....	13
1.3 AKTUÁLNÍ STAV FRANCHISINGU NA SLOVENSKU .....	15
1.4 DEFINICE FRANCHISINGU .....	15
1.4.1 Základní terminologie .....	16
1.4.2 Charakteristické znaky .....	16
1.4.3 Druhy franchisingu.....	17
1.5 VÝHODY FRANCHISINGU .....	19
1.5.1 Makroekonomické výhody.....	20
1.6 NEVÝHODY FRANCHISINGU .....	21
1.7 ZALOŽENÍ FRANCHISOVÉHO PODNIKU .....	23
1.7.1 Dokumentace a manuál .....	24
1.8 LEGISLATIVNÍ ÚPRAVA FRANCHISINGU NA SLOVENSKU .....	27
1.8.1 Franchisová smlouva.....	28
<b>2 PODNIKATELSKÝ PLÁN</b> .....	<b>33</b>
2.1 POŽADAVKY NA PODNIKATELSKÝ PLÁN .....	33
2.2 CHARAKTERISTIKA FIRMY A JEJÍ CÍLE.....	34
2.3 ANALÝZA TRHU.....	35
2.3.1 Podpůrné analýzy .....	36
2.4 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ .....	38
2.5 MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....	38
2.6 FINANČNÍ PLÁN .....	39
2.7 ANALÝZA RIZIK.....	40
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>41</b>
<b>3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI CONTOURS</b> .....	<b>42</b>
3.1.1 Aktuální problémy rozvoje franchisingu na Slovensku .....	44
3.2 URČENÍ CÍLOVÉ SKUPINY ZÁKAZNÍKŮ .....	44
LOKALITA	45
<b>4 STRATEGICKÁ ANALÝZA EXTERNÍCH A INTERNÍCH FAKTORŮ FITNESS CONTOURS</b> .....	<b>46</b>
4.1 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL .....	46
4.2 OČEKÁVANÝ VÝVOJ HLAVNÍCH FAKTORŮ PRO FIRMU NA ZÁKLADĚ SLEPT ANALÝZY.....	49
<b>5 NÁVRH VYBAVENÍ FITNESS CENTRA</b> .....	<b>52</b>
5.1 NAVRHOVANÁ NABÍDKA SLUŽEB V SOULADU S KONCEPTEM FRANŠÍZY .....	52
5.2 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ .....	54
<b>6 MARKETINGOVÁ STRATEGIE FITNESS CONTOURS</b> .....	<b>57</b>

6.1	MARKETINGOVÁ MIX .....	57
<b>7</b>	<b>FINANČNÍ PLÁN FITNESS CONTOURS.....</b>	<b>60</b>
7.1	FINANČNÍ PREDIKCE PRO PRVNÍ 3 MĚSÍCE.....	60
7.2	HOSPODAŘENÍ POBOČKY NA JEDEN MĚSÍC.....	62
7.3	CHARAKTERISTIKA ROČNÍCH NÁKLADŮ .....	65
7.4	VÝKONOVÁ SPOTŘEBA .....	66
<b>8.</b>	<b>SOUHRNNÁ SWOT ANALÝZA POBOČKY SPOLEČNOSTI CONTOURS .....</b>	<b>72</b>
<b>9</b>	<b>ANALÝZA RIZIK .....</b>	<b>74</b>
<b>ZÁVĚR</b>	<b>.....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>.....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>.....</b>	<b>79</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>.....</b>	<b>80</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>.....</b>	<b>81</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>.....</b>	<b>82</b>



## ÚVOD

Popularita franchisingu v České republice stále vzrůstá. Tento systém podnikání funguje v ČR od roku 1991 a každým rokem se na trhu objevuje víc a víc franchisových konceptů. Franchising už dávno není českými podnikateli opomíjen. Rozhodla jsem se pro franchising v oblasti zdravého životního stylu, konkrétněji fitness pro ženy. Současná situace na trhu nahrává značkám z oblasti péče o tělo a zdraví.

Předmětem mé diplomové práce je zpracování podnikatelského plánu na základě franchisové licence, a sice založení další pobočky fitness pro ženy Contours. Moje volba padla na Slovensko, konkrétně na Bratislavu. V průběhu shromažďování informací jsem dospěla k názoru, že jsou kapacity Contours v ČR naplněny.

Jednou z nejdůležitějších věcí pro rozjetí podnikání je správně zvolená oblast působení. Zdravý životní styl považuji ve společnosti za vysoce aktuální téma. Lidé jsou v dnešní době ochotni investovat do svého zdraví, ať už jde o pohyb či potraviny. Hlavním motivem pro založení firmy by neměly být pouze finance. Ve vlastním podnikání se totiž hraje o mnohem více než jen o peníze. Umění spočívá v tom, že vybudujeme firmu, která se zabývá opravdu podstatnými záležitostmi, čímž zdraví a zdravé tělo bezesporu je. Kladný vztah ke zvolené oblasti je podmínkou, neboť naše volba bude ovlivňovat náš život roky.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části své práce se budu za pomoci metody literární rešerše zabývat samotným konceptem franchisingu a podnikatelským plánem. V kapitole věnované franchisingu vymezím historii, základní pojmy, principy fungování tohoto systému prodeje, jeho výhody a nevýhody, právní úpravu atd. Zmíním se i o aktuální situaci franchisingového podnikání na Slovensku a v České republice. Další část teorie je věnována podnikatelskému plánu a jeho struktuře. Po teoretickém úvodu do problematiky se práce zaměří na její aplikaci v praxi.

V praktické části bude navržena vzorová nová pobočka, na základě podnikatelského plánu, pobočka, která bude splňovat podmínky pro vstup do franchisového řetězce Contours. Podnikatelský záměr přinese potřebné informace o reálnosti celého projektu. Nejprve představím záměr a cíle Contours. Poté bude následovat kompletní představení projektu, zahrnující personální zajištění, návrh posilovny, marketingový plán, finanční rozpočet a analýza rizik, spojených s tímto projektem. Práce se zakládá na pravdivých informacích, aby mohla v budoucnu posloužit jako podklad pro rozhodnutí, zda do projektu investovat či nikoliv.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem mého projektu je rozšíření franchisového konceptu Contours na Slovensku. Nová pobočka bude splňovat podmínky pro vstup do franchisového řetězce a bude rentabilní pro mě, jako majitelku firmy.

Teoretická část se skládá ze dvou částí. Cílem je provedení literární rešerše v oblasti franchisingu a dále jsou popsány náležitosti podnikatelského plánu. Teoretická část je zpracována na základě rešerše české i zahraniční literatury.

V praktické části je představen podnikatelský koncept Contours, základní cíle a poslání firmy. K vypracování jsou použity interní dokumenty a manuál konceptu Contours. Poté je na základě PEST analýzy provedena analýza makroprostředí a pomocí Porterovy analýzy pěti sil je provedena oborová analýza, tedy analýza mikroprostředí firmy. Součástí analytické části je také podrobný návrh vybavení fitness pobočky a její personální zajištění. Nejčastějším způsobem vyhodnocování dat, bylo grafické a tabulkové znázornění. V další části se zabývám marketingovou strategií a určením marketingového mixu firmy Contours. V této souvislosti marketingová strategie vychází z toho, jak je nastavena franšizová smlouva a její řešení pro konkrétní pobočky.

Pomocí finančního plánu určím finanční zdroje, které budou použity pro založení pobočky fitness Contours. Podle součtu v jednotlivých výdajových skupinách, zjistíme celkovou potřebu počátečního kapitálu. Na základě této predikce je možné stanovit pravděpodobnou návštěvnost pobočky fitness Contours a formulovat plánované náklady, stejně jako plánované tržby z poskytovaných produktů a služeb fitness Contours. Výpočty provedu ve třech variantách - optimistické, střední a pesimistické.

Další kapitola je věnovaná SWOT analýze, kdy na základě doposud zjištěných výsledků vymezím silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro firmu Contours. Závěrem zhodnotím potenciální rizika a reálnost celého projektu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1. Úvod do problematiky franchisingu

### 1.1 Historie franchisingu

Pojem franchise se používalo již v období středověku ve Francii, ale příliš toho nevyprávěl o jeho dnešním významu. Až v druhé polovině 19. století a začátkem 20. století se stal pojem franchising marketingovým nástrojem pro šíření výrobků a zkvalitnění služeb.

K průkopníkům franchisingu patřily Spojené státy americké, přesněji americká společnost Singer Sewing Machine Company, která vytvořila odbytový řetězec šicích strojů. Systém spočíval v prodejní síti nezávislých prodejců, kteří poskytovali opravy šicích strojů a prodávali náhradní díly. Společnost byla inspirací pro řadu amerických firem, které dále používali franchising, například při prodeji pohonných hmot a nealkoholických nápojů. Rozvoj franchisingu byl ovlivněn ekonomickou situací v zemi. Pro podnikatele bylo poněkud snadné získat půjčku na zaběhnutý podnikatelský systém.

Za zakladatele moderního franchisingu jsou považováni bratři McDonallové. Zpočátku byla restaurace McDonald malou, nenápadnou restaurací, nabízející rychlá a jednoduchá jídla, která byla připravována na hromadných linkách. Personál byl oblečen do stejných uniforem a před restaurací se rozléhalo obrovské parkoviště. Jídlo bylo levné, rychlé a chutné. Vše se změnilo příchodem Raye Croca do restaurace. Byl natolik tímto konceptem osloven, že nabídl bratrům McDonallovým smlouvu. Smlouva představovala povolení provozování dalších restaurací tohoto typu. Za toto právo nabídl bratrům 0,5% z celkových hrubých tržeb.

V roce 1955 otevřel RayCroc svou první restauraci. V dalších letech vzniklo dalších 288 restaurací a v roce 1973 bylo již na celosvětových trzích 2500 restaurací McDonald. Franchising představoval způsob, který představuje jedinečnou možnost pro podnikatele založit si vlastní podnik, který je již na trhu zaběhnutý. Procento neúspěchu franchisingových firem bylo ve srovnání s podniky jednotlivců velmi nízké.

Během 60. let 20. století byl zaznamenán prudký nárůst franchisingu. Mnoho franchisorů se začalo soustředit také na pronikání do cizích zemí.

V 70. a 80. letech získal franchising celosvětový význam. Podnikatelé si oblíbili způsob podnikání prostřednictvím osvědčených postupů a metod. Franchising umožňoval začínajícím podnikatelům minimalizovat riziko neúspěchu. (Štensová, 2002, s.2)

V současnosti našel franchising své uplatnění v různých formách, téměř na všech kontinentech. Objevují se nové formy franchisingu, jako je multifranchising, což je expanze prostřednictvím diverzifikace. Největší počet franchise najdeme v USA, Kanadě, Francii a Japonsku.

## 1.2 Franchising v ČR

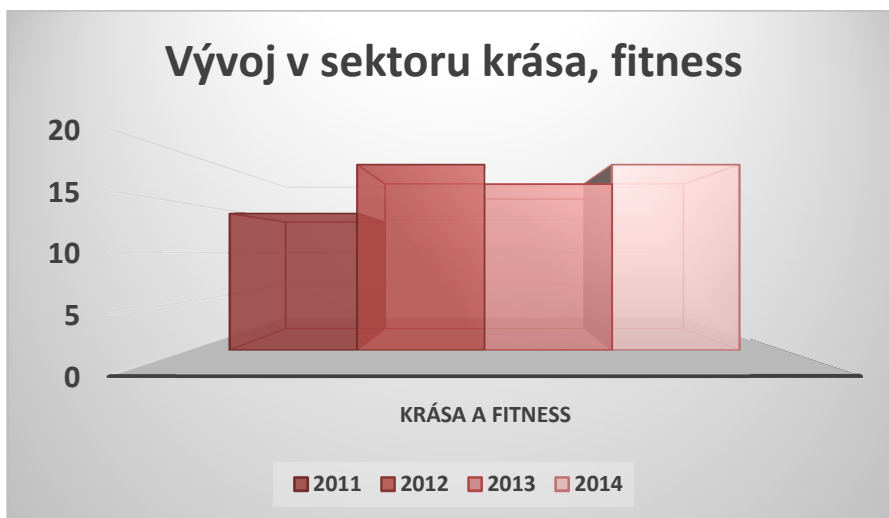
Do České republiky se tato forma podnikání dostala později, začátkem 90. let 20. století. Jednalo se o franchisy známých restaurací rychlého občerstvení, jako již zmiňovaný McDonald's. Franchising se zpočátku rozvíjel v České republice pomalu. Důvodem byla, kromě nízké znalosti franchisového podnikání a nedostatečné nabídky poradenských služeb, také nedůvěra na straně českých podnikatelů k této metodě podnikání.

V roce 1993 byla v České republice založena Česká asociace franchisingu, což patří k důležitému mezníku, který příznivě ovlivnil vývoj franchisingu v ČR. Jejím cílem bylo přispívat k rozvoji franchisingu, seznámit občany a potenciální zájemce s franchisingem a vytvářet tak vhodné podmínky na našem trhu. Asociace franchisingu sdružuje tuzemské i zahraniční franchisové systémy.

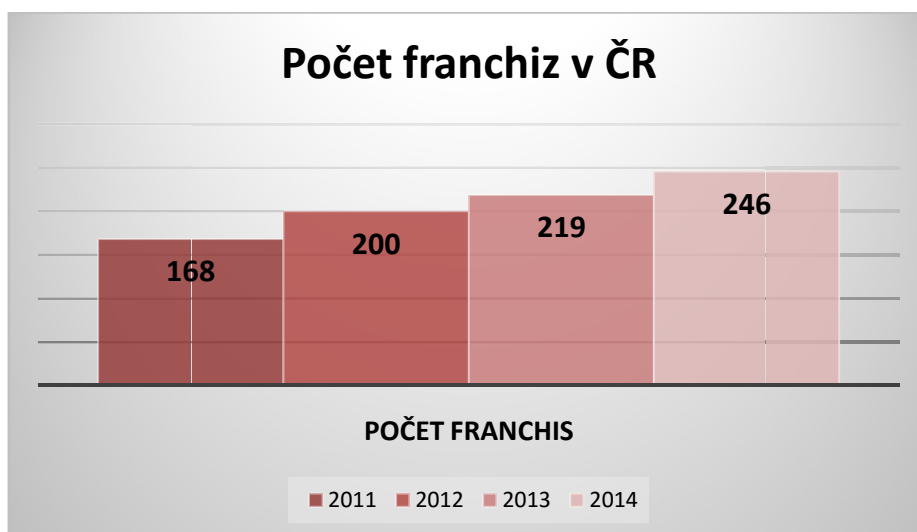
Franchising se dostal do podvědomí českých podnikatelů a je používán v mnoha odvětvích: samoobsluhy, rozvozy potravin, čerpací stanice, realitní kanceláře a pojišťovny, kosmetické a kadeřnické salony, fitness, zdravý životní styl, farmacie, autoškoly, poštovní doručovací služby atd. (Řezníčková, 2009,s.4)

V současné době franchising působí ve všech oborech a využívají jej především podnikatelské subjekty z řad malých a středních podnikatelů. Podnikatelé se nadále vracejí k zavedeným značkám, které jsou již na trhu úspěšné. Nynější situace na trhu nahrává značkám z oblasti zdravého životního stylu.

Na obr. 1. můžeme vidět růst, co se počtu konceptů v daných kategoriích týče. Počet neroste skokově, ale pozvolna, což značí dozrávání trhu v této oblasti. Od roku 2011 prorazilo na český trh dalších pět franchisových konceptů z oblasti zdravého životního stylu.

*Obr.1 Vývoj sektoru fitness (Franchising s.34, 2015)*

Z obr. 2. můžeme vyčíst, že počet franchisových poboček v České republice každým rokem roste. V roce 2014 byl zaznamenán velký růst franšíz, jelikož i velké firmy začaly využívat výhod franchisingu. Franchising pro ně může znamenat expanzi, nový trend, novou strategii. Do budoucna lze předpokládat další příliv zahraničních značek. Franchisový trh není zdaleka nasycen, stále je zde místo pro další nové a originální koncepty.

*Obr. 2. Počet franchisových systémů v ČR (Franchising s.12, 2015)*

### 1.3 Aktuální stav franchisingu na Slovensku

Na Slovensku působí v současnosti přes 120 franšízových konceptů, přibližně čtvrtina z nich má slovenský původ. Ve srovnání s vyspělými evropskými zeměmi, kde převládají domácí koncepty, je u nás tento stav obrácený. Dobrou zprávou však je, že franchising jako odbytový marketingový systém a metoda podnikání se začíná pomalu etablovat na české podnikatelské sféře a existuje zde velký potenciál pro růst. Kromě toho se na slovenský trh připravuje vstoupit kolem třiceti dalších zahraničních franšízových konceptů.

Pokud bychom se podívali na jednotlivé oblasti, ve kterých franšízové koncepty na Slovensku působí, tak nemůžeme přehlédnout rozšířenou síť fastfoodů (například McDonald's). Významné postavení má také oblast zdravé výživy a fitness (například UPDATE, nebo nyní i Contours), ale i prodej potravin (například COOP Jednota), kosmetiky (například Yves Rocher), oblečení (například Cropptown), sportovních potřeb (například EXIsport), mobilních operátorů (např. O2) či dokonce realitních agentur (například RE / MAX).

Pokud bychom to měli shrnout a vyjádřit procentní podle jednotlivých segmentů působení, tak přibližně 43% franšízových konceptů působí v oblasti obchodu, 33% v poskytování služeb a 24% v gastronomii. Toto je vyjádřeno následně i graficky níže. Současným trendem je rozšiřování franchisingu do oblastí, jako je například péče o děti a seniory, zdravotní péče, wellness, výuka cizích jazyků, dále oblast bankovníctví a pojišťovnictví. Velký potenciál má také fitness a poradenství v oblasti fitness a nutriční poradenství. (Slovenská Franchisingová asociácia, © 2007 – 2016)

### 1.4 Definice franchisingu

S franchisingem se setkáváme prakticky denně. V literatuře najdeme mnoho definic franchisingu. Díky různým formám franchisingu a rozdílným legislativám států, neexistuje jednotný výklad pojmu.

Velmi zjednodušeně řečeno, je franchising **podnikání pod cizím jménem**.

Podle Řezníčkové (2009) je nejlépe zpracovaná definice Německým franchisovým svazem:

„Franchising je vertikálně - kooperativně organizovaný odbytový systém právně samostatných podnikatelů na bázi smluvních dlouhodobých závazků. Tento systém vstupuje na trh jednotně a vytváří se prostřednictvím vzájemného plnění partnerů patřících do jednoho systému a kontrolním systémem.“

#### 1.4.1 Základní terminologie

*franchising*- podnikatelská koncepce, licence, právo užívat za poplatek podnikatelský nápad jiného podnikatele s využitím jeho know-how

*franchisor* - subjekt, jež poskytuje licenci. Je zpravidla vlastníkem obchodní firmy, ochranné známky, služeb nebo technologií, které jsou již v praxi osvědčené. Vyvinul jednotnou obchodní metodu, kterou je schopen poskytnout k užívání.

*franchisant*- subjekt, jež přijímá licenci. Samostatný podnikatelský subjekt, vystupující vlastním jménem a na vlastní účet.

*franchisingová smlouva* - smlouva, upravující vztah mezi oběma stranami, tvoří právní základ, má dlouhodobá charakter

*franchisová síť, řetězec* - spojení poskytovatele a všech jeho příjemců

*master franchisant* - hlavní příjemce

*master franchisingová smlouva* - předmětem smlouvy je oprávnění master franchisanta, uzavírat s jednotlivými franchisantyfranchisingové smlouvy

*franchisový balík* - souhrn práv a povinností, vyplívajících z daného franchisového konceptu, pro franchisanta(Řezníčková,2009,s.6)

#### 1.4.2 Charakteristické znaky

Důležitým faktorem franchisingu je neustálá spolupráce podnikatelských subjektů, přičemž každý z nich do společného podnikání vkládá své silné stránky. Každý člen franchisingového řetězce má právní **a podnikatelskou samostatnost**. Příjematel podniká svým jménem, na vlastní riziko, do společnosti vkládá vlastní kapitál.



Poskytovatel postoupí svá práva, obchodní jméno, zkušenosti na trhu a ostatní know-how za úplatu, současně má však právo řídit a kontrolovat franchisingový systém.

Jedná se o **dlouhodobou a intenzivní smluvní spolupráci**. Příjematel se zavazuje poskytovat služby či prodávat výrobky jménem poskytovatele značky. Společnost musí být prezentována jednotně, například stejné uniformy, totožné barvy provozovny. Má jednotné vnitřní i vnější vybavení, stejnou úroveň cen a sortiment služeb. Musí být zachována **celková image společnosti**.

Franchisingovou smlouvou se příjematel zavazuje vyplácet poplatky poskytovateli podle předchozí domluvy.

Poplatky mohou mít **tři podoby**:

1. jednorázový poplatek za vstup do franchisového řetězce
2. pravidelné poplatky za využívání licence
3. ostatní dohodnuté poplatky (Štensová, 2002, s.2)

### 1.4.3 Druhy franchisingu

Franchising, můžeme podle Řezníčkové (2009), dělit **podle několika hledisek**:

#### **Historické hledisko**

Zahrnuje starší typ franchisingu, **tzv. výrobní franchising**, který dával franchisantovi právo na prodej určitých výrobků. Franchisant obdržel od franchisora návod na výrobní postup daného výrobku.

Další možností je podnikání na klíč, které bylo zárukou ověřeného podnikatelského nápadu (převážně v sektoru služeb). V dnešní době častější formou franchisingu.

#### **Předmět franchisingu**

**Průmyslový franchising** - zaměřený na výrobu výrobků, které musí být vyráběny přesně podle specifikace franchisora

**Distribuční franchising**- zaměřený na prodej výrobků, pod jménem franchisora v souladu se zavedenými obchodními metodami

**Franchising služeb** - předmětem podnikání je poskytování služeb pod jménem franchisora v souladu se zavedenými a fungujícím obchodními stylem

**Velkoobchodní franchising** - podnikání probíhá na velkoobchodní úrovni, franchisant má právo distribuovat výrobky pouze maloobchodníkům, nikoli koncovým zákazníkům

**Osoba franchisanta**

- a) fyzickými osobami
- b) právnickými osobami
- c) smíšený

**Vertikální členění**

- a) **Jednostupňový franchising- subfranchising**, kdy franchisor poskytuje franchisantovi možnost poskytnout právo i dalším franchisantům,
- b) **Vícetupňový franchising**, kde existuje více úrovní franchisantů

**Vztahy ke třetím osobám**

- a) **Master-franchising** je formou subfranchisingu, franchisor poskytuje franchisantovi právo poskytovat franchising dalším franchisantům. Franchisant se stává quazifranchisorem, i když s omezenými oprávněními, které musí být smluvně vymezené.
- b) **Jednoduchý franchising**, ve kterém franchisant není oprávněn poskytnout franchizu dalším franchisantům. Toto jednání by mohlo vést k prozrazení důležitých informací o systému.

**Hledisko teritoriální**

- a) **Národní franchising**, který má rozsah na úrovni totožného státu franchisora i franchisanta.
- b) **Mezinárodní franchising**, franchisa je poskytována do cizího státu.

**Exkluzivita výrobků**

- a) **minifranchising**, který se používá u exkluzivních, luxusních výrobků pro malý okruh spotřebitelů. Franchisor poskytuje právo prodeje exkluzivních výrobků na předem určené území, speciální franchisový sortiment, reklamní materiál, vstupní kapitálový vklad, dodržování předepsaných cen a zřízení prodejen
- b) **franchising běžného sortimentu výrobků** (Řezníčková, 2009, s. 10)

## 1.5 Výhody franchisingu

Každá ze zúčastněných stran se snaží minimalizovat nevýhody franchisingu. Podle mého názoru by jednání měla vždy skončit výsledkem výhra-výhra. U franchisingu platí, že je co je výhodné pro franchisora je také většinou žádoucí u franchisanta. Proto by obě strany měly sledovat také společné cíle.

Mezi tyto cíle můžeme řadit:

- výhodnější pozice na trhu
- nižší náklady
- reálnější finanční hospodaření
- promyšlená organizace řízení

### Výhody pro franchisora:

- ✓ rozšíření dalších poboček, pokrytí větší části trhu
- ✓ rozdělení trhu rovnoměrným způsobem, aby nedocházelo ke konkurenčním bojům mezi jednotlivými franchisanty
- ✓ nižší náklady na otevírání nových poboček
- ✓ získávání pravidelných příjmů z poskytnutí franchizy, které dále může franchisor využívat pro rozvoj a výzkum
- ✓ řízení a kontrola prodeje výrobku nebo služeb na vysoké úrovni
- ✓ na základě uzavřených smluv s franchisantem má franchisor výhradně zajištěn odbyt svých výrobků/služeb
- ✓ tím, že vstupují na veřejnost franchisor a franchisant pod stejným jménem a ochrannou známkou, posilují růst značky a image společnosti
- ✓ při poskytnutí licence franchisantovi dochází ke zvýšení výrobní síly
- ✓ franchisor se podílí na personálním zajištění podniku, je nápomocen při výběrovém řízení zaměstnanců (Řezníčková, 2009, s.15)

### Výhoda pro franchisanta

- ✓ nižší riziko z podnikání
- ✓ poskytování služeb/výrobků, které jsou již trhem přijaté a osvědčené
- ✓ vyřízení franchizy je poměrně rychlou záležitostí
- ✓ franchisant získává právo na předem osvědčenou marketinovou koncepci

- ✓ franchisingová koncepce obsahuje aktuální knowhow a každý franchisant je zaučován individuálním vzdělávacím tréninkem
- ✓ franchisor poskytuje cenné rady a zakládá si na intenzivní komunikaci
- ✓ franchisor poskytuje školení personálu bezplatně, případně vytváří plán vzdělávání zaměstnanců
- ✓ franchisant podniká pod chráněným obchodním jménem a ochrannou známkou
- ✓ náklady jsou optimalizovány, což vede k vyšším příjmům franchisanta
- ✓ předem stanovený sortiment zboží/služeb
- ✓ ceny stanovené franchisorem
- ✓ zapojení do vytvořeného systému zásobování, což zajišťuje franchisantovi obrátové, nákupní a výdajové výhody
- ✓ podíl na výsledcích průzkumu trhu
- ✓ franchisant profituje z akcí franchisora, mezi akce na podporu prodeje můžeme řadit reklamu, semináře, veletrhy, firemní akce, články v novinách, atd.
- ✓ franchisor poskytuje daňové a účetní poradenství
- ✓ vysoká kreditní schopnost, banky ochotně poskytují úvěry na založení ověřené a známé společnosti
- ✓ franchisant je schopen rychleji splácet
- ✓ na franchisanta nejsou vytvářeny tak silné konkurenční tlaky(Řezníčková, 2009,s.17)

### 1.5.1 Makroekonomické výhody

Franchising je prospěšný nejen pro poskytovatele a příjematele, ale pro celé hospodářství a ekonomiku dané země. Je zdrojem mnoha pracovních míst ve stabilní společnosti. Pružně reaguje na změny a vytváří nové pracovní příležitosti.

Urychluje restrukturalizaci hospodářství, čímž optimalizuje chod firmy a docílí tím vyššího zisku společnosti. Lidské a podnikové faktory jsou využity hospodárně. Produktivita práce je na vyšší úrovni, vztahy mezi zaměstnanci jsou intenzivnější. Podle mé zkušenosti musím s tímto tvrzením souhlasit. V každém franchisovém řetězci, který jsem doposud měla možnost navštívit, byly zaměstnanci velmi ochotní a milí.

Díky tomu, že je marketingová strategie založená na regionální akvizici, lze franchising provozovat i v malých městech. Výrobky a služby, které jsou nabízeny formou franchisingu

gu, se vyznačují vysokou kvalitou a jsou chráněny ochrannou známkou. Napomáhají tak ke zvýšení životní úrovně obyvatelstva. (Řezníčková, 2009, s.18)

Mnoho lidí si myslí, že vlastnit franchizu znamená mít hodně peněz bez velkého úsilí. To je ovšem velký omyl. Od začátku do konce musí franchisant pro svůj profit hodně obětovat. Musí akceptovat pevně stanovené základy i u těch nejúspěšnějších franchiz. Musí být připraven na dlouhé hodiny tvrdé práce, a také do určité míry očekávat zklamání ze stran svých zaměstnanců. Rozsah tohoto zklamání bude v závislosti na schopnosti podnikatele vybrat a vést správné lidi.

Jedna věc je velmi důležitá a podstatná. Pokud má franchisor zájem pouze o Vaše peníze a nemá zájem dále zhodnotit Vaše podnikání, nezaměřuje se na Váš potenciál, potom je s franchisorem něco špatně.

Ještě před tím než se s vybraným franchisorem setkáte, odpovězte si na otázky typu:

- Zvládnete trávit hodně času pryč od rodiny?
- Sdílí vaše rodina stejné nadšení pro podnikání? Užíval/a byste si práci, pokud by se rodina stala Vašimi zaměstnanci?
- Baví Vás práce s ostatními?
- Máte potřebný charakter a vlastnosti k vedení vlastního podniku?
- Máte dostatečný finanční kapitál? Můžete se stát finanční obětí?
- Jste citově připravený na dlouhé a náročné hodiny v práci?

Pokud jste stále přesvědčeni, že je franchising pro Vás to pravé, posuďte své silné stránky a slabosti v pozici budoucího franchisanta. (Erwin J. Keup, 2012, s.32)

## 1.6 Nevýhody franchisingu

Za nevýhody franchisingu považuje M.Řezníčková(2009):

- ❖ obchodní koncept je fixní a hotový
- ❖ nejsou možné dílčí změny
- ❖ musí být brán zřetel i na zájmy jiných členů franchisového systému
- ❖ franchisant je v roli přízpůsobitele nastaveným podmínkám
- ❖ franchisor zná všechna důležitá data a informace
- ❖ mezi franchisorem a franchisantem existuje velká transparentnost

- ❖ možnost vzniku nadřízených a podřízených pozic, franchisor může mít snahu o řízení franchisanta

### **Nevýhody pro franchisora**

- ❖ omezená míra kontrolování činnosti franchisanta
- ❖ může nastat situace, kdy se bude franchisant snažit prosadit i své názory, prodej svých výrobků, poskytování vlastních služeb, franchisor se může dostat pod jistý nátlak
- ❖ nekompromisní a striktní dodržování pravidel podnikání stanovených ve franchisingové smlouvě
- ❖ franchisant se může postupem času stát velkou konkurencí pro franchisora, proti tomuto jednání by však mělo sloužit ujednání ve smlouvě, které zakazuje franchisantovi konkurenční jednání po dobu určenou ve smlouvě
- ❖ snaha franchisanta o osamostatnění
- ❖ nebezpečí poškození dobrého jména firmy, díky nezodpovědnému chování franchisanta
- ❖ nedodržování kvality a standardu společnosti franchisantem

### **Nevýhody pro franchisanta**

- ❖ neustálá kontrola vlastní činnosti ze strany franchisora
- ❖ žádná možnost kreativity, vlastních podnikatelských nápadů a názorů
- ❖ nemůže získat větší podíl na trhu, než jaký mu je vymezen franchisingovou smlouvou
- ❖ vysoké vstupní investice, kapitálová návratnost není zajištěna ihned
- ❖ franchisant je povinen platit franchisorovi poplatky, většinou ve formě procent ze zisku
- ❖ trvalé platby - pravidelné platby franchisorovi za image, rady, zdokonalení výrobků, průzkum trhu
- ❖ povinnost vykonávat pouze tu činnost, stanovenou ve franchisingové smlouvě
- ❖ dodržování všech pravidel podnikání, stanovených ve franchisingové smlouvě
- ❖ franchisor vlastní předkupní právo koupit si prodejnu zpět, pokud by ji franchisant měl v úmyslu prodat
- ❖ pevně stanovený odbyt výrobků a služeb

- ❖ dělení zisku s franchisorem
- ❖ nebezpečí poškození dobrého jména firmy, díky nezodpovědnému chování franchisora

## 1.7 Založení franchisového podniku

Franchisový podnik je zakládán dvěma základními způsoby:

- ✓ Franchisor již od začátku svého podnikání vytváří franchisový podnik.
- ✓ Franchisor nejprve vytvoří svůj vlastní podnik a posléze ho pomocí franchisingu rozšíří. (častější forma)

Podstatným aspektem při budování franchisového vztahu je vytvoření, co nejjednodušších a nejsrozumitelnějších systémů podnikání a jeho řádné vysvětlení a popis jednotlivých prolínajících se činností. Řízení podniku by mělo být jednoduché i pro začínající podnikatele.

Většina franchisových firem je chráněna ochrannou známkou, která vyjadřuje osobitost a vlastní charakter dané franchisy. **Ochranná známka** může zahrnovat písmena, číslice, kresby, obaly výrobku, slova, popřípadě kombinace všeho. Musí být snadno vyslovitelná, srozumitelná, dobře zapamatovatelná, jednoduchá a vhodně přeložena i do cizích jazyků.

Franchisor se přesvědčí o fungování podniku prostřednictvím pilotních provozů ve svých podnicích. V praxi tak vyzkouší svoji podnikatelskou myšlenku po dobu 1 roku. Tuto dobu je možné prodloužit. Ukončení pilotního provozu by nemělo být předčasné, neboť je potřeba opravdu dopodrobna vyzkoušet osvědčení podniku v praxi, tak aby mohl být franchisový koncept předán dalšímu uživateli. Franchisor by měl vést podrobnou evidenci o pilotním provozu a získané zkušenosti promítnout do provozní příručky.

Pilotní provoz by měl podle M.Řezníčkové (2009) **splňovat následující cíle:**

- posouzení životaschopnosti a konkurenceschopnosti v praxi
- definování slabých míst, problémů
- zjistit potřebné vnější a vnitřní vybavení podniku
- stanovit otevírací dobu podniku

- stanovit marketingovou strategii
- určit a upravit systém kontroly, administrativu, účetnictví
- stanovit rámcový obsah provozní příručky
- lokalizovat provozovnu

### 1.7.1 Dokumentace a manuál

Úspěch každého úspěšného franchisového programu spočívá v dodržování předepsaného systému, který zajišťuje kontrolu kvality a soudržnost celé franchisové sítě.

Správa tohoto systému vyžaduje efektivní a komplexní dokumentaci, která musí být poskytnuta ke každé franchise, a to jak na začátku obchodních vztahů tak i průběžně.

#### **Dokumentace pro řádnou správu franšízové systému zahrnuje:**

- Prohlášení o firemní filozofii, politice a obecných pravidel provozu
- Důvěrné operace a postupy, manuály
- Lokalizování trhu, marketing, public relations
- Volba místa, interiérový design, ochranná známka, vybavení
- Pokyny pro zachování finanční záznamů a podávání zpráv
- Kontrola kvality a inspekční zprávy

V závislosti na povaze činnosti poskytovatele licence, mohou být výše uvedené položky kombinovány a tvořit tak manuál pro příjemce franchisy. Tento manuál neboli příručka je srdcem a duší franchisingu, je zdrojem pro franchisanta, jak postupovat v případě franchisorovi nepřítomnosti. Mnoho začínajících franchisorů zažívá velké obtíže ve snaze připravit správný návod. Pokud není franchisor schopen řádně zdokumentovat a sdělit kritické kroky, je franchisa odsouzená k neúspěchu. Franchisor by měl přijmout dostupné počítačové a komunikační technologie na podporu franchizy. Například zpřístupnění nabyvateli franšizy své manuály pomocí Intranetu, posílání aktualizací, zpráv prostřednictvím e-mailu. (Sherman, 2011, s.48)



Předtím, než se rozhodneme napsat **manuál franchizy** si musíme uvědomit:

1. Provozní příručka je živý dokument. Jeho obsah bude **vyvíjet a měnit**. Ujistěte se, že máte na tuto úroveň flexibility povolení ve smlouvě.
2. Vzhledem k tomu, že je nevyhnutelné, že se franchisový systém bude vyvíjet, manuál by měl být připravován ve formátu, který je **uživatelsky přívětivý a snadno se aktualizuje**.
3. Text příručky by měl být napsán na **úrovni čtení střední školy** a měl by předpokládat, že franchisant je pravděpodobně **úplný nováček ve svém odvětví**. Složitě, technické, a těžko ovladatelné manuály budou ignorovány majiteli licencí, a to způsobí zhroucení kontroly kvality v celém systému.
4. Nevynechejte žádný bod ve franchisovém systému. Vše v rozpětí od založení podniku, postupů pro přípravu produktů/služeb, disciplíny zaměstnanců musí být v manuálu zahrnuty. **Komplexnost manuálu** poskytuje určitou úroveň právní ochrany.
5. Příručka by měla **předvídat a odpovídat** na nejčastěji kladené otázky franchisantů.
6. Nezapomeňte, že manuál je důvěrný dokument, který je považován za **obchodní tajemství** podle práva duševního vlastnictví. Manuál má být vyvinut pro ochranu a péči každého franchisanta a jeho zaměstnance.
7. Snažte se vyhnout tomu, aby se z manuálu stal strategický business plán. Příručka by měla sloužit především k **učení, jak provádět základní úkoly** (Sherman, 2011, s.52)

Příprava komplexní provozní příručky, je opravdu umění. Musí být věnována vysoká pozornost detailům. Obsah manuálu u každé konkrétní organizace se bude lišit. Například manuál franchizy rychlého občerstvení bude mít podrobnější popis přípravy pokrmů, kontroly zásob atd.

A kdo vůbec takový manuál připravuje? Nejlepším řešením je zpracování manažerským týmem za pomoci opravdu zkušené poradenské firmy. V případě, že je manuál napsán pouze managementem poskytovatele franšizy, je zde vysoká pravděpodobnost, že kritické oblasti mohou být vynechány. Na druhou stranu, pokud je příručka připravena pouze konzultantem bez řádného vstupu franchisora, potom konečný produkt může být jen obecná a skutečně nereflektuje provozní faktory úspěchu. Dobře plánovaný franchising bude zahrnovat celou řadu systémových norem, tréninkové metody, provozní příručky, vnitřní politiku a postupy, aby byl vytvořen základ pro kontrolu kvality. Systém, který neprosazuje účinné řízení kvality, nemá šanci přežít na konkurenčním trhu. Tím, že budeme prosazovat

standardy kontroly kvality franšízy, nejenom zajišťuje jednotnost kvality, ale také splňuje povinnosti uložené

zákonem pro majitele ochranné známky. Dodržování standardů kontroly kvality vyžaduje vzájemný respekt mezi franchisorem a všech jeho franchisantů. Franchisant musí pochopit, že standardy jsou v nejlepším zájmu všech franchisantů v síti.

Systémové normy, které jsou předepsané v provozní příručce, jsou považovány za součást franšízové dohody v rámci smluvního práva.

### **Systémové normy předepisují podle A.Shermana (2011), mimo jiné:**

- požadované a schválené produkty a služby, které budou nabídnuty, prodávány
- způsob, jakým franchisant může nabízet a prodávat tyto produkty a služby (včetně přípravy produktů, skladování, manipulace a balicí postupy)
- požadovaný obraz a vzhled zařízení, vozidel a zaměstnanců
- určené a schválené dodavatele a schvalovací postupy dodavatelů a kritéria
- typy, modely a značky požadovaných provozních aktiv (včetně vybavení, značky, vybavení, nábytek a vozidel) a zásoby (včetně složky potravin, balení, a podobně)
- použití a zobrazení obchodních značek
- prodej, marketing, reklamní a propagační programy, materiály a prostředky, které používají v těchto programech
- podmínky prodeje a dodání zboží
- počet zaměstnanců a školení
- dny a hodiny provozu
- účast v oblasti výzkumu trhu a testování produktů a služeb, rozvojové programy
- platební a počítačové systémy
- oznamovací povinnost
- požadavky na pojištění
- ostatní provozní pravidla

Tyto standardy, které franchisor realizuje na začátku a schopnost prosadit tyto normy v rámci celého systému, obvykle určí úspěch franchisového systému. Je nezbytné, aby byly normy systému sděleny franchisantům v dobře organizované a srozumitelné formě.

Zřejmé dilema ze seznamu shora uvedeného je, že mnohé z těchto norem systému jsou pohyblivé cíle. Mohou se změnit technologie a tržní podmínky, nové konkurenční podmínky, změna územní politiky. Franchisor musí být schopen na tyto změny reagovat a modifikovat systémové normy. Změny v systému je třeba považovat za pozitivní vývoj formátu podniku, ne jako zátěž. V případě, že se změna týká nových produktů a služeb, je nezbytné ujistit franchisanty, že byl proveden adekvátní průzkum trhu rozvoje těchto nových konceptů.

## 1.8 Legislativní úprava franchisingu na Slovensku

Z hlediska právní definice lze obecně franchising stručně charakterizovat jako marketingový systém distribuce a metodu podnikání. Prakticky všechny známé definice se však soustřeďují pouze na jeho popis jako systému prodeje zboží a formalizaci jeho obsahu v tzv. know-how. Etický kodex franchisingu řeší i povinnosti franchisora a franchisanta, též povinné náležitosti franchisingové smlouvy a jmenuje etické minimum franchisingového podnikání.

Žádná definice však podrobněji nepopisuje franchising jako metodu a předmět podnikání, tedy jak standardní obchodní vztah mezi poskytovatelem franchisingu (franchisorem) a uživatelem franchisingu (franchisantům) za účelem dosažení zisku pro poskytovatele. Tento aspekt franchisingu dosud neřeší ani slovenské obchodní právo a franchising jako metodu a předmět podnikání (živnost) v právních normách neformalizuje a ani nepoužívá.

Obchodní vztah v právní rovině stanoví zpravidla obchodní smlouva. Obchodní smlouva formuluje skutečnost, na jejímž základě vzniká obchodní závazkový vztah upravený obchodním zákoníkem. Franchisingová smlouva je ale tzv. nepojmenovanou smlouvou, což znamená, že není jako smluvní typ upravena v Obchodním ani v občanském zákoníku. Její základní schéma ale přitom připomíná náležitosti nájemní smlouvy, kterou pronajímatel přenechává za dohodnutou odměnu nájemci "věc", aby ji dočasně užíval nebo z ní bral i užítky. (Slovenská Franchisingová asociácia, © 2007 – 2016)

### 1.8.1 Franchisová smlouva

V případě franchisingové smlouvy se při srovnání se smlouvou o nájmu jeví franchisor (poskytovatel franšizy) jako pronajímatel a franchisant (uživatel franšizy) jako nájemce. Pronajímání "věcí" je v takovém případě určité konkrétní vyspecifikovány duševní vlastnictví - "know-how", které se prezentuje jako celostní franšizový koncept. Různé formy a druhy franšizových poplatků se mohou přirovnat k nájemnému poplatku v nájemní smlouvě. Nájemní smlouvu upravuje občanský zákoník v paragrafech §663 - §723 a nájemní smlouvu na automobil Obchodní zákoník v paragrafu §630 a následujících. Náležitosti franchisingové smlouvy, ale neupravuje žádná závazná právní norma.

Smlouva, na jejímž základě jedna smluvní strana poskytuje druhé smluvní straně souhlas k používání určitého předmětu práva duševního vlastnictví, je pojmenována jako licenční smlouva. Licenční smlouva je upravena nejen v zákoně č. 513/1999 Sb. obchodní zákoník (dále jen ObchZ), ale její úpravu lze nalézt také v jiných právních předpisech. Právní úprava licenční smlouvy je obsažena i v zákoně č. 618/2003 Sb. autorský zákon, který upravuje licenční smlouvu použitelnou ve věcech autorského práva a práv souvisejících s právem autorským. Uvedenou právní úpravu však nelze použít na oblast průmyslových práv.

Právě v oblasti práv průmyslového vlastnictví se používá Licenční smlouva upravena obchodním zákoníkem, který ji upravuje v § 508 až § 515. Tato úprava však neodpovídá náležitostem, obsahu a účelu standardní franchisingové smlouvy a nemůže ji nahradit. Proto se při nasmlouvání franšizy společně a současně s franšizové dohody zpravidla podepisuje i Licenční smlouva na právo franchisanta užívat ochrannou známku (logo) konceptu franchisora. Licenční smlouva na právo používat ochrannou známku svým obsahem ani účelem také nenahrazuje franchisingovou smlouvu (částečně ji může doplňovat).

Kromě toho účinnost licenční smlouvy (v případě licence na právo používat ochrannou známku) je vázána na její registraci smlouvy v zvláštním rejstříku (§ 509 odst. 1 ObchZ) na Úřadu průmyslového vlastnictví ČR. Franšizových smlouva žádné povinnosti registrace nepodléhá. Konkrétní náležitosti franchisingové smlouvy uvádí Evropský kodex etiky franchisingu. Je závazný pro všechny národní asociace, které jsou členy Evropské franchisingové federace a návazně pro členy těchto asociací. (Slovenská Franchisingová asociácia, © 2007 – 2016)

Slovenská franšizová asociace má tyto principy ve svých Stanovách a jejich dodržování vyžaduje iu svých řádných členů - poskytovatelů franšizových konceptů.

**A.** Franchisová smlouva **musí být v souladu se zákony** dané země, zákony evropských společenství a současným Evropským kodexem etiky franchisingu.

**B.** Smlouva musí **vyjadřovat zájmy** členů franchisové sítě ohledně právní ochrany i průmyslového a intelektuálního majetku franchisora a v udržení jednotného vzhledu i renomé franchisové sítě. Všechny dohody a ustanovení týkající se franchisových vztahů by měly být vyhotoveny v **úředním jazyce** země, ve které se nachází sídlo individuálního franchisanta nebo přeložené do tohoto jazyka překladatelem. Podepsané smlouvy se bez odkladu předávají franchisantovi.

**C.** Franchisová smlouva musí přesně určovat práva a povinnosti stran a všechny ostatní podmínky spolupráce.

**D.** Nezbytné minimum podmínek smlouvy by mělo vypadat následovně:

- oprávnění uděleno franchisorovi;
- oprávnění udělené franchisantovi ;
- výrobky nebo služby, které mají být dodávány franchisantovi;
- povinnosti franchisora;
- povinnosti franchisanta;
- platební podmínky franchisanta;
- dobu platnosti smlouvy, které by mělo být dostatečně dlouhé, aby umožnilo franchisantům zhodnotit jejich počáteční, specificky franchisovou investici;
- podmínky, za kterých může dojít k prodloužení smlouvy;
- podmínky, za nichž individuální franchisant může prodat nebo převést právní nárok k franchisové podniku a eventuálně předkupní právo franchisora v této oblasti;
- ustanovení, vztahující se k použití franchisorových typických znaků, jména firmy, ochranné značky, servisní značky, firemního štítu, loga nebo jiných zvláštních identifikačních znaků;
- právo franchisora k přizpůsobení franchisového systému novým nebo změněným podmínkám
- ustanovení týkající se zrušení smlouvy;

- ustanovení o okamžitém vrácení všech materiálních a nemateriálních prostředků a právních hodnot, které jsou vlastnictvím franchisora, po ukončení smlouvy.

Členství franšizového konceptu a jeho poskytovatele ve SFA garantuje, že jde o podnikatelský koncept (a subjekt poskytovatele), který je v souladu s etickým kodexem Evropské franchisingové federace a je poskytován za standardních podmínek evropské legislativy, za oboustranně vyvážených a přiměřených podmínek. Platí to ale i naopak a možná i to je důvod, proč některé koncepty (subjekty) o členství ve SFA zájem nemají. Nesplňují (nebo nemají zájem splnit) podmínky etického kodexu EFF.

Pro zvýšení transparentnosti a posílení důvěryhodnosti i právní jistoty mezi poskytovatelem a uživatelem franchisingu a tedy i pro zkvalitnění a zvýšení kvality podnikatelského prostředí se jeví jako vhodné zformalizovat franchisingovou smlouvu v legislativě jako pojmenovanou smlouvu s ustanovením minima její podmínek a případně převzít i osvědčený model předmluvní informační povinnosti. Zásadním problémem posouzení poskytování franchisingu jako podnikatelské činnosti je ustanovení zvláštního předmětu podnikání, který by ho formalizoval v rámci Živnostenského zákona. Tento živnost definuje jako soustavou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku. Uvedená kritéria franchising jako metoda a předmět podnikání bezzbytku plní. Je třeba si uvědomit, že v případě poskytování franšizy jde o soustavou činnost franchisora - poskytnutí formalizovaného duševního vlastnictví ve formě franchisingového konceptu - provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku (formou placení franšizových poplatků).

Zásadním problémem posouzení poskytování franchisingu jako podnikatelské činnosti je ustanovení zvláštního předmětu podnikání, který by ho formalizoval v rámci Živnostenského zákona. Tento živnost definuje jako soustavou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku. Uvedená kritéria franchising jako metoda a předmět podnikání bezzbytku plní. Je třeba si uvědomit, že v případě poskytování franšizy jde o soustavou činnost franchisora - poskytnutí formalizovaného duševního vlastnictví ve formě franchisingového konceptu - provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku (formou placení franšizových poplatků). (Slovenská Franchisingová asociácia, © 2007 – 2016)

Živnostenský zákon obsahuje pozitivní a negativní vymezení živností. Stanoví také obecné podmínky a zvláštní podmínky provozování regulovaných, čili řemeslných nebo vázaných živností. Také zřetelně určuje - a to je negativní vymezení - které činnosti nejsou živností, nebo jinak řečeno, které jsou vyloučeny z působnosti živnostenského zákona. Poskytování franchisingu není uvedeno v seznamu činností, které nejsou živností. Poskytování franchisingu se tedy jeví jako podnikatelská činnost, která splňuje kritéria samostané živnosti a tudíž měla by být také zvlášť uvedena v předmětu činnosti (ve výpisu z obchodního rejstříku) poskytovatele franšízy (franchisora). Pokud by byla franšízové dohody formalizována jako pojmenovaná obchodní smlouva v rámci Obchodního zákoníku, mohlo by se jednat o vázanou (regulovanou) živnost, v jejímž rámci by autorizaci (zvláštnímu předpisu) podléhaly vyspecifikovány povinné podmínky pro poskytovatele, které by zajistily přiměřené podmínky poskytování franšízy.

V současnosti neexistuje na Slovensku žádný předpis, který by přesně pojmenovávat a upravoval franšízové smlouvy. Franšízových smlouva představuje kombinaci několika smluvních typů. Lze v ní najít zejména prvky licenční smlouvy k předmětům průmyslového vlastnictví a nájemní smlouvy. Na Slovensku se proto tyto smlouvy uzavírají ve smyslu § 269 odst. 2 zákona č. 513/1991 Sb. Obchodního zákoníku, podle kterého smluvní strany mohou uzavřít i takovou smlouvu, která v tomto předpisu není upravena.

Při této příležitosti je vhodné zmínit i Slovenskou franchisingovou asociaci (SFA), která je již 20 let jediným oficiálním centrem pro franchisingové podnikání na Slovensku. Jejím obsahem fungování je množství aktivit, např. konzultace, semináře, odborné poradenství, publikační činnost atd. Významnou činností České franchisingové asociace je, že soustřeďuje nabídku franšízových konceptů a zprostředkovává jejich zájemcům. S ohledem na zájem a nutnost založení franšízy v rámci SR v Bratislavě se v následující kapitole zaměříme na právní úpravu podnikání formou franchisingu. (Slovenská Franchisingová asociácia, © 2007 – 2016)

Značky a koncepty renomovaných zahraničních i domácích poskytovatelů franšízy, které jsou u nás úspěšné, dělají franchisingu ve veřejnosti dobré jméno a přispívají k jeho popularizaci. Označení podnikatelského projektu jako "franšízový" se dnes již všeobecně vnímá jako záruka kvality ověřeného know-how, dlouhodobé ekonomické efektivity a nižšího

podnikatelského rizika uživatele franchisingové licence. Někteří "podnikatelé" se však dobré jméno franchisingu pokoušejí zneužít a schovávají pod tento pojem formálně podobné ale principiálně odlišné modely podnikání, např. víceúrovňovou distribuci (multilevel marketing), zda pyramidové struktury např. na principu tzv. letadla. Vidina rychlého zisku také inspiruje některých podnikatelů k co nejrychlejší expanzi franšízových provozoven prodejem svých licencí, přičemž nabízejí zájemcům ještě nehotové a řádně neověřené podnikatelský projekt bez následné podpory. Nezkušený podnikatel, který při sjednávání podmínek franchisingové smlouvy od neseriózního poskytovatele franšízy nespolupracuje se zkušeným právníkem nebo franchisingovým poradcem, často uzavře nevyváženou a nevýhodnou smlouvu, která může v kritických situacích pro franchisanta zapříčinit fatální existenční problémy. Je proto důležité, aby franchising, jako metoda podnikání, získala formalizovaný rámec a vytvořilo se tak optimální prostředí pro zdravý rozvoj tohoto segmentu podnikání. (Slovenská Franchisingová asociácia, © 2007 – 2016)



## 2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

V této kapitole uvedu teoretický základ pro tvorbu podnikatelského plánu. Pro sestavení podnikatelského plánu existují obecné principy i obecná kritéria pro jeho hodnocení. Podnikatelský plán je písemný dokument, zpracovaný podnikatelem, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti. Tento dokument je slouží jako základ pro vlastní řízení a kontrolu firmy. Značný význam má však i pro externí uživatele zvláště tehdy, pokud chceme využít financování projektu pomocí cizího kapitálu.

Podle autorů Vebr a Srpová (2004), můžeme podnikatelský plán chápat jako autoatlas, který by nám měl usnadnit odpovědi na otázky typu: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme. Podnikatelský plán je nástrojem budoucnosti, přítomnosti, ale i budoucnosti. Porovnáním našeho záměru s dosaženými skutečnostmi získáme informace o naplnění cílů či naopak, zda došlo k odchylkám. Podnikatelský plán nám poskytuje zpětnou vazbu při jeho plnění.

### 2.1 Požadavky na podnikatelský plán

Podnikatelský plán je posuzován a hodnocen investory, které musí náš nápad zaujmout, ohromit a především přesvědčit o správně zvolené investici. Jak jsem již zmiňovala podnikatelský plán má své obecné principy a požadavky k jeho sestavení. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může významně podpořit získání potřebného kapitálu.

#### Požadavky na podnikatelský plán:

- ✓ stručný, přehledný a srozumitelný pro čtenáře
- ✓ ukázat výhodu daného produktu či služby pro zákazníka, spotřebitele
- ✓ nebýt příliš optimistický ani pesimistický
- ✓ pravdivost uváděných údajů, reálnost
- ✓ orientace na budoucnost
- ✓ nezakrývat slabá místa a respektování rizik projektu
- ✓ upozornit na konkurenční výhody projektu
- ✓ kvalitní zpracování i po formální stránce

## 2.2 Charakteristika firmy a její cíle

V této části podnikatelského plánu by měla být představena minulost firmy, její přítomnost i budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií jejich dosažení.

**Historie firmy** zachycující její činnost od založení, dosažené úspěchy firmy, rozvoj, právní formu a oblast podnikání, vědeckotechnický pokrok vývoj finanční situace, vývoj na trhu a výsledky podnikatelské činnosti atd.

Důležitá je **charakteristika služeb**, produktů, které budeme nabízet. Je třeba specifikovat jejich vlastnosti, dobu životnosti, fázi vývoje, kdo je, či bude jejich uživatelem, jaké výhody budou plynout z používání našich služeb. Náš výrobek nebo služba musí mít konkurenční výhodu.

Definujeme sledované **cíle firmy**, sledovanou vizi.

**Strategické cíle** jsou základní cíle firmy, kterých se firma snaží dosáhnout na základě realizace podnikatelského plánu.

**Specifické cíle** se týkají jednotlivých oblastí firmy, ke kterým patří uspokojení zákazníka – poptávky, konkurenceschopnost, inovace, efektivnost, rozvoj organizace, prestiž, společenské postavení firmy atd.

Cíle musí být reálné a konkrétní, doba stanovení v období 2 - 5 let. Stručně můžeme tyto cíle popsat jako **SMART**.(Fotr, 2005, s.309)

- S – *specific, specifické*
- M – *measurable, měřitelné*
- A – *achievable, dosažitelné*
- R – *realistic, reálné*
- T – *timed, termínované*

Např: *Do 3 let bude mít firma Contours 50 poboček v ČR.*

*Do 5 let bude firma Contours expandovat i do Polska.*

## 2.3 Analýza trhu

Existence trhu, jež bude mít zájem o naše produkty je základním kamenem realizace podnikatelského plánu. Na základě analýzy trhu a oblasti podnikání musíme existenci těchto potenciálních trhů prokázat. Tato analýza by měla ukázat, zda se náš plán ubírá správným směrem a zda najdeme na trhu uplatnění. Analýza trhu je jedním ze základních marketingových kroků.

V podnikatelském plánu nás bude zajímat celkový trh a cílový trh. Nejprve určíme celkový trh, který zobrazuje všechny možnosti využití našeho produktu. Naše služba se však nebude specializovat na tento celkový trh, jelikož ne pro všechny bude splňovat požadavky. Pro některé zákazníky může být náš produkt / služba cenově nedostupný nebo ho budou považovat za méně kvalitní. Čím lépe se nám podaří charakterizovat cílový trh, tím větší je pro nás šance přizpůsobit se přáním a potřebám zákazníků. (Srpková, 2011, s. 20)

Cílový trh vymežíme charakteristickými znaky:

**Cílový zákazník má:**

1. z produktu / služby **užitek**
2. **snadný přístup** k produktu / službě
3. je ochoten za produkt / službu **zaplatit**

Pokud definujeme cílový trh špatně, dojde v podnikatelském plánu k jeho přecenění nebo podcenění. Potencionální zákazníky je nutné rozdělit do jednotlivých skupin, tzv. segmentovat. Trh lze segmentovat např. podle požadavků zákazníků na cenu, kvalitu, oblast působení, nákupního chování atd. Z těchto segmentů vybere jeden nebo více, které jsou pro nás nejzajímavější. Tyto segmenty budou tvořit náš cílový trh.

Abychom mohli našeho cílového zákazníka co nejpřesněji definovat, položme si následující otázky: (Fotr, Souček, 2005 s. 35)

*Co se nakupuje na trhu?*

*Proč se to kupuje?*

*Jaké jsou motivy zákazníku ke koupi?*

*Kdo je kupující?*

*Kdo rozhoduje o nákupech?*

*Kdy se produkt / služba nakupuje a kolik se ho nakupuje?*

*Kde se uskutečňují nákupy?*

Podpůrné analýzy, které budou použity v diplomové práci, najdeme v samostatné kapitole.

### 2.3.1 Podpůrné analýzy

#### 1. Analýza makroprostředí

##### SLEPT analýza

SLEPT analýza bývá označována jako analýza změn okolí a případné dopady změn na náš projekt. Je orientována na budoucnost.

SLEPT analýza se zaměřuje na legislativní a hospodářské změny z hlediska politiky, technologie, politicko-ekonomického vývoje, vývoje devizových kurzů a situace na finančních trzích. Při zpracování SLEPT analýzy klademe důraz na reálné hrozby a příležitosti.

Nyní si postupně rozebereme jednotlivá písmena SLEPT analýzy.

Sociální faktory, kde je rozhodující trh práce – cena práce, míra nezaměstnanosti, dále vybrané demografické ukazatele, velikost populace, vliv odborů, životní úroveň atd.

Legislativní oblast je určena zákony např.: obchodní právo, legislativní omezení, daňové zákony, funkčnost soudu, autorská práva atd.

Ekonomická oblast je charakterizována makroekonomickými ukazateli – míra inflace, úroková míra, výše HDP, platební bilance.

Politická oblast se zaměřuje na politické trendy a vývoje podnikání poslední doby. Je ovlivněna řadou faktorů jako stabilitou vlády, politickou stranou u moci, zahraniční konflikty atd.

Technologická oblast zahrnuje technologický výzkum a pokrok, nové vynálezy v dané oblasti.

#### 2. Analýza mikroprostředí

##### Porterova analýza pěti sil

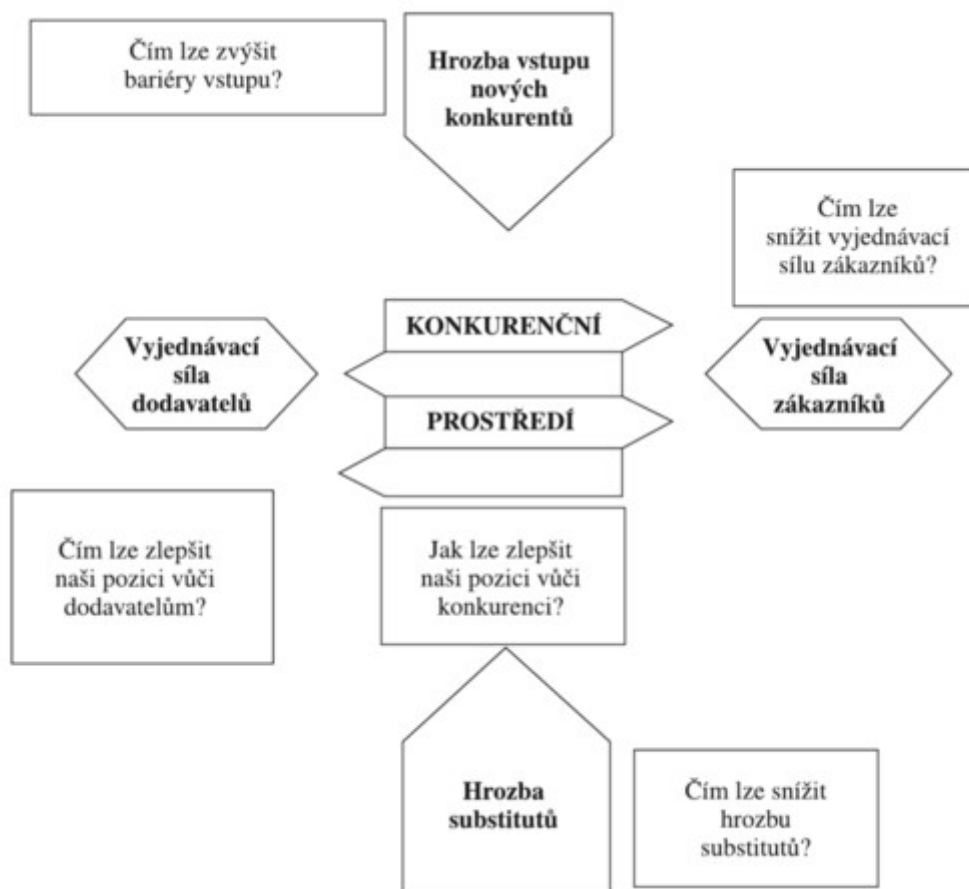
Porterova analýza slouží především, jako nástroj pro zmapování konkurence a rizik, v odvětví v němž podniká. Výsledkem je nalezení hrozeb a příležitostí, jež mohou pozici firmy zhoršit případně zlepšit.

Konkurenční strategie firmy je určována působením následujících **pěti sil**:

- 1) Vyjednávací síla zákazníků

- 2) Vyjednávací síla dodavatelů
- 3) Hrozba vstupu nových konkurentů
- 4) Hrozbou substitutů
- 5) Rivalita firem působících na trhu

Obr. 3 Porterův model pěti sil (Hanzelková, 2013, s.68)



### SWOT analýza

SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb identifikuje schopnost firmy vyrovnat se se změnami, které nastávají v prostředí.

Analýza silných a slabých stránek **SW** se týká vnitřního prostředí firmy a určují se pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů.

Příležitosti a hrozby OT přicházejí z vnitřního i vnějšího, tedy z makroprostředí (politicko – právní, ekonomické, technologické, kulturní) i mikroprostředí (dodavatelé, odběratelé, zákazníci, konkurence). (Jakubíková, 2008, s.103)

Obr. 4.SWOT analýza (Jakubíková, 2008, s.103)

<p><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

## 2.4 Personální zajištění

Tato část podnikatelského plánu by měla sloužit k popisu klíčových osobností ve firmě. Obvykle se uvádí u těchto klíčových zaměstnanců jejich věk, dosažené vzdělání a dosavadní zkušenosti v daném oboru a jejich přínos do budoucna pro naši firmu.

Dále by měla obsahovat organizační schéma a politiku odměňování pracovníků včetně jejich platového ohodnocení. Aby podnikatelský záměr bylo možné úspěšně zrealizovat, je nutné zajistit potřebné pracovní síly, které pro danou činnost vyhovují svou kvalifikací, svými dovednostmi, znalostmi a zkušenostmi.

## 2.5 Marketingová strategie

### Marketingový mix

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů. Zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku. Mezi základní prvky marketingového mixu patří:

produkt (*product*), cena (*price*), podpora prodeje (*promotion*) a distribuce (*place*) jinak označovány také 4P. Všechny tyto složky jsou mezi sebou navzájem propojeny. Stanovení jejich optimální kombinace vychází z charakteristik daného trhu a zvolené strategie. (Kotler, 2007, s. 70)

### **Produkt**

Produkt nebo v našem případě nabízené služby musí najít své uplatnění na trhu. Zahrnuje veškeré služby a produkty, které firma nabízí na trhu. Zahrnuje služby, fyzické předměty, místa, organizace, atd.

### **Cena**

Suma, kterou zákazníci zaplatí za náš produkt. Jinými slovy jsou to náklady, které zákazníkům vznikají, pokud si vyberou zrovna náš produkt.

### **Podpora prodeje**

Podpora prodeje jinak nazývána komunikační politika, zahrnuje činnosti, které se snaží přesvědčit zákazníky o nákupu našeho produktu, vyzdvihují jeho přednosti. Mezi nejznámější formu podpory prodeje patří reklama.

### **Distribuce**

Zahrnuje aktivity firmy, které zpřístupňují produkt cílovým zákazníkům. Např. doprava, zásobování, sortiment, umístění, distribuční kanály.

## **2.6 Finanční plán**

Finanční plán tvoří jednu z nejdůležitějších a zároveň nejnáročnějších složek podnikatelského plánu. Finanční plánování by mělo vyplynout ze strategických cílů firmy.

Pomocí finančního plánu určíme reálnost podnikatelského plánu. Finanční plán by měl obsahovat počáteční rozvahu, včetně zjištěné potřeby základního kapitálu. Dále musíme sestavit plán výnosů a nákladů, kde jsou zahrnuty všechny organizační složky firmy včetně marketingu, nákupu, vybavení, údržby a oprav, zvyšování kvalifikace, atd.

Podstatnou částí je také propočítání hotovostních toků (*cash flow*) a plán tržeb. Pro investory je tato část plánu důležitým faktorem. Jelikož jde zatím o neexistující podnik, je třeba vypracovat výkazy na základě odhadů. Výsledkem je vyrovnaný finanční plán, který by

měl být zároveň manuálem k řízení financí v podniku, při jeho realizaci. (Veber, 2008, s.156)

## 2.7 Analýza rizik

Riziko je spjato s možností, že dojde k události, která se bude lišit od předpokládaného stavu či vývoje. Riziko je ve firmách chápáno jako určité nebezpečí, přesněji nebezpečí vzniku nějaké ztráty a vzniku odchylek.

V dle Smejkal a Raise (2013) se v praxi můžeme setkat s různými **druhy rizik**:

- Ekonomická
- Teritoriální a politická
- Legislativní
- Předvídatelná, nepředvídatelná
- Specifická

Prvním předpokladem k vyvarování se negativních dopadů rizik je jejich analýza. Analýza rizik je soubor procesů, díky nimž definujeme hrozby pro naši firmu, určíme jejich závažnost, pravděpodobnost jejich výskytu a celkový dopad na podnikání. Kvalitní analýza rizik je podkladem pro úspěšné řízení rizik. (Smejkal, Rais, 2013, s.96)



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI CONTOURS

Společnost Contours poskytuje tzv. „fitness pro ženy, na českém trhu již 16 let. V posledních dvou letech již společnost plánuje obsadit posledních přibližně deset českých měst a dále expandovat do Slovenské republiky. Nyní se chce společnost, mimo poskytování služeb fitness také zaměřit na poskytování poradenství a služeb nutričních specialistů.

Franšíza je pojata jako místo, kde se mohou být ženy samy sebou a věnovat se sobě a svému cvičení. Toto je základem činnosti fitness center Contours. K základní nabídce patří 30 minutový trénink, který je koncipován speciálně pro ženy. Mezi poslední takto vzniklé pobočky, která vznikla na franšíze Contours, je Ostrava. U českých měst se nyní uvažuje o obsazení pobočky v Českých Budějovicích.

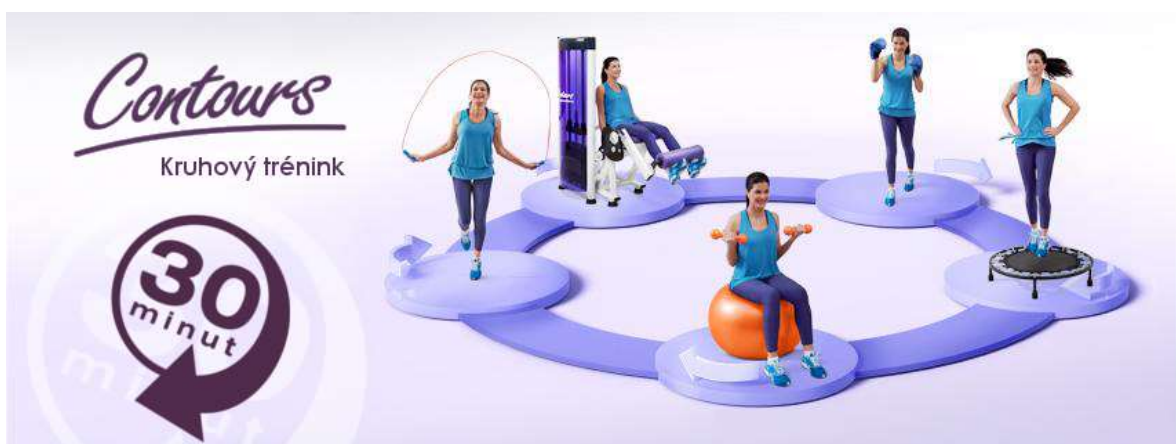
S ohledem na naplněný potenciál na českém trhu je možné spíše se zaměřit na podnikání na slovenském trhu v rámci pravidel franšízy, kde je potenciál mnohem širší a nabízí také větší možnosti, a také zde není natolik vysoké konkurenční prostředí. Z tohoto důvodu se zaměříme na založení pobočky v rámci Slovenské republiky, a to ve městě Bratislava, které je velmi dobře dostupné jak v rámci ČR, tak například také Rakouska, kdy cílem je vybudovat pobočku, která bude mít potenciál oslovit jak zákazníky v rámci Slovenské republiky, tak zahraniční zákazníky, a to například české, německé, rakouské, apod. (Fitness pro ženy Contours. © 2014)

Aktuálně má společnost 29 poboček, z nichž celých 25 je provozováno v rámci franšízové spolupráce. „*Někteří franchisanti jsou skvělí a inspirativní. Jejich postupy občas zobecníme a přeneseme na všechny,*“ toto uvádí vedení společnosti Contours a také uvádí své celkově pozitivní zkušenosti s franšízanty a uvádí také, že s některými partnery je spolupráce trochu náročnější. Nepovažují za důležité osvědčené firemní mechanismy, mezi které patří například marketingová podpora.

Stejně jako v jiných specifických oblastech služeb se i zde projevuje sezónnost. „*Silná sezona je leden, až květen,*“ například v lednu se jedná o povánoční hubnutí, případně novoroční předsevzetí a v období května se projevuje příprava na léto. I proto je vhodné založení pobočky směřovat na toto období. Návštěvnost během letních měsíců poněkud poklesne, aby se opět začala zvyšovat zhruba od půlky září, kdy za tuto dobu se již nová pobočka etabluje na slovenském trhu a v Bratislavě a okolí. (Franchising s.19, 2015)

V zahraničí je síť Contours rozšířena ve 30 zemích a nachází se v ní více než 800 poboček. V každé zemi je koncept mírně upraven v souvislosti s lokálními zvyklostmi. „Například v Singapuru fungují pobočky v některé ranní a noční hodiny bez trenérek, jen na základě otisku prstu u vstupu,“ uvádí vedení české společnosti. Jak je vidět, tak potenciál jednotlivých poboček je opravdu značný a individuální schopnosti a možnosti jednotlivých podnikatelů, kteří pobočky provozují je také velmi široký. (Franchising s.20, 2015)

Obr.5. Ukázka posilovacích strojů, (Fitness pro ženy Contours. © 2014)



Celková vstupní investice do provozovny Contours je zhruba 750 tisíc korun, v ní jsou obsaženy náklady na vstupní poplatek, pořízení strojů, vybavení pobočky nábytkem a zahajovací reklamní kampaň. Obvyklá doba návratnosti vložených prostředků se pohybuje od jednoho roku do tří let. Okolo této kalkulace budeme vycházet při našich propočtech také. Pro vhodnější názornost budou všechny ceny a kalkulace, které jsou uváděny v práci, uváděny v českých korunách, ve zkratce CZK. V práci budeme také předpokládat, že jsme již zakoupili franšizu a nyní se zaměřujeme na rozvoj a prvotní fungování samotné pobočky franšizy Contours. (Fitness pro ženy Contours. © 2014)

### 3.1.1 Aktuální problémy rozvoje franchisingu na Slovensku

Jedním z problémů limitujících rozvoj franchisového podnikání na Slovensku je nedostatečná kapitálová vybavenost podnikatelů, zejména při investičně a nákladově náročnějších konceptech a licencích. Tento problém by mohly pomoci řešit banky, které by stát podpořil samostatnými rozvojovými fondy a zárukami. Nicméně banky k tomu, aby se do financování tohoto oboru podnikání takovým způsobem pustily, by potřebovali, aby tato forma podnikání byla "uznána", tedy formalizována a garantovaná státní legislativou.

Vzhledem k tomu, že Slovenská franšízových asociace ověřuje u konceptů svých členů základní podmínky a postupy pro jejich provádění, členství konceptu v SFA dává pro zájemce o jejich užívání rámcovou garanci serióznosti a přiměřenosti podmínek předmětné franšízy a její poskytovatele. Při vstupu nových konceptů na slovenský trh doporučuje SFA využívat systémový přístup, který zásadním způsobem eliminuje riziko při zakládání, rozvoji a provozování konceptů v praxi. I když se to někdy navenek tak nejeví, dosažení úspěchu v podnikání má svá pravidla. (*Slovenská Franchisingová asociácia*, © 2007 – 2016)

## 3.2 URČENÍ CÍLOVÉ SKUPINY ZÁKAZNÍKŮ

V této souvislosti hovoříme o optimální cílové skupině, nebo skupinách zákazníků, které budou pro společnost Contours rozhodující. Pokud poznáme naše zákazníky lépe, než jakákoliv naše konkurence, bude pro nás výrazně jednodušší takové zákazníky najít. Některé zákazníky můžeme naštvat tím, že nebudeme nabízet produkt, který jim v něčem nebude vyhovovat. Je to vlastně žádoucí stav, nikdy se nelze zavděčit každému. Zaměřením na úzkou skupinu zákazníků vytvoříme produkt, do kterého se doslova zamilují. Zapojením emocí si vytvoříme stálou klientelu, která se k nám bude ráda a pravidelně vracet.

Našeho zákazníka nehodláme lákat na odpovídající a konkurenční cenu, která odpovídá prostředí hlavního města. Rádi bychom pobočky společnosti zřídili spíše v okolí Bratislavy, abychom tak podpořili trend zdravého životního stylu. Naším zákazníkem je člověk, který má kladný vztah ke sportu, je společenský a který je ochotný za vysokou kvalitu zaplatit odpovídající cenu. Jak už bylo uvedeno, tak zákazníky jsou ženy, ale i tyto je možné členit například na studentky, mladé ženy, maminky, ženy v důchodovém věku, apod. Je

nutné, aby tyto jednotlivé skupiny byly společností podpořeny a byly pro jednotlivé skupiny zákazníků zajímavé.

Lze předpokládat, že zákazník fitness centra je nekuřák, prosazuje zdravý životní styl, nebo se o něj alespoň rámcově snaží. Pro občerstvení klientek se jako vhodné jeví zřízení baru a menší restaurace se zdravým a čerstvým občerstvením.

### **Lokalita**

Přesná lokalita umístění provozovny v Bratislavě zatím není známa. Uvažuje se například umístění pobočky ve čtvrti Petržalka, apod. Při plánování umístění kavárny se zvažovaly možnosti nabytí nebytových prostor. Jsou možné tři varianty. Koupě vhodné nemovitosti a její úpravy pro potřeby podnikání. Tuto variantu jsem zamítl z důvodu vysoké finanční náročnosti. Souvislosti s výběrem lokality a nemovitosti je také nutné konzultovat s majitelem franšízy, tedy s vedením společnosti Contours. Než samotný nákup nemovitosti je spíše vhodnější nemovitost, resp. prostory k pronájmu pobočky Countours pronajmout. Navrhovaná otevírací doba pobočky je, s ohledem na charakter města, následující:

**Pracovní dny (pondělí – čtvrtek): 9.30 – 21.30 hod**

**Víkendový provoz (pátek – neděle): 10.00 – 22.30 hod**

Pracovní doba zohledňuje kompromis, který vychází jednak z rozjezdu pobočky fitness centra a jednak zohledňuje požadavky na náklady pobočky. Rozpis jednotlivých nákladů je uvedena v dalších kapitolách praktické části práce.

## 4 STRATEGICKÁ ANALÝZA EXTERNÍCH A INTERNÍCH FAKTORŮ FITNESS CONTOURS

### 4.1 Porterova analýza pěti sil

#### Vyjednávací síla zákazníků

Vzhledem k rozmachu internetových obchodů, které umožňují snadné získání zboží, a rozšiřování sortimentu u konkurenčních firem, má smluvní síla zákazníků pro naše podnikání velký význam. Proto se snažíme nabídnout přidanou hodnotu v podobě rychlosti vyřízení objednávky a dodání zboží, rychlosti kontaktu se zákazníky, pomoci při výběru vhodného zboží a kvalitním zpracováním internetových stránek, které zákazníkovi usnadňují výběr vhodného produktu. Firma nabízí přidanou hodnotu ve vstřícném prostředí pro zákazníky i úroveň služeb v této souvislosti v rámci firmy Contours. Nabídkou produktů v tomto elektronickém obchodě spočívá v nákupu vstupenek do fitness centra, nebo permanentek, nebo dárkových poukazů, kdy pak není nutné kupovat si vstupenku, nebo vstup na místě, kdy platba v hotovosti je mírně dražší, než v případě elektronického obchodu, kde jsou tyto produkty nabízeny.

#### Vyjednávací síla dodavatelů

Jediným a výhradním dodavatelem společnosti je maďarská společnost dodávající cvičební přístroje a zařízení, a to na základě exkluzivní smlouvy o spolupráci. Toto platí obecně pro všechny pobočky franšizy fitness center Contours, případně některé dílčí specializované stroje je možné, po vzájemné dohodě, dokoupit od jiných dodavatelů, ale toto výhradní zastoupení v rámci franšizy je finančně nejvýhodnější. Z tohoto důvodu se dá tvrdit, že smluvní síla dodavatele je velice vysoká a případný přechod k jinému dodavateli by znamenal úplnou obměnu nabízeného sortimentu. Proto se společnost Countours zaměřuje na dobrý odběratelsko-dodavatelský vztah zahrnující efektivní komunikaci a průběžné konzultace obchodních postupů. Tyto postupy jsou formulovány v rámci společnosti v rámci komplexního franšizového konceptu.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je reálná, jelikož podnikání v tomto odvětví a zejména prodej prostřednictvím internetového obchodu je z hlediska vstupního kapitálu nenáročný. I přesto jsou zde překážky, které komplikují vstup do odvětví. Jedná se zejména o znalost produktu a používaných technologií, znalost cílových skupin zákazníků a již zavedené obchodní vztahy se zákazníky a dodavateli. Pokud bychom uvažovali elektronický obchod, tak jeho náklady nejsou vysoké, ale vstupní náklady se pohybují okolo 750 tis. Kč za nákup franšízy, ale také další poplatky a náklady, které mohou v konečném důsledku znamenat celkové náklady ve výši dvou milionů korun. Proto v oblasti zřízení pobočky fitness centra je možné hovořit celkově o vyšších nákladech, a proto není hrozba vstupu v této souvislosti tak zásadní.

### **Hrozba substitutů**

Na trhu jsou další firmy, které poskytují podobné, nebo stejné služby. Proto je hrozba substitutů celkově vysoká v rámci daného segmentu trhu. Můžeme hovořit o tom, že slovenském trhu, resp. v okolí Bratislavy, existuje mnoho dalších firem, které poskytují fitness služby. Franšízy firmy se odlišuje ale tím, pro jaké skupiny zákazníků je určena – ženy, portfolio služeb je v podstatě totožné, ale je možné se odlišit také cenovou politikou společnosti za poskytované služby a produkty.

### **Rivalita firem působících na daném trhu**

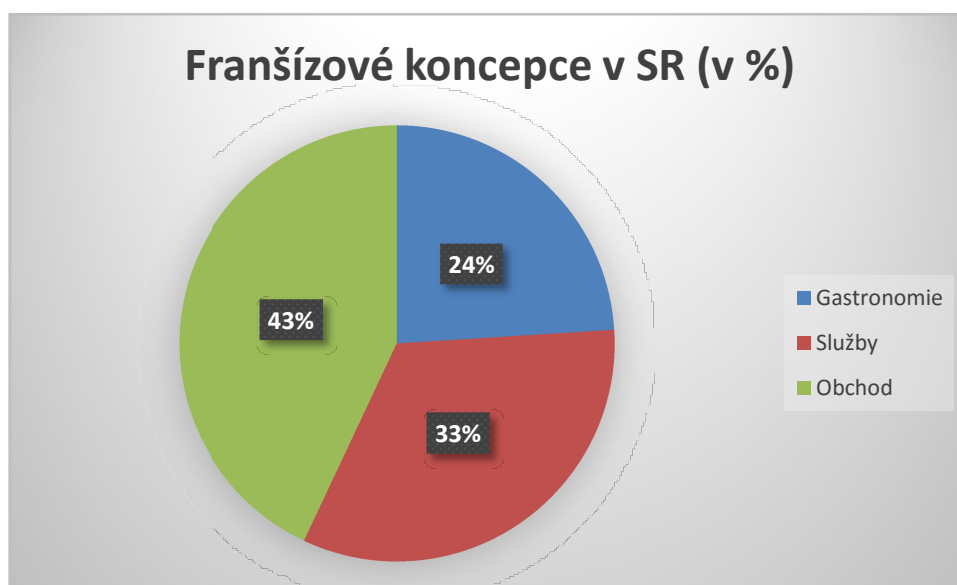
Rivalita v odvětví je celkově vysoká. Projevuje se zejména cenově konkurenčními boji, nedochází ale k žádným přímým střetům a konfrontacím. Firmy si navzájem konkurují, ale s ohledem na celkový dostatek klientů a rozvoj trhu není tento vývoj nijak vyhrocený. Na slovenském trhu není prostředí v oblasti fitness takto vyhrocené, a proto je potenciál tohoto trhu příznivější než například v rámci České republiky. Mezi zásadní konkurenty v rámci SR patří společnost Expreska, která je také franšízou a dále společnost Mrs. Sporty. Obě tyto společnosti poskytují jak stejné zaměření na zákazníky – ženy, ale také představují stejnou koncepci podnikatelské činnosti, a to franšízu. Jejich specifické odlišnosti je možné

formulovat v rámci marketingové strategie a koncepce v příslušné kapitole praktické části práce.

Podle zprávy Slovenské franchingové asociace na Slovensku v roce 2013 působilo více než 120 franšizových systémů, z toho je asi čtvrtina jsou původní slovenské koncepty. Ve vyspělých evropských zemích je poměr domácích a zahraničních franšizových konceptů opačný, ve vyspělých zemích převládají domácí koncepty nad zahraničními.

Franchising jako podnikatelský koncept se v současnosti na Slovensku nejvíce rozvíjí v oblasti gastronomie, služeb, zdravé výživy a fitness. Zastoupeny jsou také realitní sítě, prodejny potravin, kosmetiky, průmyslového zboží, oděvů a sportovních potřeb. Slovenská franchisingová asociace uvádí, že asi 24% franšizových konceptů v SR tvoří gastronomické provozy, 33% koncepty v oblasti služeb a 43% franšizových konceptů je v oblasti obchodu.

*Obr.6. Přehled franšizových konceptů v SR  
(Slovenská Franchisingová asociácia, © 2007 – 2016)*





## 4.2 Očekávaný vývoj hlavních faktorů pro firmu na základě SLEPT analýzy

### Politicko-právní faktory a jejich relevantní dopady

S ohledem na celkově stabilní právní situaci ve vládě nelze očekávat v nejbližším období nějaké podstatné právní změny. V poslední době se hodně spekuluje o návrhu daňové reformy. Když se sazba daně z příjmu sníží, pro nás to bude pozitivním aspektem. Naopak jestliže se zvýší daňové zatížení některých služeb, bude to mít pro nás negativní vliv.

Pro přijímání nových zaměstnanců do pracovněprávního poměru musíme využít zákoník práce v kontextu se zákonem o živnostenském podnikání, nebo s obchodním zákoníkem. Oblast, na kterou se musíme hlavně zaměřit už od začátku provozu fitness centra, je problematika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, která je taktéž zakotvena v zákoníku práce.

### Ekonomické faktory a jejich dopady

Mezi hlavní a základní indikátory současného stavu ekonomiky, jsou to tedy takové faktory, které mají vliv na plnění konkrétních cílů společnosti, tak sem řadíme ekonomické ukazatele, jako konkrétně:

- míra ekonomického růstu, tato je založena v příjmech spotřebitelů a jejich jednotlivých výdajích
- míra inflace státu
- daňová politika státu
- specifika vývoje daňové zátěže u právnických osob obecně

Z hlediska společnosti Contours a franšízové pobočky, která je předmětem této praktické části, můžeme také zařadit efektivitu hospodaření jako významný indikátor vývoje míry daňového zatížení právnických osob, díky tomuto se snižuje čistý zisk společnosti za dané účetní období.

### **Socio-kulturní faktory a jejich dopady**

Hlavní vlivy, které jsou v oblasti demografických a socio-kulturních je možné shrnout do následujících oblastí:

- změny v demografické struktuře a demografická stratifikace směrem ke stárnutí obyvatelstva
- postupný nárůst životní úrovně
- změny v životním stylu obyvatelstva

Na základě těchto statistik se pak mění i struktura obyvatelstva a charakter jednotlivých ekonomických subjektů, které působí v daném segmentu trhu. V tomto odvětví trhu jsou poskytovány služby i jednotlivé produkty. Trendy a na toto navazující činnosti společnosti mají vliv na poptávku a prodej nabízených služeb fitness Contours.

### **Demografické faktory a jejich dopady**

Specifikace demografických faktorů ovlivňuje demografická struktura, stejně jako například počty zahraničních osob a turistů, kterých je v Bratislavě celkově dostatek. Můžeme říci, že na Slovensku počet obyvatel spíše stagnuje, určitý vliv má migrace, ale také například menšiny, i když například romská menšina není pro společnost cílovou skupinou. Trendem jsou také demografické změny, a také stárnutí obyvatelstva. Jako samostatnou skupinu lze označit seniory, tyto osoby disponují vyššími příjmy, než tomu bylo v minulosti, zejména pak zahraniční senioři. I na základě tohoto poroste poptávka po službách, které těmto skupinám zákazníků nabízejí služby a celkově aktivity v oblasti fitness.

### **Zdraví a jeho význam pro pobočku Contours**

Jak už jsme uvedli výše, tak změny životního stylu jsou také významným faktorem, kdy trend péče o zdraví je trendem posledních let. K tomuto můžeme uvést několik důvodů:

- je to zvyšující se životní tempo, pracovní tempo osob
- jsou to změny v životním stylu jednotlivců a ekonomických domácností

- nárůst produktivity práce a s tímto spojená potřeba po regenerace psychické a fyzické vyčerpanosti, která je způsobena stresem a ovlivňuje zdravotní stav jednotlivce

### **Technologické faktory a jejich dopady pro pobočku Contours**

Stroje a zařízení poslední dobou prošly minimem změn, protože nejde o náročné technologie. Hlavně důraz byl kladen spíše na povrchový materiál a design. V našem fitness centru bude ale ještě solární louka. Jedná se o novou metodu opalování a relaxace na Solární louce. Vitalizující solární zářiče jsou novým typem slunečních zářičů, které se od svých předchůdců liší nejen tím, že velmi kvalitně opalují, ale také posilují zdraví a celkovou vitalitu organismu.

To znamená, že přispívají k lepšímu prokrvení pokožky, lepší funkci vegetativního nervového systému, posilují krevní oběh a tvorbu krve, napomáhají rychlejšímu odbourávání škodlivých látek v organismu a zlepšují celkovou obranyschopnost organismu. Solární louka má též velmi blahodárný účinek na nervový systém (zlepšuje spánek), na trávení a svalstvo. Co se týče interiéru fitness centra, tak nelze očekávat změnu designu a vzhledu s ohledem na obsah a povinnosti poskytované franšízy. Důležitější roli hrají informační technologie. Takže je velmi důležité mít kvalitní a přehledné internetové stránky jako nástroj komunikace se zákazníkem.

## 5 NÁVRH VYBAVENÍ FITNESS CENTRA

Prostor není vybaven nábytkem. Zařízení posilovny spočívá zejména v nákupu posilovacích strojů. Pak je potřeba pořídit kvalitní aparaturu pro ozvučení posilovny. Další důležitou úpravou je vybavení 2 šaten. Do každé šatny předpokládáme 20 skříněk a 3 velké lavičky, přičemž do každé šatny budou pořízeny umyvadla a sprchy. Toto členění je na dvě dámské šatny, aby byl větší prostor a pohodlí pro klientky pobočky fitness centra. Další výdaje budou spojené s pořízením a dopravou solární louky a stolního tenisu. V příloze lze najít přehled investic na vybavení fitness centra, kde jsou jednotlivé položky v této souvislosti uvedeny.

### 5.1 Navrhovaná nabídka služeb v souladu s konceptem franšizy

#### Posilovna

Hlavní služba ve fitness centru bude moderně vybavená posilovna, ve které budou různé stroje pro jakékoliv potřeby zákazníků. Ve fitness centru vždycky bude jeden profesionální trenér, kterého je možné zeptat na jakýkoliv dotaz týkající se posilování. Na přání zákazníků mu bude pomáhat profesionální trenérka a může být založena personální databáze s jeho fyziologickými údaji, na základě kterých je možné sestavit individuální tréninkový a dietologický plán. Posilovna se bude nacházet v místnosti o rozloze 150 m<sup>2</sup>. Dietologický a nutriční plán je součástí připravované koncepce franšizy pro nacházející období, jak jsme toto formulovali výše.

V této prostorné místnosti budou profesionální posilovací stroje od společnosti GrünSport, které budou nastavené tak, aby byly vhodně využívány jak lidmi, kteří posilují poprvé, tak i lidmi, kteří jsou již pokročilí. V posilovně se budou nacházet stroje, pomocí kterých můžeme posilovat jak horní tak spodní polovinu těla, budou tam také různé činky, lavičky a podložky. Celkem je plánováno více než 35 stanovišť, na nichž je možné formovat postavu celkově či procvičovat jednotlivé svalové partie. V posilovně bude hrát hudba. Klienti si mohou nastavit svou vlastní hudbu, pokud tomu nebudou bránit ostatní zákazníci. V posilovně bude připraveno místo pro malý aerobní sál k rozcvičení těla.

### **Kardio-zóna**

Kardio-zóna představuje moderní styl cvičení na přístrojích. Posilování celého těla s možností kombinace vytrvalostního tréninku pro rozvoj fyzické a duševní síly. V našem fitnesscentru nabídneme běhací pásy, indoorcycling kola, crossové trenažéry, veslovací trenažéry a stepery. Toto je v souladu s obsahem franšizy, kterou poskytuje společnost Contours, ale je nutné tyto přístroje zakoupit v rámci vlastních nákladů při zařizování a vybavování pobočky společnosti Contours.

### **Solární centrum – solární louky**

Solární louka je novinkou v oblasti relaxace, kde dochází ke spojení prohřátí organismu, uvolnění svalstva a pozvolnému opalování. Jedná se vlastně o pohodlná lůžka, nad kterými jsou umístěny solární zářiče. Díky tomu, že nejsou v těsné blízkosti těla, jako v tradičním soláriu, zaručují zdravý a kvalitní způsob opálení. Opalování v solární louce má na lidský organizmus stejný účinek jako pobyt na přímém slunci. Obecně je možné konstatovat, že tato služba je u klientek, podle statistik společnosti Contours, poměrně oblíbená.

### **Recepce fitness centra**

Na recepci budou dva pracovníci o víkendu, tímto rozumíme pátek – neděle, kdy výtěžnost bude větší než v pracovní dny. V pracovní den bude jeden recepční. Recepční se budou starat o nové klienty a o zapůjčení sportovního vybavení. Dalším požadavkem je starost o samotné recepce a přijímání objednávek na baru. Hlavním požadavkem pro pracovníky na recepci je slušné chování k zákazníkům. Zaměstnanci musí mít ke každému klientovi individuální přístup, trpělivost a musí být za každých okolností slušný a ochotný. Pracovníci recepce budou v rámci pobočky zaměstnáni na hlavní pracovní poměr a budou se vzájemně střídat. Počítáme, že při plném chodu pobočky by se směnně střídali celkově čtyři pracovníci pobočky Contours.

### **Šatny**

Šatny budou vybaveny velkými skřínkami, kam budou klienti moci uložit veškeré své věci. U každé skříňky budou lavičky, na které se zákazník může posadit a pohodlně převléci. V každé skříňce bude viset věšák, aby si lidé nemuseli mačkat své oblečení. Klíč od šatny

bude možný vypůjčit na recepci po zanechání zálohy, která se jim po vracení klíčů navrátí. Klienti s věrnostní kartou zálohu nebudou moci dávat, jako záloha bude sloužit právě věrnostní kartička. Součástí šaten budou také sprchy.

### **Sprchy**

V šatnách budou umístěny sprchy a toalety. V šatnách budou 8 sprchových kabin, aby klientky pobočky společnosti Contours nemuseli dlouho čekat ve frontě. Dalším významným aspektem bude to, že sprchy budou vybaveny oddělovací stěnou, aby se klientky mohly cítit v soukromí. Všechno bude navrženo s ohledem na nejprísnejší hygienické normy, pohodlí a bezpečnost.

### **Fitness bar**

Bar se bude nacházet na recepci. Bude určen nejenom pro zákazníky, je zaměřen na lehké občerstvení a na podávání nealkoholických nápojů. Neprodávají se ani cigarety, ani alkohol důraz je kladen na zdravou výživu a zdravý životní styl. Na baru se mohou občerstvit a odpočinout. Na baru bude velký výběr různých nápojů, bude zde možnost zakoupit různé sportovní potřeby – ručníky na cvičení, sportovní boty, páčky a míčky na stolní tenis, výživové doplňky apod. V této souvislosti je tak obsah činnosti navázán na činnosti recepce pobočky Contours.

## **5.2 Personální zajištění**

Celkem bude zaměstnáno sedm trenérů - žen. Dva trenéři budou pracovat na plný pracovní úvazek a střídat se mezi sebou v průběhu týdne a čtyři trenéři budou zaměstnáni na částečný úvazek. Vzhledem k tomu, že vytiženost v sobotu a v neděli bude vyšší, budeme mít zároveň dva trenéry. I když jeden trenér bude chtít vzít dovolenou, vždycky aspoň jeden bude pracovat v posilovně. Pak ještě jeden trenér bude pracovat jako osobní trenér, kterého si mohou najmout naši zákazníci. Trenéři, kteří budou pracovat v posilovně, budou mít fixní mzdu, osobní trenér bude mít mzdu, která bude záviset na počtu odpracovaných hodin.



Tab. 2. Rozpisy pracovní doby pro fitness centrum Contours, vlastní zpracování

Směna	Pondělí		Úterý		Středa		Čtvrtek		Pátek		Sobota		Neděle	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
1. Trenér	■		■		■		■		■					
2. Trenér		■		■		■		■		■				
3. Trenér											■		■	
4. Trenér											■		■	
5. Trenér												■		■
6. Trenér												■		■
1. Recepční	■		■		■		■		■					
2. Recepční		■		■		■		■		■				
3. Recepční											■		■	
4. Recepční												■		■
5. Recepční											■		■	
6. Recepční												■		■



## 6 MARKETINGOVÁ STRATEGIE FITNESS CONTOURS

V rámci konkurenčního prostředí můžeme hovořit o tom, že každé fitness centrum nabízí, v rámci konkurence, podobné služby a zákazník potřebuje, zejména ten, co má o něj zájem, mít kvalitní fitness co nejbližší svému domovu. I proto je důležitá lokalizace fitness centra v této souvislosti a je nutné to při plánování pobočky fitness Contours zohlednit. Jelikož se jedná o podnikání na základě franšizy, tak je možné hovořit, že v rámci franšizy je marketingová podpora a další aktivity začleněna v celkové koncepci franšizy. Daná franšiza se také odlišuje od ostatní konkurence, zejména tím, že se jedná o koncept „fitness pro ženy.“

Hlavním cílem je spokojený zákazník, který se rád vrací a doporučí nás svým přátelům a známým. Pro tento cíl potřebujeme hlavně špičkové stroje, dobrý personál a příjemné prostředí. V této souvislosti marketingová strategie vychází z toho, jak je nastavena franšizová smlouva a její řešení pro konkrétní pobočky, které i obecně plynou z etického franšizového kodexu platného v rámci EU.

Chceme také získat skupinu stálých zákazníků. Pro získání stálých zákazníků, budeme nabízet systém, který bude založena na nějaké formě zákaznického programu, což je v rámci franšizy možné, takto se tedy bude postupně rozšiřovat v rámci Bratislavy. Pro vytváření značky se zaměříme na vytvoření snadno zapamatovatelného loga, které bude dobře vyslovitelné a zapamatovatelné.

### 6.1 Marketingová mix

#### Produkt

Při zpracování projektu bylo hlavním cílem zaměřit se na co největší segment lidí, aby každý mohl najít něco zajímavého v našem fitness centru. Nicméně, zákazníky našeho centra budou ženy ve věku od 15 do 45 let. Jelikož máme solárium, které užívají ženy a několik strojů zaměřených především na posilování ženských problémových partií. Nabídka produktu je založena s ohledem na charakter franšizy a na jeho řešení v rámci této koncepce.

## **Cena**

Na stanovení cen měly vliv různé faktory. Počítali jsme především s tím, že máme stanovit cenu na takové úrovni, abychom mohli zaplatit všechny náklady jako je pronájem místnosti, elektřina, voda, mzdy, a také, abychom mohli hradit franšízové poplatky v této souvislosti. Je nutné zohlednit také ceny, které nabízí konkurence, a to hlavně proto, aby byla firma konkurence schopná, zejména s ohledem na lokalitu a s ohledem na nabízené produkty a služby.

Na začátku musíme přilákat své klienty pomocí různých slev marketingových akcí a kampaní, výhodou je to, že se jedná o tradiční franšízový koncept. Dalším faktorem ovlivňujícím naše rozhodování je to, že našim cílovým segmentem budou lidé jak s větším příjmem, kteří mohou zaplatit víc za možnost vylepšit své zdraví, tak i hodně studentů a seniorů, kteří nemají tolik peněz. Pro ně budou speciálně formulované akce a individuální slevy. Zároveň hlavním cílem bude vytvořit takové příjemné prostředí a atmosféru, za kterou lidé budou ochotní platit peníze. Tato plyne z koncepce franšízy, kterou poskytuje společnost Contours obecně v rámci franšízové smlouvy.

## **Propagace**

Výběr komunikačních prostředků značně ovlivňuje to, že musíme zákazníka přilákat, aby si nás vybral ze všech fitness center v rámci konkurence. Ještě před zahájením naší činnosti musíme rozšířit informace o nově otevíraném fitness centru s přihlédnutím ke skutečnosti, že nemůžeme hned na začátku investovat vysokou sumu za reklamu, neboť jsou počáteční výdaje samy o sobě natolik vysoké, že začínajícího podnikatele by ještě nákladná reklama mohla položit dříve, než by do jeho podniku přišli první zákazníci. Podnikatel musí tedy opravdu důkladně zvážit, jak tyto prostředky rozumně vynaloží. Důraz v naší reklamní politice bude kladen na areál, kde se naše fitness centrum bude nacházet, protože se lidé musí dozvědět, že je otevřen nový fitness klub v této oblasti. Chceme přilákat zákazníka a potom, a to díky kvalitnímu servisu a příjemné obsluze, se stát oblíbeným místem pro každého. K tomuto uvažování a k této koncepci bude nápomocen také koncept franšízového řízení poboček a poskytnutí komplexního balíčku v rámci franšízy.

Efektivním přístupem k získání dosud nezainteresovaných potenciálních zákazníků je rozdávání letáků v blízkosti provozovny, komunikace na facebooku a obecně na sociálních sítích, a to cíleně těm osobám, které by mohly být považovány za eventuelní budoucí kli-

entelu. Konkrétně Facebook se stal velice efektivním nástrojem propagace. Jako základ, zde jednoznačně můžeme považovat vlastní profilovou stránku.

U letáků spočívá hlavní problém v tom, že většina lidí si je ani nepřečte (obzvlášť při distribuci letáků do schránek zákazníků). Proto našeho úsudku, by měl být na letáku umístěn obrázek, který by přitahoval pozornost, a člověk by byl ochoten věnovat mu pár vteřin, aby se dozvěděl, co to vůbec je. Leták by měl být také lákavý z hlediska uspokojení zákaznických potřeb, aby ho okamžitě zaujal. Grafické znázornění letáků bude v souladu s grafickým kontextem celé franšizy a jejího řešení, tak jak to vyplývá z podmínek franšizy a z franšizové smlouvy.

Fitness centrum bude mít webovou stránku v češtině, ve slovenštině, a také v angličtině. Další forma reklamy, která je velice účinná a nestojí to v podstatě nic, je tak zvána \*wordofmouth\*, která je formou neplacené reklamy, která se uskutečňuje od zákazníka k zákazníkovi prostřednictvím komunikace anebo případně i písemnou formou, kdy poskytujeme zákazníkovi perfektní servis a pak spokojený zákazník je ochoten poradit svému kamarádovi místo, kde příjemně strávil čas a byl se službami spokojen. Grafický koncept a zřízení webových stánek zajišťuje specializovaná firma, která na grafické tvorbě franšizy spolupracuje.

## 7 FINANČNÍ PLÁN FITNESS CONTOURS

Jednou z nejdůležitějších částí každého projektu je jeho financování. Nejprve musíme určit finanční zdroje, které budou použity pro založení pobočky fitness Contours. A to nejen pro vybavení tělocvičny a vytvoření dalšího zázemí, ale i k pronájmu a úhradě administrativních nákladů, které souvisejí s franšízou společnosti Contours. Podle součtu v jednotlivých výdajových skupinách, které popíšeme dále, zjistíme celkovou potřebu počátečního kapitálu.

Společnost zapsaná do obchodního rejstříku se základním kapitálem 3.500.000 Kč. Počítáme zde všechny náklady, které byly nutné k zajištění podnikání a ke zřízení pobočky společnosti Contours. Vycházíme z toho, které jsme formulovali v úvodu praktické části práce. Základní kapitál je tvořen vkladem jednoho majitele tohoto fitness centra v peněžní podobě ve výši 3.500.000 Kč. Po založení společnosti na její účet bude tato částka splacena v hotovosti. Nebudeme mít žádný cizí kapitál a nebudeme potřebovat bankovní úvěry.

Tab. 3. Počáteční rozvaha fitness Contours, vlastní zpracování

AKTIVA		PASIVA	
<b>Aktiva celkem</b>	<b>3.500.000</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>3.500.000</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>0</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>3.500.000</b>
		Základní kapitál	3.500.000
<b>Oběžný majetek</b>	<b>3.500.000</b>	<b>Cizí kapitál</b>	<b>0</b>
BÚ/pokladna	3.500.000	Bankovní úvěr	0

### 7.1 Finanční predikce pro první 3 měsíce

Předtím, než budeme moci začít samotné podnikání, musíme provést úpravy v budově a pořídit potřebný dlouhodobý krátkodobý majetek, potřebný pro normální fungování fitness centra Contours. Níže jsou ukázány potřebné výdaje, spojené se založením podnikání. Předpokládáme, že všechny úpravy budou ukončeny v průběhu tří měsíců od založení pobočky. Vycházíme hlavně z letního období, kdy bude možné vyhodnotit podnikatelskou činnost pobočky Contours. Je nutné zmínit také to, že finanční podoba recepce pobočky a reprezentativních prostor je dána franšízovým manuálem společnosti Contours.

Tab.4. Přehled výdajů, které jsou spojeny se zahájením podnikání fitness centra, Vlastní zpracování

Č.	Název položky	Hodnota v Kč
<b>1</b>	<b>Výdaje spojené s pořízením posilovacích strojů</b>	<b>784488</b>
	DPH (20%)	156897
	<b>Celkem</b>	<b>934185</b>
<b>2</b>	<b>Výdaje spojené s pořízením, dopravou a montáží solární louky</b>	<b>99840</b>
	DPH (20%)	19968
	<b>Celkem</b>	<b>119800</b>
<b>3</b>	<b>Výdaje spojené s pořízením a dopravou stolního tenisu</b>	<b>9999</b>
	DPH (20%)	1999
	<b>Celkem</b>	<b>11998</b>
<b>4</b>	<b>Výdaje spojené s pořízením, dopravou a montáží výpočetní techniky, včetně čtečky karet</b>	<b>24500</b>
	DPH (20%)	4900
	<b>Celkem</b>	<b>29400</b>
<b>5</b>	<b>Výdaje spojené s pořízením základní zásoby zboží na baru</b>	<b>15000</b>
	<b>Celkem</b>	<b>15000</b>
<b>6</b>	<b>Výdaje spojené s úpravami interiéru a vybavením centra</b>	<b>497000</b>
	DPH (20%)	99400
	<b>Celkem</b>	<b>596400</b>
<b>7</b>	<b>Výdaje spojené s nákupem zboží, které pak budeme půjčovat</b>	<b>10000</b>
	<b>Celkem</b>	<b>10000</b>
<b>8</b>	<b>Náklady spojené se založením</b>	<b>12000</b>
	<b>Celkem</b>	<b>12000</b>
<b>9</b>	<b>Výdaje na marketing a propagace</b>	<b>150000</b>
	<b>Celkem</b>	<b>150000</b>
<b>10</b>	<b>Platba nájemného za jeden měsíc</b>	<b>70000</b>
	<b>Celkem</b>	<b>210000</b>
	<b>Součet výdajů celkem</b>	<b>2088783</b>

Největším počátečním výdajem bude pořízení posilovacích strojů pro vybavení posilovny a výdaje spojené s dopravou a montáží solární louky. Máme nárok na navracení daně ve výši 19 %, což je u výdajů spojených s pořízením vybavení posilovny ve výši 156.897 Kč a u výdajů spojených s pořízením, dopravou a montáží solární louky je to 19.968 Kč. Toto je v souladu se slovenskou právní úpravou, kterou vymezujeme výše v úvodu praktické části práce.

Další, velkou část výdajů, tvoří výdaje, které jsou spojené s vybavením fitness centra podle franšizy Contours. Na vybavení šatny, baru a recepce utratíme celkem 596.400 Kč. Bude me také mít nárok na navracení DPH, což je 99.400 Kč. Ostatní náklady je možné v příloze této praktické části práce, pro podrobnější ilustraci v této souvislosti. Celkem budou výdaje za první tři měsíce činit 2.088.783 Kč. Závazky vůči státu budou z titulu nároku na vráce-

ní DPH. V tomto kontextu musíme samozřejmě také počítat s dodatečnými náklady, které mohou vzniknout, a které budeme muset také řešit.

Tab.5. Podnikání fitness centra po třech měsících činnosti, vlastní zpracování

AKTIVA		PASIVA	
<b>Aktiva celkem</b>	<b>2819836</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>2819836</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>1407239</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>3103000</b>
Posilovací stroje	784488	Základní kapitál	3500000
Solární louka	99840	HV	-397000
Stolní tenis	9999		
Výpočetní technika	24500		
Jiný dl. majetek	488412		
<b>Oběžný majetek</b>	<b>1412597</b>	<b>Cizí kapitál</b>	<b>-283164</b>
Zásoby	1380	Bankovní úvěr	0
BÚ/pokladna	1411217	Závazky stát	-283164

## 7.2 Hospodaření pobočky na jeden měsíc

Plánované tržby pobočky fitness Contours jsou založeny na predikci nabízených služeb a cen celkově, a také konkurence, kterou jsme uvedli výše. Na základě této predikce je možné stanovit pravděpodobnou návštěvnost pobočky fitness Contours. Při znalosti těchto informací je pak možné formulovat plánované náklady, stejně jako plánované tržby z poskytovaných produktů a služeb fitness Contours.

Většina uvedených výnosů je tvořena následovně:

- Služby, které souvisí také s nákupem jednorázových vstupů
- Produkty z internetového obchodu a jejich jednotlivé výstupy
- Další finanční výnosy z dalších služeb, a také z baru, případně individuálně dle pobočky

Tab.6. Náklady z posilovny za jeden měsíc provozu, vlastní zpracování

		Průměrný příjem(PO-PÁ)	Průměrný příjem(SO-NE)
Do 16-00 hodin	Dospělí	93,7	102,5
	Studenti a senioři	82,50	91,25
Od 16-00 hodin	Dospělí	103,75	108,75
	Studenti a senioři	92,5	97,5

Pro jednotlivé výpočty předpokládaných tržeb z jednorázových vstupů je stanovený podíl dospělých osob na úrovni 80 %. V této souvislosti je podíl studentů a seniorů na úrovni 20 %, opětovně vycházíme z celkových statistik franšizy. Jednotlivé skupiny tvoří samozřejmě ženy, jako hlavní zákaznice pobočky fitness Contours.

Tab.7. Příjmy z provozu za jeden měsíc, vlastní zpracování

	Návštěvnost (PO-PÁ)			Návštěvnost (SO-NE)		
	Opt. varianta	Stř. varianta	Pes. varianta	Opt. varianta	Stř. varianta	Pes. varianta
Do 16-00 hodin	25%	20%	15%	65%	60%	50%
Od 16-00 hodin	70%	60%	50%	85%	80%	70%

Predikovaná návštěvnost posilovny je v rozsahu od 15 % do 85 %. Maximální kapacitu je možné s ohledem na velikost prostoru, stejně jako na počtech posilovacích strojů stanovit na 40 osob. V přehledu níže jsou formulovány příjmy za jeden kalendářní měsíc. Můžeme hovořit o tom, že podle statistik a zkušeností franšizy, se v červenci a srpnu, a také v prosinci, celkově snižuje počet osob, v těchto měsících tedy hodnotíme toto koeficientem 0,8. Podle tohoto předpokladu bude mít 20 % zákaznic členskou kartu, kdy majitelky těchto karet mají nárok na 10 % slevu, proto i 20 % příjmu je nutné snížit na celkově 10 %.

Tab.8. Kapacita posilovny fitness Contours, vlastní zpracování

		Využití kapacity		
		Opt. varianta	Stř. Varianta	Pes. varianta
Do 16-00 hodin	Dospělí	88200	76440	64680
	Studenti	20880	15660	10440
Od 16-00 hodin	Dospělí	159000	152640	127200
	Studenti	34200	28500	22800
<b>Celkem</b>		<b>296234</b>	<b>267773</b>	<b>220618</b>

Zákazníci fitness Contours mohou také využívat služeb trenéra. Přitom jedna trenérské hodina pro jednu osobu je ve výši 400 Kč. Na základě informace od konkurenčních subjektů výše, můžeme předpokládat, že i podle jiných poboček franšizy využívá tohoto mezi 5 – 10 % zákazníků fitness Contours.

Tab.9. Příjmy ze služeb trenéra v rámci fitness Contours za jeden měsíc, vlastní zpracování

		Využití kapacity		
		Opt. varianta	Stř. Varianta	Pes. varianta
Do 16-00 hodin		7776	6912	6048
Od 16-00 hodin		18144	16128	14112
<b>Celkem</b>		<b>25920</b>	<b>23040</b>	<b>20160</b>

K tržbám budou přispívat také tržby za služby solária. Cena za jednu minutu používání solární louky je 10 Kč.

Tab.10. Příjmy ze služeb solária a solární louky za jeden měsíc, vlastní zpracování

		Využití kapacity		
		Opt. varianta	Stř. Varianta	Pes. varianta
Do 16-00 hodin		51840	38880	29875
Od 16-00 hodin		120960	90720	69709
<b>Celkem</b>		<b>172800</b>	<b>129600</b>	<b>99584</b>



Přispívat ke tvorbě celkových výnosů bude i prodej nápojů a rychlého občerstvení. Předpokladem pro vypočet plánovaných tržeb je odhad ze zkušenosti, že jenom kolem 10 % zákazníků utrací průměrně 80 Kč. Při optimistické variantě, tržby za prodej nápojů a občerstvení na baru bude činit 13.547 Kč, při střední variantě 10.289 Kč, při pesimistické variantě 7.940Kč.

Tab.11. Příjmy z občerstvení a baru v rámci fitness Contours, vlastní zpracování

	Využití kapacity		
	Opt. varianta	Stř. Varianta	Pes. varianta
Do 16-00 hodin	4064	3087	2382
Od 16-00 hodin	9483	7202	5558
<b>Celkem</b>	<b>13547</b>	<b>10289</b>	<b>7940</b>

### 7.3 Charakteristika ročních nákladů

Přehled ročních nákladu potřebných pro fungování společnosti fitness Contours. Náklady uvádíme za jeden rok v rámci jednotlivých orientačních propočetů. Mimo tohoto uvádíme také náklady provozní a marketing, které jsou za stejné časové období.

Tab.12. Ostatní provozní náklady, vlastní zpracování

Ostatní provozní náklady			
	1. rok	2. rok	3. rok
Nájemné, topení, elektřina, plyn, vodné	840000	840000	840000
Telefon + WiFi	4500	6000	6000
Úklizení	40500	54000	54000
Odpad	900	1200	1200
Ostatní náklady	13500	18000	18000
<b>Celkem</b>	<b>899400</b>	<b>919200</b>	<b>919200</b>

## 7.4 Výkonová spotřeba

Do výkonové spotřeby pobočky fitness Contours patří činnosti, které mají vazbu na poskytování služeb této pobočky. K těmto službám patří zejména:

- Náklady na osvětlení prostor, jako jsou šatny a fitness prostory pobočky
- Náklady na vodu v šatnách
- Náklady na úklidové prostředky a úklid
- Další náklady, které jsou stanoveny individuálně, a to podle potřeb pobočky

Můžeme přitom uvést, že náklady na vodné, stočné, elektřinu, topení a osvětlení jsou zahrnuty do celkové částky, kterou budeme platit za pronájem prostor, který jsme uvažovali při predikci výše, ale také budeme spolupracovat s majitelem budovy, kdy předpokládáme, že výkonová spotřeba se bude pohybovat okolo 20 % celkové částky, která bude placena za pronájem prostor pro fitness Contours.

### Charakteristika výkazu zisku a ztrát fitness Contours

Provoz fitness centra bude zahájen po třech měsících v prvním roce podnikání. Koncepce je taková, že mzdy budou placeny obchodními a provoznímu managementu od počátku podnikání, a to z důvodu jejich aktivní participace na zahájení podnikatelské činnosti fitness Contours. Musíme zohlednit a uvažovat podnikatelskou činnost v rámci franšízy.

Tab.13. Výkaz zisku a ztát – první rok, vlastní zpracování

Položka	1.rok		
	Opt. varianta	Stř. Varianta	Pes. varianta
Tržby za prodej zboží	121923	92601	71460
Náklady vynaložené na prodané zboží	32512	24693	19056
<b>Obchodní marže</b>	<b>89411</b>	<b>67908</b>	<b>52404</b>
Výkony	4618990	3879661	3129850
Výkonová spotřeba	151200	134400	117600
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>4557201</b>	<b>3813169</b>	<b>3064654</b>
Osobní náklady	3073320	3073320	3073320
Ostatní provozní náklady	899400	899400	899400
Reklamní náklady	150000	150000	150000
Odpisy hmotného majetku	40664	40664	40664
<b>Výsledek hospodaření z provozní činnosti</b>	<b>393817</b>	<b>-350215</b>	<b>-1098730</b>
Úroky z úvěru	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>393817</b>	<b>-350215</b>	<b>-1098730</b>
Daň z příjmu	74825	0	0
<b>Čistý zisk/ztráta</b>	<b>318991</b>	<b>-350215</b>	<b>-1098730</b>

Tab.14. Výkaz zisku a ztát – druhý rok, vlastní zpracování

Položka	2.rok		
	Opt. varianta	Stř. Varianta	Pes. varianta
Tržby za prodej zboží	170692	129641	100044
Náklady vynaložené na prodané zboží	40640	30866	23820
<b>Obchodní marže</b>	<b>130052</b>	<b>98775</b>	<b>76224</b>
Výkony	6528795	5487758	4428120
Výkonová spotřeba	168000	168000	168000
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>6490847</b>	<b>5418533</b>	<b>4336344</b>
Osobní náklady	3737760	3737760	3737760
Ostatní provozní náklady	919200	919200	919200
Reklamní náklady	100000	100000	100000
Odpisy hmotného majetku	54221	54221	54221
<b>Výsledek hospodaření z provozní činnosti</b>	<b>1679666</b>	<b>607352</b>	<b>-474836</b>
Úroky z úvěru	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>1679666</b>	<b>607352</b>	<b>-474836</b>
Daň z příjmu	319137	115397	
<b>Čistý zisk/ztráta</b>	<b>1360529</b>	<b>491955</b>	<b>-474836</b>

V dalším roce by už podnik měl dosáhnout plánových hodnot prodeje zboží a služeb. Při nejhorší variantě budeme mít čistý zisk znovu záporný, ale vidíme tendence ke snížení této

hodnoty oproti prvnímu roku. Můžeme vynásobit tržby koeficientem 1.05, protože budeme už více populární a vzhledem k tomu výtěžnost vzroste.

Tab.15. Výkaz zisku a ztrát – třetí rok, vlastní zpracování

Položka	3.rok		
	Opt. varianta	Str. Varianta	Pes. varianta
Tržby za prodej zboží	170692	129641	100044
Náklady vynaložené na prodané zboží	40640	30866	23820
<b>Obchodní marže</b>	<b>130052</b>	<b>98775</b>	<b>76224</b>
Výkony	6839690	5749080	4638983
Výkonová spotřeba	168000	168000	168000
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>6801742</b>	<b>5679855</b>	<b>4547207</b>
Osobní náklady	3737760	3737760	3737760
Ostatní provozní náklady	919200	919200	919200
Reklamní náklady	50000	50000	50000
Odpisy hmotného majetku	54221	54221	54221
<b>Výsledek hospodaření z provozní činnosti</b>	<b>2040561</b>	<b>918674</b>	<b>-213974</b>
Úroky z úvěru	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>2040561</b>	<b>918674</b>	<b>-213974</b>
Daň z příjmu	387707	174548	
<b>Čistý zisk/ztráta</b>	<b>1652854</b>	<b>744126</b>	<b>-213974</b>

Ve třetím roce může už podnik pravděpodobně zvětšit své tržby a to kvůli tomu, že počet zákazníků bude růst. Předpokládáme růst o 10%, takže vynásobíme tržby koeficientem 1.1.

Tab.16.Plánovaný výkaz cash flow za první rok podnikání (Kč), vlastní zpracování

Cash Flow	1.rok		
	Opt. varianta	Stř. Varianta	Pes. varianta
Počáteční stav peněžních prostr.	3500000	3500000	3500000
Tržby s prodeje	4740913	3972262	3201310
Náklady na prodej	-183712	-159093	-136656
Mzdy	-3073320	-3073320	-3073320
Reklama	-150000	-150000	-150000
Ostatní výdaje	-899400	-899400	-899400
Odvody státu daně	-74825	0	0
Provozní Cash flow	359656	-309551	-1058066
Vklady společníků	0	0	0
Finanční Cash flow	0	0	0
Nákup dl. majetku	-1691783	-1691783	-1691783
Vracení státem DPH	283164	283164	283164
Investiční Cash Flow	-1408619	-1408619	-1408619
CF celkem	-1048963	-1718170	-2466685
Zůstatek peněžních prostředků	2451037	1781830	1033315

V prvním roce v pesimistické a střední variantě neodvádíme daně státu, protože máme v této variantě záporný výsledek hospodaření. V prvním roce dosahuje celkový cash flow záporných hodnot, což je hlavně způsobeno tím, že ztratíme velkou částku na úpravu a vybavení fitness Contours.

Tab.17. Plánovaný výkaz cash flow za druhý rok podnikání (Kč), vlastní zpracování

Cash Flow	2.rok		
	<i>Opt. varianta</i>	<i>Strž. Varianta</i>	<i>Pes. varianta</i>
<b>Počáteční stav peněžních prostr.</b>	<b>2451037</b>	<b>1781830</b>	<b>1033315</b>
Tržby s prodeje	6699487	5617399	4528164
Náklady na prodej	-208640	-198866	-191820
Mzdy	-3737760	-3737760	-3737760
Reklama	-100000	-100000	-100000
Ostatní výdaje	-919200	-919200	-919200
Odvody státu daně	-319137	-115397	0
<b>Provozní Cash flow</b>	<b>1414750</b>	<b>546176</b>	<b>-420616</b>
Vklady společníků	0	0	0
Finanční Cash flow	0	0	0
Nákup dl. majetku	0	0	0
Vracení státem DPH	0	0	0

Tab.18. Plánovaný výkaz cash flow za třetí rok podnikání (Kč), vlastní zpracování

<b>Investiční Cash Flow</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CF celkem</b>	<b>1414750</b>	<b>546176</b>	<b>-420616</b>
<b>Zůstatek peněžních prostředků</b>	<b>3865787</b>	<b>2328006</b>	<b>612699</b>

Cash Flow	3.rok		
	<i>Opt. varianta</i>	<i>Stř. Varianta</i>	<i>Pes. varianta</i>
<b>Počáteční stav peněžních prostr.</b>	<b>3865787</b>	<b>2328006</b>	<b>612699</b>
Tržby s prodeje	7010382	5878721	4739027
Náklady na prodej	-208640	-198866	-191820
Mzdy	-3737760	-3737760	-3737760
Reklama	-50000	-50000	-50000
Ostatní výdaje	-919200	-919200	-919200
Odvody státu daně	-387707	-174548	0
<b>Provozní Cash flow</b>	<b>1707075</b>	<b>798347</b>	<b>-159753</b>
Vklady společníků	0	0	0
<b>Finanční Cash flow</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Nákup dl. majetku	0	0	0
Vracení státem DPH	0	0	0
<b>Investiční Cash Flow</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CF celkem</b>	<b>1707075</b>	<b>798347</b>	<b>-159753</b>
<b>Zůstatek peněžních prostředků</b>	<b>5572862</b>	<b>3126353</b>	<b>452946</b>

## 8. SOUHRNNÁ SWOT ANALÝZA POBOČKY SPOLEČNOSTI CONTOURS

I když podnikáme na základě franšizové koncepce, je možné formulovat specifika, která plynou ze zřízení pobočky fitness Contours, je to především soubor silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí, které plynou pro danou pobočku společnosti Contours.

Obr. 7. SWOT analýza, vlastní zpracování

<p><b>Strengths</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalita</li> <li>• Kvalita obsluhy a posilovacích strojů</li> <li>• Příjemné zázemí</li> <li>• Parkování přímo u fitness centra</li> <li>• Slevy</li> </ul>	<p><b>S</b></p>	<p><b>W</b></p>	<p><b>Weaknesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dodavatelé</li> <li>• Nezaměstnanost</li> <li>• Jazyková bariéra</li> <li>• Nováček na trhu</li> </ul>
<p><b>Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chybná strategie konkurence</li> <li>• Příznivé politické změny</li> <li>• Vzrůstající poptávka</li> <li>• Nový segment zákazníků</li> </ul>	<p><b>O</b></p>	<p><b>T</b></p>	<p><b>Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislativní a daňové změny</li> <li>• Finanční plán</li> <li>• Špatně zvolený marketing.</li> <li>• Změna požadavků trhu.</li> </ul>

### S – SILNÉ STRÁNKY

- Lokalita – fitness centrum je umístěno V hlavním městě SR – Bratislava, v oblasti je dobrá tramvajová a autobusová dostupnost;
- Kvalita obsluhy - další naší silnou stránkou jsou vyškolení zaměstnanci, jejichž hlavním cílem bude spokojenost zákazníků s naším fitness centrem. Při výběru našich zaměstnanců klademe důraz na jejich komunikativnost, zdvořilost a vyškolenost;
- Příjemná atmosféra - pro možnost relaxace našich zákazníků v posilovnách pustíme příjemnou hudbu. Co se týká designu interiéru, ten bude navržen v modernějším stylu;
- Poskytování slev pro studenty a seniory;
- Kvalitní posilovací stroje;
- Parkování – bude možnost parkování u fitness.



**W – SLABÉ STRÁNKY**

- Dodavatelé - máme dodavatele v rámci franšizy, abychom se vyhnuli hrozbě, že odpadne nějaká dodávka, a nebo budeme mít nedostatek nějakého zboží. Vybrali jsme dodavatele podle jejich předchozích referencí, kvality obsluhy a snadnosti komunikace;
- Nezaměstnanost v oboru – v dnešní době na trhu práce kvůli krizi existuje vysoká míra nezaměstnanosti. Tím pádem my jako zaměstnavatelé máme možnost vybírat z většího počtu uchazečů a najít ty nejlepší z nich.
- Nový podnik – tím, že jsme nová společnost, bude nám nějakou dobu trvat, než se o nás dozví zákazníci a s tím souvisí vyšší náklady na reklamu. V tomto směru jsou konkurenti před námi. Chvilí nám bude trvat získání stálých zákazníků a vybudování dobrých vztahů s klienty a dodavateli. Budeme maximálně usilovat o vytváření nových užitečných kontaktů a naladění dobrých pracovních vztahů s dodavateli;
- První zkušenost s podnikáním v této oblasti – bez ohledu na to, že disponujeme velkým množstvím teoretických znalostí, je třeba přiznat, že nemáme žádné zkušenosti z podnikání. Abychom tuto stránku minimalizovali, snažili jsme si zjistit t co nejvíce informací od odborníků v této oblasti;
- Jazyková bariéra – může činit problémy v komunikaci mezi trenérem a zákazníkem ze zahraničí.

**O – OPPORTUNITIES**

- Chybná strategie konkurence – zaváhání konkurenta, můžeme získat výhodnější pozici na trhu a přilákat klíčové zákazníky
- Příznivé politické změny
- Vzrůstající poptávka po fitness službách – vyznávání zdravého životního stylu a fitness stále větším počtem lidí.
- Vznik nových zákaznických segmentů – rozšíření cílové skupiny o muže, vše ale záleží na rozvoji a konceptu dané franchisi

**T – HROZBY**

- Zvýšení sazby DPH a změny v oblasti právní i daňové
- Špatně formulovaný finanční plán franšizy
- Nevhodně formulovaná marketingová strategie, nebo obchodní strategie franšizy
- Změna požadavků trhu, změna ve spotřebitelských referencích.

## 9 ANALÝZA RIZIK

Společně s majitelem firmy a dalším podnikatelem v příbuzném oboru je možné identifikovat možná rizika související s provozem podniku. Každé riziko nejdříve přiblížím a následně navrhnou strategii pro minimalizaci jeho dopadu. Rizika uvádím podle důležitosti, kterou můžeme určit v závislosti na pravděpodobnosti nastání a jejich dopadu na chod firmy.

Pravděpodobnost nastání rizika je hodnocena na škále 1 až 5, přičemž 5 znamená největší šanci nastání události. Stejně hodnotím i sílu dopadu na chod firmy, tady 5 znamená nejzávažnější dopad. Možná rizika jsou zobrazena v následující tabulce, stejně jako pravděpodobnosti jejich nastání a jejich dopad na chod fitness Contours. Tyto dvě veličiny jsou následně vynásobeny a seřazeny sestupně.

*Tab.19. Zhodnocení souboru rizik pro fitness Contours,  
vlastní zpracování*

Rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Souhrn	Pořadí
Špatný odhad poptávky	3	4	12	1.
Malá návštěvnost e-shopu	3	3	9	2.
Vstup silného konkurenta	2	3	6	3.
Problémy s dodavatelem	1	4	4	4.
Technické problémy e-shopu	1	3	3	5.
Pracovní neschopnost majitele	1	3	3	6.

Dle vyhodnocení by největší dopad na podnik měl špatný odhad poptávky. Jelikož firem, nabízejících stejný produkt a služby existuje hned několik. Pro zákazníky je poměrně snadné přejít ke konkurenci. Proti tomuto riziku se chceme chránit vybudováním stabilní odběratelské sítě a získáním nových zákazníků. Zároveň bude společnost sledovat strategie konkurenčních firem, aby na ně mohla v případě potřeby vhodně reagovat.

Další zásadní hrozbou je malá návštěvnost internetového obchodu, což by samozřejmě znamenalo snížení tržeb. Proti této hrozbě chceme bojovat pomocí kvalitní SEO a reklamy zahrnující jak reklamu internetovou a sociální média, tak i distribuci letáků a inzerci v oborových časopisech.

Vstup silného konkurenta do odvětví má sice menší pravděpodobnost, zato jeho dopad na chod firmy by byl zásadní. Proti tomuto riziku se chceme chránit pomocí budování vztahů s odběratelskými firmami a zefektivňování služeb jak pro ně, tak i pro koncové zákazníky. Nejméně pravděpodobným rizikem je úraz či nemoc majitele firmy, která by pro něho znamenala dlouhodobou pracovní neschopnost. V tomto případě by ho na dobu neurčitou zastoupila jednatelka společnosti. V případě potřeby by byla najata pomocná síla, která by zastávala především administrativní práce a chod kanceláře. Ostatní činnosti by mohly vést vedoucí pracovníci pobočky fitness Contours.

## ZÁVĚR

Projekt byl zaměřen na založení nové pobočky franchisového konceptu Contours. Cílem bylo vytvoření konkurenceschopné a rentabilní pobočky na základě zpracování teoretických a praktických poznatků. Na základě průzkumu trhu jsem zohlednila možnosti franchizy a její další rozšíření a dospěla jsem k rozhodnutí otevření pobočky v hlavním městě Slovenska v Bratislavě. Trh v ČR je již potenciálně vyčerpán a není již příliš reálné otevření nových poboček Contours. Celý podnikatelský plán je psán jako reálný a měl by tedy sloužit jako manuál.

Momentální ekonomická situace na trhu prověřuje konkurenceschopnost a stabilitu firem, je proto nezbytné splnit požadavky naší cílové skupiny. Největší riziko projektu spočívá ve špatném odhadu poptávky. Proti tomuto riziku se chceme chránit vybudováním stabilní odběratelské sítě a získáním nových zákazníků. Zároveň bude společnost sledovat strategie konkurenčních firem a neustále si držet kvalitu služeb.

Změny v životním stylu souvisí s trendy v moderním a zdravém životním stylu jednotlivců a dalších osob. Celkově roste poptávka po službách, které mají pozitivní dopady na zdraví jednotlivců a ekonomických subjektů. Životní styl se mění a je možné predikovat to, že se ještě bude měnit, a tímto také ovlivňovat další chování jednotlivých skupin zákazníků. Stejně tak se mění požadavky a přístup zákazníků, zejména je to skutečnost, že zákazníci jsou výrazně náročnější v hodnocení a při vyváženosti a při kvalitě nabízeného produktu a služeb, stejně jako je zásadní cena a rozsah a kvalita poskytovaných služeb, které jsou ale celkově garantovány obsahem franšizy.

.I přesto, že je Contours osvědčená a na trhu fungující značka, často pracuji v práci s odhady a statistikami z již zaběhnutých poboček. Ve výpočtech byla tato fakta zohledněna a zapracována do pesimistických i optimistických očekávání projektu. Jsem přesvědčena, že projekt může být úspěšný a reálně proveditelný. K pozitivům tohoto projektu patří poloha pobočky v hlavním městě, kde by neměla být o potenciální klientky nouze. Podle uskutečněných analýz a propočtů má tento záměr na daném místě šanci na úspěch. I přes vstupní poplatky za licenci a zařízení fitness centra a smluvené poplatky, které musíme odvádět franchisorovi, je možné, že projekt bude ziskový již během prvního roku „života“. Musíme ale počítat i s delší návratností, jelikož výpočty mohou být až příliš optimistické.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Franchising v České republice*. Praha: Daranus, 2008. 147 s. ISBN 978-80-254-2136-9.

FOTR, Jiří a SOUČEK Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

*Franchising*. Praha: PROFIT Systém, 2015. ISSN 1805 – 1898.

HANZELKOVÁ Alena a kolektiv. *Business strategie krok za krokem 1. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. Praha: GradaPublishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KEUP, Ervin. *Franchise Bible: How to Buy a Franchise Or Franchise Your Own Business*. Entrepreneur Press, 2012, 387 s. ISBN 978-1-59918-448-7.

LOEBL Zbyněk a Dana LUKAJOVÁ. *Franchising – úspěch bez čekání*. Praha: Grada, 1994. 88 s. ISBN 80-7169-050-3.

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

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. vyd.* Praha: Grada, 2013. 483 s. ISBN 80-247-0198-7.

SRPOVÁ, Jitka a VEBER, Jiří. *Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd.* Praha: GradaPublishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

SRPOVÁ Jitka a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: GradaPublishing, 2011. 194 s. ISBN 80-247-4103-2.

SHERMAN, Andrew J. *Franchising&Licensing: TwoPowerfulWays to Grow Your Business in AnyEconomy*. 4. vyd. eBook: AMACOM, 2011. 451 s. ISBN 978-0-8144-0856-8.

ŠTENCOVÁ, Antónia: *Franchising*. Bratislava: EKONÓM, 2002. 190 s. ISBN 80-225-1499-3.

VEBER, Jaromír. *Podnikání pro malé a střední firmy* 2.vyd.Praha: Grada, 2008. 311 s. ISBN 80-247-2409-X.

### **Internetové zdroje**

*Fitness pro ženy Contours*. © 2014. [online]. [cit. 2016-04-04].

Dostupné z: <http://contours.cz>

*Slovenská Franchisingová asociácia*. © 2007 – 2016. [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné

z: <http://www.sfa.sk/>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CF Cash flow

EFF Evropská franchisová federace

ČAF Česká asociace franchisingu

SFA Slovenská asociace franchisingu

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr.1. Vývoj sektoru fitness.....</i>	<i>14</i>
<i>Obr.2. Počet franchisových systémů v ČR.....</i>	<i>14</i>
<i>Obr.3. Porterův model pěti sil.....</i>	<i>35</i>
<i>Obr.4.SWOT analýza.....</i>	<i>36</i>
<i>Obr.5. Ukázka posilovacích strojů.....</i>	<i>40</i>
<i>Obr.6. Přehled franšizových koncepcí v SROV.....</i>	<i>45</i>
<i>Obr.7. SWOT analýza.....</i>	<i>68</i>



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Personální náklady pro firmu Contours</i> .....	52
<i>Tab. 2. Rozpisy pracovní doby pro fitness centrum Contours</i> .....	53
<i>Tab. 3. Počáteční rozvaha fitness Contours</i> .....	57
<i>Tab.4. Přehled výdajů, které jsou spojeny se zahájením podnikání fitness centra</i> .....	58
<i>Tab.5. Podnikání fitness centra po třech měsících činnosti</i> .....	59
<i>Tab.6. Náklady z posilovny za jeden měsíc provozu</i> .....	60
<i>Tab.7. Příjmy z provozu za jeden měsíc</i> .....	60
<i>Tab.8. Kapacita posilovny fitness Contours</i> .....	61
<i>Tab.9. Příjmy ze služeb trenéra v rámci fitness Contours za jeden měsíc</i> .....	61
<i>Tab.10. Příjmy ze služeb solária a solární louky za jeden měsíc</i> .....	61
<i>Tab.11. Příjmy z občerstvení a baru v rámci fitness Contours</i> .....	62
<i>Tab.12. Ostatní provozní náklady</i> .....	62
<i>Tab.13. Výkaz zisku a ztát – první rok</i> .....	63
<i>Tab.14. Výkaz zisku a ztát – druhý rok</i> .....	64
<i>Tab.15. Výkaz zisku a ztát – třetí rok</i> .....	65
<i>Tab.16. Plánovaný výkaz cash flow za první rok podnikání (Kč)</i> .....	65
<i>Tab.17. Plánovaný výkaz cash flow za druhý rok podnikání (Kč)</i> .....	66
<i>Tab.18. Plánovaný výkaz cash flow za třetí rok podnikání (Kč)</i> .....	66
<i>Tab.19. Zhodnocení souboru rizik pro fitness Contours</i> .....	

## SENAM PŘÍLOH

