

**VŠB – Technická univerzita Ostrava**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra podnikohospodářská**

**Podnikatelský plán pro otevření franšizové pobočky  
společnosti Partners Financial Services, a. s.**

**The Business Plan for Opening Franchise Branch of  
Partners Financial Services, PLC**

**Studentka: Lucie Bartoňová**

**Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.**

**Ostrava 2015**

# Zadání bakalářské práce

Student: **Lucie Bartoňová**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Téma: Podnikatelský plán pro otevření franšizové pobočky společnosti Partners  
Financial Services, a. s.  
The Business Plan for Opening Franchise Branch of Partners Financial  
Services, PLC

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretické postupy vypracování podnikatelského plánu
3. Praktické zpracování a výpočty podnikatelského záměru
4. Marketing a propagace
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2012. 144 s. ISBN 978-80-247-1835-4.

VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě, dne 6.5.2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Lucie Bartoňová', written over a dotted line.

Lucie Bartoňová

## Obsah

1 ÚVOD .....	5
2 TEORETICKÉ POSTUPY PRO VYPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	6
2.1 Úvod do problematiky finančního poradenství .....	6
2.2 Struktura podnikatelského plánu .....	7
2.3 Analýzy prostředí .....	13
2.3.1 PESTLE analýza.....	14
2.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	15
2.3.3 SWOT analýza.....	16
2.4 Možnosti a způsoby financování podnikatelského záměru .....	17
2.4.1 Zdroje financování.....	17
2.4.2 Metody hodnocení investic .....	19
2.5 Franšízový systém .....	24
2.5.1 Výhody franšízového systému .....	24
2.5.2 Nevýhody franšízového systému.....	26
2.5.3 Postup a doporučené kroky pro budoucího franšízanta.....	28
3 PRAKTICKÉ ZPRACOVÁNÍ A VÝPOČTY PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU .....	29
3.1 Franšízy Partners Market.....	29
3.1.1 Vize franšíz Partners.....	30
3.1.2 Portfolio služeb a produktů .....	30
3.1.3 Systém provizí a odměn .....	30
3.2 Analýzy.....	31
3.2.1 Analýza PESTLE.....	31
3.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	37
3.2.3 SWOT analýza.....	41
3.5 Dluhové financování.....	43
3.6 Výpočty pro hodnocení investice .....	44

3.6.1 Čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento .....	45
3.6.2 Diskontovaná doba návratnosti.....	47
4 MARKETING A PROPAGACE.....	49
4.1 Marketingový mix .....	49
4.2 Strategický marketing .....	51
4.3 Marketingové kampaně.....	53
5 ZÁVĚR.....	55
Seznam použité literatury .....	56
Seznam použitých zkratk:.....	60
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	61
Seznam příloh.....	62

# 1 ÚVOD

Finanční poradenství je obor s nevalnou pověstí. Ale ať je jeho pověst jakákoliv, finance musíme řešit všichni - fyzické osoby, podnikatelé i firmy. Finanční trh je v dnešní době velmi rozsáhlý a jednotlivci se v tisících různých nabídkách ztrácí.

Jsme si vědomi toho, že finance jsou pro každého nejen velmi citlivou, ale zároveň také velmi důležitou záležitostí. Současně si uvědomujeme dnešní stav na finančně poradenském trhu. V roce 2007 proto byla založena firma Partners Financial Services, která si dala za cíl zvýšit renomé celého oboru a poskytovat svým klientům kvalitní finančně poradenské služby.

Jelikož se životní i finanční situace každého z nás v průběhu let mění, je zapotřebí provádět neustálou aktualizaci finančních plánů, respektive produktů, které jsou součástí našich osobních financí. Aby bylo toto tzv. servisování pro finanční poradce jednodušší, přišel Petr Borkovec (zakladatel a majitel Partners) s konceptem franšíz.

Cílem bakalářské práce je zpracování podnikatelského záměru pro franšízovou pobočku Partners Marketu v Bruntále, a ověřit, zdali je tento záměr realistický. V případě, že by z analýz a výpočtů vyplývalo, že jeho uskutečnění není realistické, tak jaká opatření bude potřeba provést.

První část práce se týká teoretických vstupů. Zabýváme se problematikou finančních trhů, podnikání a zahrnuje definice a přístupy, které vedou k úspěšnému zpracování a realizaci podnikatelského záměru. Součástí jsou metody pro analýzu prostředí, jako jsou PESTLE, Porterův model 5 konkurenčních sil a SWOT analýza.

Praktická část je zaměřena na samotné zpracování podnikatelského záměru a aplikuje výpočty, které pomáhají hodnotit realizovatelnost projektu.

Čtvrtá část práce je zaměřena na marketing a propagaci samotné pobočky.

V závěru je zhodnocení a doporučení, které vyplývá z výpočtů a analýz provedených v praktické části.

## **2 TEORETICKÉ POSTUPY PRO VYPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU**

Pro úspěšné vypracování podnikatelského plánu je v první řadě nutná perfektní znalost oboru, ve kterém má být záměr realizován. Proto jsou níže nastíněna historická fakta, která souvisí se vznikem prvních finančně poradenských firem spolu s informacemi o současném stavu na trhu. Následuje nastínění struktury podnikatelského plánu.

### **2.1 Úvod do problematiky finančního poradenství**

Rozvoj finančního poradenství je úzce spjat s pojišťovnictvím. První pojišťovny začaly na území ČR působit již v 17. století, ale s nástupem socialismu došlo na českém finančním trhu k útlumu. V době socialismu zde působila pouze Česká pojišťovna a Česká spořitelna. Každá z nich zaujímala monopolní postavení.

Tato situace se změnila až s uvolněním režimu v roce 1989, zejména pak po osamostatnění v roce 1993, kdy na náš trh začaly poprvé pronikat zahraniční trendy. V roce 1993 byla také uzákoněna státní podpora ve stavebním spoření, a tento rok tedy můžeme považovat za prvopočátek této formy spoření a s tím spjatých i úvěrů na bydlení.

Jelikož na trhu přibývají finanční instituce (přibývají banky, pojišťovny, vznikají stavební spořitelny, družstevní záložny, přibývá zastoupení investičních společností a mj. nebankovních institucí poskytujících úvěry), finanční trh se stává pro běžného občana nepřehledný.

Této situace mezi prvními využily finančně-poradenské firmy, které měly svou tradici již v zahraničí. Mezi ně patří např. německá společnost OVB Allfinanz. Právě tato společnost má velký význam při vývoji finančně-poradenského trhu. Její know-how okopírovala např. ryze česká společnost ZFP Akademie a odštěpením části struktury OVB vznikli Partners Financial Services (opět ryze česká společnost). Mezi další významné finančně-poradenské firmy na našem trhu patří např. AWD, Fincentrum, Broker Consulting a Kapitól.

### **ÚROVEŇ SLUŽEB POSKYTOVANÝMI FINANČNÍMI PORADCI**

V zahraničí, zejména pak na západě, je běžné, že si klienti nechávají ve svých finančních záležitostech radit. Poradce, který je placen kromě provizí i za hodinové

konzultace, vychází ze současné situace klienta a dle jeho životních cílů a současné situace na finančním trhu radí, jak má klient naložit se svými volnými prostředky, aby vytěžil maximum z dané situace a začal se připravovat na svou budoucnost. Klient tak za prvé získává názor odborníka, který se na trzích orientuje a zároveň rozumí produktům, které zprostředkovává. Šetří si tím čas a díky odbornosti a individuálnosti svého portfolia i peníze.

Podle západního vzoru má poradce náležité vzdělání nebo zkušenosti v oboru a je zcela nezávislý.

Český trh, který se na rozdíl od západního teprve rozvíjí, se liší. Kromě toho, že za služby poradce klient neplatí žádnou hodinovou taxu, je rozdíl i v přístupu k odbornosti těchto obchodníků. Po roce 1993 je na trhu boom a v průběhu několika let počet finančních poradců roste. Je to dáno minimálními bariérami vstupu – poradce nepotřebuje vysoký vstupní kapitál, vzdělání, ani zkušenosti. Teprve v roce 2006 zavádí ČNB zkoušky z pojišťovnictví a až od roku 2009 je i pro zprostředkovatele investičních produktů nutností složit zkoušku z investic.

## **2.2 Struktura podnikatelského plánu**

Při sestavování podnikatelského plánu můžeme využít mnoha postupů. Velmi často se v praxi můžeme setkat s pouhým jednoduchým zpracováním v Power pointu nebo v tabulkové formě v Excelu, kde tak vyčteme jen několik zásadních číselných údajů. Naopak banky a jiní investoři vyžadují podrobnější zpracování, kde budou uvedeny informace o podnikatelské příležitosti, cílech firmy, potenciálu trhu, konkurenceschopnosti, atp.

Srpová (2006) řadí k základním bodům podnikatelského plánu následující položky:

1. Titulní list
2. Obsah
3. Úvod, účel a pozice dokumentu
4. Shrnutí
5. Popis podnikatelské příležitosti
6. Cíle firmy a vlastníků
7. Potenciální trhy
8. Analýza konkurence
9. Marketingová a obchodní strategie
10. Realizační projektový plán



11. Finanční plán
12. Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
13. Přílohy

## **TITULNÍ LIST**

Titulní list nese obchodní název spolu s logem firmy i jméno autora (případně i dalších klíčových osob). Srpová (2006, str. 15) také doporučuje zahrnout prohlášení: *„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“*

## **OBSAH**

Zařazení obsahu činí dokument přehlednějším. Kotler (2007) doporučuje z důvodu větší přehlednosti zařadit do obsahu pouze nadpisy první až třetí úrovně.

## **ÚVOD, ÚČEL A POZICE DOKUMENTU**

Úvod práce slouží pro lepší představu o účelu, rozsahu, podrobnosti a účelnosti podnikatelského plánu. Současně je vhodné doplnit v úvodu adresnost plánu, např.: „Tento podnikatelský plán je určen pro potenciální investory.“ V souvislosti s pozicí se uvádí, o kterou verzi se jedná a zdali je verze úplná, či teprve rozpracovaná.

## **SHRNUTÍ**

Nezaměňujme shrnutí s úvodem. Tyto kapitoly nejsou totožné. V závěrečném shrnutí se čtenář zhuštěně dočítá o tom, co bylo na předchozích stránkách zpracováno podrobněji. Cílem je motivace čtenáře k přečtení celého plánu.

Srpová (2010), uvádí, že pro osnovu mohou být použity následující body:

1. Jaké produkty/služba budou poskytovány?
2. V čem spočívá konkurenční výhoda a výjimečnost daného produktu/služby?
3. Okomentování situace na trhu, tržních trendů (velikost trhu, růst, chování zákazníků) a konkurence.
4. Jaké jsou úspěchy klíčových osobností?

5. Nejzásadnější číselné údaje, jako jsou kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, schopnost jejich splácení, úroková sazba a požadovaná splatnost.

Shrnutí je umístěno hned za úvodem, ale i navzdory tomu se zpracovává jako poslední. Mezi první stránky je umísťováno pro čtenářovu motivaci.

## **POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI**

S čím přichází podnikatel na trh? Objevil tržní mezeru? Novou příležitost? V této části je nutné čtenáře přesvědčit o tom, že právě teď je ta správná doba pro realizaci jeho nápadu.

Zaměřujeme se na uvedení odpovědí zejména na tyto otázky:

1. Kdo náš výrobek/službu potřebuje?
2. Jak může svou potřebu řešit náš zákazník dnes?
3. Co mu náš výrobek/služba přinese?
4. Jak lze tento záměr učinit ziskovým?

V rámci popisu podnikatelské příležitosti je podrobněji popsán charakter produktu/služby a jeho konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka.

### ***Popis produktu/služby***

Popis produktu obsahuje technické parametry. Čtenář není odborníkem v oboru, proto je třeba vyhybat se profesionálním výrazům. Je třeba objasnit, k čemu výrobek slouží a jaké jsou jeho vlastnosti. Dále se uvádí, zdali se jedná o tržní novinku nebo zda má produkt na trhu svůj substitut.

Do informací o produktu je dále zahrnut případný popis doplňkových služeb včetně jejich ceny a toho, kdo je zajišťuje.

V případě, že se podnikatelský záměr týká služby, je třeba popsat, v čem tato služba spočívá a jaké vybavení nebo zařízení je k tomu dále zapotřebí.

### ***Konkurenční výhoda***

Sinek (2013) tvrdí, že dnešní zákazníci jsou podstatně náročnější nežli kdy v minulosti. Dnes již nestačí nabízet stejně dobrý produkt nebo službu, dnes již ani nestačí být levnější. Žijeme v dynamickém emotivním světě plném příběhů. To je to, co chtějí naši

zákazníci. Vědět PROČ mají chtít právě náš produkt/službu. V ČEM je lepší oproti konkurenci, oproti tomu, co již mají doma, co již dlouhodobě využívají.

### ***Užitek pro zákazníka***

Podnikatelský plán nemůže být úspěšný, pokud nemá podnikatel jasno v tom, co jeho produkt/služba, zákazníkovi přináší. Jaký z toho bude mít zákazník užitek? Co se díky službě/produktu v jeho životě zlepší? A v neposlední řadě, PRO KOHO je daný produkt/služba určen? Součástí je tedy i definice cílové skupiny a analýza tržního potenciálu.

### **CÍLE FIRMY A VLASTNÍKŮ**

Každý potenciální investor se bude vždy zajímat zejména o to, jakou má náš projekt šanci na úspěch. Velký podíl tady má právě vedení firmy spolu s cíli, kterých chtějí dosáhnout.

### ***Pravidlo SMART***

Cíle firmy, tedy její vize, musí vždy odpovídat pravidlu SMART. Jedině tak je možno měřit její úspěchy a posun v čase. SMART cíle lze stručně definovat následujícím způsobem:

S – specific – cíle jsou naprosto konkrétní, specifické a velmi přesně popsání.

M – measurable – každý cíl je možno poměřovat a měřit, jediné tak je možno objektivně posoudit zdali dochází k progresi.

A – achievable – cíle jsou dosažitelné a akceptovatelné všemi zúčastněnými. Jedině tak je možné, aby se všichni aktivně zapojili do jejich splnění.

R – realistic – cíle jsou nastaveny tak vysoko, aby vedly ke zlepšení stávající situace a současně byly dostatečně realistické a reálně dosažitelné.

T – timed – jediné v případě, kdy je známo, do kdy je potřeba cíl splnit, je možno posuzovat úroveň jeho splnění.

### ***Organizační struktura***

Potenciálnímu investorovi musí být z podnikatelského plánu zcela jasné, kdo bude ve vedení, jaké jsou jeho úkoly a cíle a jaká je organizační struktura dané firmy. To znamená, kolik bude mít zaměstnanců, jaké bude jejich věkové složení, co je náplní pracovního místa,

jaké má odborné požadavky na vykonávání dané pracovní pozice, jaké jsou na dané úrovni kompetence a jaké jsou v dané organizační struktuře vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

## **POTENCIÁLNÍ TRHY**

Při realizaci podnikatelského plánu lze uspět pouze v případě, že bude existovat trh, na který lze daný produkt/službu uvést. Proto se uvádí v plánu informace o cílovém a celkovém trhu.

1. Definice cílového trhu.
2. Rozvržení potenciálních zákazníků do tržních segmentů.
3. Z nalezených tržních segmentů je vydefinováno několik nejzajímavějších, na které je zacílena marketingová kampaň.
4. O vybraných segmentech jsou uvedeny následující informace:
  - a. Jaká je velikost tržního segmentu?
  - b. Jaká je růstovost?
  - c. Jak se lze vymezit proti konkurenčním produktům?
  - d. Jaká je dosažitelnost zákazníků?
  - e. Jaká je shoda produktu s potřebami potenciálních zákazníků?
  - f. Jaká je síla konkurence?

## **ANALÝZA KONKURENCE**

V praxi neexistuje trh, na kterém by nebyla žádná konkurence. Proto, ať už podnikatel přichází s převratnou novinkou nebo jen vylepšením na trhu jinak dostupných výrobků a služeb, je v podnikatelském plánu zpracována i analýza konkurence. Tuto analýzu provází následující kroky:

1. Které firmy představují konkurenci? Působí na stejných trzích a prodávají stejné nebo podobné produkty? Kdo je potenciálními konkurenty?
2. Jaké jsou přednosti a nedostatky daných konkurentů? Jaké jsou jejich obraty, růst, podíl na trhu, jaké jsou jejich výrobky a služby, kdo jsou jejich zákazníci? Jaké mají ceny? Jaké prodejní cesty využívají? Jaká je jejich dostupnost?

V případě, že se na trhu vyskytuje velké množství konkurentů, je vhodné rozdělit si je do dvou skupin a vyčlenit je tak na konkurenty hlavní a konkurenty vedlejší.

## MARKETINGOVÁ A OBCHODNÍ STRATEGIE

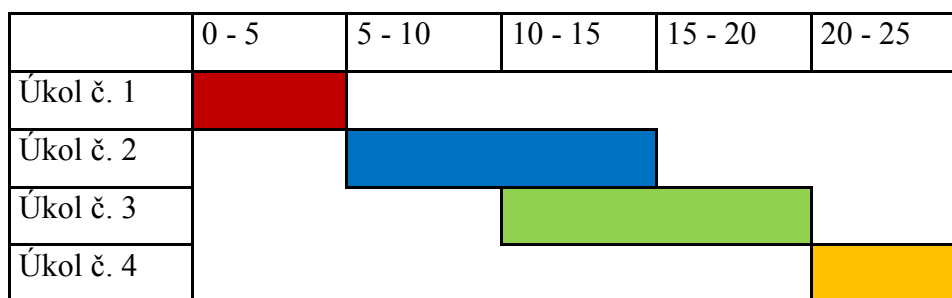
Jelikož právě marketingová a obchodní strategie z velké části ovlivňuje, na kolik bude podnikatelský záměr úspěšný, je třeba přesvědčit potenciálního investora o tom, že je podnikatel na danou situaci dobře připravený. Při volbě správné obchodní a marketingové strategie se řeší tři typy rozhodnutí:

1. Jaký je cílový trh? (Vychází se ze segmentace trhu.)
2. Jaká je tržní pozice produktu/služby? (Definuje se výjimečnost záměru a komunikuje se ta konkurenční výhoda, která je pro spotřebitele nejzásadnější.)
3. Jaký bude marketingový mix?

## REALIZAČNÍ PROJEKTOVÝ PLÁN

Realizační projektový plán uvádí posloupnost a časovou náročnost jednotlivých činností. Čtenář zjišťuje, jaké aktivity bude nutno udělat a jaká bude jejich časová náročnost spolu s termínem dokončení.

Pro lepší přehlednost se zde využívá tzv. úsečkový nebo též Ganttův diagram:



Obr. 2.1, Ganttův diagram, zdroj: vlastní zpracování

## FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán převádí veškeré předchozí kapitoly a úvahy do číselné podoby. Záměr je tak posuzován z ekonomického hlediska.

Pro potřeby finančního plánu se využívá následujících finančních ukazatelů a výpočtů:

1. Plán nákladů
2. Plán výnosů
3. Plán cash flow
4. Plánovaný výkaz zisků a ztrát
5. Plánovaná rozvaha

6. Finanční analýza
7. Výpočet bodu zvratu
8. Hodnocení efektivnosti investic
9. Plán financování

## **HLAVNÍ PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU A JEHO RIZIKA**

V poslední části podnikatelského plánu se prokazuje, zdali jsou známy veškeré klady a zápory daného projektu. Pro tyto účely se využívá PESTLE a SWOT analýza společně s Porterovým modelem pěti konkurenčních sil.

## **PŘÍLOHY**

Přílohy podnikatelského plánu se řadí na konec a patří sem zejména:

1. Životopisy klíčových osob
2. Výpis z obchodního rejstříku
3. Tržní analýzy
4. Podklady z finanční analýzy
5. Obrázky výrobků a prospekty k nim
6. Technické výkresy
7. Smlouvy (např. smlouvy o odbytu)

### **2.3 Analýzy prostředí**

Prostředí, ve kterém podnikatel plánuje realizaci podnikatelského záměru, vždy ovlivňuje předpoklad jeho úspěchu. Tuto analýzu je vhodné provádět pravidelně, nejenom při zakládání podniku. Včasnou identifikací změny v prostředí je možno vyhnout se dílčím neúspěchům a včasným přizpůsobením se této změně je tak možno udržet podnikatelský záměr dlouhodobě v chodu.

Z hlediska těchto analýz lze provádět analýzy zaměřené na vnější okolí podniku (makro), na situaci uvnitř (mikro) a dle Portera také analýzu tzv. mezo prostředí, které se nachází mezi mikro a makro prostředím. Níže jsou popsány nejzásadnější analýzy, které jsou dále využity i v praktické části.

### 2.3.1 PESTLE analýza

V PESTLE analýze dochází ke zkoumání makroprostředí. Pro porozumění danému odvětví a chování tržních segmentů v tomto odvětví, je třeba rozvíjet pochopení toho, co se děje v širším makroekonomickém prostředí. Je třeba pochopit, co se děje, proč se to děje, a jaký to bude mít vliv na firmy v daném sektoru, průmyslu a trhu. Čím lépe jsou příčiny a následky asociací mezi faktory pochopeny, tím spíše je možno úspěšně zavádět strategická rozhodnutí.

Název PESTLE analýzy vychází z prvních písmen těch částí prostředí, kterými se zabývá:

#### ***P – politické prostředí a potenciální působení politických vlivů***

Podporuje vláda podnikání? Existuje ze strany politického systému nějaká podpora nebo naopak překážky v souvislosti s daným typem a oborem podnikání? Jak stabilní je politická situace?

#### ***E – ekonomické vlivy na úrovni místní, národní a světové ekonomiky***

Jaká je výše daní? Existuje nějaký podpůrný program zaměstnanosti v dané oblasti? Jaká je míra inflace? Jaký je současný a potenciální růst daného trhu? Jaká je pracovní a kupní síla?

#### ***S – sociální vlivy, které se projevují na úrovni lokální, národní, regionální a světové kultuře***

Jaké jsou demografické ukazatele pro konkrétní oblast? Jaké jsou trendy životního stylu? Jak silné jsou etnické a náboženské vlivy? Jaká je místní etika, tedy korupce spolu s dodržováním a vynutitelností zákonů?

#### ***T – vliv stávajících a nových technologických poznatků a nástrojů***

Jaká je infrastruktura v dané oblasti? Jakou mírou ovlivňuje technologický pokrok podnikatelský záměr?

#### ***L – legislativa z pohledu národního, evropského a mezinárodního právního rámce***

Jaká jsou legislativní opatření ze strany ČNB? Existují legislativní opatření ze strany EU, která by ovlivňovala dané podnikání? Jaká je legislativa v oblasti ochrany osobních údajů a ochrany klientů?

#### ***E – vliv místní, národní a světové politiky životního prostředí, environmentální prostředí***

Jaká ekologická pravidla je třeba při provozování pobočky dodržovat?

### 2.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil má klíčovou pozici při analýze firmy v jejím přirozeném prostředí hospodářské soutěže. Chování firmy, tedy její strategie, totiž odráží právě podmínky hospodářské soutěže v dané oblasti při konkrétních podmínkách. Oněch pět sil charakterizuje významné faktory, které určují atraktivitu firmy na daném trhu.

V Porterově modelu dochází k analýze mezzo prostředí, jsou tedy posuzovány faktory, které je firma sama schopna zevnitř ovlivňovat, ale i ty, které přichází z vnějšího makro prostředí.



Obr. 2.2, Porterův model 5 konkurenčních sil, zdroj: ManagementMania, Analýza 5F[online]

Jak vyplývá z obrázku 2.2, mikroprostředí je velmi intenzivně ovlivňováno vlivy z vnějšku, kterými mohou být v tomto případě např. vládní regulace.

Porterův model 5 konkurenčních sil se pak zabývá následujícími aspekty:

1. Jak velké je riziko vstupu nových konkurentů?  
(Zabývá se otázkou bariér vstupu pro nové konkurenty.)



2. Jaká je současná rivalita mezi konkurenty?  
(Je konkurenční boj silný? Je na trhu jeden dominantní konkurent?)
3. Jaká je smluvní síla odběratelů?  
(Jak silná je jejich pozice? Mohou spolupracovat a kupovat tak ve větších objemech?)
4. Jaká je smluvní síla dodavatelů?  
(Jak silná je jejich pozice? Kolik jich je?)
5. Jak reálná je hrozba substitučních výrobků nebo služeb?  
(Může být daná služba snadno nahrazena jinou, substituční, službou?)

### 2.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších metod pro posuzování silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek spolu s příležitostmi (opportunities) a hrozbami (threats), které ovlivňují daný subjekt. Její struktura je následující:

SWOT		
Přednosti	<b>STRENGTHS</b> (Silné stránky) <b>OPPORTUNITIES</b> (Příležitosti)  <b>MOŽNOSTI</b> Podmínky, kterými jsme schopni úspěšnou realizaci cíle podpořit  <i>Co nám to usnadní?</i>	<b>PŘÍLEŽITOSTI</b> co bude zlepšeno, čeho bude realizaci cíle dosaženo  <i>Co se tímlepší?</i>
	<b>WEAKNESSES</b> (Slabé stránky) <b>THREATS</b> (Hrozby)  <b>RIZIKA</b> podmínky, které mohou dosažení cíle zmařit  <i>Co nám to znesnadní?</i>	<b>HROZBY</b> které nás nutí realizovat, nebezpečné možnosti, které by nás čekaly  <i>Co nás k tomu nutí?</i>
	Vnitřní	Vnější

Obr. 2.3, SWOT analýza, zdroj: Veličko, Jiří [online]

Výhodou SWOT analýzy je mj. to, že propojuje vlivy všech prostředí. Do jisté míry tedy vychází z výše zmíněné PESTLE analýzy a Porterova modelu.

## **2.4 Možnosti a způsoby financování podnikatelského záměru**

Tak jak ke vzniku podniku vede základní předpoklad existence životaschopného podnikatelského záměru, tak jeho realizaci provází právě potřeba finančních zdrojů. V mnoha případech mohou stačit vlastní zdroje, ale při realizaci větších projektů se většinou podnikatel bez cizího kapitálu neobejde.

Pro co nejvyšší možnost úspěšnosti u potenciálního investora je proto dokládán podnikatelský plán, který obsahuje zejména kvantitativní údaje o záměru – tedy plán prodeje a tržeb, plán majetku a zdrojů financování. Potenciální investoři zpravidla za finanční podporu, kterou poskytují, žádají výnos odpovídající míře rizika.

### **2.4.1 Zdroje financování**

Nejzákladnějším zdrojem podnikových financí jsou vlastní zdroje. Ty mohou mít formu nerozděleného zisku z minulých let (u již fungující firmy) nebo vlastních úspor. Pokud není dostatek vlastních zdrojů, doplňuje se o tzv. cizí zdroje.

#### **CIZÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ**

Cizí kapitál je charakterizován dobou, po kterou je dlužníkovi poskytnut, spolu s cenou, kterou má za tento kapitál dlužník zaplatit. Platí, že doba splatnosti i úrok jsou vždy stanoveny smluvně.

Z finančního hlediska platí zásada, že dlouhodobé záměry jsou financovány z dlouhodobých zdrojů, naopak krátkodobé záměry z krátkodobých zdrojů.

Mezi dlouhodobé zdroje je řazen: vlastní kapitál, bankovní úvěry, leasing, tzv. Venture Capital a Business Angels a jako pomocný zdroj lze využít dotačních investic.

Rozhodujícím zdrojem by v případě financování vlastní pobočky měl hrát právě vlastní kapitál. Ten může mít v praxi podobu zisku z minulých let, v případě nově zakládané pobočky může jít o vlastní našetřené zdroje. Tyto zdroje však velmi často nemusí ani zdaleka stačit. Proto lze pro doplnění využít i externích zdrojů. Pro přesvědčení věřitele je pak nutno vytvořit podnikatelský plán.

Splátky úvěrů jsou obvykle tzv. anuitní. Tzn., že částka, která je splácena po celou dobu trvání úvěru zůstává stejná a mění se pouze poměr zaplacených úroků a úmoru jistiny. Pro výpočet roční anuitní splátky používáme dle *Fotr (2007, str. 103)* následující vzorec:

$$A = \frac{(1+r)^n \cdot r}{(1+r)^n - 1} \cdot U \quad (2.1)$$

Kde:

- A je roční anuita
- r jsou úroky vyjádřené jako ú. s./100
- n je počet let splatnosti úvěru
- U je výše úvěru

Níže je stručný popis externích zdrojů financování.

### ***Bankovní úvěry***

Z hlediska doby splatnosti úvěru rozlišujeme tzv. krátkodobé a dlouhodobé bankovní úvěry. Dlouhodobé bankovní úvěry poskytují bankovní instituce jako tzv. termínované půjčky, jinak označované také jako investiční nebo hypoteční úvěry. V obou případech je poskytnutí úvěru podmíněno ručením dlouhodobým majetkem. V případě hypotečního úvěru je pak oním majetkem výhradně nemovitost.

Krátkodobé bankovní půjčky jsou primárně určeny na financování provozního kapitálu, tzn. zásob, pohledávek a provozních nákladů. V praxi se s nimi lze setkat jako s tzv. kontokorentními nebo lombardními úvěry. Tento typ úvěrů nelze použít pro financování dlouhodobého majetku, jedině v případě, že je toto využití jen pro tzv. překlenutí, tedy do doby, než je vyřízen dlouhodobý úvěr. Jejich poskytnutí není obvykle podkládáno podnikatelským plánem.

### ***Leasing***

Leasing lze využít jako tzv. alternativní formu financování dlouhodobého majetku podniku. V praxi se lze setkat s tzv. provozním a finančním leasingem.

V případě provozního leasingu je věc pouze pronajímána. Plátce věc nevlastní, pouze za ni platí příslušné poplatky.

Finanční leasing je charakteristický tím, že po určité době a zaplacení tzv. akontace, přechází majetková práva na plátce. Do doby, než splatí smlouvenou částku, má však věc pouze zapůjčenou.

## **VLASTNÍ EXTERNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ**

Srpová (2011) uvádí ve své knize jako další zdroj financování tzv. externí vlastní kapitál. Díky němu se navyšuje hodnota aktiv spolu se zvýšením vlastního kapitálu. Může tak docházet k navyšování vkladů vlastníků nebo k získávání nových investorů. Synek (2011) označuje tyto investory jako tzv. Business angels.

### ***Business angels***

Jedná se o externí investory, kteří na přechodnou dobu vkládají svůj vlastní kapitál do nových, rozvíjejících se podnikatelských projektů za účelem zhodnocení vlastních prostředků. Kromě peněžních prostředků, které tito investoři do podnikatelského záměru přinášejí, nesou s sebou také své know-how, případně významné obchodní kontakty. Na rozdíl od např. bankovních domů, tak snižují riziko své investice aktivním působením v dané firmě.

Business angels se pak o vložení své investice do podnikatelského záměru obvykle rozhodují na základě těchto kritérií:

1. Atraktivita podnikatelského záměru – vychází ze strategické analýzy okolí podniku a potenciálního výnosu spolu s mírou výnosu a rizika.
2. Kvalifikovanost a loajálnost vedení společnosti, kdy jako jeden z faktorů posuzují dle výše vkladu vlastníků do podnikání.
3. Doba, po kterou je potřeba investované prostředky ve firmě vázat a jaké jsou možnosti při předčasném odstoupení od investice.

### **2.4.2 Metody hodnocení investic**

V rámci každého podnikatelského záměru dochází k investování vlastních nebo cizích prostředků, popř. se hledá vhodná kombinace obou druhů kapitálu. Z hlediska hodnocení těchto investic můžeme dle Scholleové (2009) provádět:

1. Hodnocení investic nevýnosového charakteru.
2. Statické metody hodnocení investic.
3. Dynamické metody hodnocení investic.

Pro lepší orientaci v této problematice jsou níže popsány charakteristiky všech výše zmíněných metod. V praktické části jsou vzhledem k lepší vypovídací schopnosti realizovány výpočty na bázi dynamických metod.

## **HODNOCENÍ INVESTIC NEVÝNOSOVÉHO CHARAKTERU**

V těchto případech se jedná o investice, jejichž uskutečnění je z organizačních nebo regulačních hledisek nutné, přitom je však užitek těchto investic obtížně vyčíslitelný.

Pro jejich hodnocení využíváme těchto metod:

### ***Metody analýzy užité hodnoty***

Jedná se o tzv. vícekriteriální hodnocení potenciálních variant. Využití těchto metod je vhodné v případech, kdy lze užitek hodnotit na základě kritérií, které nejsou srovnatelné, jejich užitek nelze převést na peněžní hodnotu, a kdy jsou jednotlivé varianty na základě daných kritérií srovnatelné. Cílem těchto metod je seřadit jednotlivé varianty dle jejich výhodnosti.

Pro tyto potřeby se využívá:

1. Metoda prostého pořadí.
2. Bodovací metoda.
3. Metoda normované proměnné.

### ***Nákladové metody***

U nákladových metod nedochází k využití peněžních toků, ale pouze nákladových položek. Tyto metody jsou vhodné zejména v případech, kdy jednotlivé varianty vedou ke stejnému efektu, ale liší se nákladovou částí. K uplatnění těchto metod dochází zejména v případech, kdy jsou porovnávány pouze 2 varianty.

V nákladových metodách se využívá zejména:

1. Metoda ročních průměrných nákladů.
2. Metoda vyrovnání investičních a provozních nákladů.
3. Metoda diskontovaných nákladů.

## **STATICKÉ METODY HODNOCENÍ INVESTIC**

Statické metody hodnocení investic nepracují s faktorem času a rizika, hodnotí se tak pouze příjmy a výdaje s investicí spojené. V praxi jsou hojně využívány díky jednoduchosti jejich zpracování a následné interpretace. Tyto metody jsou vhodné pro prvotní posuzování investic, kdy tak dochází k sítu a vyřazení naprosto nevhodných variant. Současně je jejich využití vhodné pro finančně nenáročné či časově krátkodobé projekty.

Jako statické metody hodnocení jsou využívány následující:

1. Celkový příjem z investice.
2. Čistý celkový příjem z investice.
3. Průměrný roční příjem z investice.
4. Průměrná roční návratnost z investice.
5. Průměrná doba návratnosti investice.
6. Doba návratnosti investice s ohledem na cash-flow.
7. Průměrný výnos investice z účetní hodnoty.

## **DYNAMICKÉ METODY HODNOCENÍ INVESTIC**

Výhodou dynamických metod je právě to, že využívají tzv. diskontování, tedy zvažují riziko a přepočítávají budoucí cash-flow na současnou hodnotu.

Pro tyto účely se využívá následujících metod:

1. Čistá současná hodnota (NPV, Net Present Value).
2. Vnitřní výnosové procento (IRR, Internal Rate of Return).
3. Modifikované vnitřní výnosové procento (MIRR, Modified Internal Rate of Return).
4. Index ziskovosti (PI, Profitability Index).
5. Diskontovaná doba návratnosti (PP, Payback Period).
6. Diskontovaná ekonomická přidaná hodnota (DEVA, Discounted Economic Value Added).
7. Metoda anuit (AN, Annuity).

### **Čistá současná hodnota**

Jedná se o jednu z nejpoužívanějších a velmi často i nevhodnějších metod při posuzování výhodnosti konkrétní investice. Při výpočtu se využívá jednoduchého součtu kapitálového výdaje a následných příjmů v každém roce.

Pro výpočet čisté současné hodnoty se využívá následující vzorec:

$$NPV = -IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i} \quad (2.2)$$

Kde:

IN je velikost investičního záměru

CF<sub>i</sub> je cash-flow v roce i

k je požadovaná výnosnost

n je doba životnosti investice

Další výhodou čisté současné hodnoty (NPV) je možnost aditivity, tedy možnost sčítání několika investičních záměrů:

$$NPV_A + NPV_B = (-IN_A - IN_B) + \sum_{i=1}^n \frac{(CF_{Ai} + CF_{Bi})}{(1+k)^i} \quad (2.3)$$

Pokud je výsledek NPV menší než 0, pak to vypovídá o ztrátovosti dané investice. Při NPV větším než 0 je výnosnost dané investice vyšší než očekávaná hodnota a při NPV rovno 0 investice dosahuje přesně takové výnosnosti, jaká je požadována.

### **Vnitřní výnosové procento**

Hodnota vnitřního výnosového procenta (IRR) udává v procentech takovou výnosnost, kterou daná investice přináší po celou dobu její životnosti. IRR se označuje taková výnosnost, kdy je NPV rovno 0:

$$-IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+IRR)^i} = 0 \quad (2.4)$$

Výpočet hodnoty IRR doporučuje Scholleová (2009) provádět jen v těch případech, kdy je výsledným řešením pouze jedna hodnota. Takovou investici poznáme podle toho, že má tzv. konvenční peněžní toky. To znamená, že cash-flow začíná zápornou hodnotou a

znaménko mění jen jednou (tzn., že záporná investice proběhla jen jednou a další roky přináší už jen příjmy).

Přesný výpočet IRR se v praxi provádí velmi obtížně, proto se hodnota IRR odhaduje. K odhadu se využívá takové IRR, které zaručuje záporné NPV a následně IRR, které zaručuje kladné NPV. Vztah pro tento způsob výpočtu IRR lze vyjádřit následovně:

$$IRR = k_n + \frac{NPV_n}{NPV_n - NPV_v} \cdot (k_v - k_n) \quad (2.5)$$

Kde:

IRR	je vnitřní výnosové procento
$k_n$	je požadovaná výnosnost nižší
$k_v$	je požadovaná výnosnost vyšší
$NPV_n$	je čistá současná hodnota nižší (záporná)
$NPV_v$	je čistá současná hodnota vyšší (kladná)

Výhodou IRR je skutečnost, že slouží jako nezávislé kritérium hodnocení investice (není závislé na diskontní úrokové míře) a současně je díky němu možno získat relativní náhled na danou výnosnost.

Mezi nevýhody pak řadíme neuniverzálnost této metody spolu s komplikovaností výpočtu a s tím, že neumožňuje náhled na reálné finanční efekty a vliv na růst hodnoty firmy.

### ***Porovnání metody vnitřního výnosového procenta a čisté současné hodnoty***

Metody vnitřního výnosového procenta a čisté současné hodnoty se vzájemně doplňují. Mezi oběma veličinami jsou následující vztahy:

- NPV = 0, pak IRR = podniková diskontní míra. Uskutečnění investice je vhodné, výnos bude takový, jaký udává podniková diskontní míra.
- NPV > 0, pak IRR > podniková diskontní míra. Uskutečnění investice je vhodné, výnos bude vyšší, než udává podniková diskontní míra.
- NPV < 0, pak IRR < podniková diskontní míra. Uskutečnění investice znamená záporný nebo nižší výnos oproti požadované podnikové diskontní míře.

Zatímco NPV hodnotí absolutní přínosy investice, IRR hodnotí relativní přínosy investice. Pro výběr vhodnější investiční varianty pak zvažujeme konečné přínosy. Pokud



firma provádí investici za účelem obnovení nebo rozvoje, využívá se výpočet na základě vzorce NPV. V případě, kdy má investor určitou výši volných prostředků a zvažuje o investici na základě velikosti zhodnocení vloženého kapitálu, využívá se metoda relativního zhodnocení, tedy IRR.

### ***Diskontovaná doba návratnosti investice (PP)***

Doba návratnosti udává, za jak dlouhou dobu se na základě kumulativní hodnoty CF vrátí investovaný kapitál. Diskontovaná doba návratnosti pak neudává stejnou váhu všem peněžním tokům, ale ve výpočtu pracuje s rozdíly, které přináší budoucí CF.

Nevýhodou této metody je, že nezohledňuje, zdali má projekt dlouhodobý nebo krátkodobý charakter. Z tohoto hlediska je výhodnější využití výpočtu na bázi NPV.

Třetí nedostatek této metody lze objevit při nekonvenčním průběhu CF, kdy výsledek v tomto případě může být zkreslený.

## **2.5 Franšízový systém**

Pojem „franchisa“ pochází z francouzštiny a označuje tímto pojmem práva předávaná třetí osobě, která díky tomuto privilegii může vyrábět nebo obchodovat s danou komoditou nebo službou. Dnes je pod tímto pojem chápáno spíše komerční využití práv třetí osoby.

Dle evropského kodexu etiky franšízingu, který vydala EFF, je franšízing takový systém, kdy franšízor dává svým franšízantům za peněžní úplatu právo užívat jeho značku, know-how, ochrannou známku, hospodářské a technologické metody na dobu určenou ve smlouvě uzavřené mezi oběma stranami. Zatímco franšízor se mj. zavazuje, že bude svého franšízanta trvale podporovat po obchodní a technické stránce, franšízant musí dodržovat veškerý smluvně stanovený systém postupů a pracovat na dobré pověsti propůjčené značky.

### **2.5.1 Výhody franšízového systému**

Úkolem každého franšízora je vypracovat takovou obchodní koncepci, aby bylo možno ji dále opakovat a dosahovat vytyčených cílů a dílčích i celkových úspěchů. Z tohoto konceptu pak plynou následující výhody.

### ***Zákazník zůstává blízký***

Ačkoliv franšízor obchoduje přes své partnery, franšízanty, zákazníkům se nijak nevzdaluje. O jejich potřebách a přáních je informován a přehled o poptávajících mu tak zůstává.

### ***Rychlost reakce***

Díky tomu, že v dané lokalitě působí franšízant, který je neustále v centru dění, je každý tento franšízant schopný rychle a pružně reagovat na změny, které přicházejí od jeho zákazníků. (Na rozdíl od centrálně řízených sítí, kdy jádro sítě už přestává mít přehled o tom, co se děje na jejím okraji.)

### ***Budování silné značky***

Myšlenkou franšízového systému je mj. to, že ať zákazník navštíví kteroukoliv pobočku, vzhled této pobočky bude vždy totožný, stejně jako model chování personálu. Zákazník se tak vždy setkává s jednotným standardizovaným vzhledem obchodních míst, což je pro něj snadno zapamatovatelné.

Tohle je jeden z prvků, kdy dochází ke spojení výhod malého a velkého podniku. Kdy zázemí a značka jsou silné jako u velkých podniků, ale blízkost k zákazníkům už je prvkem spojujícím malé podniky.

### ***Silná konkurenční pozice***

Každá franšíza sice působí v rámci určitého regionu, ale celá síť je pak spíše globálního (nebo celorepublikového) charakteru. Díky společnému konceptu a marketingu, které vedou síť k jednotné prezentaci, si tak jako značka buduje silnou konkurenční pozici.

### ***Rychlejší expanze systému***

Budování pobočky vždy obnáší velké počáteční investice spolu s vysokými mzdovými náklady. Ve franšízovém systému jsou počáteční investiční náklady značně nižší. Franšízant investuje zejména do vlastního podniku a na spolufinancování centrály se podílí pouze vstupním a průběžným poplatkem.

## ***Dynamický rozvoj***

Jednou z největších výhod franšízového systému je fakt, že franšízant je majitelem dané pobočky. Nikoliv pouhý vedoucí, takže mu na progresivních výsledcích opravdu záleží. Zároveň je díky tomu mnohem ochotnější a schopnější reagovat na změny, které z trhu přicházejí.

### **2.5.2 Nevýhody franšízového systému**

Žádný systém není dokonalý a ani franšízový systém nepřináší jenom pozitiva. Zde je výčet těch nejzásadnějších nevýhod.

#### **NEVÝHODY Z POHLEDU FRANŠÍZORA**

##### ***Dobré jméno***

Jelikož je celý systém franšíz provázaný, tak ve chvíli, kdy jeden franšízant udělá zásadní chybu, poškodí tím jméno celého franšízového systému.

##### ***Partnerství vs. vztah nadřízenosti***

Ve franšízovém systému je franšízant spolu s franšízorem partner. To znamená, že případné návrhy na změny a vylepšení mu nemůže nařídít, ale musí ho přesvědčit o výhodách, které taková změna podnikání franšízantovi přinese.

##### ***Kontrola***

Každá franšíza je samostatně fungující pobočkou. Franšízor nemá plnou kontrolu nad všemi pobočkami jako v případě, kdy by ji vlastnil.

##### ***Samostatnost***

Franšízant může po určité době nabýt dojmu, že je schopen vést franšízu samostatně, bez toho aniž by potřeboval podporu centrály – a tím pádem, aniž by musel platit poplatky plynoucí do marketingu a propagace. Franšízor musí tomuto jednání čelit a umět s ním pracovat.

## NEVÝHODY Z POHLEDU FRANŠÍZANTA

### *Omezení a pravidla*

Nejedná se o zcela samostatné podnikání. Franšizant se bude muset vždy podvolovat pravidlům a požadavkům, které nastavuje franšizor v provozní příručce a franšizové smlouvě. Franšizor má právo provádět kontrolu provozovny.

### *Kapitálová návratnost*

Prostředky, které do podnikání franšizant vložil, mají pomalejší návratnost než při vlastním, zcela samostatném, podnikání. Tato návratnost je vyvažována vyšší jistotou díky fungujícímu konceptu.

### *Jednotná image*

Díky jednotné image sice může franšizant využít silného jména, které má systém jako celek, ale současně má svázané ruce ve chvíli, kdy by chtěl cokoliv na této image změnit. Tento koncept přijímá při podpisu franšizové smlouvy.

### *Dobré jméno*

Riziko toho, že někdo v systému zkazí na základě nevhodného jednání značce jméno, nese spolu s franšizorem i všichni ostatní franšizanti. Tuto skutečnost nejsou schopni ovlivnit, jelikož zákazníci vždy vnímají celou síť jako celek, nikoliv jako samostatně fungující pobočky s vlastním majitelem.

### *Výběr vhodného franšizového konceptu*

Ačkoliv franšizový systém přináší podnikateli značnou podporu, neznamená, že je zárukou úspěchu. Úspěch se odvíjí od práce franšizanta a současně od konceptu, který kupuje. Při výběru franšizové licence je vhodné posuzovat následující faktory:

#### **a) Přenositelnost know-how**

Nejsnazší cestou, jak si ověřit funkčnost daného systému, je posoudit pravdivost a přenositelnost know-how na již fungujících pobočkách. Franšizor by měl být schopen doložit podklady, které hovoří o reálné aplikovatelnosti a následné úspěšnosti jeho systému.

### **b) Dlouhodobá funkčnost produktu/služby**

Aktuální trendy mohou být velmi zrádné. V číslech, která je franšízor schopen poskytnout, se mohou jevit jako velmi dobře dosažitelná, nicméně z dlouhodobého hlediska je opakovatelnost výsledků méně pravděpodobná. V těchto případech je dobré ověřit si přizpůsobivost konceptu na změnu podmínek, případně se orientovat spíše na takové produkty a služby, u nichž se nebude na základě dočasných trendů výrazně měnit poptávané množství.

### **c) Konkurenční výhoda**

K marketingové strategii franšízového konceptu patří neodlučitelně jasný popis a způsob odlišení se od konkurence. V popisu konceptu musí být jasně definováno, čím se daný produkt nebo služba vyznačuje a v čem tkví její konkurenční výhody a specializace. Je koncept unikátní tím, že poskytuje exkluzivní produkty/službu nebo tím, jak je charakterizována spolupráce?

## **2.5.3 Postup a doporučené kroky pro budoucího franšízanta**

Na základě knihy Franchising v České republice (2008) jsou níže uvedeny doporučené postupy, které by měl franšízant před započatím podnikání pod franšízantem podniknout:

1. V první řadě je potřeba získat dostatek informací o franšízingu.
2. Následuje výběr franšízového konceptu.
3. V dalším kroku je třeba ověřit funkčnost daného konceptu a prověřit vlastní možnosti.
4. Na základě jednání s franšízorem dochází k podrobnému seznámení se s konceptem.
5. Podpis franšízové smlouvy a předání nutné dokumentace.
6. Realizace vlastní franšízové pobočky.

### 3 PRAKTICKÉ ZPRACOVÁNÍ A VÝPOČTY PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Podnikatelský záměr, který je rozebírán v této práci, se týká poskytování finančně-poradenských služeb ve franšizovém konceptu firmy Partners Financial Services, a. s.

Firma Partners Financial Services, a. s. vznikla v roce 2007 v reakci na aktuální situaci na finančně poradenském trhu. Cílem této firmy je poskytovat kvalitní služby finančního poradenství a celkově tak zvyšovat renomé celého oboru. O událostech, které provázely vznik této společnosti a o tom, jaká je její filozofie, je možné se podrobněji dočíst v příloze č. 1 a 2.

#### 3.1 Franšízy Partners Market

V roce 2012 přichází Petr Borkovec s inovací při práci s klienty a Partners tak jako první finančně-poradenská firma přichází na trh s franšizovým systémem jako s nástrojem pro snazší servis klientů. Pro server peníze.cz [online] uvedl:

*„Čistě na marketingu franšizu nepostavíte. Reklama pomůže překonat úvodní nedůvěru. To je ale všechno. Mnohem důležitější je renomé franšizanta, osobní kontakty, pečlivě vybraní místní koncipienti na pobočce a perfektní služby,“ říká Petr Borkovec spolumajitel Partners v rozhovoru o unikátní franšizingové síti banky a finančněporadenské pobočky pod jednou střechou.*

Základní myšlenkou Partners Marketů je poskytovat klientům produkty neživotního pojištění a bankovních služeb. Součástí je tedy i bankovní koutek UniCredit Express vč. bankomatu. Svým konceptem jsou franšízy bližší spíše bankovním domům než práci běžných finančních poradců.

Partners Markety jsou budovány zejména pro snazší servisování stávajících klientů, mj. také tzv. sirotků (stávající klienti Partners, jejichž poradce již ve firmě nepracuje) a pro „lidi z ulice“, kteří se nechtějí hned svěřovat do péče poradce, ale potřebují produkt z oblasti neživotního pojištění nebo bankovníctví. V případě, že se ukáže, že klient potřebuje řešit i složitější životní situace, je předán do péče odborného poradce, který mu již sestavuje finanční plán na míru.

Výhodou tohoto systému je, že majitel franšizy nemusí mít ani ekonomické vzdělání ani zkušenosti v oboru. Podmínkou zůstává pouze maturita. Vysoké požadavky jsou pak kladeny na franšizantovo dobré renomé v dané oblasti, mnoho obchodních vazeb, tedy potenciálních klientů v jeho okolí, a obchodnický um. Stejně tak jsou kladeny vysoké požadavky na koncipienty.

### **3.1.1 Vize franšíz Partners**

Hlavní vizí je vytvořit síť moderních poboček, být tak téměř 300 000 klientům Partners na dosah ruky a poskytnout jim veškerý komfort a zázemí v místě, kde působí perfektně proškolený personál poskytující bankovní a finanční služby.

### **3.1.2 Portfolio služeb a produktů**

V nabídce jsou od desítek obchodních partnerů stovky produktů, mezi kterými nechybí mimořádné produkty Partners se sníženým pojistným a výhodnějšími úvěrovými či poplatkovými podmínkami i na investičních produktech. Díky pobočce UniCredit Express má klient možnost vyřídit či provést změnu na běžném a spořicímu účtu, popř. si do 30 minut sjednat úvěrový produkt.

### **3.1.3 Systém provizí a odměn**

Pobočka v hodnotě cca 1,5 mil. Kč je vybudována na klíč společností Partners.

Provizní systém je stejně jako v případě poradců, kteří působí ve struktuře, stejný bez ohledu na instituci, která produkt poskytuje.

Za zprostředkování veškerých finančních produktů získává franšizant 75% ziskatelské (provize z prvního obchodu, při sjednání) i následné provize (provize plynoucí z využívání služby klientem v dalších letech), z hypotečních úvěrů 80 % + bonus z objemu.

Tabulkový přehled provizí za jednotlivé produkty:

<b>Produkt</b>	<b>Měsíční platba/výše záměru</b>	<b>Počet Bj/Kč</b>
Hypoteční úvěr	Úvěr 100.000,-Kč	6,1Bj/1.280,-Kč
Spotřebitelský úvěr	Úvěr 100.000,-Kč	7,1Bj/1.500,-Kč
Pravidelná investice	500,-Kč/měs./20 let, dynamický fond	15,7Bj/3.302,-Kč
Jednorázová investice	50.000,-Kč do vyváženého fondu	6,9Bj/1.442,-Kč
Doplňkové penzijní spoření	500,-Kč/měs., klient 35 let	1,8Bj/ 375,-Kč
Investiční životní pojištění	500,-Kč/měs./20 let	21,4Bj/4.500,-Kč
Rizikové životní pojištění	500,-Kč/měs./20 let	32,1Bj/6.750,-Kč

*Tab.3.1, vlastní zpracování, zdroj: interní systém Partners*

V případě, že franšíza servisuje stávajícího klienta, který není tzv. sirotkem a má tedy svého poradce, dělí se o provizi 50:50.

## **3.2 Analýzy**

V teoretické části byla rozebrána důležitost a aspekty působící na jednotlivé ukazatele a analýzy, které vedou k jejich identifikaci a následnému přizpůsobení se v praxi. Jednotlivé analýzy jsou v odstavci níže zasazeny do praxe.

### **3.2.1 Analýza PESTLE**

Na základě teoretických poznatků v oblasti makroprostředí a PESTLE analýzy jsou níže vybrány takové makroekonomické aspekty, které mají vliv na otevření a chod franšízové pobočky finančně poradenské firmy Partners Financial Services, a. s. v Bruntále.

### **POLITICKÉ PROSTŘEDÍ**

V roce 1989 se uvolnil režim a od té doby je politické prostředí v ČR pro finanční poradenství velmi příznivé. ČR je demokratickou zemí, kde je svoboda podnikání i volný tok peněžních prostředků. Klienti současně nemusí využívat jen produktů českého finančního trhu, ale mohou např. kupovat akcie i přes Lucemburské investiční společnosti.



Zatímco během socialismu byla v ČR jediná banka, která tehdy zaujímala monopolní postavení, a spolu s ní pouze 2 pojišťovny, za posledních 25 let počet těchto institucí rapidně vzrostl:

<b>Subjekt</b>	<b>Počet subjektů k 30. 9. 2014</b>
Banky	45
Pojišťovny	53
Investiční společnosti	25
Penzijní společnosti	9
Družstevní záložny	11

*Tab. 3.2, vlastní zpracování, zdroj: databáze ČNB*

Databáze ČNB, která posloužila pro potřeby přehlednosti dat, je evidována až od roku 2009. Za posledních 5 let nedochází k velkému kolísání v počtu jednotlivých institucí. Pouze počet družstevních záložen má klesající charakter, kdy v roce 2009 bylo na našem trhu 17 těchto subjektů a k září 2014 již je jich na našem trhu pouze 11, přičemž jejich počet každoročně klesá. Tato čísla svědčí o tom, že zájem klientů o družstevní záložny má vzhledem ke konkurenčním subjektům klesající charakter.

Dnes mají klienti na výběr ze 143 institucí, které mohou spravovat jejich peníze. Při průměrné nabídce 10 produktů tak má dnešní klient 1 430 produktových možností. Z tohoto hlediska má finanční poradenství velký význam i smysl.

V roce 1993 je uzákoněna státní podpora stavebního spoření, čímž dochází k nárůstu prodeje tohoto produktu. Současně si díky tomu obyvatelé ČR tento produkt oblíbili a je hojně využíván dodnes. Počet stavebních spořitelů (v tabulce je zahrnut mezi bankovními subjekty) je za posledních 5 let stále stejný. Na našem trhu je tak 5 různých stavebních spořitelů. Klienti je již za tu řadu let velmi dobře znají. Naproti tomu jim však velmi často chybí informace o tom, že mohou své prostředky zhodnocovat i efektivněji u jiných společnostech s využitím jiných, dynamičtějších, nástrojů. I z tohoto důvodu má opět finanční poradenství pro klienty velmi příznivý dopad.

## EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ

Dle ČSÚ je v posledních letech v ČR inflace relativně nízká. To znamená, že při nižší inflaci reálná hodnota peněz v čase klesá podstatně méně než při vysoké inflaci:

Rok	Meziroční míra inflace
2011	2,4
2012	2,4
2013	1,4
2014	0,1

*Tab. 3.3, vlastní zpracování, zdroj: ČSÚ*

Nižší inflace vede k tomu, že finanční instituce na krátkodobých nástrojích určených ke spoření peněz (např. stavební spoření, spořicí účet) snižují úroky, které klientům smluvně garantují. Cílem zhodnocování volných prostředků je vždy přesahovat hodnoty inflace. Informace o tom, kde můžou klienti získat vyšší zhodnocení, mohou dostat právě ve franšízové pobočce Partners Market.

V souvislosti s ekonomickým prostředím došlo v roce 2014 a 2015 k následujícím změnám:

### ***Daňový test***

Tzv. daňový test, tedy doba, kdy po jejím uplynutí je daná investice do cenných papírů osvobozena od daně z příjmu, byla v roce 2014 z původních 6 měsíců prodloužena na 3 roky.

### ***Paušální výdaje***

Od roku 2015 dochází ke změně v oblasti paušálních výdajů při výpočtu daně z příjmů. Nově je nastaven strop pro tyto paušální výdaje pouze pro příjmy do 2 mil. Kč ročně, a platí to pro všechny paušální skupiny.

### ***Základní mzda a zálohy na sociální a zdravotní pojištění***

Od 1. 1. 2015 je dle Ministerstva práce a sociálních věcí stanovena výše minimální hrubé mzdy na 9 200,-Kč/měs., což činí 55,-Kč/hod.

Pro zaměstnance, kteří pobírají invalidní důchod, je tato hladina nastavena na 8 000,-Kč/měs., a tedy 48,10,-Kč/hod.

Nadále platí, že pracovní týden má 40 hodin.

Zálohy na sociální pojištění jsou pak stanoveny ve výši 29,2 % a na zdravotní pojištění 13,5 %.

### ***Ceny nemovitostí***

Na základě dat ČSÚ vyplývá, že v roce 2012 byly na Bruntálsku průměrné kupní ceny rodinných domů 1 544,-Kč/m<sup>3</sup> a 9 594,-Kč/m<sup>2</sup> u bytů. Tyto ceny jsou z hlediska cen v celém MSK zdaleka nejnižší, tedy i potřeba úvěrů na bydlení bude podstatně menší než ve zbylých oblastech kraje.

Na serveru realitymorava.cz uvádí, že ve 3. kvartále roku 2014 byly průměrné ceny bytů v Bruntále ve výši 681 865,-Kč a vzhledem k celorepublikovým statistikám se tak jedná o 8. cenově nejlevnější oblast realit.

### ***Daňové úlevy na životní pojištění***

Z důvodu zneužívání daňových zvýhodnění na investičních a kapitálových životních pojištění došlo v roce 2015 ke změně. Zatímco do roku 2015 platilo, že pokud si klient zřídil životní pojištění se spořicí složkou s dobou trvání min. 5 let a do 60 let věku klienta, mohl si uplatňovat daňové zvýhodnění v podobě snížení základu daně až do výše 12.000,-Kč ročně. Novela zákona říká, že klient si může nadále uplatňovat daňové zvýhodnění při splnění výše uvedených podmínek a současně v případě, že do svých 60 let nebude provádět mimořádné výběry z pojištění. Pokud by toto pravidlo porušil, musí klient tzv. dodaňovat, a to až 10 let zpětně. Pokud chce mít klient ke svým penězům přístup, může si zvolit variantu, kdy daňové zvýhodnění neuplatňuje.

## **SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ**

Ze statistik ČSÚ vyplývá, že průměrná mzda v ČR byla v roce 2014 ve výši 27 200,-Kč/měs. V MSK pak průměrná mzda činila 23 502,-Kč/měs.

Nezaměstnanost v celé ČR byla v roce 2014 ve výši 7 %, zatímco v MSK byla o 2 % vyšší, tedy celkem 9,8 %.

## ***Well-being analýza***

V roce 2013 prováděl ČSÚ analýzu spokojenosti se životem, tzv. well-being analýzu. Cílem bylo zjistit, jaké jsou subjektivní pocity obyvatel ČR, kdy vybraní respondenti hodnotili celkovou spokojenost se životem, a jeho dílčí aspekty jako je bydlení, finanční situace, zaměstnání, volný čas, atp. Tyto subjektivní pocity mají vliv na ochotu a touhu řešit finanční situaci jako celek popř. v dílčí oblasti.

Ze statistiky vyplynulo, že lidé žijící v MSK jsou se svým životem spokojeni na 70 %. Vzhledem ke zbytku ČR je tento výsledek průměrný.

V oblasti finanční situace jsou obyvatelé ČR spokojeni nejméně. Celkově hodnotili obyvatelé ČR spokojenost v této oblasti na 69 %, obyvatelé MSK pak na 60 %.

V oblasti bydlení vyjádřili nejvyšší míru spokojenosti (80 %) právě ti, kteří bydlí ve vlastní nemovitosti, případně v nemovitosti ve vlastnictví družstva. Naopak nejméně spokojení (65 %) jsou lidé žijící v podnájmu.

Na základě zjištěných dat se dá očekávat, že obyvatelé ČR si chtějí zlepšit svou finanční situaci a současně upřednostňují bydlení ve vlastním.

## **TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ**

Dle dat ČSÚ vzrostl počet domácností s připojením k internetu od roku 2001 z 5,8 % na současných 72,2 %. Potenciální klienti tak mohou získat informace o produktech finančního trhu, o společnosti Partners Financial Services a jednotlivých poradcích přímo na internetu spolu s recenzemi a vyjádřeními spokojenosti ostatních zákazníků.

Z hlediska infrastruktury se poblíž pobočky nachází vlakové a autobusové nádraží. Budova má vlastní parkoviště a nachází se na hlavním tahu směrem na Krnov, Olomouc a Opavu.

## **LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ**

Založení franšízové pobočky se řídí zákonem o obchodních korporacích. Spolu s ním by měl franšizant i franšizor respektovat tzv. Evropský kodex etiky franchisingu, který však v ČR není právně závazným dokumentem a jeho respektování tak není soudně vynutitelné.

Při realizaci podnikatelského záměru je nutno respektovat zejména Občanský zákoník, jehož plné znění nalezneme v zákoně č. 89/2012 Sb., zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů, zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích, zákon č. 143/2001 Sb. o ochraně hospodářské soutěže, zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele, zákon č. 254/2004 Sb. o omezení plateb v hotovosti (též známý jako AML – anti money laundering, tedy proti praní špinavých peněz), zákon č. 277/2009 Sb. o pojišťovnictví, zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce.

Platí, že pro tento typ podnikání musí mít franšizant čistý rejstřík trestů, středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou a veškeré závazky vůči úřadům uhrazené.

Od dob osamostatnění ČR a uvolnění režimu došlo k velkému nárůstu finančních institucí i počtu finančních poradců. Proto ČNB postupně zpřísňuje pravidla, která musí každý poradce, pojišťovací a investiční zprostředkovatel splňovat.

### ***Test z investic***

Toto omezení ze strany ČNB platí pro investiční zprostředkovatele, tedy pro všechny, kteří prodávají svým klientům investice do cenných papírů, drahých kovů či jiných investičních alternativ na finančním trhu. Platí, že každý investiční zprostředkovatel musí projít testem ČNB z oblasti investic. Teprve poté získává potřebné oprávnění. K tomuto oprávnění musí mít současně splněnou maturitní zkoušku.

### ***Poskytování a zprostředkování úvěrových produktů***

Zprostředkování úvěrových produktů je dle živnostenského zákona zvláštní kategorií ohlašovacích činností volných, kdy podnikatel toto oprávnění získává na základě předložení originálu nebo úředně ověřené kopie maturitního vysvědčení.

### ***Poradenství a zodpovědnost***

Do 31. 12. 2013 platilo, že ve chvíli, kdy poradce klientovi navrhl určité kroky na finančním trhu, tak i v případě, že byl jeho návrh mylný a pro konkrétního klienta zcela nevhodný, zodpovědnost za toto rozhodnutí nesl pouze klient. Až s Novým občanským zákoníkem se od 1. 1. 2014 tento fakt mění a poradce vždy nese plnou zodpovědnost za to, co svým klientům radí.

### ***Investiční poradenství***

Pro činnost investičního poradenství je nutné mít ukončené VŠ vzdělání a 1 rok praxe v oboru nebo maturitní zkoušku a 2 roky praxe v oboru. K získání tohoto certifikátu je nutné absolvovat certifikační zkoušku z penzí a investičního poradenství, které akredituje ČNB.

### ***Trestní rejstřík***

Pro výkon poradenské praxe je nutné mít čistý rejstřík trestů.

### ***Zprostředkování pojistných produktů***

Pro zprostředkování pojistných produktů nejsou v současnosti kladeny vysoké požadavky ze strany ČNB. Uchazeči stačí zvládnout jednoduchý test z pojišťovnictví a zaplatit jednorázový poplatek za registraci ve výši 10.000,-Kč. Od roku 2016 by měly být požadavky na zprostředkovatele pojistných produktů zásadně vyšší. Chystaná novela zákona je blíže popsána v kapitole 3.2.2, v bodě 1.

## **EKOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ**

Zákony týkající se ekologického prostředí nemají významný dopad na podnikání ve franšízovém systému Partners Market, kdy je cílem poskytování finančně-poradenských služeb.

### **3.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Tak jako platí, že není obor, ve kterém by neexistovala konkurence, stejně tak platí, že pokud je současná i potenciální konkurence podnikateli perfektně známa, je následně schopen uplatnit a zákazníkům prodat svou konkurenční výhodu. Konkrétní konkurenční výhoda a postavení v podnikatelském konkurenčním prostředí udává Porterův model pěti konkurenčních sil:

#### **1. RIZIKO VSTUPU POTENCIÁLNÍCH KONKURENTŮ**

Z legislativních aspektů PESTLE analýzy, rozebíraných výše, jasně vyplývá, že ČNB neustále zpřísňuje podmínky a zamezuje tak dalšímu velkému přílivu finančních poradců na český trh. Od 1. 1. 2016 by navíc mělo dojít ke zpřísnění v oblasti získávání oprávnění pro poradenství v oblasti pojišťovnictví, které bude platit nejen pro finanční poradce, ale i pro bankéře a zaměstnance pojišťoven, kteří tyto produkty sjednávají. Z odhadů ČNB vyplývá, že

ze současných cca 150.000 poradců s registrací PPZ, by mělo dojít k redukci na 50.000. Pro získání licence totiž bude potřeba krom maturitní zkoušky složit náročný certifikační test a navíc bude nutno platit každoroční obnovovací poplatek pro udržení licence.

Dle tohoto vládního návrhu by měly také pojišťovny nově přebírat zodpovědnost za to, od koho přebírají produkci. Eliminuje se tak prodej IŽP na spoření a současně je vysoce pravděpodobné, že pojišťovny již nebudou navazovat spolupráci s malými finančně-poradenskými kanceláři a s „problémovými“ partnery.

Vzhledem k tomuto vládnímu návrhu lze očekávat, že v důsledku zpřísnění podmínek ze strany ČNB a vlády tak do budoucna nehrozí vstup nových konkurentů na trh.

Z hlediska franšizového systému bariéry vstupu v současnosti silné nejsou. Z tohoto faktoru vyplývá, že jakákoliv jiná, dnes fungující, finančně-poradenská společnost, může stejně jako Partners Financial Services přijít na trh s franšizovými pobočkami. To, jestli to bude předmětem jejich snažení, se již odvíjí od jejich filozofie a vizí:

Fincentrum, významná česká finančně-poradenská společnost, má mezi svými hlavními hodnotami a cíli stát se *významnou poradenskou společností ve střední a východní Evropě*. Proto se dá očekávat, že velmi brzo napodobí ve franšizovém systému i Partners, jelikož i jejich veřejně komunikovaným cílem, je *dávat klientům kvalitní finanční služby*.

Podobný přístup i filozofii má společnost Broker Consulting, která je na trhu od roku 1998. I od nich se dá tento krok očekávat.

Naproti tomu, od společnosti OVB Allfinanz, mezi poradci známé spíše svou dravostí a touhou mít větší objemy provizí, tento krok očekávan není. Jelikož je s franšizovým systémem spojeno spousta investic a nákladů navíc, s nejvyšší pravděpodobností se touto cestou nevydají. Na oficiálních stránkách ani neprezentují své hodnoty a vize. Podle údajů, které uvádějí, to vypadá, že chtějí své zákazníky a potenciální spolupracovníky pouze ohromit čísly.

Podobný přístup lze očekávat i od ZFP akademie. Jejich cílem je zejména vzdělávat klienty a činit tak z nich poradce sami sobě, proto franšizový systém jako nástroj pro servisování klientů nebude pro tuto společnost typický.

## 2. RIVALITA MEZI STÁVAJÍCÍMI KONKURENTY

Finančně-poradenský trh je poradci jen zahlcen. Proto velmi často dochází k tomu, že jsou klienti neustále přetahováni od jedné finančně-poradenské společnosti ke druhé.

### *Lídr kvality*

Za dominantního konkurenta se považuje právě Partners Financial Services. Jako jediní mají přísnější podmínky pro přijímání nových spolupracovníků a o dobře nastavované smlouvy klientů se dbá pomocí kontrolních programů a mechanismů, přes které musí každý poradce svou produkci (návrhy smluv) posílat. V Partners např. žádná smlouva o investici neprojde, aniž by ji schválil certifikovaný investiční poradce.

Jelikož o kvalitě poradenské praxe hovoří zejména tzv. proplacenost (číslo, které udává, kolik procent ze sjednaných smluv klienti platí, aniž by v průběhu došlo ke stornu dané smlouvy), je toto kritérium přísně hlídáno. V případě, že poradce neplní zadané kritérium, je z Partners vyloučen, aby nedělal ostatním špatné jméno. Průměrná proplacenost poradců Partners je ve výši 90 %.

O kvalitě služeb poskytovaných společností Partners Financial Services také svědčí vysoká úroveň vzdělanosti finančních poradců. Tu uznává i MŠMT, které akredituje specializovaný obor Finance a investiční management na Mendelově Univerzitě v Brně, který vedou a vyučují poradci, manažeři a ředitelé z Partners spolu s profesionály z jiných investičních společností a pojišťoven.

### *Lídr v proklientském přístupu*

Za lídra v proklientském přístupu se opět považuje Partners. S obchodními partnery přes životní pojištění zavedli tzv. nízkonákladové produkty, které jsou charakteristické zejména tím, že se Partners vzdali mj. části své provize ve prospěch klientů (tento krok učinili jako jediní v celé ČR). Na smlouvě životního pojištění tak klienti Partners v prvním roce trvání smlouvy na poplatcích zaplatí až o 1/3 méně.

### *Lídr v provizních obratech*

V provizních obratech nejsou výrazné rozdíly. Níže je přehledná tabulka o provizních obratech společností za poslední 4 roky (rok 2014 ještě není dostupný). Vyrovnanost provizí jen dokazuje, že v oboru vládne vysoká rivalita.



Údaje jsou uvedeny v tis. Kč:

Společnost\Rok	2010	2011	2012	2013
Partners	1 064 031 Kč	1 312 191 Kč	1 440 578 Kč	1 256 306 Kč
OVB Allfinanz	969 096 Kč	<b>1 665 660 Kč</b>	<b>1 704 234 Kč</b>	1 363 190 Kč
Fincentrum	733 670 Kč	827 610 Kč	955 245 Kč	<b>1 375 000 Kč</b>
ZFP	<b>1 195 881 Kč</b>	1 111 044 Kč	1 257 484 Kč	1 207 327 Kč

Tab. 3.4, vlastní zpracování, zdroj: or.justice.cz

### 3. SMLUVNÍ SÍLA ODBĚRATELŮ

Jeden klient pro finanční instituci obvykle nic neznamena. Proto, když má např. klient pojistnou událost, pojišťovna často zneužívá jeho malé informovanosti a stává se, že neplní, navzdory tomu, že má klient na pojistné plnění nárok. Stejně je tomu i při vyjednávání lepších podmínek – tedy při smlouvání o exkluzivních nebo nízkonákladových produktech.

Klienti si již uvědomují, že jako jednotlivci mají velmi malou sílu, a proto využívají služeb finančně-poradenských firem. Ty, jelikož přivádějí finančním institucím tisíce klientů ročně, mají obvykle lepší podmínky a současně, např. společnost Partners má na centrále i člověka, který se stará o to, aby klientům bylo vyplaceno vše, na co mají v případě pojistné události nárok. Jedná se o osobu, která v minulosti pracovala jako pojistný likvidátor, proto zná veškeré ústupy a tahy, které jiní likvidátoři na klienty uplatňují.

### 4. SMLUVNÍ SÍLA DODAVATELŮ

Jak vyplývá již z tabulky 3.2, která je součástí PESTLE analýzy, na trhu je v současnosti více než 143 finančních institucí (v tabulce nejsou započítány leasingové a nebankovní úvěrové společnosti). Množství dodavatelů je tedy velmi široké.

Díky široké škále možností, s jakou institucí dnes může Partners navázat spolupráci, lze konstatovat, že smluvní síla dodavatelů je spíše menší. Velmi často je tak možné nasmlouvat speciální podmínky.

U většiny poradenských společností platí, že v případě, kdy chce daná finanční instituce zvýšit své obraty, zvýší dané poradenské síti provize. V Partners však tato motivace není možná, protože provize jsou zastropované a nastavené na stejné hladině, aby se poradci vždy rozhodovali pouze na základě parametrů produktu a užitku pro klienta, nikoliv na

základě svého vlastního obohacení. Proto jsou obchodní partneři Partners motivováni k tomu, aby upravovali smluvní podmínky spolu s bonusy právě proklientsky.

## **5. HROZBA SUBSTITUČNÍCH PRODUKTŮ A SLUŽEB**

Za substituční produkty lze v jednotlivých oblastech života považovat následující:

### ***Oblast: Ochrana příjmu***

Úkolem každého poradce je dát klientovi potřebné jistoty a zajistit tak jeho příjem. Cílem je chránit příjem pro případ nečekaných životních událostí, které mají dlouhodobý dopad na pokles příjmu (např. smrt živitele rodiny, invalidita, dlouhodobá pracovní neschopnost).

Alternativou pro ochranu svého příjmu mohou být pro klienta následující položky:

- a) Pasivní zdroj příjmu – klient si vytvoří takový zdroj příjmu, kdy toto cash flow není ovlivněno klientovým aktivním přístupem a není tak nutná jeho aktivní účast (např. pronájem nemovitosti, registrace v MLM a čerpání provizí z obchodů svých podřízených, atd.)

### ***Oblast: Investice***

Poradce Partners dokáže pro své klienty sjednat investice do podílových fondů s cennými papíry, případně investice do zlata.

Investiční alternativou pro klienta však může být:

- a) Přímá investice do nemovitosti (nikoliv do realitního podílového fondu).
- b) Investice do komodit (ropa, zemní plyn, obilniny, atp.).
- c) Investice do vlastního podnikání nebo do start-upu.
- d) Investice do drahých kovů kromě zlata (stříbro, platinium, palladium, atd.).
- e) Přímé investice na FOREXu.
- f) Venture capital.

## **3.2.3 SWOT analýza**

Na základě dat a poznatků získaných z Porterovy a PESTLE analýzy je níže vypracovaná analýza silných a slabých stránek spolu s příležitostmi a hrozbami.

## **SILNÉ STRÁNKY**

- Partners spolupracuje s 58 partnery. Tj. s více než třetinou finančního trhu.
- Interní vzdělávání je velmi dobře propracované a s Partners tak spolupracují jen opravdoví profesionálové, kteří své práci a oboru velmi dobře rozumí.
- Přísná interní kritéria vedou k připravenosti na jakékoliv změny v oblasti zpřísnování podmínek v oboru udávané ČNB a vládou ČR.
- V portfoliu má nízkonákladové produkty, které jsou pro klienty ekonomičtější variantou oproti konkurenci (vč. bank a pojišťoven).
- Propracovaný marketing Partners, díky kterému je firma všeobecně známá a současně díky profesionální práci poradců a proklientskému přístupu má dobré a silné jméno na trhu.
- Vedení centrály Partners si uvědomuje, že chybovat je lidské, proto jsou všichni poradci Partners pojištěni (jedná se o obdobu pojištění odpovědnosti z výkonu profese). Žádná pojišťovna donedávna takový produkt nenabízela, ale Partners dokázali vyjednat výjimku s pojišťovnou Generali.

## **SLABÉ STRÁNKY**

- Vysoké náklady na pořízení a vedení franšizové pobočky spolu se mzdovými náklady (vč. zdravotního a sociálního pojištění).
- Poradci Partners mají nejnižší provize na trhu.
- Jestliže poradce udělá chybu, nese následky v podobě vysokých pokut od ČNB.
- Poradce Partners je úzce vázán na centrálu a musí tak plně respektovat firemní kulturu a pravidla.

## **PŘÍLEŽITOSTI**

- Z well-being analýzy vyplývá, že obyvatelé ČR upřednostňují vlastní bydlení před nájemním. Z toho vyplývá příležitost pro financování vlastních nemovitostí.
- Navázání spolupráce s realitní kanceláří může přivést řadu klientů a provize z celých finančních plánů (poradce neřeší jen bydlení).
- Pokud vejde v platnost vládní návrh pro zpřísnění podmínek při poskytování služeb v oblasti pojišťovnictví, mají poradci Partners díky připravenosti příležitost k obsazení větší části trhu.

## HROZBY

- Jak vyplývá z analýzy sociálních faktorů, na Bruntálsku je slabá kupní síla a vysoká nezaměstnanost. Dá se očekávat, že spolu s nižší cenou nemovitostí, budou finanční plány a následně i provize nižší než ve velkých městech.
- Lidé mají nebo získají špatnou zkušenost s konkurenční finančně-poradenskou společností a díky tomu budou mít nedůvěru v celý obor.
- Díky všeobecné dostupnosti internetového připojení a vysoké rivalitě v oboru je vysoké riziko pomluv (ať už pravdivých nebo lživých).
- Konkurenční finančně-poradenské společnosti okopírují nápad s franšizovými pobočkami a Partners tak v této oblasti ztratí svou exkluzivitu.
- Klienti budou využívat alternativ v oblasti investic a ochrany příjmu.

## 3.5 Dluhové financování

Z vnitropodnikových dat vyplývá, že velikost investice pro realizaci franšizové pobočky se pohybuje od 800 000 Kč po 2 500 000 Kč. Tato investice zahrnuje krom vybavení pobočky také stavební úpravy. Položky a kroky, které jsou součástí této investice, jsou předmětem know-how společnosti Partners, proto pro potřeby této práce bude využit pouze odhad výše záměru pro pobočku v Bruntále. Částečný propočet pro vybavení franšizové pobočky je možno nalézt v příloze č. 8.

### Porovnáváme 2 varianty úvěru:

1. Pro realizaci franšizové pobočky se zvažuje investice z vlastních prostředků ve výši 500 000 Kč a současně čerpání úvěru od Partners ve výši 1 000 000 Kč. Úvěr má splatnost 5 let a v této výši je poskytnut se sazbou 5,5 % p. a.

Anuitní splátka ovlivňuje CF, proto je na základě vzorce 2.1 využit následující výpočet:

$$A = \frac{(1 + 0,055)^5 \cdot 0,055}{(1 + 0,055)^5 - 1} \cdot 1\,000\,000$$

$$A = 234\,176 \text{ Kč}$$

$$a = \frac{234\,176}{12} = 19\,514 \text{ Kč}$$

2. Pro realizaci franšizové pobočky se zvažuje investice z vlastních prostředků ve výši 1 000 000 Kč a současně čerpání úvěru od Partners ve výši 500 000 Kč. Úvěr má splatnost 5 let a v této výši je poskytnut se sazbou 4 % p. a.

Anuitní splátka ovlivňuje CF, proto je na základě vzorce 2.1 využít následující výpočet:

$$A = \frac{(1 + 0,04)^5 \cdot 0,04}{(1 + 0,04)^5 - 1} \cdot 500\,000$$

$$A = 112\,314 \text{ Kč}$$

$$a = \frac{112\,314}{12} = 9\,359 \text{ Kč}$$

V prvním případě je roční anuita ve výši 234 176 Kč. Na úvěru se za celých 5 let zaplatí 170 880 Kč na úrocích. Ve druhém případě má roční anuita výši 112 314 Kč a na úvěru se tak díky úrokům přeplatí celkem 61 570 Kč. Z hlediska nižší splátky a tedy i nižšího zatížení CF spolu s menšími úroky je výhodnější čerpat úvěr ve výši 0,5 mil. Kč.

### 3.6 Výpočty pro hodnocení investice

Pro lepší přehlednost veškerých výpočtů je možno nalézt níže uvedené proměnné v daných přílohách.

V příloze č. 3 je možno nalézt detaily veškerých proměnných, které hrají roli při stanovování očekávané míry CF. Kromě typizace klientů a jejich množství na 1 koncipienta jsou také propočítány mzdové náklady a hladina nákladů spojených s provozem pobočky (nájem, energie, atd.).

Příloha č. 4 obsahuje tabulkové propočty měsíčních výkonů a následného CF. V tabulkovém přehledu jsou zpracovány obě varanty úvěrů (1 mil. a 0,5 mil. Kč) a vše je doplněno o komentář.

Propočtům CF předchází stanovení výše anuitní splátky. Tato veličina spolu s velikostí očekávaného zisku je počítána v příloze č. 6.

### 3.6.1 Čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento

Dalším kritériem pro hodnocení investice je čistá současná hodnota (NPV) a vnitřní výnosové procento (IRR). Níže dochází k porovnávání 2 variant, kdy je rozdílná výše čerpaného úvěru a tím i rozdílný vývoj CF v jednotlivých letech. V příloze č. 7 je uveden tabulkový přehled propočtů obou veličin.

#### Porovnáváme 2 varianty:

1. Čerpá se úvěr ve výši 1 000 000 Kč s anuitní splátkou 234 176 Kč a s doplněním 500 000 Kč jako vlastní zdroj. Požadovaná výnosnost je 50 %. Pro tyto potřeby je využit vzorec 2.2:

$$NPV = -1\,500\,000 + \sum_{i=1}^3 \frac{-91\,056}{(1+0,5)^i} + \frac{1\,650\,234}{(1+0,5)^2} + \frac{3\,464\,634}{(1+0,5)^3}$$

$$NPV = 199\,292 \text{ Kč}$$

Hodnota NPV je vyšší než 0, tzn., že je projekt při 50% zhodnocení vloženého kapitálu reálný.

Cílem následujících výpočtů je zjistit, jaká je velikost IRR, tedy v jakém případě bude hodnota NPV = 0 (vzorec 2.4). Nyní zjišťujeme, jaká musí být hodnota požadované výnosnosti, aby bylo toto zhodnocení nereálné, tedy hodnota NPV je menší než 0 (vzorec 2.2):

$$NPV = -1\,500\,000 + \sum_{i=1}^3 \frac{-91\,056}{(1+0,65)^i} + \frac{1\,650\,234}{(1+0,65)^2} + \frac{3\,464\,634}{(1+0,65)^3}$$

$$NPV = -177\,771 \text{ Kč}$$

Hodnota NPV dosahuje záporných hodnot již při požadované výnosnosti 65 %. Zjištěná data tedy využijeme pro výpočet IRR.

$$NPV_n = 199\,292 \text{ Kč}$$

$$NPV_v = -177\,771 \text{ Kč}$$

$$k_n = 0,5$$

$$k_v = 0,65$$

---

$$IRR = 0,5 + \frac{199\,292}{199\,292 - 170\,771} \cdot (0,65 - 0,5)$$

$$IRR = 0,5793$$

Z vypočtené hodnoty IRR vyplývá, že při požadované výnosnosti 57,93 % bude NPV blízké hodnotě 0. Tzn., že projekt bude s tímto zhodnocením realizovatelný. Pokud by investor požadoval zhodnocení vlastních prostředků vyšší než 57,93 %, pak lze očekávat, že tohoto výnosu dosahovat nebude.

2. Čerpá se úvěr ve výši 500 000 Kč s anuitní splátkou 154 431 Kč a s doplněním 1 000 000 Kč jako vlastních zdrojů. Požadovaná výnosnost je 50 %. Pro tyto potřeby je využit vzorec 2.2:

$$NPV = -1\,500\,000 + \sum_{i=1}^3 \frac{30\,798}{(1+0,5)^i} + \frac{1\,772\,088}{(1+0,5)^2} + \frac{3\,586\,488}{(1+0,5)^3}$$

$$NPV = 370\,790 \text{ Kč}$$

Hodnota NPV je vyšší než 0, tzn., že je projekt při 50% zhodnocení vloženého kapitálu reálný.

Nyní zjišťujeme, jaká musí být hodnota požadované výnosnosti, aby bylo toto zhodnocení nereálné, tedy hodnota NPV je menší než 0 (vzorec 2.2):

$$NPV = -1\,500\,000 + \sum_{i=1}^3 \frac{30\,798}{(1+0,65)^i} + \frac{1\,772\,088}{(1+0,65)^2} + \frac{3\,586\,488}{(1+0,65)^3}$$

$$NPV = -32\,035 \text{ Kč}$$

Hodnota NPV dosahuje záporných hodnot již při požadované výnosnosti 65 %. Zjištěná data tedy využijeme pro výpočet IRR (vzorec 2.5).

$$NPV_n = 370\,790 \text{ Kč}$$

$$NPV_v = -32\,035 \text{ Kč}$$

$$k_n = 0,5$$

$$k_v = 0,65$$

$$IRR = 0,5 + \frac{370\,790}{370\,790 - 32\,035} \cdot (0,65 - 0,5)$$

$$IRR = 0,6381$$

Z vypočtené hodnoty IRR vyplývá, že při požadované výnosnosti 63,81 % bude NPV blízké hodnotě 0. Tzn., že projekt bude s tímto zhodnocením realizovatelný. Pokud by investor požadoval zhodnocení vlastních prostředků vyšší než 63,81 %, pak lze očekávat, že tohoto výnosu dosahovat nebude.

### Srovnání výsledků obou variant:

Ze srovnávaných variant, kdy je v prvním případě čerpán úvěr ve výši 1 000 000 Kč a ve druhém případě ve výši 500 000 Kč, vyplývá, že při čerpání nižšího úvěru se promítne tento krok velmi pozitivním způsobem do CF, protože úroková sazba je o 1,5 % a roční anuita o 79 735 Kč a nižší. Díky tomu je ve 2. variantě dosahováno kladného CF již v prvním roce. Současně je možno dosahovat i vyššího zhodnocení vložených prostředků, a to až o 6 %.

### 3.6.2 Diskontovaná doba návratnosti

Níže je v tabulkovém přehledu počítána návratnost na základě diskontované doby návratnosti. Tato veličina vypovídá o tom, ve kterém roce se vrátí veškeré prostředky, které byly do podnikání na začátku vloženy. Vypovídací schopnost diskontované doby návratnosti není tak přesné jako u čisté současné hodnoty, její výpočet i přehlednost v tabulce je mnohem rychlejší. Opět porovnáváme 2 varianty, které se liší velikostí čerpaného úvěru. Příklad, kdy je čerpán úvěr ve výši 1 000 000 Kč, je v tab. 3.5, případ s úvěrem o velikosti 500 000 Kč je v tabulce 3.6:

Diskontovaná doba návratnosti				
	0	1	2	3
CF	-1 500 000	-91 056	1 650 234	3 464 634
Diskontované CF	-1 500 000	-86 048	1 559 471	3 274 079
Diskontované CF kumulované	-1 500 000	-1 586 048	-26 577	3 247 502

Tab. 3.5, Diskontovaná doba návratnosti, zdroj: vlastní zpracování



<b>Diskontovaná doba návratnosti 2</b>				
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>CF</b>	-1 500 000	30 798	1 772 088	3 586 488
<b>Diskontované CF</b>	-1 500 000	29 567	1 701 205	3 443 029
<b>Diskontované CF kumulované</b>	-1 500 000	-1 470 433	230 771	3 673 800

*Tab. 3.6, Diskontovaná doba návratnosti, zdroj: vlastní zpracování*

Z výpočtů diskontované doby návratnosti vyplývá, že při čerpání nižšího úvěru (500 000 Kč) se investice vrátí již ve 2. roce. Při čerpání vyššího úvěru je návratnost predikovaná až ve 3. roce.

Na základě tohoto výpočtu je pro franšízanta výhodnější mít větší množství vlastních prostředků a čerpat úvěr pouze ve výši 500 000 Kč.

## 4 MARKETING A PROPAGACE

Schopnost úspěšné marketingové komunikace a propagace je zcela zásadní pro úspěch na jakémkoliv trhu. Z toho důvodu je tato problematika uvedena do zvláštní kapitoly.

Olins (2009) tvrdí, že na trhu je možné uspět na základě tří faktorů. Jedním z nich je technologická vyspělost, dalším finanční připravenost. Oba dva faktory jsou sice důležité, mnohdy je však předčí schopnost (nebo naopak neschopnost) prodeje vlastních produktů či služeb. Ona schopnost prodeje, nebo jak uvádí Olins (2009, str. 8): „svádění“, spočívá v propracovanosti marketingu. Olins se však domnívá, že dlouhodobě nemůže firma prosperovat, pokud neumí pracovat se všemi třemi složkami.

V oblasti budování značky je zásadní uvědomění, že není stejný marketing pro produkt jako marketing služeb. Zatímco produkt, bude vždy stejný, hodnota služby, nebo její vnímání zákazníkem, může být proměnlivá. Služba totiž závisí na konkrétních lidech. Olins říká (2009, str. 75): „*Má-li být značková služba efektivní, je nutné naučit zaměstnance, aby se se značkou naprosto ztotožnili. Pro zákazníka je značkou člověk, který tuto značku zastupuje.*“

### 4.1 Marketingový mix

Marketingový mix zahrnuje v oblasti služeb 6 nástrojů, které vedou k získání a udržení si potenciálního zákazníka.

#### PRODUKT

V oblasti služeb se produktem rozumí vše, co je zákazníkovi poskytováno k uspokojení jeho potřeb. Zásadní je právě kvalita těchto služeb. Kvalitou se v oblasti finančnictví rozumí např. množství výluk v pojistných smlouvách, promyšlenost finančního plánu (zdali počítá s veškerými riziky a životními zvraty, které jsou u konkrétního klienta reálné), vzdělanost a informovanost zaměstnanců franšízy o faktech a novinkách ve finanční sféře a vhodnost konkrétních finančních produktů pro daného klienta (např. investice do akciových trhů jsou pro 70 letého člověka s konzervativním investičním profilem nevhodné a jejich doporučení vypovídá o nekvalitě poskytovaných služeb).

## **CENA**

Při stanovování cen za služby je obvykle manažer nucen sledovat hladinu nákladů, kupní sílu zákazníků, atp. V našem případě jsou však ceny za služby předem stanoveny.

V oblasti cen, nebo rozumějme poplatků, které klient platí, mají zákazníci Partners výhodu při sjednávání životního pojištění, kdy na poplatcích zaplatí cca o 30 % méně než u konkurence.

Ve finanční branži je navíc, jako cena za poskytnuté služby, komunikováno doporučení od klienta. Tím je myšlena reference, kterou klient dobrovolně dá a pomáhá tak šířit dobré jméno daného obchodníka nebo pobočky.

## **DISTRIBUCE**

Z hlediska dostupnosti služby, je pro tento podnikatelský záměr sice zvolena lokalita mimo centrum města Bruntál, ale s výborným přístupem na vlak, autobus i vlastní automobil. Toto umístění je výhodné zejména z hlediska využití spádovosti dané oblasti a tedy využití potenciálu okolních měst a vesnic.

## **LIDÉ**

Vzhledem k významnému vlivu zaměstnanců a obchodníků působících v Partners Marketu je zcela zásadní chování těchto lidí. Proto je zaveden interní vzdělávací systém Partners, jehož cílem je zabezpečit informovanost a vzdělanost vlastních lidí.

Příjemné působení na klienty si nelze vynutit. Proto budou mít zaměstnanci franšízy pravidelně zaváděné motivační soutěže, díky kterým bude docházet ke zlepšení prodeje a současně k pozitivnímu nastavení vlastních zaměstnanců.

## **MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ**

Zákazník většinou nedokáže posoudit kvalitu služeb do té doby, než danou službu spotřebuje. Proto je jeho rozhodovací proces, zda služby využije, jelikož působí kvalitně, nebo nevyžije, částečně ovlivňován právě materiálním prostředím. Za to lze považovat vzhled pobočky, pohodlí křesla, ve kterém při jednání sedí, dress code a vzhled oděvu prodávajícího a v neposlední řadě také brožury a materiály, ve kterých dostává informace o dané službě – tedy např. o parametrech pojištění a ostatních produktů, které jsou součástí finančního plánu.

Aby bylo při prodeji docíleno maximální efektivity a současně, aby došlo k co největší podpoře důvěryhodnosti, budou dbány vysoké požadavky na upravenost zaměstnanců, čistotu pracovního prostředí a spolu s tím na detaily toho, v jaké formě dostává klient informace o svém finančním plánu. Cílem bude např. co největší personifikace – tedy zaměstnanci budou naučeni provádět analýzu s klientem takovým způsobem, aby např. na titulní straně plánu mohl být takový obraz, se kterým se klient ztotožní a pochopí tedy, že daný plán je vytvořen opravdu pouze pro něj, na základě jeho specifických požadavků a životních cílů a událostí, které ho doprovázejí. Současně bude počítáno s tím, že proběhne vyšší investice do sedadel, aby byl klient při jednání v maximálním pohodlí a nevadilo mu tak, že na pobočce stráví např. 2 hodiny. Detailnější rozpis vybavení možno nalézt v příloze č. 8.

## **PROCESY**

V dnešní uspěchané době nechtějí klienti trávit mnoho času „zbytečným čekáním“ a „zdlouhavým průběhem procesů“, ke kterým ve firmě dochází. Proto je nezbytně nutné, aby byli zaměstnanci proškoleni takovým způsobem, aby informace od klienta získali v co nejkratší době a současně s takovou efektivitou, aby klienti nemuseli chodit vyřizovat jednoduchou záležitost vícekrát. Naopak, aby např. při jednání o spotřebitelském úvěru mohli během jedné schůzky načerpat potřebnou částku a v další schůzce už jen měli možnost doplnit tento úvěr dalšími finančními produkty, které zefektivní fungování osobních financí.

Aby klienti nemuseli dlouho čekat, budou schůzky domlouvány předem na stanovený čas. Zabrání se tak zbytečným prostojeům a čekáním.

## **4.2 Strategický marketing**

Vašítková (2014, str. 30): „*Strategický marketing je proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů.*“

Strategický marketing je takový proces, při kterém dochází k analýze marketingových příležitostí, k výběru cílových trhů a následně pak k navrhování takových marketingových strategií a činností, které povedou k získání daného tržního segmentu. Pro vyhodnocení

vhodné marketingové strategie slouží SWOT analýza, stanovení poslání a cílů organizace, stanovení akčních plánů spolu s rozpočty a zpětná kontrola.

SWOT analýza je detailně rozebrána v kapitole 3.2.3.

## **POSLÁNÍ PARTNERS**

1. *„Každého z našich KLIENTŮ vnímáme jako jedinečnou osobnost s vlastními cíli. Naším posláním je zvyšování jejich životní úrovně řešením skutečných potřeb.*
2. *Vytváříme prostředí pro podnikatelský úspěch našich PORADCŮ. Odborným a praktickým vzděláváním pomáháme rozvíjet jejich potenciál.*
3. *Určujeme FINANČNÍMU PORADENSTVÍ směr a dáváme mu důstojnost, která mu náleží.“*

Zdroj: Partners.cz [online]

Vize a poslání zaměstnanců pobočky Partners Market Bruntál budou totožné, jako jsou poslání a vize společnosti Partners.

## **CÍLOVÝ TRŽNÍ SEGMENT**

Cílovým klientským segmentem pro Partners Market Bruntál je rodina s průměrným rodinným příjmem 30.000 – 40.000,-Kč, se 2 dětmi, která bydlí v nájemním bydlení a jeden z manželů dělá manuální práci. Průměrný věk 30 – 45 let, kdy děti jsou ve věku 5 – 15 let. Každá průměrná rodina splácí alespoň jeden spotřebitelský úvěr. Tato průměrná rodina vlastní alespoň 1 automobil, má připojení k Internetu, sleduje televizi a je přímo ovlivňována svým okolím (např. názory známých a kamarádů).

Tato cílová skupina je z hlediska podnikatelského plánu pro Partners Market Bruntál zajímavá z těchto důvodů:

1. Živitel rodiny potřebuje dostatečně zabezpečit sebe a svou rodinu pro případ, kdy nemůže dlouhodobě vykonávat pracovní činnost. Rodina nemá velký přebytek finančních prostředků, a proto jí záleží na tom, aby měla rodinné pojištění uzavřené za výhodnějších podmínek.
2. Rodina žije v nájemním bydlení. Proto pro ně bude zajímavá možnost financování vlastního bydlení takovým způsobem, aby přeplatky na úvěru na toto vlastní bydlení byly minimální nebo žádné, a přitom neplatili více, než nyní splácí za nájem.

3. Při splácení spotřebitelského úvěru bude chtít rodina ušetřit na tomto výdaji a současně bude chtít snížit velikost přeplatků na tomto úvěru.
4. Za povinné a havarijní pojištění automobilu chce rodina ušetřit a současně mít pojištění vhodně nastaveno.
5. Rodiče chtějí spořit svým dětem na studia nebo na start do života.
6. Živitelé rodiny si uvědomují, jaká je závažnost dopadů důchodové reformy, a proto se bude zajímat o výhodné spoření na důchod.

## **MARKETINGOVÁ STRATEGIE**

Pro marketingovou strategii Partners Marketu Bruntál bude zavedena strategii positioningu, tedy taková strategie, kdy je cílem se zcela odlišit od konkurence a ukázat potenciálním klientům v čem je služba finančního poradenství Partners Marketu jiná.

Při marketingovém positioningu jde zejména o to, aby se firma svými postoji, komunikací a produkty dostala do podvědomí zákazníků takovým způsobem, kdy zákazník nevnímá konkurenční nabídky jako čistě konkurenční. Uvědomuje si, v čem je nabídka jiná a výjimečná. Při potřebě řešit finanční oblast ho jako první napadne právě Partners.

### **4.3 Marketingové kampaně**

Pro zviditelnění Partners Marketu Bruntál a odlišení se od konkurence bude využito následujících nástrojů:

1. Billboardová kampaň.
2. PR články v místních novinách.
3. PR články na vlastních internetových stránkách.
4. Akce pro veřejnost (Den dětí, Den finanční gramotnosti, kolaudační večírek, atp.).

---

#### **PR = Public relations**

Public relations je soubor takových aktivit, kdy firma s veřejností komunikuje takovým způsobem, aby vytvořila pozitivní náhled na její aktivity, případně aby změnila negativní postoje veřejnosti v pozitivní.

<b>Kampaň, položka</b>	<b>Cena za 1 MJ za měsíc kampaně</b>	<b>Počet MJ za celý rok</b>	<b>Velikost investice za celý rok</b>
<b>Billboardová kampaň:</b>			
Náklady na tisk	1 250 Kč	4	5 000 Kč
Fotograf	1 000 Kč	1	1 000 Kč
Vizážista, kadeřník	1 000 Kč	1	1 000 Kč
Grafické zpracování	700 Kč	1	700 Kč
Pronájem BB plochy	8 500 Kč	4	34 000 Kč
<b>Tematické dny:</b>			
Balónky Partners	3 Kč	300	750 Kč
Dárkové předměty	100 Kč	15	1 500 Kč
Náklady na občerstvení	20 Kč	150	3 000 Kč
<b>PR články:</b>			
Náklady na 1 PR článek	500 Kč	12	6 000 Kč
<b>Celkové náklady</b>			<b>52 950 Kč</b>

*Tab. 4.1, Rozpočet marketingové kampaně, zdroj: vlastní zpracování*

Pro potřeby marketingové propagace se zvažuje Billboardová kampaň v maximální délce čtyř měsíců, vždy ve 2 po sobě jdoucích měsících na jaře a na podzim.

Jako tematické dny se zvažují Dny dětí (30. 6.), Dny finanční gramotnosti (8. 9.) a účast na Dnech města Bruntál (červen).

## 5 ZÁVĚR

Finanční trh je při cca 150 finančních institucích a téměř 1 200 nabídkám řešení vlastních financí pro běžného klienta zcela nepřehledný.

V reakci na současnou situaci na finančně-poradenském trhu zavádí Partners Financial Services takové nástroje, díky kterým vychází svým klientům vstříc. Jedním z těchto nástrojů je vybudování franšizové pobočky Partners Market, na které mohou klienti primárně řešit drobné záležitosti týkající se neživotního pojištění, úvěrových a bankovních produktů. Díky objektivnosti a vzdělání pracovníků pobočky získává klient v danou situaci to nejlepší možné řešení.

Cílem práce bylo zpracovat podnikatelský záměr pro franšizovou pobočku Partners Market ve městě Bruntál a následně ověřit, zdali je záměr realistický.

Z provedených analýz prostředí vyplývá, že realizace tohoto záměru je obrovskou příležitostí pro získání velké části klientely na Bruntálsku. Byly zvažovány dvě varianty, kdy v první byl čerpán úvěr ve výši 1 mil. Kč a ve druhé variantě 0,5 mil. Kč. Z výpočtů vyplývá, že výhodnější variantou je financování franšizové pobočky 1 mil. Kč z vlastních zdrojů a 0,5 mil. Kč úvěrem se splatností 5 let a ú. s. 4 % p. a. od Partners Financial Services. Při této variantě je záměr při 50% zhodnocení vložených prostředků dle čisté současné hodnoty reálný a hodnota vnitřního výnosového procenta vypovídá o realizovatelnosti projektu až do 63% zhodnocení vloženého kapitálu. Dle diskontované doby návratnosti je návratnost prostředků zajištěna již ve 2. roce fungování pobočky. Na základě těchto zjištění je možné záměr realizovat.



## Seznam použité literatury

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

FOTR, Jiří a kolektiv. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4

HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.

JACQUIE, L'Etang. *Public relations. Concepts, Practice and Critique*. London: SAGE Publications, 2007. 289 s. ISBN 978-1-4129-30447-5.

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER a Tomáš JUPPA. *Marketing management*. Překlad Štěpánka Černá, Viktor Faktor. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

OLINS, Wally. *O značkách*. Praha: Argo, 2009. 289 s. ISBN 987-80-257-0158-4.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2012. 144 s. ISBN 978-80-247-1835-4.

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

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice : investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. Praha: Grada Publishing, 2009. 285 s. ISBN 978-80-247-2952-7.

SINEK, Simon. *Začněte s proč. Jak vůdčí osobnosti inspirují k činům*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2013. 256 s. ISBN 978-80-87270-61-5.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

TOVSTIGA, George. *Strategy in Practice. A practioner's guide to strategic thinking*. Chichester: John Wiley & Sons, 2013. 176 s. ISBN 978-1-118-51925-7.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: GRADA Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

*Franchising v České republice*. Praha: Česká asociace franchisingu, 2008. 147 s. ISBN 978-80-254-2136-9.

## Seznam elektronických zdrojů:

CZECH TRADE. *Businessinfo: Přehled zákonů* [online]. Businessinfo [20. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/prehled-zakonu.html>.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *ČNB: Arad, systém časových řad* [online]. ČNB [20. 4. 2015]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY\\_PKG.STROM\\_DRILL?p\\_strid=B&p\\_lang=CS](http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.STROM_DRILL?p_strid=B&p_lang=CS).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *ČSÚ: Životní pohoda českých obyvatel ze dne 10. 10. 2014* [online]. ČSÚ [20. 4. 2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/zivotni-pohoda-ceskych-obyvatel-2013-9o3rqgacqy>.

ČERNÁ, Martina. *Finanční poradenství v České republice* [online]. Brno 2009. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Přírodovědecká fakulta, Studijní obor Matematika – ekonomika. [20. 4. 2015]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/211737/prif\\_b/Bakalarska\\_prace.pdf](http://is.muni.cz/th/211737/prif_b/Bakalarska_prace.pdf).

FINMAG. *Partners media: Úprk poradců z OVB* [online]. FINMAG [20. 4. 2015]. Dostupné z: <http://finmag.penize.cz/financni-poradenstvi/261532-uprk-poradcu-z-ovb>. ISSN: 1802-9612.

INVESTUJEME. *Fincentrum: Na český trh přicházejí Partners* [online]. INVESTUJEME [20. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/na-cesky-trh-prichazeji-partners/>. ISSN 1802-5900.

JANSA, Lukáš. *Pravoit.cz: Ochrana obchodního tajemství, důvěrných informací a know-how v podnikání* [online]. Pravoit.cz [20. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.pravoit.cz/article/ochrana-obchodniho-tajemstvi-duvernych-informaci-a-know-how-v-podnikani>.

MANAGEMENTMANIA. *Managementmania.com: Analýza 5F* [online]. [20. 4. 2015]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>. ISSN 2327-3658.

PARTNERS. *Partners media: Exkluzivní Partners produkty a ty ostatní* [online]. PARTNERS [20. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.jsmepartners.cz/cs/jsme-partners/portfolio/exkluzivni-partners-produkty-a-ty-ostatni/>

PARTNERS. *Partners media: Partners jako první finančně poradenská společnost otevírá franšizy Partners market* [online]. PARTNERS [20. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.partners.cz/cs/media/tiskove-zpravy/korporatni/partners-jako-prvni-financne-poradenska-spolecnost-otevira-fransizy-partners-market/>.

PARTNERS. *Partners media: Partners Market - vše o financích pod jednou střešou ze dne 9. 2. 2015* [online]. PARTNERS [20. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.jsmepartners.cz/cs/centrala-pro-vas/projekty/partners-market-obchudky-s-financemi-po-celem-cesku/>.

PENÍZE.CZ. *Partners media: Petr Borkovec z Partners: Peníze nepotřebujeme. Hledáme lidi, kteří mají chuť pracovat ze dne 8. 8. 2013* [online]. PENÍZE.CZ [20. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/financni-poradenstvi/258713-petr-borkovec-z-partners-penize-nepotrebujeme-hledame-lidi-kteri-maji-chut-pracovat>. ISSN 1213-2217.

PENÍZE.CZ. *Partners media: Případ Helvag: OVB se nechová jako seriózní firma* [online]. PENÍZE.CZ [20. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/vkladni-knizky/17487-pripad-helvag-ovb-se-nechova-jako-seriozni-firma>. ISSN: 1213-2217.

VELIČKO, Jiří. *Vlastnicesta: Metodika zpracování analýzy SWOT ze dne 15. 11. 2009* [online]. Vlastní cesta [20. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/clanky/metodika-zpracovani-analyzy-swot-pro-organy-ver/>.

VLASTNÍ CESTA. *Vlastnicesta: Porterův model konkurenčních sil* [online]. Vlastnicesta [20. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>.

## Seznam použitých zkratk:

AFIZ	Asociace finančních zprostředkovatelů
Bj	bankovní jednotka, koeficient, kterým se přepočítává provize plynoucí ze zprostředkovaného produktu. Bj se násobí eurem, kdy kurz je pevně stanoven na 28,-Kč/€
CF	cash flow
CP	cenný papír
č.	číslo
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
IT	informační technologie
IŽP	investiční životní pojištění
MLM	multi level marketing, síťový marketing
MSK	Moravskoslezský kraj
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
p. a.	per annum, ročně
PPZ	podřízený pojišťovací zprostředkovatel
PR	Public Relations, vztahy s veřejností
RŽP	rizikové životní pojištění
s., str.	strana
Sb.	sbírky
ú. s.	úroková sazba
vs.	versus, proti

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že se na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6.5.2015



Lucie Bartoňová

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Vznik Partners Financial Services

Příloha č. 2 Filozofie a systém Partners Financial Services

Příloha č. 3 Definice základních proměnných

Příloha č. 4 Model vývoje produkce franšízy

Příloha č. 5 Personální diagram

Příloha č. 6 Anuitní splácení a zisk

Příloha č. 7 Čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento

Příloha č. 8 Rozpočet na vybavení pobočky