

**Vysoká škola ekonomická v Praze**

Fakulta financí a účetnictví

**Diplomová práce**

2019

Adriana Šántová

# **Vysoká škola ekonomická v Praze**

Fakulta financí a účetnictví



## **Franchising v maloobchodě na slovenském trhu: Případová studie**

(diplomová práce)

Autor diplomové práce:

Adriana Šántová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Barbora Rýdlová, Ph.D.

Rok obhajoby:

2019

## Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som svoju diplomovú prácu na tému „Franchising v maloobchodě na slovenském trhu: Případová studie“ vypracovala samostatne a všetku literatúru a ďalšie pramene, ktoré som použila, uvádzam v zozname literatúry.

V Prahe dňa 27.5.2019

.....

Adriana Šántová

## **Pod'akovanie**

Chcela by som poďakovať skvelej vedúcej mojej diplomovej práce, Ing. Barbore Rýdlovej, PhD. za priateľský prístup, bezproblémovú komunikáciu a dobré rady. Ďakujem aj Jarke a Didierovi Lasne, majiteľom českej franšízy za ochotu a veľkú pomoc pri konzultáciách.

## **Abstrakt**

Témou mojej diplomovej práce je franšízing v maloobchode na slovenskom trhu. Cieľom práce je zostavenie business plánu pre novootvorenú franšizu na najbližšie tri roky od začiatku jej fungovania, so zameraním na zostavenie finančného plánu pozostávajúceho z účtovných výkazov. Práca je rozdelená na 3 hlavné časti: Franšízing, Analýzu slovenského trhu a Plán novovzniknutej franšízy. Pri písaní využívam metódu „bottom up planning“, kde som si na začiatku definovala ciele, ku ktorým sa chcem priblížiť a od najnižších úrovní sa dostanem až finančným plánom na stanovené obdobie. Prínos mojej diplomovej práce vidím v odpovedi na otázku, či má rastový a výnosový potenciál otvorenie franšízy Jeff de Bruges na slovenskom trhu.

## **Klíčová slova**

Franšízing, analýza účtovných výkazov, podnikateľský plán.

## **Abstract**

The subject of my thesis is franchising in retail business on the Slovak market. The aim of my thesis is to create a business plan for newly opened franchise for the next three years from the beginning of its existation, focusing on the compilation of financial plan consisting of financial statement. The thesis is devided in 3 main parts: Franchising, Analysis of the Slovakk Market and Plan of Newly established franchise. I use the methods of the bottom-up method of the financial plan, where I initially defined the goals I want to approach and from the lowest levels I got to the financial plan for a specified period. I can see the benefit of my thesis in answering the question of whether the growth and revenue potential of opening the franchise Jeff de Bruges on the Slovak market.

## **Key Words**

Franchising, statement analysis, business plan.

# Obsah

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| Úvod .....                                              | 1  |
| 1 Franšízing .....                                      | 3  |
| 1.1.1 Legislatíva .....                                 | 4  |
| 1.1.2 Povinnosti franšízora .....                       | 5  |
| 1.1.3 Povinnosti franšízanta .....                      | 6  |
| 1.1.4 Franšízová zmluva .....                           | 6  |
| 1.2 Druhy franšízingu .....                             | 9  |
| 1.3 Výhody a nevýhody franšízingu .....                 | 11 |
| 1.4 Podobné systémy spolupráce podnikateľov .....       | 15 |
| 1.5 Vývoj franšízingu vo svete .....                    | 17 |
| 1.6 Súčasná situácia .....                              | 18 |
| 1.7 Franšízové trendy 2018 .....                        | 20 |
| 1.7.1 Multi-unit franšízing .....                       | 20 |
| 1.7.2 Veľkí investori a multi-brand franšízing .....    | 20 |
| 1.7.3 Franšízové značky presahujú štátne hranice .....  | 21 |
| 1.7.4 Transparentné podmienky spolupráce .....          | 22 |
| 2 Analýza slovenského franšízového trhu .....           | 23 |
| 2.1 Slovenský trh všeobecne .....                       | 23 |
| 2.1.1 Obyvateľstvo .....                                | 24 |
| 2.1.2 Disponibilný príjem .....                         | 25 |
| 2.1.3 Výdavky Slovákov .....                            | 27 |
| 2.1.4 Slovenský trh a čokoláda .....                    | 28 |
| 2.2 Franšízing na Slovensku .....                       | 30 |
| 2.2.1 Vývoj franšízingu na Slovensku .....              | 30 |
| 2.2.2 Slovenská franšízová asociácia .....              | 30 |
| 2.2.3 Súčasný stav franšízového trhu na Slovensku ..... | 31 |

|       |                                                              |    |
|-------|--------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.4 | Prekážky na slovenskom trhu v oblasti franšízingu .....      | 33 |
| 2.3   | Retail .....                                                 | 34 |
| 2.3.1 | Vývoj maloobchodu .....                                      | 34 |
| 2.3.2 | Súčasná situácia v maloobchode .....                         | 35 |
| 2.4   | Nevýhody slovenského trhu .....                              | 40 |
| 2.5   | Slovenský trh - zhrnutie .....                               | 41 |
| 3     | Prípadová štúdia: Franšíza Jeff de Bruges na Slovensku ..... | 42 |
| 3.1   | Jeff de Bruges.....                                          | 42 |
| 3.2   | Finančná analýza českej franšízy .....                       | 43 |
| 3.2.1 | Pracovný kapitál .....                                       | 44 |
| 3.2.2 | Likvidita .....                                              | 45 |
| 3.2.3 | Výnosnosť .....                                              | 46 |
| 3.3   | Analýza výkazu ziskov a strát.....                           | 47 |
| 3.3.1 | Tržby z predaja tovaru.....                                  | 47 |
| 3.3.2 | Náklady .....                                                | 47 |
| 3.4   | Súvaha.....                                                  | 49 |
| 3.4.1 | Horizontálna analýza súvahy.....                             | 49 |
| 3.4.2 | Vertikálna analýza súvahy.....                               | 51 |
| 3.4.3 | Zhrnutie .....                                               | 54 |
| 3.5   | Plán novovzniknutej franšízy .....                           | 55 |
| 3.5.1 | Analýza trhu .....                                           | 55 |
| 3.6   | Slovenská franšíza.....                                      | 59 |
| 3.6.2 | Business plán.....                                           | 63 |
|       | Záver .....                                                  | 83 |
|       | Zdroje.....                                                  | 86 |
|       | Zoznam obrázkov, grafov a tabuliek .....                     | 90 |
|       | Prílohy.....                                                 | 93 |

# Úvod

Franšíza je jeden zo spôsobov podnikania vlastneného a prevádzkovaného jednotlivcom, avšak fungujúceho pod brandom a dohľadom oveľa väčšej, národnej alebo dokonca nadnárodnej, spoločnosti. Mnoho obchodov, reštaurácií, ktoré vidíme každý deň sú franšízy.

Aký je rozdiel medzi úspešnými franšízovými brandami a tými, ktorým sa nedarí? Odpoveď je jednoduchá – záväzok. Franšízant musí investovať veľké množstvo finančných prostriedkov a času na to, aby porozumel všetkým detailom businessu s cieľom rozbehnúť franšízový koncept. Podnikanie, v ktorom sa uplatňuje franšízing je odlišné a dostupné zdroje je potreba využiť spolu s odbornými znalosťami, aby sa zabezpečil rast.

Cieľom mojej diplomovej práce je zostaviť business plán. Súčasťou business plánu je finančný plán, ktorého účelom je odhad počiatočnej investície a ročných nákladov v prípade, že nový subjekt by si chcel zakúpiť franšízu. Výsledkom by mala byť odpoveď na otázku, či je spoločnosť životaschopná a pripravená na budúcnosť a informuje o tom, či podnikanie bude ziskové.

Prvá kapitola vysvetľuje, čo franšízing obnáša, akou legislatívou sa riadi, aké inštitúcie zohrávajú dôležitú rolu. V krátkosti je náčrt toho, odkiaľ sa tu franšízing vzal a kam smeruje. Ďalej sú podrobnejšie popísané povinnosti a práva jednotlivých subjektov, a z toho vyplývajúce výhody a nevýhody, keď stojíte na ktorejkoľvek zo zúčastnených strán. Kapitola obsahuje aj stručný popis toho, čo všetko budúceho franšízanta čaká, ak sa chce stať súčasťou franšízovej siete.

Druhá kapitola obsahuje analýzu trhu, na ktorom by franšíza fungovala. Jednáť sa bude o Slovenskú republiku so zameraním na maloobchod a čokoládu, nakoľko ďalšia časť vychádza z tejto analýzy.

V poslednej kapitole, je zostavený business plán vychádzajúci z finančnej analýzy rovnakého konceptu pôsobiaceho v Českej republike. Táto časť obsahuje popis spoločnosti, vymedzených trhov odberateľov. Obsahuje detaily, zistenia, aký dopyt by spoločnosť svojim fungovaním uspokojila. Detailnejšie sú opísané konkurenčné výhody a slabiny a ako ich firma vie obrátiť vo svoj prospech. Najväčšia pozornosť

bude venovaná finančnému plánovaniu potenciálnej franšízy s využitím metódy plánovania bottom-up. Od odhadu počiatočných výdajov a priemerné ročné náklady v prvom roku sa pokúsim určiť položky jednotlivých výkazov účtovnej závierky a prognózu ich vývoja na najbližšie obdobie. Dobrým finančným plánom je možné navýšiť si objem financií pre podnikanie, požiadať banku o pôžičku, získať partnerov pre podnikanie. Investori si chcú byť istí, že po čase uvidia návratnosť projektu.

Na to, že z vás bude úspešný podnikateľ neexistujú žiadne záruky, ale verím, že správnou analýzou informácií z trhu, pochopením konceptu podniku, zhodnotením jeho silných a slabých stránok a istej prognózy budúcnosti je šanca omnoho väčšia.

Všetky druhy podnikania na svete začínali nápadom, na ktorom sa staval základ businessu a okolo ktorého sa všetky podnikateľské aktivity uskutočňujú. Úspech závisí hlavne na tom, ako dobre, a s akou presnosťou bola podstata naplánovaná. Franšízové koncepty slúžia ako normy alebo akési modely. Tieto modely je potreba správne uchopiť a rátať s odchýlkami, ktoré môžu vzniknúť napríklad z dôvodu odlišného trhu.

Silný koncept je fajn, ale dobrý business plán pomáha majiteľom podniku naštartovať podnikanie a organizovane rásť. Ako jeden z najdôležitejších dokumentov pre podnikateľov nastavuje cestu smerom k výnosnosti. Slúži na to, aby šiel business správnou cestou, aby sa podstupovali premyslené kroky a približovalo sa k výsledkom, ktoré boli nastavené na začiatku a vyhlo sa tomu, že celé podnikanie skončí ešte skôr, než začne.

# 1 Franšízing

Franšízing existuje už pár rokov, a za ten čas vzniklo niekoľko foriem a systémov tohto druhu podnikania, ktoré sa samostatne rozvíjali v iných zemiach a čase, čo viedlo k nejednotným definíciám. Tieto poučky sa dostali do materiálov franšízových asociácií jednotlivých krajín, prípadne asociácií fungujúcich na medzinárodnej úrovni.

Franšízing je zmluvná dohoda medzi dvoma legálne nezávislými spoločnosťami, kde franšízor garantuje práva franšízantovi predávať produkt alebo poskytovať služby pod ochrannou známkou na určitom geograficky vymedzenom území a v istom časovom období. Na oplátku, franšízant súhlasí s platbami franšízorovi, ktoré zvyčajne zahŕňujú investíciu na začiatku, licenčné poplatky, percentuálny podiel z výnosov a zvyčajne príspevok na reklamu (marketing), ktorý je vypočítaný podobne, ako percentuálny podiel z predajov.<sup>1</sup>

Pri rozbere definícií vyplývajú z franšízingu nasledujúce konkrétnejšie charakteristiky. Vo franšízingu ide o dlhodobú spoluprácu medzi franšízorom a franšízantom.. Platí právna a čiastočne oddelená samostatnosť franšízanta. Franšízor má povinnosť poskytovať franšízantovi práva užívať ochrannú známku, meno firmy, obchodnú značku výrobkov, tovaru, služieb, technológií, výrobné alebo obchodné tajomstvo, know-how, image, skúsenosti a v neposlednom rade odbytové a marketingové programy.<sup>2</sup>

Ide o dlhodobú spoluprácu medzi poskytovateľom (franšízor) a odberateľom (franšízant) na základe zmluvy. Franšízor poskytuje know-how, podporu a poradenstvo pri vedení firmy, prepožičiava svoju obchodnú značku, ale zároveň dohliada na činnosť franšízanta. Samostatnosť oboch strán musí byť zachovaná.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> LAFONTAINE, Francine. Myths and strengths of franchising. *Financial Times*. London: The Financial Times Limited, 1999, , 10. ISSN 03071766. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/248830634?accountid=17203>.

<sup>2</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.1

<sup>3</sup> Definícia franchisingu. *FRANCHISING.SK: nápady na vlastnú firmu* [online]. 2013 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://franchising.sk/abc-franchisingu/1746/definicia-franchisingu/>

Európsky Etický kódex upravuje definíciu „know-how“. Je to súbor nepatentovaných praktických informácií, ktoré vyplývajú zo skúseností a skúšok franšízora. Sú tajné, podstatné a identifikovateľné.<sup>4</sup>

Franšízing sa dnes využíva predovšetkým v oblastiach:<sup>5</sup>

- retailové predajne,
- rozvoj jedla a tovaru,
- čerpacie stanice,
- realitné kancelárie,
- poisťovne.
- poradenstvo,
- salóny krásy,
- autoservisy, požičovne automobilov, požičovne bicyklov,
- autoškoly.

### 1.1.1 Legislatíva

Jeden z najdôležitejších aspektov pri každej forme podnikania je určite dostatočná znalosť práva týkajúceho sa konkrétnej oblasti. Nasledujúca časť diplomovej práce pojednáva o najdôležitejších informáciách, ktoré by mali mať franšízanti a franšízori na pamäti, a s ktorou príde do kontaktu, skôr či neskôr, každá zo zúčastnených strán.

V roku 1972 vznikla Európska franšízová federácia (EFF). Medzi členov patria predovšetkým franšízové združenia jednotlivých štátov, prípadne európskych federácií a osoby, ktoré sa v rámci svojho povolania angažujú v oblastiach franšízingu. Iba prví zmienení majú hlasovacie právo a stávajú sa funkcionármi organizácie. Hlavným podnetom k vzniku a dôvodom stálej existencie organizácie je bezproblémové fungovanie franšízového podnikania a hájenie záujmov členov skupiny.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> DRAKES, Gordon a Tim RICKARD. New Code of Ethics for Franchising – but how much is new?. *International Law Office* [online]. 2017 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://www.internationallawoffice.com/Newsletters/Franchising/United-Kingdom/Fieldfisher-LLP/New-Code-of-Ethics-for-Franchising-but-how-much-is-new>

<sup>5</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.4

<sup>6</sup> Európsky kódex etiky franchisingu. FRANCHISING.SK: nápady pre vaše podnikanie [online]. 09.10.2013 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://franchising.sk/abc-franchisingu/1766/europsky-kodex-etiky-franchisingu/>

Európsky kódex etiky franšizingu je základný dokument upravujúci pravidlá podnikania založenom na licenčných princípoch. Obsahuje objasnenie termínu franšizing, hlavné zásady oboch strán, zverejňovanie informácií, výber franšízantov a franšízovú zmluvu. S novými trendami na franšízovom trhu sa dostala do Etického kódexu aj forma master-franšizingu, ktorý bude vysvetlený ďalej.<sup>7</sup>

Rastúci význam franšizingu v hospodárení EU viedol k aktualizácii Etického kódexu. V roku 2017 bola prijatá nová verzia. Ide o prvý update za posledných 13 rokov. Akreditované národné franšízové asociácie sa svojím vstupom do organizácie EFF zaväzujú k jeho dodržiavaniu. Hlavným dôvodom úprav bol nedostatok harmonizácie členských štátov naprieč Európskou úniou. Cieľom aktualizovaného Európskeho etického kódexu je riešenie niektorých doposiaľ vnímaných nerovností vo vzťahu medzi franšízorom a franšízantom.<sup>8</sup>

Preambula kódexu vyslovene deklaruje, že vzťah franšízor – franšízant by mal byť podporený zásadami dobrej viery a poctivého obchodovania. Obchodný vzťah má byť založený na spravodlivosti, transparentnosti a lojalite. Franšízor a franšízant sa zaväzujú k riešeniu sťažností a sporov prostredníctvom spravodlivej a rozumnej priamej komunikácie. V prípade, že sa spor nepodarí vyriešiť prostredníctvom priameho rokovania, v obe strany musia usilovať o sprostredkovanie alebo súdne konanie na vyriešenie sporu.<sup>9</sup>

### 1.1.2 Povinnosti franšízora

Kódex ďalej upravuje povinnosti franšízora a franšízanta. Franšízor garantuje franšízantovi právo užívať know-how, a určiť, aké know-how je zodpovednosťou franšízora, snažiť sa ho udržiavať a rozvíjať. Dôvodom tohto doplnku v Kódexe boli napríklad žaloby v Kanade, kde franšízanti úspešne žalovali franšízorov pre to, že nedokázali ochrániť svoje podnikanie pred inovačnými konkurentmi. S pribúdajúcim

---

<sup>7</sup> Európsky kódex franchisingu. Dostupné z:

[http://www.ipodnikatel.cz/images/stories/evropsky\\_kodex\\_etiky\\_franchisingu.pdf](http://www.ipodnikatel.cz/images/stories/evropsky_kodex_etiky_franchisingu.pdf)

<sup>8</sup> DRAKES, Gordon a Tim RICKARD. New Code of Ethics for Franchising – but how much is new?. *International Law Office* [online]. 2017 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z:

<https://www.internationallawoffice.com/Newsletters/Franchising/United-Kingdom/Fieldfisher-LLP/New-Code-of-Ethics-for-Franchising-but-how-much-is-new>

<sup>9</sup> DRAKES, Gordon a Tim RICKARD. New Code of Ethics for Franchising – but how much is new?. *International Law Office* [online]. 2017 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z:

<https://www.internationallawoffice.com/Newsletters/Franchising/United-Kingdom/Fieldfisher-LLP/New-Code-of-Ethics-for-Franchising-but-how-much-is-new>

cyber-zločinom ďalej Kódex zaväzuje franšízorov využívať všetky primerané prostriedky, v predzmluvnej i mimozmluvnej fáze, vo vzťahu k franšízantom, aby sa zabránilo k zneužitiu dôverných informácií, know-how alebo obchodného tajomstva, napríklad do konkurenčných sietí alebo poškodeniu záujmov siete. Franšízori musia rozvíjať a komunikovať transparentné politiky a zároveň usilovať o ochranu záujmov siete.<sup>10</sup>

### 1.1.3 Povinnosti franšízanta

Franšízant musí akceptovať záväzok spolupracovať s franšízorom pri zabezpečovaní úspechu siete franšíz. Franšízor vystupuje ako informovaný a nezávislý podnikateľ. Toto je dôležitý doplnok k starému kódexu, pretože zdôrazňuje skutočnosť, že napriek tomu, že vzťah franšízora a franšízanta má rozhodujúci dopad na úspech franšízy, každý potenciálny franšízant je na jednej strane nezávislý od franšízora ako samostatnej právnickej osoby, a na strane druhej musí prevziať výraznú zodpovednosť za úspech svojho podnikania. Franšízanti musia konať lojálne voči každému z ostatných franšízantov siete. Dôraz sa kladie na význam individuálnej úlohy každého franšízanta prostredníctvom zdieľania nápadov, ktoré by mohli vylepšiť celý franšízingový systém. Franšízanti sú zodpovední ako za ľudské, tak aj za finančné zdroje, ktoré sa investujú do činnosti a zároveň zodpovední aj za tretie strany, a to konkrétne ostatných podnikateľov a zákazníkov.<sup>11</sup>

### 1.1.4 Franšízová zmluva

Právny základ fungovaniu franšízingu dáva franšízová zmluva. Tá musí byť v súlade s Etickým kódexom, s národnými zákonmi, a taktiež zákonmi európskych spoločenstiev. Určuje práva a povinnosti členov systému, háji záujmy všetkých členov siete atď.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> DRAKES, Gordon a Tim RICKARD. New Code of Ethics for Franchising – but how much is new?. *International Law Office* [online]. 2017 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://www.internationallawoffice.com/Newsletters/Franchising/United-Kingdom/Fieldfisher-LLP/New-Code-of-Ethics-for-Franchising-but-how-much-is-new>

<sup>11</sup> DRAKES, Gordon a Tim RICKARD. New Code of Ethics for Franchising – but how much is new?. *International Law Office* [online]. 2017 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://www.internationallawoffice.com/Newsletters/Franchising/United-Kingdom/Fieldfisher-LLP/New-Code-of-Ethics-for-Franchising-but-how-much-is-new>

<sup>12</sup> ŠÉTAFFY, Jozef. Legislatívna úprava franchisingového podnikania na Slovensku: Je poskytovanie franchisingu na Slovensku nelegálne podnikanie?. *Podnikajte.sk* [online]. 10.2.2014 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z:

Obsahom franchízovej zmluvy okrem stanovenia spolupráce, práv a povinností franšízora a franšízanta, definovaní vzťahov v rámci franšízovej siete, konkurencii a tretím osobám upravuje aj školenia franšízanta, franšízové poplatky, vzhlád obchodov a prevádzok a ďalších identifikačných znakov franšízora.<sup>13</sup>

Franšízové poplatky obsahujú zvyčajne nasledujúce položky:

- počiatočný poplatok,
- priebežný poplatok.

Počiatočný poplatok obsahuje aj platbu za jednorazovú franšízovú licenciu. Ďalej slúži na úhradu poskytovaných vstupných služieb franšízora, konkrétne analýza miesta, projektovanie obchodnej jednotky, ekonomické plánovanie. Ide o možnosť byť súčasťou systému, know-how a celkovo využívanie tržnej sily franšízového konceptu. Presné pravidlá neexistujú, výška čiastky sa líši od náročnosti a potenciálneho úspechu konceptu, ktorý franšízor ponúka.<sup>14</sup>

Priebežné poplatky sa od seba môžu výrazne líšiť, či už výškou alebo spôsobom, ktorým sa hradia. Obvykle sa platí fixná čiastka plus variabilná časť vypočítaná ako podiel z obratu franšízanta za dopredu stanovené obdobie. Druhým variantom je kalkulácia ako prirážka na dodávky tovaru od franšízora, kde sa premietajú aj priebežné podporné a poradenské služby. Do tejto kategórie by sa dali zaradiť aj nájomné za priestory, kde je umiestnená prevádzka, správne poplatky, poistenie, rôzne záruky a pokuty. Franšízor je povinný poskytnúť informácie o výške a účele všetkých potrebných platieb a podmienky ich následného uhradenia, prípadne by mali byť obsahom franšízovej zmluvy.<sup>15</sup>

Predtým ako sa učiní definitívne rozhodnutie vstúpiť alebo nevstúpiť do franchízového podnikania je vhodné sa okrem zmienenej počiatočnej investície,

---

<https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/1227/category/franchisingove-podnikanie/article/legislativa-franchisingoveho-podnikania.xhtml>

<sup>13</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.37

<sup>14</sup> Franchisové poplatky – za čo ve franchisingu zaplatíte a čo za to dostanete. *Ipodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. 28.1.2014 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Franchising/franchisove-poplatky-za-co-ve-franchisingu-zaplatite-a-co-za-to-dostanete.html>

<sup>15</sup> Franchisové poplatky – za čo ve franchisingu zaplatíte a čo za to dostanete. *Ipodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. 28.1.2014 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Franchising/franchisove-poplatky-za-co-ve-franchisingu-zaplatite-a-co-za-to-dostanete.html>

informovať u franšízora ohľadom výšky kapitálu potrebného pre zahájenie podnikania, aká jeho forma je vhodná, vlastný alebo cudzí kapitál, prípadná pomoc franšízora pri zaistení financovania a ako bude časovo rozložené čerpanie kapitálu. S tým súvisí návratnosť investície a odhady minimálneho zisku na najbližšie obdobie. Nasleduje vytvorenie finančného plánu, a s tým súvisiaci odhad daňového a úverového zaťaženia. Nemožno zabúdať ani na správanie franšízora k ostatným franšízantom.<sup>16</sup>

Jedna z významných charakteristík franchízovej spolupráce je aj jednotný vzhlľad podniku, respektíve predajných miest alebo miest poskytovania služieb zariadený podľa franšízora. Všetky zmeny, úpravy a vylepšenia podliehajú odobreniu franšízora, väčšinou písomnou formou. Franšízor má právo, dalo by sa povedať, že dokonca povinnosť kontrolovať priestory franšízanta, či sa všetko deje v súlade s franšízovou zmluvou a pravidlami stanovenými pre jednotný vzhlľad prevádzok v stanovách. V opačnom prípade dochádza k významnému porušeniu, franšízant môže ohroziť povesť celej siete, zničiť image systému v celom regióne.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Franchisové poplatky – za čo ve franchisingu zaplatíte a čo za to dostanete. *Ipodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. 28.1.2014 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Franchising/franchisove-poplatky-za-co-ve-franchisingu-zaplatite-a-co-za-to-dostanete.html>

<sup>17</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.43,44.

## 1.2 Druhy franšízingu

Franšízingu môžeme členiť z viacerých hľadísk:

- z historického hľadiska,
- podľa predmetu franšízingu,
- zúčastnených osôb
  - fyzické osoby,
  - právnické osoby,
  - zmiešaný spôsob,
- z vertikálneho hľadiska,
- vo vzťahu k tretím osobám,
- z geografického hľadiska
  - národný vs. nadnárodný.

Z historického hľadiska franšízingu delíme na dve kategórie. Staršou formou je výrobný franšízingu. Ide o povolenie k predaju výrobkov. V tomto prípade franšízant dostane konkrétny postup výrobného procesu. Využíva sa napríklad v súvislosti s nápojmi, prípadne pri výrobe automobilov. Dnes častejšie využívaná forma je podnikateľský franšízingu, ktorým je podnikanie „na kľúč.“ Franšízant získava otvorený podnikateľský nápad, pomoc pri hľadaní miesta, riadení a prípadne aj pomoc finančnú. Táto forma našla svoje využitie skôr pri v oblasti poskytovania služieb.<sup>18</sup>

Druhé hľadisko člení franšízingu na priemyslový, distribučný, franšízingu služieb alebo veľkoobchodný franšízingu. Prvý zmienený je zameraný na výrobu tovaru podliehajúcu špecifikám franšízora výmenou za možnosť predaja pod franšízorovou ochrannou známkou. Druhý je zameraný na predaj, ktorý taktiež podlieha franšízorovi, a to konkrétne franšízorovým obchodným metódam. Tretia využíva prevádzkovanie služieb v súlade so zavedeným a vyskúšaným obchodným štýlom franšízora. A na záver, veľkoobchodný franšízingu funguje podobne ako distribučný, avšak distribúcia je možná len maloobchodníkom a nie konečným spotrebiteľom.<sup>19</sup>

---

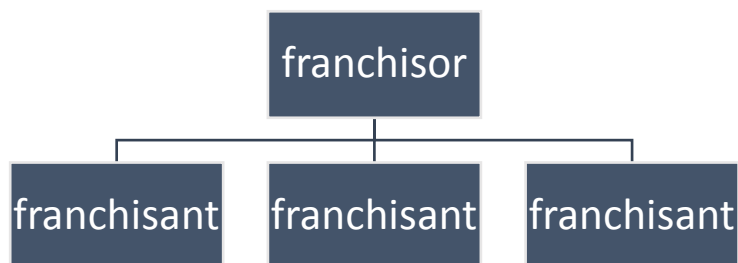
<sup>18</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.11

<sup>19</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.12

O jednostupňový franšízing ide v prípade, že sú všetci franšízanti na jednej rovnakej úrovni a viacstupňový franšízing znamená, že franšízanti sa nachádzajú na viacerých stupňoch reťazca.<sup>20</sup>

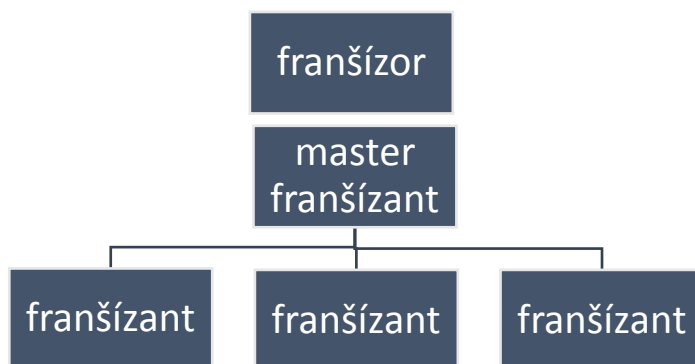
Čo sa týka členenia vo vzťahu k tretím osobám, okrem klasického franšízingu rozlišujeme aj master-franšízing. Je to forma franšízingu, v ktorej franšízant od franšízora získava právo poskytovať franšízing ďalším franšízantom, ide o takzvaný subfranšízing. Z franšízanta sa stáva franšízor, aj keď za istých obmedzených, zmluvne presne vytýčených podmienok.<sup>21</sup>

Obrázok 1 Klasický franšízing



Zdroj: ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem.* (2009)

Obrázok 2 Master – franšízing



Zdroj: ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem.* (2009)

<sup>20</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem.* 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.12

<sup>21</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem.* 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.12

### 1.3 Výhody a nevýhody franšizingu

Franšizing je komplexný ekonomický a psychologický vzťah medzi franšízorom a franšízantom. Výhodnejšia pozícia na trhu, nízke náklady, nízka pravdepodobnosť neúspechu spojeného so vstupom na trh a premyslená organizácia riadenia spojená so systémom franšizingu sa stáva čoraz atraktívnejšou formou businessu pre potenciálnych podnikateľov. O tom, čo patrí medzi najdôležitejšie výhody a nevýhody pre obe strany pojednáva nasledovný text.

#### Výhody pre franšízora

Franšizing umožňuje franšízorovi zabezpečiť prítomnosť na nových trhoch, rozšíriť odbytové siete a ich následné zahusťovanie veľmi rýchlo použitím bez vlastných alebo cudzích finančných prostriedkov. Franšízant má povinnosť dodržiavať jednotnú prezentáciu, propagáciu navonok, z čoho vyplýva posilnenie image-u a rastu značky. Franšízor využíva predajné skúsenosti a znalosti z regiónu franšízanta, čím získava výhodné umiestnenie svojich produktov alebo služieb. Franšízant zvyčajne samostatne buduje podnik z vlastného kapitálu, platí za realizáciu alebo renováciu miesta prevádzky, ručí za pôžičky a ich splatnosť, nakupuje potrebné zariadenie.<sup>22</sup>

Hnacím motorom pre franšízora, ktorý ženie business dopredu je franšízová zmluva. Na základe nej má franšízant povinnosť platiť franšízové poplatky, dodržiavať stanovené pravidlá a platiť priebežne časť z obratu, prípadne príspevok na marketing a iné poplatky. Väčšinou sa táto čiastka pohybuje od 3 do 10 % obratu prevádzky. Prostriedky idú buď priamo franšízorovi, prípadne sa použijú pre celú sieť, na marketing, budovanie značky alebo získavanie nových potenciálnych franšízantov.<sup>23</sup>

Z franšízovej zmluvy vyplýva ďalšia výhoda pre franšízora a to, že franšízant má povinnosť odoberať výrobky alebo služby väčšinou výhradne od franšízora, prípadne dopredu určených dodávateľov.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> FRANK J., Cavaliere a Swerdlow MARLEEN ROOSTH. THE PROS AND CONS OF FRANCHISING: TWO VIEWS. *Business Forum*. (3). ISSN 0733-2408.

<sup>23</sup> FRANK J., Cavaliere a Swerdlow MARLEEN ROOSTH. THE PROS AND CONS OF FRANCHISING: TWO VIEWS. *Business Forum*. (3). ISSN 0733-2408.

<sup>24</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.16

Ďalšou výhodou tohto systému vyplývajúcu pre franšízora je fakt, že franšízant pracuje na svoj účet a preto je v jeho záujme čo najlepšie prevádzkovať podnik a čo najvyššie zisky.

#### Výhody pre franšízanta

Najvýraznejšou výhodou pre franšízanta je uľahčenie vstupu na trh, zníženie rizika, ktoré so vstupom na trh súvisí a väčšia istota v podnikaní. Franšízant získava logo, ochrannú známku, image, meno (obchodnej firmy) a goodwill, za ktorými sú roky práce a zákazníci ich rozpoznávajú. Franšízant sa stáva súčasťou celého systému, a to v podvedomí zákazníkov budí dojem, že ide len o ďalšiu prevádzku, prípadne pobočku už dobre známej firmy.<sup>25</sup>

Nová nezávislá firma nemá hneď od začiatku brand, ktorý bude ľahko rozpoznateľný. Aby sa tak stalo, stojí to nemalé náklady a čas, ktoré prostredníctvom franšízingu dokáže ušetriť. Ruka v ruke so známou značkou ide aj zákaznícka základňa. Väčšina franšízorov poskytuje informácie a pomoc pri výbere lokality, podieľa sa na jej rozvoji, zariadení, počiatočných zásob. Franšízanti získavajú bezplatné úvodné školenia pre seba a svojich zamestnancov, ktoré sa v priebehu trvania vzťahu prehĺbuje a aktualizuje, a zároveň aj následnú priebežnú podporu z danej oblasti a „centrály“ celého franchízového systému. Franšízanti benefitujú z marketingu a proma, už vytvorenej distribučnej siete a dokážu tak čeliť obrovskej mase ostatných podnikateľov v krajine. Franšízori priebežne analyzujú situáciu, robia prieskumy a snažia sa rozvíjať produkty a služby v miere, ktorú by individuálni podnikatelia neboli schopní realizovať.<sup>26</sup>

Pravdepodobne jednou z najdôležitejších výhod je, že franšízor dokáže poskytnúť informácie o tom, koľko franšízant bude potrebovať na začatie podnikania, koľko pracovného kapitálu je potrebného kým dôjde k bodu zvratu. Faktom je, že väčšina startupov nezlyhá kvôli tomu, že nemajú dostatočne dobrý produkt alebo služby, ale práve kvôli tomu, že nie sú schopní predikovať množstvo potrebných

---

<sup>25</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.16

<sup>26</sup> KAREN E., Klein. (2012) [online]. [cit. 2018-11-28]. The Pros and Cons of a Franchise. BusinessWeek Online. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2002-06-17/the-pros-and-cons-of-a-franchise>

finančných prostriedkov a finančné prostriedky sa im minú skôr ako začnú generovať profit.<sup>27</sup>

Franšízant má hotový, odskúšaný a chránený sortiment produktov, či služieb, môže vylúčiť problémy so zásobovaním. Franšízor pred zahájením podnikania v určitom regióne realizuje prieskum týkajúci sa vytvorenia najvýhodnejšej skladby sortimentu v danej oblasti. Obstarávanie zásob konkrétnej prevádzky a ostatných franšízantov prebieha jednotne, a zvyčajne ho zaisťuje franšízorom určený dodávateľ. Franšízor spracováva informácie týkajúce sa cien sortimentu v konkrétnom regióne, avšak konečné rozhodnutie spočíva na franšízantovi.<sup>28</sup>

Ďalšou výhodou je zvýšená kreditová schopnosť. Začínajúci podnikatelia s overenými podnikateľskými plánmi, za ktorými stojí známa a silná spoločnosť, majú vyššiu šancu získať úver. Podnikanie na základe osvedčených a vyskúšaných koncepcií a „pod dozorom“ zvyčajne vytvára zisk za oveľa kratší čas oproti ostatným formám podnikania hneď po vstupe na trh. Franšízant je schopný rýchlejšie splácať splátky úveru, prípadne ďalej investovať.<sup>29</sup>

V neposlednom rade franšízant na jednej strane ako súčasť veľkej siete, ale napríklad s menšou kamennou predajňou si dokáže vybudovať osobnejší vzťah so svojimi zákazníkmi, ktorí preferujú spoluprácu s ľuďmi, ktorých poznajú viac.

#### Nevýhody pre franšízora

Franšízor má samozrejme dôležité postavenie, avšak čo sa týka kontroly má do istej miery zviazané ruky v porovnaní s klasickou firmou, vedúcemu alebo riaditeľovi podniku, pretože franšízant predsa len vystupuje ako samostatný podnikateľ.<sup>30</sup>

Franšízanti nie sú len skupinou odhodlaných vlastníkov/manažérov, ale zároveň majú silný hlas v súvislosti s fungovaním celého systému. Nedodržovanie

---

<sup>27</sup> KAREN E., Klein. (2012) [online]. [cit. 2018-11-28]. The Pros and Cons of a Franchise. BusinessWeek Online. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2002-06-17/the-pros-and-cons-of-a-franchise>

<sup>28</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.17

<sup>29</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.18

<sup>30</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.20

dohodnutých podmienok môže ohroziť povest' a stabilnú pozíciu celého systému na trhu.<sup>31</sup>

Existuje riziko, že franšízor si „vychováva“ svojho budúceho konkurenta. Franšízant sa síce v zmluve zaviazá, že sa zdrží konkurenčného konania voči svojmu franšízorovi po určitú dobu. Porušenie tejto zásady sa trestá pokutou, prípadne odškodnením. Zabrániť, aby po ukončení spolupráce došlo k šíreniu know-how, získaných skúseností alebo vedomostí je praktický nereálne.<sup>32</sup>

#### Nevýhody pre franšízanta

Aj napriek tomu, že franšízové podnikanie sa zdá byť veľmi atraktívne, má tiež svoje úskalia. Jednou z najdôležitejších aspektov začiatku podnikania prostredníctvom franšízingu je dôkladne si rozmyslieť obor podnikania. Franšízanti nie vždy očakávajú dlhé hodiny práce spojené s prevádzkou tohto typu businessu. Podľa prieskumu približne 90 % potenciálnych franšízantov si nie je istých do akej siete podnikov sa chcú dostať a 80 % sa nakoniec rozhodne, že do toho nejde vôbec.<sup>33</sup>

Franšízant má povinnosť uhradiť poplatky, a to počiatočný poplatok, ktorý zahŕňa licenciu na právo používať ochrannú známku, know-how a pomoc pri zahájení prevádzky, úvodné školenia a právo predaja. Nasledujú poplatky platené priebežne, zvyčajne ide o percento zo zisku, príspevok na marketing, trvalá pomoc, neustále vylepšovanie výrobkov, priebežné prieskumy a inovácie.<sup>34</sup>

Podnikateľom sa obvykle nikto nepozera cez rameno, ak si to sami neželajú. Od franšízantov sa očakáva zdieľanie informácií týkajúce sa financií, obrátov i dokonca operatívy. Raritou nie je ani pravidelná návšteva a kontrola fungovania businessu. Vzhľadom k výhodám, ktoré franšízingu ponúka, franšízantovi neostáva nič iné, len súhlasiť s podmienkami kontroly franšízora. Individuálny podnikateľ je sám sebe pánom. Vo franšízingu sa od franšízanta očakáva spolupráca s ostatnými franšízami, spoluúčasť pri rozhodovaní, prípadne prispôsobenie sa väčšine a to aj v situáciách,

---

<sup>31</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.20

<sup>32</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.20

<sup>33</sup> GEETA, Sundaramoorthy. The pros and cons of franchising. *Business News New Jersey*. ISSN 1087-0229.

<sup>34</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.21

keď s nimi úplne nesúhlasí. Ako u franšízora, aj u franšízanta platí, že ak ktorýkoľvek člen spôsobí zlé meno spoločnosti, následky nesú všetci členovia a ohrozí to ich podnikanie.<sup>35</sup>

Franšízant sa franšízovou zmluvou zaväzuje, že bude odoberať a následne predávať tovar od franšízora, a to aj v prípade, ak sa odbyt stáva problémovým. Ďalej si franšízor vymedzuje prednostné právo odkúpiť prevádzku naspäť alebo povinnosť súhlasu s výberom nástupcu v prípade, že franšízant sa rozhodne skončiť činnosť vo franšízovej sieti.<sup>36</sup>

Franšízant nemôže prekročiť hranice vymedzené franšízovou zmluvou, prakticky nemôže získať väčší podiel na trhu ako je vymedzený v zmluve. Nižšie riziko so sebou prináša aj nemožnosť dosiahnuť výraznejší úspech na trhu.<sup>37</sup>

## 1.4 Podobné systémy spolupráce podnikateľov

Licenčná zmluva na používanie predmetov priemyslového vlastníctva

Autorský zákon č. 618/2003 Z. z. upravuje licenčnú zmluvu vo veciach príbuzných autorskému právu a v Obchodnom zákonníku v § 508 až § 515 je upravená licenčná zmluva týkajúca sa práv predmetov priemyselného vlastníctva. Jedná sa o zmluvu, na základe ktorej jedna strana poskytuje strane druhej právo užívať určitý predmet.<sup>38</sup>

Predmetom franšízovej zmluvy sú na rozdiel od zmluvy licenčnej nielen priemyslové práva, ale aj právo tovar, výrobky, služby, či technológie predávať pod menom, obchodnou známkou, ochrannou známkou, image a goodwill, právo využívať obchodný a organizačný koncept franšízora, právo využívať know-how, prípadne výrobné postupy franšízora. V skratke by sa dalo povedať, že franšízový systém má

---

<sup>35</sup> KAREN E., Klein. (2012) [online]. [cit. 2018-11-28]. The Pros and Cons of a Franchise. BusinessWeek Online. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2002-06-17/the-pros-and-cons-of-a-franchise>

<sup>36</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.21

<sup>37</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.20

<sup>38</sup> Licenčná zmluva podľa Obchodného zákonníka. *PROJUSTICE: VEDECKO-ODBORNÝ RECENZOVANÝ ČASOPIS PRE PRÁVO A SPRÁVODLIVOSŤ* [online]. 2.9.2013 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <https://www.projustice.sk/obchodne-pravo/licencna-zmluva-podla-obchodneho-zakonnika>

širší záber. Obvyklou situáciou je začlenenie licenčnej zmluvy do zmluvy franšízovej.<sup>39</sup>

#### Obchodné zastúpenie

Obchodný zákonník v § 652 a nasl. zákona č. 513/1991 upravuje zmluvu o obchodnom zastúpení. Predmetom zmluvy je dlhodobý záväzok obchodného zástupcu vyvíjať činnosť smerujúcu k uzatváraniu nových zmlúv („obchodov“), podľa zákonom stanovenej formy. Na strane druhej je zastúpený, v mene ktorého obchodný zástupca obchody uzatvára a komu sa zaväzuje platiť províziu.<sup>40</sup>

Z rozdielov oproti franšízingu je jasné, že franšízant na rozdiel od obchodného zástupcu vystupuje pod vlastným menom a zmluvy uzatvára na svoj účet. Franšízant je podnikateľsky samostatný, a teda nie je viazaný žiadnymi pokynmi zastúpeného. Na strane druhej nesie obchodné riziko a jeho kapitálový vklad je vyšší.<sup>41</sup>

#### Sprostredkovanie

Poslednou vybranou formou podobnej spolupráce je sprostredkovanie. Zmluva o sprostredkovaní v zákone č. 513/1991 a § 642 predstavuje dohodu, na základe ktorej sa sprostredkovateľ zaväzuje k aktivitám vedúcim k príležitosti uzavrieť zmluvu, prípadne obchod, avšak s tretou stranou. Motiváciou je opäť provízia.<sup>42</sup>

Z porovnania franšízingu a podobných foriem spolupráce vyplýva, že franšízový systém nespadá pod žiadny z uvedených systémov, ktoré upravuje Obchodný zákonník v Slovenskej republike.

---

<sup>39</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.10

<sup>40</sup> Zákon č. 513/1991 Z. z. Obchodný zákonník. Dostupné z: <https://www.lewik.org/term/5784/zmluva-o-obchodnom-zastupeni-obchodny-zakonnik/>

<sup>41</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.10

<sup>42</sup> Zmluva o sprostredkovaní (Obchodný zákonník). Lewik [online]. [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <https://www.lewik.org/term/5774/zmluva-o-sprostredkovani-obchodny-zakonnik/>

## 1.5 Vývoj franšizingu vo svete

Nikto nevie, kto komu a kde predal prvú licenciu tohto typu na podnikanie. V dávnej minulosti povolenie na podnikanie („licenciu“) udeľovali králi a vysoko postavení cirkevní predstavitelia. Slovo „franchise“ pochádza až z druhého tisícročia.

Pri vyslovení slova franšizing každého napadne sieť fast-foodov McDonald's, preto niet divu, že sa za zakladateľov považuje USA. Zakladatelia McDonald's však nie sú prví, ktorí prišli na tento typ podnikania. Bol ním výrobca šijacích strojov Izak Singer, ktorý vytvoril sieť nezávislých distribútorov, a.k.a. „dealeri“, ktorí mohli za poplatok predávať produkty, náhradné diely a uskutočňovali aj opravy samotných strojov.<sup>43</sup>

Na konci 19. storočia začali do franšízového businessu vstupovať motoristické spoločnosti, ktoré požičiavali autá. Za prvú firmu vôbec, ktorá sformulovala franšízovú zmluvu sa považuje General Motors. Na základe tejto zmluvy bolo nezávislému predajcovi umožnené predávať autá.<sup>44</sup>

Začiatkom 20. storočia na franšizingový trh začali vstupovať ďalšie druhy tovaru ako napríklad drogéria, či pohonné látky. Ďalším franšízorom bol John S. Pembert, vynálezca jedného z najznámejších nápojov – Coca-Cola, ktorý sa rozhodol posunúť za poplatok svoje know-how a umožniť tak vyrábať a predávať všade na svete presne takú istú Coca-Colu ako vymyslel on sám.<sup>45</sup>

Po druhej svetovej dobe nastal rozmach franšizingu predovšetkým v USA. Prvým dôvodom bola možnosť získania pôžičiek a druhou priaznivý stav ekonomiky, v ktorej bol priestor pre uplatnenie nových nápadov začínajúcich podnikateľov vďaka franšizingu. Franšizing sa stal účinnou formou podnikania, prostredníctvom ktorej firmy distribuovali svoje výrobky, či služby. Na franšizingový trh vstupovali siete motelov, salónov krásy, opravy, čistiarne odevov, obchody a v neposlednom rade

---

<sup>43</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.1

<sup>44</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.1

<sup>45</sup> História franchisingu. *FRANCHISING.sk: nápady na vlastnú firmu* [online]. 10.10.2013 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <http://franchising.sk/abc-franchisingu/1787/historia-franchisingu/>

odvetvie gastr. V 50. rokoch minulého storočia vznikla notoricky známa sieť McDonald's, Holiday Inn, Hilton, Sheraton, Mister Donut.<sup>46</sup>

Koncom storočia prišli novoty aj do Európy, konkrétne Veľkej Británie. Tento trh sa javil ako veľmi perspektívny, predovšetkým vďaka rovnakému jazyku, angličtine, ktorý uľahčil tok informácií. Odtiaľ sa franšízing šíril do ďalších európskych krajín. Príčinou bola osvedčená metóda podnikania, marketing, minimalizácia rizika.<sup>47</sup>

Majitelia licencií nezískavali len znalosti spojené s predajom produktov a poskytovaním služieb, ale došlo k vizualizácii predajných miest, uniforiem personálu, spôsobu realizácie služieb až po pokyny týkajúcej sa propagácie značky.<sup>48</sup>

Franšízing sa stal zároveň novou marketingovou technikou, hlavne v podnikaní v oblasti retailu. Malé nezávislé podniky prestávali byť schopné obstáť v konkurencii s tými väčšími. Zakladanie vlastného podniku bolo neperspektívne a individualizmus sa začal vytrácať, čo upevnilo ešte viac postavenie franšízingu. Ten ponúkal aj jednotlivým začínajúcim podnikateľom prevádzkovať firmu, prípadne podnik pod menom a značkou veľkej spoločnosti, čím sa znížilo riziko vstupu na trhu, darilo obstáť v boji s konkurenciou, minimalizovali sa problémy súvisiace zahájením a prvými rokmi podnikania. Dokázali prežiť len malinké firmy podnikajúce v špecializovaných oblastiach.<sup>49</sup>

## 1.6 Súčasná situácia

Každoročne Franchise Direct zostavuje rebríček 100 najlepších svetových franšíz, ktoré vystupujú z radu tisícok, ktoré investovali do medzinárodných strategických expanzií. Medzi kritéria nepatrí len veľkosť franšízy a finančné výsledky, ale aj počet jednotlivých prevádzok, veľkosť tržieb, stabilita a rast, počet rokov fungovania, počet krajín, v ktorých koncepty nájdeme a v poslednej dobe sa

---

<sup>46</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.1

<sup>47</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.3

<sup>48</sup> História franchisingu. *FRANCHISING.sk: nápady na vlastnú firmu* [online]. 10.10.2013 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <http://franchising.sk/abc-franchisingu/1787/historia-franchisingu/>

<sup>49</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1., str.2

Všetkým kritériám sa priradujú váhy.<sup>50</sup>

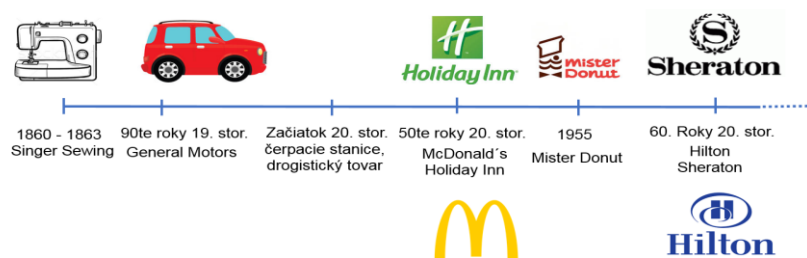
*Tabulka 1 Rebríček světových nejlepších franšíz*

| Poradie | Názov konceptu         | Krajina pôvodu | Kategória           |
|---------|------------------------|----------------|---------------------|
| 1.      | McDonald's             | USA            | Gastro              |
| 2.      | KFC                    | USA            | Gastro              |
| 3.      | Burger King            | USA            | Retail              |
| 4.      | 7 Eleven               | USA            | Retail              |
| 5.      | Pizza Hut              | USA            | Gastro              |
| 6.      | Marriott International | USA            | Hotelierstvo        |
| 7.      | RE/MAX                 | USA            | Realitné kancelárie |
| 8.      | Donkin' Donuts         | USA            |                     |
| 9.      | InterContinental       | UK             | Hotelierstvo        |
| 10.     | SUBWAY                 | USA            | Gastro              |

*Zdroj: Franchise Direct, 2018*

Kľúčom úspechu podľa Franchise Direct v každej kategórii a na každej úrovni je dobre definovaná business identita, jasný business plán, odhodlanie k tréningu a podpore, citlivosť na environmentálnu problematiku a schopnosť inovovať, a udržiavať tempo s veľmi rýchlo sa rozvíjajúcimi sociálnymi a ekonomickými podmienkami.<sup>51</sup>

*Obrázok 1 Vývoj franšízingu*



Zdroj: *vlastné spracovanie podľa ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. Franchising: Podnikání pod cizím jménem. (2009)*

<sup>50</sup> Methodology for the Top 100 Global Franchises Ranking. *Franchise Direct* [online]. 2017 [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/methodologyforthetop100globalfranchisesranking/158/768/>

<sup>51</sup> Methodology for the Top 100 Global Franchises Ranking. *Franchise Direct* [online]. 2017 [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/methodologyforthetop100globalfranchisesranking/158/768/>

## 1.7 Franšízové trendy 2018

Situácia na trhu práce súčasnej spoločnosti je veľmi priaznivá, naklonená zamestnancom. Tí sa domnievajú, že nájsť lukratívne miesto a budovať kariéru je jednoduchšie ako kedykoľvek predtým, a preto nevidia dôvod púšťať sa do rizikového podnikania, zaviazat' sa požiadavkám franšízora bez možnosti či už platenej dovolenky, zdravotného poistenia, alebo aj starobného dôchodku. Získavanie franšízových partnerov je preto čoraz ťažšie. Všetky tieto podnety prinútili franšízový trh sa prispôbiť a hľadať nové trendy.<sup>52</sup>

### 1.7.1 Multi-unit franšízing

Prvým hlavným problémom v oblasti franšízingu je nedostatok franšízových partnerov, čo viedlo k vytvoreniu tzv. multi-unit franšízingu. Ide o to, že franšízant vlastní a prevádzkuje viacero franšízových pobočiek jednej spoločnosti. Nevýhodou sú prísnejšie podmienky na franšízanta a výrazná zmena, kedy sa z malého obchodíka či výroby stáva sieť s väčšími nárokmi na personál a z nadšenca vo svojom obore manažér s väčším pracovným vyťažením, čo nemusí každému podnikateľovi vyhovovať a podnikanie sa môže stať oveľa náročnejším a problematickejším.

### 1.7.2 Veľkí investori a multi-brand franšízing

Výhodou zapojenia veľkých investorov do franšízingu je prínos potrebného kapitálu a zároveň manažérskych schopností. Veľkí investori zvyčajne už na začiatku vytvárajú jasné plány obsahujúce otvorenie viacerých pobočiek, čo je zakotvené v licenčnej zmluve.

Príkladom takéhoto veľkého investora je reťazec rýchleho občerstvenia KFC, ktorý expanduje pomocou finančne silných franšízantov, napr. poľská spoločnosť AmRest alebo austrálska Collins Foods Limited.<sup>53</sup>



Skupiny veľkých firiem, ktoré vlastnia viac franšízových značiek sa nazývajú multi-brand franšízing rozšírený predovšetkým v maloobchodnom predaji. Majitelia

---

<sup>52</sup> Franšízové trendy 2017/2018. *FRANCHISING.sk: nápady na vlastnú firmu* [online]. 30.1.2018 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://franchising.sk/clanek/2231/fransizove-trendy-2017-2018/>

<sup>53</sup> Franšízové trendy 2017/2018. *FRANCHISING.sk: nápady na vlastnú firmu* [online]. 30.1.2018 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://franchising.sk/clanek/2231/fransizove-trendy-2017-2018/>

licencií viacerých franšíz sa stávajú (nad)národným partnerom, proti ktorému záujemci o klasickú zahraničnú franšízu nemajú absolútne šancu. Spomínaný AmRest vlastní okrem KFC aj Starbucks, Pizza Hut, Burger King atď.



### 1.7.3 Franšízové značky presahujú štátne hranice

Franšízové systémy sa snažia o vlastnú expanziu a rast na medzinárodnej úrovni. Dôvodom je získavanie nových investícií. Franšízori ponúkajú v tomto smere výhodné podmienky spolupráce.<sup>54</sup>

Príkladom takéhoto trendu na Slovensku bolo spojenie franšízových konceptov Sklizeno, My Food a Náš grunt. Zlúčením týchto 3 (konkurenčných) firiem s kvalitnými potravinami vzniklo Sklizeno Foods. Výhodou je napríklad distribúcia surovín. Dodávateľ nemusí roznášať tovar po jednotlivých prevádzkach, len do skladu na 1 mieste. Peňažné toky sú rozčlenené do každej prevádzky, a dochádza k vyššej efektívnosti businessu. Pre zákazníka to znamená rozšírenie sortimentu, prípadne aj zníženie koncovej ceny pre zákazníka.<sup>55</sup>



<sup>54</sup> Franšízové trendy 2017/2018. *FRANCHISING.sk: nápady na vlastnú firmu* [online]. 30.1.2018 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://franchising.sk/clanek/2231/fransizove-trendy-2017-2018/>

<sup>55</sup> ČTK. *Sklizeno, Náš Grunt a MY FOOD jsou nově jedna firma*. *Vitalia.cz* [online]. 2016 [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <https://www.vitalia.cz/clanky/sklizeno-nas-grunt-a-my-food-jsou-nove-jedna-firma/>

#### 1.7.4 Transparentné podmienky spolupráce

Franšízové spoločnosti s cieľom získať nových a lepších partnerov oveľa viac a otvorene komunikujú podmienky licenčných zmlúv, vymýšľajú výhody a špeciálne ponuky pre svojich franšízantov. Príkladom by mohli byť licenčné zmluvy obsahujúce obchodné plány pre jednotlivé pobočky, ktoré majú zvyšovať záruku pre návratnosť investícií alebo napríklad odpustenie licenčných poplatkov a berú si len percentuálny podiel na obrate svojich franšíz.<sup>56</sup>

V súčasnosti sa franšízing v rôznych formách teší obľube takmer na všetkých kontinentoch. Stále silnejší je trend multifranšízingu, teda expanzia prostredníctvom diverzifikácie franšíz, ktoré navzájom ani spolu nemusia súvisieť.

---

<sup>56</sup> Franšízové trendy 2017/2018. *FRANCHISING.sk: nápady na vlastnú firmu* [online]. 30.1.2018 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://franchising.sk/clanek/2231/fransizove-trendy-2017-2018/>

## 2 Analýza slovenského franšízového trhu

### 2.1 Slovenský trh všeobecne

Druhá časť diplomovej práce sa bude sústreďovať na získanie informácií o slovenskom trhu. Jednou z ciest je využiť existujúce zdroje, štatistiky, napríklad na internete. Druhou možnosťou je kvalitatívna analýza – pozorovania, dotazníky atď.

Externá analýza skúma vonkajšie vplyvy. Zväčša sú to faktory, ktoré je len veľmi ťažko možné ovplyvniť a nemenia sa v čase. To, že na vplyvy faktorov z okolia firmy nemáme vplyv neznamená, že ich spoločnosť má prijať a ignorovať, ale práve naopak, prispôbiť stratégiu podniku. Patrí sem ako súčasná, tak aj situácia na Slovensku, konkurencia a aj nákupné chovanie zákazníkov.

Slovenská republika je členom NATO a zároveň členom Európskej Únie. Slovenská ekonomika je blízko svojho vrcholu, a všetko nasvedčuje jej spomaleniu. Aktuálne miera nezamestnanosti dosahuje historicky najnižšiu úroveň. Firmy majú problém nájsť vhodných kandidátov, čo stimuluje rast plátov zamestnancov.

Ako následok dopytu spotrebiteľov, ktorý získavajú predovšetkým z vývoja na trhu práce slovenská ekonomika rastie. Podľa národnej banky Slovenska by mala ekonomika v roku 2019 zrýchliť rast nad 4%. Optimistické výhľady a rekordná dôvera spotrebiteľov zvyšuje ceny, banky poskytujú úvery.<sup>57</sup> Dlh domácností, predovšetkým hypotéky, rýchlo rastie. Zvýšila sa inflácia v dôsledku rastúcich dopytových tlakov a vyšších cien potravín.<sup>58</sup>

Čo sa daňových pravidiel týka, výber daní na Slovensku sa zlepšuje, platenie daní sa zlepšuje pomaly. Daňová medzera pri výbere dane z pridanej hodnoty je jedna z najvyšších v Európskej únii.<sup>59</sup> Nejaké rezervy stále pretrvávajú v daňovom systéme, predovšetkým čo sa týka majetkových a environmentálnych daní.

---

<sup>57</sup> BAKOŠ, Tomáš. *Slovenská ekonomika už dlhodobo zažíva dobré časy. Dosiahla svoj vrchol a čaká ju spomalenie?* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://finweb.hnonline.sk/tema-tyzdna/1727630-slovenska-ekonomika-uz-dlhodobo-zaziva-dobre-casy-dosiahla-svoj-vrchol-a-caka-ju-spomalenie>

<sup>58</sup> OECD. (2018). *Slovak Republic - Economic forecast summary*. [online]. 2018 [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/economy/slovak-republic-economic-forecast-summary.htm>

<sup>59</sup> TASR (2018) Správa o Slovensku 2019: ekonomicky sa nám darí, pokrok ale stagnuje [online]. 2019-02-27 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.etrend.sk/ekonomika/sprava-o-slovensku-2019-ekonomicky-sa-nam-dari-pokrok-ale-stagnuje.html>

Negatívnym faktorom je korupcia Slovenska. Justícia vykazuje znaky zlepšovania, avšak kvalita, nezávislosť a efektívnosť slovenského súdnictva je stále veľmi nízka.

### **2.1.1 Obyvateľstvo**

Obyvateľstvo Slovenskej republiky v posledných rokoch “starne“. Dôvodom sú dva základné faktory: z potomkov povojnového baby boomu sa stávajú dôchodcovia a výrazne sa znižuje pôrodnosť. Štatistický úrad Slovenskej republiky predpokladá, že v roku 2030 obyvateľstva začne ubúdať a Slovensko sa stane jednou z Európskych krajín s najstaršou populáciou. Starnutie obyvateľstva zvyšuje náklady v zdravotníctve a dôchodkovom systéme.

Čo sa sociálnych trendov týka, u zamestnancov vyhrávajú zamestnania, kde je umožnená práca z domu, možnosť sebarealizácie a rôzne benefity pre zamestnancov. Sociálne faktory by sa dali využiť v podobe employer brandingu s cieľom zvýšiť rast ponuky v podobe pracovnej motivácie. Faktor vyššieho vzdelania mení postoje zamestnancov k práci, pracovnej dobe, sebazvdelávaniu, ktoré v súčasnosti získavajú dôležitú úlohu v stratégiách podniku.

Rastie záujem o podnikanie. Príkladom je vznik startupov, podporených ministerstvom, štátnymi agentúrami, tretím sektorom, alebo dokonca médiami. Podnikateľský nápad roka, Startup Weekendy a ďalšie príležitosti, kde je možné rozvíjať svoju prácu, a prípadne aj získavať zdroje na financovanie podnikania. Vo väčších mestách vznikajú coworkingové centrá, kde sa podnikatelia môžu stretávať a vymieňať si skúsenosti.<sup>60</sup>

So sociálnymi faktormi veľmi úzko súvisia aj faktory technologické. Podľa najnovších prieskumov, Slovenská republika potrebuje nielen zvýšiť kvalitu vzdelania, ale pripraviť obyvateľstvo na zmeny, celý proces adaptácie na nové podmienky, robotizáciu, IT, automatizáciu. Využívanie sociálnych sietí pri reklame.

---

<sup>60</sup> Piško, Michal. (2014). Podnikanie na Slovensku [online]. [cit. 2019-05-25]. Slovak Professionals Abroad Program. Dostupné z: <https://spap.leaf.sk/podnikanie-na-slovensku/>

## 2.1.2 Disponibilný príjem

Disponibilný príjem domácností je množstvo peňazí, ktoré domácnosť získa každý rok po odčítaní daní a transferov. Reprezentuje množstvo peňazí, ktoré sú k dispozícii pre domácnosti na výdavky tovaru a služieb. Graf zobrazuje disponibilný príjem Slovákov za uplynulé obdobie.<sup>61</sup>

*Graf 1 Disponibilný príjem Slovákov*



*Zdroj: Trading economics*

Priemerný disponibilný príjem slovenskej domácnosti je 20 265 USD za rok, čo je nižšie ako je priemer podľa OECD. Existuje neopomenuteľný rozdiel medzi najchudobnejšími a najbohatšími Slovákami – top 20 % populácie zarába 4x viac ako spodných 20 %.<sup>62</sup>

Minimálna mzda na Slovensku je za rok 2018 presne 480 EUR. Obvykle každý rok dochádza k navyšovaniu minimálnej mzdy a zo súčasných 480 EUR bude v roku 2019 minimálna mzda 520 EUR.<sup>63</sup>

<sup>61</sup> OECD. (2018). *Slovakia Households Disposable Income*. Trading Economics. [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/slovakia/disposable-personal-income>

<sup>62</sup> Slovak republic: How's life?. *OECD Better Life Index* [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/slovak-republic/>

<sup>63</sup> *Minimálna mzda. Rok 2018 (2018)* Dostupné z: <https://www.minimalnamzda.sk>

Tabuľka 2 Minimálna mzda na Slovensku

| Kalendárny rok | Minimálna mzda v EUR<br>(za mesiac) | Minimálna mzda v EUR<br>(hodina) |
|----------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| <b>2019</b>    | 520                                 | 2, 989                           |
| <b>2018</b>    | 480                                 | 2,759                            |
| <b>2017</b>    | 435                                 | 2,500                            |

Zdroj: [www.minimalnamzda.sk](http://www.minimalnamzda.sk)

Priemerná mzda sa vypočíta ako aritmetický priemer miezd obyvateľov. Priemerná mzda pre rok 2018 sa odhaduje 998 EUR. Tak isto ako u minimálnej mzdy, aj výška priemernej mzdy každým rokom stúpa. Tabuľka zobrazuje vývoj priemernej mzdy za posledné 2 roky.<sup>64</sup>

Tabuľka 3 Priemerná mzda Slovákov

| Kalendárny rok | Priemerná mzda v EUR<br>(za mesiac) |
|----------------|-------------------------------------|
| <b>2018</b>    | 998                                 |
| <b>2017</b>    | 954                                 |

Zdroj: [www.minimalnamzda.sk](http://www.minimalnamzda.sk)

Slovenský ekonomický rast a rast príjmov znamená potenciál pre výrazný rast v kúpnej sile pre spotrebný tovar a služby.

<sup>64</sup> Minimálna mzda. Rok 2018 (2018) Dostupné z: <https://www.minimalnamzda.sk>

### 2.1.3 Výdavky Slovákov

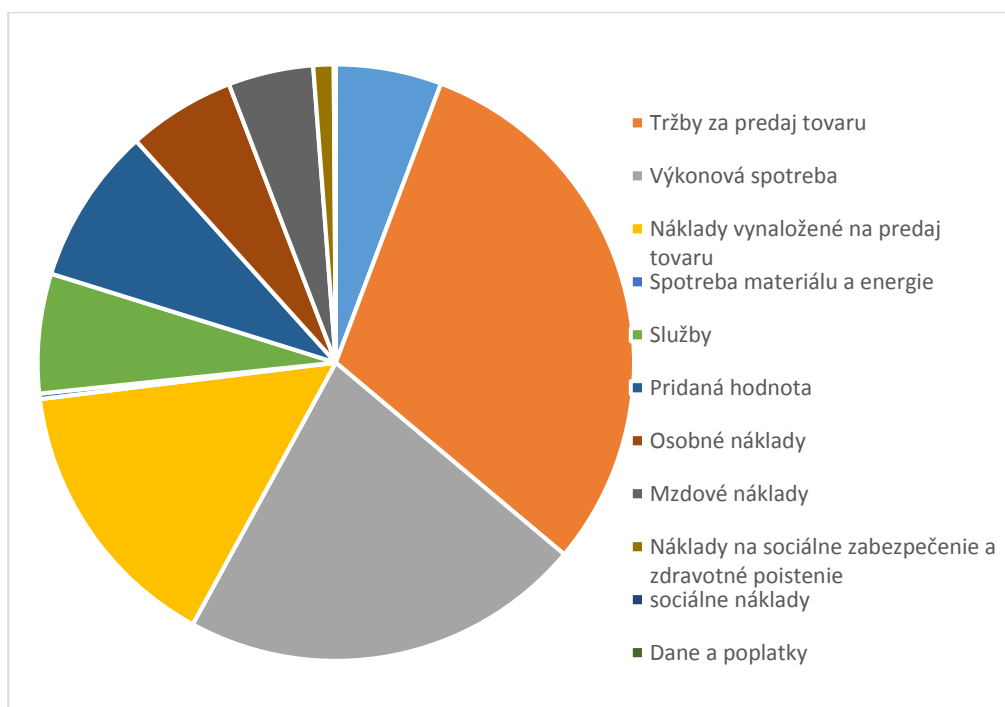
Nasledujúca tabuľka a graf zobrazuje výdavky Slovákov za rok 2017.

Tabuľka 4 Výdavky Slovákov

| Položka                                                    | Mil. EUR |
|------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Jedlo a nealko</b>                                      | 8 318    |
| <b>Alkohol, tabak a narkotiká</b>                          | 2 309    |
| <b>Oblečenie a obuv</b>                                    | 1 841    |
| <b>Domácnosť, voda, elektrina, plyn, palivá</b>            | 10 853   |
| <b>Nábytok, zariadenie v domácnosti, údržba domácnosti</b> | 2 820    |
| <b>Zdravie</b>                                             | 1 149    |
| <b>Doprava</b>                                             | 3 644    |
| <b>Rekreácia a kultúra</b>                                 | 4 778    |
| <b>Vzdelanie</b>                                           | 730      |
| <b>Reštaurácie a hotely</b>                                | 2 495    |
| <b>Ostatné tovary a služby</b>                             | 5 030    |
| <b>Služby</b>                                              | 18 860.  |

Zdroj: OECD

Graf 2 Výdavky Slovákov



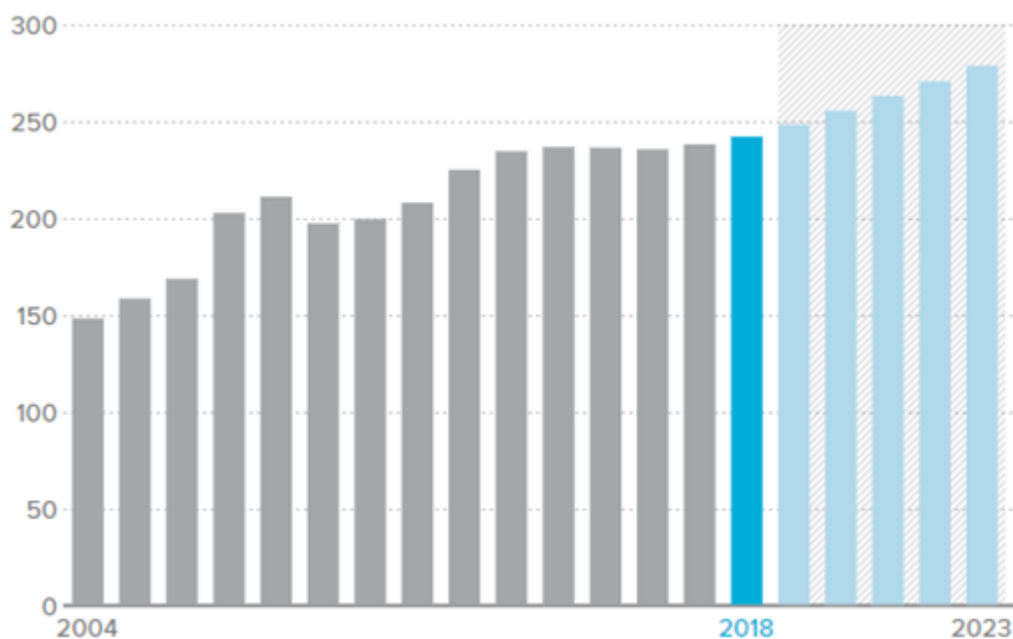
Graf: vlastné spracovanie podľa OECD

## 2.1.4 Slovenský trh a čokoláda

Čokoláda zaznamenáva v súčasnosti na slovenskom trhu 2 % rast a v roku 2018 dosahujú 242 mil. EUR, predaný objem v retaile je na úrovni 21 tisíc ton čokolády. Darí sa predovšetkým luxusnému tovaru.

Nasledujúci graf zobrazuje objem predajov čokolády na Slovensku od roku 2004 do roku 2018 a prognózu na najbližších 5 rokov.

*Graf 3 Tržby za predaj čokolády na Slovensku*



*Zdroj: Euromonitor, (2018). Chocolate Confectionery in the Slovakia.*

### 2.1.4.1 Trendy

V roku 2017 a 2018 rástli priemerné ceny čokolády. Spotrebitelia čoraz viac preferujú kvalitu pred kvantitou. Zlepšujúca sa ekonomická situácia na Slovensku a zmena prístupu či už výrobcov alebo maloobchodníkov, ktorí sa zameriavajú na cenovú propagáciu prispieva k rastu priemerných cien. Asi potrvá nejakú dobu, kým spotrebitelia úplne zmenia svoje nákupné správanie, zvyšujúca sa pohodlnosť a rastúce príjmy pravdepodobne spôsobia zmeny v modeloch spotrebiteľského chovania.<sup>65</sup>

<sup>65</sup> Euromonitor. (2018). Chocolate Confectionery in the Slovakia. [online]. [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <http://www.portal.euromonitor.com.zdroje.vse.cz:2048/portal/statisticsevolution/index>

Impulzívne nakupovanie je dôležitým faktorom pri nákupe čokolády (ako aj všetkých druhov občerstvenia), očakáva sa, že zainteresovaní sa budú sústrediť na to, aby vytrčovali z radu, a zákazník si všimol ich značku. Zľavy a zvýhodnené ceny prestávajú hrať dôležitú rolu. Veľkí hráči sa sústredia na trade marketing, vystavenie v supermarketoch atď. Pozornosť sa začína upriamovať na umiestňovanie značiek, používanie zaujímavých obalov a vytvorenie vizuálu na predajných miestach, ktoré zlepšia viditeľnosť.<sup>66</sup>

Súkromné značky vyššej kvality si získavajú zákazníkov v roku 2018 vďaka kombinácii chuti, napríklad kvôli kvalitnejšiemu zloženiu. U súkromných značiek spotrebitelia predpokladajú, že budú inovatívne, a vďaka tomu sa v ich prípade prognózuje rast ich trhového podielu.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Euromonitor. (2018). Chocolate Confectionery in the Slovakia. [online]. [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <http://www.portal.euromonitor.com.zdroje.vse.cz:2048/portal/statisticsevolution/index>

<sup>67</sup> Euromonitor. (2018). Chocolate Confectionery in the Slovakia. [online]. [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <http://www.portal.euromonitor.com.zdroje.vse.cz:2048/portal/statisticsevolution/index>

## 2.2 Franšízing na Slovensku

### 2.2.1 Vývoj franšízingu na Slovensku

Vzhľadom nedávnej minulosti, kedy podnikanie, dá sa povedať, že na Slovensku neexistovalo, franšízing nie je taký rozvinutý ako vo zvyšku krajín Európy. Rozmach tejto metódy podnikania prišiel až v 90tych rokoch, ruka v ruke so spoločenskými a hospodárskymi zmenami.

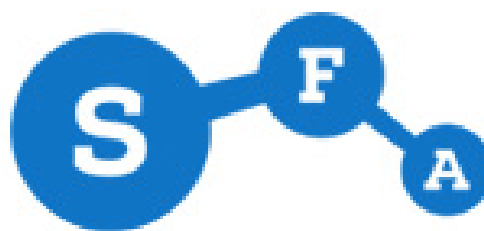
Prvé systémy tohto typu sa začali uplatňovať až po revolúcii, kedy na Slovensko prišli zahraniční investori a s investíciami sa roztrhlo vrece. S pribúdajúcimi franšízami sa začali objavovať aj prvé nedostatky. Podnikatelia nepoznali princípy fungovania franšízingu (ani podnikania samotného), nedôverovali novému systému. Chýbal dopyt a s ním aj ponuka po formách a prostriedkoch vzdelávania tejto problematiky – odborná literatúra, semináre, poradenstvo atď.

Ďalšie faktory ktoré negatívne ovplyvňovali vývoj franšízingu boli možnosti financovania, nedostatočne vyvinutá kultúra, legislatívne podmienky, právne povedomie o podnikaní, úroveň kvality managementu, chýbajúce know-how a skúsenosti.

### 2.2.2 Slovenská franšízová asociácia

V roku 1994 vznikla Slovenská Asociácia Franšízantov. Na Slovensku je doposiaľ jedinou oficiálnou organizáciou zaberajúcou sa franšízingom a jedinou kompetentnou spojkou s ostatnými asociáciami podobného typu na celom svete. Rešpektuje všetky ustanovenia Etického kódexu zmieneného

v predchádzajúcom texte a riadi sa vlastnými Stanovami. Tie obsahujú ciele asociácie, zásady hospodárenia, práva a povinnosti členov ako aj informácie o vnútornom usporiadaní. Ide o dobrovoľné zoskupenie, ktoré svojim členom a záujemcom franšízingu poskytuje služby a sprostredkuje aktivity súvisiace s franšízingom, od



franšízorov, franšízantov až po „obyčajných ľudí“, ktorých spája podobný záujem, a to franšízing.<sup>68</sup>

Aktivitami asociácie sa zaoberajú odborníci z praxe, od franšízorov, franšízantov, cez odborníkov v práve, daniach, účtovníctve po konzultantov. Motiváciou členstva v asociácii je vzájomná podpora, získanie dôvery, zvýšenie kvality vlastného podnikania a zdieľanie aktuálnych a cenných informácií. Funguje viac druhov členstva – riadni členovia, pridružení členovia a čestní členovia. O získaní členstva alebo zániku rozhoduje predstavenstvo asociácie.<sup>69</sup>

### 2.2.3 Súčasný stav franšízového trhu na Slovensku

V súčasnosti na Slovensku pôsobí 108 franšízových konceptov. Nasledujúci graf zobrazuje situáciu, aký je podiel zahraničných a domácich franšízantov. Zahraničné franšízové siete zastávajú dôležitú pozíciu na Slovenskom trhu, a to približne 74 % všetkých sietí.<sup>70</sup> Pomer domácich a zahraničných franšízových konceptov nie je veľmi priaznivý, pretože v rozvinutých krajinách zvyčajne počet domácich konceptov prevažuje. Slovenský franšízový trh nie je rozvinutý tak, ako by diktovala stabilná miera rastu hospodárskeho trhu. Vo všeobecnosti platí, že podmienky na trhu sú veľmi sľubné pre franšízing na Slovensku predovšetkým služby a obchod, konkrétne potreby dennej spotreby.<sup>71</sup>

Rozhodla som sa zahraničné aj domáce koncepty rozdeliť do nasledovných kategórií:

- gastro,
- retail,
- služby.

Graf 4 Franšízové koncepty pôsobiace na Slovensku



Zdroj: Slovenská asociácia franšízantov, vlastné spracovanie

<sup>68</sup> Slovenská franchisingová asociácia - prvá a najdôležitejšia adresa pre záujemcov o franchising na Slovensku. *Slovenská franchisingová asociácia* [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://sfa.sk/sk/o-nas>

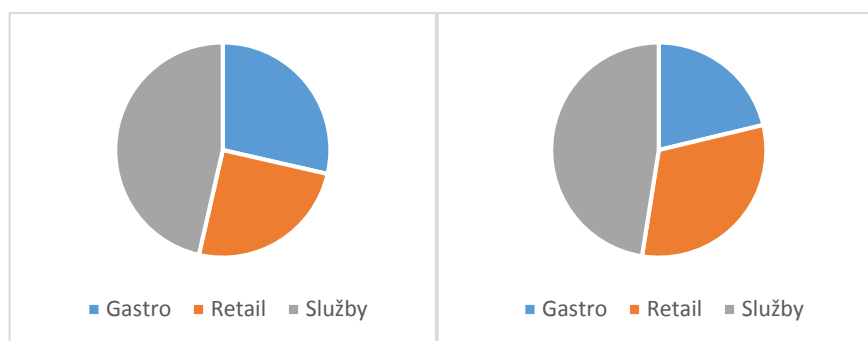
<sup>69</sup> Slovenská franchisingová asociácia - prvá a najdôležitejšia adresa pre záujemcov o franchising na Slovensku. *Slovenská franchisingová asociácia* [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://sfa.sk/sk/o-nas>

<sup>70</sup> Koncepty. *Slovenská franchisingová asociácia* [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://sfa.sk/sk/franchisingove-koncepty>

<sup>71</sup> *FRANCHISING INDUSTRY: A Reference for U.S. Exporters*. US Department of Commerce. 2018. Dostupné z: [https://www.franchise.org/sites/default/files/USCS\\_Franchising\\_Resource\\_Guide\\_2018.pdf](https://www.franchise.org/sites/default/files/USCS_Franchising_Resource_Guide_2018.pdf)

Do kategórie retailu som zaradila obchod, oblečenie, obuv, koncepty súvisiace s módou a potraviny. Pod poslednú oblasť služby patria realitné kancelárie, vzdelávanie, školy, firmy zaoberajúce sa zdravím, krásou a fitness. Nasledujúci graf zobrazuje, v ktorej oblasti nájdeme najviac domácich slovenských franšízových konceptov. Franšízové koncepty vlastnené zahraničnými majiteľmi sa nájdú predovšetkým v retaile a službách.<sup>72</sup>

*Graf 5 Zastúpenie domácich (vľavo) a zahraničných (vpravo) franšízových konceptov na Slovensku podľa vybraných kategórií*



*Zdroj: Slovenská asociácia franšízantov, vlastné spracovanie*

Slovenské spoločnosti nepoužívajú franšízingu ako nástroj rýchleho rastu predajov. Aj dobre známe franšízové spoločnosti nie sú dobre oboznámené s lokálnymi podnikmi. Viacero kvalitných poskytovateľov služieb, franšízorov len vstúpili na slovenský trh a do mestských oblastí z dôvodu obmedzených finančných a logistických možností pre ďalší rozvoj. Jeden z najdôležitejších krokov pre rozvoj a expanziu slovenských franšíz je poradenstvo a vzdelávanie lokálnych manažérov o tom, ako získať čo najviac z ich franšízy a ako zvýšiť svoje predaje na trhu.

Približne 40 zahraničných konceptov plánuje vstúpiť na slovenský trh v blízkej budúcnosti.<sup>73</sup>

Predaje z franšízového businessu pokrývajú len 2,3 % všetkých služieb a reťazových predajov na slovenskom trhu, zatiaľ, čo štandardne predaje prostredníctvom franšízingu dosahujú 30 až 40 % pre krajiny Európskej Únie. To však otvára dvere mnohým potenciálnym franšízantom otvoriť svoje pobočky práve na

<sup>72</sup> Koncepty. Slovenská franchisingová asociácia [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://sfa.sk/sk/franchisingove-koncepty>

<sup>73</sup> FRANCHISING INDUSTRY: A Reference for U.S. Exporters. US Department of Commerce. 2018. Dostupné z: [https://www.franchise.org/sites/default/files/USCS\\_Franchising\\_Resource\\_Guide\\_2018.pdf](https://www.franchise.org/sites/default/files/USCS_Franchising_Resource_Guide_2018.pdf)

tomto trhu. Zároveň ako ďalšia výhoda by sa dala vnímať relatívne lacná krajina v porovnaní so susednými štátmi, konkrétne sú tu nižšie priemerné platy, dane a poplatky súvisiace s nájmom.<sup>74</sup>

Ako náhle sa franšízor stane významným zamestnávateľom, tvorcom voľných pracovných miest a prívržencom spotreby lokálnych produktov a služieb, predpokladá sa rast podielu franšízového businessu na GDP na slovenskom trhu.<sup>75</sup>

#### **2.2.4 Prekážky na slovenskom trhu v oblasti franšízingu**

Na Slovenskom trhu neexistujú žiadne bariéry obchodu pre zahraničných majiteľov franšízových obchodov. Slovenský obchodný zákonník je harmonizovaný s legislatívou Európskej Únie, a slovenská legislatíva nemá žiadne iné špecifické požiadavky týkajúce sa franšízingu. Momentálne je situácia veľmi priaznivá pre vstup na slovenský trh, avšak franšízori by mali byť pripravení ponúknuť lákavé finančné možnosti nakoľko finančné zdroje podnikateľov Slovenska sú obmedzené.<sup>76</sup>

Slovenský obchodník rozumie výhodám Franšízového konceptu, predovšetkým vo väčších mestách. Spotrebiteľské kampane so špeciálnymi ponukami a zľavami sú častejšie v obchodných reťazcoch. Na Slovensku sú rôzne organizácie na ochranu spotrebiteľa, avšak marketing využívajúci kupóny a malé darčeky nie je nijak regulovaný zákonom.<sup>77</sup>

---

<sup>74</sup> *FRANCHISING INDUSTRY: A Reference for U.S. Exporters*. US Department of Commerce. 2018. Dostupné z: [https://www.franchise.org/sites/default/files/USCS\\_Franchising\\_Resource\\_Guide\\_2018.pdf](https://www.franchise.org/sites/default/files/USCS_Franchising_Resource_Guide_2018.pdf)

<sup>75</sup> *FRANCHISING INDUSTRY: A Reference for U.S. Exporters*. US Department of Commerce. 2018. Dostupné z: [https://www.franchise.org/sites/default/files/USCS\\_Franchising\\_Resource\\_Guide\\_2018.pdf](https://www.franchise.org/sites/default/files/USCS_Franchising_Resource_Guide_2018.pdf)

<sup>76</sup> *FRANCHISING INDUSTRY: A Reference for U.S. Exporters*. US Department of Commerce. 2018. Dostupné z: [https://www.franchise.org/sites/default/files/USCS\\_Franchising\\_Resource\\_Guide\\_2018.pdf](https://www.franchise.org/sites/default/files/USCS_Franchising_Resource_Guide_2018.pdf)

<sup>77</sup> *FRANCHISING INDUSTRY: A Reference for U.S. Exporters*. US Department of Commerce. 2018. Dostupné z: [https://www.franchise.org/sites/default/files/USCS\\_Franchising\\_Resource\\_Guide\\_2018.pdf](https://www.franchise.org/sites/default/files/USCS_Franchising_Resource_Guide_2018.pdf)

## 2.3 Retail

### 2.3.1 Vývoj maloobchodu

Retailový business je jeden z najrýchlejších sa rozvíjajúcich sektorov pre väčšinu post-komunistických ekonomík. Existuje niekoľko dôvodov, prečo je tomu tak. Vplyv mali nadnárodné korporácie, národné regulácie a aj nepremyslený proces prechodu od centrálne plánovaného trhového hospodárstva ku kapitalizmu.<sup>78</sup>

Slovenský retailový sektor prešiel niekoľkými zmenami počas svojho vývoja. Všetky tieto zmeny sú charakterizované procesom transformácie. Prvá skupina zmien zahŕňala nasledovné: zmenila sa funkcia maloobchodného predaja – zmenila sa jeho pozícia v ekonomike a taktiež zmenil sa vzťah retailu vo vzťahu ku zákazníkom. Zmenila sa forma implementácie spôsobu, akým sa maloobchod realizuje, čo môže ovplyvniť správanie sa zákazníka.<sup>79</sup>

Vývoj trendov v retaile na Slovensku do roku 1989 bol z veľkej miery ovplyvnený politickým a ekonomickým vývojom krajiny. Pre charakteristiku retailu v dnešnej podobe je nutné charakterizovať vývoj obchodu/retailu na Slovensku v minulosti.

Jeden z významných vplyvov na vývoj maloobchodu malo vytvorenie špecializovaných obchodných miest, kde bol koncentrovaný obchod, trhy a taktiež veľtrhy. Veľké zmeny v retaile sa odohrali po Prvej svetovej vojne a vzniku Československa. Išlo o 3 veľké zmeny: veľký vývoj obchodných aktivít v sektore, ich ďalší rozvoj a vznik družstiev. Obchod si držal vždy dôležitú pozíciu v ekonomike každej krajiny. V tomto čase vznikli prvé obchodné centrá na tomto území: ASO, TETA, Brouk, Babka. Vytvorenie tohto nového typu predaja viedlo rozvoju sektora, ale na druhej strane koncentrácia maloobchodu a na jeho viac nerovnomerné priestorové usporiadanie. Po druhej svetovej vojne situácia v maloobchode vyzerala nasledovne: obchodnú sieť si rozdelila väčšina vlastníkov a naďalej prevládalo nerovnomerné priestorové usporiadanie. K dôležitej zmene došlo po roku 1948 so

---

<sup>78</sup> Krizan, F., Bilková, K., Kita, P., & Sivicek, T. (2016). TRANSFORMATION OF RETAILING IN POST-COMMUNIST SLOVAKIA IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION. *E+M Ekonomie a Management*, 19(1), 148-164. doi:<http://dx.doi.org/zdroje.vse.cz:2048/10.15240/tul/001/2016-1-011>

<sup>79</sup> Krizan, F., Bilková, K., Kita, P., & Sivicek, T. (2016). TRANSFORMATION OF RETAILING IN POST-COMMUNIST SLOVAKIA IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION. *E+M Ekonomie a Management*, 19(1), 148-164. doi:<http://dx.doi.org/zdroje.vse.cz:2048/10.15240/tul/001/2016-1-011>

zmenou stavu vlastníctva – obchod sa znárodnil a sformoval sa štátny obchod. Po roku 1960 súkromné vlastníctvo už absolútne neexistovalo. Proces uzavretia malých predajní bol spojený so socializmom a bol zastavený. Zvýšil sa počet družstiev (Jednota). Počet obchodov, priemerná plocha obchodov sa rozvíjali nerovnomerne v porovnaní s objemom predaja. Sieť retailových obchodov nebola dostatočne rozvinutá a nevytvorilo sa dostatok príležitostí v porovnaní s počtom a kapacitou, ktorú retailový sektor v tej dobe ponúkal.<sup>80</sup>

Najdôležitejšia zmena v retaile bola po roku 1989 kedy sa prešlo z centrálne plánovanej ekonomiky k voľnému tržnému systému, napr. liberalizácia trhu, zmena foriem vlastníctva, decentralizácia a demonopolizácia cien. Voľnosť pri stanovovaní cien viedol k obmedzovaniu spotreby a nakoniec aj k rozvoju retailu.<sup>81</sup>

### 2.3.2 Súčasná situácia v maloobchode

Tento ako aj minulý rok pretrvávajú dopyt po retailových obchodoch v hlavných lokalitách, nové značky skúmajú trh a plánujú vstúpiť na trh tento alebo nasledujúci rok. Plánuje sa výstavba nových a dominantných schém s dokončením v roku 2019/2020.<sup>82</sup>

Tento rok sa uskutočnili 2 významné akvizície na Slovensku, NEPI Rockastle posilnila svoje portfólio 4 nákupných centier, nákupom Mlyny Nitra a súkromný vlastník Eurovey kúpil City Arena v Trnave. Týmto sa posilnila pozícia prenajímateľov na slovenskom trhu a predĺžila doba čakania vstupu na trh i tých najchcenejších značiek. Nedávne problémy v outletovom centre vo Voderadách, ktorý podal návrh na vyhlásenie konkurzu ukázal, že koncept outletov zatiaľ nefunguje na Slovensku.<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup> Krizan, F., Bilková, K., Kita, P., & Sivicek, T. (2016). TRANSFORMATION OF RETAILING IN POST-COMMUNIST SLOVAKIA IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION. *E+M Ekonomie a Management*, 19(1), 148-164. doi:<http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.15240/tul/001/2016-1-011>

<sup>81</sup> Krizan, F., Bilková, K., Kita, P., & Sivicek, T. (2016). TRANSFORMATION OF RETAILING IN POST-COMMUNIST SLOVAKIA IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION. *E+M Ekonomie a Management*, 19(1), 148-164. doi:<http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.15240/tul/001/2016-1-011>

<sup>82</sup> BALÁČOVÁ, Marie. Retail Market Snapshot: First quarter. *Cushman and Wakefield* [online]. 2018 [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <http://www.cushmanwakefield.cz/en-gb/research-and-insight/slovakia/slovakia-retail-snapshot>

<sup>83</sup> BALÁČOVÁ, Marie. Retail Market Snapshot: Second quarter. *Cushman and Wakefield* [online]. 2018 [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <http://www.cushmanwakefield.cz/en-gb/research-and-insight/slovakia/slovakia-retail-snapshot>

Silná dynamika maloobchodného trhu by mala pokračovať naprieč všetkým stredoeurópskym regiónom. Pozitívne ohlasy (na základe obrátov) prevládajú vo všetkých sektoroch maloobchodu, v skupinách rôznych veľkostí a regiónov.

#### 2.3.2.1 Obchodné centrá

Správanie zákazníkov nie je vždy úplne logické alebo predvídateľné. Nakupovanie nie je len o zabezpečovaní tovaru a produktov. Nákupy a spotreba súvisia s kultúrou, odrážajú jednotlivca a taktiež aj príslušnosť k sociálnej skupine. Zákazníci sa často nesprávajú racionálne podľa istých vzorov správania, ale ich rozhodovanie a správanie ovplyvňuje viacero premenných. Môže nimi byť vzhľad obchodu, nápomocní sales assistanti, čo zákazník hodnotí subjektívne, a potom objektívne premenné, napríklad cena, prístup atď.<sup>84</sup>

S pribúdajúcim počtom retailových sietí, zákazník má oveľa viac možností medzi rozličnými nákupnými alternatívami pre rovnaký typ tovaru, takže pri rozhodovaní sa uplatňujú skôr kvalitatívne aspekty ako kvantitatívne. Shopping centrá sa stali v post-komunistických krajinách novou formou retailu a nahradili klasickú formu nakupovania. Zmenili nákupné správanie novej generácie zákazníkov. Z miesta pre nakupovanie sa stalo miesto, kde sa poskytujú služby, trávi voľný čas a stretávajú sa s priateľmi. Atrakcie a služby vytvorili potenciál pre rozvoj moderného mestského turizmu.<sup>85</sup>

Analýza spotrebiteľských preferencií ukazuje, že najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce výber miesta pre nakupovanie sú 3 kľúčové faktory: marketingový mix, dostupnosť a bohaté prostredie. Lokalita je dôležitá pri rozhodovaní, kde otvoriť svoj retailový obchod.<sup>86</sup>

Prvou možnosťou sú „high street“, kde sa koncentrujú iné obchody a služby každodennej potreby. V minulom režime bol tento typ nakupovania charakteristickým

---

<sup>84</sup> Krizan, F., Bilková, K., & Kita, P. (2014). Urban retail market in Bratislava (Slovakia): Consumers perception and classification of shopping centres. *Management & Marketing*, 9(4), 483-500. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1672630788?accountid=17203>

<sup>85</sup> Krizan, F., Bilková, K., & Kita, P. (2014). Urban retail market in Bratislava (Slovakia): Consumers perception and classification of shopping centres. *Management & Marketing*, 9(4), 483-500. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1672630788?accountid=17203>

<sup>86</sup> Krizan, F., Bilková, K., & Kita, P. (2014). Urban retail market in Bratislava (Slovakia): Consumers perception and classification of shopping centres. *Management & Marketing*, 9(4), 483-500. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1672630788?accountid=17203>

pre mestský retailový trh, napríklad na najznámejšej, Obchodnej ulici v Bratislave alebo Hlavnej ulici v Košiciach.<sup>87</sup>

V prvej polke roku 2018 sa investovalo skoro 500 miliónov EUR do budov na komerčné účely na Slovensku, čo sa skoro rovná celkovej investícii za predchádzajúci rok. U investorov dominuje záujem o nehnuteľnosti v oblasti retailu, predovšetkým obchodné centrá. Nehľadia len na obrovské luxusné obchodné centrá, ale aj na menšie.<sup>88</sup>

#### 2.3.2.1.1 Najväčšie obchodné centrá na Slovensku

Za prenájom priestorov obchodného centra sa platia nemalé peniaze. V čiastke za prenájom je obsiahnutá aj aktivita majiteľov obchodného centra zabezpečiť návštevnosť, organizovať akcie pre zákazníkov, investovať do kvalitného marketingu a PR. Vhodné spektrum sortimentu dokáže prilákať masy ľudí.

Nákupné centrá môžeme podľa veľkosti prenajímateľnej plochy rozdeliť do 3 kategórií:

- malé (od 5 000 m<sup>2</sup> do 19 999 m<sup>2</sup>),
- stredné (od 20 000 m<sup>2</sup> do 39 999 m<sup>2</sup>),
- veľké (od 40 000 m<sup>2</sup>).<sup>89</sup>

Tabuľka na nasledujúcej strane zobrazuje zoznam aktuálnych obchodných centier na Slovensku, s informáciou o lokalite, veľkosti prenajímateľnej plochy v m<sup>2</sup> a rok otvorenia.

---

<sup>87</sup> Krizan, F., Bilková, K., & Kita, P. (2014). Urban retail market in Bratislava (Slovakia): Consumers perception and classification of shopping centres. *Management & Marketing*, 9(4), 483-500. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1672630788?accountid=17203>

<sup>88</sup> Retail and offices dominate commercial real estate market in Slovakia. *Sme.sk* [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://spectator.sme.sk/c/20887038/retail-and-offices-dominate-commercial-real-estate-market-in-slovakia.html>

<sup>89</sup> DANIEL, SÚCHÝ. Rebríček: Najväčšie nákupné centrá na Slovensku. *Sme.sk* [online]. 2017 [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://reality.etrend.sk/komerčne-nehnutelnosti/rebricek-najvacsie-nakupne-centra-na-slovensku.html>

Tabuľka 5 Najväčšie obchodné centrá na Slovensku

| Názov                         | Mesto            | Prenajímateľná<br>plocha v m <sup>2</sup> | Rok otvorenia |
|-------------------------------|------------------|-------------------------------------------|---------------|
| <b>Avion Shopping Park</b>    | Bratislava       | 66 300                                    | 2002          |
| <b>Aupark</b>                 | Bratislava       | 57 780                                    | 2001          |
| <b>Eurovea Galleria</b>       | Bratislava       | 55 000                                    | 2010          |
| <b>Bory Mall</b>              | Bratislava       | 54 000                                    | 2014          |
| <b>Atrium Optima</b>          | Košice           | 53 300                                    | 2002          |
| <b>Europa Shopping Center</b> | Banská Bystrica  | 38 940                                    | 2006          |
| <b>Polus City Center</b>      | Bratislava       | 38 500                                    | 2000          |
| <b>Central</b>                | Bratislava       | 36 000                                    | 2012          |
| <b>OC Madaras</b>             | Spišská Nová Ves | 36 000                                    | 2009          |
| <b>Shopping Palace</b>        | Bratislava       | 35 000                                    | 2004          |
| <b>Aupark</b>                 | Košice           | 33 830                                    | 2011          |
| <b>Galéria Mlyny</b>          | Nitra            | 33 200                                    | 2009          |
| <b>OC Galéria</b>             | Košice           | 30 000                                    | 2004          |
| <b>City Arena</b>             | Trnava           | 29 500                                    | 2015          |
| <b>Laugaricio</b>             | Trenčín          | 26 000                                    | 2009          |
| <b>Mirage</b>                 | Žilina           | 25 671                                    | 2010          |
| <b>Aupark</b>                 | Žilina           | 25 510                                    | 2010          |
| <b>Centro</b>                 | Nitra            | 24 300                                    | 2006          |
| <b>Cassovia</b>               | Košice           | 24 000                                    | 2001          |
| <b>Atrium Dubeň</b>           | Žilina           | 22 600                                    | 2001          |
| <b>Forum</b>                  | Poprad           | 22 500                                    | 2015          |
| <b>Eperia Shopping Mall</b>   | Prešov           | 22 000                                    | 2017          |

Zdroj: realitytrend.sk

Obchody platia zvyčajne centrám fixný nájom, navyše percento z obratu podľa jeho výšky. Obdobie bez platenia väčšina obchodných centier majiteľom obchodom neponúka, vo výnimočných prípadoch v čase potrebnom na zariadenie predajne. Nováčikom obchodného domu niekedy obchodné centrá ponúkajú úľavu v podobe úhrady časti stavebných úprav obchodných priestorov.<sup>90</sup>

Bežnou praxou je nájom začínajúci na nízkej úrovni fixnej časti a vyššej úrovni obrátového nájmu. Po dosiahnutí istej výšky obratu v obchodnom centre, nastaví sa podľa toho pevný nájom, ktorý sa dopĺňa obrátovým. Percento z obratu má aj funkciu informačnú, aby komerčné centrum vedelo, ako sa jednotlivým obchodom darí.

<sup>90</sup> Kremský, Peter. (2012). *Velké hráči diktují nákupným centrám*. [online]. [cit. 2018-11-28]. reality.trend.sk. Dostupné z: <https://reality.trend.sk/komerčne-nehnutelnosti/velki-hraci-diktuju-nakupnym-centram.html>

Následnou analýzou je možné odhaliť aké obchody a v akom segmente je potreba dotiahnuť prípadne, ktorých obchodov má priveľa.<sup>91</sup>

Následujúca tabuľka zobrazuje priemerné ceny podľa typu nájmu. Najčastejšou formou je kombinácia fixného nájomného a obrátového nájomného, ktoré je založené na výške obrátu nájomcu. Výška obrátu sa zisťuje jednoducho z registračnej poklade alebo z daňového priznania.

*Tabuľka 6 Výška prenájmu v obchodných centrách*

| Typ prenájmu            | Obchodné centrum        | Mesačný prenájom v EUR za m <sup>2</sup> |
|-------------------------|-------------------------|------------------------------------------|
| <b>Fixné nájomné</b>    | Malé regionálne         | 10 – 15 EUR/ m <sup>2</sup>              |
|                         | Väčšie nadregionálne    | 15 – 20 EUR/ m <sup>2</sup>              |
|                         | Najznámejšie            | 20 – 50 EUR/ m <sup>2</sup>              |
| <b>Obrátové nájomné</b> | 5 – 15 %, zvyčajne 10 % |                                          |

*Zdroj: zdroj: reality.etrend.sk, topreality.sk*

<sup>91</sup> Kremský, Peter. (2012). *Veľkí hráči diktujú nákupným centrám*. [online]. [cit. 2018-11-28]. reality.etrend.sk. Dostupné z: <https://reality.etrend.sk/komerčne-nehnutelnosti/velki-hraci-diktuju-nakupnym-centram.html>

## 2.4 Nevýhody slovenského trhu

Podnikateľské prostredie slovenského trhu sa považuje za príliš byrokratické, napríklad čo sa týka daní alebo ľudských zdrojov. Dôležitý negatívny faktor ovplyvňujúci kvalitu podnikateľského prostredia je nízke a nepredvídateľné vymáhanie práva. Hlavná príčina právnej a fiškálnej neistoty je najmä časté a nesystematické zmeny pravidiel, ich nejednoznačnosť, nedostatky, zmeny v postavení daňových a správnych orgánov, nepredvídateľnosť a konzistentnosť súdnych rozhodnutí.

Za ďalšiu nevýhodu by sa dala považovať veľkosť trhu. Slovenský trh je celkom malý, a už je na zvážení franšizantov zhodnotiť jednotlivé aspekty franšízového podnikania na Slovensku, predovšetkým zvážiť počiatočné poplatky súvisiace s licenciou master-franšíze pre maloobchodné podniky, znalosťami franšízingu a výhodami trhu.

Čo sa týka špecifických poznatkov o slovenskom trhu, je treba podotknúť, že je nevyhnutné pokúsiť sa upraviť svoje ponúkané služby a ceny. U slovenských kupujúcich platí hlavne druhá časť vety, zákazníci sú veľmi citliví na ceny.

Slovenský disponibilný príjem je priemerom západoeurópskej krajiny, takže sa cena stáva kľúčovým konkurenčným nástrojom. Slovenskí spotrebitelia uprednostňujú domáce výrobky, najmä v obchode s potravinami, ak existuje cenová výhoda. Dôležitosť a povedomie o kvalite sa postupne uchytilo, a postupne sa začína dostávať na trh viac zahraničných značiek, nové produkty sa začali objavovať.

Mladí ľudia sa prikláňajú skôr k zdieľanej ekonomike v porovnaní s kupovaním licencií a platením poplatkov za produkty a služby.

Slovenské banky pripisujú franšízovému modelu štandardnú úroveň zisku a nepokladajú ho za menej rizikový business model.

## 2.5 Slovenský trh - zhrnutie

Celková situácia na Slovensku je priaznivá, krajina je v rámci makroekonomických výsledkov na popredných miestach, a takisto sa predpokladá pozitívny budúci vývoj pre najbližšie roky. Súčasne panuje vysoký hospodársky rast, nízka nezamestnanosť, na druhej strane však aj napriek tomu, že miera chudoby klesá, pretrvávajú v krajine rozdiely medzi jednotlivými regiónmi, a na úrovni nižšej je kvalita verejných inštitúcií, tak isto aj vzdelávanie, veda a výskum, ktoré sú kľúčovými oblasťami pre budúci rast.

Daňové zaťaženie (vrátanie odvodov) však v kombinácii s pomerne lacnou a kvalifikovanou pracovnou silou je stále vnímané ako konkurenčná výhoda oproti krajinám západnej Európy.

V posledných rokoch sa v krajine prejavili 2 trendy: úroveň regulácií týkajúcich sa podnikania a takisto finančnej záťaže podnikateľov a druhá, ľudia sa o podnikanie zaujímajú, vznikajú (a pretrvávajú) startupy, ktoré podporujú ministerstvá, média a prispôsobuje sa tomu aj životný štýl obyvateľov.

Podľa môjho názoru v podnikateľskom prostredí v dnešnom Slovensku panuje strach a opatrnosť, malá ochota riskovať. Mnoho mladých podnikateľov je ochotných podstúpiť risk a pustiť sa do podnikania formou franšízového konceptu a pracovať pre úspech rast svojho businessu. Nezamestnanosť na Slovensku momentálne dosahuje približne 7 % a títo potenciálni franšízanti sa potrebujú naučiť o výhodách vlastníctva franšízingu licencie, mať pripravený business plán, potrebujú management training, prístup k podnikateľským úverom, know-how na prácu s modernými technológiami, nástrojmi a zariadeniami. Až po splnení všetkých vymenovaných požiadaviek môže proces globalizácie a vstupu franšízových spoločností na slovenský trh začať.<sup>92</sup>

Momentálne nie je franšizing na Slovensku úplne rozvinutý. Najväčší potenciálny rast sa odhaduje v oblasti služieb (zdravotníctvo, seniori, upratovací servis, starostlivosť o domácnosť) a obchod, produkty dennej spotreby.<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> *FRANCHISING INDUSTRY: A Reference for U.S. Exporters*. US Department of Commerce. 2018. Dostupné z: [https://www.franchise.org/sites/default/files/USCS\\_Franchising\\_Resource\\_Guide\\_2018.pdf](https://www.franchise.org/sites/default/files/USCS_Franchising_Resource_Guide_2018.pdf)

<sup>93</sup> *FRANCHISING INDUSTRY: A Reference for U.S. Exporters*. US Department of Commerce. 2018. Dostupné z: [https://www.franchise.org/sites/default/files/USCS\\_Franchising\\_Resource\\_Guide\\_2018.pdf](https://www.franchise.org/sites/default/files/USCS_Franchising_Resource_Guide_2018.pdf)

### 3 Prípadová štúdia: Franšíza Jeff de Bruges na Slovensku

Na úvod opíšem franšízovú sieť, ktorej sa chcem venovať. Nasledovať bude finančná analýza franšízy tejto siete pôsobiacej v Česku, ktorá umožňuje sledovať nákladovú náročnosť, finančných ukazovateľov a ich rast. Poznatky a výstupy z analýzy slovenského franšízového trhu uplatním pre tvorbu business plánu pre vznik novej franšízy Jeff de Bruges na Slovensku.

Slovenský a český trh majú veľa spoločného, a preto pre odhad fungovania slovenskej franšízy vychádzam z údajov franšízy fungujúcej v Česku.

#### 3.1 Jeff de Bruges

Spoločnosť Jeff de Bruges má francúzsky pôvod, bola založená v roku 1986 a so systémom franšízingu začala v roku 1988. Za všetkým stál podnikateľ a zakladateľ spoločnosti, Phillipe Jambon. V roku 2017 spoločnosť Jeff de Bruges dosiahla obrat skoro 330 mil. EUR. V súčasnej dobe je otvorených vyše 500 pobočiek v Európe, Afrike, Ázii, Amerike, a to kombinácia vlastných aj franšízových obchodov.<sup>94</sup> V roku 2015 bol otvorený prvý obchod Jeff de Bruges v Českej republike v Prahe.

Spoločnosť ponúka kvalitnú čokoládu v štýlových baleniach. Za úspechom stoja najmenšie detaily, premyslené príchute čokolád, sortiment, ktorý spĺňa požiadavky širokého spektra zákazníkov, krásne navrhnuté krabice a obaly balených čokolád. Neustále vyvíja nové receptúry ruka v ruke s meniacou sa sezónou, aby klienti mali stále zaujímavý výber. Všetky ingrediencie sú starostlivo vyberané. Pralinky oproti konkurencii majú menšiu veľkosť, väčšie množstvo kakaa, menej tuku, cukru, sú bez palmového oleja a stužovaných rastlinných tukov. V portfóliu je aj zmrzlina, ide však o sezónna vec. Všetky zmrzliny sú vyrábané z prírodných ingrediencií, bez farbív a umelých aróm.

Spoločnosť sa v roku 1988 stala členom franšízovej federácie. Úlohou Francúzskej franšízovej federácie je informovať a usmerňovať budúce franšízy a zároveň

---

<sup>94</sup> Patterson Craig (2018) *Chocolatier Jeff De Bruges Ramps Up Canadian Expansion*. [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://www.retail-insider.com/retail-insider/2018/4/chocolatier-jeff-de-bruges-sweetens-up-on-canadian-expansion>

presadzovať etický kódex profesie. Franšízingová zmluva je schválená federáciou, obnoviteľná každých 5 rokov. V zmluve sú ďalej uvedené povinnosti oboch partnerov, ktorý uzavreli dohodu, najmä to, čo je povinná poskytnúť materská spoločnosť franšízantovi.

#### *3.1.1.1 Výroba*

Čokoláda pre Jeff de Bruges získava od renomovaného belgického výrobcu čokolády, Neuhaus. Táto spoločnosť bola založená v roku 1857 Jeanom Neuhausom. V súčasnej dobe sa výroba sústreďuje na tradičné pralinky, čokoládové tabuľky, individuálne balené čokolády a aj horúcu čokoládu. Špeciálnu pozornosť si zaslúžia čokoládové lanýže, ktoré získali označenie „Najlepšie čokoládové lanýže na svete“ v roku 2017 americkou spoločnosťou Bloomer. Všetka čokoláda je 100% UTZ certifikovaná, vyrábaná zo 100 % prírodných ingrediencií predovšetkým v Belgicku. UTZ certifikácia je najväčší program a označenie pre udržateľné poľnohospodárstvo, zameriavajúci sa produkciu kávy a kakaa na svete. Zahŕňa poľnohospodárske procesy, management a ochranu životného procesu s tým súvisiacu. 25 % čokolády je produkovaných z kakaa z vlastnej kakaovej farmy. Výroba z kvalitných surovín, fair trade považujem za veľkú konkurenčnú výhodu, a nasledovanie súčasných moderných trendov.

### **3.2 Finančná analýza českej franšízy**

Cieľom tejto časti mojej diplomovej práce je analyzovať finančné zdravie pražskej franšízy na základe verejne dostupných informácií z účtovnej závierky a zároveň informácií konateľov. Snažila som sa porozumieť jednotlivým zložkám v súvahe a výkaze zisku a strát a ich vývoju, aby som čo najlepšie odhadla potrebu majetku v slovenskej franšíze a vhodné financovanie počiatočnej investície a prevádzky kamennej predajne.

Ako je z názvu jasné, finančná analýza sa zaoberá predovšetkým finančnými ukazovateľmi, avšak bez istej praxi v danej spoločnosti a pomoci vedenia franšízy by som sa neobišla.

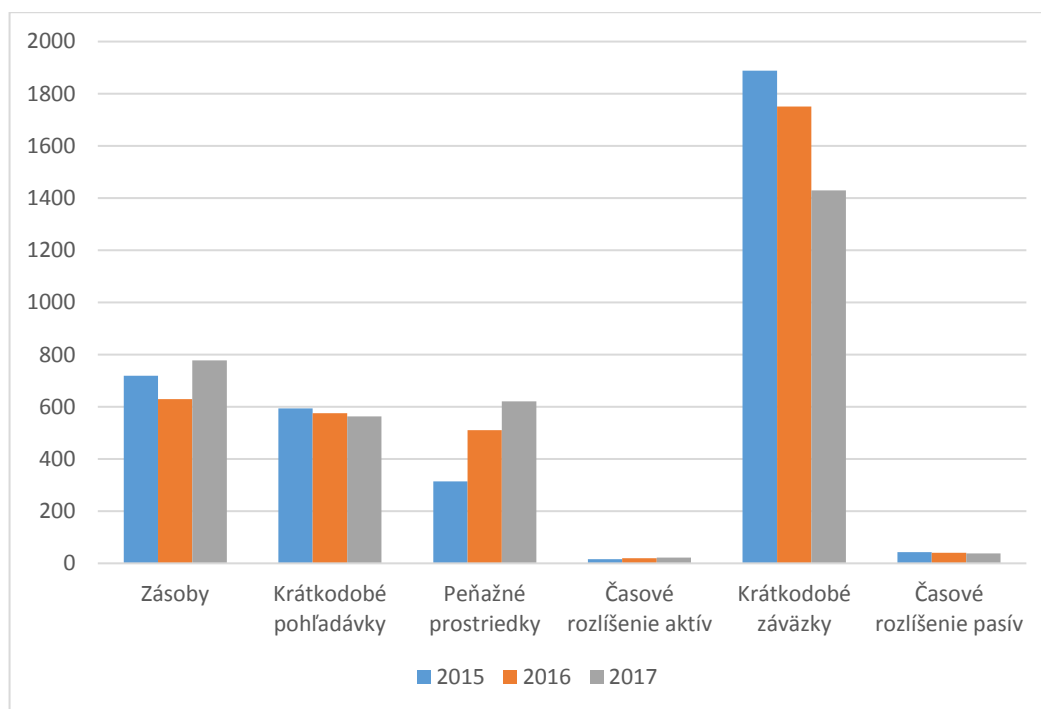
V nasledujúcich podkapitolách som sa venovala základným výkazom, rozvahe a výkazu zisku a strát, ktoré boli zverejnené za 3 posledné roky, a zároveň to bolo obdobie, odkedy franšíza v Česku funguje.

### 3.2.1 Pracovný kapitál

Hodnota pracovného kapitálu vyjadruje, koľko nám ostáva po uhradení krátkodobých záväzkov. Hodnoty pracovného kapitálu franšízy Jeff de Bruges v ČR sa za 3 roky výrazne zmenili. V prvých dvoch rokoch dosiahol pracovný kapitál záporných hodnôt a až v 3. roku bola hodnota nad 0. Záporné hodnoty väčšinou neveštia nič dobré, avšak v tomto prípade by som veľmi nedramatizovala, nakoľko išlo o prvé roky podnikania a otvorenia obchodu na novom trhu. Pozornosť je potreba zamerať predovšetkým na vývoj pracovného kapitálu, a teda na medziročnú zmenu jednotlivých položiek, ktorú zobrazuje graf pod textom.

Najvýraznejšie klesli krátkodobé záväzky, čím sa zvýšil pracovný kapitál. Väčšie objemy predaja zapríčinili, že sa zvýšila aj hodnota peňažných prostriedkov skoro dvojnásobne, a tým sa tak isto zvýšil pracovný kapitál a zvýšila likvidita a schopnosť splácať svoje záväzky.

*Graf 6 Vývoj jednotlivých položiek čistého pracovného kapitálu*



*Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej závierky v jednotlivých rokoch pražskej franšízy Jeff de Bruges*

Jednotlivým zložkám pracovného kapitálu sa budem viac venovať v ďalšej časti s názvom pri analýze jednotlivých výkazoch.

### 3.2.2 Likvidita

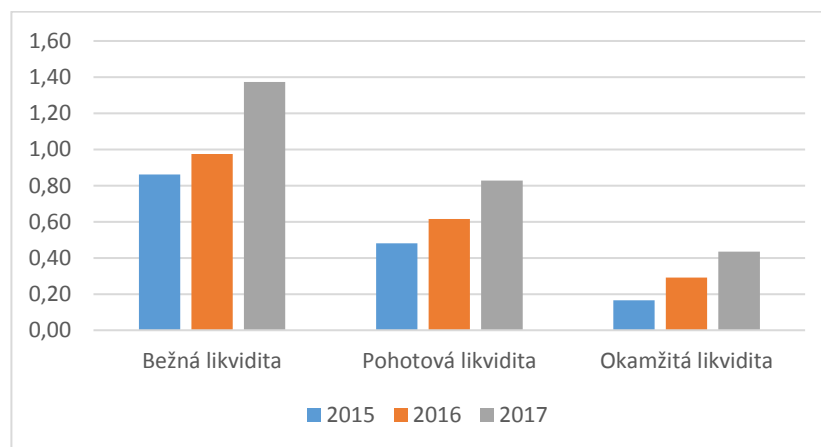
Bežná likvidita sa pohybuje okolo hodnoty 1, čo znamená, že 1 EUR záväzkov je kryté približne 1 EUR obežných aktív. Firma je schopná uspokojiť svojich veriteľov. Doporučená hodnota je 1,5 – 2,5.<sup>95</sup> V tomto prípade je však OK, aj keď je nižšia, a to z dôvodu, že sa firma snaží udržiavať čo najnižšiu úroveň zásob.

Čo sa pohotovej likvidity týka, z grafu vyplýva, že v prvom sledovanom roku 1 EUR záväzkov prislúcha pripadá 0,48 EUR finančných prostriedkov. Medziročne sa výška prislúchajúcich finančných prostriedkov zvyšovala a na konci sledovaného obdobia sa blíži k hodnote 1. Optimálne hodnoty sú 0,7 – 1,2.<sup>96</sup>

Okamžitá likvidita udáva schopnosť podniku splatiť záväzky ihneď, pomocou peňazí v hotovosti alebo na bankových účtoch. Optimálne hodnoty okamžitej likvidity sa nachádzajú v rozmedzí 0,2 – 0,5,<sup>97</sup> takže posledné 3 roky v sledovanom období majú dosahujú ideálnu úroveň okamžitej likvidity.

Žiaden z ukazovateľov nevykazuje neprimerane vysoké alebo nízke hodnoty. Ako zobrazuje nasledujúci graf, všetky tri druhy likvidity majú rastúcu tendenciu.

Graf 7 Vývoj úrovne jednotlivých druhov likvidity



Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej závierky v jednotlivých rokoch pražskej franšízy Jeff de Bruges

<sup>95</sup> Jadviščák, Daniel. (2011) *Ukazatelé likvidity*. [online]. [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>

<sup>96</sup> Jadviščák, Daniel. (2011) *Ukazatelé likvidity*. [online]. [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>

<sup>97</sup> Jadviščák, Daniel. (2011) *Ukazatelé likvidity*. [online]. [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>

### 3.2.3 Výnosnosť

Analýza likvidity nám odpovedá na otázku, či bude podnik schopný splácať svoje záväzky. Analýza výnosnosti (rentability) sa zaoberá schopnosťou podniku splácať svoje záväzky, sleduje ako sa riadia aktíva firmy a ako sa riadia dlhy firmy.

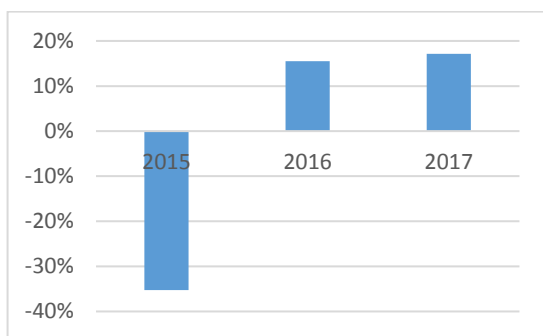
#### Rentabilita aktív

Rentabilita aktív vyjadruje mieru zhodnotenia aktív spoločnosti, ktoré sú financované či už vlastným kapitálom alebo cudzím kapitálom. Vychádza sa z čistého zisku, ktorý sa porovnáva s hodnotou aktív. Nasledujúci graf zobrazuje hodnoty, ktoré dosahovala rentabilita aktív v prvých troch rokoch. V prvom roku vychádza záporná hodnota, čo je zapríčinené predovšetkým záporným výsledkom hospodárenia. Hodnota aktív sa medziročne výrazne nemenila, v ďalších rokoch dosahuje pozitívne hodnoty.

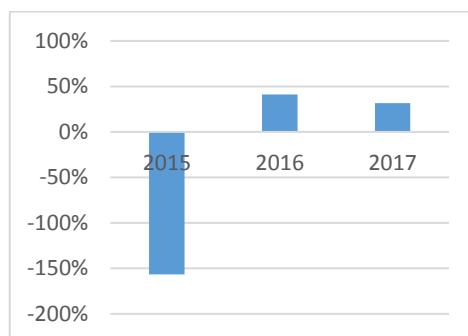
#### Rentabilita vlastného kapitálu

Rentabilita vlastného kapitálu vyjadruje, koľko % zisku podnik získa z 1 EUR vloženého do podnikania. Podobne ako pri rentabilite aktív, aj v tomto prípade v prvom roku začínajúceho podnikania vyšla hodnota záporná, predovšetkým kvôli dosiahnutému hospodárskemu výsledku. Ako ukazuje graf, v nasledujúcich rokoch sú hodnoty kladné. Rentabilita aktív podobných firiem pôsobiacich na Slovensku sa pohybuje okolo 10 %, čo znamená, že rentabilita mnou sledovanej franšízy je máľinko vyššia.

Graf 8 ROA



Graf 9 Rentabilita vlastného kapitálu



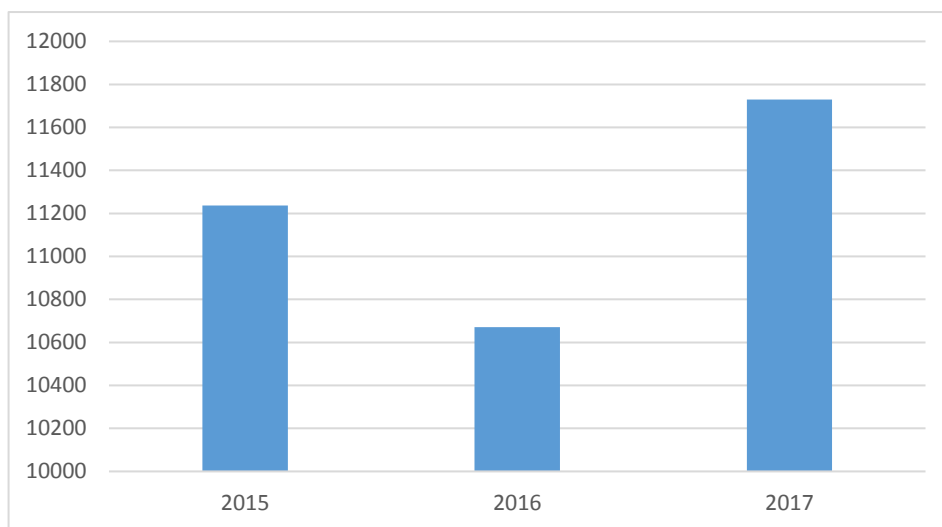
Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej závierky v jednotlivých rokoch pražskej franšízy Jeff de Bruges

### 3.3 Analýza výkazu ziskov a strát

#### 3.3.1 Tržby z predaja tovaru

Najdôležitejšou položkou sú tržby z predaja čokolády. Ako zobrazuje nasledujúci graf, hodnoty sú približne rovnaké, druhý rok klesli oproti prvému roku. Vyššiu hodnotu prvý rok dosiahli tržby z dôvodu, že predajňa sa otvárala v marci, účtovné obdobie bolo na 15 mesiacov. V poslednom sledovanom roku firma dosiahla najvyššie tržby.

Graf 10 Vývoj tržieb za predaj tovaru

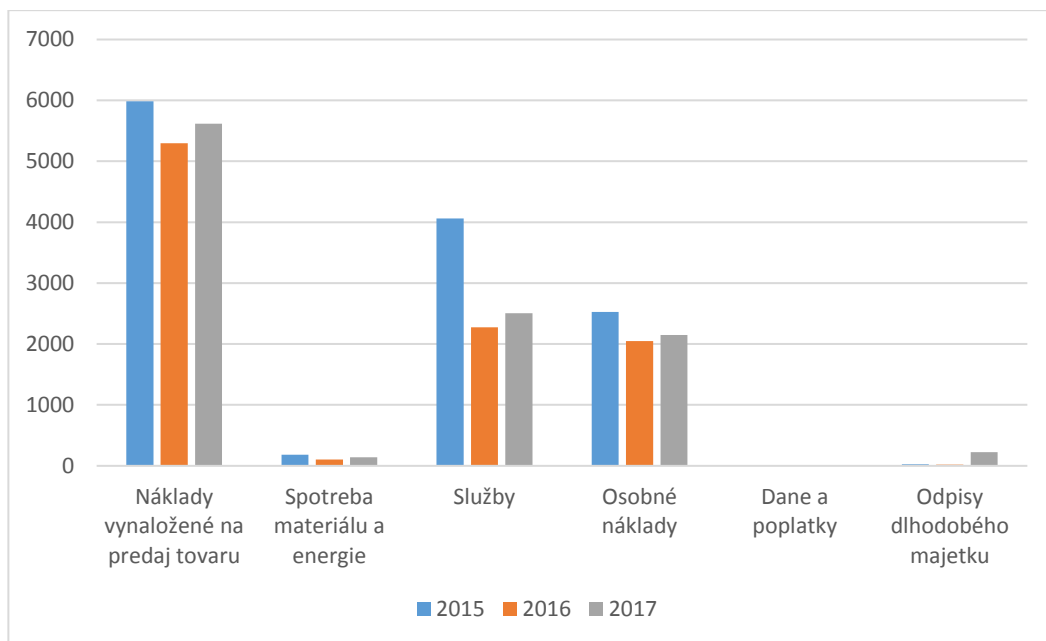


Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej závierky v jednotlivých rokoch pražskej franšízy Jeff de Bruges

#### 3.3.2 Náklady

Najvýznamnejšiu položku počas celého obdobia tvorili náklady na predaj tovaru, to znamená, náklady za nakupovanú čokoládu. Nakoľko sa prvý rok otvárala kamenná predajňa a investovalo sa do úprav priestorov a inštalácie rôznych systémov, v prvom roku boli vysoké náklady na služby. V ďalších rokoch sa náklady na služby zmenšili o polovicu a viac menej sa vyrovnali osobným nákladom. Nakoľko nejde o výrobný podnik, náklady na materiál, energie sú minimálne, rovnako ako náklady na odpisy majetku. V poslednom roku stúpili náklady na odpisy majetku z dôvodu, že prvé roky sa odpisy niektorých fixných aktív odložili v dôsledku daňovej straty.

Graf 11 Vývoj nákladov vynaložených na predaj tovaru

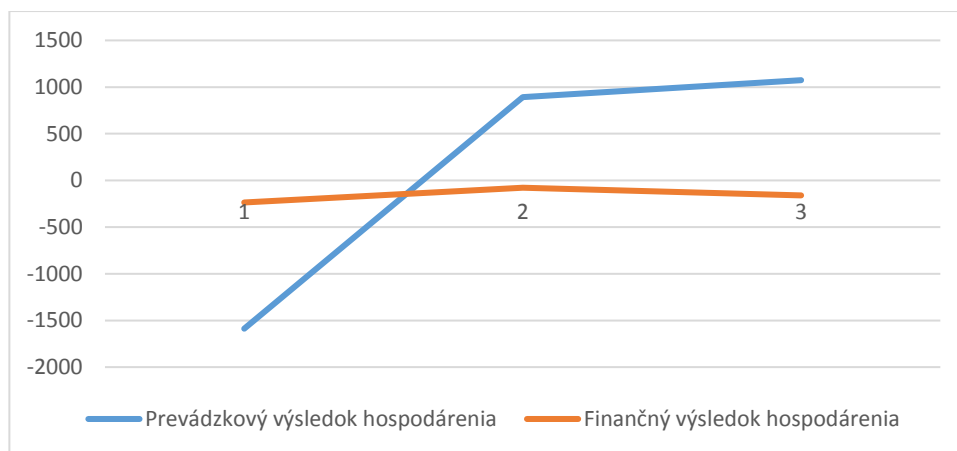


Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej závierky v jednotlivých rokoch pražskej franšízy Jeff de Bruges

Finančné výnosy a náklady tvoria kurzové rozdiely, nakoľko ide o francúzsku franšízu, a pre transakcie sa používajú mena EUR a v firma pôsobí v Českej republike, kde sa platí CZK.

Výsledok hospodárenia výrazne vzrástol po prvom roku. Dôvodom bol pokles nákladov. Zmenšili, prípadne úplne eliminovali sa náklady na služby a poplatky spojené s otvorením kamennej predajne. Tak isto sa zlepšilo riadenie personálu, čím sa zvýšila produktivita a znížila mzdová náročnosť.

Graf 12 Vývoj jednotlivých zložiek výsledku hospodárenia



Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej závierky v jednotlivých rokoch pražskej franšízy Jeff de Bruges

### 3.4 Súvaha

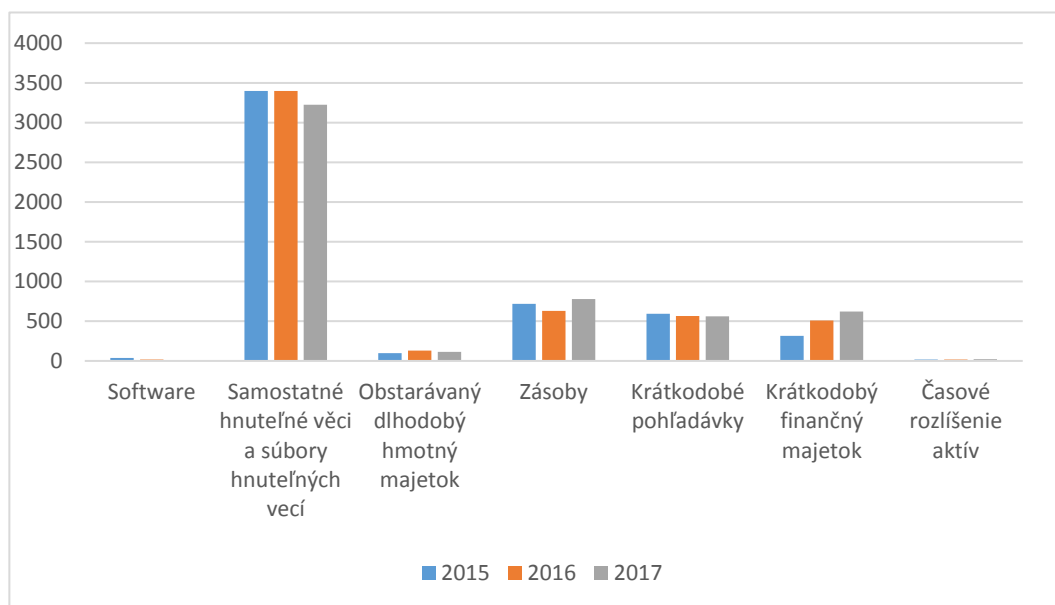
Súvaha obsahuje prehľad všetkého majetku v peňažnom vyjadrení podľa jeho formy a zdrojov financovania k istému časovému okamžiku.

#### 3.4.1 Horizontálna analýza súvahy

##### 3.4.1.1 Aktíva

Hodnoty aktív v súvahe sa výrazne nemenili, u dlhodobého majetku rozdiely v hodnotách oproti minulým rokom spôsobili odpisy dlhodobého majetku a softwaru. U obežného majetku sa menil stav zásob. Zvyšoval sa krátkodobý finančný majetok, a to z dôvodu zvyšovania tržieb. Oproti prvému roku sa zvýšil dvojnásobne.

Graf 13 Vývoj štruktúry aktív



Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej závierky v jednotlivých rokoch pražskej franšízy Jeff de Bruges

Ďalej som sa v aktívach zamerala na pracovný kapitál nutný k úspešnej prevádzke. Doba obratu zásob označuje priemerný počet dní, počas ktorých sú zásoby viazané v podniku do ich doby predaja. Počíta sa ako podiel stavu zásob a podielu tržieb a počtu dní (360). Podobne som počítala dobu splatnosti krátkodobých pohľadávok a dobu splatnosti krátkodobých záväzkov. Hodnoty, ktoré mi vyšli sú v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 7 Prevádzkovo nutný pracovný kapitál

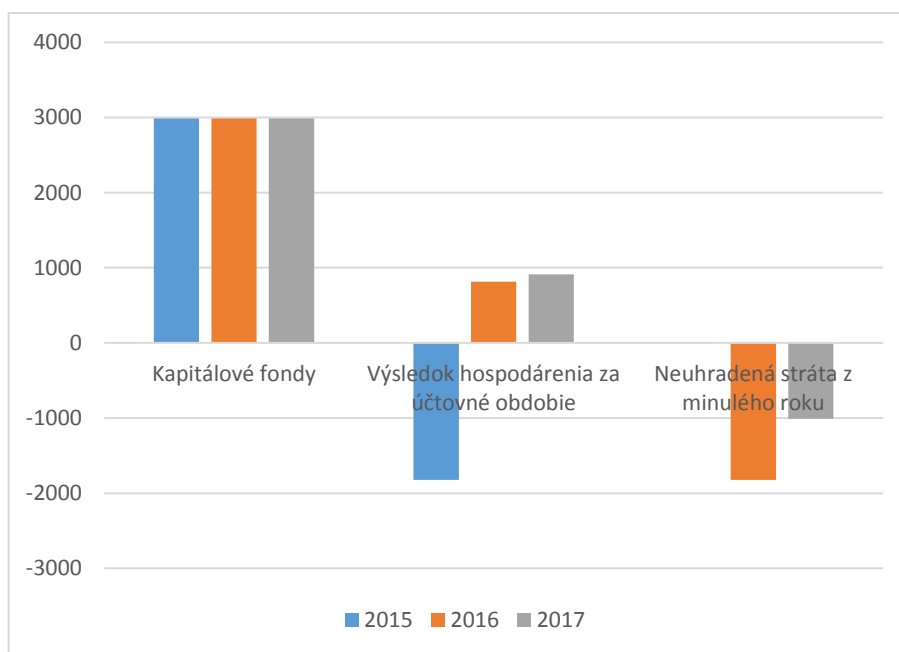
| Ukazovateľ                                                      | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Doba obratu zásob                                               | 23   | 21   | 24   |
| Doba splatnosti krátkodobých pohľadávok                         | 19   | 19   | 17   |
| Doba splatnosti krátkodobých záväzkov (z obchodného styku)      | 18   | 19   | 20   |
| Doba splatnosti krátkodobých záväzkov (spoločníci)              | 32   | 32   | 16   |
| Doba splatnosti krátkodobých záväzkov (voči zamestnancom)       | 3    | 4    | 4    |
| Doba splatnosti krátkodobých záväzkov (zo sociálneho poistenia) | 1    | 1    | 1    |

zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej závierky v jednotlivých rokoch pražskej franšízy Jeff de Bruges

### 3.4.1.2 Pasíva

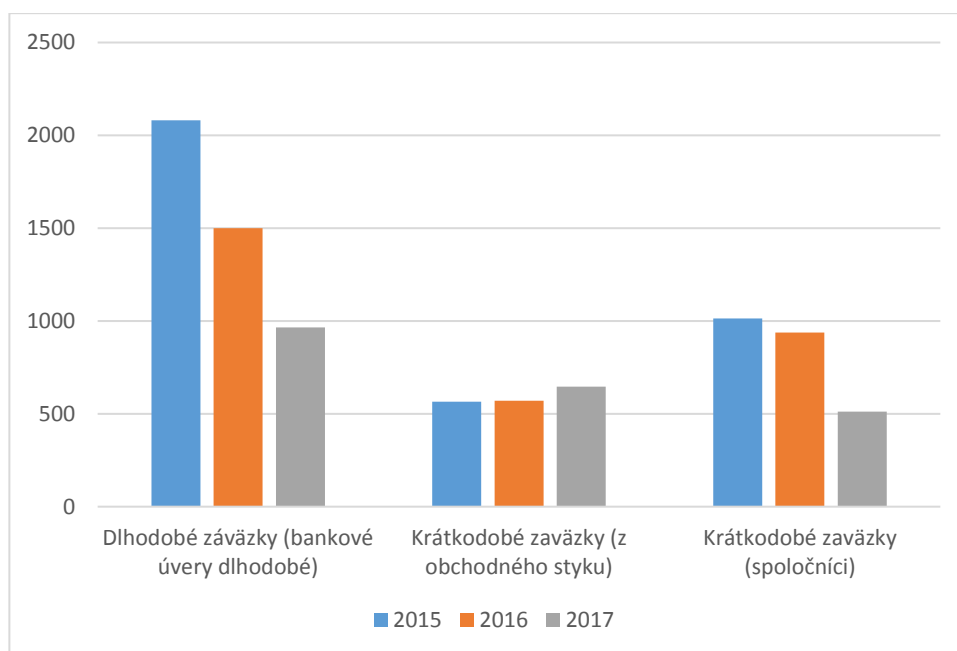
Analýza zvyšku súvahy, pasív, objasňuje zdroje krytia majetku a jeho vývoja za posledné 3 roky. Na strane pasív rozdiely medzi rokmi spôsobil hlavne výsledok hospodárenia a s tým súvisiaca neuhradená strata z minulých rokov. Nakoľko neprebehli žiadne investície do nákupu vybavenia, prejavili sa klesajúce hodnoty postupne splácaného dlhodobého úveru.

Graf 14 Vývoj štruktúry vlastného imania



Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej závierky v jednotlivých rokoch pražskej franšízy Jeff de Bruges

Graf 15 Vývoj štruktúry cudzieho kapitálu



Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej závierky v jednotlivých rokoch pražskej franšízy Jeff de Bruges

### 3.4.2 Vertikálna analýza súvahy

Nasledujúca tabuľka zobrazuje pomery obežného a nebežného majetku vo vzťahu k majetku celkovému v prvých troch rokoch podnikania. V prvom roku bol podiel obežný : neobežný majetok približne 1 : 2. Postupne sa zvyšuje podiel obežného majetku z dôvodu odpisov a klesajúcej hodnoty dlhodobého majetku. Neobežný majetok má aj napriek tomu väčší podiel na celkovom majetku za celý pozorovaný čas. Grafy pod tabuľkou zobrazujú pomery jednotlivých typov majetku v sledovanom období.

Tabuľka 8 Aktíva

| Majetok                 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------------------|------|------|------|
| <b>Obežný majetok</b>   | 31%  | 32%  | 36%  |
| <b>Dlhodobý majetok</b> | 68%  | 67%  | 62%  |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej uzávierky v jednotlivých rokoch pražskej franšízy Jeff de Bruges

Graf 16 Majetok



Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej uzávierky v jednotlivých rokoch pražskej franšízy Jeff de Bruges

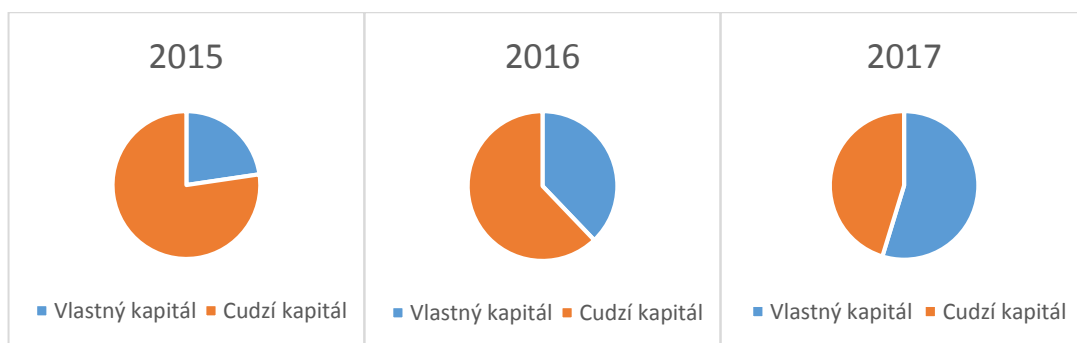
V prípade pasív porovnávam štruktúru zdrojov krytia, a teda vlastný kapitál a cudzí kapitál. Vlastný kapitál tvorí 22 % zdrojov a cudzí kapitál 77 % zdrojov. V ďalšom roku sa pomer zmenil, postupne sa zvyšoval výsledok hospodárenia a to malo za následok zvýšenia podielu vlastného imania. Najväčšiu položku vlastného imania však stále tvoria kapitálové fondy. Grafy pod textom zobrazujú pomery zdrojov krytia v sledovanom období.

Tabuľka 9 Pasíva

| Pasíva                 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------------------|------|------|------|
| <b>Vlastný kapitál</b> | 22%  | 38%  | 54%  |
| <b>Cudzí kapitál</b>   | 77%  | 62%  | 45%  |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej uzávierky v jednotlivých rokoch pražskej franšízy Jeff de Bruges

Graf 17 Zdroje krytia



Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej uzávierky v jednotlivých rokoch pražskej franšízy Jeff de Bruges

### 3.4.2.1 Podrobnejšia analýza pasív

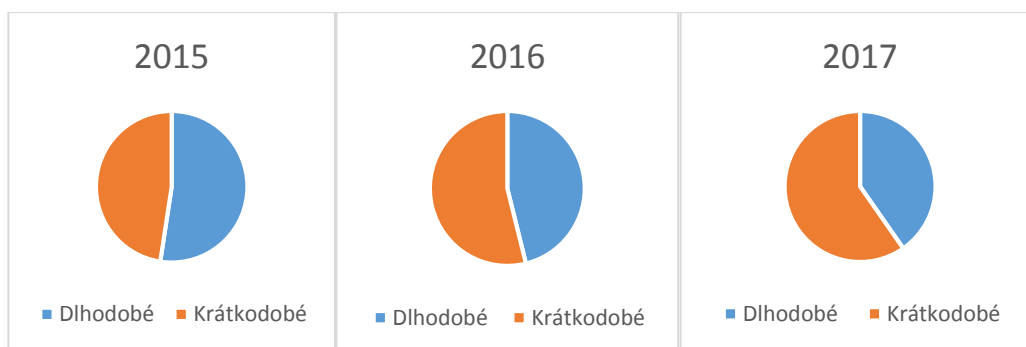
Okrem vlastného imania, pasíva sú tvorené záväzkami, ktoré delíme na krátkodobé a dlhodobé. Dlhodobým záväzkom je v tomto prípade bankový úver. Skoro celé sledované obdobie podnikania majú na približne 50 % podiel na záväzkoch firmy. V priebehu rokov mierne klesá podiel dlhodobých záväzkov a rastie podiel krátkodobých. Tento vývoj je zapríčinený splácaním úveru a pribúdajúcimi záväzkami z obchodných vzťahov. Nasledujúce grafy zobrazujú vývoj podielu dlhodobých a krátkodobých záväzkov.

Tabuľka 10 Pasíva

| Položka                                          | 2015 | 2016 | 2017 |
|--------------------------------------------------|------|------|------|
| <b>Dlhodobé záväzky (bankové úvery dlhodobé)</b> | 52%  | 46%  | 40%  |
| <b>Krátkodobé záväzky</b>                        | 48%  | 54%  | 60%  |

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej uzávierky v jednotlivých rokoch pražskej franšízy Jeff de Bruges*

Graf 11 Pasíva



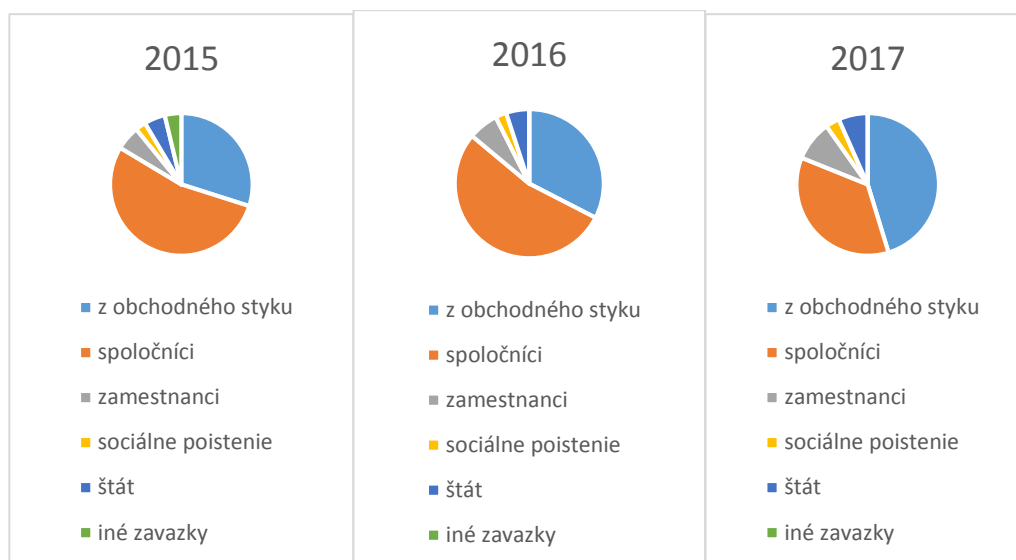
*Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej uzávierky v jednotlivých rokoch pražskej franšízy Jeff de Bruges*

Tabuľka 11 Vývoj štruktúry jednotlivých položiek krátkodobých záväzkov

| Položka                                             | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------------------------------------|------|------|------|
| <b>Krátkodobé záväzky (z obchodného styku)</b>      | 30%  | 33%  | 45%  |
| <b>Krátkodobé záväzky (spoločníci)</b>              | 54%  | 54%  | 36%  |
| <b>Krátkodobé záväzky (voči zamestnancom)</b>       | 6%   | 7%   | 9%   |
| <b>Krátkodobé záväzky (zo sociálneho poistenia)</b> | 2%   | 2%   | 3%   |
| <b>Záväzky voči štátu</b>                           | 5%   | 5%   | 7%   |
| <b>Iné záväzky</b>                                  | 4%   | 0%   | 0%   |

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej uzávierky v jednotlivých rokoch pražskej franšízy Jeff de Bruges*

Graf 18 Vývoj štruktúry jednotlivých položiek krátkodobých záväzkov



Zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej uzávierky v jednotlivých rokoch pražskej franšízy Jeff de Bruges

### 3.4.3 Zhrnutie

Na základe analýzy výkazov za posledné 3 roky českej franšízy Jeff de Bruges v Česku sa pokúsim o tvorbu finančného plánu v novootvorenej slovenskej franšízy. Mnou vytvorený finančný plán bude taktiež na obdobie najbližších 3 rokov.

Medzi českým a slovenským trhom nie sú veľké rozdiely, podobne sa vyvíjajú a správanie spotrebiteľov je tiež podobné.

Informácie z finančnej analýzy využijem pri stanovovaní investície na začiatku podnikania, hlavne pri otvorení novej predajne.

Analýza likvidity českej franšízy potvrdila, že firma je schopná uspokojiť svojich veriteľov. Analýzu tržieb a ich medziročné zmeny použijem pre odhad tržieb vo finančnom pláne na Slovensku. Ďalej použijem analýzu nákladov, predovšetkým analýzu pracovného kapitálu, konkrétne zásob, krátkodobých pohľadávok, záväzkov. U dlhodobých aktív odhadujem veľkú počiatočnú investíciu na začiatku podnikania, ale v priebehu v najbližších rokoch fungovania nepredpokladám žiadne výrazné zmeny týkajúce sa tejto položky.

Časové rozlíšenie aktív a pasív nezohrávalo dôležitú rolu pri podnikaní, a preto som sa rozhodla vynechať túto položku rozvahy aj v plánovaných výkazoch slovenskej franšízy.

### 3.5 Plán novovzniknutej franšízy

Pred začatím podnikania s čímkoľvek zabehnutým je nutné dobre porozumieť businessu, stavať na silných stránkach, využiť príležitosti, ktoré trh ponúka, poznať svojich konkurentov a snažiť sa eliminovať hrozby. O to sa pokúsim prostredníctvom Porterovej analýzy a SWOT analýzy. V prípade franšízy je nutné pochopiť koncept fungovania, firemnú kultúru, ktorá je nastavená v celej franšízovej sieti, rozumieť histórii a vývoju, a pokiaľ ide o výrobný podnik, aj výrobu.

Na základe informácií z trhu, internej analýzy a informácií od majiteľov českej franšízy stanovím stratégiu podniku, ceny, vymedzím produkt, distribúciu, zvolím vhodnú organizačnú štruktúru a číselne vyjadrím počiatočné výdavky a priemerné ročné náklady. Najdôležitejšou časťou tejto kapitoly diplomovej práce je zostavený finančný plán.

#### 3.5.1 Analýza trhu

##### 3.5.1.1 Porterova analýza

Firemnej stratégii a finančnému plánu predchádza Porterov model, ktorý vychádza zo znalostí o trhu, zahŕňa analýzu základných aspektov, ktoré ovplyvňujú podnik. Výsledok analýzy vonkajšieho prostredia a síl, ktoré pôsobia na spoločnosť určuje potenciál zisku spoločnosti. Medzi tieto faktory patrí odberatelia, konkurencia, bariéry vstupu.<sup>98</sup>

##### 3.5.1.1.1 Odberatelia

Podnik (vrátane kamennej predajne) bude umiestnený v Košiciach, druhom najväčšom meste na Slovensku. V meste žije približne 240 tis. obyvateľov.<sup>99</sup> V metropole východného Slovenska sa nachádza viacero vysokých škôl a niekoľko veľkých firiem, ktoré dávajú prácu celému východnému Slovensku, napríklad U.S.Steel Košice alebo T-System.

Potenciálnymi zákazníkmi sú spotrebitelia, obyvatelia Košíc a okolitých miest. Ďalšou skupinou sú firmy, ktoré svojim zamestnancom dávajú napr. vianočné, veľkonočné či mikulášske balíčky, prípadne iné luxusné predajne, ktoré zákazníkom

<sup>98</sup> MAŘÍK, Miloš. (2018) Metody oceňování podniku. Praha: Ekopress, ISBN 978-80-87865-38-5.

<sup>99</sup> Mesto Košice. (2018). [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://www.kosice.sk>

dávajú darčeky k nákupu (napr. zlatníctvo), prípadne francúzska komunita žijúca v Košiciach, napr. bilingválne francúzske gymnázium, ktoré sa nachádza v Košiciach alebo Francúzska Aliancia, ktorá združuje frankofilov.

Neďaleko Košíc, sa nachádza hranica s Maďarskom (20 km), Ukrajinou (80 km) a Poľskom (90 km), čo by sa dalo považovať za krajiny s ďalšími potencionálnymi ďalšími spotrebiteľmi.

#### 3.5.1.1.2 Konkurencia

Pri analýze konkurenčného prostredia som nenašla žiadnu firmu v Košiciach s kamennou predajňou, ktorá by predávala čokoládový tovar. Za spoločnosti s podobným predmetom činnosti považujem nasledovné:

Chocolissimo

Ide o internetový obchod so sortimentom belgickej čokolády. Spoločnosť poskytuje široký výber vysoko kvalitných výrobkov a služieb s tým súvisiacich. Chocolissimo je jednou z vedúcich značiek výrobkov MM Brown, ktoré je možné nájsť po celej Európe, najviac sa jej darí na trhu v Nemecku a Poľsku. Vďaka úspešnému rastu sa skupina MM Brown v roku 2017 rozhodla stať súčasťou Belgian Gudrun Chocolate Group. Rozhodnutie bolo skôr strategické, vyvolané potrebou silného partnera. Vďaka skupine Belgian Gudrun Chocolate Group, ktorej súčasťou sú ešte značky Gavarny, Grand Belgian Specialities, Zaabär a Your Brand získalo Chocolissimo nové distribučné kanály, či už na nových geograficky trhoch alebo v zmysle nových kontaktov B2B. Na Slovensku značka pôsobí 2 roky. Prioritou je internetový obchod a spolupráca s firemnými klientami, kamenná predajňa zatiaľ nie je v pláne.<sup>100</sup>



---

<sup>100</sup> Rozhovor s "čokoládovým" e-shopem Chocolissimo.cz (2018) [online]. [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: <https://kvalitnihovor.cz/rozhovory/obchod-s-cokoladou-chocolissimo/>

## BON BON

Česká společnost BON BON vznikla v roku 2007. Ide jednu zo značiek spoločnosti Kovandovi s.r.o., ktorá vlastní továreň na čokoládu. Jedná sa prevažne o ručnú výrobu, s minimálnou pomocou strojov z kvalitnej talianskej čokolády. Firma Kovandovi s.r.o. vznikla v roku 1997 a so zameraním na výrobu produktov pre domáce varenie, pečenie. Od roku 2007 sa podnikanie rozšírilo o spracovanie a výrobu čokolády, ktorá je zásadne smerovaná do vlastnej siete obchodov BONBON.<sup>101</sup> V súčasnosti funguje značka BONBON v Českej republike a na Slovensku vo vlastnej sieti, formou franšizingu. Na Slovensku sa nachádzajú predajné miesta v 8 slovenských mestách vo forme kamennej predajne alebo typizovaného stánku.<sup>102</sup>



## Leonidas

Spoločnosť Leonidas je najväčší svetový producent belgických pralínok. V súčasnej dobe je otvorených vyše 1400 kamenných predajní po celom svete. Na Slovensku sa nachádza jedna predajňa v Bratislave v obchodnom centre.



### 3.5.1.1.3 Dodávateľia

Franšizant je závislý na jednom jedinom dodávateľovi, na franšízorovi. Jeho vyjednávacia sila rastie, čo sa môže odraziť na cenách tovaru. Takáto závislosť na jednej strane predstavuje nebezpečenstvo. Na strane druhej je to akási istota. Dlhodobá spolupráca s jediným dodávateľom má aj svoje výhody.

### 3.5.1.1.4 Bariéry vstupu

Pre založenie podniku s.r.o na Slovensku je nutné, aby zakladateľ vložil kapitál vo výške minimálne 5 000 EUR.<sup>103</sup> Požiadavky na formy financovania zo strany franšízora nie sú žiadne. Rozhodla som sa, že základný kapitál bude 250 000 EUR, čo nie je úplne malá čiastka. Vo finančnom pláne počítam s zdrojmi vlastnými výške

<sup>101</sup> Kovandovi s.r.o (2013). [online]. [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: <http://www.kovandovi.cz>

<sup>102</sup> BON-BON. (2014). ). [online]. [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: <http://www.bon-bon.cz/>

<sup>103</sup> Základné podmienky založenia spoločnosti. (2019) [online]. eserocka.sk [cit. 2019-09-25]. Dostupné z: <https://www.eserocka.sk/index.php/zalozeniespolocnosti>

100 000 EUR a cudzie zdroje vo forme bankového úveru sú plánované vo výške 150 000 EUR.

Počiatočná investícia zahŕňa franšízové poplatky, ktoré sa líšia podľa dohody a samozrejme krajiny. Vynechajúc investície do nehnuteľnosti alebo prenájmu, je potrebná investícia pre priemerný obchod na „luxusných“ uliciach vo Francúzsku približne 95 000 EUR.<sup>104</sup>

Čo sa výnosnosti týka, je treba brať do úvahy viacero faktorov. Výnosnosť sa pohybuje okolo 10 – 20 %, návratnosť investície je okolo 5 – 6 rokov. Ďalej je dôležité udržiavať nízku viazanosť peňazí v zásobách. Úroveň obratu zásob je vysoká, pretože sa predáva stále, a straty kvôli znehodnoteniu, alebo zničeniu nie sú takmer žiadne.<sup>105</sup> Myslím si, že výnosnosť 10 – 20 % je vyššia než štandardná výnosnosť investícií podobného typu, a tento trh tým pádom pokladám za atraktívny z hľadiska podnikania.

#### 3.5.1.1.5 Závěry Porterovej analýzy

Za veľmi dôležitý aspekt považujem odberateľov. Tento faktor úzko súvisí s dobrou lokalitou. Košice považujem za vhodné miesto pre podnikanie, nakoľko sa tam sústreďuje viacero firiem, obchodov a francúzska komunita. Na Slovensku je viacero výrobcov a predajcov čokolády. Franšíza Jeff de Bruges má konkurenčnú výhodu v tom, že výroba sa uskutočňuje z kvalitných surovín, radí sa medzi fair trade a nasleduje súčasné moderné trendy. Nadpriemerná vysoká výnosnosť láka nových podnikateľov, avšak počiatočná investícia je 250 tisíc EUR, čo je na slovenské pomery nemalá čiastka.

#### 3.5.1.2 SWOT analýza

Ďalšia analýza posudzuje vnútorné i vonkajšie prostredie firmy, či je schopná zrealizovať podnikateľský zámer, využiť príležitosti a čeliť možným ohrozeniam.

Medzi silné stránky patrí meno značky, dobrá cena v porovnaní s kvalitou tovaru. Ďalej sem patrí dobrá dostupnosť za predpokladu, že bude kamenná predajňa v obchodnom centre v dobrej lokalite. Príležitosťou do budúcnosti je spustenie

---

<sup>104</sup> Jeff de Bruges. (2014). [online]. [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: <https://www.jeff-de-bruges.com>

<sup>105</sup> Jeff de Bruges. (2014). [online]. [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: <https://www.jeff-de-bruges.com>

vernostného programu a internetového obchodu. Tabuľka 1 obsahuje vyčíslenie konkurenčnej sily spoločnosti. Postup naznačuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 12 Konkurenčná sila a prognóza tržného podielu

|                  | Kritérium                           | Konkurencia má prevahu |   | Priemer |   | Podnik má prevahu |   |
|------------------|-------------------------------------|------------------------|---|---------|---|-------------------|---|
|                  |                                     | 1                      | 2 | 3       | 4 | 5                 | 6 |
| Priame faktory   | Cenová úroveň                       | x                      |   |         |   |                   |   |
|                  | Sortiment                           |                        |   |         |   | x                 |   |
|                  | Kvalita tovaru                      |                        |   |         |   |                   | x |
|                  | Dostupnosť                          | x                      |   |         |   |                   |   |
|                  | Možnosť týždenných nákupov          |                        |   |         |   | x                 |   |
|                  | Rýchlosť obsluhy                    |                        |   |         |   | x                 |   |
|                  | Úroveň predajne z pohľadu zákazníka |                        |   |         |   | x                 |   |
|                  | Kvalita obsluhy                     |                        |   |         |   | x                 |   |
|                  | Účinnosť reklamy                    | x                      |   |         |   |                   |   |
|                  | Image firmy                         |                        |   | x       |   |                   |   |
| Nepriame faktory | Systém riadenia tovaru              |                        |   | x       |   |                   |   |
|                  | Vývoj produktu                      |                        |   | x       |   |                   |   |
|                  | Finančná situácia                   |                        | x |         |   |                   |   |

zdroj: vlastné spracovanie

Po vyplnení tabuľky, porovnaní získaných bodov pre podnik a maximálnej možnej výšky bodov podnik dostáva hodnotenie 58 %, čo znamená, že sa veľmi približuje konkurencii.

Na čo sa podnik musí pripraviť je závislosť na medzinárodnom kalendári, sviatkoch. Vyššie predajú sú v napr. období Vianoc, Valentína, Dňa matiek, konca školského roku atď. a nižšie, povedzme, cez leto. Tomu je potreba prispôbiť zásobovanie, plán personálu, atď. Medzi hrozby patrí distribúcia ostatných (lacnejších) čokolád v supermarketoch a rôzne „anti-obézne“ kampane a osveta ohľadom toho, aký je cukor nezdravý prevládajúca v našich končinách.

### 3.6 Slovenská franšíza

Po vysvetlení konceptu novovznikajúcej franšízy a informáciách o trhu som sa v nasledujúcej časti mojej diplomovej práce pustila do prípadovej štúdie a postupnými krokmi chcela zostaviť business plán. Využila metódu bottom-up planning, čo v tomto prípade znamená, že najskôr som sa snažila odhadnúť konkrétne hodnoty jednotlivých

položiek majetku, zdrojov a výnosových a nákladových položiek a až tak sa dostať na vyššie úrovne a zhotoviť plánované výkazy - súvahu, výkaz ziskov a strát a cash flow.

Chcela by som sa venovať tomu, čo čaká franšízanta pred zahájením prevádzky kamenného obchodu, aká veľká je počiatočná investícia a s akými veľkými nákladmi sa bude pravidelne počas fungovania potýkať.

#### 3.6.1.1.1 Právna forma

Výber vhodnej formy podnikania závisí na rozhodnutí podnikateľa. Pri voľbe formy podnikania sa ponúkajú 2 hlavné možnosti, a to podnikateľ ako fyzická osoba alebo ako osoba právnická. Druhá forma je náročnejšia na administratívu, zloženie základného kapitálu pri zakladaní firmy. Vyžaduje sa zápis do obchodného registra. Nasleduje užší výber, rozhodnutie založenia spoločnosti ako osobnej spoločnosti, kapitálovej spoločnosti alebo družstva. V prvom prípade sa predpokladá osobná účasť podnikateľa na riadení a neobmedzené ručenie za záväzky spoločnosti. Informácie o podnikaní, z účtovnej závierky, sú verejne dostupné na internete.

#### 3.6.1.1.2 Založenie s.r.o. na Slovensku

Právna forma s.r.o. sa teší stále väčšej obľube spomedzi všetkých foriem podnikania v Slovenskej republike. Medzi výhody patrí ručenie do výšky základného imania, vyššia dôveryhodnosť oproti živnosti a optimalizácia daňového a odvodového zaťaženia.

Úspešné založenie podniku je zdĺhavý proces, ktorý si vyžaduje znalosť zákonov, predpisov a právnych úkonov. Na Slovensku je možné nechať založenie spoločnosti na firmy, ktoré sa touto činnosťou – zakladaním s.r.o. zaoberajú. Zakladanie s.r.o. externou firmou je finančne výhodnejšie, a to z dôvodu nutných poplatkov. Firmy zaoberajúce sa založením s.r.o. majú totiž zaručený elektronický podpis, a všetko čo je možné sa rieši elektronicky s polovičnými alebo žiadnymi poplatkami.<sup>106</sup>

Vybrané kroky zakladania s.r.o.

Prvým významným krokom je názov firmy – obchodné meno. Okrem toho, že by názov mal byť ľahko zapamätateľný, ľahko vysloviteľný a príznačný pre činnosť

---

<sup>106</sup> ZalozenieSROpostup.sk - návod na založenie firmy krok po kroku (2019) [online]. Zalozeniesr.postup.sk [cit. 2019-09-25]. Dostupné z: <http://www.zalozeniesropostup.sk/>

podnikania, podnikateľom vybraný názov nemôže už existovať, názov firmy nesmie byť registrovaná ochranná známka. Zoznam všetkých firiem je dohľadateľný v Obchodnom registri slovenskej republiky, rovnako ako zoznam registrovaných obchodných známk je na internete. Názov firmy v tomto prípade bude Čokoládové pralinky s.r.o. s rovnomenným názvom obchodnej firmy, Čokoládové pralinky. Názov schvaľuje právne oddelenie franšízora.

Ďalším krokom je voľba sídla spoločnosti. Môže ním byť dom, byt, či nebytový priestor. Ak podnikateľ nehnuteľnosť nevlastní, je potreba súhlas vlastníka priestorov. Existujú firmy, ktoré ponúkajú službu „registračné sídlo firmy“ pre s.r.o. Okrem súhlasu na zápis sídla firmy poskytujú doplnkové služby, napríklad príjem a úschova došlých listín, či dokonca email a SMS notifikácia o prijatých listinách, prípadne online evidenciu prijatých listín.<sup>107</sup> Akákoľvek zmena musí byť zadaná do obchodného registra, samozrejme za správny poplatok. Sídлом firmy sú Košice.

Krok číslo 3 je voľba predmetu podnikania. V prípade podnikania, ktorým sa zaoberá táto diplomová práca je voľná živnosť, kde je nie je potrebná odborná spôsobilosť.

V prípade založenia firmy elektronickou formou, sa za voľné živnosti neplatí nič.<sup>108</sup> V tomto prípade ide o živnosť s označením: Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod).<sup>109</sup>

Nasleduje vypracovanie potrebných dokumentov. V prípade jednotlivcov stačí zakladateľská listina, ktorá musí obsahovať obchodné meno a sídlo, predmet podnikania, výšku základného imania, výšku vkladu, meno, bydlisko, rodné číslo konateľa a spôsob akým koná v mene spoločnosti, predpokladané náklady spoločnosti súvisiace so založením a vznikom spoločnosti, atď.<sup>110</sup>

---

<sup>107</sup> ZalozenieSROpostup.sk - návod na založenie firmy krok po kroku (2019) [online]. Zalozeniesr.postup.sk [cit. 2019-09-25]. Dostupné z: <http://www.zalozeniesropostup.sk/>

<sup>108</sup> ZalozenieSROpostup.sk - návod na založenie firmy krok po kroku (2019) [online]. Zalozeniesr.postup.sk [cit. 2019-09-25]. Dostupné z: <http://www.zalozeniesropostup.sk/>

<sup>109</sup> BÖHM-KLEIN, Karol. (2015) ČO POTREBUJETE PRE OTVORENIE OBCHODU S POTRAVINAMI. Úspešné podnikanie. [online]. [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <http://www.uspesne-podnikanie.sk/co-potrebuujete-pre-otvorenie-obchodu-s-potravinami>

<sup>110</sup> ZalozenieSROpostup.sk - návod na založenie firmy krok po kroku (2019) [online]. Zalozeniesr.postup.sk [cit. 2019-09-25]. Dostupné z: <http://www.zalozeniesropostup.sk/>

Základné imanie spoločnosti s ručením obmedzeným musí byť minimálne 5000 EUR. Pokiaľ sa jedná o jediného spoločníka, základné imanie musí byť splatené v plnej výške. Môže ísť aj o nepeňažitý vklad.<sup>111</sup>

Vykonanie zápisu do obchodného registra. Dá vyplniť elektronicky a musí obsahovať všetky potrebné prílohy. Do uplynutia 30 dní sa spoločnosť musí zaregistrovať na daňovom úrade, kde dostane tzv. daňové identifikačné číslo, DIČ. Osobitne sa registruje daň z príjmu právnických osôb, daň z pridanej hodnoty, daň z príjmov zo závislej činnosti...<sup>112</sup>

#### Zdaňovanie príjmov s.r.o.

Sadza dane z príjmov v s.r.o je 21% bez ohľadu na výšku základu dane. Spoločnosť nemôže využiť metódu paušálnych nákladov, môže uplatňovať iba náklady skutočné, ktoré vychádzajú z účtovníctva. V prípade s.r.o. nie je možné využiť nezdaniiteľné položky ani daňový bonus, ktoré by znížili daňovú povinnosť.<sup>113</sup>

Ak sa majiteľ s.r.o. zamestnáva vo vlastnej firme, tak zaplatí ako zamestnanec daň (19 %, resp. 25 %) a odvody na zdravotné (4 %) a sociálne poistenie (9,4 %), a zároveň ako zamestnávateľ (s.r.o.) odvody na zdravotné (10 %) a sociálne poistenie (24,95 %).

Ak bude majiteľ s.r.o. poberať odmenu za výkon funkcie konateľa, tak zaplatí ako konateľ daň (19 %, resp. 25 %) a odvody na zdravotné (4 %) a sociálne poistenie (9,4 %) a zamestnávateľ (s.r.o.) odvody na zdravotné (10 %) a sociálne poistenie (24,15 %).

#### 3.6.1.1.3 Organizačná štruktúra a zamestnanci podniku

„Náčelníkom“ firmy je konateľ spoločnosti. Ten sa stará taktiež o obchodné záležitosti, zamestnancov, propagáciu. V prípade, že sa podniku bude dariť a práce pribúdať, rozšíria sa kompetencie stávajúceho personálu, prípadne zamestnajú ďalšie osoby. Administratívna činnosť, kam spadá účtovníctvo, pracovné zmluvy a podobné činnosti budú riešené externe.

<sup>111</sup> ZalozenieSROpostup.sk - návod na založenie firmy krok po kroku (2019) [online]. Zalozeniesr.postup.sk [cit. 2019-09-25]. Dostupné z: <http://www.zalozeniesropostup.sk/>

<sup>112</sup> ZalozenieSROpostup.sk - návod na založenie firmy krok po kroku (2019) [online]. Zalozeniesr.postup.sk [cit. 2019-09-25]. Dostupné z: <http://www.zalozeniesropostup.sk/>

<sup>113113</sup> SOLÍKOVÁ, Veronika. (2018) Živnosť alebo s.r.o. v roku 2018? Spočítajte si to v kalkulačke! Podnikajte.sk [online]. [cit. 2019-05-26]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/pravne-formy/zivnost-sro-2018-kalkulacka>

K úspešnému prevádzkovaniu firmy a generovaniu zisku sú nevyhnutný zamestnanci, minimálne 3 zamestnanci na hlavný pracovný pomer. Pre účely tejto diplomovej práce predpokladajme mesačnú hrubú mzdu vo výške 1 000 EUR. Náplňou práce by bola aktívna účasť na predaji produktov, chodu prevádzky, starostlivosť o zákazníka, kontrola zásob, atď.

### **3.6.2 Business plán**

Na úvod je nutné si definovať stratégiu, marketingový plán, a teda produkt a cenu, distribúciu, propagáciu, a potom finančné aspekty.

#### *3.6.2.1 Stratégia*

Poslaním firmy je zákazníkom sprostredkovať zážitok. V prvom roku sa dostať do povedomia zákazníkov, medzi firmy predávajúce čokoládu na košickom trhu, naviazať spoluprácu na B2B trhu. Po 3. roku by mala firma začať generovať zisk.

#### *3.6.2.2 Produkt a cena*

Jednotlivé pralinky aj darčkové balenia sa vyznačujú vysokou kvalitou, premysleným designom. V predajni sa rozlišujú 2 typy produktov: čokoládové pralinky, ktoré sa predávajú v ľubovoľnom množstve na váhu a balené bonboniéry, kde je presne určená gramáž, obal a technika spracovania. Niektoré kolekcie sú nemenné po celý rok, iné sú zas viazané k špeciálnym udalostiam, a každým rokom prichádzajú nové.

Stanovenie ceny jednotlivých produktov je neľahká úloha. Franšízor necháva cenovú politiku úplne na rozhodnutí franšízanta. Súčasťou ceny by mal byť všetok použitý materiál v nákupnej cene, marža, DPH – 19 % na čokoládu a 21 % na obaly. V cene je zahrnutá ochutnávka, ktorú zamestnanci ponúkajú zákazníkom pri každom nákupe. Analýza výnosov, nákladov a zisku bude v ďalšej časti tejto diplomovej práce.

#### *3.6.2.3 Distribúcia*

Celá distribúcia bude prebiehať v priestoroch kamennej predajne, v prípade objednávok B2B telefonicky alebo emailom. Zákazníci si môžu vybrať tovar na váhu, prípadne sa pripraví balenie podľa jeho požiadaviek, krabičky pripravené zamestnancami alebo hotové balíčky, ktoré prišli od dodávateľa a úlohou franšízanta je ich predaj.

#### 3.6.2.4 Propagácia

Malá firma začínajúca na novom trhu si samozrejme nemôže dovoliť vynaložiť veľké finančné prostriedky na propagáciu, marketing, či PR. Energia sa na začiatku fungovania podniku bude sústrediť predovšetkým propagáciu formou ústneho odporúčenia, príjemnú skúsenosť v kamennej predajni a vytvorenie dobrého mena. PR vzorky sa budú posielat' do košických firiem, potenciálnym odberateľom v rámci B2B spolupráce, ktorých je potreba osloviť.

Materská spoločnosť Jeff de Bruges spúšťa behom roka 2 kampane, jednu pred Vianocami a druhú pred Veľkou nocou. Nakoľko ide o kľúčové obdobia pre predaje, spoločnosť sa snaží byť na očiach v TV, rádiu a taktiež v tlači, ide však predovšetkým o kampane vo Francúzsku. In-store kampane, promočné materiály – katalógy, plagáty a POS materiály poskytuje franšízor, avšak je potreba ich upraviť slovenského jazyka.<sup>114</sup> Ku každému nákupu zákazník dostane popis tovaru, kontaktné informácie.

Momentálne je spoločnosť jednou z vedúcich značiek vo Francúzsku a povedomie značky je 89 % na základe dát spoločnosti TNS-SOFRES z roku 2015.<sup>115</sup>

Jednou z foriem propagácie bude webová stránka, ktorá bude obsahovať základné info o firme, kde budú prezentované produkty, a aktuálne informácie o nových kolekciách a kontakt. Ak pôjde všetko hladko, v budúcnosti je možné spustiť internetový obchod, čo by uľahčilo spoluprácu s firmami. V budúcnosti je jednou z príležitostí účasť na výstavách a food festivaloch s cieľom osloviť cieľovú skupinu.

#### 3.6.2.5 Finančný plán

Pomocou informácií v predchádzajúcich častiach, finančnej analýzy pražskej franšízy sa pokúsím zostaviť finančný plán na najbližšie roky fungovania franšízy v Košiciach. Jednotlivé položky vo finančných výkazoch v prvom roku vychádzajú z analýzy pražskej franšízy alebo priemerných cien na trhu. V nasledujúcich rokoch som sa riadila rastom, aký sa prejavoval vo výkazoch v súvahe a výkaze ziskov a strát v pražskej franšíze a ďalšie informácie, ktoré mi poskytli majitelia tejto franšízy.

---

<sup>114</sup> Jeff de Bruges. (2014). [online]. [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: <http://www.jeffdebruges.co.uk/fr/devenir-franchise/jeff-de-bruges-en-chiffres>

<sup>115</sup> Jeff de Bruges. (2014). [online]. [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: <https://www.jeff-de-bruges.com/en/become-franchised/jeff-de-bruges-in-figures>

Moje hlavné ciele pri zostavení finančného plánu sú:

- dosiahnuť rast v najbližších rokoch po otvorení kamennej predajne,
- udržiavať čo najnižší stav zásob,
- udržiavať čo najnižší stav pohľadávok a záväzkov,
- postupne znižovať zadlženosť splácaním úveru.

#### 3.6.2.5.1 Tržby z predaja tovaru

Spoločnosť Jeff de Bruges v Košiciach sa bude venovať predaju tovaru, ktoré získa od dodávateľov. Výrobu rieši franšízor. Administratívne a servisné služby sa budú riešiť dodávateľsky.

Jednou z najdôležitejších a najťažšie odhadnuteľných položiek sú budúce dosahované tržby a ich vývoj v nasledujúcich rokoch. Existuje istá závislosť na kalendárnom roku. V období Valentína, Dňa matiek, konca/začiatku školského roku, období Vianoc a Veľkej noci výnosy z tržieb niekoľko násobne stúpajú.

Čo sa týka medziročných rozdielov tržieb, v českej franšíze bola v prvom roku skoro 2 miliónová strata, avšak už v druhom roku sa situácia zlepšila, a podnik sa dostal do kladných čísel. V ďalšom roku výnosy rástli, a preto som aj ja počítala s podobným scenárom na Slovensku. V prvom roku v dôsledku veľkých počiatočných výdajov, vstupu na nový trh nepredpokladám vysoký zisk, ale v ďalších rokoch dúfam v pozitívny vývoj.

Pri plánovaní veľkosti tržieb som vychádzala z analýzy Euromonitoru v databáze Passport.<sup>116</sup> V roku 2015 tržby za predaj čokolády na českom trhu dosiahli celkovo 12 673,2 mil. Kč. Tržby za predaj tovaru českej franšízy Jeff de Bruges dosahujú výšku 11, 236 mil. Kč. Z týchto hodnôt som vypočítala veľkosť tržného podielu. Tržný podiel, aký česká franšíza dosahovala v prvom roku podnikania, teda 0,089 % som použila pre tržný podiel slovenskej franšízy v prvom roku podnikania. Tým pádom, ak by fungovanie slovenskej franšízy šlo podľa podobného scenára ako v Českej republike, tržby by dosiahli hranicu 219 610 EUR.

---

<sup>116</sup> European Franchise Federation (2012) The European Code of Ethics for Franchising and its national Extensions and Interpretations [online]. [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <http://www.eff-franchise.com/Data/Code%20of%20Ethics.pdf>

Ďalším krokom bola prognóza rastu tržného podielu. Snažila som sa vyčíslieť konkurenčnú silu a prognózu tržného podielu podniku podľa mnou určených faktorov, ktoré majú priamy alebo nepriamy vplyv na podnik už v predchádzajúcej časti pri SWOT Analýze.

Hodnotenie 58 % znamená, že sa podnik približuje konkurencii a z tohto dôvodu, som vychádzala z predpokladu, že sa bude snažiť udržať si rovnaký tržný podiel a tržby spoločnosti budú rásť rovnakou rýchlosťou ako trh. Nasledujúce tabuľky pod textom zobrazujú hodnoty, ku ktorým som došla pomocou mojich výpočtov.

*Tabuľka 13 Tržný podiel pražskej franšízy v prvých troch rokoch podnikania*

| Položka                               | 1.rok  | 2.rok  | 3.rok  |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|
| <b>Tržný podiel pražskej franšízy</b> | 0,089% | 0,089% | 0,089% |

*zdroj: vlastné spracovanie podľa analýzy Euromonitor. (2018).  
Chocolate Confectionery in the Czech Republic.*

*Tabuľka 14 Prognóza tržieb slovenskej franšízy v prvých troch rokoch podnikania*

| Položka                                                  | 2019      | 2020      | 2021      |
|----------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Prognózované tržby za čokoládu</b>                    | 247700000 | 255000000 | 262700000 |
| <b>Prognózovaný rast tržieb za čokoládu na Slovensku</b> |           | 2,95%     | 3,02%     |
| <b>Tržby slovenskej franšízy</b>                         | 219610    | 226082    | 232909    |

*zdroj: vlastné spracovanie podľa analýzy zdroj: vlastné spracovanie podľa analýzy Euromonitor. (2018).  
Chocolate Confectionery in Slovakia*

### 3.6.2.5.2 Odhad plánovanej investície a predajňa

Po všetkých náležitostiach prislúchajúcich založeniu franšízy, rozhodovaní o počte zamestnancov pokračujem odhadom plánovanej počiatočnej investície počnúc výberom lokality pre obchod.

Výber umiestnenia obchodu je veľmi dôležitý, priemerný obrat závisí na lokalite a musí byť v súlade s produktami a cieľmi trhu. Jeff de Bruges uprednostňuje „high street“ lokality s frekventovanou pešou premávkou v mestách nad 20 000 obyvateľov, rovnako ako umiestnenie obchodu v obchodných centrách. Vo Francúzsku, obchod na „high-street“ dokáže generovať obrat celkovo od 180 000 EUR do 700 000 EUR. Predajňa v obchodnom centre od 250 000 EUR do 1 600 000 EUR.<sup>117</sup> Podľa mojich dostupných informácií obchod v hlavnom meste Českej republiky je schopný

<sup>117</sup> Jeff de Bruges. (2014). [online]. [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: <https://www.jeff-de-bruges.com> Dostupné z: <http://www.jeffdebruges.co.uk/fr/devenir-franchise/jeff-de-bruges-en-chiffres>

dosiahnuť približne obrat 460 000 EUR, v Bulharsku sotva 150 000 EUR. Na Slovensku by som preto počítala skôr s ktorý sa približuje k nižšej hranici intervalu, a teda 180 000 EUR.

V Košiciach som si vybrala 3 vhodné obchodné centra z môjho pohľadu rôzneho typu – prvé je Aupark v centre mesta, druhým je najväčšie obchodné centrum v Košiciach, OC Optima, ktoré sa nachádza na okraji mesta a tretie OC Galéria, obchodné centrum na sídlisku, pomerne blízko veľkých firiem a nie tak vzdialené od centra Košíc. Tieto 3 obchodné centrá sú obľúbené u nájomcov aj zákazníkov, s istým prílevom klientov.<sup>118</sup>

*Tabuľka 9 Najväčšie obchodné centrá v Košiciach*

| Názov                | Prenajímateľná<br>plocha v m <sup>2</sup> | Rok<br>otvorenia | Typ obchodného<br>centra |
|----------------------|-------------------------------------------|------------------|--------------------------|
| <b>Atrium Optima</b> | 53 300                                    | 2002             | veľké                    |
| <b>Aupark</b>        | 33 830                                    | 2011             | stredné                  |
| <b>OC Galéria</b>    | 30 000                                    | 2004             | stredné                  |

*zdroj: realitytrend.sk*

Podľa môjho názoru je najvhodnejšie otvoriť kamennú predajňu v Auparku. Denný footfall Auparku Košice je 31 tis., čo je počet ľudí, ktorý vkročia do obchodného centra. Na základe podrobnejšej analýzy footfallu je možné lepšie pripraviť finančný plán a s tým súvisiaci plán tržieb, plán personálu, pochopiť správanie zákazníka, merať efektivitu marketingového mixu, atď. Obchodné centrum funguje od roku 2011 a je otvorené každý deň od 9.00-21.00, vrátane víkendov. Obchodné centrum má ideálnu polohu, nachádza sa v absolútnom centre Košíc. Výhodou je skvelé dopravné spojenie mestskou hromadnou dopravou, blízkosťou pešej zóny ako aj možnosť dopravy autom a podzemné parkovisko.

Koncept Auparku sa svojou lokalitou, architektúrou aj výberom obchodov sústreďí na to, aby nájomníci dosiahli čo najvyššie tržby. Podľa researchov dostať sa do dobrých obchodných centier nie je jednoduché. Management centra si striktne vyberá, potrebné je dodať podnikateľský zámer s odhadovaným obratom.

<sup>118</sup> Kremský, Peter. (2012). Veľkí hráči diktujú nákupným centrá. [online]. [cit. 2018-11-28]. reality.trend.sk. Dostupné z: <https://reality.trend.sk/komerce-nehnutelnosti/velki-hraci-diktuju-nakupnym-centram.html>

Podľa informácií, ktoré sa mi podarilo získať, mesačné nájomné za m<sup>2</sup> malej prevádzky je zvyčajne vyššie ako za prevádzku väčšiu. Rozsah nájmu sa pohybuje medzi 12 EUR až 65 EUR za m<sup>2</sup>. Najviac v prepočte platia malé kiosky, najmenej veľké predajne. Výška nájmu závisí od viacerých aspektov, napr. typu prevádzky, polohy v rámci obchodného centra, poschodia atď. Podľa mojich informácií ak by nešlo o kiosk, nájomné v podobných centrách na východnom Slovensku je priemerne 40EUR/m<sup>2</sup> a 8 % obratu. Percento z obratu sa k nájmu pripočítava až pri určitej výške obratu, ktorá je pre obchod s čokoládou nedosiahnuteľná, to teda zanedbám. Predpokladám, že vhodná rozloha obchodu by mohla byť 40-50 m<sup>2</sup> a sklad vo veľkosti 10 m<sup>2</sup>. Pre výpočty som použila priemernú hodnotu, 45 m<sup>2</sup>. Bežnou praxou je záloha, ktorá sa platí obchodnému centru pred začatím prevádzky, ktorá sa rovná výške 3 mesačného nájmu.

Objekt bude teda prenajímaný za 1800 EUR mesačne (21 600 EUR ročne) a vybavený zariadením a materiálom, ku ktorému sa dostanem ďalej v texte. Nájomné som počítala ako súčin ceny za m<sup>2</sup> a predajnej plochy, teda 45 m<sup>2</sup>. Cena nezahŕňa marketingové poplatky, ktoré sú orientačne 0,5 EUR – 1,5 EUR/m<sup>2</sup> predajnej plochy. V tomto prípade som taktiež počítala s priemernou cenou, a teda 1 EUR/m<sup>2</sup> predajnej plochy. Security, údržba okolo, reklama a PR obchodného centra a podobné spoločné náklady sa platia v rámci servisných poplatkov, orientačne okolo 3EUR-8EUR/m<sup>2</sup>. Opäť som použila priemernú hodnotu 5,5 EUR/m<sup>2</sup>, avšak v tomto prípade som nerátala len predajnú plochu ale aj plochu skladu, a teda /m<sup>2</sup>. Za vodu a energie sa platia mesačne zálohy, približne 450 EUR mesačne. Na konci roka je zúčtovanie podľa uskutočnenej spotreby, ktoré sa porovná s mesačnými zálohami, rozdiel sa zaplatí alebo vráti a na základe vyúčtovania sa počítajú zálohy pre ďalšie obdobie. Celková suma za prenájom priestorov pre kamenný obchod a za služby s tým súvisiace je 2 597,5 EUR mesačne a teda 31 170 EUR ročne. Všetky položky a ceny sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke pod textom.

Tabuľka 10 Tabuľka 2 Prenájom v obchodnom centre

| Náklady na kamenný obchod                          | Hodnota mesačne<br>(v EUR) | Hodnota ročne<br>(v EUR) |
|----------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| <b>Nájom</b>                                       | 1 800                      | 21 600                   |
| <b>Marketingové poplatky</b>                       | 45                         | 540                      |
| <b>Servisné poplatky (security, údržba okolia)</b> | 302                        | 3 630                    |
| <b>Voda, energie</b>                               | 450                        | 5 400                    |
| <b>Celkom</b>                                      | <b>2 597</b>               | <b>31 170</b>            |

*zdroj: vlastné spravovanie*

Ako väčšina franšízových kamenných predajní, aj obchody Jeff de Bruges sú si vizuálne podobné, musia spĺňať podmienky franšízora. Všetkému predchádza projektový plán vytvorený architektom franšízora, na základe ktorého sa navrhne a vyrobí nábytok. Súčasťou ceny vybavenia predajne je aj osvetlenie, lampy, logá, plagáty, atď. Medzi stavebné práce som zahrnula aj práce súvisiace so zavedením elektriny, klimatizáciu, steny atď. Cena nábytku a vybavenia je 48 000 EUR a práce s tým súvisiace odhadom 65 000 EUR. Nakoľko ide o potravinársky tovar, pri ktorom musia byť zaručené podmienky pre skladovanie, nevyhnutnou potrebou je investícia do klimatizácie ako v obchode, tak aj v sklade, čo som vyčíslila na 18 000 EUR.

K podnikaniu neodmysliteľne patrí počítač, k prevádzke obchodu v dnešnej dobe neodmysliteľne patrí okrem registračnej kasy aj platobný terminál. V obchode s potravinami aj váha. Banky, ktoré poskytujú platobné terminály kalkulujú ponuku veľmi individuálne každému predajcovi podľa mesačných obrátov a priemernej výške uskutočnených transakcií. V praxi platí, že sa k cene pripočítava poplatok kartovej asociácii (0,1 %). Cena terminálu resp. mesačný prenájom, mesačný paušál a poplatky za transakcie sa výrazne líšia a banky ich stanovujú individuálne jednotlivým klientom. Bežnou praxou sú prípady, kedy banka prepožičiava terminál prevádzke zadarmo.

Tabuľka 11 Vybavenie predajne

| Položka                                   | v EUR          |
|-------------------------------------------|----------------|
| <b>Nábytok, vybavenie, stavebné práce</b> | 113 000        |
| <b>Klimatizácia</b>                       | 18 000         |
| <b>Mreža</b>                              | 6 000          |
| <b>Počítač</b>                            | 1 000          |
| <b>Kamerový systém, montáž</b>            | 1 000          |
| <b>Registračná kasa</b>                   | 1 000          |
| <b>Celkom</b>                             | <b>140 000</b> |

*zdroj: vlastné spracovanie*

Nasleduje odhad počiatočnej plánovanej investície. Na začiatok je nutné uhradiť poplatok franšízorovi, zálohu obchodnému centru a poplatky súvisiace so založením s.r.o. Poplatok Jeff de Bruges vo výške 22 500 EUR zahŕňa logo, architektonické práce potrebné pred otvorením predajne a školenie franšízantov. Školenie prebieha na centrále, kde franšízant prichádza do styku s účtovníctvom, legislatívou podnikania a v neposlednom rade s produktami, je mu vysvetlený koncept obchodu atď. Súčasťou je aj jedno týždňové školenie na predajni vo Francúzsku.

V mieste podnikania sa živnosť riadi, prevádzkareň je však miesto, kde sa živnosť vykonáva. Medzi prevádzkarne patrí aj kamenná predajňa, a teda náš prípad. V prvom rade sa musí prevádzkareň ohlásiť na živnostenskom úrade a s platným oprávnením používať nehnuteľnosť, v našom prípade by šlo o nájomnú zmluvu. 30 dní od zriadenia prevádzkarne sa musí nahlásiť na daňovom úrade. Pred vykonávaním činnosti prevádzky musí schváliť regionálny úrad verejného zdravotníctva, ľudovo povedané „hygiena“, v opačnom prípade hrozí nemalá pokuta. Nasleduje oznámenie mestu. Súčasťou tohto oznámenia sú aj otváracie hodiny. Všetky prevádzky, ktoré akokoľvek nakladajú s potravinami musia byť nahlásené na potravinovej správe.

Po odsúhlasenej prevádzke, nasleduje hľadanie zamestnancov. Rozhodla som sa v tejto fáze využiť HR agentúru. Pokiaľ HR agentúra nájde zamestnancov na trvalý pracovný pomer, firma zaplatí agentúre poplatok, v tomto prípade 1,5 - 2 násobok platu zamestnanca. Časové rozmedzie v prípade týchto pozícií môže byť 1 mesiac.

Počiatočnú investíciu nezahŕňajú len výdavky na vybavenie kamennej predaje, ale aj výdavky na založenie spoločnosti, hľadanie zamestnancov, poplatok za licenciu a zálohu obchodnému centru.

Tabuľka 12 Odhad počiatkových výdavkov

| Položka                         | v EUR          |
|---------------------------------|----------------|
| <b>Založenie s.r.o.</b>         | 400            |
| <b>Záloha obchodnému centru</b> | 5 400          |
| <b>Poplatok Jeff de Bruges</b>  | 22 500         |
| <b>Poplatok HR agentúre</b>     | 4 500          |
| <b>Vybavenie predajne</b>       | 140 000        |
| <b>Celkom</b>                   | <b>172 800</b> |

Zdroj: vlastné spracovanie

#### 3.6.2.5.2.1 Financovanie

Počiatkové výdaje budú financované z časti vlastnými prostriedkami a z časti dlhodobým bankovým úverom. Máloktoľý začínajúci podnikateľ si vystačí s vlastnými zdrojmi pri otváraní kamennej predajne, a preto hľadá spôsoby, ako získať väčší objem finančných prostriedkov pre svoje podnikanie. Po vlastných úsporách je druhým najčastejším zdrojom financovania bankový úver.

Rozhodla som sa podnikanie začať s vlastným imaním vo výške 100 000 EUR a dlhodobým úverom vo výške 150 000 EUR. Vlastné imanie je tvorené základným kapitálom, výsledkom hospodárenia a v nasledujúcich rokoch výsledkom hospodárenia z minulých rokov. Posledné dve položky pre jednotlivé roky doplním z plánovaných výkazov ziskov a strát.

Nasledujúca tabuľka zobrazuje splátkový kalendár, v prípade že na financovanie by bol použitý úver vo výške 150 000 EUR, s úrokovou mierou 3,82 %<sup>119</sup> na dobu 10 rokov.

<sup>119</sup> NBS (2019) Dlhodobé úrokové sadzby [online]. [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/financne-trhy/urokove-sadzby/dlhodobe-urokove-sadzby>

Tabuľka 13 Splátkový kalendár

| rok | počiatočný stav | anuitná splátka | splátka istiny | splátka úroku | konečný stav |
|-----|-----------------|-----------------|----------------|---------------|--------------|
| 1   | 150 000         | -18 330         | -12 597        | 5 734         | 137 403      |
| 2   | 137 403         | -18 330         | -13 078        | 5 252         | 124 325      |
| 3   | 124 325         | -18 330         | -13 578        | 4 752         | 110 746      |
| 4   | 110 746         | -18 330         | -14 097        | 4 233         | 96 649       |
| 5   | 96 649          | -18 330         | -14 636        | 3 694         | 82 013       |
| 6   | 82 013          | -18 330         | -15 196        | 3 135         | 66 817       |
| 7   | 66 817          | -18 330         | -15 776        | 2 554         | 51 041       |
| 8   | 51 041          | -18 330         | -16 380        | 1 951         | 34 661       |
| 9   | 34 661          | -18 330         | -17 006        | 1 325         | 17 656       |
| 10  | 17 656          | -18 330         | -17 656        | 675           | 0            |

Zdroj: vlastné spracovanie

#### 3.6.2.5.2.2 Ostatné náklady

Medzi ďalšie pravidelne vynakladané náklady patria náklady za personál vrátane zdravotného a sociálneho poistenia.. V neposlednej rade sú to náklady na administratívu, vrátane vedenie účtovníctva, personálne zmluvy, atď.

V tejto časti diplomovej práce som sa zamerala na náklady na personál. Ak predpokladáme, že mesačná hrubá mzda jedného zamestnanca bude 1000 EUR. Nasledujúce tabuľky zobrazujú výpočet odvodov a výpočet daňovej povinnosti zamestnanca. Do výkazu ziskov a strát sa dostávajú osobné náklady a odvody za 3 zamestnancov plus konateľ spoločnosti.

Tabuľka 20 Výpočet odvodov u jedného zamestnanca

| Položka                                | Zamestnanec<br>(v EUR) | Zamestnávateľ<br>(v EUR) |
|----------------------------------------|------------------------|--------------------------|
| <b>Zdravotné poistenie (4 %/ 10 %)</b> | 40                     | 100                      |
| <b>Sociálne poistenie (9,4%/25,2%)</b> | 94                     | 252                      |
| <b>Odvody celkom</b>                   | <b>134</b>             | <b>352</b>               |

zdroj: vlastné spracovanie

Graf 21 Výpočet dane z príjmu

| Položka                                       | Zamestnanec<br>(v EUR) |
|-----------------------------------------------|------------------------|
| <b>Základ dane</b>                            | 866                    |
| <b>Mesačná nezdaniteľná časť základu dane</b> | 319                    |
| <b>Mesačný základ dane pred zdanením</b>      | 546                    |
| Daň z príjmu (19 %)                           | 103                    |

zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 22 Výpočet čistej mzdy u zamestnanca a mzdové náklady zamestnávateľa

| Položka                                | v EUR |
|----------------------------------------|-------|
| <b>Čistá mesačná mzda zamestnanca:</b> | 762   |
| <b>Mzdové náklady zamestnávateľa:</b>  | 1 352 |

zdroj: vlastné spracovanie

Ďalšou položkou sú náklady za administratívnu činnosť, kam spadá účtovníctvo, pracovné zmluvy a podobné činnosti, ktoré, ako som už v predchádzajúcom texte spomínala, budú riešené externe.

Nasledujú náklady za poistenie, ktoré sa hradí jedenkrát ročne. Toto poistenie pokrýva situácie živelných pohrôm, napr. požiar do výšky 60 000 EUR, poistenie zodpovednosti za ujmu do výšky 100 000 EUR, poistenie pre prípad odcudzenia, vandalizmu, elektronických zariadení atď.

Ďalšími položkami sú napríklad poplatky za internet, bankové poplatky, kancelárske potreby, hygienické potreby, a pod., ktoré som sa však pre ich nízky podiel na nákladoch rozhodla zanedbať.

Nasledujúca tabuľka zaznamenáva odhad mesačných (ročných nákladov na prevádzku kamennej predajne. Dá sa predpokladať, že spoločnosť bude platiteľ DPH, a preto sú všetky položky prognózované bez DPH.

Tabuľka 23 Náklady na prevádzku obchodu

| Položka                                                        | Hodnota mesačne (v EUR) | Hodnota ročne (v EUR) |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| <b>Náklady na kamenný obchod (prenájom v obchodnom centre)</b> | 2 597                   | 31 170                |
| <b>Náklady na personál</b>                                     | 5 408                   | 64 896                |
| <b>Náklady za administratívu</b>                               | 500                     | 4 800                 |
| <b>Poistenie</b>                                               |                         | 800                   |
| <b>Celkom</b>                                                  | <b>8 405</b>            | <b>100 866</b>        |

zdroj: vlastné spracovanie

### 3.6.2.5.3 Kamenná predajňa

Výdavky na stavbu a vybavenie predajne závisia od stavu obchodu. Pre nákupné centrum sa môžu náklady na výstavbu a montáž pohybovať od 130 000 do 210 000 EUR.<sup>120</sup> Po podpísaní zmluvy s obchodným centrom franšizant dostane plán centra a priestorov budúceho obchodu. Ten sa posiela spolu s požiadavkami na budúci výzor obchodu materskej spoločnosti. Materská spoločnosť spolupracuje s architektonickou firmou, ktorá zabezpečuje integritu a rovnaký koncept celej franšízovej siete. Vypracovanie plánov je pre každý projekt individuálne. Franšizant volí medzi alternatívami, materská avšak franšizor potvrdzuje konečné špecifiká.<sup>121</sup> Potom nasleduje schválenie obchodným centrom. Pre realizáciu prác je nutné stavebné povolenie. Poslednou fázou je kolaudácia, schválenie hygienou, požiarou ochranou a magistrátom.

Pred spustením prevádzky je nutnosť porozumieť požiadavkám, ktoré sa vzťahujú na predaj a skladovanie potravín. Ministerstvo pôdohospodárstva<sup>122</sup> a Zákon o potravinách – potravinový kódex stanovuje podmienky ako majú vyzeráť priestory prevádzky, sklad, WC, predajne až po predmety, s ktorými sa manipuluje s potravinami.<sup>123</sup> Prevádzku je nutné nahlásiť na živnostenskom úrade, daňovom úrade a mestskej časti. Na ďalšie, pred začatím prevádzkovania obchodu je nutné

<sup>120</sup> Jeff de Bruges. (2014). [online]. [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: <https://www.jeff-de-bruges.com/en/become-franchised/jeff-de-bruges-in-figures>

<sup>121</sup> Jeff de Bruges. (2014). [online]. [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: <http://www.jeffdebruges.co.uk/fr/devenir-franchise/jeff-de-bruges-en-chiffres>

<sup>122</sup> Ministerstva pôdohospodárstva. (2006). č. 28167/2007-O

<sup>123</sup> BÖHM-KLEIN, Karol. (2015) ČO POTREBUJETE PRE OTVORENIE OBCHODU S POTRAVINAMI. Úspešné podnikanie. [online]. [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <http://www.uspesne-podnikanie.sk/co-potrebuje-pre-otvorenie-obchodu-s-potravinami>

schválenie od regionálneho úradu verejného zdravotníctva, a.k.a. „hygieny“, čomu predchádza žiadosť, ktorého súčasťou je sanitačný plán. Zamestnanci musia mať zdravotný preukaz. Za celú dobu prevádzkovania obchodu je nevyhnutné viesť evidenciu záznamov, napr. dezinfekcii, deratizácii, o všetkých dodávateľoch, záznamy o školeniach zamestnancov o hygiene, požiarnej ochrane, atď. Potom prichádza na rad zaregistrovať registračnú pokladňu na daňovom úrade.<sup>124</sup>

V tejto fáze je najdôležitejšie nájsť vhodných partnerov – od stavebnej spoločnosti, dodávateľov materiálu až po účtovnú a personálnu agentúru.

#### 3.6.2.5.3.1 Dlhodobý majetok

Pri tvorbe finančného plánu súvahy som začala od strany aktív. Súčasťou neobežného majetku je dlhodobý hmotný majetok, predovšetkým vybavenie predajne. Ten som vyčíslila v predchádzajúcej časti mojej diplomovej práce. Nábytok a všetko vybavenie vrátane osvetlenia, lúč, rôzne logá a plagáty sa do rozvahy dostávajú v hodnote 48 tis. EUR, nevyhnutná je klimatizácia v hodnote 18 tis. EUR. Rolovacia mreža, ktorá bude slúžiť ako ochrana počas doby zatvorenia je v hodnote 6 000 EUR. V ďalších rokoch sa žiadne ďalšie investície nepredpokladajú, práve naopak. Konkrétne položky dlhodobého majetku a ich hodnoty sú vyčíslené v tabuľke č. 17 v predchádzajúcom texte.

Aby som zistila medziročné zmeny a hodnoty majetku na konci každého roku, musela som vypočítat odpisy.

##### 3.6.2.5.3.1.1 Odpisový plán

Ako zobrazujú nasledovné tabuľky odpisy dlhodobého majetku vychádzajú z predpokladanej doby jeho používania a priebehu opotrebovania majetku. Dobu odpisovania nábytku a vybavenia som stanovila na 7 rokov, podobne ako je to u českej franšízy. Predpokladaná doba životnosti klimatizácie je približne 15 rokov. Odpisovať sa začína počnúc mesiacom zaradenia majetku do používania, v tomto prípade k začiatku prevádzkovania kamennej predajne lineárnou metódou odpisovania.

---

<sup>124</sup> BÖHM-KLEIN, Karol. (2015) *ČO POTREBUJETE PRE OTVORENIE OBCHODU S POTRAVINAMI*. Úspešné podnikanie. [online]. [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <http://www.uspesne-podnikanie.sk/co-potrebujete-pre-otvorenie-obchodu-s-potravinami>

Tabuľka 24 Odpisový plán dlhodobého hmotného majetku

| Dlhodobý hmotný majetok | Predpokladaná doba používania v rokoch | Metóda odpisovania |
|-------------------------|----------------------------------------|--------------------|
| Nábytok a vybavenie     | 7                                      | lineárna           |
| Klimatizácia            | 15                                     | lineárna           |
| Mreža                   | 12                                     | lineárna           |

zdroj: vlastné spracovanie

Spoločnosť vyčleňuje kategóriu drobného dlhodobého majetku v obstarávacej cene rovnej alebo vyššej ako 1000 EUR, ale nepresahujúcej 1700 EUR. Doba odpisovania je stanovená podľa minimálnej doby odpisovania dlhodobého hmotného majetku podľa daňových odpisov od uvedenia do používania.

Tabuľka 25 Odpisový plán drobného dlhodobého majetku

| Drobný dlhodobý hmotný majetok | Predpokladaná doba používania v mesiacoch | Metóda odpisovania |
|--------------------------------|-------------------------------------------|--------------------|
| Počítač                        | 36                                        | lineárna           |
| Kamerový systém, montáž        | 36                                        | lineárna           |
| Registračná kasa               | 36                                        | lineárna           |

zdroj: vlastné spracovanie

#### 3.6.2.5.4 Pracovný kapitál

##### 3.6.2.5.4.1 Zásoby a pohľadávky

S prvotnou objednávkou tovaru, určeného na predaj pomáha novému franšizantovi franšízor. Pri stanovení hodnoty zásob v prvom roku som vychádzala z finančnej analýzy českej franšízy. Vychádzala som zo vzorca priemernej doby obratu zásob a splatnosti krátkodobých pohľadávok. Použila som štandard 360.

Tabuľka 26 Priemerné hodnoty ukazovateľov prevádzkovo nutného kapitálu

| Ukazovateľ                              | Hodnota |
|-----------------------------------------|---------|
| Doba obratu zásob                       | 23      |
| Doba splatnosti krátkodobých pohľadávok | 18      |

zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej závierky pražskej franšízy

##### 3.6.2.5.4.2 Krátkodobý finančný majetok

Položku krátkodobý finančný majetok tvorí bankový účet a pokladňa. Pri odhade krátkodobého finančného majetku som vychádzala z plánu peňažných tokov.

Množstvo peňazí v pokladni je nemenné. Položka bankový účet je rozdiel krátkodobého finančného majetku a množstva peňazí v pokladni.

#### 3.6.2.5.4.3 Krátkodobé záväzky

Pri plánovaní krátkodobých záväzkov som vychádzala, podobne ako pri plánovaní krátkodobých aktív, z hodnôt doby splatnosti krátkodobých záväzkov, ktorú som vypočítala vo finančnej analýze. Priemerné hodnoty krátkodobých záväzkov pražskej franšízy, ktoré som použila pre výpočet položiek v súvahe sú v nasledujúcej tabuľke. Záväzky voči štátu boli menšie ako 0, takže tie som neuvažovala.

*Tabuľka 14 Priemerné hodnoty ukazovateľov prevádzkovo nutného kapitálu*

| Ukazovateľ                                                             | Hodnota |
|------------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>Doba splatnosti krátkodobých záväzkov (z obchodného styku)</b>      | 19      |
| <b>Doba splatnosti krátkodobých záväzkov (spoločníci)</b>              | 27      |
| <b>Doba splatnosti krátkodobých záväzkov (voči zamestnancom)</b>       | 4       |
| <b>Doba splatnosti krátkodobých záväzkov (zo sociálneho poistenia)</b> | 1       |

*zdroj: vlastné spracovanie podľa účtovnej závierky pražskej franšízy*

#### 3.6.2.5.5 Počiatočná súvaha

Pri mimoriadnych udalostiach ako je založenie podniku sa zostavuje tzv. počiatočná súvaha ku dňu vzniku spoločnosti podľa postupov platných v zákone. Súvaha obsahuje splatené vklady, pohľadávky vo výške nesplatených vkladov, základné imanie zapísané do obchodného registra, rezervný fond, zriaďovacie náklady a ďalšie skutočnosti, ktoré súvisia so vznikom spoločnosti. Pri jej tvorbe je potreba brať do úvahy investíciu, ktorá sa musí vynaložiť na vybavenie predajne.

Na začiatok je nutné uhradiť poplatok franšízorovi, zálohu obchodnému centru a poplatky súvisiace so založením s.r.o. Poplatok Jeff de Bruges vo výške 22 500 EUR zahŕňa logo, architektonické práce potrebné pred otvorením predajne a školenie franšízantov. Školenie prebieha na centrále, kde franšízant prichádza do styku s účtovníctvom, legislatívou podnikania a v neposlednom rade s produktami, je mu vysvetlený koncept obchodu atď. Súčasťou je aj jedno týždňové školenie na predajni vo Francúzsku.

Tabuľka 28 Počiatočná súvaha

| AKTÍVA                         |         | PASÍVA                |         |
|--------------------------------|---------|-----------------------|---------|
|                                | 222 500 |                       | 222 500 |
| <b>Dlhodobé aktíva</b>         | 0       | <b>Vlastné imanie</b> | 50 000  |
| <b>Obežné aktíva</b>           | 200 000 | Základné imanie       | 50 000  |
| Bankový účet                   | 200 000 | <b>Závazky</b>        | 150 000 |
| <b>Časové rozlíšenie aktív</b> | 22 500  | Dlhodobý bankový úver | 150 000 |
| <b>Náklady budúcich období</b> | 22 500  | <b>Dodávatelia</b>    | 22 500  |

Zdroj: vlastné spracovanie

#### 3.6.2.5.6 Plánovaná súvaha

Hodnoty dlhodobého majetku, ktorý sa objavuje v nasledujúcej plánovanej súvahe som vzala z plánu investícií v predchádzajúcej podkapitolách.

Položky obežného majetku a krátkodobých záväzkov som vzala z pracovného kapitálu. V plánovanom výkaze ziskov a strát som počítala s rastúcimi tržbami z predaja tovaru, čo sa prejaví aj v zásobách a s tým súvisiacich pohľadávkach z obchodných vzťahov.

Položku krátkodobý finančný majetok tvorí bankový účet a pokladňa. Pri odhade krátkodobého finančného majetku som vychádzala z plánu peňažných tokov. Množstvo peňazí v pokladni je nemenné. Položka bankový účet je rozdiel krátkodobého finančného majetku a množstva peňazí v pokladni.

Pri finančnej analýze českej franšízy som nenarazila na položky časového rozlíšenia aktív alebo pasív, a preto som s nimi nepočítala ani pri zostavovaní súvahy slovenskej franšízy.

Do cudzieho kapitálu patria krátkodobé a dlhodobé záväzky. Dlhodobý záväzok v tomto prípade bude bankový úver, ktorý slúži ako pomoc na zahájenie podnikania, tj. financovanie investičných potrieb ako vybavenie prevádzky, kúpa strojov a zariadení, licencia atď. Ten sa bude postupne znižovať ako ho budem splácať po jednotlivé roky.

Tabuľka 29 Plánovaná súvaha slovenskej franšízy

|                                                          | počiatočná súvaha | 1.rok          | 2.rok          | 3.rok          |
|----------------------------------------------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>AKTÍVA</b>                                            | <b>222 500</b>    | <b>217 368</b> | <b>226 682</b> | <b>239 708</b> |
| Neobežný majetok                                         | 0                 | 65 443         | 55 886         | 46 329         |
| <b>Dlhodobý nehmotný majetok</b>                         | <b>0</b>          | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>Dlhodobý hmotný majetok</b>                           | <b>0</b>          | <b>65 443</b>  | <b>55 886</b>  | <b>46 329</b>  |
| Nábytok, vybavenie                                       |                   | 41 143         | 34 286         | 27 429         |
| Mreža                                                    |                   | 5 500          | 5 000          | 4 500          |
| <b>Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí</b> |                   | <b>16 800</b>  | <b>15 600</b>  | <b>14 400</b>  |
| <b>Klimatizácia</b>                                      |                   | <b>16 800</b>  | <b>15 600</b>  | <b>14 400</b>  |
| Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok                      |                   | 2 000          | 1 000          | 0              |
| Registračná kasa                                         |                   | 667            | 333            | 0              |
| Počítač                                                  |                   | 667            | 333            | 0              |
| Kamerový systém + montáž                                 |                   | 667            | 333            | 0              |
| <b>Obežné aktíva</b>                                     | <b>200 000</b>    | <b>151 925</b> | <b>170 797</b> | <b>193 380</b> |
| <b>Zásoby</b>                                            |                   | <b>13 861</b>  | <b>14 270</b>  | <b>14 701</b>  |
| Krátkodobé pohľadávky                                    |                   | 11 273         | 11 605         | 11 956         |
| Krátkodobý finančný majetok                              | 200 000           | 126 791        | 144 922        | 166 723        |
| Bankový účet                                             | 200 000           | 126 541        | 144 672        | 166 473        |
| Pokladňa                                                 |                   | 250            | 250            | 250            |
| <b>Časové rozlíšenie aktív</b>                           | <b>22 500</b>     |                |                |                |
| <b>PASÍVA</b>                                            | <b>222 500</b>    | <b>217 368</b> | <b>226 682</b> | <b>239 708</b> |
| <b>Vlastné imanie</b>                                    | <b>50 000</b>     | <b>48 979</b>  | <b>70 459</b>  | <b>96 100</b>  |
| Základné imanie                                          | 50 000            | 50 000         | 50 000         | 50 000         |
| <b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie</b>          |                   | <b>-1 021</b>  | <b>21 480</b>  | <b>25 641</b>  |
| <b>Výsledok hospodárenia z minulých rokov</b>            |                   |                | <b>-1 021</b>  | <b>20 459</b>  |
| <b>Závazky</b>                                           | <b>172 500</b>    | <b>168 389</b> | <b>156 223</b> | <b>143 608</b> |
| <b>Dlhodobý bankový úver</b>                             | <b>150 000</b>    | <b>137 403</b> | <b>124 325</b> | <b>110 746</b> |
| <b>Krátkodobé záväzky</b>                                | <b>22 500</b>     | <b>30 986</b>  | <b>31 899</b>  | <b>32 862</b>  |
| Krátkodobé záväzky (z obchodného styku)                  | 22 500            | 11 629         | 11 972         | 12 333         |
| Krátkodobé záväzky (voči spoločníkom)                    |                   | 16 229         | 16 708         | 17 212         |
| Krátkodobé záväzky (voči zamestnancom)                   |                   | 2 267          | 2 334          | 2 405          |
| Krátkodobé záväzky (zo sociálneho poistenia)             |                   | 860            | 885            | 912            |
| <b>Časové rozlíšenie</b>                                 | <b>0</b>          | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |

zdroj: vlastné spracovanie

### 3.6.2.5.7 Plánovaný výkaz ziskov a strát

Pri plánovaní výnosov a nákladov vo výkaze ziskov a strát som vychádzala z predchádzajúcich podkapitol. Tržby som stanovila podľa analýzy trhu.

V plánovanom výkaze zisku a strát budú náklady, s ktorými sa kamenná predajňa bude stretávať každým rokom. Spoločnosť nevlastní žiadne budovy, ale priestory si prenájma. V dôsledku toho vznikajú mesačné náklady na prenájom priestorov predajnej plochy a skladu. Ako som vypočítala v predchádzajúcej časti diplomovej práce, ročná výška prenájmu vrátane energií na kamennú predajňu v obchodnom centre je 31 1170 EUR. Nájomná zmluva sa podpisuje na 5 rokov, následné prebieha jednanie s obchodným centrom o podmienkach pre nasledujúce roky.

Medzi ďalšie náklady na služby som radila dopravu, administratívne práce, vrátane účtovníctva, ktoré sú riešené dodávateľsky a poistenie. Náklady na dopravu predstavujú približne 5 % z celkovej ceny objednaného tovaru, 300 až 400 EUR za jednu objednávku. Počítala som s priemernou hodnotou 350 EUR a 24 objednávkami za rok, ako som vysvetlila v predchádzajúcom odstavci.

V prvom roku som medzi náklady zahrnula aj finančné prostriedky vynaložené za licenciu vo výške 22 500 EUR. Táto nemalá položka výrazne ovplyvnila celkový výsledok hospodárenia.

Vývoj nákladov vynaložených na predaj tovaru a služby v ďalších rokoch som prognózovala podľa medziročného rastu inflácie, podľa z informácií zverejnených na stránkach Slovenskej národnej banky pre najbližšie 3 roky.<sup>125</sup>

Ďalej sem patria osobné náklady a náklady na sociálne zabezpečenie a zdravotné poistenie. Je jasné, že osobné náklady sa budú zvyšovať, ale predpokladám, že sa nebudú zvyšovať takým rýchlym tempom ako budú rásť tržby, aby bolo fungovanie obchodu stále efektívne a zvyšovala sa produktivita práce. Výšku osobných nákladov v prvom roku podnikania som určila podľa predchádzajúcich výpočtov, v prvom roku vo výške 64 896 EUR. V nasledujúcich obdobiach som počítala s medziročným

---

<sup>125</sup> NBS (2019) Dlhodobé úrokové sadzby [online]. [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/financne-trhy/urokove-sadzby/dlhodobe-urokove-sadzby>

rastom rovnakým v hodnotách inflácie, ktorú som vzala z informácií zverejnených na stránkach Slovenskej národnej banky pre najbližšie 3 roky.<sup>126</sup>

Ako som písala už na predchádzajúcich riadkoch, na financovanie podnikania budem sčasti využívať aj bankový úver. Úroky sa prejavia aj vo výkaze zisku a strát.

Jednou z posledných položiek výkazu je daň z príjmu právnických osôb, rátala som s nemennom výškou sadzby dane osôb 21 %.

*Tabuľka 15 Plánovaný výkaz ziskov a strát slovenskej franšízy*

|                                                          | 1.rok         | 2.rok          | 3.rok          |
|----------------------------------------------------------|---------------|----------------|----------------|
| <b>Tržby za predaj tovaru</b>                            | 219 610       | 226 082        | 232 909        |
| <b>Výkonová spotreba</b>                                 | 140 443       | 117 805        | 117 893        |
| <b>Náklady vynaložené na predaj tovaru</b>               | 72 773        | 72 278         | 72 000         |
| Spotreba materiálu a energie                             | 0             | 0              | 0              |
| Služby                                                   | 36 500        | 14 357         | 14 723         |
| Prenájom v obchodnom centre                              | 31 170        | 31 170         | 31 170         |
| <b>Pridaná hodnota</b>                                   | <b>79 166</b> | <b>108 277</b> | <b>115 015</b> |
| <b>Osobné náklady</b>                                    | 64 896        | 66 550         | 68 249         |
| Mzdové náklady                                           | 48 000        | 49 223         | 50 480         |
| Náklady na sociálne zabezpečenie a zdravotné poistenie   | 16 896        | 17 327         | 17 769         |
| Dane a poplatky                                          | 0             | 0              | 0              |
| Odpisy dlhodobého majetku                                | 9 557         | 9 557          | 9 557          |
| Ostatné prevádzkové výnosy                               | 0             | 0              | 0              |
| Ostatné prevádzkové náklady                              | 0             | 0              | 0              |
| <b>Prevádzkový výsledok hospodárenia</b>                 | <b>4 713</b>  | <b>32 170</b>  | <b>37 209</b>  |
| Nákladové úroky                                          | 5 734         | 5 252          | 4 752          |
| Ostatné finančné výnosy                                  | 0             | 0              | 0              |
| Ostatné finančné náklady                                 | 0             | 0              | 0              |
| <b>Finančný výsledok hospodárenia</b>                    | <b>-5 734</b> | <b>-5 252</b>  | <b>-4 752</b>  |
| <b>Výsledok hospodárenia za bežnú činnosť pred daňou</b> | <b>-1021</b>  | <b>26 918</b>  | <b>32 457</b>  |
| Daň z príjmu                                             | -214          | 5 653          | 6 816          |
| <b>Výsledok hospodárenia účtovné obdobie po dani</b>     | <b>-806</b>   | <b>21 265</b>  | <b>25 641</b>  |
| <b>Daň z príjmu</b>                                      | <b>0</b>      | <b>5 438</b>   | <b>6 816</b>   |
| <b>Výsledok hospodárenia účtovné obdobie po dani</b>     | <b>-1 021</b> | <b>21 480</b>  | <b>25 641</b>  |

*zdroj: vlastné spracovanie*

<sup>126</sup> NBS (2019) Dlhodobé úrokové sadzby [online]. [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/financne-trhy/urokove-sadzby/dlhodobe-urokove-sadzby>

### 3.6.2.5.8 Cash flow

Výkaz peňažných tokov som zostavila nepriamou metódou. Vychádzala som z výsledku hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením. U prevádzkovej činnosti som brala do úvahy nepeňažné operácie– odpisy dlhodobého majetku a zmeny pracovného kapitálu. Čo sa investičnej činnosti týka, žiadne investície v prognózovanom období nie sú v pláne, odčítam len investície v prvom roku podnikania. Peňažný tok z finančnej činnosti sa rovná 0. Konečný stav peňažných prostriedkov v jednotlivých rokoch som doplnila do súvahy.

Sumu, ktorá mi vyšla v pláne peňažných tokov na konci účtovného obdobia, som doplnila do položky rozvahy Krátkodobý finančný majetok.

Tabuľka 31 Plánovaný cash flow slovenskej franšízy

|                                                              | počiatok       | 1.rok          | 2.rok          | 3.rok          |
|--------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Začiatkový stav peňažných prostriedkov</b>                |                | 200 000        | 126 791        | 14 4922        |
| <b>Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením</b> |                | <b>-1 021</b>  | <b>26 918</b>  | <b>32 457</b>  |
| <b>Peňažné toky z prevádzkovej činnosti</b>                  |                |                |                |                |
| Nepeňažné operácie:                                          |                | 15 291         | 14 809         | 14 309         |
| - odpisy dlhodobého majetku                                  |                | 9 557          | 9 557          | 9 557          |
| - vyúčtované nákladové úroky                                 |                | 5 734          | 5 252          | 4 752          |
| Zmeny pracovného kapitálu:                                   |                | 5 851          | -5 266         | -6 634         |
| - zmena stavu pohľadávok                                     |                | 11 273         | 332            | 350            |
| - zmena stavu časového rozlíšenia aktív                      |                | -22 500        |                |                |
| - zmena stavu tovaru                                         |                | 13 861         | 409            | 431            |
| - zmena stavu krátkodobých záväzkov                          |                | 8 486          | 913            | 963            |
| - zaplatená daň z príjmu                                     |                | 0              | 5 438          | 6 816          |
| <b>Čistý peňažný tok z prevádzkovej činnosti</b>             |                | <b>21 142</b>  | <b>9 543</b>   | <b>7 675</b>   |
| <b>Peňažné toky z investičnej činnosti:</b>                  |                |                |                |                |
| - Výdavky spojené s obstaraním dlhodobého majetku            |                | 75 000         | 0              | 0              |
| <b>Čistý peňažný tok z investičnej činnosti</b>              |                | <b>-75 000</b> | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>Peňažné toky z finančnej činnosti:</b>                    |                |                |                |                |
| - vklad vlastného kapitálu na začiatku                       | 50 000         |                |                |                |
| - dlhodobý bankový úver                                      | 150 000        | -12 597        | -13 078        | -13 578        |
| - úroky                                                      |                | 5 734          | 5 252          | 4 752          |
| <b>Čistý peňažný tok z finančnej činnosti</b>                | <b>200 000</b> | <b>-18 330</b> | <b>-18 330</b> | <b>-18 330</b> |
| <b>Konečný stav peňažných prostriedkov</b>                   | <b>200 000</b> | <b>126 791</b> | <b>144 922</b> | <b>166 723</b> |

zdroj: vlastné spracovanie

## Záver

Vďaka franšízingu začínajúci podnikateľ získa know-how, podporu a poradenstvo pri vedení firmy, obchodnú značku. Na podnikanie dohliada Európska franšízová federácia, ktorá sa stará o bezproblémové fungovanie franšízového podnikania a hájenie záujmov členov.

Súčasným trendom je expanzia franšízových konceptov, rast na medzinárodnej úrovni a multi-unit franšízing, čo nie je vylúčené ani v prípade úspešného vývoja slovenskej franšízy, ktorú popisujem v mojej diplomovej práci.

Situácia na Slovensku je priaznivá, krajina je v rámci makroekonomických výsledkov na popredných miestach, a takisto sa predpokladá pozitívny budúci vývoj pre najbližšie roky.

Trh s čokoládou zaznamenáva v súčasnosti na slovenskom trhu 2 % rast a v roku 2018 dosahuje 242 mil. EUR, predaný objem v retaile je na úrovni 21 tisíc ton čokolády. Výhodou je, že rastú priemerné ceny čokolády a spotrebitelia preferujú kvalitu nad kvantitou, čo znamená, že sa darí luxusnému tovaru. Dôležitosť a povedomie o kvalite sa postupne uchytilo, na trh sa začína dostávať viac zahraničných značiek.

Franšízing na Slovensku nemá hrubé korene, a dá sa povedať, že sa tu objavil až po zmene politického režimu. Aktuálne prevládajú slovenské franšízy nad zahraničnými, a to hlavne v gastronómii. Predaje z franšízového businessu pokrývajú len 2,3 % všetkých služieb a retailových predajov na slovenskom trhu. Štandardne predaje prostredníctvom franšízingu dosahujú 30 až 40 % pre krajiny Európskej Únie, v čom vidím veľký potenciál.

U spotrebiteľov pretrváva dopyt po retailových obchodoch v hlavných lokalitách. Obchodné centrá sa stali miestom, kde ľudia nechodia len nakupovať, ale aj miestom, kde sa poskytujú služby, trávi voľný čas a stretávajú sa priatelia, čo som brala do úvahy pri rozhodovaní o umiestnení franšízovej predajne.

V tretej kapitole som sa venovala konkrétnej franšízovej sieti, Jeff de Bruges. Francúzska značka predáva luxusnú čokoládu vyrobenú vo Francúzsku a Belgicku.. Za konkurenčnú výhodu pokladám vysokú kvalitu a dizajnové obaly. Firma sleduje

trendy, každú sezónu obmieňa sortiment, vyrába z prírodných ingrediencií a produkcia sa radí medzi fair trade. Výnosnosť investície na úrovni okolo 10-20% je nadštandardná a aj napriek bariéram vstupu vo forme poplatkov za licenciu ide o atraktívnu investíciu.

Posledná kapitola pokračuje analýzou rovnakého konceptu pôsobiaceho v Českej republike. Vybrala som si franšizingový koncept, ktorý je založený na rodinnom podnikaní a ktorý pôsobí na nadnárodnej úrovni. Vychádzala som hlavne z verejne dostupných účtovných výkazov podniku. Pri finančnej analýze pražskej franšízy bola pre mňa veľmi prínosná aj pomoc konateľov, ktorí mi umožnili konzultovať výsledky a pomohli mi so zostavením plánu pre slovenskú franšízu, predovšetkým s vyčíslením prvotných výdavkov na kamennú predajňu. Konatelia taktiež prejavili záujem, o závery mojej práce, čo ma ešte viac motivovalo k splneniu cieľa z úvodu diplomovej práce.

Z analýzy finančného zdravia vyplýva, že aj napriek negatívnemu hospodárskemu výsledku v prvých dvoch rokoch podnikania sa firme darí, rastie výnosnosť aktív ako aj výnosnosť kapitálu. Schopnosť podniku splácať svoje záväzky sa zvyšuje, snaží sa udržiavať nízku hodnotu zásob.

V závere poslednej kapitoly som sa dopracovala k otvoreniu franšízy Jeff de Bruges na Slovensku. Rozhodla som sa, že franšíza bude umiestnená na východe Slovenska v Košiciach, čo som zdôvodnila v texte práce.

Pred vyčíslením hodnôt jednotlivých položiek v súvahe som vypočítala počiatočné výdaje na kamenný obchod a priemerné ročné náklady na prevádzku v obchodnom centre. Na základe týchto údajov som zostavila počiatočnú súvahu, plánovanú súvahu, plánovaný výkaz ziskov a strát a na záver plánovaný cash flow.

Navrhovanou stratégiou do budúcnosti je internetový obchod alebo spustenie vernostného programu. Slabou stránkou je závislosť na medzinárodnom kalendári. Výkyvom sa dá predísť vhodným plánovaním zásob a plánom práce personálu. Medzi hrozby patria obchodné reťazce, ktoré predávajú čokoládu lacnejšie. Podľa výskumu trhu však spotrebitelia začínajú preferovať kvalitu nad kvantitou.

Na základe zostavenia finančného plánu som dospela k názoru, že otvorenie franšízy Jeff de Bruges na Slovensku je aj napriek prekážkam, ktoré na trhu existujú,

ako napríklad jeho veľkosť, vysoká byrokracia alebo bariéry vo forme vyšších počiatočných investícií do predajne a za licenciu, dobrý nápad. Slovenská franšíza by podľa výpočtov už druhý rok dosahovala kladný výsledok hospodárenia a bude schopná splácať dlhodobý úver na počiatočné investície.

Odporúčam zostavený business plán brať ako „živý“ dokument, ktorý by sa mal obmieňať a upravovať podľa súčasných podmienok. Priebežne kontrolovať benchmarky, zistiť, či sa podnikanie k nim priblížilo a ktoré sledované veci, ak také boli, úspešné neboli a prečo.

Franšízing je vhodná forma podnikania pre ľudí, ktorí majú chuť pracovať na vlastnom podnikaní pod krídlami ostrieľaného partnera. Kombinácia lokálneho podnikateľa so znalosťami trhu, chuťou pracovať a podporou skúsenejšieho franšízora umožňuje vstúpiť do podnikania s výrazne nižším rizikom.

# Zdroje

## *Knihy a online*

BAKOŠ, Tomáš. *Slovenská ekonomika už dlhodobo zažíva dobré časy. Dosiahla svoj vrchol a čaká ju spomalenie?* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://finweb.hnonline.sk/tema-tyzdna/1727630-slovenska-ekonomika-uz-dlhodobozaziva-dobre-casy-dosiahla-svoj-vrchol-a-caka-ju-spomalenie>

BALÁČOVÁ, Marie. (2018) *Retail Market Snapshot: First quarter*. Cushman and Wakefield [online]. [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <http://www.cushmanwakefield.cz/en-gb/research-and-insight/slovakia/slovakia-retail-snapshot>

BON-BON. (2014). ). [online]. [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: <http://www.bon-bon.cz/>

BÖHM-KLEIN, Karol. (2015) *ČO POTREBUJETE PRE OTVORENIE OBCHODU S POTRAVINAMI*. Úspešné podnikanie. [online]. [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <http://www.uspesne-podnikanie.sk/co-potrebuujete-pre-otvorenie-obchodu-s-potravinami>

ČTK (2016) *Sklizeno, Náš Grunt a MY FOOD jsou nově jedna firma*. Vitalia.cz [online]. [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <https://www.vitalia.cz/clanky/sklizeno-nas-grunt-a-my-food-jsou-nove-jedna-firma/>

DRAKES, Gordon a Tim RICKARD. (2017) *New Code of Ethics for Franchising – but how much is new?*. International Law Office [online]. [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://www.internationallawoffice.com/Newsletters/Franchising/United-Kingdom/Fieldfisher-LLP/New-Code-of-Ethics-for-Franchising-but-how-much-is-new>

European Franchise Federation (2012) *The European Code of Ethics for Franchising and its national Extensions and Interpretations* [online]. [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <http://www.eff-franchise.com/Data/Code%20of%20Ethics.pdf>

Euromonitor. (2018). *Chocolate Confectionery in the Czech Republic*. [online]. [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <http://www.portal.euromonitor.com.zdroje.vse.cz:2467/portal/statisticsevolution/index>

Euromonitor. (2018). *Chocolate Confectionery in the Slovakia*. [online]. [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <http://www.portal.euromonitor.com.zdroje.vse.cz:2048/portal/statisticsevolution/index>

*Franchisové poplatky – za co ve franchisingu zaplatíte a co za to dostanete*. (2018) Ipodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele [online]. [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Franchising/franchisove-poplatky-za-co-ve-franchisingu-zaplatite-a-co-za-to-dostanete.html>

FRANCHISING.sk: nápady na vlastnú firmu (2018) [online]. [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://franchising.sk>

FRANK J., Cavaliere a Swerdlow MARLEEN ROOSTH. (1988) *THE PROS AND CONS OF FRANCHISING: TWO VIEWS*. Business Forum. [online]. [cit. 2018-11-25]. ISSN

0733-2408. Dostupné z:

<http://web.b.ebscohost.com.zdroje.vse.cz:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=83022c5b-a430-4da5-9eea-ab5c6545dab4%40pdc-v-sessmgr03>

GEETA, Sundaramoorthy. (1998) *The pros and cons of franchising*. Business News New Jersey. ISSN 1087-0229. Dostupné z:

<http://web.b.ebscohost.com.zdroje.vse.cz:2048/ehost/detail/detail?vid=4&sid=211fab21-598a-4cfd-a5b4-9efdf8673120%40pdc-v-sessmgr01&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=714607&db=bwh>

Jadviščák, Daniel. (2011) *Ukazatelé likvidity*. [online]. [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>

Jeff de Bruges. (2014). [online]. [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: <https://www.jeff-de-bruges.com>

KAREN E., Klein. (2012) [online]. [cit. 2018-11-28]. *The Pros and Cons of a Franchise*. BusinessWeek Online. Dostupné z:

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2002-06-17/the-pros-and-cons-of-a-franchise>

Kovandovi s.r.o. (2013). [online]. [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: <http://www.kovandovi.cz>

Kremský, Peter. (2012). *Veľkí hráči diktujú nákupným centráam*. [online]. [cit. 2018-11-28]. reality.etrend.sk. Dostupné z: <https://reality.etrend.sk/komercne-nehnutelnosti/velki-hraci-diktuju-nakupnym-centram.html>

Krizan, F., Bilková, K., Kita, P., & Sivicek, T. (2016). *TRANSFORMATION OF RETAILING IN POST-COMMUNIST SLOVAKIA IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION*. [online]. [cit. 2018-11-28]. E+M Ekonomie a Management, Dostupné z: <http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.15240/tul/001/2016-1-011>

LAFONTAINE, Francine. (1999) *Myths and strengths of franchising*. Financial Times. London The Financial Times Limited, 10. ISSN 03071766. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/248830634?accountid=17203>

*Licenčná zmluva podľa Obchodného zákonníka*. (2013) PROJUSTICE: VEDECKO-ODBORNÝ RECENZOVANÝ ČASOPIS PRE PRÁVO A SPRAVODLIVOSŤ [online]. 2.9.2013 [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <https://www.projustice.sk/obchodne-pravo/licencna-zmluva-podla-obchodneho-zakonnika>

MAŘÍK, Miloš. (2018) *Metody oceňování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-38-5.

*Methodology for the Top 100 Global Franchises Ranking*. (2017) Franchise Direct [online]. [cit. 2018-11-30]. Dostupné z:

<https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/methodologyforthetop100globalfranchisesranking/158/768/>

Mesto Košice. (2018). [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://www.kosice.sk>

NBS (2019) Dlhodobé úrokové sadzby [online]. [cit. 2019-05-20]. Dostupné z:

<https://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/financne-trhy/urokove-sadzby/dlhodobе-urokove-sadzby>

- NBS (2019) Strednedobá predikcia 2019 [online]. [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <http://www.nbs.sk/sk/publikacie/strednodoba-predikcia/strednodoba-predikcia-2019>
- OECD. (2018). Slovak Republic - Economic forecast summary. OECD: Better Policies for Better Life [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/economy/slovak-republic-economic-forecast-summary.htm>
- OECD. (2018). *Final consumption expenditure of households*. [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=SNA\\_TABLE5](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=SNA_TABLE5)
- OECD. (2018). *Slovak republic: How's life?. OECD Better Life Index* [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/slovak-republic/>
- Patterson Craig (2018) *Chocolatier Jeff De Bruges Ramps Up Canadian Expansion*. [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://www.retail-insider.com/retail-insider/2018/4/chocolatier-jeff-de-bruges-sweetens-up-on-canadian-expansion>
- Piško, Michal. (2014). *Podnikanie na Slovensku* [online]. [cit. 2019-05-25]. Slovak Professionals Abroad Program. Dostupné z: <https://spap.leaf.sk/podnikanie-na-slovensku/>
- QUAIN Sampson. (2018) *Outlet Vs. Retail*. Chron. [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/outlet-vs-retail-24386.html>
- ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. (2009) *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 3. Praha: C.H. Beck, ISBN 978-80-7400-174-1.
- Retail and offices dominate commercial real estate market in Slovakia*. (2018) Sme.sk [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://spectator.sme.sk/c/20887038/retail-and-offices-dominate-commercial-real-estate-market-in-slovakia.html>
- Rozhovor s "čokoládovým" e-shopem Chocolissimo.cz* (2018) [online]. [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: <https://kvalitnihovor.cz/rozhovory/obchod-s-cokoladou-chocolissimo/>
- Slovakia Households Disposable Income*. (2018) Trading Economics [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/slovakia/disposable-personal-income>
- Slovenská franchisingová asociácia. (2018) [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://sfa.sk>
- SÚCHÝ, Daniel. (2017) *Rebríček: Najväčšie nákupné centrá na Slovensku*. Sme.sk [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://reality.etrend.sk/komerčne-nehnutelnosti/rebricek-najvacsie-nakupne-centra-na-slovensku.html>
- ŠÉTAFFY, Jozef. (2014) *Legislatívna úprava franchisingového podnikania na Slovensku: Je poskytovanie franchisingu na Slovensku nelegálne podnikanie?*. Podnikajte.sk [online]. [cit. 2018-11-26]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/1227/category/franchisingove-podnikanie/article/legislativa-franchisingoveho-podnikania.xhtml>
- SOLÍKOVÁ, Veronika. (2018) *Živnosť alebo s.r.o. v roku 2018? Spočítajte si to v kalkulačke!* Podnikajte.sk [online]. [cit. 2019-05-26]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/pravne-formy/zivnost-sro-2018-kalkulacka>

TASR (2018) *Správa o Slovensku 2019: ekonomicky sa nám darí, pokrok ale stagnuje* [online]. 2019-02-27 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.etrend.sk/ekonomika/sprava-o-slovensku-2019-ekonomicky-sa-nam-dari-pokrok-ale-stagnuje.html>

US Department of Commerce.(2018) *FRANCHISING INDUSTRY: A Reference for U.S. Exporters*. Dostupné z: [https://www.franchise.org/sites/default/files/USCS\\_Franchising\\_Resource\\_Guide\\_2018.pdf](https://www.franchise.org/sites/default/files/USCS_Franchising_Resource_Guide_2018.pdf)

*Základné podmienky založenia spoločnosti*. (2019) [online]. eseročka.sk [cit. 2019-09-25]. Dostupné z: <https://www.eseročka.sk/index.php/zalozeniespolocnosti>

*ZalozenieSROpostup.sk - návod na založenie firmy krok po kroku (2019)* [online]. Zalozeniesr.postup.sk [cit. 2019-09-25]. Dostupné z: <http://www.zalozeniesropostup.sk/>

### ***Zákony a normy***

Zákon č. 513/1991 Z. z. Obchodný zákonník

Ministerstvo pôdohospodárstva. (2006). *Potravinový kódex* č. 28167/2007-OL

# **Zoznam obrázkov, grafov a tabuliek**

## ***Zoznam obrázkov***

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Obrázok 1 Master- franšízing  | 10 |
| Obrázok 2 Klasický franšízing | 10 |
| Obrázok 3 Vývoj franšízingu   | 19 |

## ***Zoznam grafov***

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Graf 1 Disponibilný príjem Slovákov                                 | 25 |
| Graf 2 Výdavky Slovákov                                             | 27 |
| Graf 3 Tržby za predaj čokolády na Slovensku                        | 28 |
| Graf 4 Franšízové koncepty pôsobiace na Slovensku                   | 31 |
| Graf 5 Zastúpenie domácich a zahraničných franšízových konceptov    | 32 |
| Graf 6 Vývoj jednotlivých položiek čistého pracovného kapitálu      | 44 |
| Graf 7 Vývoj úrovne jednotlivých druhov likvidity                   | 45 |
| Graf 8 ROA a Graf 9 Rentabilita vlastného kapitálu                  | 46 |
| Graf 10 Vývoj tržieb za predaj tovaru                               | 47 |
| Graf 11 Vývoj nákladov vynaložených na predaj tovaru                | 48 |
| Graf 12 Vývoj jednotlivých zložiek výsledku hospodárenia            | 48 |
| Graf 13 Vývoj štruktúry aktív                                       | 49 |
| Graf 14 Vývoj štruktúry vlastného imania                            | 50 |
| Graf 15 Vývoj štruktúry cudzieho kapitálu                           | 51 |
| Graf 16 Majetok                                                     | 52 |
| Graf 17 Zdroje krytia                                               | 52 |
| Graf 18 Pasíva                                                      | 53 |
| Graf 19 Vývoj štruktúry jednotlivých položiek krátkodobých záväzkov | 54 |

## ***Zoznam tabuliek***

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabuľka 1 Rebríček svetových najlepších franšíz                                 | 19 |
| Tabuľka 2 Minimálna mzda na Slovensku                                           | 26 |
| Tabuľka 3 Priemerná mzda Slovákov                                               | 26 |
| Tabuľka 4 Výdavky Slovákov                                                      | 27 |
| Tabuľka 5 Najväčšie obchodné centrá na Slovensku                                | 38 |
| Tabuľka 6 Výška prenájmu v obchodných centrách                                  | 39 |
| Tabuľka 7 Prevádzkovo nutný pracovný kapitál                                    | 50 |
| Tabuľka 8 Aktíva                                                                | 51 |
| Tabuľka 9 Pasíva                                                                | 51 |
| Tabuľka 10 Pasíva                                                               | 51 |
| Tabuľka 11 Vývoj štruktúry jednotlivých položiek krátkodobých záväzkov          | 51 |
| Tabuľka 12 Konkurenčná sila a prognóza tržného podielu                          | 51 |
| Tabuľka 13 Tržný podiel pražskej franšízy v prvých troch rokoch podnikania      | 51 |
| Tabuľka 14 Prognóza tržieb slovenskej franšízy v prvých troch rokoch podnikania | 51 |
| Tabuľka 15 Najväčšie obchodné centrá v Košiciach                                | 67 |
| Tabuľka 16 Tabuľka 2 Prenájom v obchodnom centre                                | 69 |
| Tabuľka 17 Vybavenie predajne                                                   | 70 |
| Tabuľka 18 Odhad počiatočných výdavkov                                          | 71 |
| Tabuľka 19 Splátkový kalendár                                                   | 72 |
| Tabuľka 20 Výpočet odvodov u jedného zamestnanca                                | 72 |
| Tabuľka 21 Výpočet dane z príjmu                                                | 72 |
| Tabuľka 22 Výpočet čistej mzdy                                                  | 72 |
| Tabuľka 23 Náklady na prevádzku obchodu                                         | 72 |
| Tabuľka 24 Odpisový plán dlhodobého hmotného majetku                            | 72 |

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabuľka 26 Odpisový plán drobného dlhodobého majetku                   | 72 |
| Tabuľka 27 Priemerné hodnoty ukazovateľov prevádzkovo nutného kapitálu | 77 |
| Tabuľka 28 Počiatočná súvaha                                           | 72 |
| Tabuľka 29 Plánovaná súvaha slovenskej franšízy                        | 72 |
| Tabuľka 30 Plánovaný výkaz ziskov a strát slovenskej franšízy          | 81 |
| Tabuľka 31 Plánovaný cash flow slovenskej franšízy                     | 82 |

### ***Zoznam príloh***

Príloha 1 Súvaha českej franšízy v prvých troch rokoch

Príloha 2 Výkaz ziskov a strát českej franšízy v prvých troch rokoch

# Prílohy

## *Príloha 1 Súvaha českej franšízy v prvých troch rokoch*

|                                                   | 2016        | 2017        | 2018        |
|---------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>AKTÍVA</b>                                     | <b>5177</b> | <b>5272</b> | <b>5326</b> |
| Neobežný majetok                                  | 3534        | 3546        | 3342        |
| Dlhodobý nehmotný majetok                         | 37          | 16          | 0           |
| Zriaďovacie výdavky                               | 0           | 0           | 0           |
| Software                                          | 37          | 16          | 0           |
| Oceniteľné práva                                  | 0           | 0           | 0           |
| Dlhodobý hmotný majetok                           | 3497        | 3530        | 3342        |
| Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí | 3400        | 3400        | 3226        |
| Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok               | 97          | 130         | 116         |
| Obežný majetok                                    | 1627        | 1707        | 1962        |
| Zásoby                                            | 719         | 630         | 778         |
| Krátkodobé pohľadávky                             | 594         | 567         | 563         |
| Krátkodobý finančný majetok                       | 314         | 510         | 621         |
| Časové rozlíšenie aktív                           | 16          | 19          | 22          |
| <b>PASÍVA</b>                                     | <b>5177</b> | <b>5272</b> | <b>5326</b> |
| Vlastné imanie                                    | 1164        | 1980        | 2894        |
| Kapitálové fondy                                  | 2988        | 2988        | 2988        |
| Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie          | -1824       | 816         | 914         |
| Neuhradená stráta z minulého roku                 | 0           | -1824       | -1008       |
| Závazky                                           | 3970        | 3251        | 2394        |
| Dlhodobé záväzky (bankové úvery dlhodobé)         | 2081        | 1500        | 965         |
| Krátkodobé záväzky                                | 1889        | 1751        | 1429        |
| Krátkodobé záväzky (z obchodného styku)           | 565         | 570         | 647         |
| Krátkodobé záväzky (spoločníci)                   | 1014        | 937         | 512         |
| Krátkodobé záväzky (voči zamestnancom)            | 104         | 114         | 130         |
| Krátkodobé záväzky (zo sociálneho poistenia)      | 45          | 42          | 45          |
| Závazky voči štátu                                | 90          | 88          | 95          |
| Iné záväzky                                       | 71          | 0           | 0           |
| Časové rozlíšenie                                 | 43          | 41          | 38          |

zdroj: justice.cz

*Príloha 2 Výkaz ziskov a strát českej franšízy v prvých troch rokoch*

|                                                        | 2015  | 2016  | 2017   |
|--------------------------------------------------------|-------|-------|--------|
| Tržby za predaj tovaru                                 | 11236 | 10671 | 11 730 |
| Výkonová spotreba                                      | 10228 | 7679  | 8266   |
| Náklady vynaložené na predaj tovaru                    | 5986  | 5 299 | 5 615  |
| Spotreba materiálu a energie                           | 182   | 104   | 143    |
| Služby                                                 | 4060  | 2 276 | 2 508  |
| Pridaná hodnota                                        | 1008  | 2992  | 3464   |
| Osobné náklady                                         | 2528  | 2049  | 2 146  |
| Mzdové náklady                                         | 1959  | 1623  | 1 692  |
| Náklady na sociálne zabezpečenie a zdravotné poistenie | 565   | 387   | 396    |
| sociálne náklady                                       | 4     | 39    | 58     |
| Dane a poplatky                                        | 8     |       |        |
| Odpisy dlhodobého majetku                              | 27    | 21    | 222    |
| Ostatné prevádzkové výnosy                             | 1     | 1     | 5      |
| Ostatné prevádzkové náklady                            | 34    | 29    | 27     |
| Prevádzkový výsledok hospodárenia                      | -1588 | 894   | 1 074  |
| Nákladové úroky                                        | 98    | 66    | 45     |
| Ostatné finančné výnosy                                | 51    | 164   | 216    |
| Ostatné finančné náklady                               | 189   | 176   | 331    |
| Finančný výsledok hospodárenia                         | -236  | -78   | -160   |
| Výsledok hospodárenia za bežnú činnosť                 | -1824 | 816   | 914    |

zdroj: justice.cz