

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

**Ekonomická fakulta**

Katedra řízení

---

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

# **Diplomová práce**

## **Výhody a nevýhody podnikání v systému Franchising**

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autor diplomové práce:

Vendula Bečanová

---

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Vendula BEČANOVÁ**  
Osobní číslo: **E10707**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Výhody a nevýhody podnikání v systému Franchising**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### **Cíl práce**

Posouzení kladů a záporů, omezení a možností podnikání v systému Franchising v konkrétním podniku.

#### **Metodika práce**

1. Studium odborné literatury
2. Analýza a zhodnocení zkoumaného podniku
3. Zhodnocení a doporučení
4. Závěr

#### **Rámcová osnova**

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl a metodika práce, 4. Vlastní práce, 5. Zhodnocení, 6. Doporučení, 7. Závěr, 8. Použitá literatura, 9. Přílohy

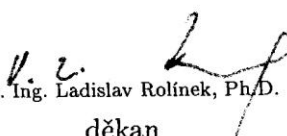
Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Rozsah pracovní zprávy: 70 - 90 str.  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:


- LOEBL, Z., LUKAJOVÁ, D.: Franchising: úspěch bez čekání. Praha: Grada Publishing, 1994, ISBN: 80-7169-050-3  
TURNEROVÁ, L.: Odborný průvodce franšízinkem. Praha: Nakladatelství Hlaveš, 2002, ISBN: 80-238-5712 -6  
BARROW, C.: Základy drobného podnikání. Praha: Grada Publishing, 1995 ISBN: 80-7169-232-8  
ŠTENSOVÁ, A.: Franchising: parterstvo prinášající úspěch. Bratislava: Ekonóm, 2006, ISBN: 80-225-2247-3  
ŘEZNÍČKOVÁ, M.: Franchising: podnikání pod cizím jménem. Praha: C. H. Beck, 1999, ISBN: 80-7179-257-8

Vedoucí diplomové práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 21. března 2011  
Termín odevzdání diplomové práce: 29. dubna 2012

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (26)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Výhody a nevýhody podnikání v systému Franchising vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v plném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Ratiboři 29. 4. 2012

---

Bc. Vendula Bečanová

## **Poděkování**

Děkuji Ing. Dagmar Bednářové, Csc. za poskytované konzultace, cenné rady a metodické vedení při zpracování diplomové práce.

Dále děkuji panu X a metodikům spolupracující společnosti A za možnost sepsání této diplomové práce a poskytování důležitých informací.

V neposlední řadě děkuji členům rodiny za podporu, kterou mi poskytli v průběhu celého studia.

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>LITERÁRNÍ PŘEHLED .....</b>	<b>5</b>
2.1	Co je to franchising? .....	5
2.2	Výhody a nevýhody franchisingu .....	13
2.3	Historie franchisingu .....	16
2.4	Současný vývoj franchisingu v Evropě.....	18
2.5	Franchising v ČR .....	18
2.6	Franchisové svazy .....	20
2.6.1	Evropská franchisingová federace .....	21
2.6.2	Česká asociace franchisingu .....	21
2.7	Podnikání formou franchisingu.....	22
2.7.1	Výběr příjemců franchisy.....	24
2.7.2	Uzavření franchisingové smlouvy .....	27
2.7.3	Franchisingový balík a manuál .....	28
<b>3</b>	<b>CÍL A METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>32</b>
3.1	Cíl diplomové práce .....	32
3.2	Etapy vypracování práce.....	32
3.3	Použité metody.....	34
3.4	Zdroje informací .....	34
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ PRÁCE .....</b>	<b>35</b>
4.1	Charakteristika franchisora .....	35
4.2	Charakteristika franchisanta.....	36
4.3	Jednotný design a ochranné známky.....	36
4.4	Reprezentace značky a ochrana zájmu účastníků .....	37
4.5	Předmět franchisové spolupráce .....	38
4.5.1	Práva a povinnosti nájemce – franchisanta pana X.....	38
4.5.2	Práva a povinnosti poskytovatele franchisy – franchisora; společnost A	39
4.6	Výběrové řízení.....	39

4.6.1	Předmět pronájmu .....	40
4.6.2	Požadavky na nájemce .....	40
4.6.3	Vlastní průběh výběrového řízení .....	41
4.7	Převzetí čerpací stanice .....	41
4.7.1	Průběh přebírání čerpací stanice .....	42
4.7.2	„Předmět“ převzetí .....	43
4.8	Manuál .....	44
4.9	Odborné znalosti a zaškolování .....	46
4.10	Výběr zaměstnanců .....	47
4.11	Prodej na čerpací stanici .....	49
4.11.1	Zprostředkovaný prodej pohonných hmot .....	49
4.11.2	Odvod tržby.....	51
4.11.3	Prodej zboží a poskytování služeb jménem a na účet nájemce.....	51
4.12	Řešení reklamací.....	56
4.13	Kontroly čerpací stanice .....	57
4.14	Zajišťovací prostředky .....	60
4.15	Poplatky, pokuty, sankce .....	60
4.16	Hospodaření nájemce.....	61
4.16.1	Fakturace nájmu společností A .....	61
4.16.2	Fakturace provize nájemce X.....	63
4.16.3	Hospodaření v průměrném měsíci .....	63
4.17	Ukončení spolupráce.....	66
4.18	SWOT analýza .....	66
<b>5</b>	<b>VÝHODY A NEVÝHODY .....</b>	<b>71</b>
<b>6</b>	<b>DOPORUČENÍ.....</b>	<b>78</b>
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>80</b>
<b>8</b>	<b>SUMMARY.....</b>	<b>83</b>
<b>9</b>	<b>POUŽITÉ ZDROJE.....</b>	<b>84</b>
<b>10</b>	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>91</b>

# 1 Úvod

Pro úspěšně fungující firmy je často důležité rozšířit se a získat tak nové zákazníky a obchodní partnery. Avšak takové rozšíření vyžaduje značné finanční prostředky a následně i značné organizační zatížení společnosti. Je třeba získat velké množství vhodných zaměstnanců, zajistit obchodní zástupce, vybavení, sortiment, a vůbec zajistit celý chod rozšířené jednotky. Právě pro takové firmy je vhodné zvážit možnost poskytování franchisové licence. Firma tím přenesla velkou část finančního i organizačního zatížení na tzv. franchisanta, jehož podnikání dále pouze kontroluje. Takto vytvořená spolupráce je pak při vhodně stanovených podmínkách výhodou pro obě strany. Při realizaci úspěšného rozšíření formou franchisy často nezůstává pouze u jedné franchisové provozovny, ale postupně vzniká celá jejich síť.

Po celém světě je zaznamenán rychle rostoucí trend podnikání formou franchisingu. Franchising umožňuje, jak již bylo zmíněno, výhodnou spolupráci jak pro poskytovatele franchisy - franchisora, který poskytnutím franchisingové licence rozšiřuje oblast působení své firmy a povědomí o ní, tak i pro nájemce franchisy - franchisanta, který díky této spolupráci může využít výhod již zavedené a úspěšné koncepce podnikání.

Franchisové podnikání je využíváno hlavně u malého a středního podnikání. Umožňuje začínajícím podnikatelům určité snížení rizika podnikání, relativně vysokou rentabilitu vloženého kapitálu a možnost zahájení podnikání pod koncepcí, jejíž fungování je ověřeno, a značkou, která je často již zákazníkům známa. Ač je podnikání pod vedením franchisora do značné míry omezující a je spojeno s určitými poplatky, franchisorovi se ve velké většině případů finančně vyplácí. Podnikání pod franchisorem neznamena jistotu úspěchu, ale určitým způsobem snižuje riziko neúspěchu.

Franchisingové sítě dosahují celosvětových rozměrů a jejich rozmach je stále na vzestupu. Existují již tisíce franchisových značek. Jen v České republice je jich zaznamenáno již přes 250. Forma franchisingu se dá aplikovat v podstatě na jakoukoli oblast podnikání. Vzdávající oblíbenost franchisy je dána i tím, že je historicky



prokázáno, že nájemci franchisových licencí jsou podnikatelsky úspěšnější než majitelé samostatně založených podniků. Franchising proto láká čím dál tím vyšší počet zájemců o podnikání touto formou. Avšak je třeba si uvědomit, že tato spolupráce nepřináší pouze výhody, ale je spjata s velkým množstvím podmínek, omezení a poplatků.

Ve práci je poukázáno na výhody a nevýhody, se kterými se může konkrétní franchisant při svém podnikání pod vedením franchisora setkat.

## **2 Literární přehled**

### **2.1 Co je to franchising?**

#### **Franchising**

Franchising, v češtině také psáno jako franšízink, je v dnešní době rychle se rozvíjející formou spolupráce, která umožňuje nájemci franchisy (franchisantovi) vystupovat na trhu pod jménem již zavedené a známé firmy – poskytovatele franchisy (franchisora), ale zároveň je mu ponechána určitá samostatnost.

Franchising je metoda prodeje zboží a služeb. Sám termín „franchising“ je velmi široce užívaný. Stručně řečeno se tento termín používá k vyjádření toho, čemu se dříve říkalo licenční smlouva (Mendelsohn, Acheson, 1994).

Turnerová (2001) ve své publikaci popsala franchising následovně: Franchising představuje metodu obchodního podnikání, odbytový a distribuční systém, který můžeme bezesporu označit za cestu, která umožní slabším stát se silnými, konkurenceschopnými a zajistí jim majícími stejné tržní výhody, jako mají vysoce integrované firmy. Ve srovnání s vysoce integrovanými firmami je franchising vyhledáván subjekty i jednotlivci toužícími po samostatnosti, schopnými a ochotnými přijímat riziko, které je při dodržení potřebných podmínek menší, než je v běžném podnikání obvyklé.

Navenek provozní jednotka často vypadá jako filiálka poskytovatele franchisy, což je např. díky známému a oblíbenému jménu (Coca-Cola, McDonalds's, Hertz, BENETTON) pro poskytovatele výhodné. Na druhé straně franchisová smlouva je spojena s přísným sledováním plnění všech dohodnutých podmínek a postupů (Zadrazilová, Khelerová, 1995).

## Franchising – definice

Jednotná definice franchisingu v současné době neexistuje. Je to dáno tím, že existují různé formy podnikání v tomto systému a také tím, že jednotlivé země neupravují legislativu franchisingu stejně.

Pro příklad je zde uvedena definice podle Lamminga a Bessanta (1996). Ti franchising popsali jako podnikání, kdy jsou koupena exkluzivní práva na prodej výrobků nebo služeb pod určitým obchodním jménem na určitém území. Poskytovatel franšizy dodává produkty nebo učí poskytovat služby nového nájemce, který je potom prodává. Ten platí poskytovateli franšizy poplatky nebo tantiémy z tržeb.

Za jednu z nejpropracovanějších a u nás nejčastěji uváděných definic franchisingu lze považovat definici Evropské franchisingové federace, která je uvedena v Evropském kodexu etiky franchisingu. Tato definice je používána i Českou asociací franchisingu:

Franchising je systém prodeje zboží, služeb nebo technologií, který se týká úzké a trvalé spolupráce mezi právně a finančně odlišnými i nezávislými podniky, poskytovatelem franchisingu a jeho individuálními franchisanty. Podstata tohoto systému spočívá v tom, že dodavatel franchisingu poskytuje svým jednotlivým franchisantům právo a zároveň je zavazuje k povinnosti provozování činnosti v souladu s jeho koncepcí. V rámci a na dobu platnosti vyhotovené písemné franchisové smlouvy a na oplátku za bezprostřední nebo zprostředkované finanční odměny má individuální franchisant právo využívat obchodní název poskytovatele franchisingu, jeho ochranné značky zboží nebo značky služby, know-how, metody provozování hospodářské činnosti, technické znalosti, systém postupu a jiných práv intelektuálního nebo průmyslového vlastnictví, a také využívat stálou obchodní a hospodářskou pomoc ze strany poskytovatele franchisingu.

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

- "utajené" znamená, že know-how, jako celek nebo v přesném složení navzájem spojených elementů není obecně známé nebo snadno dostupné; nelze však tento termín chápat příliš úzce, tedy tím způsobem, že každá jednotlivá součást know-how má být zcela neznámá nebo by ji nemělo být možné získat jiným způsobem než pouze díky hospodářské činnosti provozované franchisorem;
- "podstatné" znamená, že know-how zahrnuje informace, které jsou nosné pro prodej zboží nebo poskytování služeb konečným uživatelům, a zejména pro prezentaci zboží, jeho přetváření v souvislosti s poskytováním služeb, pro metody obsluhy klientů a pro administrativu a správu financí. Know-how musí být užitečné pro franchisanta tak, aby mu k datu uzavření smlouvy vytvořilo možnost zvýšit jeho konkurenceschopnost, zejména zlepšením jeho efektivity a usnadněním vstupu na nový trh.
- "identifikované" znamená, že know-how musí být popsán dostatečně vyčerpávajícím způsobem, aby bylo možné zjistit zda splňuje kritéria důvěrnosti a podstatnosti; popis know-how může být umístěn ve franchisové smlouvě, v odlišném dokumentu nebo zapsán jakýmkoliv jiným přijatelným způsobem.

## **Základní pojmy franchisingu**

**Franchisor** - vlastník know-how, ochranné známky a franchisového balíku daného systému.

**Franchisant** - právnická nebo fyzická osoba, která podniká na základě prověřeného podnikatelského konceptu v rámci franchisového systému. Franchisant podniká na vlastní pěst a nese riziko spojené s podnikáním ([www.franchisinginfo.cz](http://www.franchisinginfo.cz)).

**Franchisa** - licence (právo) opravňující franchisanta k provozování odbytové koncepce franchisora vlastním jménem na vlastní účet.

**Franchisová smlouva** - dlouhodobá smlouva upravující základní vztahy mezi franchisorem a franchisantem.

**Franchisový balík** - souhrn práv, znalostí a dalších plnění poskytovaných franchisorem umožňující provozovat franchisu.

**Franchisové poplatky** - platby, které platí franchisant franchisorovi za licenci a služby.

**Franchisová síť** - obchodní a organizační propojení franchisora a všech jeho franchisantů koordinované a podporované prostřednictvím franchisové centrály ([www.czech-franchise.cz](http://www.czech-franchise.cz)).

**Master – franchising** – tvoří se tak, že franchisová centrála v jedné zemi poskytuje povolení franchisingovému příjemci v jiné zemi, který se stává master příjemcem a je současně centrálou pro vymezené území. Na tomto území přebírá všechna typická práva a povinnosti franchisingového poskytovatele, tj na vlastní náklady a riziko rozšiřuje franchisingovou koncepci (Hesková a kol. 2005).

**Master - franchisa** - franchisová licence pro území cizího státu (zpravidla pro celé území).

**Master– franchisor** - vlastník franchisového konceptu udělující franchisu do zahraničí.

**Master - franchisant** - tuzemský držitel franchisové licence udělované zahraničním franchisorem.

**Master – franchisová smlouva** - (master - hlavní) smlouva upravující základní vztahy mezi master-franchisorem a master-franchisantem opravňující master-franchisanta uzavírat jako franchisor franchisové smlouvy s dalšími franchisanty ([www.czech-franchise.cz](http://www.czech-franchise.cz)).

## **Charakteristické znaky franchisingu**

Franchising jako systém podnikání samozřejmě vykazuje určité společné znaky. Na těchto charakteristických znacích se v různé formulaci avšak stejném významu shodly autorky Řezníčková (1999) a Hesková a kol. (2005). Hesková a kol. (2005) uvádí mezi nejdůležitější charakteristické znaky franchisingu následující:

- Ve franchisingové řetězci je každý člen, poskytovatel i příjemce samostatným právním subjektem. Podniká pod svým vlastním jménem a na vlastní účet. Do svého podnikání vkládá svůj kapitál, vlastní iniciativu a sám nese riziko

za své podnikání. Podnikatelská samostatnost a iniciativa příjemce je částečně ohraničena celkovou koncepcí poskytovatele.

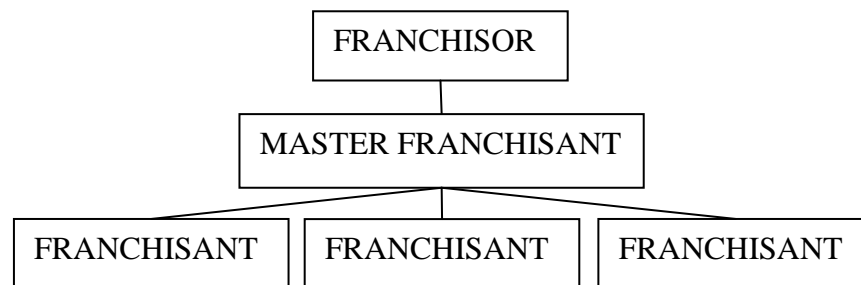
- Poskytovatel franchisingu zpravidla postupuje příjemci svá práva na výrobu a prodej produktu, používání obchodního jména, značky (grafické, slovní a jiné ztvárnění značky), výrobní technologie (receptury, postupy), obchodní a technické zkušenosti, zkušenosti s vedením podniku, pracovního týmu, formy nákupu a prodeje, marketingové strategie.
- Celý franchisingový řetězec se prezentuje na trhu pod společným jménem a značkou. Jednotným vnějším a vnitřním vybavením a úpravou – standardizovaným zařízením, jednotným použitím barev na fasádách budov a uvnitř objektu, jednotným oblečením personálu, typizovaným sortimentem zboží a služeb, úrovni cen – vytváří společnou image, kterou se prosazuje u svých zákazníků a odlišuje od ostatních konkurenčních subjektů na trhu.
- Poskytovatel franchisingu podporuje příjemce při vstupu do řetězce, před otevřením svého provozu i během celého období trvání smlouvy. Školí a připravuje příjemce i jeho personál, poskytuje mu konzultace, výsledky výzkumu a vývoje, podporu při marketingové komunikaci atd.
- Příjemce franchisingu získává právo, ale má i povinnost, vykonávat svoji činnost v souladu s programem poskytovatele. Poskytovatel si proto vyhrazuje určité právo kontroly vůči příjemci, který je povinen předložit příslušné informace o dosahovaných výsledcích (obrat, náklady, kvalita, sortiment aj.).
- Mezi další důležité znaky franchisingu patří spolupráce na základě smlouvy. Franchising zpravidla předpokládá dlouhodobé, několikaleté obchodní spojení, což závisí na druhu činnosti a rozsahu poskytnutých práv.
- Za franchisingovou koncepcí platí příjemce dohodnutou úhradu poskytovateli. Může obsahovat několik druhů poplatků:
  - jednorázový poplatek za vstup do franchisingového řetězce;
  - pravidelné poplatky za využívání poskytnuté koncepce;
  - poplatky za některé další dohodnuté činnosti a služby.

## Druhy franchisingu

Podle Řezníčkové (1999) je možné franchising dělit z několika hledisek:

- **podle předmětu franchisingu**
  - *Výrobní nebo průmyslový franchising*, který je zaměřen na výrobu výrobků.
  - *Odbytový nebo distribuční franchising*, který je zaměřen na prodej výrobků.
  - *Franchising služeb* (někdy také servisní franchising), jehož předmětem je poskytování služeb.
- **podle osoby franchisanta**
  - *Franchising mezi fyzickými osobami.*
  - *Franchising mezi právníckými osobami.*
  - *Franchising smíšený.*
- **vertikální členění**
  - *Jednostupňový franchising*, tj. franchisor poskytuje franchising pouze franchisantům na stejné úrovni.
  - *Vícestupňový franchising*, kde existuje více úrovní franchisantů.
- **podle vztahu ke třetím osobám**
  - *Master franchising*, ve kterém franchisor poskytuje franchisantovi právo poskytovat franchising dalším franchisantům (subfranchising). Franchisant se tak stává quazi franchisorem, když s poněkud omezenými oprávněními, v přesně smluvně vymezené oblasti (viz schéma).

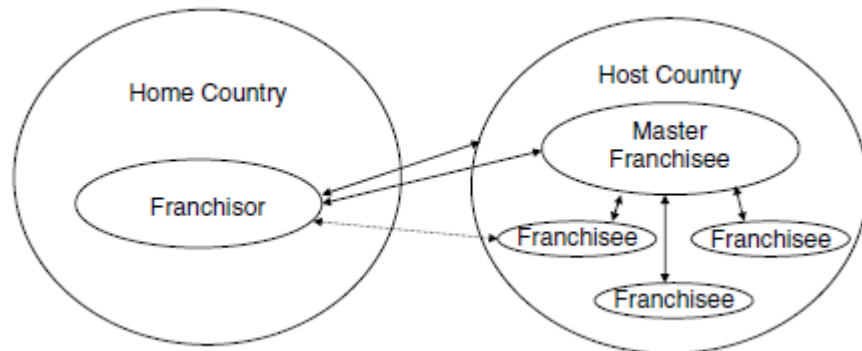
Obrázek 1: *Master franchisa*



Zdroj: Řezníčková, 1999

Master franchising funguje hlavně na úrovni mezinárodní. Tedy v „domácí zemi“ je franchisor, který poskytuje master franchisu do „zahraniční země“, která zde má na starosti franchisanty. I. Alon (2010) to zobrazuje následovně:

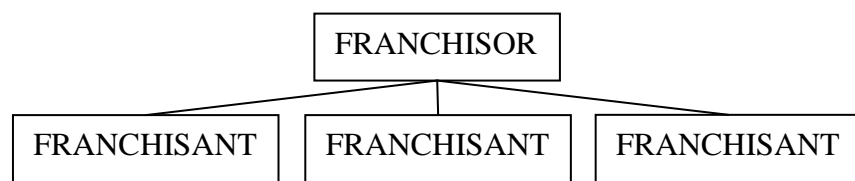
**Obrázek 2: Globální spotřebitelské trhy**



Zdroj: *Franchising Globally, 2010*

- *Jednoduchý franchising*, ve kterém má franchisant zakázanou jakoukoliv činnost, která by mohla vést k prozrazení důležitých informací a údajů týkajících se franchisového systému třetím osobám. Franchisant tedy není oprávněn provádět master-franchising (viz schéma).

**Obrázek 3: Jednoduchý franchising**



Zdroj: *Řezníčková, 1999*

- **podle teritoriálního hlediska**

- *Národní franchising*, který se uskutečňuje mezi franchisorem a franchisantem z téhož státu.
- *Mezinárodní franchising*, který je poskytován do jiného státu.



- **podle výlučnosti (exkluzivity) výrobků**

- *Minifranchising*, který se používá u exkluzivních výrobků (určených pro malý okruh spotřebitelů) od exkluzivních firem. Franchisor poskytuje právo prodeje exkluzivních výrobků na předem určeném území, speciální franchisový sortiment, reklamní materiál, vstupní kapitálový vklad, dodržování předepsaných cen, zařízení prodejen pro optimální nabídku exkluzivních firem.
- *Franchising týkající se běžného sortimentu výrobků*.

Hesková a kol. (2005) dále rozvádí členění:

- franchisingu odbytového (distribučního) na:
  - Výrobce se stává poskytovatelem franchisingu maloobchodníkovi, který prodává jeho produkty. Jeho cílem je především zabezpečit odbyt.
  - Poskytovatel není výrobce, nevyrábí produkty, ale soustřeďuje produkty a sestavuje kolekci produktů, které potom prodává prostřednictvím příjemců (maloobchodníků).
- franchisingu služeb na:
  - Služby vyžadující velké investiční prostředky, kam zařazujeme franchising hotelový, restaurační, pronájem aut a zařízení.
  - Služby materiálního charakteru vyžadující nižší investiční prostředky, jako jsou opravy, úpravy materiálu, údržba domů, zahrad, kosmetické a kadeřnické služby, služby ochrany a ostrahy objektů.
  - Služby charakteru osobního, vzdělávacího nebo zdravotnického – seznamovací agentury, vzdělávací instituce, poradenské služby, salony krásy.

Podle Turnerové (2001) je možné od výše zmíněných základních typologií franchis rozeznávat ještě smíšené typy franchis. Jako příklady jsou zde uvedeny:

- *Shop in shops*, tedy menší oddělení se zvláštním sortimentem ve velkých obchodních firmách.

- *Investiční franchisy*, kde samotný franchisant disponuje většími finančními prostředky než někteří franchisoři.
- *Několikanásobné franchisy*, kdy je franchisantům v rámci jednoho systému poskytnuto více franchis, takže tito mohou otevřít více prodejních míst pod stejným jménem a značkou.
- „*pluri-franchisy*“, kdy se jeden franchisant stává partnerem více franchisingových společností.
- *Exkluzivní franchisy*, kde je franchisantovi uděleno právo otevřít podle přesně odsouhlaseného plánu v určité oblasti větší počet prodejních míst.

## 2.2 Výhody a nevýhody franchisingu

Rozvoj franchisingu v mnohých zemích světa dokazuje, že přednosti franchisingu jsou větší než jeho nevýhody. Mnohé řetězce jsou už desetiletí úspěšná nejen ve vlastní zemi původu, ale mají tisíce svých příjemců po celém světě (Hesková, 2005).

### Výhody pro franchisora

Hesková (2005) mezi hlavní výhody franchisingu pro franchisora uvádí:

- rychlý rozvoj řetězce podle vlastních představ;
- relativně nižší nároky na vlastní kapitál;
- menší riziko podnikání;
- průnik na nové trhy prostřednictvím příjemce;
- jistější, rychlejší tok produktů;
- méně personálních problémů.

Tyto výhody uvádí též ve své publikaci Řezníčková (1999) a rozšiřuje je o další, kterými jsou:

- získání příjmů pro vývoj know-how a jednotlivých franchisových prvků;

- rychlé uplatnění jedné myšlenky s malými náklady;
- jednotná prezentace a propagace navenek;
- zvýšení výrobní síly a posílení image firmy.

## **Výhody pro franchisanta**

I pro franchisanta přináší spolupráce se „zaběhnutou firmou“ na trhu mnoho výhod. Tyto výhody jsou jasně patrné ve srovnání se samostatným nově zakládaným podnikem. Turnerová (2001) za takové výhody označuje tyto:

- sen o samostatnosti;
- převzetí systémové formule úspěchu;
- význam image;
- zapracování a průběžné semináře;
- pilotní provoz;
- logistická podpora centrály;
- podíl na reklamě, podpoře prodeje a práce s veřejností, prováděné franchisorem;
- snížené riziko franchisanta;
- příslušnost k „rodině systému“.

Mezi další výhody řadí Řezníčková (1999):

- vytvořený, vyzkoušený a chráněný sortiment, pomoc při sestavování sortimentové skladby, vyloučení problémů se zásobováním;
- pomoc při cenové regulaci;
- vyšší obrátové, nákupní a výdajové výhody;
- podíl na výsledcích průzkumu trhu, který rozhoduje o uchycení nového výrobku a/nebo služby a/nebo technologie na trhu;
- podíl na akcích franchisora, mezi které patří např. veletrhy a různé reklamní kampaně, podíl na popularitě jeho obchodního jména, ochranné známky a goodwill;
- ulehčení ve vedení podniku prostřednictvím daňové, poradenské, účetní a úvěrové služby od franchisora;
- zvýšená kreditní schopnost;

- franchisant (i když zůstává samostatným podnikatelem) je více motivovaný.

## **Nevýhody pro franchisora**

Už to, že franchising je formou spolupráce, znamená potřebu kompromisů, jelikož vztah mezi franchisorem a franchisantem není vztahem nadřazeného a podřazeného. Avšak koncept i podmínky sjednané ve smlouvách se jen těžko mění i kvůli ostatním členům franchisového řetězce.

Jako nevýhody poskytovatele franchisingu (franchisora) řadí Hesková (2005) následující:

- riziko neúspěchu příjemce;
- výchova budoucího konkurenta v příjemci;
- riziko prozrazení tajemství poskytovatele.

Řezníčková (1999) dále zařadila mezi nevýhody pro franchisora:

- nižší míru kontroly;
- neustálý „boj“ proti tlakům franchisanta, který se snaží prosadit i prodej jiných výrobků a/nebo služeb a/nebo technologií, než jaké mu poskytuje franchisor;
- nekompromisní a striktní dodržování pravidel podnikání stanovených ve franchisové smlouvě;
- nedodržování požadovaného standardu franchisantem může ohrozit pověst a stabilitu celé franchisové sítě.

## **Nevýhody pro franchisanta**

V publikaci Heskové (2005) mezi nevýhodami pro příjemce (franchisanta) je možné nalézt:

- omezení samostatnosti;
- podřízení se kontrole centrály;
- závislost na poskytovateli;
- povinnost odvádět poplatky;

Řezníčková (1999) rozšiřuje výše uvedené nevýhody ještě o:

- franchisant je povinen vykonávat pouze tu činnost, která je stanovena ve franchisové smlouvě, a také dodržovat všechna pravidla podnikání stanovená franchisovou smlouvou;
- předkupní právo franchisora na prodejnu zařazenou do franchisové sítě;
- povinnost odebírat výroby a/nebo služby a/nebo technologie, které jsou stanoveny ve franchisové smlouvě;
- dělení zisku;
- jednotný image a pověst firmy (v případě špatného povědomí o firmě).

## 2.3 Historie franchisingu

### Pojem Franchising

Z hlediska původu slovo *franchise* pochází už z období středověku. Ve Francii se používalo v souvislosti s privilegii, které král uděloval významným osobnostem, dával jim právo vyrábět nebo obchodovat s určenými výrobky na vymezeném území. Obsah pojmu *franchise* se dále rozvíjel ve smyslu poskytování a využívání určitých výsad v diplomacii, osvobození od cla a daní při prodeji výrobků a jiných omezení (Štensová, 2006).

Ačkoli je výše zmíněno, že původ slova pochází z Francie, podle České asociace franchisingu pojem „franchisa“ (jako označení formy podnikání) a „franchising“ (jako označení podnikatelské činnosti pomocí tohoto systému) pochází z amerického hospodářského slovníku. V 19. století se pod franchisingem rozumělo komerční využití práv třetí osoby. Tím se pojem přiblížil tomu, co pod franchisou rozumíme dnes.

V českém, ani slovenském jazyce není používání těchto výrazů oficiálně nijak upraveno.

## Počátky franchisingu

Za první uživatele franchisingu je považována firma Singer Sewing Machine Company, která se již v letech 1860 – 1863 zabývala průmyslovým a odbytovým systémem šicích strojů značky Singer. Její systém byl založen na prodejní síti nezávislých prodejců, kteří ve svých prodejnách prodávali náhradní díly a prováděli opravy šicích strojů (Řezníčková, 1999).

První velký rozmach souvisí s rostoucí masovou výrobou v této zemi na počátku 20. století, která následně vyvolala také potřebu masové distribuce. Již v roce 1899 firma Coca-Cola poskytovala franchise licence na stáčení svého hnědého nápoje. Po roce 1913 začal Henry Ford v USA masově vyrábět finančně dostupné automobily, slavný „model T“. Tím spustil první vlnu franchisingu. Nové možnosti cestování a dopravy zboží postupně vyvolaly vznik sítí prodejen aut, čerpacích stanic, opraváren, drugstorů a motelů. A ty se rychle začaly rozšiřovat - právě na základě franchisingového partnerství ([www.ifranchising.cz](http://www.ifranchising.cz)).

Ke značnému rozšíření franchisingu dochází po 2. světové válce především v USA. Rovněž Západní Evropa v této době reaguje na změněné podmínky konkurence ve výrobě a odbytu, na rychlé změny na trhu, na růst nároků a pružnost a kvalitu služeb. Tyto další faktory pak přispívají k uplatňování franchisingových prvků v podnikání (Řezníčková, 1999).

Po „ropné“ recesi v sedmdesátých letech minulého století pomohl franchising vyřešit potíže mnoha individuálním vlastníkům malých i středních podniků a stal se populární metodou podnikání – nejen v USA. Rozšířil se z USA, kde je stále nejvíce zastoupen, do všech zemí světa; V Evropě je dnes nejvíce využíván v Německu, Francii a Velké Británii (Tamchyna, 2005).

Další vývoj franchisingu vedoucí k dnešnímu stavu spočíval v jeho rozšíření o služby a předávání zkušeností a obchodních postupů. Proto dnes může podnikatel, který si franchisu pořídí, očekávat obchodní koncepci na klíč, která mu umožní úspěšné uplatnění na trhu (Česká asociace franchisingu, 2008).

## 2.4 Současný vývoj franchisingu v Evropě

Systém podnikání formou franchisingu je po celém světě stále na vzestupu. Dokazuje to i následující přehled zveřejněný v letošním roce Evropskou franchisingovou federací.

**Tabulka 1: Ekonomická váha v číslech pro EU-17 členských států**

Země	# značky/ systémy	# značky	# značky	Δ růstu za 2 roky	% domácích značek
17 států EU	2007	2008	2009	2009/2007	2009
AT – Rakousko	390	411	435	11,50%	55%
BE – Belgie	200	2240	320	60,00%	60%
CZ - Česká rep.	131	137	150	14,50%	50%
DK – Dánsko	180	185	188	4,40%	82%
FI – Finsko	220	255	265	20,40%	75%
FR – Francie	1137	1229	1369	20,40%	89%
DE – Německo	910	950	960	5,50%	80%
EL – Řecko	544	560	563	3,50%	70%
HU – Maďarsko	320	350	341	6,60%	70%
IT – Itálie	847	852	869	2,60%	96%
NL – Nizozemsko	676	669	679	0,40%	85%
PT – Portugalsko	501	521	524	4,60%	55%
PL – Polsko	383	480	565	47,50%	73%
SL – Slovensko	103	106	107	3,90%	48%
ES – Španělsko	850	875	919	8,10%	81%
SE – Švédsko	350	400	550	57,10%	67%
UK - Velká Británie	809	835	842	4,10%	89%
<b>Celkem</b>	<b>9102</b>	<b>9687</b>	<b>10176</b>	<b>16,20%</b>	

Zdroj: [eff-franchise.com](http://eff-franchise.com)

## 2.5 Franchising v ČR

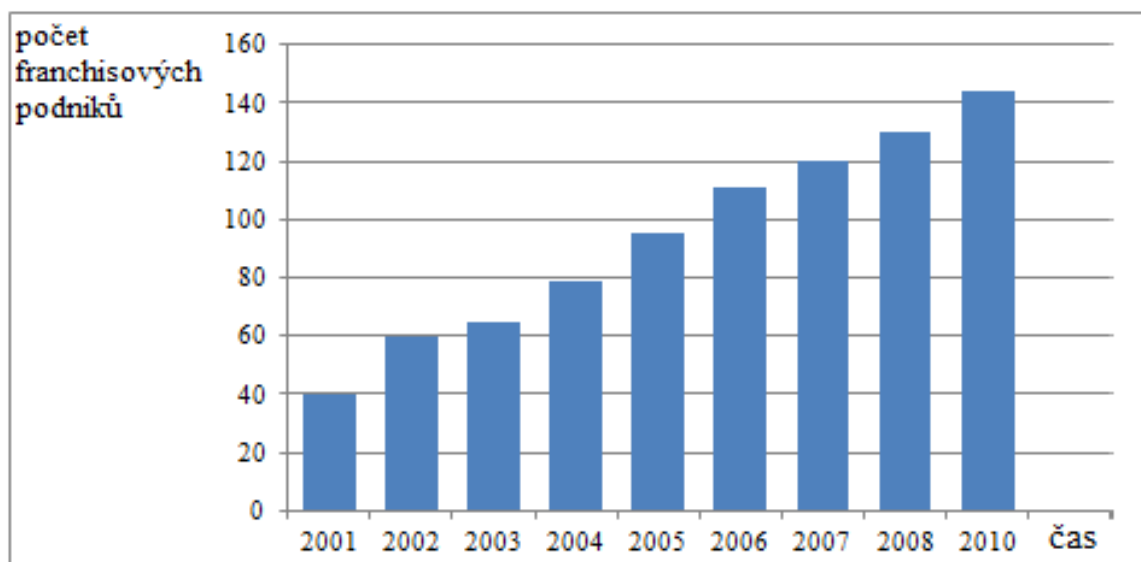
Franchising jako metoda podnikání není v České republice tak rozšířen jako v zahraničí. Počátek rozvoje franchisingu v naší zemi se datuje do roku 1991, kdy do ČR začaly vstupovat první zahraniční franchisové systémy ([www.stavebnidotace.cz](http://www.stavebnidotace.cz)).

U nás ještě donedávna bránila většímu rozšíření franšízingu malá znalost jeho fungování, a tím pádem i malá důvěra podnikatelů v tento způsob podnikání. Dnes je situace už mnohem lepší. Brzdou rozvoje franšízingu nadále zůstává malá ochota bank nabídnout zajímavému a rostoucímu segmentu podnikatelů specializovaný úvěr, jak je to obvyklé v zahraničí (Ekonom – finance, listopad 2011).

Důležitým mezníkem pro rozvoj franchisingu v České republice bylo založení České asociace franchisingu (ČAF, [www.czech-franchise.cz](http://www.czech-franchise.cz)) v roce 1993. Asociace si klade za cíl podporovat rozvoj stávajících franchisových systémů a vytvářet příznivější podmínky pro rozvoj tohoto způsobu podnikání ([www.franchisinginfo.cz](http://www.franchisinginfo.cz)).

Podle České asociace franchisingu (2008) vývoj na trhu v posledních letech ukazuje, že se bude tento způsob podnikání čím dál tím více prosazovat a uplatňovat i v českém podnikatelském a tržním prostředí. Zvýšený zájem především zahraničních franchisových poskytovatelů o vstup na český trh podporuje několik významných faktorů a změn, které budou rychlejší rozvoj franchisingu v České republice i v budoucnu ovlivňovat.

**Graf 1: Vývoj a potenciál rozvoje franchisingu v České republice**

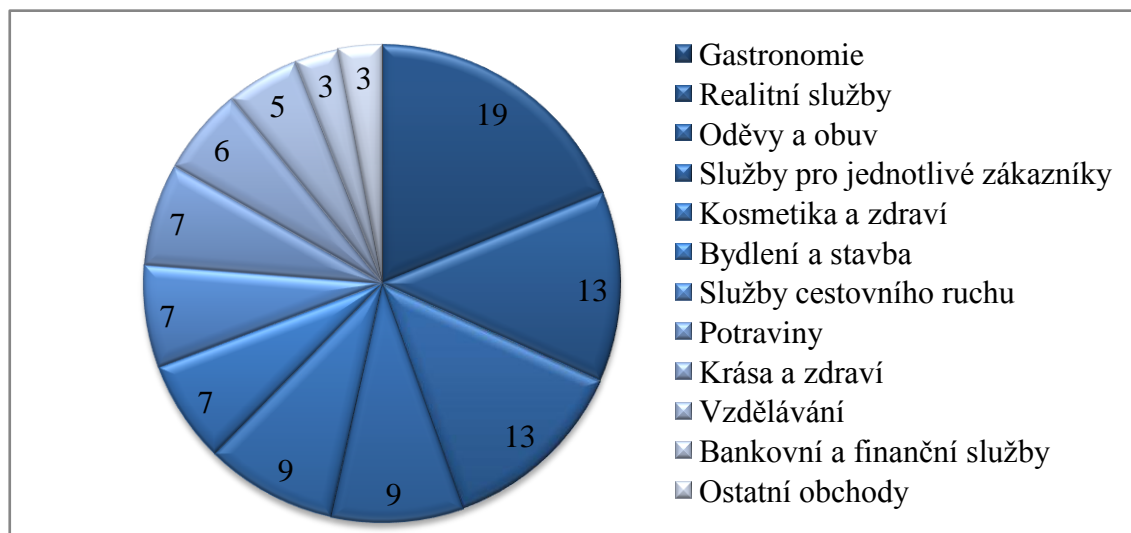


Zdroj: ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU, *Franchising v České republice 2008*



Jak uvedl Tamchyna (2011), poradce pro franchising a ředitel Českého institutu pro franchising, ve svém článku pro týdeník Ekonom, podle odhadů Českého institutu pro franchising (ČIFRA) dnes v Česku podniká přibližně 250 franšizových značek, převážně zahraničních, v mnoha oborech. Vedle již fungujících najdeme i ty zatím ještě málo známé.

**Graf 2: Zastoupení franchisových systémů v Česku (údaje v % za rok 2010)**



*Zdroj: FranchisingINFO.cz*

Jaroslav Tamchyna také ve svém článku zmínil, že úspěšnost zahraničních franšizových značek inspiruje stále více domácích firem a podnikatelů, kteří se pokoušejí samy vybudovat vlastní franchisingový systém. Láká je možnost snazší a rychlejší expanze financované z kapes franšizových partnerů – členů sítě.

## 2.6 Franchisové svazy

Jak uvádí Řezníčková (1999), za účelem prosazování, podpory a rozvoje franchisového podnikání vznikly franchisové svazy. Franchisové svazy představují dobrovolné sdružení franchisorů a franchisových podnikatelů na národní úrovni. Franchisové svazy pořádají také kurzy a semináře určené pro laickou a odbornou veřejnost s cílem prohloubit znalosti o franchisingu jako způsobu podnikání.

Řezníčková (1999) dále uvádí, že franchisové svazy zpravidla soustřeďují nabídku franchisingu od jednotlivých franchisorů, která tvoří obsah franchisového katalogu vydávaného jednotlivými franchisovými svazy.

### **2.6.1 Evropská franchisingová federace**

Evropská franchisová federace (EFF – The European Franchise Federation) byla založena v roce 1972 jako nezisková profesionální organizace, reprezentující franchisové podnikání v Evropě. Její sídlo se nachází v Bruselu. V současné době má federace 20 členů z nichž 16 jsou členské státy EU (Rakousko, Belgie, Česká republika, Dánsko, Finsko, Francie, Německo, Řecko, Maďarsko, Itálie, Nizozemsko, Polsko, Portugalsko, Slovinsko, Švýcarsko, Velká Británie) a 4 členové jsou státy mimo EU (Chorvatsko, Srbsko, Švýcarsko, Turecko). Cílem této federace je podporovat, chránit a přispívat k rozvoji franchisingu v Evropě a mluvit jednohlasně v oblasti franchisingu ([www.eff-franchise.com](http://www.eff-franchise.com)).

### **2.6.2 Česká asociace franchisingu**

Česká asociace franchisingu (ČAF) je nezisková, profesní organizace sdružující na národní úrovni poskytovatele franchisingu - franchisory a odborníky zaměřující se na problematiku franchisingu např. v oblasti práva a poradenství. ČAF vznikla v roce 1993. Členy České asociace franchisingu jsou jednak velké, známé, mezinárodní systémy, tak i menší tuzemské franchisové systémy (<http://www.czech-franchise.cz>).

Podle webových stránek České asociace franchisingu je jejím hlavním posláním především:

- reprezentovat franchisovou formu podnikání a být jejím odborným garantem v ČR i v zahraničí; informovat laickou i odbornou veřejnost o podstatě a významu franchisingu a propagovat jej;
- sdružovat podnikatelské subjekty, které aktivně, úspěšně a trvale působí v oblasti franchisingu;

- poskytovat svým členům a zájemcům o franchising informační podporu a servis a napomáhat při získávání důležitých informací, odborných znalostí, kontaktů a referencí o franchisingu;
- usilovat o srozumitelnou aplikaci zákonné regulace (legislativy) oblasti franchisingového podnikání, vč. oblasti hospodářské soutěže, daní a financování;
- podporovat a prosazovat znalosti a důsledné dodržování etických standardů chování vyjádřených v Evropském kodexu franchisingu;
- podporovat makroekonomické přínosy franchisingu v oblasti rozvoje malého a středního podnikání, kvality služeb a pracovních příležitostí; napomáhat českým podnikatelským subjektům při "exportu" tuzemských franchisových systémů do zahraničí a podporovat "import" osvědčených zahraničních systémů a investic do ČR na bázi franchisingu;
- udržovat kontakty a spolupracovat s institucemi, profesními a odbornými svazy v ČR a s ostatními franchisovými svazy především ze zemí Evropské unie s cílem vytvořit synergické efekty a informovat členy těchto institucí o aktivitách.

## 2.7 Podnikání formou franchisingu

Franchisy jsou oblíbené především díky jejich historické úspěšnosti. Na konci let 1980 Americká komora obchodu zveřejnila studii, která odhalovala, že 97 % založených franchis fungovalo stále ještě po 5 letech. To zní úžasně, zvláště když 80 % samostatně založených podniků zkrachují během prvních pěti let. Avšak ne všechny franchisy jsou bezpečnými investicemi. Fish and Chisp Arthura Treachera, Theaters Jerryho Lewise a Chicken Delight – všichni měli jedno společné: neuspěli. Výsledkem bylo, že se rozbily tisíce snů a byly ztraceny miliony dolarů. Nákup franchisy může být splněním snu, nebo se také může stát noční můrou. Klíčem k úspěchu je chytrý nákup, který vyžaduje plánování a zkoumání ještě před uzavřením smlouvy. Franchising může

být velice úspěšnou metodou k zahájení podnikání. Může poskytnout extrémní zisk, ať už osobnostní nebo finanční a nabízí vlastnictví a rozhodovací práva, která vám neposkytne práce pro někoho jiného (Levy, Weitz, 2012).

Na podnikání formou franchisingu se dá nahlížet dvěma pohledy. Jedním z pohledů je podnikání franchisora, čili poskytovatele franchisy, který je ochoten poskytnout jiné osobě své know-how, svou již zavedenou značku.

Podle Mendelsohna a Achesona (1994) je obvyklý postup vytvoření franchisingové firmy takový, že vlastník určitého podniku, jehož možnosti jsou větší než kapitál a lidské zdroje, se obrací na franchising jakožto k prostředku, jenž mu umožní tyto možnosti plně využít. Dále uvádějí, že je třeba mít na paměti, že franchising není způsob jak zachránit nemocný podnik. Franchising musí vycházet ze zdravé finanční a obchodní základny, která zbytečně nebude odčerpávat zdroje nutné pro franchisingovou činnost.

Druhým pohledem je podnikání franchisanta, neboli příjemce franchisy, který se rozhoduje, zda je pro jeho podnikání výhodnější zvolit vlastní postup a zkusit vybudovat úspěšný podnik, nebo zda se mu vyplatí obětovat určitou míru samostatnosti v rozhodování a poplatky, které bude ze svého podnikání odvádět franchisorovi, výměnou za již zavedenou značku, know-how a další výhody vyplývající z franchisingu.

Jak uvádí Loebel a Lukajová (1994) pro úspěch franchisingového podniku je důležité, aby poskytovatel rozpoznal, zda již ve vývoji obchodního formátu dosáhl stádia, kdy své znalosti a zkušenosti může nabídnout potenciálnímu nabyvateli. Potenciální franchisant je oprávněn předpokládat, že poskytovatel kromě jiného:

- Vyvinul obchodní formát, který zvyšuje šance potenciálního nabyvatele na dosažení úspěchu v podnikání. Potenciální nabyvatel by nikdy neměl předpokládat že nějaký (byť sebevíc úspěšný) formát je přímo zárukou úspěchu.
- Vyvinul nebo nabyt důležitých práv, znalostí a zkušeností, týkajících se obchodního formátu a metody, které mohou být potenciálními nabyvateli

poskytnuty ve franchisingové smlouvě a které jsou současně natolik jasné a srozumitelné, že formát a metodu je možné za splnění specifických podmínek provádět prakticky kdekoliv a kýmkoliv.

- Poskytne potenciálnímu nabyvateli určitý stupeň výlučnosti ve vymezeném geografickém území.
- Identifikoval a vyřešil právní problémy spojené s ochranou a poskytováním práv k obchodnímu formátu, včetně takových speciálních oblastí jako získávání stavebních povolení, bezpečnostních norem a zkušebnictví.
- Má zkušenosti s výěrem vhodného umístění provozovny.
- Umožní potenciálnímu nabyvateli provozovat franchisingový podnik po delší dobu – minimální doba závisí samozřejmě na návratnosti investic, ale ve světě je to asi 5 let.

### **2.7.1 Výběr příjemců franchisy**

Pro každého franchisora je důležité, vybrat správné franchisanty pro svůj podnik. Jelikož tato forma podnikání pro ně znamená velmi úzkou spolupráci, je nutné aby franchisant splňoval představy a podmínky vytvořené franchisorem.

Každá firma poskytující franchising má vypracovanou nabídkovou brožuru. V ní je popsán franchisový systém. Nabídková brožura zpravidla obsahuje nabídku výrobků a/nebo služeb a/nebo technologií, výši vstupních poplatků, závazky franchisanta, užívání ochrany známek, patentů a územní ochranu, cíle zisku, další možnosti rozvíjení franchisingu a podmínek ukončení franchisové smlouvy. Tato brožura hraje významnou roli při vyhledávání potenciálních franchisantů, kterým pak naopak usnadňuje lepší orientaci při výběru vhodného franchisingu (Řezníčková, 1999).

Podmínky, které si může franchisor pro svůj výběr franchisantů vymežit mohou být například následující. Tyto má na svých oficiálních stránkách uvedena společnost Natur House zabývající se dietikou:

1. počáteční investice přibližně 31 000 Eur;
2. Smluvně stanovená odměna 696 Eur za franchisu (včetně DPH) za používání značky;
3. bez jakýchkoli licenčních poplatků;
4. provozovna o rozloze 50 m<sup>2</sup> (může být vlastní nebo pronajatá) na dobrém místě s výkladní skříní;
5. obec nebo město s minimálně 15 000 obyvateli;
6. investice potřebná pro zahrnutí do řetězce zahrnuje nábytek, úpravu prostor, informační materiál, počáteční zásoby (v hodnotě přibližně 7000 Eur) a veškerý materiál potřebný pro otevření a rozjezd;
7. co se týče nákupů, centrála je dodavatelem veškerých produktů a jediným distributorem veškerého zboží, které bude nabízeno v obchodě;
8. návratnost těchto prvnotních nákladů se odhaduje na tři roky, v prvním účetním roce by měla být přibližná fakturovaná částka 72 000 Eur a ve druhém 144 000 Eur.

Pro ukázkou jsou dále uvedeny podmínky, které si společnost McDonalds vymezuje na svých oficiálních stránkách:

Franšízantem naší společnosti může být pouze fyzická osoba, není možné, aby se držitelem franšize stala právnická osoba.

Uchazeči nemusí být aktivními podnikateli, řada franšízantů působila původně na vyšších manažerských pozicích v různých oborech podnikání jako zaměstnanci, jejichž vizí byla touha po vlastním podnikání.

Z předcházejících zveřejněných podmínek daných společností je patrné, že požadavky jednotlivých franchisingových společností mohou být značně odlišné. Samozřejmě u výše uvedených ukázek se jedná pouze o obecné podmínky, které pouze zúží výběr uchazečů o franchising před samotným výběrovým řízením.

Proto, aby franchisor „našel“ toho správného franchisanta, musí většinou vyhlásit výběrové řízení, či podat inzeráty prostřednictvím celostátních médií, vyhledávat kandidáty na veletrzích zaměřených na franchising, ale může ho získat také například na doporučení franchisanta, který již v je již v jeho franchisingovém řetězci zapojen.

Jedna z vůbec nejznámějších franchisingových společností McDonald's má například na svých oficiálních webových stránkách uvedeno následující:

V současné době hledáme nové franšízanty pro naše restaurace ve vybraných lokalitách, zájemcům doporučujeme vyplnit základní dotazník, který bude uložen v naší databázi a vhodné kandidáty budeme sami kontaktovat. McDonald's si vyhrazuje právo nesdělovat další informace o stádiu výběrového řízení, počtech zájemců, lokalitách apod.

Jak uvádí Řezníčková (1999), pokud potenciální franchisant splňuje požadavky franchisora nastává další fáze a tou je pozvání na pohovor k franchisorovi. Prostřednictvím pohovoru pak potenciální franchisant společně s franchisorem zhodnotí svoje zkušenosti, cíle, finanční možnosti, zájem zapojit se do franchisové sítě. Některé franchisingové systémy umožňují potenciálním franchisantům projít po absolvování úvodního pohovoru s franchisorem celým franchisingovým podnikem již fungujícího franchisanta, seznámit se s provozem celého franchisingového podniku, se všemi činnostmi, které jsou v jeho rámci vykonávány a tyto činnosti si sám vyzkoušet.

Pokud jsou obě strany spokojeny s podmínkami budoucí spolupráce, nic nebrání tomu, sepsat franchisingovou smlouvu.

## 2.7.2 Uzavření franchisingové smlouvy

Smlouva o franchisingu je právní dokument, ve kterém je popsána celá transakce. Musí přesně odrážet dané sliby a musí být spravedlivá. Současně musí zajistit dostatečné řídicí mechanismy, které chrání celistvost systému. Smlouva je samozřejmě důležitá, i když se zdá, že se na ni klade až neodpovídající důraz. Smlouva musí splňovat tyto požadavky:

- a) z právního hlediska správně řešit veškerá majetková práva poskytovatele franchisy;
- b) uvádět podrobnosti o provozu a řídicí mechanismy;
- c) zajistit příjemci franchisy zabezpečení podnikání a možnost vytvářet a prodávat aktiva.

(Mendelsohn, Acheson, 1994)

Podle webových stránek společnosti PROFIT system franchise services s.r.o zabývající se komplexním poradenstvím v oblasti franchisingu musí být každá smlouva připravena tak, aby byla přijatelná pro potenciální franchisanty, a zároveň aby obsahovala garance a jednoznačné zabezpečení pro majitele franchisového systému. Franchisová smlouva musí být také kompatibilní s dalšími částmi franchisového balíčku a zejména s provozní příručkou.

V Evropském kodexu etiky franchisingu a současně Etickém kodexu členů České asociace franchisingu je uvedeno, že všechny smlouvy a všechna smluvní ujednání související s franchisovým poměrem se sepisují v úředním jazyce země, v níž má franchisant své sídlo, nebo je do tohoto jazyka překládá přísežný překladatel, a podepsané smlouvy se okamžitě předávají franchisantovi. Následující smluvní podmínky tvoří nepostradatelné minimum:

- práva, přiznávaná franchisorovi;
- práva, přiznávaná franchisantovi;



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

### **2.7.3 Franchisingový balík a manuál**

Zahájení podnikání franchisantem samozřejmě vychází z podmínek, stanovených ve smlouvě s franchisorem, avšak dalším předpokladem, bez kterého nelze franchisové podnikání zahájit, je tzv. franchisingový balík a manuál.

**Franchisingový balík** svým obsahem a formou v každém franchisingovém řetězci jiný, podle jednotlivých forem franchisingu. Franchisingový balík by měl tedy obsahovat ostestovanou franchisingovou myšlenku, t. j. poskytnutí práv na prodej, resp.

výrobu produktů na vymezeném území, jméno, značku, logo, image systému, know-how, služby spojené se vzděláváním a podporou příjemce při vzniku a průběhu činnosti a s publicitou řetězce jako celku (Štensová, 2006).

Řezníčková (1999) uvádí, že franchisový balík obsahuje franchisorovu koncepci, která spočívá v:

1. pomoci franchisora při založení franchisového podniku (výzkum trhu, úvodní školení franchisanta a jeho zaměstnanců, pomoc při zařizování podniku);
2. povolení užívání franchisorových nemotných práv, image a goodwill;
3. předání výrobního know-how prostřednictvím především školení a poradenským servisem;
4. akvizici na příslušné území;
5. podpoře při prosazování prodeje;
6. podpoře při opatřování výrobků a/nebo technologií a předávání prodejních výhod;
7. přebírání administrativních funkcí franchisorem (např. vedení účetnictví).

**Franchisingový manuál** je standardním dokumentem zpracovávaným franchisorem pro franchisanta a jeho hlavním zdrojem informací. Ve franchisingovém manuálu poskytuje franchisor franchisantovi veškeré potřebné údaje, postupy a instrukce (své know-how) k tomu, aby mohl efektivně svou franchisu řídit. Míra obecnosti se u jednotlivých manuálů může lišit – zatímco některé obsahují jen obecné informace a doporučení, jiné mohou upravovat i poněkud podrobnější oblasti, např. detailní popis vzhledu a vybavení interiéru prodejny, úpravu společenského vystupování či oblečení zaměstnanců. Franchisor pak může kontrolovat dodržování pravidel franchisingového manuálu a za jeho nedodržování sjednat sankce. Franchisingový manuál obsahuje v podstatě návod k úspěšnému podnikání a mělo by proto být z pohledu franchisora důležité právně zajistit jeho maximální ochranu před zneužitím ([www.ipodnikatel.cz](http://www.ipodnikatel.cz)).

Řezníčková (1999) uvádí, že obsahem každého manuálu by měla být úprava následujících bodů:

1. Úvod;
2. Popis systému;
3. Popis metody – rozbor jednotlivých činností, možné závady;
4. Provoz
  - provozní a otevírací doba franchisového podniku;
  - vybavení podniku;
  - postup při přijímání zaměstnanců do pracovního poměru a jejich úvodní a průběžné školení;
  - vzhled a úprava zaměstnanců, včetně podrobného popisu jejich oblečení;
  - dohled nad dodržováním řádného výkonu práce zaměstnanců a nad plněním jejich pracovních povinností;
  - povinnost zaměstnanců;
  - rozpis směn a postup při jejich střídání;
  - normy pro výrobky a/nebo služby a/nebo technologie;
  - popis franchisových poplatků, včetně způsobu a příkladu jejich výpočtu, příp. formuláře pro jejich výpočet, popis rozhodujících ukazatelů;
  - popis účetnictví, včetně jednotlivých účetních postupů apod.;
  - platební styk a jeho kontrola, včetně popisu zacházení s šeky a platebními kartami;

- reklamní a marketingové metody, postupy a návody;
  - jak sjednat pojištění, podle čeho vybírat pojišťovnu, druhy pojištění, výši a rozsah spoluúčasti, způsob placení pojistného;
  - inventuru zásob, včetně zajišťování stavu účetního se stavem skutečným, úhradu zjištěného shodku.
5. Vzorové formuláře – pracovních smluv, dohody o hmotné odpovědnosti, dohody o ochraně obchodního tajemství a know-how zaměstnavatele a konkurenční ujednání, dohody s dodavateli, se zákazníky;
6. Adresář – důležitá telefonní čísla, kontakty na všechny členy franchisové sítě.

## **3 Cíl a metodika práce**

### **3.1 Cíl diplomové práce**

Cílem diplomové práce je posouzení kladů a záporů, omezení a možností podnikání v systému franchising v konkrétním podniku.

### **3.2 Etapy vypracování práce**

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí a to na část teoretickou a část praktickou.

#### **Teoretická část – literární rešerše**

Teoretická část se skládá ze šesti podkapitol. Pozornost je zde věnována charakteristice franchisingu, jeho definicím a pojmům. Dále jsou zde uvedeny jednotlivé druhy franchisingu, obecné výhody a nevýhody. Je zde dále zmíněna historie franchisingu, existující franchisingové svazy a současný vývoj franchisingu v Evropě i České republice. Závěr teoretické části je věnován zahájení podnikání formou franchisingu obecně.

K vypracování teoretické části byly použity informace získané z literatury a webových stránek zaměřených na danou problematiku. Všechny zdroje čerpaných informací jsou uvedeny v přehledu použitých zdrojů.

#### **Praktická část – vlastní práce**

Vlastní práce je aplikována na konkrétního franchisanta v oblasti provozování čerpacích stanic, který ochotně přislíbil spolupráci při zpracování diplomové práce a nabídl poskytnutí potřebných informací. S pomocí též souhlasili metodici dané franchisové sítě. Přesto je poskytovatel franchisy označen anonymně, a to z toho důvodu, že akciová společnost poskytující tyto franchisingové licence nevyjádřila přímý

souhlas se zveřejněním této diplomové práce. V textu práce tak bude daná společnost označena jako „společnost A“.

V praktické části jsou nejdříve charakterizovány spolupracující subjekty, tedy franchisor a franchisant. Dále je zde věnována pozornost tomu, co je předmětem franchisové spolupráce a jaká práva a povinnosti z této spolupráce vyplývají.

Pomocí přímého dotazování franchisanta byly zjištěny a následně zpracovány informace týkající se možnosti stát se franchisantem dané společnosti, informace o podmínkách splnění výběrového řízení a jeho průběhu, a následně i informace o zahájení a vedení provozu čerpací stanice. Ve spojení s provozem čerpací stanice jsou zde rozděleny formy prodeje na čerpací stanici a podmínky pro ně stanovené.

Informace získané přímým dotazováním metodika čerpací stanice jsou zaměřeny na podmínky, které společnost A vytváří svým franchisantům, ať už se jedná o hmotné vybavení provozoven, či poskytování manuálů, zaškolování zaměstnanců či samotných franchisantů apod. Dále je zde uvedeno jakým způsobem společnost A zasahuje do podnikání svých franchisantů ať už formou kontrol, nahlížením do výsledků hospodaření, stanovováním cen, účtováním poplatků, pokut a sankcí apod.

Z výše uvedených informací je zpracováno zhodnocení, týkající se výhod a nevýhod, které plynou pro franchisanta z podnikání formou franchisy právě pod společností A.

Závěrem jsou shrnuty výsledné výhody a nevýhody daného podnikání a stanovena doporučení pro odstranění, nebo alespoň určité přizpůsobení nevýhod pro franchisanta.

### **3.3 Použité metody**

#### **Přímé dotazování**

Pro získání informací o fungování spolupráce v rámci podnikání formou franchisingu byly osloveny obě spolupracující strany. Tedy franchisant a za společnost A metodik dané čerpací stanice.

- a) Rozhovor s franchisantem byl rozdělen do oblastí, které byly zaměřeny na získání informací o možnosti stát se franchisantem a způsobu a podmínkách podnikání pod vedením franchisora.
- b) Rozhovor s metodikem byl zaměřen na oblasti, zabývající se tím, co společnost A svým franchisantům poskytuje, jakým způsobem vede tuto spolupráci a způsob dohlížení na ni.

#### **SWOT analýza**

Pomocí této analýzy je možné identifikovat silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a ohrožení. SWOT analýza je zpracována z pohledu franchisanta.

### **3.4 Zdroje informací**

Hlavními zdroji informací byly především rozhovory s franchisantem a metodikem společnosti A. Mezi další zdroje informací patří manuál provozování čerpací stanice, informace dostupné z webových stránek společnosti A, propagační materiály, zpracované měsíční uzávěrky nájemce, cenové nabídky dodavatelů a samozřejmě odborná literatura.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika franchisora

Jak je uvedeno na oficiálních webových stránkách společnosti a jejích propagačních materiálech, mezi činnosti společnosti A patří především přeprava, skladování a prodej ropných produktů. V této oblasti poskytuje přepravní, skladovací a speciální služby ostatním subjektům. Akciová společnost zároveň provozuje síť vlastních čerpacích stanic, které jsou provozovány prostřednictvím franchisy.

Tato síť čerpacích stanic v současné době disponuje téměř 200 čerpacími stanicemi po celém území České republiky. To jí řadí do první pětky čerpacích stanic co se týče počtu, ale také objemu prodaných pohonných hmot.

Čerpací stanice jsou vybaveny moderními prodejny s motoristickým i potravinářským zbožím. K dalším službám pro zákazníky patří prodej tlakových lahví s propanbutanem a na vybraných čerpacích stanicích i prodej LPG.

Pohonné hmoty těchto čerpacích stanic jsou pravidelně odebírány přímo na čerpacích stanicích a jsou podrobeny přísné kontrole v laboratořích společnosti A nebo ve společnosti SGS. Původ a kvalita každé dodávky pohonných hmot jsou deklarovány příslušným atestem, který je na každé čerpací stanici k dispozici.

Čerpací stanice poskytují služby srovnatelné s evropským standardem. Společnost A úspěšně zavedla systém řízení jakosti podle normy ISO 9001 v oblasti přepravy, skladování, výdeje a prodeje rafinérských produktů. Certifikát systému řízení jakosti ji byl vystaven britskou společností Lloyd's a Register Quality Assurance Ltd., která provádí dvakrát ročně pravidelné kontrolní audity.

Společnosti A byl vystaven i certifikát ISO 14 001, systém environmentálního managementu. Záměrem společnosti je maximální podpora ochrany životního prostředí a prevence znečišťování.



Společnosti A se podařilo zavést systém bezpečnosti práce „Bezpečný podnik“. Tento systém má za cíl především zvýšit ve společnosti úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, včetně ochrany životního prostředí a docílit tím zároveň vyšší úroveň kultury práce a pracovní pohody a vytvořit podmínky pro zavedení integrovaného systému řízení. Garantem programu „Bezpečný podnik“ je Státní úřad inspekce práce.

## **4.2 Charakteristika franchisanta**

Pan X je nájemcem společnosti A již déle než 7 let. O možnosti podnikat formou franchisy se dozvěděl od svého známého, který již tímto způsobem pod společností A podnikal. Stát se franchisantem společnosti nebylo jednoduché. Prvním výběrovým řízením prošel pan X neúspěšně kvůli nedostatečným znalostem z oblasti provozování čerpacích stanic a prodeje pohonných hmot. Jelikož měl pan X vážný zájem stát se franchisantem společnosti A, zúčastnil se i dalšího výběrového řízení, které už pro něj dopadlo příznivě.

Podnikání formou franchisy bylo velice úspěšné a proto, když přišla nabídka k pronájmu dalších čerpacích stanic, účastnil se s úspěchem výběrových řízení.

V současné době pan X úspěšně provozuje již čtyři čerpací stanice pod vedením společnosti A.

## **4.3 Jednotný design a ochranné známky**

Nájemce franchisy podniká pod jménem či značkou společnosti poskytující franchisingovou licenci. Tím nájemce zastupuje určitou společnou vizi, kterou se chce daná společnost odlišovat od ostatních. K nástrojům, které společnosti pomáhají vytvářet svou image jednoznačně patří logo společnosti, logo jejích produktů, dodržování jednotného barevného designu, nošení jednotného firemního oblečení atd.

V případě společnosti A jsou nájemcům k dispozici grafické manuály, tedy návody jak vytvářet a uplatňovat jednotný vizuální styl společnosti. Zde je možné najít loga společnosti i franchisové sítě, jednotné barvy atd.

V Manuálu provozování čerpací stanice společnosti A je podrobně popsáno používání jednotného firemního oblečení. Nájemce společnosti musí obsluhám na vlastní náklady zajistit jednotné firemní oblečení objednávkou z katalogu konkrétního doporučeného dodavatele společnosti A. Veškeré oblečení musí být označeno logem společnosti a logem franchisové sítě a může být pouze ve dvou barevných provedeních. Na oblečení se nesmí vyskytovat žádné další nápisy, znaky či značky, které by nebyly schváleny společností A. Na oblečení musí být vždy umístěna jmenovka obsahující minimálně křestní jméno.

Jak uvedla při rozhovoru metodička čerpacích stanic, obsluhy čerpacích stanic jsou z velké části ženy a často se firemnímu oblečení brání a snaží se jeho nošení vyhýbat. Jako důvod uvádějí, že oblečení je z materiálů, ve kterém se značně potí. Jelikož je nutné časté nošení a tudíž i časté praní, ztrácí oblečení tvar a barvy a je nutné často nakupovat nové, aby obsluha vypadala reprezentativně. Společnost A samozřejmě ví o neoblíbenosti nosit toto oblečení, a proto dělá namátkové kontroly. Pokud je obsluha přistižena ve „vlastním oblečení“ či bez jmenovky, je jí udělena pokuta 1000,- Kč.

Čerpací stanice jsou označeny logy společnosti A a mají jednotné barevné provedení. Logem jsou opatřeny všechny dokumenty, propagační materiály a též vizitky.

#### **4.4 Reprezentace značky a ochrana zájmu účastníků**

Franchisová spolupráce vyžaduje, aby oba účastníci ve své činnosti postupovali takovým způsobem, aby se navzájem nepoškozovali. Jelikož účastníci vystupují pod jedním jménem a značkou, může v případě neúspěchů jednoho z nich dojít k poškození druhého.

V případě, že by společnost A například dodávala na čerpací stanici nekvalitní pohonné hmoty, mohla by tak o nájemci vytvořit špatný obraz u zákazníků, a tím by utrpěl veškerý jeho prodej. Naopak, pokud by nájemce nedostatečně dbal o prostředí čerpací stanice, vystupování obsluhy, atd., mohl by tím poškodit celý franchisový řetězec.

Nájemce by tak svým jednáním neměl porušovat pravidla hospodářské soutěže a měl by se snažit nepoškozovat ani jinými svými aktivitami zájmy společnosti A, a tím dbát o zachování jejího dobrého jména.

## **4.5 Předmět franchisové spolupráce**

Franchisa všeobecně se vyznačuje určitou jednotností v rámci celé sítě. K zajištění takové spolupráce je nutné vymezení práv a povinností obou účastníků této spolupráce. Je tedy nutné stanovit práva a povinnosti nájemce – franchisanta a též práva a povinnosti poskytovatele – franchisora.

### **4.5.1 Práva a povinnosti nájemce – franchisanta pana X**

Pro nájemce čerpací stanice poskytované společností A vyplývají z franchisingové spolupráce následující povinnosti:

- užívat v souvislosti s provozem čerpací stanice konkrétní ochranné známky;
- užívat v souvislosti s provozem čerpací stanice označení typická pro danou síť čerpacích stanic;
- v souvislosti s provozováním čerpací stanice vystupovat pod obchodním jménem společnosti A a franchisové sítě, právo a povinnost užívat označení společnosti A na propagačních materiálech a reklamních akcích;
- dodržovat reklamní strategie společnosti A, stanovené reklamní slogany a označení;

- používat barevnou koncepci typickou pro prostory sítě čerpacích stanic;
- dodržovat interní postupy společnosti A;
- nezasahovat do velikosti či umístění provozovny;
- poskytnout svým zaměstnancům typické oblečení pro danou franchisovou síť společnosti A;
- platit franchisový poplatek ve výši 2000,- Kč za využívání charakteristických znaků, ochranných známek a know-how za každý započatý kalendářní měsíc.

#### **4.5.2 Práva a povinnosti poskytovatele franchisy – franchisora; společnost A**

Práva a povinnosti vyplývající z franchisové spolupráce jsou pro společnost A následující:

- provést formou vydání interní dokumentace optimalizaci a případnou aktualizaci všech interních postupů pro provozování čerpací stanice;
- předávat všechny marketingové údaje relevantní pro provoz čerpací stanice;
- poskytnout a v případě potřeby obnovovat počítačové vybavení (včetně softwarového) čerpací stanice;
- zajistit potřebná školení nájemců i vybraných zaměstnanců;
- poskytnout technické a ekonomické poradenství k zajištění lepších ekonomických výsledků a k prohloubení a rozvoji franchisové spolupráce.

#### **4.6 Výběrové řízení**

Aby bylo možné stát se franchisantem společnosti A, je nutné podstoupit výběrové řízení. Společnost A vypisuje výběrová řízení na již existující čerpací stanice (převzetí čerpací stanice po jiném franchisantovi), a nebo na nově vybudované.

### **4.6.1 Předmět pronájmu**

Franchisant čerpací stanici nebuduje, ale „pronajímá“ si již existující. Pronajatý majetek využívají jako provozovnu k prodeji vlastního „suchého zboží“, z jehož obratu je vypočítáván nájem. Nájemce se o takto svěřený majetek musí pozorně starat a pečovat o něj. Na jeho údržbě se nájemce finančně podílí (mimo částí, které jsou spjaty s technologií výdeje pohonných hmot). Dále nájemci prodávají jménem společnosti A pohonné hmoty, za jejichž prodej je jim vyplácena provize, odvíjející se od objemu prodeje.

Za využívání značky a know-how platí nájemci společnosti A franchisový poplatek.

### **4.6.2 Požadavky na nájemce**

Jak je uvedeno na oficiálních webových stránkách společnosti A, franchisant musí splňovat následující požadavky:

- bez záznamu v trestním rejstříku;
- bezúhonnost (ve smyslu ustanovení § 6 zák. č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, ve znění pozdějších předpisů);
- finanční zajištění pro složení finanční jistiny dle Distribuční smlouvy (tato částka se pohybuje v rozmezí 50 000,- Kč – 200 000,- Kč), dostatek financí pro provozování čerpací stanice (potvrzení zůstatku na bankovním účtu ve výši zhruba 500 000,- Kč k určenému datu);
- žádoucí úroveň základních odborných znalostí, znalost práce na PC;
- schopnost vedení kolektivu zaměstnanců;
- dobrá komunikace s lidmi;
- předpoklady pro výkon obchodní činnosti;

- žádné vztahy ke konkurenci;
- bez příbuzenského vztahu ke členům výběrové komise.

### **4.6.3 Vlastní průběh výběrového řízení**

Po prověření a vyhodnocení všech výše uvedených podmínek je zájemce přizván k samotnému výběrovému řízení.

Při posledním výběrovém řízení v roce 2011 musel pan X předložit podnikatelský záměr, ze kterého muselo být patrné, jaké hlavní přínosy by čerpací stanici přinesl právě on.

Vybraní zájemci byli přizváni k pohovoru. Zde jim byly podány informace o dosavadním fungování čerpací stanice o níž projevíli zájem. Informace se týkaly vynaložených nákladů, výše dosavadních výtočí pohonných hmot, výnosy získané z provozování „shopu“ atd. Dále zde byly sděleny požadavky společnosti A pro danou čerpací stanici.

Zájemci o nájem čerpací stanice jsou po tomto seznámení jednotlivě předvoláváni před komisí složenou z generálního ředitele společnosti, ředitelky úseku čerpacích stanic, hlavní metodičky a metodika pro danou čerpací stanici. Před touto komisí musí obhájit svůj podnikatelský záměr a následně uspokojivě odpovědět na veškeré dotazy, které mu tato komise položí.

O výsledcích výběrového řízení jsou zájemci informováni do 5 dnů.

## **4.7 Převzetí čerpací stanice**

Po vyhraném výběrovém řízení společnost A stanoví termín pro převzetí čerpací stanice po předchozím nájemci.

### 4.7.1 Průběh přebírání čerpací stanice

Společnost A se snaží, aby doba předávání čerpací stanice, při níž není možný prodej pohonných hmot, byla co nejkratší, aby hodnota ušlých zisků byla co nejnižší.

V případě čerpací stanice, kterou pan X přebíral jako poslední, byla tato doba stanovena následovně. Dosavadní nájemce mohl ukončit svou činnost nejdříve v 16:00 a poté čerpací stanici kompletně vyklidit a uvést do požadovaného stavu. Pan X musel ve zbytku dne provozovnu kompletně vybavit veškerým předepsaným sortimentem v dostatečném množství tak, aby druhý den bylo možné zahájit provoz bez jakýchkoli omezení.

Zajištění veškerého zboží do provozovny ve stanovený termín je pro nájemce nejen vysoce finančně ale také organizačně náročné. Uvažme, že při zahájení vlastního samostatného podnikání je možné si dovolit postupně dovybavit svou prodejnu, tudíž i potřebné peníze je možné uvolňovat postupně. Avšak v případě otevření franchisového podniku je nutné k určenému datu zajistit veškerý sortiment v jeho minimálním požadovaném množství. Zajištění tohoto sortimentu je o to náročnější, že může být pořízeno pouze od doporučených dodavatelů (blíže viz kapitola Prodej zboží a poskytování služeb jménem a na účet nájemce). Musí být tedy předem domluvena dodávka zboží přímo v den převzetí čerpací stanice, nebo i v dřívějším termínu v případě, že je si nájemce schopen zboží až na čerpací stanici přepravit sám.

Veškeré nakoupené zboží je nutné ještě do půlnoci nutné zadat pod čárovými kódy do řídicího počítačového systému, podle jednotlivých příjemek od doporučených dodavatelů, aby byl dohledatelný jeho původ. Bez zadání zboží do počítačového systému není možné toto zboží prodávat.

V určený den je též zajištěn veškerý technický servis ať už se jedná o přístupová hesla a stanovení přístupových práv k počítačovému softwaru nebo o kódy k bezpečnostnímu zabezpečení celé čerpací stanice.

Z výše uvedeného je patrné, že převzetí čerpací stanice vyžaduje vysokou organizovanost všech zúčastněných. Je zde nutná pomoc zaměstnanců nebo i rodiny,

aby i přes práci přes noc bylo vůbec možné druhý den zahájit provoz. Celé převzetí čerpací stanice je tak jak fyzicky, tak psychicky náročné.

#### **4.7.2 „Předmět“ převzetí**

Nájemci je poskytnuta budova skládající se z vlastní prodejny, malého skladovacího prostoru, toalety určené pro zákazníky a soukromé toalety. Nájemce se zaváže k tomu, na vlastní náklady udržovat příjezdovou cestu, prostor u výdejních stojanů, parkoviště a veškeré travní plochy na pronajatém pozemku. Musí být zajištěna bezpečnost v oblastech kolem nádrží, výdejních stojanů a boxů s LPG, a zároveň snadný přístup k nim při technických zásazích a kontrolách.

Společnost A poskytuje svým nájemcům také veškeré technické vybavení pro provoz čerpací stanice. Jedná se zde hlavně o technologické vybavení pro bezpečné skladování (nádrže, jímky, čidla, atd.) a čerpání pohonných hmot (čerpadla, počítadla, rekuperace, výdejní pistole, atd.).

Dále společnost A poskytuje franchisantům hardware i software. Patří sem například řídicí systém, jehož součástí je komunikační modul mezi výdejovým stojanem PHM a samotným systémem, elektronická pokladna, přes kterou se uskutečňují veškeré prodeje PHM a suchého zboží. S elektronickou pokladnou jsou též propojeny terminály pro platby platebními kartami. Součástí tohoto systému je též vedení elektronické evidence skladu zboží a centrální server shromažďující potřebné databáze o prodeji veškerého zboží na ČS. Jedná se o systém, který je spravován a řízen centralizovaně a je schopen generovat kontrolní sestavy dle zadaných parametrů.

Součástí dalšího řídicího systému je elektronické měření stavu zásob PHM na ČS, elektronické hlásiče závad technologie, vyhodnocování poplachů elektronického zabezpečení ČS, vyhodnocování ručně zadávaných událostí na ČS, centrální server shromažďující potřebné databáze o závadách na ČS a stavu zásob paliva, dále obsahuje modul inspekční knihy, modul pro zajištění logistiky závozů PHM na ČS, modul pro zajištění servisních zásahů a oprav na ČS.



Další řídicí systém, jehož součástí je centrální server na kterém se shromažďují databáze o cenách PHM a databáze provozních údajů o ČS a nájemci.

Veškerý software je vytvořen tak, aby do jeho nastavení nemohl nájemce nijak zasáhnout.

Společnost A vybavuje čerpací stanice samozřejmě i bezpečnostním systémem. Zabezpečení je v případě čerpacích stanic nutnost, a to jak z pohledu zajištění bezpečnosti v případě přepadení, tak i v případě vzniku katastrofy související s únikem nebezpečných látek. Je známo, že se čerpací stanice stávají často terčem vloupání a loupežných přepadení. Proto je zde k dispozici tzv. tichý alarm, kterým obsluha v případě bezprostředně hrozícího nebezpečí přivolá policii, dále alarm signalizující vloupání, kamerový systém, a také sirény upozorňující na možné nebezpečí požáru, úniků par pohonných hmot atd.

S výše uvedeným vybavením je spojena též údržba. Společnost A se zavazuje k zabezpečení veškerých kontrol a odstraňování poruch na poskytnutém zařízení.

Takové vybavení a údržba znamená pro nájemce obrovskou výhodu. Pro samostatného podnikatele je výše uvedené vybavení též nutností a jeho pořízení by představovalo investici v řádech několika miliónů ne-li desítek milionů korun. Veškeré vybavení musí splňovat v případě čerpacích stanic velké množství bezpečnostních předpisů a je předmětem řady povolení mnoha státních orgánů. Jelikož tato investice musí být nutně provedena ještě před zahájením provozu, je značnou bariérou pro zahájení podnikání samostatně podnikající osoby v této oblasti.

## **4.8 Manuál**

Pro úspěšné zvládnutí chodu čerpací stanice je nájemci poskytnut od společnosti A podrobný Manuál. Tento Manuál si musí nájemce samozřejmě podrobně nastudovat ještě před otevřením, aby provoz čerpací stanice nenarušovaly případné neznalosti.

Manuál provozování čerpací stanice tvoří soubor ekonomických, technických a marketingových norem a standardů, které upravují práva a povinnosti účastníků franchisové smlouvy a písemně zachycují aktuálního stav know-how poskytovaného nájemci. Manuál obsahuje a řeší postupy související se zajištěním provozu ČS, pokud tyto postupy nejsou upraveny v samostatném předpisu.

Obsahem Manuálu společnosti A jsou následující oblasti:

- Shrnutí účelu manuálu;
- Působnost manuálu;
- Definice pojmů a použitých zkratk;
- Provoz čerpacích stanic;
- Inventura majetku, denní a měsíční vyúčtování;
- Údržba, opravy, revize a prohlídky;
- Požadavky na zaměstnance;
- Ochranné známky a jednotný design;
- Metrologie;
- Marketing a obchod;
- Způsob řešení reklamací a reklamační řád;
- Řešení stížností a reprezentace značky franchisové sítě;
- Řešení mimořádných událostí na čerpacích stanicích;
- BOZP, Požární ochrana;
- Životní prostředí;
- Způsob interní komunikace a externí komunikace;
- Systém hodnocení nájemce a jeho zaměstnanců;
- Přílohy;
  - Vzor plánu kontrol na ČS;
  - Doba životnosti firemního oblečení;
  - Tiskopis Reklamačního řádu;
  - Předávací protokol ČS;
  - Seznam provozoven služeb v okolí ČS;

- Doplňující dokumenty;
  - Zásobování ČS;
  - Kontroly a umístování plomb na ČS;
  - Organizace údržby a oprav na ČS;
  - Dokumentace ČS;
  - Bilance zásob ČS;
  - Řešení pojistných událostí na ČS;
  - Metrologický řád čerpacích stanic;
  - Zásady pro vystupování obsluhy ČS.

Jak již bylo zmíněno v kapitole „Předmět“ převzetí, společnost A poskytuje řadu technického, technologického, hardwarového a softwarového vybavení. S tím jsou spojeny i pokyny pro správnou manipulaci a zacházení. Pokud k danému vybavení nemá společnost A stanovené vlastní předpisy a instrukce, jsou k dispozici manuály přímo od výrobce zařízení.

Jak je patrné z výše uvedeného obsahu, Manuál společně s doplňujícími dokumenty je velice rozsáhlým „návodem“, který udává přesné instrukce k podnikání nájemce. Manuál je samozřejmě obrovskou výhodou pro ty, kteří se chtějí sami realizovat a podnikat avšak nemají dostatečné organizační schopnosti a znalosti o vedení podniku. Naopak člověk iniciativní a kreativní se může cítit některými z oblastí manuálu omezován a cítit se spíše vedoucím zaměstnancem než podnikatelem.

## 4.9 Odborné znalosti a zaškolování

Aby byl zajištěn bezproblémový průběh podnikání nájemce, poskytuje společnost A nejen manuál, ale předává též znalosti a dovednosti prostřednictvím školení. Na tato školení dohlížejí příslušní metodici společnosti A.

Zaškolování je zaměřeno hlavně na následující oblasti:

- provoz čerpací stanice;

- vnitřní předpisy společnosti A;
- systém jakosti dle ČSN ISO norem a požadavky na kvalitu zboží a služeb;
- reprezentace společnosti A;
- požární ochrana;
- bezpečnost práce.

Školení se zpravidla průběžně opakují v intervalu 3 let. Na další školení, které společnost A pořádá, se musí nájemce povinně dostavit, často i se svými vybranými zaměstnanci.

Při předání čerpací stanice je provedeno zaškolení technologem čerpací stanice, které je zaměřeno na seznámení s technologií čerpací stanice a požadavky na udržování technického vybavení. Dále je zajištěno zaškolení s řídicím systémem čerpací stanice.

Nájemce má povinnost předat znalosti získané zaškolením v celém rozsahu i svým zaměstnancům. Dále je nájemce povinný udržovat si své odborné znalosti i znalosti svých zaměstnanců. Při zjištěných nedostacích je na ně třeba upozornit a později zkontrolovat jejich odstranění.

O každém zaškolení je sepsán protokol, který je nájemce povinen archivovat a v případě požádání předložit příslušnému metodikovi či jinému oprávněnému zaměstnanci společnosti A.

## **4.10 Výběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců je ponechán na volbě nájemce. Společnost A si vymezuje pouze následující kvalifikační požadavky:

- čistý trestní rejstřík;

- bezúhonnost (ve smyslu ustanovení § 8 zák. č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, ve znění pozdějších předpisů;
- základní znalost práce na PC;
- dobrá schopnost komunikace s lidmi.

Povinností nájemce je zajistit personál, který bude vhodně reprezentovat stanici jak svým vystupováním a přístupem v jednání s lidmi, tak i svými znalostmi a schopností poradit ohledně produktů poskytovaných na čerpací stanici.

Společnost A, pravidelně uveřejňuje „Zásady pro vystupování obsluhy čerpací stanice“, dále jen Zásady, ve kterých je ve dvanácti bodech popsáno, jakým způsobem musí obsluha oslovovat zákazníky, její povinnost nabízet právě probíhající akce, nutnost nošení firemního oblečení a jmenovky, atd.

Obsluha čerpací stanice je pravidelně kontrolována při návštěvách metodika na čerpací stanici. Ten pozoruje způsob vystupování obsluhy a plnění zásad pro vystupování. Několikrát během roku jsou čerpací stanice navštěvovány i tzv. fiktivním zákazníkem, najatým společností A, který prověřuje ochotu zaměstnanců, jejich schopnosti doporučit zboží, nabídnout probíhající akci a odborně poradit. O výsledcích těchto návštěv jsou seznámeni hlavní metodici dané čerpací stanice a nájemci.

Podle přihlašovacího systému je možné dohledat, který ze zaměstnanců se případně provinil vystupováním proti Zásadám.

Neplnění těchto Zásad může být trestáno podle uvážení metodika. V některých případech stačí napomenutí, popřípadě může být udělen i peněžitý trest jehož výše se může pohybovat v řádech až tisíců korun podle konkrétního provinění.

V případě, že společnost A nepovažuje zaměstnance za vhodného, nemůže tohoto zaměstnance přímo propustit, ale může nájemci podat doporučení k tomu, aby tak učinil. Nesplnění tohoto doporučení může pro nájemce znamenat důvod pro vypovězení franchisové smlouvy.

## **4.11 Prodej na čerpací stanici**

Sortiment prodáváný na čerpací stanici je možné rozdělit na dvě části. První částí je zprostředkovaný prodej pohonných hmot týkající se především příjmu, skladování a prodeje pohonných látek, přičemž tyto látky jsou až do okamžiku prodeje ve vlastnictví společnosti A. Druhou částí je prodej zboží a poskytování služeb jménem a na účet nájemce čerpací stanice.

### **4.11.1 Zprostředkovaný prodej pohonných hmot**

Jak bylo zmíněno výše, při zprostředkovaném prodeji pohonných hmot se jedná především o skladování a prodej pohonných hmot společnosti A. Nájemce se zavazuje, že zabezpečí příjem a skladování pohonných hmot výhradně v objektech a zařízeních čerpací stanice a za podmínek stanovených společností A.

Ke všem činnostem je zároveň nájemce povinný vést veškerou potřebnou administrativu a věnovat svěřenému zboží předepsanou péči pro zachování jeho kvality. Toto zboží, jak již bylo uvedeno, je nájemci pouze předáno do správy a ke zprostředkování prodeje a nájemce ho může prodávat pouze prostřednictvím technického a technologického zařízení předepsaného společností A, za společností stanovené ceny.

### **Provize ze zprostředkovaného prodeje**

Za prodej pohonných hmot přísluší nájemci provize, která je stanovená konkrétní částkou za litr prodaných pohonných hmot. Tato částka se mezi jednotlivými čerpacími stanicemi liší. Její výše se pohybuje zhruba od 0,30 Kč/ 1 litr do 1,40 Kč/ 1 litr. Provize v tomto případě přispívá k zájmu nájemce o co nejvyšší prodej na jeho čerpací stanici.

Nájemce je v případě pohonných hmot skladovatelem. V souvislosti se skladováním musí nájemce zajistit, aby veškerá manipulace s pohonnými hmotami probíhala podle příslušných předpisů a pravidel, tak aby byla zachována jejich kvalita.

## **Náklady spojené se zprostředkovaným prodejem**

Jelikož pohonné hmoty nejsou v nájemcově vlastnictví, je na společnosti A aby zajistila plynulé zásobování nájemce, určovala adekvátní ceny, zajišťovala a kontrolovala potřebnou kvalitu pohonných hmot, vyřizovala případné reklamace, které jsou nájemci předloženy a nesla též veškeré náklady s tím spojené.

Při špatném zacházení nese naopak nájemce veškeré náklady spojené s odstraněním škod. Nádrže jsou po jejich naplnění vždy pracovníkem společnosti A zaplombovány, aby bylo průkazné, že nájemce do kvality pohonných hmot nemohl nijak zasáhnout. Nejčastějšími škodami způsobenými nájemci je tzv. „smíchání PHM“. Kdy nájemce nekontroluje, zda stáčení produktu probíhá do správné nádrže, která je danému produktu určená. V tomto případě nese nájemce, případně společně s obsluhou, celé náklady na nápravou této situace, které se většinou pohybují v řádech několika statisíc korun.

## **Ceny PHM**

Nájemce může pohonné hmoty odebírat pouze od společnosti A nebo od jí pověřeného dodavatele a musí dodržovat společností stanovené ceny. Tyto ceny se odvíjejí většinou od analýzy cen konkurenčních čerpacích stanic.

Každý den nájemce prostřednictvím řídicího systému odesílá informace o ceně čerpacích stanic v nedalekém okolí na centrálu společnosti. Na základě těchto cen, je vyhodnocena i cena nájemcovi čerpací stanice.

Na čerpacích stanicích společnosti A všeobecně platí, že se cena pohybuje spíše na úrovni dražších konkurentů.

Nájemci by v tomto případě byli samozřejmě spokojenější v případě nižších cen, jelikož nenesou náklady spojené s logistikou pohonných hmot a jejich zisk se v tomto případě odvíjí pouze od objemu prodaného zboží. Nižší cenou by se jim podařilo přilákat větší počet zákazníků, s tím spojený i vyšší prodej zboží na shopu a celkově tak vyšší zisk.

Společnost A naopak upřednostňuje prodej za vyšší cenu (i přes nižší objem prodeje) před častějším vynakládáním logistických nákladů.

#### **4.11.2 Odvod tržby**

Tržby, které jsou na čerpací stanici získány za zboží, které nájemce pouze zprostředkovává společnosti A snížené o částky příslušných provizí, musí nájemce každý den na vlastní náklady převést na účet společnosti A. Pokud tak neučiní je smluvně zavázán k pokutě.

#### **4.11.3 Prodej zboží a poskytování služeb jménem a na účet nájemce**

Zboží, které prodává nájemce pod vlastním jménem a na vlastní účet v shopu čerpací stanice, lze rozdělit na část povinného zboží a doporučeného zboží. Položky, které nelze zařadit do žádné z těchto skupin vymezených manuálem, může nájemce prodávat pouze s výslovným písemným souhlasem společnosti A. Nájemce má povinnost zaplnit všechna prodejní místa v shopu čerpací stanice a veškeré zboží držet v dostatečné zásobě.

Dále nájemce na čerpací stanici poskytuje služby, které by se opět daly rozdělit na služby povinné a doporučené.

Nájemcům je poskytnut poradenský servis v oblasti uspořádání suchého zboží z pohledu psychologie prodeje. Společnost A ve spolupráci s doporučenými dodavateli pomáhá i s optimálním vybavením shopů a zajišťuje regionální, či plošné prodejní a promoční akce.

#### **Doporučení dodavatelé**

Společnost A uzavírá smlouvy s vybranými dodavateli, kteří jsou schopni zajistit potřebný sortiment pro čerpací stanice franchisové sítě. Postupně se tak vytváří seznam doporučených dodavatelů. Tito dodavatelé se smluvně zaváží odvádět část tržeb získaných z prodeje zboží nájemcům sítě čerpacích stanic na účet společnosti A.



Nájemcům je doporučeno objednávat příslušné zboží u dodavatelů uvedených na zmíněném seznamu, jelikož již společnost prověřila kvalitu jimi dodávaného zboží a spolehlivost plnění závazků.

Přesto, že jsou na seznamu dodavatelé označení pouze jako DOPORUČENÍ, pro nájemce jsou v podstatě dodavateli výhradními. Řídicí systém nastavený společností A v každé čerpací stanici nepovolí naskladnit zboží od nikoho jiného, než právě dodavatelů uvedených na seznamu. Jelikož elektronická pokladna je propojena právě s tímto skladovým systémem, není možné prodat zboží získané od jiného dodavatele, ač se jedná o zboží identické. Nájemce by pro naskladnění zboží od jiného dodavatele musel podvodně označit příjemku dodavatelem doporučeným.

Většina těchto doporučených dodavatelů jsou obchodníci, ne přímo výrobci. Jak bylo výše zmíněno, z nákupu čerpacích stanic musí tyto dodavatelé společnosti A odvádět provizi. To způsobuje, že nájemcům čerpací stanice jsou účtovány vyšší ceny, než které má konkurence. Z toho plyne, že nájemce musí platit vyšší ceny za naprosto stejné zboží, stejného výrobce, kvůli nemožnosti zvolit si vlastního dodavatele.

Pro ukázkou je zde uveden výběr produktů prodávaných na čerpací stanici. Jednotlivé položky patří mezi nejčastěji prodávané v jednotlivých skupinách zboží – nealkoholické nápoje, alkoholické nápoje, cukrovinky, produkty pro udržování automobilů. Jsou zde uvedeny ceny doporučeného dodavatele společností A v porovnání s cenami těchto produktů u společnosti MAKRO Cash & Carry ČR, s.r.o.

**Tabulka 2: Porovnání cen**

<b>Produkt</b>	<b>Množství</b>	<b>Cena bez DPH doporučeného dodavatele</b>	<b>Cena bez DPH Makro</b>
Dobrá voda, ochucená 1,5 l	balení 6 ks	13,30 Kč	8,90 Kč
Mattoni jemně perlivá 1,5 l	balení 6 ks	12,218 Kč	8,60 Kč
Gambrinus – lahev 0,5 l	balení 20 ks	8,375 Kč	6,60 Kč
Pilsner Urquell – plech 0,5 l	balení 6 ks	20,75 Kč	15,90 Kč

Zlaté polomáčené 120 g	balení 20 ks	10,32 Kč	7,90 Kč
Kaštany ledové 50 g	balení 40 ks	6,30 Kč	5,90 Kč
Bebe dobré ráno	balení 30 ks	8,32 Kč	6,90 Kč
Sheron čisticí ubrousky	balení 24 ks	42,69 Kč	39,99 Kč
Sheron letní směs 5 l	balení 2 ks	61,27 Kč	58,80 Kč
Mogul extrémě 10W-40 4 l	balení 4 ks	435,12 Kč	399,99 Kč
<b>Celkem za nákup jednoho balení od každé položky</b>	-	<b>4 040,688 Kč</b>	<b>3610,72 Kč</b>

*Zdroj: cenová nabídka jednotlivých společností*

Jak je možné vidět z výše uvedené tabulky, zboží nakoupené u doporučeného dodavatele by nájemce vyšlo o 429,968 Kč draž, než zboží nakoupené u dodavatele MAKRO Cash & Carry ČR, s.r.o.

## **Povinné zboží**

Jako povinné zboží je označen sortiment, který je nutné na čerpací stanici poskytovat. Jedná se především o potraviny a nápoje, oleje a provozní kapaliny, autodoplňky, autokosmetiku, autopříslušenství, hračky, denní tisk, tabákové výrobky, mapy a dálniční známky.

Konkrétní položky výše zmíněných druhů zboží musí být na čerpací stanici vždy k dispozici a jejich dostupnost je pravidelně kontrolována. Pokud některé z položek chybí, může být nájemci udělena pokuta.

Tyto podmínky způsobují nájemcům značné problémy týkající se potřebného prostoru. Prodejny jsou většinou velice malé na to, aby se daného zboží přímo do prodejny vešlo velké množství. Jelikož je nutné u těchto položek vytvářet zásoby, potřebují nájemci dostatečné skladovací prostory. Prostory, které jsou nájemcům k těmto účelům poskytovány společností A odpovídají rozměru zhruba 2x2 metry. Tyto prostory jsou průchozí a slouží jako únikový východ, tudíž musí být zajištěn dostatečný prostor pro průchod. Když je bráno v úvahu, že jsou třeba skladovat kanystry s provozními kapalinami, celá balení různých druhů nápojů atd. je dospěno k názoru, že takovéto prostory jsou zcela nedostačující. Nájemce to proto nutí k tomu, skladovat

zboží „doma“, popřípadě pronajímat skladovací prostory mimo čerpací stanici a zboží podle potřeby převážet.

Dalším problémem povinného sortimentu je povinnost vystavení zboží podle přesně definovaných schémat. Oblíbenost určitého druhu zboží zákazníky se na jednotlivých čerpacích stanicích velice liší. Nájemce však musí poskytnout „lukrativnější“ či lépe dostupný prostor často málo oblíbenému drahému zboží. Zatímco zboží, které jeho čerpací stanici přináší nejvyšší zisk a obrat prodeje je často na hůře přístupných místech a zákazníci ho často musí „hledat“. Většina zákazníků se v samoobslužném shopu často stydí zeptat, kde své oblíbené zboží najdou, a proto když při rychlém shlednutí zaznamenají pouze dražší výrobky, často odcházejí s prázdnou.

### **Doporučené zboží**

Mezi doporučené zboží se řadí sortiment, který nepatří do sortimentu povinného. Společnost A vede seznam zboží, které je možné prodávat přes elektronickou pokladnu. Zboží, které není tzv. zalistované není možné elektronickou pokladnou prodat. Problémem je, že pokud se nájemce rozhodne, například z důvodu velkého zájmu zákazníků, prodávat jimi požadované zboží, dodavatel, který by toto zboží na čerpací stanici mohl dodávat, musí patřit mezi doporučené dodavatele. V případě, že by doporučení dodavatelé byli schopni toto zboží dodávat, musí ještě nájemce zažádat společnost A o zalistování požadovaného produktu. Příkladem tohoto problému je prodej nápojů Coca Cola na čerpacích stanicích franchisové sítě. Společnost A má uzavřenou smlouvu s dodavatelem nápoje konkurenční značky Pepsi a nápoj značky Coca Cola není zalistován v seznamu prodávaného zboží. I přes velký zájem mnoha zákazníků a velký počet žádostí o zalistování mnoha nájemci, nebyl nápoj Coca Cola zalistován a tudíž se na čerpacích stanicích této franchisové sítě nesmí prodávat.

### **Povinné služby**

Povinnými službami, jsou v tomto případě myšleny takové služby, pro které má daná čerpací stanice vybavení. Může se tak jednat o provozování vysavače,

kompresoru, veřejných toalet, atd. K těmto službám se váže povinnost nájemce vynakládat prostředky na jejich údržbu, a to až do jednorázové částky 5 000,- Kč.

### **Doporučené služby**

Doporučené služby poskytuje nájemce svým zákazníkům bezplatně z toho důvodu, aby si vytvořil pozitivní obraz u svých zákazníků. Do těchto služeb můžeme zahrnout například informaci o nejbližší pobočce banky, stanovišti policie, umístění nemocnice či nasměrování cesty atd.

### **Akce na podporu prodeje**

Na čerpacích stanicích probíhají pravidelně akce na podporu prodeje. Může se jednat o podporu výtoče pohonných hmot, nebo o podporu prodeje určitého produktu. Tyto akce jsou řízeny centrálně společností A a probíhají současně na všech jejích čerpacích stanicích. V případě, že se nájemci zdá podpora prodeje společností A nedostačující, může vytvořit svoji akci.

**Akce na podporu výtoče** jsou většinou tematicky zaměřené podle ročního období či svátků a událostí vztahujících se k danému měsíci. Tyto akce probíhají buď formou dárku k určitému objemu nakoupených pohonných hmot, nebo formou výrazně snížené ceny na konkrétní výrobek opět v případě nákupu určitého objemu pohonných hmot.

**Akce na podporu prodeje určitého zboží** probíhají většinou způsobem snížené ceny daného zboží, možnosti nákupu dvou za cenu jednoho, malému dárku k nákupu daného zboží apod.

Všechny z těchto podpůrných akcí pomáhají nájemci zvýšit objem svých prodejů a zvýšit povědomí zákazníků o čerpací stanici. Výhodou je také fakt, že veškeré propagační materiály k pořádaným akcím jsou předány nájemci společností A zdarma. Jedná se o letáky, plakáty, reklamy v médiích apod.

Nájemce je kontrolován jak společností A, tak i přímo dodavateli akčního zboží, zda akce probíhá v souladu se stanovenými podmínkami, zda je dostatečně

označena v prodejnách a zda obsluha příležitost akčních nákupů vhodným způsobem nabízí zákazníkům.

Společnost A při pořádání akcí na podporu prodeje v některých případech vyhláší soutěže o ceny pro nájemce čerpací stanice či obsluhy, které akčního zboží prodají nejvíce. Tyto soutěže jsou ve většině případů velice motivující.

Nevýhodou plynoucí z pořádání těchto akcí pro nájemce je skutečnost, že je ve většině případů nucen nakoupit akční zboží v předem určeném množství, o kterém často ví, že není schopen na čerpací stanici prodat. Vkládá tak finanční prostředky do zboží, které mu po ukončení akce zůstává. Záleží pak na nájemci jak se zbylým zbožím naloží. Jelikož se u potravinářského zboží často jedná o produkty s krátkou dobou spotřeby, nájemce přijde o část finančních prostředků, které do nákupu akčního zboží musel vložit.

V některých případech společnost A dodá svým nájemcům akční zboží a ti ho prodávají pod jejím jménem a na její účet. V takové situaci je zboží po skončení akce opět odebráno zpět společností A. Pro nájemce to má tu výhodu, že dojde k podpoře prodeje na jeho čerpací stanici, aniž by vynakládal vlastní náklady.

## **4.12 Řešení reklamací**

Pro řešení reklamací musí být v případě franchisy stanoven jasný reklamační řád a postupy pro jednotlivé případy. Reklamační řád je přístupný přímo na čerpací stanici a je zde k dispozici i „Kniha přání a stížností“. U reklamací je třeba rozlišit, která ze spolupracujících stran má vyřizování konkrétní reklamace na starosti. Reklamace jsou v případě tohoto franchisového podnikání náročnější v tom, že je třeba rozeznávat vlastníka zboží, které je reklamováno.

## 4.13 Kontroly čerpací stanice

Už tím, že spolupráce formou franchisingu je jak ve smlouvách, tak ostatních závazných dokumentech upravena velkou spoustou pravidel a povinností obou účastníků, je dána potřeba kontroly jejich dodržování.

### Kontroly metodika čerpací stanice

Pro zajištění kontroly nad provozem čerpací stanice jsou nájemci nejméně dvakrát do měsíce neohlášeně navštíveni metodikem dané čerpací stanice. Ten kontroluje dodržování vnitřních předpisů a nařízení, úroveň poskytovaných služeb, přístup obsluhy k zákazníkům, obchodní a komunikační schopnost, znalosti o prodávaném sortimentu, celkový vzhled a stav čerpací stanice. O celé kontrole je sepsán tzv. inspekční list. Do tohoto listu se zaznamenají výsledky kontroly v jednotlivých oblastech a stanoví se nápravná opatření.

Cílem těchto kontrol je:

- dodržování zásad politiky jakosti a obchodní politiky společnosti;
- dodržování všeobecně závazných interních předpisů vztahujících se k provozu ČS;
- zvyšování spokojenosti zákazníků plněním jejich požadavků a očekávání při stanovené úrovni poskytovaných služeb.

Metodik čerpací stanice je tedy v úzké spolupráci s nájemcem a obsluhami. Z toho důvodu, že za dobu spolupráce se mohou mezi nájemcem či obsluhou a metodikem vytvořit ať už pozitivní tak i negativní vztahy, jsou pro zajištění objektivního hodnocení metodici po určité době mezi jednotlivými čerpacími stanicemi vyměňováni.

## **Kontrola hospodaření nájemce**

Nájemce je smluvně zavázán poskytnout společnosti A na požadovanou dobu doklady související s provozem čerpací stanice. Jedná se o doklady o nákupu a prodeji zboží, služeb, surovin a energií a s nimi spojenou skladovou evidenci.

Společnost A si může vyžádat i nahlédnutí do účetních knih nájemce a dalších účetních dokladů, které by jí poskytly informace o hospodářské situaci čerpací stanice.

Pověření pracovníci společnosti A mohou provádět:

- inventuru hmotného i nehmotného majetku a kontrolu stavu majetku;
- kontrolu pohybu, stavu a kvality zásob zboží a služeb společnosti A (odběr vzorků, kontrola registrů, atd.);
- údržby a opravy, úpravy vzhledu čerpací stanice, revize zařízení;
- kontrolu plnění smluvních závazků nájemce.

## **Kontrola užívání ochranných známek a know-how**

Společnost A může prostřednictvím svých zaměstnanců kontrolovat užívání svěřených ochranných známek a know-how. To pro nájemce znamená zejména dodržování předepsaného užívání ochranných známek na propagačních materiálech, reklamních akcích a vizitkách.

Know – how je vázáno obchodním tajemstvím a nájemce musí zajistit, že jeho obsah nikomu nezpřístupní.

## **Kontrola kvality zboží**

Nájemce je pouze zprostředkovatelem pohonných hmot společnosti A, a proto společnost A odpovídá za kvalitu zboží, které nájemci na čerpací stanici dodala. Z toho důvodu má právo kontrolovat kvalitu tohoto zboží a zároveň kontrolovat

nájemce při dodržování předepsaných postupů pro skladování a manipulaci. Společnost A zároveň zabezpečuje revize, kontroly, technické prohlídky, přezkušování a cejchování, odstraňování poruch či nefunkčností technických zařízení na čerpací stanici

## **Kontrola ze strany orgánů státní správy**

Pan X prodává na čerpací stanici suché zboží pod vlastním jménem a na vlastní účet. V tomto případě se tedy nijak neliší od samostatných podnikatelů. Jeho činnost tudíž může být zkontrolována například Živnostenským úřadem, Českou obchodní inspekcí, Úřadem práce, Celní správou, Krajskou hygienickou stanicí, samozřejmě Finančním úřadem a mnoha dalšími.

Nájemce musí zahájení i ukončení všech kontrol ze strany orgánů státní správy oznámit společnosti A a informovat jí o výsledcích.

## **Audity spojené s ISO dokumentací**

Společnost A jako držitel certifikátů ISO 9001 a ISO 14 001 je samozřejmě pravidelně dvakrát ročně kontrolována britskou společností Lloyd's a Register Quality Assurance Ltd. Pro účely těchto kontrol jsou vždy náhodně vybrány tři čerpací stanice, jejichž fungování je pro účely certifikace zkontrolováno.

V roce 2011 byla pro tento audit zvolena právě čerpací stanice pana X. Společnost A pana X. na audit svědomitě připravila, a audit tak proběhl ke spokojenosti všech zúčastněných.



## 4.14 Zajišťovací prostředky

Společnost A se zajišťuje následujícími nástroji pro případ nesplnění případných pohledávek za nájemcem:

- složení finanční jistoty na účet společnosti A ve výši od 50 000 ,- Kč až 200 000,- Kč podle velikosti čerpací stanice, a to nejpozději do 5 dnů od uzavření smlouvy;
- vystavení blankosměnky bez uvedení směnečné sumy a údaje o splatnosti ve prospěch společnosti A.

## 4.15 Poplatky, pokuty, sankce

Společnost A poskytuje nájemci ochranné známky a know – how, a za to si účtuje franchisový poplatek. V případě společnosti A se jedná o částku 2 000,- Kč, kterou musí nájemce uhradit za každý započatý měsíc. V případě, že se s tímto a jakýmkoli jiným peněžním závazkem zpozdí ve splatnosti, podle smlouvy po něm požaduje společnost A úrok z prodlení 0,05 % z dlužné částky za každý den prodlení.

Společnost A ve smlouvě sjednává konkrétní výše pokut za nesplnění jednotlivých bodů smlouvy. Pro představu je zde uvedeno několik bodů z nich.

- V případě, že nájemce do pěti dnů od doručení výzvy nesloží společnosti A na účet sjednanou hodnotu jistoty, bude společnost A požadovat pokutu v řádech statisíc korun.
- V případě, že nájemce bude během svého fungování pod společností A spolupracovat s jinou společností zabývající se prodejem pohonných hmot prostřednictvím vlastních čerpacích stanic, bude mu udělena pokuta ve výši několika set tisíc korun.
- V případě, že se nájemce zpozdí s odvodem denní tržby, je mu účtována pokuta několika desítek tisíc korun, za každou denní tržbu, kterou včas neodvedl.

- V případě, že nájemce po ukončení spolupráce se společností A neprodleně nepředá čerpací stanici v požadovaném stavu s požadovanými dokumenty zpět společnosti A, za každý den prodlení mu bude účtována pokuta několika desítek tisíc korun.

Z výše uvedených bodů smlouvy týkající se pokut je patrné, že jakékoli nesplnění podmínek sjednaných ve franchisové smlouvě a jiných závazných dokumentech, je pokutováno nemalými částkami. V případě, že by čerpací stanice nájemce nevykazovala potřebné výnosy či zisky a nájemce by se dostal do finanční tísně, mohly by pro něj smluvené pokuty znamenat značné navýšení jeho finančních problémů.

## **4.16 Hospodaření nájemce**

Po ukončení každého měsíce generuje nájemce sestavu měsíčních uzávěrek. Tyto uzávěrkové sestavy jsou rozděleny podle druhu zboží, a to na pohonné hmoty a suché zboží, kdy suché zboží je dále děleno podle výše sazby DPH. Dále uzávěrky dělí prodej podle způsobu plateb na čerpací stanici, neboli zda byla provedena platba v hotovosti, prostřednictvím platební karty (rozděleno podle druhů platebních karet), nebo pomocí poukázky.

Každá z těchto sestav poskytuje informace pro společnost A k vystavení faktury za nájem. Zároveň jsou zde potřebně shrnuté podklady pro nájemce, aby mohl vystavit fakturu na společnost A o výši příslušných provizí.

### **4.16.1 Fakturace nájmu společností A**

Podklady, které tvoří fakturu na nájem čerpací stanice se dělí na:

- Nájem z pozemku a prodejní plochy – toto nájemné je odvozováno na základě tržeb a je stanoveno na 7 % z obratu čerpací stanice. Tento obrat však nezahrnuje obrat z prodeje tabákových výrobků, nápojového automatu a zboží hrazeného platební kartou.

- Nájem na základě vybavenosti – zde se vychází z obratu následujících položek:
  - Nápojový automat – nájemné stanoveno na 30 % z obratu
  - Prodej cigaret – nájemné stanoveno na 1 % z obratu
  - Automat Sazka – nájemné stanoveno na 16 % z obratu.
- Franchisový poplatek – poplatek je dán fixní částkou dojednanou ve smlouvě, v tomto případě se jedná o částku 2000,- Kč.
- Poplatky za suché zboží placené bezhotovostně

Po sečtení všech výše uvedených položek je stanovena částka k fakturaci bez DPH.

Pro bližší představu je v tabulce uveden příklad vzorové faktury, která je stanovena z průměrných částek obrátů za pololetí, zaokrouhlených matematicky na celé tisíce korun.

**Tabulka 3: Vzorová faktura za nájem**

Položka	Obrat	% stanovené pro nájem	Částka
Nájem z pozemku a prodejní plochy na základě tržeb	35 000,-	7 %	2 450,-
Nájem na základě vybavenosti			
• Nápojový automat	4 000,-	30 %	1 200,-
• Cigarety	63 000,-	1 %	630,-
• Automat Sazka	0,-	16 %	0,-
Franchisový poplatek	-	-	2 000,-
Poplatky za suché zboží placené bezhotovostně	23 000,-	Různé sazby dle druhu platební karty	300,-
<b>Celkem k úhradě bez DPH</b>			<b>6 580,-</b>

*Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů nájemce*

V případě výše uvedené vzorové faktury, by tak nájemce zaplatil v daném průměrném měsíci za nájem společnosti A částku 6 580,- Kč.

#### 4.16.2 Fakturace provize nájemce X

Podkladem pro vyčíslení provize nájemce je objem výtoče v daném měsíci, který se násobí fixní částkou provize z jednoho litru. Tato částka je sjednána ve smlouvě. Dále se započítává fixní částka provize za prodej při speciální platbě kartou franchisové sítě.

V případě nájemce pana X jsou tyto fixní částky stanoveny na 1,20 Kč za litr vytočených pohonných hmot a 0,07 Kč za litr vytočených pohonných hmot placených kartou franchisové sítě.

Opět je pro představu uveden v tabulce příklad vzorové faktury na provizi, která je stanovena z průměrné výše výtočů za pololetí, zaokrouhlených matematicky na celé stovky litrů.

**Tabulka 4: Vzorová faktura provize nájemce**

<b>Položka</b>	<b>Objem prodaných PHM v litrech</b>	<b>Sazba</b>	<b>Částka</b>
Prodané pohonné hmoty	43 800	1,20 Kč	52 560,- Kč
Prodané pohonné hmoty placené kartou franchisové sítě	200	0,07 Kč	14,- Kč
<b>Celkem k úhradě</b>			<b>52 574,- Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů nájemce*

Podle výše uvedené tabulky by nájemce v takovémto průměrném měsíci získal měsíční provize ve výši 52 574,- Kč.

#### 4.16.3 Hospodaření v průměrném měsíci

Pro výpočet výsledku hospodaření je třeba znát hodnoty výnosů a nákladů za konkrétní období. Pro stanovení průměrného měsíce jsou zde použity zaokrouhlené

průměrné výnosy (tržby) a náklady, které byly zaznamenány v šesti po sobě bezprostředně následujících měsících.

Výnosy, které nájemce v daném pololetí vynakládal se dají rozdělit na:

- výnosy získané prodejem suchého zboží;
- výnosy získané z provozu nápojového automatu;
- výnosy získané z provize nájemce.

Náklady, které byly v daném pololetí vynaloženy mohou být rozděleny na:

- náklady na provoz čerpací stanice;
  - náklady na energie;
  - náklady na údržbu čerpací stanice;
  - náklady na telefon;
- náklady na nákup zboží;
- náklady na zaměstnance;
- náklady na platbu pojistného;
- náklady na nájem.

Aby byla zajištěna přehlednost výpočtu hospodářského výsledku v daném průměrném měsíci, jsou výše zmíněné položky výnosů a nákladů uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka 5: Tabulka výpočtu výsledku hospodaření**

<b>VÝNOSY</b>	<b>Částka v Kč</b>
• výnosy získané prodejem suchého zboží	121 000,-
• výnosy získané z provozu nápojového automatu	4 000,-
• výnosy získané z provize nájemce	52 574,-
<b>Celkové výnosy</b>	<b>177 574,-</b>
<b>NÁKLADY</b>	<b>Částka v Kč</b>
• náklady na provoz čerpací stanice celkem	12 900,-
○ náklady na energie (voda 500,-; elektřina 10 000,-)	10 500,-
○ náklady na údržbu (vyhrnování 800,-; vývoz odpadů 600,-)	1 400,-
○ náklady na telefon	1 000,-
• náklady na nákup zboží	102 000,-
• náklady na zaměstnance (3 zaměstnanci)	40 000,-
• náklady na nájem	6 580,-
<b>Celkové náklady</b>	<b>161 480,-</b>
<b>Výsledek hospodaření (výnosy – náklady)</b>	<b>16 094,-</b>

*Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů nájemce*

Jak je možné vyčíst z výše uvedené tabulky, nájemce pan X ve stanoveném průměrném měsíci vytvořil zisk přes 16 000,- Kč.

Pan X uvedl, že provize, které získává za zprostředkování prodeje pohonných hmot je vyčíslena tak, aby přibližně pokryla celkové náklady na provoz čerpací stanice a náklady na zaměstnance. Tato skutečnost je možná pozorovat na všech jím provozovaných čerpacích stanicích přesto, že výše částky provize za litr pohonných hmot se na všech jeho čerpacích stanicích liší. Čerpací stanice s vyšším objemem měsíčně vytočených pohonných hmot mají nižší provize, než čerpací stanice, které měsíčně vytočí méně.

Skutečnost, že výše vyplacené provize se přibližně rovná nákladům na provoz čerpací stanice a nákladům na zaměstnance můžeme ověřit i ve výše uvedené tabulce. Vyplacená provize v průměrném měsíci činí 52 574,- Kč. Při sečtení celkových nákladů na provoz čerpací stanice 12 900,- Kč a nákladů za zaměstnance 40 000,- Kč, dojdeme k částce 52 900,- Kč. Tyto částky se přibližně rovnají, proto lze toto tvrzení potvrdit.

## **4.17 Ukončení spolupráce**

Společnost A sjednává spolupráci s nájemci na dobu neurčitou. Ukončení spolupráce tedy proběhne na žádost jedné či druhé strany a následnou dohodou. Samozřejmě je možné spolupráci ukončit i vypovězením smlouvy jak jedné, tak i druhé strany zúčastněných, pokud nedodrží závazky, které si ve smlouvě sjednaly.

V případě ukončení spolupráce je nájemce ke smluvenému datu povinný uvést čerpací stanici do požadovaného stavu a předat ji společně s požadovanou dokumentací společnosti A.

I po ukončení této spolupráce mají obě strany povinnost vyrovnat vzájemné finanční závazky.

## **4.18 SWOT analýza**

Pro posouzení kladů a záporů, omezení a možností podnikání nájemce X pod společností A byla zvolena jako nástroj pro zhodnocení SWOT analýza, neboli analýza identifikace slabých a silných stránek podniku a příležitostí a ohrožení. Nájemce je v případě podnikání pod franchisovou sítí zcela závislý na postavení a rozhodování společnosti A. SWOT analýza je zpracována z pohledu nájemce, neboli franchisanta. Většina níže uvedených bodů nemůže být nájemcem ovlivněna a závisí spíše na činnostech a rozhodnutích společnosti A.

## Výčet silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

Níže uvedený výčet silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení je seřazen vždy podle důležitosti stanovené nájemcem.

### Silné stránky (S):

1. Kvalitní produkty – pohonné hmoty jsou zajišťovány společností A, jejich kvalita je pravidelně testována. Nákup suchého zboží je prováděn přes doporučené dodavatele ověřené společností A.
2. Moderní technické a technologické vybavení – čerpací stanice disponují řadou propojených řídicích systémů, kterými společnost A pronajímané prostory vybavuje.
3. Tradice a dobré povědomí o značce – společnost A působí na trhu již dlouhou řadu let. Síť těchto čerpacích stanic je společností vnímána jako poskytovatel kvalitních pohonných hmot.
4. Zajištěný servis – společnost A bezplatně dohlíží na kvalitu poskytovaných pohonných hmot a poskytovaných služeb na čerpací stanici
5. Osvědčená koncepce podnikání – společnost A poskytuje nájemci know-how a potřebné ochranné známky, a tím je mu umožňuje lepší postavení na trhu.

### Slabé stránky (W):

6. Závislost na rozhodování společnosti A – nájemce se musí bezvýhradně řídit veškerými pokyny, které mu společnost A udělí.
7. Nemožnost nájemce ovlivnit cenu – cenovou politiku řídí výhradně společnost A. Mnohdy tak nájemce kvůli vyšší ceně přichází o zákazníky, kteří přecházejí k levnější konkurenci.
8. Nemožnost nákupu nájemce od jiných než doporučených dodavatelů a s tím spojená vyšší cena nakupovaného zboží – jiné zboží, než zboží dodané doporučenými dodavateli není možné zadat do řídicího počítačového systému,



čímž vzniká povinnost nájemce nakupovat výhradně u těchto dodavatelů, kteří kvůli provizi, kterou poskytují společnosti A požadují od nájemců vyšší ceny.

9. Stanovený sortiment prodáváného zboží – nájemce může prodávat pouze zboží zalistované společností A i přes sebevětší zájem zákazníků dané čerpací stanice.
10. Poplatky, pokuty a sankce – podnikání pod společností A je spojeno s mnoha poplatky a zároveň jakékoli nedodržení dojednaných podmínek je podle předem stanovených podmínek sankcionováno.
11. Nesamostatnost – nájemce je zcela závislý na souhlasu společnosti A ohledně veškerých svých činností a aktivit spojených s čerpací stanicí.
12. Nedostatečné prostory pro skladování suchého zboží a nemožnost jejich přizpůsobení – skladovací prostory jsou velice malé; prostory jsou nájemci pouze pronajímány, a proto nemá právo na jakékoli stavební zásahy na pronajímaném pozemku.

#### **Příležitosti (O):**

13. Rozšíření nabídky produktů a přizpůsobení se potřebám zákazníků – společnost A se snaží o rozšíření nabídky zboží o zákazníky požadované výrobky a služby.
14. Rozšiřování společnosti A, a tím i rozšíření povědomí o značce – společnost A stále pracuje na rozšiřování franchisové sítě.
15. Investice do inovací – v případě rozšíření automobilů s alternativními pohony by společnost měla zvážit poskytování těchto alternativních energií, jakými mohou být například dobíjecí stanice. Včasnou reakcí na tyto plánované změny v automobilismu, by mohla získat výrazně lepší postavení na trhu.

#### **Ohrožení (T):**

16. Tlak na cenu ze strany konkurenčních čerpacích stanic – v rámci „boje“ o zákazníky mohou konkurenční čerpací stanice stanovit nižší ceny, jelikož je

nájemce nemůže ovlivnit ale nechce přijít o zákazníky, musí spoléhat na reakci společnosti A.

17. Neustále rostoucí cena pohonných hmot – ceny pohonných hmot se stále zvyšují, tím se zvyšují i výdaje domácností, které se tak snaží potřebu jízdy automobilem omezit.
18. Odkoupení celé společnosti A jinou firmou – je zde již několik let spekulovaná možnost o odkupu celé sítě společnosti A jinou společností, což by zcela změnilo veškeré podmínky pro nájemce.
19. Celosvětová snaha o přechod na jiný zdroj pohonu automobilů – snaha o vývoj automobilů poháněných alternativními pohony – elektromobily, atd.

## **Fullerův trojúhelník**

Porovnání preferencí jednotlivých kritérií slabých a silných stránek, příležitostí a ohrožení je zobrazeno v Příloze 1, trojúhelníkové matici. Jsou zde porovnávány vzájemně všechna výše uvedená kritéria, přičemž preferované kritérium je označeno tučně. Metoda spočívá v tom, že se každá dvojice v tomto schématu vyskytuje právě jednou a z každé dvojice musí být vybráno to kritérium, které je pro rozhodovatele důležitější.

V Příloze 2 je uvedeno, jaká postavení zaujímají jednotlivá kritéria. První místo zaujímá kritérium kvality produktu, druhé místo závislost na rozhodování společnosti A a třetí je tlak na cenu ze strany konkurenčních čerpacích stanic. Naopak poslední pozici zaujalo kritérium celosvětová snaha o přechod na jiný zdroj pohonu automobilů. K tomuto umístění došlo nejspíš z toho důvodu, že přechod na jiný zdroj pohonu automobilů se zdá být v nejbližší době nepravděpodobný. Tento faktor by samozřejmě nabíral na důležitosti v případě výrazného rozšíření automobilů s alternativními pohony.

**Tabulka 6: Součty relativních četností v jednotlivých oblastech kritérií**

Oblast kritérií	Součet relativních četností v %
Silné stránky (S)	35,09
Slabé stránky (W)	33,92
Příležitosti (O)	15,79
Ohrožení (T)	15,20

*Zdroj: vlastní zpracování*

Oblastmi kritérií s nejvyšším získaným podílem jsou oblasti silných a slabých stránek i přesto, že příležitost investice do inovací a ohrožení ve formě tlaku na cenu ze strany konkurenčních čerpacích stanic zaujaly v hodnocení pořadí faktorů vysoké umístění. Vychází nám tedy tzv. strategie SO.

SO strategie – jsou to strategie využívajících silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí objevujících se ve vnějším prostředí. Jedná se o ideální stav. Avšak ve výše uvedené Tabulce 8 je patrné je součet relativních četností jak v porovnání silných a slabých stránek, tak příležitostí a ohrožení je sobě velice blízký.

Z tohoto výsledku lze tedy vyvodit fakt, že silné stránky jsou pro franchisanta v tomto případě hodnotnější, než stránky slabé. Stejně tak příležitosti vnímá franchisant jako hodnotnější z důvodu, že nejvýznamnější ohrožení jsou z jeho pohledu v dohledné době málo pravděpodobné.

## 5 Výhody a nevýhody

Cílem vlastní práce byla identifikace a posouzení kladů a záporů a také omezení a možností podnikání v systému franchising. V předešlých kapitolách byl popsán systém, jakým je umožněno franchisantovi společnosti A, panu X, podnikat a naznačeno, co mu tím tato společnost přináší a čím ho omezuje. Z těchto informací, je možné označit výhody, nevýhody, omezení i možnosti, které pro pana X z podnikání pod touto společností plynou.

### Vybavení

Za největší výhodu lze s určitostí označit vybavení, které společnost A svým franchisantům poskytuje. Jak výstavba provozovny, tak veškeré technologie spojené s výdejem pohonných hmot by pro začínajícího podnikatele, který by chtěl vstoupit na trh s novou čerpací stanicí, znamenaly obrovskou, ne-li nepřekonatelnou bariéru vstupu. Náklady na tuto výstavbu by přesahovaly miliony korun a jejich návratnost by byla velice zdlouhavá. Čerpací stanicí je navíc nutné vybavit počítačovým a zabezpečovacím systémem, jehož zavedení na míru čerpací stanice, by též znamenalo obrovské investice.

Nájemce tak má tu výhodu, že za využívání tohoto vybavení platí měsíčně pouze několikatisícový nájem. Zároveň náklady spojené se zahájením podnikání je možné vyčíslit na zhruba 300 000,- Kč za vybavení prodejny zbožím, dále zhruba 100 000,- Kč musí vložit jako finanční jistotu na účet společnosti A, plus je třeba přičíst poplatky spojené se založením živnosti. Potřebná výše prostředků pro zahájení podnikání formou franchisy u společnosti A, je tak něco málo přes 400 000,- Kč což, je mnohonásobně nižší částka, než výše prostředků potřebná při zahájení samostatného podnikání ve stejné činnosti.

Jedinou identifikovanou nevýhodou spojenou s vybavením čerpací stanice, je v případě společnosti A, nedostatečný skladovací prostor. Jelikož nájemci nejsou schopni zboží, které musí kvůli smluvním podmínkám nutně držet v zásobě, skladovat

přímo v prostorách čerpací stanice, musí vynakládat prostředky na převážení zboží z jiných skladových prostor.

### **Značka, know-how**

Další obrovskou výhodou je bezpochyby značka, pod kterou může franchisant podnikat a získané know – how. Společnost A je v povědomí zákazníků na českém trhu pohonných hmot považována za společnost poskytující kvalitní pohonné hmoty. Pan X, tedy ještě před tím, než začal pod společností A podnikat věděl, jak zákazníci vnímají produkty nabízené na jeho čerpací stanici, což výrazně snížilo riziko neúspěchu produktu, oproti případu, že by vstupoval na trh samostatně pod značkou pro veřejnost dosud zcela neznámou.

Pan X při zahájení svého podnikání získal i podrobný manuál, který mu slouží jako návod „jak podnikat“. Někteří nájemci se cítí manuálem omezováni, někteří si naopak nedokáží řízení svého franchisového podnikání bez manuálu představit. Je zde popsáno jak řešení běžného provozu čerpací stanice, tak i jak řešit mimořádné události, které mohou na čerpací stanici nastat.

Společnost A předává znalosti a dovednosti svým nájemcům a též jejich zaměstnancům také prostřednictvím školení. Nájemce je tak ušetřen desetitisícových nákladů, které by jinak musel na tato školení vynaložit.

Společnost A jak bylo uvedeno v její charakteristice, je držitelem certifikátu ISO 9001 a ISO 14 001. Tyto certifikáty se tak vztahují i na podnikání jejich franchisantů. Tyto certifikáty jsou celosvětově ceněné a firmy, které je chtějí získat, vynakládají velké úsilí a finance, aby certifikaci obdržely. Franchisant společnosti A se sice sám nijak o získání certifikátu nezasloužil, ale „disponuje jím“, což mu opět přináší výhodu. Certifikace ho však samozřejmě omezuje tím, že musí její požadavky zcela dodržovat a v případný audit, musí úspěšně absolvovat.

## **Reprezentace značky**

Franchisant a franchisor působí na veřejnost v podstatě jako jedna firma. To je zajištěno i jednotným designem čerpacích stanic, logem, jednotným barevným provedením, jednotným oblečením a podobně. Nájemce musí dbát o předepsané vizuální provedení své čerpací stanice.

O nákup většiny vybavení zajišťujícího jednotný design se stará společnost A. Jedná se o celkový design čerpací stanice, světelné butony, totem s cenami apod. Franchisant má na starosti případné drobné úpravy a nákup jednotného oblečení. V případě oblečení má nájemce problémy s tím, že ho většina obsluh čerpací stanice nechce nosit a v případě, že se společnost A o skutečnosti, že není dodržována podmínka jednotného oděvu dozví, udělí nájemci pokutu. Nájemci dále vznikají náklady s energií čerpanou právě „designovými zařízeními“ jakými jsou světelné butony, pohled, předepsaná osvětlenost prodejny, světelné reklamy, display zobrazující aktuální ceny apod.

Pro franchisovou spolupráci je důležité, aby se její účastníci vzájemně svými aktivitami nepoškozovali, jelikož chyba jednoho z nich, může mít fatální následky pro druhého a vůbec pro celou franchisovou síť.

## **Propagace**

Společnost A se stará o veškerou propagaci sítě čerpacích stanic, ať už se jedná o reklamy na billboardech, v médiích, jakými jsou televize, rádia a noviny, tak i o sponzoring či tzv. „akce na podporu výtoče“. Takovouto masovou reklamní kampaň si samostatný začínající podnikatel opět může dovolit pouze s vynaložením obrovských nákladů. Nájemce tak získává celorepublikovou propagaci svého podnikání, aniž by na ni vynaložil prostředky.

Náklady na propagaci své čerpací stanice vynakládá franchisant pouze v případě, že by se mu propagace sítě společností A zdála nedostatečná a v případě akcí na podporu prodeje. Jak již bylo uvedeno v kapitole Prodej zboží a poskytování služeb jménem a na účet nájemce, stává se, že akce na podporu prodeje znamenají pro

franchisanta jistou nevýhodou v tom, že je nucen nakoupit zboží v množství, o kterém předem ví, že není na čerpací stanici schopen prodat. O vynaložené finanční prostředky často přijde z důvodu neprodejnosti akčního zboží ať už z důvodu prošlé lhůty spotřeby, nebo prostého nezájmu zákazníků.

## **Produkty**

Franchisant je v případě čerpacích stanic franchisové sítě společnosti A pouze zprostředkovatelem prodeje pohonných hmot, které jsou ve vlastnictví společnosti A. Avšak celková návštěvnost každé čerpací stanice závisí právě na kvalitě či ceně pohonných hmot, které se na ní prodávají. Prodej na shopu vlastněném franchisantem, je tedy přímo závislý na pohonných hmotách, které mu společnost A poskytuje.

Společnost A disponuje pohonnými hmotami vysoké kvality, která je dokládána příslušnými atesty a i faktem, že společnosti byla udělena tzv. pečeť kvality pohonných hmot. Nájemce má v tomto případě tu výhodu, že nemusí vynakládat žádné prostředky na nákup pohonných hmot, jejich dopravu, rozbory, atesty apod. Tyto náklady jsou opět velice vysoké a pro provozování čerpací stanice nutné. Franchisant v tomto případě „pouze“ zodpovídá a to i finančně, za znemožnění manipulace s uskladněnými pohonnými hmotami nepověřeným osobám a za správné stáčení při dodávce.

Vysoká kvalita pohonných hmot sebou nese nevýhodu vyšší ceny oproti konkurenci. Ceny jsou stanoveny společností A podle konkurenčních cen v dané oblasti. Společnost A upřednostňuje prodej nižšího objemu pohonných hmot za vyšší ceny, před objemem vyšším při častějších výdajích na dopravu a další. Jelikož je franchisantovi vyplácena fixní provize 1,20 Kč za vytočený litr a náklady na dopravu nenese, samozřejmě by byl raději, kdyby cena pohonných hmot patřila v dané konkurenční situaci mezi ty nižší, což by znatelně zvýšilo obrat prodeje pohonných hmot, a tím i výši jeho provize. Zároveň by se zvýšil i počet návštěv na shopu a s tím spojené nákupy. Nájemce tedy bohužel nemůže ovlivnit cenu pohonných hmot a je zcela závislý na cenové politice společnosti A.

## **Prodej zboží a poskytování služeb jménem a na účet společnosti**

Jak již bylo uvedeno, nájemce si prodej na shopu řídí a obstarává sám na základě živnostenského listu. Tato samostatnost je však v tomto případě velice relativní. Nájemce je omezen tím, že na čerpací stanici musí být vždy k dispozici konkrétní vybrané produkty a to v minimálním stanoveném množství. Pokud je při kontrole zjištěno, že určitý druh zboží v prodejně chybí, může to pro nájemce znamenat pokutu. Společnost A zasahuje i do toho, jakým způsobem, budou produkty v prodejně vystaveny a omezuje nájemce i tím, že určuje kdo může být jeho dodavatelem a jaké produkty může nájemce nakoupit.

Pro nájemce je tedy velice obtížné plnit měnící se přání, či specifické požadavky zákazníků, jelikož je závislý na nabídce zalistovaného zboží společností A.

Nájemce je též omezen seznamem doporučených dodavatelů, se kterými společnost A uzavřela kontrakty. Ač jsou označeni jako doporučení, jsou pro nájemce dodavateli výhradními. Zboží, které poskytují je pro nájemce výrazně dražší, než stejné zboží, které by mohli nakupovat u jiných dodavatelů. Řídicí systém společnosti A však naprosto znemožňuje nájemcům naskladnit zboží, které nakoupili od jiného než doporučeného dodavatele.

Tato omezení, by se dala označit za jednu z největších nevýhod franchisového podnikání pod společností A.

## **Kontroly**

Spolupráce ve formě franchisingu je vždy upravena velkým množstvím pravidel a povinností obou účastníků a jejich dodržování je nutné kontrolovat. Pro nájemce společnosti A to tedy znamená kontrolu minimálně dvakrát do měsíce a to metodikem čerpací stanice. Tomu nájemce musí umožnit kontrolu dodržování vnitřních předpisů, úrovně poskytovaných služeb, skladby sortimentu, znalostí obslužného personálu a vůbec celkového vzhledu čerpací stanice. Za zjištěné nedostatky může být nájemci udělena pokuta.



Nájemce musí poskytnout pověřeným pracovníkům společnosti A veškeré požadované materiály. Může se jednat o účetní knihy a další účetní doklady pro kontrolu jeho hospodaření. Stejně tak je kontrolováno i nakládání s ochrannými známkami a svěřeným know-how. Nájemce musí umožnit přístup i pro potřeby kontroly kvality poskytovaného zboží a služeb a jejich dokumentaci.

V případě, že je nájemce vybrán pro kontrolu dodržování podmínek certifikace ISO, musí svou čerpací stanici zodpovědně připravit na audit. Neúspěch nájemce při auditu by mohl znamenat odebrání tohoto certifikátu celé společnosti A, což by jí způsobilo obrovskou škodu.

Nájemce je zároveň živnostníkem, a proto se ho týkají i veškeré kontroly podnikání vedené orgány státní správy.

### **Poplatky, pokuty a sankce**

Jednou z velkých nevýhod franchisového podnikání je i povinnost placení poplatků a v případě porušování smluvených podmínek i hrozba vysokých pokut a sankcí. Veškeré poplatky, pokuty a sankce jsou sjednány ve franchisové smlouvě.

Nájemce má povinnost každý den odvádět denní tržby z prodeje pohonných hmot na účet společnosti A, každý měsíc musí uhradit franchisový poplatek ve výši 2000,- Kč, na začátku měsíce je nájemci vždy vystavena faktura na nájem z předchozího měsíce, která vychází z obratu vybraných položek. Pokud se nájemce s jakoukoli platbou závazku vůči společnosti A zpozdí, je mu za každý den účtován úrok z prodlení ve výši 0,05% z dlužné částky a zároveň s tím je mu udělena pokuta ve výši sjednané ve smlouvě.

Z franchisové smlouvy dále vyplývá, že téměř jakékoli nesplnění podmínek sjednaných ve smlouvě či jiných závazných dokumentech je pokutováno, a to v některých případech i několika set tisíčovými částkami.

Pro nájemce to znamená obrovskou nevýhodu v případě, že se dostane do finanční tísně. Jakmile není schopen provádět požadované platby, jeho finanční problémy se s úroky a udělenými pokutami ještě výrazně zhorší.

## **Výsledky hospodaření**

Pan X při svém podnikání na čerpací stanici podle předložených měsíčních uzávěrek generuje ve velké většině měsíců v roce zisk. Tento zisk je obvykle ve výši kolem 15 000,- Kč. Jeho podnikání pod společností A tak lze označit za úspěšné.

## 6 Doporučení

Otázka řešení či určitého zmírnění nevýhod v podnikání pana X pod společností A je velice náročná. To co znamená pro pana X nevýhodu, je často výhodou pro společnost A. Způsob podnikání formou franchisingu pod společností A je důkladně ošetřen smlouvou a jakákoli změna z dosavadního způsobu podnikání v rámci řešení nevýhod by musela znamenat úpravu smlouvy. Některé nevýhody vnímané franchisantem, mezi které patří například: poplatky, pokuty a sankce, pravidelné kontroly, nemožnost ovlivnění ceny pohonných hmot, závislost na rozhodování franchisové společnosti, jsou nevýhodou už z podstaty fungování franchisingu a jejich řešení by zcela měnilo charakter z franchisingové spolupráce na jinou formu.

Nevýhody, které by bylo možné zmírnit či dokonce odstranit, aniž by byl narušen koncept podnikání formou franchisingu, by mohly být následující:

Pan X vnímá jako největší nevýhodu svého podnikání nemožnost výběru dodavatele mimo seznam doporučených dodavatelů. Společnost A se však hájí faktem, že tito dodavatelé jsou ověřeni a jsou schopni dodávat kvalitní zboží, včas a jsou schopni pokrýt objednávky celé franchisové sítě. Zároveň společnost A inkasuje provize od doporučených dodavatelů z objemů nákupů svých franchisantů, tudíž by se jí nevyplatilo, kdyby franchisanti nakupovali zboží u jiných dodavatelů. Dodavatelé, vědomi si svého výhradního postavení a smluvně sjednané provize společnosti A, požadují po nájemcích vyšší ceny. Řešení situace tím, že by byl nájemcům umožněn neomezený nákup u jakéhokoli dodavatele by byl nájemci sice vítaný, ale pro společnost A by byl samozřejmě nemyslitelný. Přichází tak v úvahu pouze určitý ústupek například ve formě možnosti nakupovat určité zboží či pouze určitý objem zboží u jiného než doporučeného dodavatele.

Další nevýhodou je, že nájemce nemůže rozhodovat o tom, jaký sortiment bude na čerpací stanici prodávat. Tento sortiment je opět spravován společností A, která jednotlivé produkty zalistuje. V rámci zákazníků jednotlivých čerpacích stanic této sítě, mohou být požadavky rozdílné. Pro nájemce by tak znamenalo zlepšení situace už to,

kdyby byl povolen alespoň určitý podíl zboží vlastního výběru. Tento podíl by byl stanoven takovým způsobem, aby byla na jednu stranu zajištěna většinová jednotnost prodávaného sortimentu v rámci franchisové sítě, ale zároveň vytvořen prostor pro specifické požadavky zákazníků dané čerpací stanice.

Ač se nedostatek skladovacího prostoru zdá být v porovnání s ostatními zjištěnými faktory nepatrným, franchisanté společnosti se s ním musí každodenně potýkat. Stavební provedení čerpacích stanic značně omezuje franchisanty v možnostech uskladnění zboží. Únikový východ vedoucí skrz tyto skladovací místnosti omezuje kapacity skladování na minimum. Franchisant samozřejmě nemůže nijak zasahovat do pronajaté stavby. Možnost, že by společnost A přestavěla již existujících téměř 200 čerpacích stanic je také více než nepravděpodobná. Bohužel řešení tohoto problému není možné bez stavebních úprav jakými jsou minimálně „přesunutí“ dveří pro nouzový východ do jiné části čerpací stanice.

## 7 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo nalézt výhody a nevýhody podnikání v systému franchising u konkrétního podnikatele, vyjádřit, jaké možnosti tato forma podnikání podnikateli přináší a naopak, čím společnost poskytující franchisovou licenci daného podnikatele omezuje.

V rámci řešení diplomové práce byl osloven franchisant společnosti A, který má s podnikáním formou franchisy již dlouholeté zkušenosti. Provozuje touto formou již čtyři čerpací stanice v oblastech s různým stupněm konkurenčního boje a s rozdílnými podmínkami v rámci polohy čerpací stanice. Tento franchisant tudíž může objektivně posoudit fungování tohoto franchisového systému.

Na základě několika diskusí s franchisantem společnosti A byly identifikovány oblasti, ve kterých shledává největší výhody i nevýhody svého podnikání pod vedením společnosti A. V rámci identifikace těchto faktorů bylo třeba uvědomit si, jaké úsilí či finance by bylo nutné vynakládat v případě samostatného podnikání ve stejné oblasti podnikání.

Bylo dospěno k závěru, že jednou z největších výhod podnikání pod touto společností je bezesporu získání potřebného vybavení pro provozování čerpací stanice do něhož by samostatný podnikatel musel vložit několika milionové prostředky. Ať už se jedná o prostory k provozu čerpací stanice či veškeré technické, technologické a softwarové vybavení.

Další výraznou výhodou je možnost vystupování pod již zavedenou značkou a získané know – how. Díky již zavedenému jménu společnosti A potenciální franchisant ví, že zákazníci tuto společnost vnímají jako kvalitní a spolehlivou, tudíž vstupuje do podnikání s menším rizikem. Zároveň získává již léty ověřenou fungující koncepci podnikání, ochranné známky a certifikace, které opět snižují pravděpodobnost neúspěchu. Určitým rizikem v této oblasti může být fakt, že jakýmkoli poškozením jména společnosti ať už vinou jiného franchisanta či aktivitami přímo společnosti A,

může dojít zároveň k poškození podnikatelských aktivit celé franchisové sítě, tudíž všech podnikatelů využívajících tuto franchisovou licenci.

Mezi zjištěné výhody můžeme zařadit i kvalitu produktu, zajištěný servis, celorepublikovou propagaci sítě, bezplatné poskytování školení zaměstnanců a další.

Naopak za největší nevýhodu považuje pan X nemožnost výběru vlastních dodavatelů v oblasti prodeje zboží na shopu. Zde argumentuje metodik tím, že se jedná o prověřené dodavatele společností A, kteří by měli zaručovat vysokou úroveň poskytovaných služeb a dodávaného zboží. Ač je tento argument zcela jistě oprávněný, pro franchisanta znamená toto ověření mnohem vyšší ceny za naprosto stejné zboží, které by mohl pořídit od „nedoporučených“ dodavatelů. Tito doporučení dodavatelé jsou si zároveň vědomi svého výhradního postavení v rámci těchto čerpacích stanic, a tudíž má franchisant jako takový minimální vyjednávací sílu.

Další velkou nevýhodou pro franchisanta jsou bezesporu poplatky, pokuty a sankce, ke kterým se franchisant zaváže ve franchisové smlouvě. Co se týče poplatků, franchisant samozřejmě nemůže žádat výše zmíněné výhody zcela zdarma. Ve srovnání s podmínkami, které společnost A franchisantům vytváří, je částka těchto poplatků relativně nízká. Jinak je to ovšem s pokutami a sankcemi. Jejich výše sjednaná ve smlouvě za překročení jednotlivých bodů je franchisantem vnímána jak neúměrně vysoká. Navíc v případě, že se franchisor dostane do finančních potíží, tyto pokuty jeho potíže ještě mnohonásobně zvýší. Jak však uvádí metodik čerpací stanice, výše těchto pokut má naprosto odstrašující vliv na franchisanty, kteří by se snažili franchisovou smlouvu jakkoli obcházet.

Mezi další nevýhody, můžeme zařadit i nemožnost ovlivňovat cenu pohonných hmot, nemožnost prodeje „nezalistovaných“ produktů, často prováděné kontroly veškeré činnosti franchisanta, značné omezení „samostatnosti“ franchisanta, závislost na rozhodování společnosti A a malé prostory pro potřeby skladování suchého zboží.

Provedená SWOT analýza pomohla zhodnotit zda silné stránky neboli výhody, které společnost poskytuje, jsou větší, než slabé stránky – nevýhody, které

ze spolupráce plynou. Pan X, podle SWOT analýzy, vnímá výhody, které mu společnost A poskytuje jako hodnotnější než nevýhody, které ze spolupráce plynou.

Zároveň byly ve SWOT analýze zhodnoceny možné příležitosti i ohrožení pro společnost A, které by samozřejmě měly vliv i na franchisanty. Zde převažovala hodnota příležitostí nad ohroženími a to z toho důvodu, že většina významných ohrožení byla panem X vnímána spíše jako nepravděpodobná, nebo v dohledné době nehrozící.

Aby bylo možné posoudit, zda se podnikání formou franchise pod společností A „vyplácí“. Byl vypočítán tzv. průměrný výsledek hospodaření. Tento výsledek byl zpracován z průměrných hodnot získaných z účetních uzávěrek za šest po sobě následujících měsíců. Ve výpočtu bylo dosaženo kladného výsledku hospodaření ve výši zhruba 16 000,- Kč.

Jak je patrné ze SWOT analýzy a konstatování pana X o tom, jak podnikání pod franchisovou společností A vnímá, mají výhody získané z podnikání pomocí franchisové licence společnosti A vyšší váhu, než nevýhody s ní spojené. O těchto výhodách byl pan X přesvědčen už během provozu své první čerpací stanice v rámci spolupráce se společností A, a právě proto rozšířil své podnikatelské aktivity v této spolupráci až na současný počet čtyř tímto způsobem provozovaných čerpacích stanic.

## 8 Summary

The aim of this diploma theses has been to assess the advantages, disadvantages, restrictions and opportunities of making business in the franchise system. This theses has been created in cooperation with concrete entrepreneur.

The selected object, which provide franchise license, the firm A, is engaged in operating of system of petrol station. The selected entrepreneur is Mr. X, who cooperate with the firm A on a basis of franchise contract.

The theses is devided into two parts. In the first part is theoretical defined the term franchising, there are described the types of franchising, history of franchising and current development.

The second part describe the way of cooperation between franchisor and franchisee. Interviews with franchisee and with Methodist of petrol station of firm A provide the information about conditions of cooperation. There are describe, the running of making business for franchisee. This description helps to identify the advantages and the disadvantages of franchise system of firm A for selected entrepreneur. There is used the SWOT analysis to evaluate final weight of advantages and disadvantages. The result of SWOT analysis is, the advantages are more significant than disadvantages of this franchise system.

There was calculate the profit of average month to assess the financial conditions of this business. The result of the calculation is gain.

The franchisee Mr. X find out the making business by the franchise system advantageous. The advantages are for him more important than disadvantages.

**Key words:** franchise, franchisee, franchisor, advantages and disadvantages



## 9 Použité zdroje

1. ALON, I.: *Franchising Globally – Innovation, Learning and Imitation*. 1. vyd. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2010. 253 s. ISBN: 978-0-230-23828-2
2. ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU, *Evropský kodex etiky franchisingu a současně Etický kodex členů České asociace franchisingu*, Praha 1993.
3. ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU, *Franchising v České republice*. Praha, 2008, 147 s. ISBN 978-80-254-2136-9
4. HESKOVÁ, M.: *Kooperace*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2005. 142 s. ISBN: 80-7259-048-0
5. JABLONSKÝ, J. *Operační výzkum: kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. Praha: Professional Publishing, 2002. 323 s. ISBN 80-86419-23-1
6. KOČIČKA, P.: Do Česka míří nové řetězce s jídlem : Na trhu již zavedené firmy pak chystají rozšíření pobočkové sítě. *Ekonom*. říjen 2011, 42, s. 32-33.
7. LAMMING, R., BESSANT, J.: *MacMillanův slovník podnikání a managementu*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85605-35-4
8. LEVY, M., WEITZ, B. A.: *Retailing Management*. 8. vyd. New York: McGraw-Hill Higher Education, 2012. 642 s. ISBN: 978-0-07-353002-4
9. LOEBL, Z., LUKAJOVÁ, D.: *Franchising – úspěch bez čekání*. Praha: Grada, 1994. 88 s. ISBN: 80-7169-050-3
10. MENDELSON, M., ACHESON, D.: *Franchising, moderní forma prodeje*. Praha: Management Press, 1994. 122 s. ISBN 80-85603-54-3
11. OKM OBCHOD A CESTOVNÍ RUCH: *Informační brožura o franchisingu - Franchising jako optimální metoda podnikání pro MSP*. Hospodářská komora České republiky a Odbor Informačních míst pro podnikatele, 2009.
12. ŘEZNÍČKOVÁ, M.: *Franchising. Podnikání pod cizím jménem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1999. 243 s. ISBN: 80-7179-257-8
13. ŠTENSOVÁ, A.: *Franchising, partnerstvo přinášající úspěch*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2006. 158 s. ISBN: 80-225-2247-3
14. TAMCHYNA, J.: Franšízing - rychlejší úspěch, nižší riziko a vyšší zisk. *Ekonom : Finance*. Listopad 2011, 46, s. 22-23.

15. TAMCHYNA, J.: *Stručně o franchisingu*. Český institut pro franchising, 2005. 6 s.
16. TURNEROVÁ, L.: *Odborný průvodce franšízinkem*. Praha 2001, skripta VŠE, Praha. 140 s.
17. ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ V.: *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994. 296 s. ISBN: 80-85623-72-2

#### **Zdroje z internetu:**

18. *Czech-franchise.cz* [online]. c2005 [cit. 2011-12-10]. Definice a pojmy ve franchisingu. Dostupné z WWW: <<http://www.czech-franchise.cz/franchising/definice-a-pojmy-ve-franchisingu/>>.
19. *Český institut pro franchising* [online]. c2006 [cit. 2011-12-10]. Historie - počátky. Dostupné z WWW: <<http://www.ifranchising.cz/franchising.php?id=pocatky>>
20. *European Franchise Federation* [online]. [cit. 2011-29-12]. Home. Dostupné z WWW:< <http://www.eff-franchise.com>>
21. *Franchisinginfo.cz* [online]. 1. 10. 2011 [cit. 2011-12-10]. Základní pojmy franchisingu. Dostupné z WWW: <<http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/5/zakladni-pojmy-franchisingu/>>.
22. *ipodnikatel.cz* [online]. c2011 [cit. 2012-05-01]. Odborník radí na téma: Franchising v právu ČR. Dostupné z WWW:< <http://www.ipodnikatel.cz/Franchising/odbornik-radi-na-tema-franchising-v-pravu-cr.html>>
23. *ipodnikatel.cz* [online]. c2011 [cit. 2012-05-01]. Odborník radí na téma: Podnikání ve formě franchisingu. Dostupné z WWW:<<http://www.ipodnikatel.cz/Franchising/odbornik-radi-na-tema-podnikani-ve-forme-franchisingu.html>>
24. *McDonalds.cz* [online]. c2011 [cit. 2011-29-12]. Franšízant. Dostupné z WWW: <<http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/franchising/franchisant.shtml>>.
25. *Natur House* [online]. [cit. 2011-29-12]. Chcete být franchisantem?. Dostupné z WWW:< <http://www.naturhouse.com/index.php?language=cs>>

26. *PROFITsystem* [online]. c1998-2012 [cit. 2011-29-12]. Franchisová smlouva.  
Dostupné z WWW:< <http://profitsystem.cz/franchisova-smlouva>>
27. *Stavební dotace* [online]. c2010 [cit. 2011-12-11]. Franchising - stavební dotace.  
Dostupné z WWW: <<http://www.stavebnidotace.cz/Franchising/>>.

**Další zdroje:**

28. Interní materiály společnosti A
29. Měsíční účetní uzávěrky franchisanta
30. Faktury franchisanta
31. Propagační materiály společnosti A
32. Webové stránky společnosti A

## Seznam tabulek

Tabulka 1: <i>Ekonomická váha v číslech pro EU-17 členských států</i> .....	18
Tabulka 2: <i>Porovnání cen</i> .....	52
Tabulka 3: <i>Vzorová faktura za nájem</i> .....	62
Tabulka 4: <i>Vzorová faktura provize nájemce</i> .....	63
Tabulka 5: <i>Tabulka výpočtu výsledku hospodaření</i> .....	65
Tabulka 8: <i>Součty relativních četností v jednotlivých oblastech kritérií</i> .....	70

# Seznam obrázků

Obrázek 1: <i>Master franchisa</i> .....	10
Obrázek 2: <i>Globální spotřebitelské trhy</i> .....	11
Obrázek 3: <i>Jednoduchý franchising</i> .....	11

# Přehled pojmů a použitých zkratk

## Definice pojmů

- **Franchisa** - licence (právo) opravňující franchisanta k provozování odbytové koncepce franchisora vlastním jménem na vlastní účet.
- **Společnost A** – pronajímatel - franchisor, smluvní strana dle uzavřené franchisové smlouvy.
- **Nájemce** – franchisant - smluvní strana dle uzavřené franchisové smlouvy; osoba zajišťující provoz čerpací stanice pohonných hmot.
- **Obsluha ČS** – osoba, která vykonává svou pracovní činnost na čerpací stanici v přímém kontaktu se zákazníky.
- **Shop** – prodejna suchého zboží na čerpací stanici.
- **Suché zboží** – sortiment, který není povahy pohonných hmot, jedná se například o potraviny, provozní kapaliny, autodoplňky, hračky, denní tisk, tabákové výrobky, mapy, dálniční známky apod.
- **Know-how** [nouhau] – znalost, informovanost; souhrn poznatků, receptů, výrobních a obchodních znalostí a postupů získaných dlouholetou zkušeností, hospodářský nehmotný statek.
- **ISO dokumentace** – jsou dokumenty společnosti, které je nutné dle jejich určení dodržovat. Jedná se o řády, směrnice, příkazy a provozní předpisy.

## Použité zkratky

- **ČS** – čerpací stanice pohonných hmot;
- **PHM** – pohonné hmoty
- **LPG** - Liquefied Petroleum Gas, zkapalněný topný plyn

- **Řídicí systém** – všeobecné označení softwarového systému využívaného na čerpací stanici.

# 10 Přílohy

Příloha 1: Trojúhelníková matice SWOT analýzy

<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
	3	4	5	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	9	10	<b>11</b>	12	13	14	15	<b>16</b>	17	<b>18</b>	19
		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	3	3	3	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
		4	5	<b>6</b>	<b>7</b>	8	9	10	11	12	13	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	17	18	19
			<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
			5	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	9	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	13	14	15	16	17	18	19
				<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	<b>15</b>	16	17	<b>18</b>	19
					<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
					7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
						<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
						8	9	10	11	12	13	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	19
							<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	8	8	8	8	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
							9	10	11	12	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	17	18	19
								<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
								10	11	12	<b>13</b>	14	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	19
									<b>10</b>	<b>10</b>	10	<b>10</b>	10	10	10	<b>10</b>	<b>10</b>
									11	12	<b>13</b>	14	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	18	19
										<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
										12	<b>13</b>	14	15	16	17	18	19
											<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
											13	14	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>
												<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
												14	<b>15</b>	<b>16</b>	17	18	19
													<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
													15	<b>16</b>	17	18	19
														<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
														16	17	18	19
															<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
															17	18	19
																<b>17</b>	<b>17</b>
																18	19
																	<b>18</b>
																	19

Zdroj: vlastní zpracování



**Příloha 2: Pořadí zvolených kritérií**

<b>Číslo kritéria</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Pořadí kritérií</b>
1	18	10,53	1.
2	11	6,43	4.
3	11	6,43	4.
4	9	5,26	6.
5	11	6,43	4.
6	17	9,94	2.
7	10	5,85	5.
8	9	5,26	6.
9	5	2,92	9.
10	6	3,51	8.
11	9	5,26	6.
12	2	1,17	10.
13	9	5,26	6.
14	7	4,09	7.
15	11	6,43	4.
16	13	7,60	3.
17	6	3,51	8.
18	6	3,51	8.
19	1	0,58	11.
<b>Celkem</b>	<b>171</b>	<b>100,00</b>	

*Zdroj: vlastní zpracování podle Jablonského, 2002*

**Příloha 3: Inspekční list metodika čerpací stanice**

Kontrolní list ČS ..... Datum.....čas.....kontrolovaný.....

<b>Kontrolované</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Poznámka</b>
vlajky/ čistota		
Trávník		
prostranství		
vysavač čist./funk.		
kompresor čist./funk.		
myčka / boxy		
stojany „A“		
venkovní sezení		
namátky plomby		
totem funk./čistota		
popelnice/kontejner		
PB cenovky		
boxy před shopem		
stojany /sloupy		
ubrousky/rukavice		
kbelík s vodou/stěrky		
výstražné tabulky		
odpadkové koše		
osvětlení venku		
čistota výloh		
značení výloh		
Vstup		
podlaha		
osvětlení uvnitř		
ústroj obsluhy		
jmenovky		
regály- nabídka		
regály-čistota		
regály-úprava		
regály-cenovky		
nabídka akce EO		
pult úprava		
pult čistota		
nabídka pokladní zóna		
nabídka cigaret		

nabídka tisk		
automat na kávu		
Mikrovlnka		
lednice nabídka		
lednice čistota		
lednice úprava		
lednice bagety		
mrazák nabídka		
mrazák čistota		
mrazák úprava		
mobilní lednice		
WC čistota		
WC kontroly		
chování obsluhy		
Podpis kontrolujícího		
Podpis kontrolovaného		

*Zdroj: interní materiály společnosti*