VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

Obor: Manažer obchodu



Vyhodnocení ekonomického přínosu z pronájmu čerpací stanice pod franchisingovou smlouvou

Autor: Tomáš Švechovič
Vedoucí práce: Mgr. Jan Fuchs

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem „Vyhodnocení ekonomického přínosu z pronájmu čerpací stanice pod franchisingovou smlouvou" vypracoval samostatně pod vedením Mgr. Jana Fuchse, a uvedl jsem použitou literaturu i jiné zdroje a vyznačil všechny citace z pramenů.

V Praze dne 30. 3. 2017

……

Tomáš Švechovič

Poděkování

Děkuji panu Mgr. Janu Fuchsovi za vedení mé bakalářské práce, připomínky k jejímu zpracování, cenné rady, ochotu, čas a za odborné konzultace a veškerou podporu, kterou mi věnoval při psaní této práce.

Obsah

ÚVOD 6

1. TEORETICKÁ ČÁST 7

1.1. Právní formy na pronájem čerpací stanice 7

1.2. Franchising 8

1.2.1. Související pojmy a definice franchisingu 9

1.2.2. Druhy franchisingu 10

1.2.3. Výhody a nevýhody franchisingu 11

1.2.4. Náležitosti franchisingové smlouvy 13

1.2.5. Franchising v oblasti čerpacích stanic 13

1.3. Finanční plán 14

1.3.1. Zdroje financování 14

1.3.2. Metody hodnocení investic 15

1.4. Podmínky pro vstup do odvětví 16

1.5. Aktuální stav trhu s pohonnými hmotami 16

1.6. Čerpací stanice v České republice 18

2. PRAKTICKÁ ČÁST 20

2.1. Terminologie 20

2.2. Analýza konkurence 20

2.3. SWOT analýza čerpací stanice 22

2.4. Základní údaje 22

2.4.1. Popis čerpací stanice 22

2.4.2. Poskytované výrobky a služby 23

2.4.3. Vybavení čerpací stanice 23

2.5. Klíčové prvky 23

2.5.1. Dostupnost 23

2.5.2. Hustota provozu 24

2.5.3. Koncentrace 25

2.5.4. Konkurenční ceny 26

2.6. Franchisingová smlouva 28

2.7. Organizační plán 30

2.7.1. Organizační struktura 30

2.7.2. Popis personálu a jeho povinností 31

2.8. Finanční plán 31
2.8.1. Zdroje financování 32
2.8.2. Počáteční náklady při založení podniku 32
2.8.3. Náklady na provoz čerpací stanice 32
2.8.4. Příjmy spojené s provozem čerpací stanice 34
2.8.5. Saldo příjmů a výdajů 35
2.8.6. Cashflow 36
2.8.7. Hodnocení efektivnosti investice 37
2.9. Zaměstnání vs. podnikání 37
2.9.1. Výhody a nevýhody podnikání a zaměstnání 40
3. Závěr 41
Seznam literatury 43
Elektronické zdroje: 44
Seznam obrázků: 45
Seznam grafů: 45
Seznam tabulek: 45

ÚVOD

Český trh je z pohledu počtu čerpacích stanic prodávajících pohonné látky ve srovnání s okolními státy velmi neobvyklý. Unikátní postavení si vydobyl hustotou čerpacích stanic na jeden kilometr čtvereční. Z tohoto pohledu je jedničkou v Evropě. Mohlo by se tedy zdát, že podnikání v této oblasti již nebude rentabilní. Přesto vývoj počtu stanic vykazuje neustále rostoucí tendenci, i když ne už tak dramatickou, jak tomu bylo v minulosti.

Aktuálně dochází na českém trhu k významným změnám v oblasti konkurence. Dlouholeté a zavedené značky na českém trhu ukončily své působení. Tyto změny nemají vliv na počet stanic, nýbrž na výraznou konsolidaci odvětví, kde si menší počet společností rozdělí větší počet čerpacích stanic a zvyšují si tak tržní podíl. A jak to tak vypadá, pravděpodobně nejsou velké změny u konce. Stále tu působí významné značky, které údajně zvažují opuštění českého trhu.

Má tedy smysl po těchto změnách do tohoto odvětví vstupovat a podnikat? Je možné, aby provozování čerpací stanice s ohledem na současné konkurenční prostředí, mohlo přinést profitabilní podnikání? Tyto otázky snad budou zodpovězeny *na závěr této práce, jejímž cílem je zhodnotit ekonomický přínos z pronájmu a provozování vybrané čerpací stanice na základě franchisingové smlouvy a pod hlavičkou mezinárodní značky.* Celá společnost využívá benzín a naftu pro svá vozidla, kamiony, autobusy. Čerpací stanice může být zajímavou investicí, nicméně úspěšné provozování vyžaduje zvážení všech možných rizik a velmi dobré plánování.

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretickou a praktickou. V teoretické části je seznámení se s franchisingem, popisem a analýzou prostředí čerpacích stanic. Praktická část se již věnuje popisu jedné konkrétní čerpací stanice a všemi náležitostmi nutnými k jejímu pronájmu a následnému provozování.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1.Právní formy na pronájem čerpací stanice

Součástí přípravy před samotným spuštěním podnikatelského záměru je třeba zvolit vhodnou právní formu. Současná legislativa umožňuje mnoho možností právní formy, nicméně pro potřeby této práce, tj. potřeby provozování čerpací stanice, se budu zabývat právní formou podnikání fyzických osob. Formu podnikání právnických osob tedy v této práci pominu. Právní formu je případně v průběhu doby možné měnit, ale změna již vyžaduje zbytečnou administrativu a další náklady.

Podnikání fyzických osob je upraveno Živnostenským zákonem č. 455/1991 sb. Zahájení podnikatelské činnosti fyzické osoby je možné na základě živnostenského oprávnění, které lze získat registrací na kterémkoliv živnostenském úřadě, kde je vytvořeno Centrální registrační místo.

K vydání živnostenského oprávnění dojde až po splnění všeobecných podmínek, kterými jsou:

- Plnoletost, tj dosažení minimálního věku 18 let
- Plná svéprávnost, tj. způsobilost k právním úkonům
- Bezúhonnost, tj. čistý výpis z Rejstříků trestů

Rozdělení živností:

Koncesované živnosti – udělení koncese musí být odsouhlaseno státními orgány na základě prokázané odborné způsobilosti. Pokud by žadatel podmínky nesplňoval, může ustanovit odpovědného zástupce, který podmínky splňuje.

Ohlašovací živnosti – obvykle vyžadují také odbornou způsobilost, tj. např. doklady o vzdělání, praxi nebo oprávnění a vznikají jen na základě ohlášení. Kategorie Ohlašovacích živností jsou:

- Řemeslné a vázané živnosti
- Volné živnosti – nevyžadují žádnou odbornou způsobilost

Konkrétně na provozování čerpací stanice je vyžadována živnost "Maloobchod/velkoobchod". Jedná se o živnost volnou, pro kterou není nutné doložení žádné zvláštní kvalifikace. Pokud

by součástí prodeje pohonných hmot byl i prodej LPG, vyžaduje se dále živnost "Montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny". Toto je živnost řemeslná, pro její udělení je nutné doložení předepsané kvalifikace v rozsahu:

- *„odborné vzdělání v příslušném oboru (k tomu nepotřebujeme praxi) - viz § 21 odst. 1 Živnostenského zákona*
- *nebo odborné vzdělání v příbuzném oboru a k tomu rok praxe v oboru - viz § 22 odst. 1 Živnostenského zákona*
- *nebo určitý počet let OSVČ nebo zaměstnanec ve vedoucí pozici a k tomu požadované doklady o rekvalifikaci - viz § 21 odst. 2 Živnostenského zákona*
- *nebo aspoň 6 let praxe v oboru - viz § 22 f) Živnostenského zákona"*[1]

1.2.Franchising

Vznik franchisingu jako marketingového nástroje je možné datovat do období 19. až 20. století a souvisel s rostoucí masovou výrobou. Postupně se z marketingového nástroje vyvinula podnikatelská činnost, které se nejdříve rozšiřovala v USA a poté se dostala do západní Evropy. Nejčastěji se franchising objevoval u motelů, prodejců vozidel, čerpacích stanic. Nejznámějším zástupcem této formy podnikání se po druhé světové válce stal řetězec rychlého občerstvení McDonald's.

Rozvoj franchisingu v České republice je datováno do roku 1991, kdy se objevují dvě společnosti, tj. již výše zmiňovaná McDonald's a Yves Roches. V roce 1996 působí na českém trhu asi 40 franchisingových konceptů[2].

V posledních letech zažívá franchisingové podnikání v ČR na základě franchisingových smluv velký rozmach. Na českém trhu působí kolem 250 franchisingových systémů. Do tohoto způsobu rozšiřování podnikatelských aktivit se zapojují i velké subjekty, pro které je forma franchisingu nová. Aktuální trend vývoje počtu franchisingových poboček vykazuje rostoucí tendenci. V roce 2015 došlo k nárůstu počtu franchisingových poboček v ČR, kdy počet překročil hranici 6500 a počet franchisingových konceptů v ČR překročil 250[3].

[1] Jak podnikat [online] [cit. 25.02.2017] Dostupné z http://www.jakpodnikat.cz/zivnosti-remeslne.php
[2] ŘEZNÍČKOVÁ, M. Franchising. Podnikání pod cizím jménem. 3. Vydání. Praha: C.H. Beck, 2009, 145 s.
[3] PROFIT systém franchise services s.r.o. [online] [cit. 03.02.2017] Dostupné z http://franchising.cz/abc-franchisingu/3/rozvoj-fransizingu-cesku/

Franchising se nejčastěji uplatňuje v oblastech malého a středního podnikání, tj. v obchodě, službách a gastronomii.

1.2.1. Související pojmy a definice franchisingu

Pro lepší orientaci v textu považuji za nutné uvést význam pojmů z problematiky franchisingu:

Franchise - licence opravňující franchisanta k provozování obchodní koncepce v souladu s koncepcí franchisora vlastním jménem na vlastní účet

Franchisor – podnikatel poskytující licenci obchodní koncepce

Franchisant – příjemce licence (právně a finančně nezávislý podnikatel provozující franchise)

Franchisingová smlouva – právní základ spolupráce; dlouhodobá smlouva upravující základní vztahy mezi franchisorem a franchisantem

Master-franchising -

Z důvodu odlišností jednotlivých trhů, legislativy a vzniků různých forem franchisingových konceptů nedošlo zatím ke vzniku jednotné definice. V průběhu doby tedy došlo ke vzniku několika možností, jak franchising definovat.

Definice franchisingu dle Evropského kodexu etiky franchisingu vydané Evropskou franchisingovou federací:

„Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádějí na trh výrobky, služby nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků franchisora a jeho franchisee. Franchisor zaručuje svým franchisees právo a zároveň jim ukládá povinnost, provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí. Toto právo franchisees opravňuje a zavazuje užívat za přímou nebo nepřímou úplatu jméno franchisorovy firmy (ochrannou známku, servisní známku, jiná práva z průmyslového a duševního vlastnictví, jakož i know-how, hospodářské a technické metody a

procedurální systém) v rámci a po dobu trvání písemné franchisové smlouvy, za tímto účelem uzavřené mezi stranami, a za trvalé obchodní a technické podpory ze strany franchisora.“[4]

Německý franchisingový svaz definuje franchising takto:

„Franchising je vertikálně – kooperativně organizovaný odbytový systém právně samostatných podnikatelů na bázi smluvních dlouhodobých závazků. Tento systém vstupuje na trh jednotně a vytváří se prostřednictvím vzájemného plnění partnerů patřících do jednoho systému a kontrolním systémem. Franchisorův souhrn podmínek pro poskytnutí franchisingu se nazývá franchisový balík. Je sestaven z nákupního, odbytového a organizačního konceptu, využívání ochranných práv, výchovy franchisanta, závazku franchisory podporovat aktivně franchisanta a průběžně rozvíjet tuto koncepci. Franchisant vystupuje vlastním jménem a na vlastní účet. Má právo a povinnost využívat franchisový balík za úplatu. Jako výkonnostní příspěvek dodává práci, kapitál a informace.“[5]

1.2.2. Druhy franchisingu

Franchising lze rozdělit do několika skupin, které lze klasifikovat takto:

a) Historické hledisko

- *Výrobkový franchising)* – vydané povolení od franchisora, kdy franchisant musí dodržovat přesně stanovené postupy
- *Podnikatelský (odbytový) franchising* – poskytnutí franchisantovi návod ověřeného podnikání. Týká se i pomoci při vyhledání místa na provozovnu či finanční pomoc.

b) Předmět franchisingu

- *Průmyslový franchising* – franchisant je zaměřen na výrobu podle specifikace franchisora a následně má povolení prodávat výrobky s ochrannou známkou.
- *Distribuční franchising* – franchisant má povolení prodávat výrobky v souladu se zavedenými obchodními metodami.
- *Franchising služeb* – poskytování služeb s označením franchisora s jeho zavedeným stylem.

[4] Český institut pro franchising [online] [cit. 03.02.2017]. Dostupné z: http://www.ifranchising.cz/franchising.php?id=definice
[5] ŘEZNÍČKOVÁ, M. Franchising. Podnikání pod cizím jménem. 3. Vydání. Praha: C.H. Beck, 2009, 5 s.

- *Velkoobchodní franchising* – povolení franchisantovi distribuovat zboží pouze maloobchodníkům.

c) Osoba franchisanta

- Vztah mezi podnikateli jako fyzickými osobami
- Vztah mezi právnickými osobami
- Vztah kombinovaný

d) Vertikální členění

- *Jednostupňový franchising*, tj. poskytnutí franchisingu pouze franchisantům na stejné úrovni
- *Vícestupňový franchising*, tj. poskytnutí franchisingu na více stupních franchisantů.

e) Vztahy ke třetím osobám

- *Master-franchising* – franchisant má oprávnění (s omezenými pravomocemi) poskytovat franchising dalším franchisantům.
- *Jednoduchý franchising* – tj. franchisant není oprávěn poskytovat master-franchising.

f) Teritoriální hledisko

- *Národní franchsing* – smluvní vztah na území téhož státu
- *Mezinárodní franchising* – franchising poskytování na území jiného státu

Výlučnost (exkluzivita) výrobků

- *Minifranchising* – právo na poskytování exkluzivních výrobků dle stanovených pravidel franchisorem, tj. např. na předem určeném území, předepsaných cen atd.
- *Franchising týkající se běžného sortimentu výrobků.*[6]

1.2.3. Výhody a nevýhody franchisingu

Před vstupem do podnikání v oblasti franchisingu je třeba zvážit jeho výhody a nevýhody, které přináší franchisorovi i franchisantovi. Tato kapitola se věnuje pouze pohledu franchisanta, který plánuje získat koncepci podnikání v oblasti čerpacích stanic.

[6] ŘEZNÍČKOVÁ, M. Franchising. Podnikání pod cizím jménem. 3. Vydání. Praha: C.H. Beck, 2009, s. 11-12

Výhody, mezi které patří především:

- Využívání značky a ochranné známky franchisora, dále povolení k užívání patentů, technologií a autorských práv.
- Povolení k používání již vymyšlené podnikatelské koncepce. Přínosem je *možnost rychlého růstu při malém finančním zatížení.*[7]
- Podpora franchisora v oblasti školení personálu, vybavení provozovny, spolupráce v oblasti marketingu a propagace.
- Poskytnutí kvalitního vyzkoušeného sortimentu včetně kompletně řešeného zásobování.
- Centrální cenová politika společnosti

Nevýhody pro franchisanta jsou:

- Určité omezení podnikatelských aktivit ze strany frachisora. Franchisant se musí řídit ustanoveními ve franchisingové smlouvě, která mu obvykle určuje podnikatelský rámec.
- Kontrola činnosti prováděná franchisorem, který tak zajišťuje udržení určité kvality a úrovně poskytovaných služeb.
- Úhrada franchisových poplatků franchisorovi za poskytnuté know-how, licence, poradenství, školení zaměstnanců apod.
- Návratnost vložených finančních prostředků (kapitálová návratnost). Vzhledem k počátečním vysokým vstupním nákladům, bývá návratnost pomalejší, ale na druhou stranu bývá ve srovnání s jinými formami podnikání jistější.
- Franchisor si obvykle ve smlouvě zajišťuje předkupní právo na zařazenou provozovnu do franchisingové sítě.
- Pověst a image značky může být franchisorem či jiným franchisantem poškozena. Tímto negativním pohledem bude ovlivněn i ten franchisant, který vždy jednal v rámci smlouvy.

[7] HISRICH, R. D. a PETERS, M. P. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, s. 394.

1.2.4. Náležitosti franchisingové smlouvy

Pro účely plynulého a úspěšné podnikání je nutné sepsání základních pravidel a principů v rámci franchisingové smlouvy. *Forma franchisingové smlouvy jako inominátního*[8] *kontraktu není stanovena žádným právním předpisem.* Navíc *zákon o formě franchisingové smlouvy nic nestanoví, tudíž bude záležet na vůli smluvních stran, zda franchisingovou smlouvu uzavřou v písemné nebo ústní formě.* [9] Vzhledem k tomu, že franchisingová smlouva *tvoří hlavní pilíř spolupráce franchisora a franchisanta,*[10] tak by se měla upřednostňovat písemná forma smlouvy.

Mezi nejdůležitější náležitosti smlouvy patří: :

- Přesné vymezení práv a povinností franchisora a franchisanta.
- Definování předmětu a podstaty spolupráce, včetně podmínek fungování (typ konceptu, dodací a platební podmínky)
- Specifikace výrobků, služeb.
- Určení místa působnosti na provozování.
- Ustanovení k oprávnění využívat ochrannou známku, licence či patenty.
- Stanovení doby platnosti smlouvy s možností dalšího prodloužení.
- Uspořádání stavu po ukončení spolupráce, tj. zejména zákaz výkonu konkurenční činnosti.

1.2.5. Franchising v oblasti čerpacích stanic

Velké petrolejářské společnosti také využívají určité podoby franchisingu při provozování čerpacích stanic. Nejprve vybudují na vybraných místech provozovnu a poté jí předávají do správy jinému podnikatelskému subjektu k provozování. Velké společnosti rovněž oslovují jednotlivé majitele již vybudovaných čerpacích stanic s nabídkou spolupráce. Poté tito provozovatelé obvykle profitují z obratu shopu dané provozovny či restaurace, mycí linky a dalších poskytovaných služeb. Dále franchisant dostává od franchisora pravidelnou provizi vyplývající z prodeje každého litru pohonných hmot. Kromě toho se franchisanti také finančně podílí na údržbě čerpací stanice.

[8] vysvětlivka: imoninátní = nepojmenovaná smlouva
[9] ŘEZNÍČKOVÁ, M. Franchising. Podnikání pod cizím jménem. 3. Vydání. Praha: C.H. Beck, 2009, s. 32
[10] GONDA, J. a JONÁŠ, M. a KRAJČA, J. a RITSCHELOVÁ, P. Franchising v České republice. Integraf, 2015, s. 55

1.3.Finanční plán

Posláním finančního plánování je finančně zabezpečit splnění očekávaných cílů společnosti. V rámci této činnosti je třeba udržet rovnováhu mezi výdaji a příjmy. *Finanční plán ověřuje reálnost podnikatelského záměru, případně přesvědčuje investora* (franchisanta) *o jeho výnosnosti.*[11]

Součástí finančního plánování je:

1) plánování aktiv a pasiv
2) plánování výnosů, nákladů a zisků
3) plánování peněžních příjmů a výdajů

1.3.1. Zdroje financování

Existuje několik hledisek, podle kterým můžeme financování v podniku klasifikovat:

Podle původu:

- Vnitřní financování – zdrojem kapitálu je jeho hospodářská činnost, tj. odpisy, dlouhodobé rezervní fondy,
- Vnější financování – jedná se o kapitál přicházející z prostředí mimo podnik, který se dále rozděluje na:
    - Vlastní zdroje – vklady a podíly zakladatelů, vlastníků a spoluvlastníků
    - Cizí zdroje – jedná se především o investiční úvěr, obligace, leasing, dotace ze státního nebo místního rozpočtu.

Hlavním zdrojem cizího kapitálu na financování podniku jsou banky. Tyto instituce obvykle před poskytnutím půjčky požadují detailní podnikatelský záměr včetně rozpočtu. Banka obvykle po žadateli o půjčku požaduje zdůvodnit účel půjčky (nákup vybavení, stavba provozovny), dále podíl půjčky vůči jmění společnosti (stupeň zadlužení), schopnost splácet úroky a půjčku a rovněž poskytnutí určité záruky pro účely zajištění půjčky (např. zástava osobního majetku).

Podle pravidelnosti:

- Běžné financování – vynaložené peníze na běžný provoz podniku, tj. mzdy, nákup materiálu, energie, paliva, nájemné, daně
- Mimořádné financování, které se dále rozděluje na:

[11] KORÁB, V. a J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vyd. Computer Press, 2007, s. 127

- Finance při zakládání podniku – pořízení budov, pozemků, strojů a částečně na výplatu mezd do doby, než začne příjem z řádného provozu podniku.
- Finance při rozšiřování podniku – nákup dalšího výrobního zařízení, budov, jiných podniků, státní a firemních obligací
- Finance při spojování podniku
- Finance při likvidování podniku – vyrovnávání dluhů

1.3.2. Metody hodnocení investic

Před vstupem do projektu a jeho realizací by mělo být základním pravidlem zhodnocení určitých ekonomických ukazatelů efektivnosti daného projektu. Jedná se o kritéria, která zpravidla měří výnosnost, riziko a návratnost. Hodnocení investic se skládá z několika kroků:

- Stanovení jednorázových nákladů na investici
- Odhad budoucích výnosů, které investice přinese
- Výpočet současné hodnoty očekávaných výnosů s využitím různých metod k vyhodnocení investice

Pro hodnocení ekonomické efektivnosti investičních projektů se nejčastěji používají tato kritéria:

- Rentabilita kapitálu – měří výnosnost kapitálu, využitého k financování projektu tak, že *„poměřuje zisk projektu k vloženým prostředkům*[12]*.“*
- Doba návratnosti (úhrady) – doba úhrady se definuje jako „doba potřebná pro úhradu celkových investičních nákladů projektu“ jeho budoucími čistými příjmy. Z toho vyplývá, že za dobu úhrady se vrátí investorovi zpět finanční prostředky vložené do projektu[12]. Čím je doba splacení kratší, tím výhodnější je daný projekt.
- Čistá současná hodnota (ČSH), index rentability nebo vnitřní výnosové procento – jedná se pravděpodobně o nejčastěji používanou metodu hodnocení investičních záměrů. Lze ji definovat jako *„rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice (současnou hodnotou peněžních příjmů) a kapitálovým výdajem*[13]*.“*

Vzorec výpočtu ČSH:

$$\check{C}SH = \sum_{n=1}^{N} \frac{P_n}{(1+i)^n} - KV$$

[12] FOTR, J. a SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Grada Publishing Praha, 2005. s. 65
[13] LUŇÁČEK, J. a HERÁLECKÝ, T. Optimalizace podnikových aktivit. Key Publishing, Ostrava, 2009. s. 98

P_n peněžní příjem z investice v jednotlivých letech

i diskontní sazba

n jednotlivé roky trvání investice

N doba životnosti investice

KV kapitálový výdaj

Interpretace výsledku ČSH:

ČSH větší než 0	projekt je přijatelný
ČSH se rovná 0	projekt je stále přijatelný, avšak nezvyšuje tržní hodnotu podniku
ČSH menší než 0	projekt není přijatelný

1.4.Podmínky pro vstup do odvětví

Podnikání v oblasti čerpacích stanic pod hlavičkou silné domácí či mezinárodní značky není úplně snadné a na začátku vyžaduje poměrně vysoký vstupní kapitál. Velké společnosti obvykle vypisují výběrové řízení na provozovatele, u kterého vyžadují dosti vysoké nároky. Jedná se především o zkušenosti s vedením pracovního kolektivu, základy účetnictví, obchodní zkušenosti, zkušenosti s maloobchodním prodejem, znalosti zákoníku práce a samozřejmostí je zkušenost s obsluhou počítače.

Od potencionálního franchisanta je vyžadováno určité finanční zabezpečení. Důvodem je počáteční finanční náklad na nákup zboží do prodejny a složení peněžní jistoty (kauce) za pohonné hmoty. Výše počátečních nákladů je odvozena od množství zboží na prodejně a průměrných denních prodejů pohonných hmot. Kauce se zpravidla vztahuje k průměrným prodejům pohonných hmot za tři dny. Celková počáteční investice se tedy může pohybovat od 0,5 mil Kč do 2,5 mil. Kč. Složení kauce vyplývá z nejrozšířenějšího modelu provozování čerpací stanice, kdy franchisant pohonné hmoty nevlastní, ale prodává je jménem a na účet franchisora, který musí eliminovat riziko neodvedených tržeb. Kauce může být řešena bankovní garancí nebo zástavou nemovitosti.

1.5.Aktuální stav trhu s pohonnými hmotami

V České republice se nachází tři zpracovatelské rafinérie: Kralupy, Litvínov, Pardubice, z nichž největší rafinérie je v Litvínově. Rafinérie v Kralupech a Litvínově jsou provozovány

od 1. 1. 2017 pod hlavičkou UNIPETROL RPA, s.r.o. – RAFINÉRIE, které pokračují v činnostech provozovaných dříve společností Česká rafinérská, a.s.

Kapacita tuzemských rafinérií není dlouhodobě využitá. Využití se pohybuje kolem 75 procent kapacity (stav v roce 2015). K tomuto přispívá postavení domácích rafinérií, které se provozují ve velmi silném konkurenčním prostředí rafinérií instalovaných na Slovensku (Bratislava), Rakousku (Schwechat), SRN (Leuna, Ingolstadt) a Polsku (Lotos, PKN Orlen). To však není jen problém ČR, ale valné většiny evropských zemí. Navíc tuzemské rafinérie již nejsou nejmodernější, což vedlo k zastavení rafinérie Paramo v Pardubicích v květnu 2012. Hlavním zdrojem ropy pro Českou republiku jsou naleziště v Ruské federaci. Ruská ropa s vysokým podílem síry do České republiky proudí z Ruska jižní větví ropovodu Družba (56% objemu v roce 2011) přes Bělorusko, Ukrajinu a Slovensko. Ropy z ostatních zdrojů, často s vyšším podílem parafínu, se dodávají prostřednictvím ropovodu IKL. Ten začíná v bavorském Vohburgu poblíž Ingolstadtu, kde je napojen na ropovod TAL, dopravující ropu přes Alpy z terminálu v italském Terstu na pobřeží Jaderského moře. Malou část své spotřeby pokrývá Česká republika vlastními zdroji z nalezišť na Jižní Moravě.

Obrázek č. 1 - Ropovodná síť v ČR



Zdroj: MERO ČR, a.s., Ropovodná síť ČR

Spotřeba trhu: Celková roční spotřeba českého trhu byla v roce 2015 přibližně 7,5 miliard litrů benzínu a nafty, benzín cca 2,1 miliardy litrů a nafty 5,4 miliardy litrů[14].

Spotřeba benzínu za poslední tři roky (tj. 2013-2015) je konstantní, nicméně spotřeba motorové nafty vykazuje 4 až 5% roční nárůst.

[14] Český statistický úřad. [online] [cit. 25.02.2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-vybranych-ropnych-produktu-a-zemni-plyn-prosinec-2015

1.6.Čerpací stanice v České republice

Čerpacích stanic v Česku v prvním pololetí letošního roku navzdory velké konkurenci opět přibylo. Dle statistiky Ministerstva průmyslu a obchodu bylo registrováno k 30.6. 2015 celkem 7.045 čerpacích stanic. Podrobnější údaje o počtech v jednotlivých segmentech či krajích jsou uvedeny v níže uvedených tabulkách.

Síť čerpacích stanic v České republice je jedna z nejhustších v Evropě. Při počtu 3.819 čerpacích stanic a cca 56.000 kilometrů silnic, připadá čerpací stanice na každých 14,5 kilometru. Takto hustá síť je způsobena především minimální regulací ze strany státu. Nestanovují se žádné minimální vzdálenosti mezi pumpami a vstup do odvětví čerpacích stanic se nijak neomezuje. Na druhou stranu je tento stav příznivý pro konečné spotřebitele, kteří těží z vysoké konkurence ovlivňující cenovou úroveň a zároveň přináší vyšší kvalitu poskytovaných služeb.

Tabulka č. 1 - Počet čerpacích stanic (stav k 30.6.2015)

CELKEM	Počet ČS celkem	podíl %
	7 045	-
Veřejné	3 819	54,2
s vymezeným přístupem	629	8,9
Neveřejné	2 597	36,9

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu

Tabulka č. 2 - Počet čerpacích stanic dle krajů

Kraj	ČS s prodejem celkem	Veřejné	S vymez. přístupem
Středočeský	636	555	81
Jihomoravský	465	399	66
Moravskoslezský	406	368	38
Ústecký	375	312	63
Jihočeský	357	299	58
Plzeňský	296	242	54
Olomoucký	283	249	34
Vysočina	281	239	42
Královéhradecký	274	228	46
Pardubický	259	213	46
Zlínský	252	211	41
Hl. m. Praha	237	214	23
Liberecký	193	168	25
Karlovarský	134	122	12
Celkem ČR	4 448	3 819	629

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu

2. PRAKTICKÁ ČÁST

2.1.Terminologie

CODO – (Company Operates Dealer Own) Prodej PHL je uskutečňován provozovatelem čerpací stanice jménem společnosti, která čerpací stanici pronajímá a na její účet. Ostatní sortiment na čerpací stanici prodává provozovatel svým jménem a na svůj účet.
COCO – (Company Operates Company Own) Prodej PHL, ostatní sortiment a služby na čerpací stanici je uskutečňován provozovatelem čerpací stanice jménem společnosti, která čerpací stanici pronajímá a na její účet.
ČERPACÍ STANICE - objekt čerpací stanice pohonných hmot, objekt myčky, objekt ručního mytí, případně jiné objekty funkčně náležící k čerpací stanici, včetně všech instalovaných technologických celků, příslušenství a vybavení; - dále veškeré komunikace, parkovací plochy, volné vydlážděné nebo zatravněné či jinak upravené plochy funkčně náležící k čerpací stanici
KONKUREČNÍ ČERPACÍ STANICE – čerpací stanice pohonných hmot provozovaná pod jinou obchodní firmou než je pronajatá čerpací stanice
PHL - označuje zejména automobilové benzíny, motorovou naftu, případně i jiné pohonné hmoty povolené k prodeji na čerpací stanici
SUCHÉ ZBOŽÍ – označuje veškeré zboží na čerpací stanici mimo PHL

2.2.Analýza konkurence

Ve vývoji počtu čerpacích stanic je zásadní rok 2016. V tomto roce dochází k převzetí stanic Lukoil a Agip pod jednu společnou značku MOL Česká republika, s.r.o. (MOL ČR). Kromě těchto dvou společností tvoří síť čerpacích stanic také čerpací stanice PapOil. Cílem společnosti MOL ČR je být jedničkou v počtu provozoven. Z tohoto pohledu je její největší konkurenční společností Benzina. Benzina má také v plánu rozšiřování počtu stanic a to převzetím cca 70 čs od společnosti OMV. Tímto krokem by Benzina potvrdila vedoucí úlohu na trhu.

Stručný popis konkurenčních společností, které provozují více jak 200 čerpacích stanic:
Benzina:

Největší síť čerpacích stanic v České republice, která spadá do skupiny Unipetrolu. Na trhu působí více jak 55 let. Vzhledem k své historii pokrývá kromě hlavních dálničních tahů, také malá města a vesnice. Síť tvoří dva profily stanic: Benzina a Benzina Plus, která je zaměřená na poskytování nadstandardních služeb. Těmi jsou především prémiová paliva, rychlá občerstvení a bistra.

MOL Česká republika:
Druhá největší síť. Z pohledu zákazníků se jedná o zcela novou značku na českém trhu, ale fakticky společnost MOL na trhu působila prostřednictvím společnosti Slovnaft, jejímž je majitelem a byla aktivní především v oblasti velkoobchodu. Na trhu provozuje dvě značky, a to MOL a PapOil. MOL stanice se vyznačují distribucí pouze aditivovaných a prémiových paliv. Taktéž nabízí svým zákazníkům prostor k odpočinku a nákupu občerstvení.

OMV:
Jedná se o třetí největší síť čerpacích stanic, která má z pohledu umístění provozoven jedny z nejlepších lokací. Je to především z důvodu, že mnoho stanici vyrostlo tzv. „na zelené louce“ až po vyhodnocení přínosu. Dále OMV převzala čerpací stanice ARAL, které ve své době byly nejoblíbenější značkou mezi čerpacími stanicemi. Nicméně i tato společnost přehodnotila své působení na českém trhu a jak bylo výše uvedeno, tak 68 čerpacích stanic přenechá společnosti Benzina. Přesto OMV zákazníkům nabízí velmi kvalitní servis i pohonné hmoty, které splňují nejvyšší požadavky.

Tabulka č. 3 - Počet ČS dle společností

Společnost	Počet ČS
Benzina	335
MOL ČR	317
OMV	220
EuroOil	193
Shell	172
RobinOil	73
Hypermarkety	73
KM-Prona	36
Tank Ono	29
Unicorn	18
Značkových celkem	1 466
Ostatní (neznačkové)	2 353
CELKEM	3 819

Zdroj: vlastní zpracování

2.3.SWOT analýza čerpací stanice

Silné stránky - mezinárodní společnost; kvalita pohonných hmot; exteriér i interiér po rekonstrukci, mycí linka, vysavač

Slabé stránky – konkurenční prostředí, centrální stanovování cen, vysoká personální fluktuace

Příležitosti – kvalitní personál, rozšíření spolupráce s místními dopravními firmami, rozšíření portfolia paliv, zvýšení počtu obyvatel, uzavření některých okolních čerpacích stanic

Hrozby – rozšíření konkurence (nízkonákladové stanice), dlouhodobé stavební úpravy, změny ve vedení společnosti, nižší konkurenční ceny, výpověď smlouvy

2.4.Základní údaje

2.4.1. Popis čerpací stanice

Čerpací stanice se nachází ve Středočeském kraji v okresním městě (viz obrázek č. 2) s počtem obyvatel cca 31.000. Provozní doba je od 5:00 do 22:00. Stanice je díky své poloze

využívána osobními i nákladními vozidly, která mohou využívat přilehlé parkoviště s kapacitou 5 míst pro nákladní vozy a 5 míst pro osobní automobily.

2.4.2. Poskytované výrobky a služby

Čerpací stanice v rámci svých služeb poskytuje pouze aditivovaná paliva a prémiová paliva. Řidiči se zážehovým motorem si mohou vybrat ze dvou druhů bezolovnatých benzínů a to aditivovaný a prémiový benzín. Pro vznětové motory je k dispozici jen aditivovaná motorová nafta. Kromě paliv je pro zákazníky připraven box na ruční mytí vozidel, mycí linka a vysavač. Na prodejně je pro návštěvníky připraven široký výběr motorových olejů včetně další doplňkové autokosmetiky. Dále prodej tisku, nápojů a potravin. Úhrada za zboží je kromě hotovosti možná několika druhy palivových karet nebo bankovními kartami.

2.4.3. Vybavení čerpací stanice

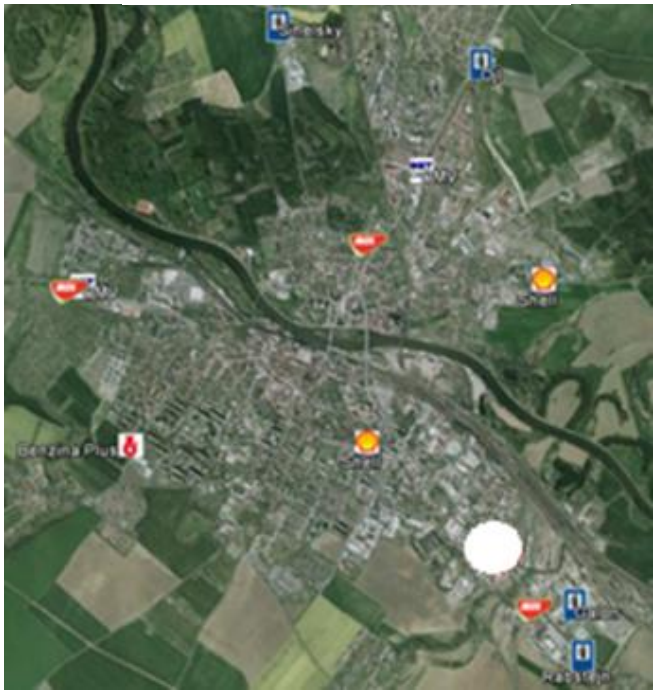
Čerpací stanice je vybavena čtyřmi podzemními nádržemi. Dvě nádrže jsou o velikosti 40m^3, které jsou určeny pro aditivovaný benzín a motorovou naftu. Dále dvě nádrže o velikosti 20 m^3, kdy jedna nádrž je využita pro prémiový benzín a druhá nádrž je aktuálně nevyužívaná. Velikosti nádrží jsou dostatečné pro zajištění plynulého provozu a plynulého zásobování. Prodejní plocha obchodu je přes 100m2, čímž se řadí mezi větší prodejny. V obchodě se nachází čtyři chladící boxy na nápoje. Dále dva regály s oleji a autokosmetikou. V obchodě je rovněž řidičům k dispozici samoobslužný automat na kávu. Na venkovní prodejní ploše se nachází 4 výdejní oboustranné stojany.

2.5.Klíčové prvky

2.5.1. Dostupnost

ČS je umístěná v okrajové, průmyslové části města. Stanice je vybudovaná na bývalém tahu, dvouproudé hlavní silnici vedoucí skrz město asi 1km od sjezdu z obchvatu města. K čerpací stanici je možný sjezd i z druhého pruhu. Kromě zmiňované čerpací stanice se v okolí nachází dalších 10 čerpacích stanic provozovaných převážně nadnárodními společnostmi.

Obrázek č. 2 – Lokace čerpací stanice



Zdroj: Google Earth - vlastní zpracování

2.5.2. Hustota provozu

Do roku 2012 projelo daným středočeským městem cca 30 tisíc vozidel. V roce 2012 však došlo k otevření nového obchvatu města a počet vozidel směřujících přes centrum města se snížil přibližně o 30 procent. V rámci daného středočeského města je registrováno téměř 16 tisíc osobních automobilů a 3,5 tisíce nákladních vozidel[15].

U čerpací stanice jsem provedl vlastní záznamy o počtu projíždějících vozidel a vozidel, které sjely k dané čerpací stanici z důvodu doplnění pohonných hmot. Na základě těchto dat jsou následně odhadnuté měsíční prodeje benzínu a motorové nafty.

[15] Centrální registr vozidel Ministerstva vnitra České republiky

Tabulka č. 4 - Počty vozidel

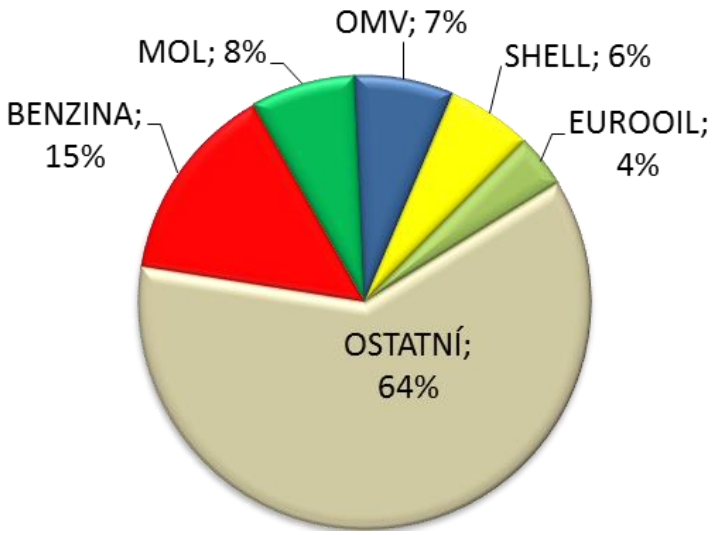
	Osobní vozidla		Nákladní vozidla	
	Projíždějící	Tankující	Projíždějící	Tankující
Pondělí	2 645	67	278	15
Středa	2 367	76	216	11
Sobota	997	38	45	4
Ø počet vozidel/prac. den	2 506	72	247	13
Ø počet vozidel/volný den	997	38	45	4
Ø počet vozidel/týden	14 524	434	1 325	73
Ø nákup paliv (litry)/vozidlo		30		100
Počet litrů/týden		13 005		7 300
Počet litrů/měsíc		55 736		31 286
Celkem litrů/měsíc	87 021			

Zdroj: vlastní zpracování

2.5.3. Koncentrace

Na českém trhu působí několik velkých petrolejářských společností provozující čerpací stanice. Pět největších společností se podílí přibližně na 40% objemu z prodaných pohonných hmot[16]. Zbývající malé soukromé sítě a jednotlivé čerpací stanice pokrývají přibližně 60% objemu na českém trhu. Organizační koncentrace na českém trhu patří k nižším.

Graf č. 1 - Tržní podíly



Zdroj: vlastní zpracování

[16] Vlastní odhad tržních podílů na základě dat z výročních a tiskových zpráv.

Jak již bylo zmíněno výše, síť čerpacích stanic v České republice patří s přepočtem na obyvatele k nejhustším trhům v rámci celého evropského regionu. V roce 2015 připadalo v průměru 3,5 čerpací stanice na 10 tis. obyvatel.

Ze srovnání hustoty čerpacích stanic v hodnoceném středočeském městě vůči průměru v České republice vychází vyšší hustota a to 4,2 čerpací stanice na 10 tisíc obyvatel. Z tohoto negativního výsledku vyplývá potenciální problém s nižším počtem zákazníků, kteří mohou nakupovat pohonné hmoty na konkurenčních čerpacích stanicích.

2.5.4. Konkurenční ceny

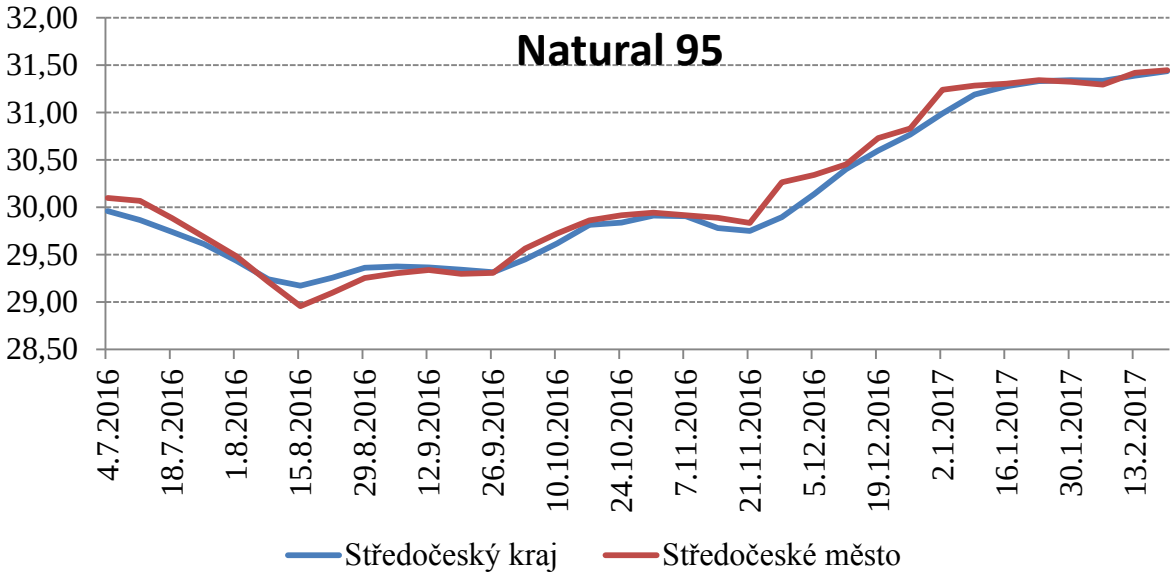
Cena pohonných hmot je jedním z hlavních kritérií, která hraje důležitou roli při rozhodování o tom, na jaké čerpací stanici zákazníci zastaví a nakoupí. O cenách pohonných hmot jsou zákazníci informovaní prostřednictvím informačních tabulí, tzv. „totemů“. Nejrozšířenějšími produkty na čerpacích stanicích jsou Natural 95 a motorová nafta.

Ceny na čerpacích stanicích vycházejí z nákupních cen paliv od výrobců nebo velkoobchodních společností. Většina těchto společností obchoduje s palivy na tzv. týdenních cenách nebo měsíčních cenách. Základem pro výpočet konečné ceny paliv je aritmetický průměr kótovaných cen na burze v Rotterdamu daného produktu, tj. benzínu a nafty za kalendářní týden či měsíc, které se udávají v USD/t. K aritmetickému průměru je připočtena tzv. „inland prémie“. Tato hodnota se udává také v USD/t a pokrývá náklady prodávajícího na skladování, provoz, případně dopravní náklady. Výsledná cena v USD/t musí být poté převedena na litry. Pro přepočet na litry se využívá referenční hustota. Pro natural 95 je referenční hustota 0,755 kg/l a pro motorovou naftu 0,845 kg/lit. Přepočet na české koruny je dle vyhlašovaných kurzů ČNB. K ceně v Kč je připočtena spotřební daň (aktuálně pro motorovou naftu 10,95 Kč/lit a u automobilového benzínu 12,84 Kč/lit). Do ceny se poté zahrnují náklady na dopravu, pokud již nejsou obsaženy v inland prémii.

Níže uvedené grafy s vývojem cen pohonných hmot jsou vytvořeny na základě dat od společnosti CCS, tj. společnosti, která sleduje průměrné denní ceny pohonných hmot. Z přehledu cen je patrné, že cenová úroveň sledovaného středočeského města je na úrovni cen Středočeského kraje, který je všeobecně považován za jeden s nejvyšší úrovní. Zákazníci jsou velmi cenově citliví. Důvodem je především to, že pohonné hmoty není možné nahradit substitutem. Provozovatel čerpací stanice tak musí neustále monitorovat nejbližší konkurenční

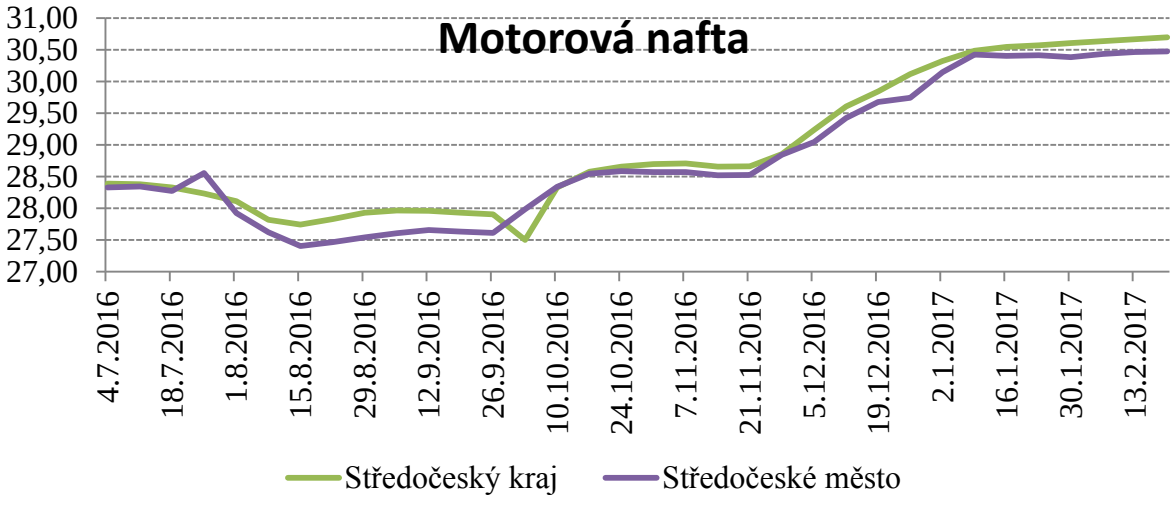
čerpací stanice v okolí cca 5 kilometrů a pravidelně informovat centrálu o aktuální úrovni. Přehled musí mít franchisant i o čerpacích stanicích vzdálenějších, tj. v okruhu cca do 15 kilometrů.

Graf č. 2 - Vývoj ceny Natural 95



Zdroj: CCS Česká společnost pro platební karty s.r.o., vlastní zpracování

Graf č. 3 - Vývoj ceny motorové nafty



Zdroj: CCS Česká společnost pro platební karty s.r.o., vlastní zpracování

Před vstupem do tohoto prostředí je nutné detailnější poznání mikrookolí, poznání hlavních konkurentů včetně určení jejich cenového vlivu.

Jak již bylo zmíněno výše, v rámci Středočeského města se nachází 11 čerpacích stanic. Uvedený počet je včetně zájmové čerpací stanice. Nejbližší jsou čerpací stanice společnosti MOL vzdálené cca 500 metrů. Po dalších cca 300 metrech se nachází dvě soukromé čerpací stanice. V opačném směru je nejbližší čerpací stanice společnosti Shell vzdálená cca 1 km. Zbývající čerpací stanice se nacházejí ve vzdálenostech od 2,5 km do 4km. Jedná se celkem o pět čerpacích stanic pod hlavičkou mezinárodní společnosti a jedné soukromé.

Uvedené čerpací stanice jsem po dobu jednoho měsíce sledoval z pohledu vývoje prodejních cen u nejprodávanějších produktů, tj. benzín 95 a motorová nafta. Výsledkem pozorování bylo zjištění, že barevné[17] čerpací stanice si udržovaly v průběhu sledovaného období téměř shodné ceny, tj. ceny s výkyvem +/- 0,10 Kč/lit. Podstatně větší cenové rozdíly byly u bílých[18] čerpacích stanic ve srovnání s barevnými čerpacími stanicemi. V těchto případech byly ceny benzínu 95 cca o 1 Kč/lit nižší a v případě motorové nafty byly nižší 1-1,5 Kč/lit.

2.6.Franchisingová smlouva

Požadovaná čerpací stanice je provozovaná v CODO modelu. Nejedná se tudíž o klasickou franchisingovou smlouvu, ale o smlouva o provozování čerpací stanice. V této části uvedu nejdůležitější náležitosti franchisingové smlouvy.

Předmětem smlouvy je:
předání čerpací stanice franchisantovi se všemi jejími součástmi a příslušenstvím do užívání. Franchisant se zavazuje za užívání čerpací stanice platit specifikované nájemné. Provozovatel bude čerpací stanici provozovat vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, a to jako veřejně přístupnou čerpací stanici pohonných hmot. Předmětem této smlouvy je dále závazek provozovatele prodávat na čerpací stanici pouze PHM, které vlastní Franchisor. Prodej PHM bude uskutečňovat franchisant jménem franchisora a na účet franchisora. Ostatní sortiment na čerpací stanici prodává franchisant svým jménem a na svůj účet.

[17] Barevná čerpací stanice je označeni pro stanici provozovanou pod hlavičkou domácí nebo mezinárodní petrolejářské společnosti.
[18] Bílá čerpací stanice je označení pro stanici, která není provozovaná pod hlavičkou domácí či mezinárodní petrolejářské společnosti

Povinnosti franchisanta

- odpovídá franchisorovi za veškeré škody, které vzniknou na čerpací stanici
- je povinen dodržovat provozní dobu čerpací stanice včetně všech přidružených zařízení a služeb
- zavazuje se, že na čerpací stanici bude prodávat, skladovat, vystavovat a propagovat jen rafinerské výrobky franchisora
- je zodpovědný za jakékoliv ztráty, poškození anebo znehodnocení PHM
- nesmí čerpací stanici ani jakoukoliv její část předat do užívání třetí osobě bez písemného souhlasu franchisora
- je povinen se řídit pokyny, směrnicemi a doporučeními vydanými franchisorem
- je povinen po dobu otevírací doby a zejména v době provozních špiček zajistit odpovídající počet personálu na čerpací stanici
- je povinen platit franchisorovi za užívání čerpací stanice, včetně všech jejích součástí a příslušenství, měsíční nájemné
- je povinen platit franchisorovi z prodeje svého zboží a služeb provizi z obratu

Práva a povinnosti franchisora

- podporuje reklamou a jakostí odbyt svých výrobků
- zajišťuje dodavatele a přepravce PHL a zároveň odpovídá za jejich kvalitu
- je oprávněn kdykoli vykonat kontrolu čerpací stanice, a to za účelem prověrky obchodního provozu, stavu tankovacího zařízení a stavu zboží.
- je oprávněn doporučit franchisantovi dodavatele zboží

Doplňující práva a povinnosti

- Náklady spojené s provozem čerpací stanice jsou rozděleny mezi franchisora a franchisanta. Franchisor pokrývá náklady spojené s údržbou budov, provozních a prodejních zařízení, další náklady spojené s provozem stanice (tj. elektřina, vodné\stočné, plyn, čištění nádrží apod.), revize a zákonné kontroly,
- Franchisant pokrývá náklady na údržbu pozemků, budov menšího rozsahu, náklady spojené s provozem čerpací stanice (tj. mzdové náklady, internet, spotřební materiál, odvoz odpadu apod.), revize a zákonné kontroly menšího rozsahu.

2.7.Organizační plán

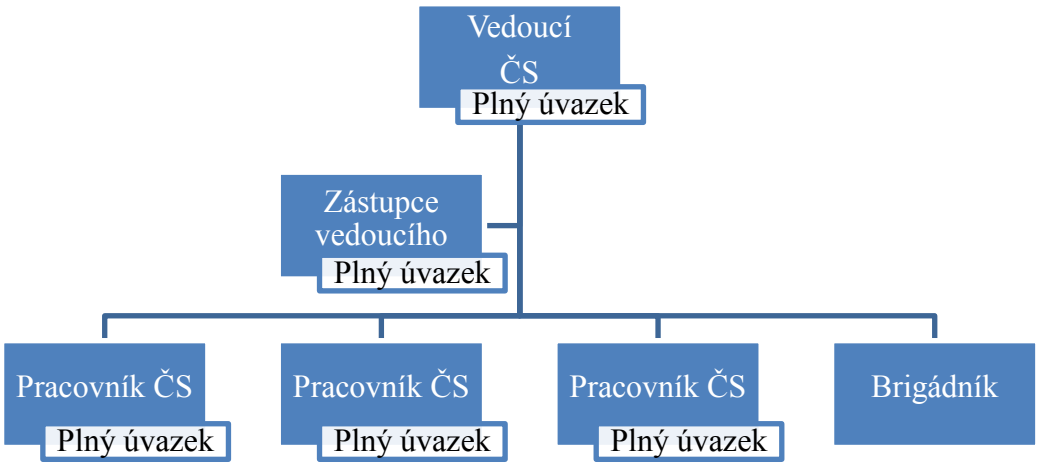
Dalším důležitým prvkem k bezproblémovému fungování čerpací stanice je obsazení pracovních míst vhodnými pracovníky. Za výběr pracovníků a následnou mzdovou politiku je odpovědný Franchisant. Všeobecně je velmi problematické tyto pozice obsadit kvalitními pracovníky, neboť v oblasti čerpacích stanic obecně panují podprůměrné platy a fluktuace zaměstnanců je poměrně vysoká. Obsluha čerpací stanice musí znát velké množství informací o čerpací stanici. Jedná se o znalosti o velikostech nádrží, produktovém složení, musí znát přesné postupy při znečištění životního prostředí apod.

Franchisant má několik možností při výběru zaměstnanců do týmu. Nejprve může oslovit předchozí zaměstnance, kteří již mají zkušenosti s danou čerpací stanicí. U těchto potenciálních pracovníků by bylo jednodušší zapracování. Další možností je uveřejnit pracovní pozice na webových pracovních portálech či lokálním tisku. Pracovní pozice mohou být též obsazeny ve spolupráci s místním pracovním úřadem. Výběr uchazečů bude proveden na základě předložených životopisů a následných osobních pohovorech. Vzhledem k tomu, že se Středočeský kraj vyznačuje nejnižší nezaměstnaností, tak výběr vhodných kandidátů bude pravděpodobně velmi obtížný.

2.7.1. Organizační struktura

Provoz čerpací stanice bude rozdělen na dvě 8,5 hodinové směny. Ranní i odpolední směna bude vyžadovat dva zaměstnance. Součástí týmu bude i franchisant v pozici vedoucího čerpací stanice, který bude přítomen na čerpací stanici při ranní směně a dle potřeby i při odpolední směně. Všichni pracovníci budou zaměstnáni na plný pracovní poměr. Období dovolených bude dle potřeby vykrývané brigádníkem.

Obrázek č. 3 - Organizační diagram



Zdroj: vlastní zpracování

2.7.2. Popis personálu a jeho povinností

Řízením čerpací stanice bude pověřen franchisant, který na sebe zároveň vezme roli vedoucího čerpací stanice. Franchisant bude odpovědný zejména za komunikaci s franchisorem, administrativní úkoly, mezi které patří především správné údaje o stavech zásob a dodávkách v informačním systému, sledování konkurenčních cen a příjem zboží od dodavatelů. Úkolem vedoucího čerpací stanice bude zároveň vyškolení svého zástupce. Ostatní zaměstnanci budou vykonávat činnosti s obsluhou pokladního systému, doplňování zboží, udržování pořádku jak v provozovně, tak okolí. Do jejich povinností bude v případě potřeby spadat také činnost při obsluhování výdeje paliv.

2.8.Finanční plán

V rámci této kapitoly se budu zabývat hodnocením finanční stránky pronájmu čerpací stanice. V případě pronájmu čerpací stanice není vstup do tohoto odvětví z pohledu prvotních nákladů příliš náročný. Nejedná se o nákup budovy či technologie, nicméně i tak je třeba této oblasti věnovat patřičnou pozornost. S projektem budou rovněž spjaty určité náklady, tudíž je třeba vyhodnotit, zda bude pro potenciálního nájemce mít smysl do projektu vstoupit.

2.8.1. Zdroje financování

Na financování budou využity pouze vlastní zdroje a to ve výši cca 400.000 Kč na nákup suchého zboží a 260.000 Kč na výplatu mzdy za první dva měsíce. Mzda v následujících měsících bude již hrazena z příjmu čerpací stanice. Kauce na pohonné hmoty bude franchisorovi poskytnuta formou zástavního práva na byt v osobním vlastnictví. Výše kauce požadovaná franchisorem je ve výši 450.000 Kč. Platební styk s franchisorem je nastaven na 14-ti denní splatnosti faktur.

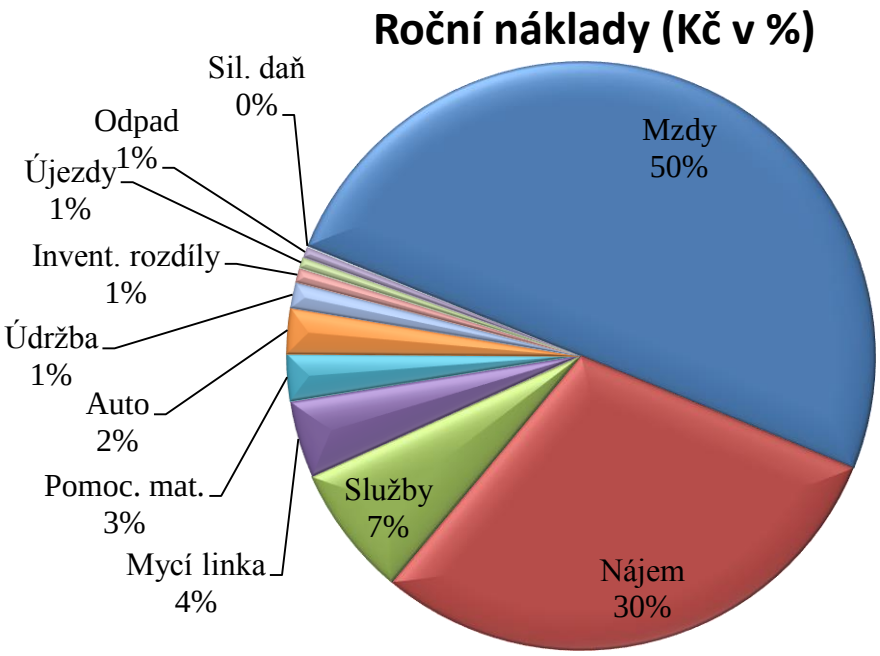
2.8.2. Počáteční náklady při založení podniku

K tomu, abych mohl začít řádně oficiálně provozovat čerpací stanici, musím na živnostenský úřad, vyplnit formulář a zaplatit zřizovací poplatek, který je ve výši 1.000 Kč. Dále je nutná registrace na zdravotní pojišťovně, na finančním úřadě, kde se hradí sociální pojištění. Toto by mělo být to nejzákladnější, co je na samém počátku vyžadováno od státu. Na ohlášení živnosti bude nutný též výpis z rejstříku trestu a založení bankovního účtu. Do počátečních nákladů musím též zahrnout poplatky za právní poradenství, za účelem dodržení všech požadovaných náležitostí. Tyto počáteční náklady odhaduji na 4 – 5.000 Kč.

2.8.3. Náklady na provoz čerpací stanice

S provozem čerpací stanice je spojeno mnoho nákladových položek, nicméně v případě pronájmu na základě franchisingové smlouvy se jedná především o administrativní položky, mzdy, odpady, opravy a údržba, služby a pomocný materiál. Přehled výdajů je zobrazen v následujícím grafu.

Graf č. 4 - Roční náklady



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 4 je patrné, že nejvyšší objem nákladů zde budou zaujímat mzdy. Předpokládaná průměrná hrubá mzda na jednoho zaměstnance se bude pohybovat na úrovni běžné v tomto odvětví, tj. nebude dosahovat celorepublikové průměrné mzdy ani průměrné mzdy ve Středočeském kraji, která se pohybovala na úrovni cca 29.500 Kč[19]. Za každého zaměstnance bude třeba odvést zákonné pojištění (důchodové a nemocenské) z hrubé mzdy ve výši 34%. Otázkou zůstává, zda taková mzda bude dostatečně motivující k tomu, abych na čerpací stanici získal zaměstnance vykonávající svojí práci spolehlivě a zodpovědně.

Další významnou položkou v ročních nákladech je výše nájemného. Tato část je fixní a pokrývá placené nájemné franchisorovi za využívání čerpací stanice. Nájemné také zahrnuje procentuální provizi franchisorovi z obratu dalšího poskytnutého prostoru (shopu) na čerpací stanici a dalšího vybavení (kávovavoru, vysavače). Procentuální provize je pro každou položku různá.

[19] Ve 4. čtvrtletí 2016 byla průměrná hrubá měsíční mzda ve Středočeském kraji 29 489 Kč; zdroj: https://www.czso.cz/csu/xs/prumerna-hruba-mesicni-mzda-ve-4-ctvrtleti-2016

Třetí a čtvrtou v pořadí nejvýznamnější část nákladů tvoří výdaje za služby nutné k provozu čerpací stanice a poplatky za využívání mycí linky. U služeb se jedná o zajištění účetnictví, které tvoří největší část výdajů, dále bezpečnostní služba, pošta, telefon apod.

2.8.4. Příjmy spojené s provozem čerpací stanice

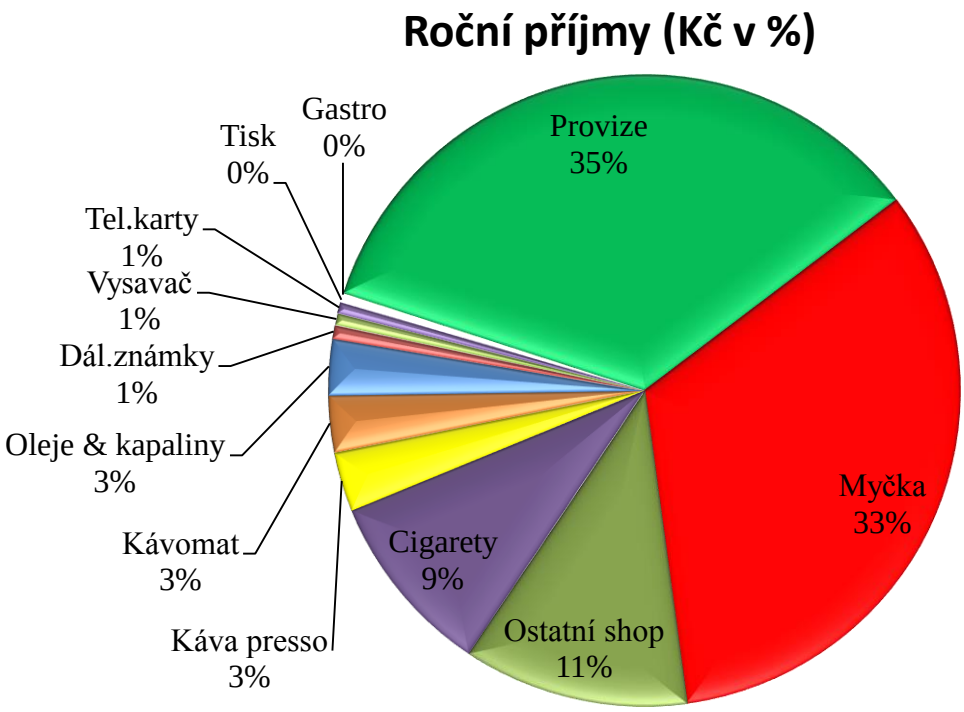
Hlavní zdroj příjmů čerpací stanice závisí především na získaných provizích od franchisora za prodané pohonné hmoty, za využívání mycí linky a z prodeje na shopu a cigaret. Rozložení příjmů je patrné z níže uvedeného grafu č. 5.

Provize za pohonné hmoty se skládá z fixní částky, která je ve výši 55%, dále z variabilní částky ve výši až 45%. Fixní provize je vyplácena každý měsíc bez ohledu na objem prodaných pohonných hmot a variabilní provize se vyplácí kvartálně na základě dosažených prodaných objemů pohonných hmot.

Další významnou částí příjmů čerpací stanice je mycí linka, která je vhodná pouze na mytí osobních vozidel. Předpokládaná částka za jedno umytí je 110 Kč. Očekávaná frekvence počtu vozidel je jeden automobil za hodinu. Příjmy z mycí linky se vyvíjejí dle sezony. Očekává se, že nejvíce vozidel bude využívat mycí linku na jaře a na podzim.

Třetí největší část příjmů tvoří provize z prodeje zboží v obchodě čerpací stanice. Nejčastěji návštěvníci kupují nápoje, bagety, cukrovinky. Franchisant má od franchisora doporučené dodavatele, nicméně franchisant může nakupovat zboží z jiných zdrojů, které jsou pro něj výhodnější.

Graf č. 5 - Roční příjmy

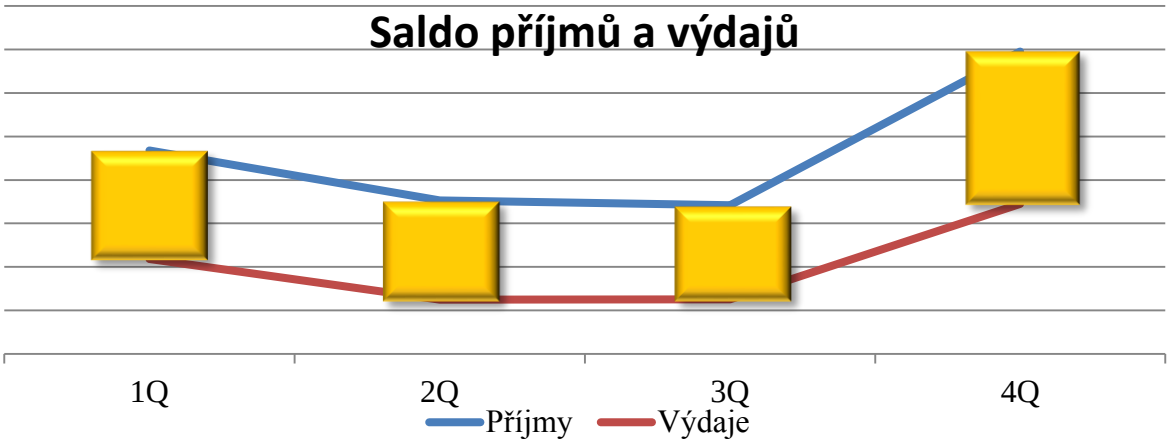


Zdroj: vlastní zpracování

2.8.5. Saldo příjmů a výdajů

Níže uvedený graf č. 6 zobrazuje rozdíl mezi příjmy a výdaji ve sledovaném období, kterým je jeden rok. K uvedeným hodnotám je třeba dodat, že jsou odhadnuty na základě zkušeností z podobných čerpacích stanic mající obdobné prodeje, polohu a vybavení. V celém období je příjem franchisanta pozitivní, tj. je v zisku. Ziskové období může být narušeno případným omezením provozu na čerpací stanici z důvodu rekonstrukcí apod. nebo změnou dopravní infrastruktury. S těmito hledisky je třeba též při provozu čerpací stanice počítat. Aby si franchisant zachoval profit, musí neustále dbát na kvalitu poskytovaných služeb a nabízených výrobků. Rovněž musí být sám aktivní a vyhledávat potenciální odběratele.

Graf č. 6 - Saldo příjmů a výdajů



Zdroj: vlastní zpracování

2.8.6. Cashflow

Vývoj cashflow je založen na odhadovaných příjmech i nákladech a je stanoven na tři roky. V prvním roce je vývoj negativní z důvodu využití vlastních finančních prostředků pro zahájení podnikání. Na konci druhého roku provozování čerpací stanice by měl být výsledek rozdílu mezi příjmy a výdaji již kladný. Vlastní prostředky budou dle odhadovaného vývoje uhrazeny do dvou let. Vzhledem k tomu, že čerpací stanice je již zavedená, tak v případě provizí a ostatních příjmů nelze očekávat příliš velké nárůsty. Pokud franchisant zajistí nové odběratele pohonných hmot se současným zvýšením prodejů v obchodě, je možné počítat v následujících letech s nárůstem příjmů.

Tabulka č. 5 - Vývoj cashflow

Odhadované příjmy a výdaje (Kč/rok)		2017	2018	2019
Stav peněžních prostředků na začátku roku		-665 000	-115 000	535 000
Příjmy (+)	Provize	1 000 000	1 100 000	1 100 000
	Ostatní	1 800 000	1 800 000	1 800 000
	Celkové příjmy	2 135 000	2 785 000	3 435 000
Výdaje (-)	Mzdy	-1 100 000	-1 100 000	-1 100 000
	Nájem	-650 000	-650 000	-650 000
	Ostatní	-500 000	-500 000	-500 000
	Celkové výdaje	-2 250 000	-2 250 000	-2 250 000
Cash flow		**-115 000**	**535 000**	**1 185 000**

Zdroj: vlastní zpracování

2.8.7. Hodnocení efektivnosti investice

Jedním ze základních hodnotících kritérií efektivnosti projektu je parametr ČSH (čistá současná hodnota) a index rentability. Pro účely výpočtu indexu byla zvolena diskontní sazba ve výši 2%.

Tabulka č. 6 - Hodnocení investice

	0	1	2	3	SOUHRN
Počáteční výdaj	665000	0	0	0	
Celkové příjmy	0	2 800 000	2 900 000	2 900 000	
Celkové výdaje	0	-2 250 000	-2 250 000	-2 250 000	
Příjmy z investice	0	550 000	650000	650000	
Diskontované příjmy (2%)	0	539 216	624 760	612 510	1 776 485

ČSH (čistá souč. hodnota)	1 111 485 Kč	ČSH > 0; investice může být doporučena
Index ziskovosti	2,67	index > 0; investice může být doporučena
Diskontovaná návratnost	1,2 roku	akceptovatelná doba návratnosti

Zdroj: vlastní zpracování

2.9.Zaměstnání vs. podnikání

Dovolím si tvrdit, že mnoho lidí v zaměstnaneckém poměru někdy pomyslelo na to, zda by nebylo výhodnější začít podnikat. Být vlastním šefém, řídit si pracovní dobu a být pánem svého času. Mnoho zaměstnanců si stěžuje, že podnikatelé neustále naříkají na těžší podmínky a naopak, někteří podnikatelé tvrdí, že zaměstnanci mají podstatně jednodušší podmínky.

Zaměstnání či podnikání má svá pozitiva i negativa. Rozdíly je možné sledovat v následujících oblastech: sociální (tabulka č. 7), ekonomické (tabulka č. 8) aspekty a odvodové povinnosti (tabulka č. 9).

Tabulka č. 7 - Sociální aspekty

Sociální aspekty	Zaměstnanec	Živnostník - OSVČ
Zvláštní právní ochrana	Ano dle zákoníku práce	Ne
Maximální délka pracovní doby	Ano – max. 12 hodin denně, 40 hodin týdně a povinné přestávky / doby odpočinku	Ne – stanovuje si sám
Možnost rozvržení pracovní doby	Ne – rozvrh stanovuje zaměstnavatel	Ano

Nadřízenost x podřízenost – zadávání pokynů	Ano – povinnost plnit úkoly zadané nadřízeným zaměstnancem	Ne – podniká dle vlastního podnikatelského uvážení, svým jménem a na vlastní odpovědnost a na své riziko
Osobní výkon práce	Ano (nesmí za sebe poslat zástupce)	Ne - může pověřit třetí osobu (například v době nemoci)
Úraz / nemoc z povolání	Nárok na odškodnění / dávky	Bez zákonného nároku – lze sjednat komerční pojištění
Dovolená	Ze zákona 4 týdny placené dovolené	Bez nároku na placenou dovolenou
Benefity	Dle nabídky zaměstnavatele	Bez nároku
Nárok na dávky v nemocenské při pracovních neschopnosti	Ano ze zákona je vyplácena od 4. dne nemoci náhrada mzdy, (do 14 dne nemoci ji hradí zaměstnavatel od 15 dne stát)	Ano, pokud se dobrovolně přihlásil do systému, jinak bez nároku. Nárok na státní dávky až od 15. dne nemoci
Nárok na ošetřování nemocného člena rodiny	Ano – dávka ze státního rozpočtu na dobu 9 kalendářních dnů	Ne
Zaměstnávání mezi manželi	Nelze uzavřít pracovněprávní vztah mezi manželi	Manželé mohou společně podnikat

Zdroj: Hospodářská komora České republiky. Exkluzivní srovnání: Zaměstnance vs. živnostník – odvody, sociální a ekonomická hlediska

Tabulka č. 8 - Ekonomické aspekty

Ekonomické aspekty	Zaměstnanec	Živnostník - OSVČ
Zajišťování práce (včetně PR a marketingu)	Ne – povinnost plnit pokyny zaměstnavatele, který zajišťuje zakázky	Ano – práci a zakázky si zajišťuje sám a plně nese podnikatelské riziko
Náklady spojené s výkonem práce (pracovní a ochranné pomůcky) včetně administrativy (účetnictví, mzdová agenda)	Ne – práce je vykonávána na náklady zaměstnavatele	Ano náklady nese podnikatel resp. jsou promítnuty do ceny výrobku/služby
Odpovědnost za dodržování právních předpisů (vztahujících se k předmětu podnikání) a odvodových povinností vůči státu	Ne	Ano
Minimální mzda	Ano	Ne
Splatnost odměny	Nejpozději do konce následujícího kalendářního měsíce. Není-li uhrazena z důvodu insolvence zaměstnavatele, existuje speciální systém úhrady zajištěný Úřadem práce pro maximálně 3 měsíční mzdy	Dle smlouvy, maximálně tříměsíční splatnost. Není li odměna uhrazena, lze ji vymáhat soudně jako běžnou obchodněprávní pohledávku

Výpovědní doba – ochrana při skončení smluvního vztahu	Zpravidla 2 měsíce při skončení pracovního poměru, případný nárok na odstupné	Není zákonný nárok, lze sjednat
Příplatky	Ano – zákonný nárok – typicky práce přesčas, práce ve svátek, v neděli, noční práce,	Ne – nutno zahrnout do celkové sjednané odměny
Cestovní náhrady	Ano – zákonný nárok	Ne – nutno sjednat
Odpovědnost za škodu	Omezená na čtyřapůlnásobek průměrného měsíčního výdělku	Neomezená (lze sjednat komerční pojištění) – ručí celým svým majetkem

Zdroj: Hospodářská komora České republiky. Exkluzivní srovnání: Zaměstnance vs. živnostník – odvody, sociální a ekonomická hlediska

Tabulka č. 9 - Odvodové povinnosti

Odvodové povinnosti	Zaměstnanec	Živnostník - OSVČ
Daň z příjmů	**15%** - sazba ze superhrubé mzdy **20,1%** - sazba přepočtená na hrubou mzdu Daň sráží a odvádí zaměstnavatel	**15%**
Zdravotní pojištění	**4,5% + 9%** zaměstnavatel Veškeré pojistné odvádí zaměstnavatel, a to nejméně ve výši připadající na minimální mzdu; vyměřovací základ odpovídá hrubé mzdě	**13,5%** z vyměřovacího základu, minimální měsíční záloha pro rok 2015: 1 797 Kč; vyměřovací základ odpovídá polovině základu daně z příjmů
Pojistné na sociální zabezpečení	**6,5% + 25%** zaměstnavatel (včetně povinného pojistného 2,3% na nemocenské pojištění) Veškeré pojistné odvádí zaměstnavatel; vyměřovací základ odpovídá hrubé mzdě	**29,2%** (nezahrnuje případné pojistné 2,3% na dobrovolné nemocenské pojištění) z vyměřovacího základu, minimální měsíční záloha pro rok 2015: 1 943 Kč; vyměřovací základ odpovídá polovině základu daně z příjmů
Uplatnění nákladů	Ne – náklady na výkon práce nese zaměstnavatel	Ano – možnost zvolit paušál daný zákonem, anebo uplatnit skutečně vynaložené výdaje
Sleva na dani na poplatníka	Ano	Ano
Sleva na dani na dítě	Ano	Ne, pokud uplatňuje výdajový paušál
Administrativní povinnosti	Ne, pouze ve výjimečných situacích podává daňové přiznání, jinak veškeré povinnosti plní zaměstnavatel	Ano (přihlášky, oznámení změn, hlášení údajů, podání přehledu, informování o jiných podáních)

Zdroj: Hospodářská komora České republiky. Exkluzivní srovnání: Zaměstnance vs. živnostník – odvody, sociální a ekonomická hlediska

2.9.1. Výhody a nevýhody podnikání a zaměstnání

Výhody a nevýhody podnikání:

+ Není nikomu podřízen
+ Vlastní rozložení práce a určení práce svým zaměstnancům
+ Flexibilní využití finančních prostředků
+ Uplatňuje náklady na podnikání

– Zajišťuje si práci a zakázky, nese podnikatelské riziko
– Nemá nárok na placenou dovolenou, nemá zaměstnanecké benefity
– Pokud není přihlášen do systému, tak nemá nárok na dávky z pracovní neschopnosti
– Vysoké odvody na zdravotní a sociální pojištění i za své zaměstnance
– Nutnost většího finančního obnosu pro úhradu pravidelných měsíčních výdajů spojených s podnikáním či zaměstnanci

Výhody a nevýhody zaměstnání:

+ Právní ochrana zaměstnance, výpovědní lhůta
+ Pravidelný měsíční příjem
+ Možnost čerpání zaměstnaneckých benefitů
+ Proplacení dovolené, dlouhodobější nemoci či svátků
+ Minimální či žádná administrativa spojená s podnikáním

– Minimální možnost ovlivnit výši příjmu
– Povinnost splnit stanovenou pracovní dobu (od – do)
– Náklady na dojíždění do zaměstnání
– Nejistota zaměstnání (závislost na zaměstnavateli), organizační změny

3. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit ekonomický přínos z pronájmu a provozování vybrané čerpací stanice na základě franchisingové smlouvy a pod značkou mezinárodní společnosti. Zda má vůbec v dnešní době ještě smysl snaha o vstup do tohoto odvětví a začít podnikat se ziskem, či je výhodnější být zaměstnancem užívat si teplo kanceláře a mít jak se říká „čistou hlavu".

V teoretické části je popsán výběr právní formy pro podnikání formou franchisingu včetně živnosti, která je vhodná pro tento typ podnikání. Dále pak výhody a nevýhody pro franchisanta. Mezi výhody bych rád zmínil především povolení k používání již vymyšlené podnikatelské koncepce a poměrně velká podpora, kterou může franchisant od franchisora očekávat. Toto však rozhodně nezaručuje jednoduché podnikání. Franchisingová licence automaticky neznamená záruku na úspěch. Je to jako s každou jinou činností. Pokud se jí člověk věnuje na 100%, tak může být úspěšný. Mezi významné nevýhody bych zařadil omezení podnikatelských aktivit, což dosti franchisantovi svazuje ruce. V případě čerpací stanice se jedná především o to, že franchisant nemůže přímo ovlivňovat ceny pohonných hmot, což se do velké míry může projevovat nižší návštěvností a velikostí obratu ostatního zboží a služeb. V této části práce byla též analyzovaná situace s počtem čerpacích stanic v České republice, která patří na absolutní špici v Evropě. Uvádí se, že ČS je v průměru na každém 14. kilometru. Aktuálně se čerpací stanice budují jen na nově vznikajících obchvatech či dálnicích. Tento fakt způsobuje velmi vysokou konkurenci, ze které nejvíce těží koneční spotřebitelé díky cenovým válkám jednotlivých společností.

V praktické části byla zhodnocena konkurenční situace v České republice, kde došlo v roce 2016 k významným změnám. Konkrétně se jednalo o převzetí čerpacích stanic Agip a Lukoil maďarskou společností MOL. Je velmi pravděpodobné, že tento trend spojování společností bude pokračovat i v následujících letech. Ve středočeském městě, kde se nachází vybraná čerpací stanice je velmi silná konkurence tvořená jak velkými společnostmi, tak malými soukromými stanicemi. Jelikož se jedná již o zavedenou stanici, která má své zákazníky, tak by pokračování v provozu stanice mohlo být relativně úspěšné. Toto je potvrzeno i sledováním provozu a počtu vozidel projíždějících a tankujících na čerpací stanici. Vyhodnocena byla též cenová úroveň pohonných hmot u okolních stanic. Výsledkem byla téměř shodná hodnota, tj. rozdíly v rozmezí do 0,1 Kč/lit. U tohoto cenového rozpětí se domnívám, že většina konečných spotřebitelů nebude vyhledávat okolní konkurenci či

zajíždět k soukromým čerpacím stanicím, které obvykle vybavením a nabídkou dalších služeb nedosahují takových kvalit.

Navržena byla i potřebná organizační struktura, která je nutná pro plynulý provoz stanice. Popsány byly i jejich povinnosti a náplň práce. Každopádně je velmi problematické v dnešní době najít spolehlivé a odpovědné zaměstnance, kteří budou řádně pracovat za podprůměrné finanční ohodnocení.

Nejvýznamnější částí podnikatelského záměru je zhodnocení finančního plánu. Z uvedených grafů o předpokládaných příjmech a výdajích vyplývá relativně stabilní profit. Nejvýznamnější část příjmu tvoří provize z prodeje pohonných hmot a mycí linky. Ve výdajích největší částí jsou mzdy (i když pro zaměstnance nízké) a nájem.

Poslední část práce srovnávala možnost, zda je výhodnější zůstat zaměstnancem či se pustit do podnikání. Každá varianta má svá pozitiva i negativa. Velmi záleží na dané osobnosti a charakteru. Podnikání vyžaduje určitou dávku odvahy a samostatnosti. Hodnocení této části z pohledu odpovědnosti a náročnosti vychází jednoznačně v neprospěch podnikatelské činnosti. Čistě z pohledu příjmu, kdy potenciální franchisant má pravidelný příjem jako zaměstnanec ve výši 1,5 násobku celorepublikového průměru, se naskýtá otázka, zda má podstupovat poměrně velké riziko neúspěchu na úkor více méně odhadovaného shodného příjmu z podnikatelské činnosti.

Vyplatí se být nájemcem této konkrétní čerpací stanice? Po zhodnocení všech oblastí lze konstatovat, že pronájem této čerpací stanice je pro franchisanta profitabilním zaměstnáním. Pokud by odhadované příjmy a výdaje odpovídaly realitě, tak je to jen na potenciálním franchisantovi, aby zvážil osobní a pracovní priority. Měl by mít na paměti, že bude muset dodržovat standardy společnosti, která poskytuje licenci. Obecně lze k této čerpací stanici říci, že provozování by mohlo být relativně stabilním a ekonomicky přijatelným řešením podnikání.

Seznam literatury

SRPOVÁ, J. a SVOBODOVÁ, I. a SKOPAL, P. a ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie.* 1. vyd. Grada Publishing Praha, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

FOTR, J. a SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* 1. vyd. Grada Publishing Praha, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HISRICH, R. D. a PETERS, M.P. *Založení a řízení nového podniku.* 1. vyd. Victoria Publishing Praha, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

KORÁB, V. a J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Computer Press, Brno. 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0

SRPOVÁ, J. a ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání*. Grada Publishing, Praha. 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem.* 3. vydání. Praha: C. H. BECK, 2009. 207 s. ISBN 978-80-7400-174-1

GONDA, J. a JONÁŠ, M. a KRAJČA, J. a RITSCHELOVÁ, P. *Franchising v České republice.* Integraf, 2015. ISBN 978-80-260-6814-3

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomie. Grada Publishing, 5 .vydání. Praha*, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1

LUŇÁČEK, J. a HERÁLECKÝ, T. *Optimalizace podnikových aktivit. Key Publishing, Ostrava*, 2009. ISBN 978-80-7418-043-9

SYNEK, M. a KISLINGEROVÁ, E a kol. *Podniková ekonomika. 5.* Přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3

Elektronické zdroje:

Ministerstvo průmyslu a obchodu. [online]. [cit. 29.01.2017] Rádce (nejen pro začínající) podnikatele. Dostupné z http://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/crm-jednotny-registracni-formular/radce-nejen-pro-zacinajici-podnikatele--155549/

Český institut pro franchising. [online]. [cit. 03.02.2017] Dostupné z http://www.ifranchising.cz/franchising.php

Portál pro začínající podnikatele. [online]. [cit. 03.02.2017] Dostupné z http://www.ipodnikatel.cz/Franchising/franchising-jako-forma-podnikani-aneb-podnikejte-pod-znamou-znackou.html

Myocto – komplexní řešení pro čerpací stanice [online]. [cit. 25.02.2017] Dostupné z http://myocto.cz/franchising-fransizing-v-oblasti-cerpacich-stanic/

Unie nezávislých petrolejářsů ČR [online]. [cit. 01.03.2017] Dostupné z http://scs-unp.cz/uohs-dokoncil-setreni-na-trhu-pohonnych-hmot/2016_sector_inquiry_fuel_final/

MERO ČR, a.s. – Ropovodná síť ČR [online]. [cit. 03.02.2017] Dostupné z: http://mero.cz/provoz/ropovodna-sit-cr/

Ministerstvo vnitra české republiky. Centrální registr vozidel [online]. [cit. 26.02.2017] Dostupné z: http://www.mvcr.cz/clanek/centralni-registr-vozidel-865510.aspx?q=Y2hudW09Mw%3d%3d

CCS Česká společnost pro platební karty s.r.o. CCS plus [online]. [cit. 03.03.2017] Dostupné z:https://servis.ccs.cz/www/?action=ccs_radar&SID=99la0e0hobq2ro41qok59domtfo6tr6j&sign=fed10b4c78b8f191ef9a372f370d62ad

Finance.cz. Mzdová kalkulačka – výpočet čisté mzdy 2017 [online]. [cit. 19.03.2017] Dostupné z: http://www.finance.cz/dane-a-mzda/kalkulacky-a-aplikace/mzdovy-

kalkulator/?utm_source=adwords&utm_medium=ppc&utm_campaign=financezari&gclid=CNfLyLTC49ICFU2eGwodu3MFqA

Hospodářská komora České republiky. Exkluzivní srovnání: Zaměstnanec vs. živnostník – odvody, sociální a ekonomická hlediska [online]. [cit. 26.03.2017] Dostupné z: http://www.komora.cz/aktualni-zpravodajstvi/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2017/archiv-tiskovych-zprav/tiskove-zpravy-2015/zamestnanecvszivnostnik.aspx

DOPRAVNÍ NOVINY. V ČR je čerpací stanice na zhruba každém osmém kilometru silnice [online]. [cit. 02.02.2017] Dostupné z: http://www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/v-cr-je-cerpaci-stanice-na-zhruba-kazdem-osmem-kilometru-silnice

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1 - Ropovodná síť v ČR 17
Obrázek č. 2 - Přehled konkurence 24
Obrázek č. 3 - Organizační diagram 31

Seznam grafů:

Graf č. 1 - Tržní podíly 25
Graf č. 2 - Vývoj ceny Natural 95 27
Graf č. 3 - Vývoj ceny motorové nafty 27
Graf č. 4 - Roční náklady 33
Graf č. 5 - Roční příjmy 35
Graf č. 6 - Saldo příjmů a výdajů 36

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1 - Počet čerpacích stanic (stav k 30.6.2015) 18
Tabulka č. 2 - Počet čerpacích stanic dle krajů 19
Tabulka č. 4 - Počet ČS dle společností 22
Tabulka č. 4 - Počty vozidel 25
Tabulka č. 5 - Vývoj cashflow 36
Tabulka č. 6 - Hodnocení investice 37
Tabulka č. 7 - Sociální aspekty 37
Tabulka č. 8 - Ekonomické aspekty 38
Tabulka č. 9 - Odvodové povinnosti 39