

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

„Uplatnění franchisingu v obchodě“

„Franchising application in business“

David Matulka

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **David MATULKA**
Osobní číslo: **K13B0231P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management obchodních činností**
Název tématu: **Uplatnění franchisingu v obchodě**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska problematiky franchisingu.
2. Charakterizujte činnost firmy.
3. Analyzujte uplatnění franchisingu ve firmě.
4. Zhodnoťte klady a zápory využití franchisingu.

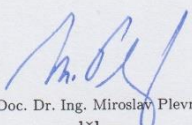
Rozsah grafických prací: neuveden
Rozsah kvalifikační práce: 40-60
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

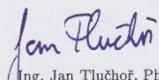
- CIMLER, Petr, Dana ZADRAŽILOVÁ a kolektiv. *Retail management*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978- 80-7261-167-6.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Franchising*. Plzeň: ZČU, 1997. ISBN 80-7082-339-9.
- MENDELSON, Martin, ACHESON, David. *Franchising: moderní forma prodeje*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-54-3.
- ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-894-0.

Vedoucí bakalářské práce: Doc. Ing. Petr Cimler, CSc.
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání bakalářské práce: 21. října 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 24. dubna 2017


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Uplatnění franchisingu v obchodě“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

Podpis autora

Obsah

ÚVOD.....	7
1 FRANCHISING.....	9
1.1 Původ pojmu franchising	9
1.2 Zařazení franchisingu do obchodu	9
1.3 Definice franchisingu	10
1.4 Pojmy ve franchisingu.....	11
2 FRANCHISOVÁ SMLOUVA	13
3 ROZDĚLENÍ FRANCHISINGU	15
3.1 Formy franchisingu	15
3.2 Typy franchisingu	15
4 ZALOŽENÍ FRANCHISINGOVÉHO PODNIKU	16
5 VÝHODY A NEVÝHODY FRANCHISINGU.....	17
5.1 Výhody franchisingu.....	17
5.1.1 Výhody pro franchisora	17
5.1.2 Výhody pro franchisanta.....	18
5.2 Nevýhody franchisingu	19
5.2.1 Nevýhody pro franchisora	19
5.2.2 Nevýhody pro franchisanta.....	20
6 FRANCHISOR	22
6.1 Franchisor v Evropě a České republice.....	23
7 FRANCHISANT	24
8 VŠEOBECNÉ INFORMACE K ZALOŽENÍ FRANCHISINGOVÉHO VZTAHU	26
8.1 Postup založení firmy franchisanta (dealera).....	27

9	OBSAH FRANCHISINGOVÉHO VZTAHU MEZI DEALEREM A SPOLEČNOSTÍ.....	29
9.1	Omezení a povinnosti dealera	31
9.2	Práva a výhody dealera	48
9.3	Kontroling u dealera.....	59
9.4	Ukončení Dealerské smlouvy	60
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66

ÚVOD

90. léta byla pro oblast ekonomiky a obchodu zlomová. Lidé v České republice mohli od této doby svobodně podnikat a na český trh začali vstupovat zahraniční společnosti, které přinesli nové formy podnikání. Jednou z nich byl právě i franchising. Ten umožňuje začínajícím podnikatelům využívat výhod podnikání pod záštitou známé resp. silné společnosti (franchisora) na základě poskytnuté licence (návodu, know-how). To umožňuje příjemci franchisy (franchisantovi) jednoduší vstup na trh pod známým obchodním jménem a pomáhá mu obstát v silné konkurenci. Franchising však není přínosný jen pro začínající podnikatele, ale i pro zkušenější podnikatele, kteří chtějí rozšířit distribuční síť pro prodej svých produktů.

Bakalářská práce je zaměřena na téma „Uplatnění franchisingu v obchodě“. Téma jsem si vybral především proto, že jsem se s franchisingem již setkal a jsem zastáncem názoru, že se jedná o jeden z nejbezpečnějších a nejzajímavějších způsobů podnikání. V budoucnu bych rád využil výhod franchisingu a vydal se v podnikání tímto směrem.

Cílem bakalářské práce je zpracovat teoretická východiska problematiky franchisingu, charakterizovat činnost firmy franchisanta, analyzovat uplatnění franchisingu ve firmě a zhodnotit klady a zápory využití franchisingu.

Tato práce se skládá ze dvou částí, které se člení na devět kapitol. První část bakalářské práce je zaměřena na teoretická východiska problematiky franchisingu - popisuje původ slova franchising, zařazuje franchising do obchodu a následně definuje franchising (obecně) a další pojmy s danou problematikou spojené. Poté se blíže zaměřuje na franchisovou smlouvu, jakožto nejdůležitější dokument. Závěr teoretické části rozděluje franchising dle forem a typů, zaměřuje se na založení franchisy a popisuje výhody a nevýhody, které jsou s podnikáním spojené.

Druhá část bakalářská práce se zaměřuje na praktické využití franchisingu. Je charakterizován poskytovatel franchisy a příjemce franchisy. Dále jsou stanoveny všeobecné informace o založení dealerství jako možné formě franchisingu a je blíže popsán postup založení konkrétní firmy franchisanta. Poslední kapitolou a také nejdůležitější kapitolou je kapitola pojednávající o vztahu mezi franchisorem a franchisantem. Zde se podrobně text zaměřuje na omezení a povinnosti dealera a následně na jeho práva a výhody plynoucí z franchisingového vztahu. Kapitola je

ukončena možnostmi franchisora kontrolovat prodejnu franchisanta a podrobnostmi o ukončení franchisové smlouvy.

V závěru bakalářské práce zhodnocuji, zda franchising je pro firmu přínosný či nikoliv, tedy hodnotím klady a zápory podnikání ve franchisingovém systému.

Metodika bakalářské práce

Pro vypracování teoretické části bakalářské práce bylo využito především interních zdrojů firmy, internetových zdrojů a v neposlední řadě také odborných publikací. Z hlediska metodiky zpracování bakalářské práce je praktická část založena na vlastních zkušenostech a poznatcích získaných působením ve firmě a interních zdrojích firmy.

1 FRANCHISING

Termín franchising lze označit v dnešní době za velice používaný a známý. Téměř každý člověk se s ním setkal či pravidelně setkává. V rámci České republiky je mezi lidmi nejznámější franchisou například fast-food McDonald's či KFC nebo kavárna Costa Coffee či CrossCafe. Nejčastěji se však s tímto pojmem setkávají podnikatelé.

Každým rokem vzniká spousta dalších nových podniků. Samozřejmě každé podnikání sebou nese mnoho rizik. V případě, že podnikatelé nechtějí tato rizika podstupovat, ale podnikání je jejich sen či jinou cestu v životě nemají, existuje možnost jak tato rizika eliminovat nebo alespoň snížit. Jednou z možností je uváděn právě franchising. Franchising umožňuje malým, ale i středním podnikatelům zvýšit jejich jistoty a využívat nezávislého podnikání pod záštitou velkého řetězce. Tím se zvyšují šance úspěchu v podnikání (Jakubíková, 1997, s. 9).

1.1 Původ pojmu franchising

Stejně jako u jiných cizích slov, tak i „franchising“ nemá jasně daný český překlad. Můžeme používat také slovo frančiza, franšiza nebo franšizing. Původ tohoto slova pochází již z dob středověku a to z francouzského slova „la franchise“, které vyjadřovalo osvobození od cla a daní (Jakubíková, 1997, s. 9).

Poprvé se můžeme s pojmem franchising setkat v 17. a 18. století ve Velké Británii a v USA. Významem tohoto slova bylo privilegium, které král přiznával vybraným osobnostem. Toto privilegium zaručovalo monopolní právo na určitou výrobu, o kterou měl stát z nějakého důvodu zájem. V dalších letech slovo franchising vyjadřovalo povolení, které umožňovalo využívat práv někoho jiného ke komerčním účelům (Jakubíková, 1997, s. 9).

1.2 Zařazení franchisingu do obchodu

V dnešní době je pro menší firmy velice těžké uchytit se na trhu a úspěšně podnikat. Trh je ovládán velkými **vysoce integrovanými obchodními firmami**, které ve většině případů podnikají ve formě akciových společností či společností s ručením omezeným, a které jsou charakterizovány jedním řízením a vlastnictvím jednoho majitele. Tyto firmy vznikaly v minulém století buď rozšiřováním vlastní činností,

syntézou (slučováním) více firem nebo rozšiřováním kapitálu (Cimler, Zadražilová, 2007, s. 22).

Pro malé firmy jsou velké integrované firmy značnou konkurencí, a proto se snaží využívat **kooperace**, tedy sdružování se na smluvním základě. Cílem kooperace (sdružování) je získání podobných výhod, které mohou využívat velké integrované podniky. Především se jedná o racionalizaci nákupu (nákup na nízké ceny) a o racionalizaci prodeje (hledání vhodných typů jednotek a forem provozu, zvýšení přitažlivosti místa prodeje apod.) (Cimler, Zadražilová, 2007, s. 24).

Dle Cimlera a Zadražilové (2007, s. 25) kooperaci můžeme rozdělit na dva hlavní směry:

- **vertikální kooperaci,**
- **horizontální kooperaci.**

Franchising je řazen do **vertikální kooperace**. Tento typ kooperace můžeme charakterizovat jako sdružení, které sleduje logistický pohyb zboží a je založen na základě spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem. Podstatou je stejné zaměření sortimentu, s cílem získat výhody při nákupu zboží a podpořit jistotu při prodeji. Naopak **horizontální kooperace** je založena na základě spolupráce firem ve stejné úrovni logistického pohybu zboží na určitém místě (Cimler, Zadražilová, 2007 s. 25 a s. 29).

1.3 Definice franchisingu

Franchising je zjednodušeně způsob (metoda) prodeje zboží a služeb koncovým zákazníkům. Jak je již uvedeno výše, pojem franchising je dnes velice rozšířený a používá se k vyjádření toho, čemu se v předchozích letech říkalo licenční smlouva (Mendelsohn, Acheson, 1994, s. 11).

Licenční smlouvu Jakubíková (1997, s. 10) definovala jako smlouvu, podle které: *„nabyvatel licence je oprávněn provozovat specifickou podnikatelskou činnost pod obchodním názvem, ochrannou známkou náležející poskytovateli licence, a podle níž poskytovatel kontroluje, jak nabyvatel podniká a poskytuje mu průběžně pomoc a radu týkající se jeho podnikatelské činnosti.“*

Tento typ franchisingu je označován jako **obchodní franchising**, který má formu neustále se rozvíjejícího, komplexního a trvalého vztahu. Rozvoj probíhá na základě podpory jak ze strany poskytovatele franchisy, který poskytuje know-how, poradenství, kontrolu a ochranné známky, tak ze strany příjemce franchisy, který vkládá své finanční a lidské zdroje (Mendelsohn, Acheson, 1994, s. 13; Česká asociace franchisingu, 2008, s. 38).

Samozřejmě neexistuje pouze jedna ustálená definice. Autoři se v definicích liší, ale podstata zůstává stejná.

Jedna z definic je uváděna i v literatuře autorů Mendelsohna a Achesona (1994, s. 11) a zní:

„Obchodní franchising je poskytnutí licence jednou osobou (poskytovatelem franchisy) jiné osobě (příjemci franchisy), což příjemce franchisy opravňuje k podnikání pod obchodní značkou poskytovatele franchisy nebo jeho jménem a k využívání celého souboru nástrojů, zahrnujícího veškeré prvky nezbytné k tomu, aby nevyškolené osoby mohly být uvedeny do podniku, který založil poskytovatel franchisy, a aby jej mohly vést dle předem určených podmínek.“

Další velice zajímavá definice je uváděna v knize Petra Cimlera, Dany Zadražilové a kol. (2007, s. 26), kde autoři uvádějí, jak je systém franchisingu definován v rámci SRN:

„Franchising je forma zpravidla vertikální kooperace, při níž dodavatel systému (franchisor) na základě dlouhodobého smluvního spojení poskytuje právně samostatnému kooperačnímu partnerovi (franchisee) za úhradu právo nabízet zboží a různé služby za použití názvu firmy, značky zboží, charakteristického vybavení prodejny a dalších ochranných práv, jakož i technických a provozních zkušeností dodavatele systému.“

1.4 Pojmy ve franchisingu

Pro lepší pochopení problematiky franchisingu je nutné upřesnit a vysvětlit určité pojmy. Tyto pojmy jsou čerpány z České asociace franchisingu (2008, s. 70).

FRANCHISA – licence (právo) opravňující franchisanta k provozování odbytové koncepce franchisora vlastním jménem na vlastní účet.

FRANCHISOR – franchisový poskytovatel, poskytovatel franchisy.

V praktické části je franchisor uváděn jako **Společnost**.

FRANCHISANT – franchisový příjemce, nabyvatel franchisy, vlastník licence.

V praktické části je franchisant uváděn jako **dealer**.

FRANCHISOVÁ SMLOUVA – dlouhodobá smlouva upravující základní vztahy mezi franchisorem a franchisantem.

V praktické části je Franchisingová smlouva uváděna jako **Dealerská smlouva**.

FRANCHISINGOVÝ BALÍK – souhrn práv, znalostí a dalších plnění poskytovaných franchisorem umožňující provozovat franchisu.

FRANCHISINGOVÁ SÍŤ – obchodní a organizační propojení franchisora a všech jeho franchisantů koordinované a podporované prostřednictvím franchisové centrály.

V praktické části je franchisingová síť uváděna jako **Síť dealerů značky**.

Dalším důležitým a často používaným pojmem je OCHRANNÁ ZNÁMKA, který ve své knize definovali Zbyněk Loebel a Dana Lukajová (1994, s. 17):

„Ochranná známka (OZ) je slovní, obrazové, prostorové nebo kombinované označení, které je způsobilé odlišit výrobky nebo služby pocházející od různých výrobců nebo poskytovatelů služeb a je zapsáno v rejstříku ochranných známek. Hlavní funkcí ochranné známky je funkce rozlišovací.“

2 FRANCHISOVÁ SMLOUVA

Jedním z nejdůležitějších pojmů a zároveň dokumentů zmiňovaných v problematice franchisingu je jednoznačně Franchisová (Franchisingová) smlouva, a proto je potřeba blíže vysvětlit její specifika.

Definici Franchisingové smlouvy uvádí ve své knize Řezníčková (2004, s. 31), a která zní:

„Franchisingová smlouva je právním vyjádřením vztahu franchisora a franchisanta – partnerů franchisingového podnikání. Je základem jejich dlouhodobé spolupráce. Ve franchisingové smlouvě jsou zakotvena veškerá pravidla a principy fungování vztahu mezi franchisorem a franchisantem.“

Můžeme tedy říct, že se jedná o právní dokument, kde je uvedena celá transakce.

Smlouva musí být sepsána tak, aby:

- odrážela dané sliby,
- byla spravedlivá,
- chránila celistvost systému (pomocí řídicích mechanismů).

(Mendelsohn, Acheson, 1994, s. 60)

Franchisová smlouva není zákonem stanovená a vymezená, tudíž podnikatelé, kteří spolu tuto smlouvu uzavírají, nejsou vázáni žádným předpisem. Návodem jak vypracovat Franchisovou smlouvu je Evropský kodex etiky franchisingu, kteří členové České asociace franchisingu mají povinnost přijmout. Obsahem smlouvy by tedy mělo být vše, co si obě strany chtějí právně ukotvit pro dlouhodobou a úspěšnou spolupráci (Česká asociace franchisingu, 2008, s. 38).

Uzavíraná Franchisová smlouva dle České asociace franchisingu (2008, s. 65) nesmí porušovat zákony a musí být v souladu s Kodexem etiky franchisingu. Minimální obsah

Franchisové smlouvy musí jasně definovat:

- práva a povinnosti franchisora a franchisanta,
- zboží (služby), které franchisor bude poskytovat franchisantovi,
- platební podmínky,
- délku trvání smlouvy (délka trvání by měla být dostatečná pro umoření vstupních investic) a možnosti prodloužení smlouvy,

- podmínky franchisanta pro převedení a prodání podniku,
- podmínky pro používání jména firmy, ochranných známek, servisní značky, firemního štítku, loga a jiných dalších typických znaků franchisora,
- právo franchisora upravit franchisový systém podle nových nebo změněných poměrů,
- podmínky ukončení smlouvy a podmínky vrácení majetku (franchisor byl majitelem majetku) franchisorovi.

(Česká asociace franchisingu, 2008, s. 65)

Dále by smlouva měla zahrnovat dodací podmínky, vedení účetnictví, vztahy uvnitř franchisové sítě, podmínky školení, reklamní závazky, oblast působení a stanovení typu spolupráce mezi franchisorem a franchisantem. Je doporučeno, aby byla smlouva před podepsáním zkontrolována právníky obou stran (*Franchising.com*, 2017; Řezníčková, 2004, s. 37).

3 ROZDĚLENÍ FRANCHISINGU

3.1 Formy franchisingu

Dle odborné literatury můžeme rozdělit franchising na dvě základní formy podnikání.

Franchising výrobkově odbytový – zde se klade důraz na odbyt určitého zboží (franchisanti na základě souhlasu prodávají nejnovější produkty pod záštitou franchisora v omezené distribuční síti).

Franchising podnikatelský – zde se klade důraz na vztah franchisora a franchisanta (franchisanti poskytují dlouhodobou pomoc před, i při podnikání franchisanta).

(Jakubíková, 1997, s. 27)

3.2 Typy franchisingu

Dle činnosti dělíme franchising na:

- výrobkový franchising,
- odbytový franchising,
- franchising služeb,
- minifranchising,
- master franchising,
- piggyback franchising,
- franchising.

(Jakubíková, 1997, s. 27)

Jednotlivé franchisingové typy jsou blíže definovány a vysvětleny v knize *Franchising* od autorky Dagmar Jakubíkové (1997).

4 ZALOŽENÍ FRANCHISINGOVÉHO PODNIKU

Pro vytvoření franchisového podniku můžeme využít dva základní postupy založení. První postup založení podniku je méně častý a zakládá se na myšlence, že již od počátku je cílem franchisora vytvoření franchisového podniku. Druhý a také nejčastější postup založení spočívá v tom, že franchisor nejspíše vytváří podnik vlastní. Po vytvoření podniku vyzkouší systém podnikání, který vyvinul a poté ho nabídne ostatním podnikatelům jako franchisu (Řezníčková, 2004, s. 26).

Pro budoucí franchisory a franchisanty Česká asociace franchisingu (2008) stanovuje tzv. *doporučený postup*. Pro franchisory doporučuje postup pro úspěšné vytvoření franchisového konceptu a naopak pro franchisanty doporučuje postup při výběru franchisového systému.

Postup vytvoření franchisy:

1. analýza podnikatelského záměru,
2. vypracování franchisového projektu,
3. příprava a realizace pilotního projektu (první franchisant),
4. vyhodnocení pilotního projektu,
5. dokončení provozní příručky, grafického manuálu, náborového manuálu a Franchisové smlouvy,
6. realizace franchisové sítě,
7. řízení a expanze franchisingového konceptu.

(Česká asociace franchisingu, 2008, s. 23)

Postup výběru franchisy:

1. získání základních informací o franchisingu,
2. výběr franchisingového konceptu,
3. prověření vybraného konceptu a vlastních možností,
4. podrobné seznámení s konceptem a jednání s franchisorem,
5. podpis Franchisové smlouvy, předání franchisové dokumentace,
6. vlastní realizace franchisové provozovny
7. úspěšné a radostné podnikání podle franchisového konceptu s podporou franchisora.

(Česká asociace franchisingu, 2008, s. 20)

5 VÝHODY A NEVÝHODY FRANCHISINGU

Jak je již výše zmíněno, franchising je dlouhodobá podnikatelská spolupráce mezi dvěma podnikateli franchisor – franchisant. Samozřejmě každé podnikání má své výhody a nevýhody, a tak je tomu i u franchisingu. Zda bude franchisingová spolupráce (partnerství) úspěšná a dlouhodobá, nebo zda bude mít krátkého trvání, záleží právě na existenci výhod a zda výhody dlouhodobě nad nevýhodami převažují (Tamchyna, 2005, s. 3).

5.1 Výhody franchisingu

5.1.1 Výhody pro franchisora

Jednou z hlavních výhod pro franchisora je jednoznačně možnost **rychlejšího rozvoje** jak na národní úrovni, tak samozřejmě i na mezinárodní úrovni. Vše při využití cizího kapitálu. Zjednodušeně řečeno **není potřeba velké finanční investice** pro rychlý růst společnosti, protože náklady spojené se zajištěním prostor pro podnikání včetně vybavení, jsou nákladem franchisanta. Na jednu stranu franchisor šetří finanční prostředky, na druhou stranu šetří i čas. V případě, že by společnost podnikala samostatně, musela by investovat mnoho času do rozšíření provozoven (Mendelsohn, Acheson, 1994, s. 16).

Jako další výhodu pro franchisora lze uvést **jednoduchost rozvoje**. V případě, že se franchisor rozhodne využít podnikatelské příležitosti v určité oblasti, kde ještě nepůsobí, zapojením příjemce franchisy (franchisanta) se vše zjednodušuje. Franchisant má v dané oblasti zkušenosti a určité zájmy (Mendelsohn, Acheson, 1994, s. 16).

Výhodou pro franchisora je také **jednodušší organizace**. Franchisor se nemusí zajímat o každodenní fungování jednotlivých provozoven, protože všechna odpovědnost za chod provozovny leží na příjemci franchisy. Také nemusí řešit tolik problémů se zaměstnanci, protože všechny problémy vznikající uvnitř jednotlivých provozoven, řeší opět příjemce franchisy. Tyto výhody umožňují společnosti zaměřit se na důležitější a přínosnější činnosti jako je marketing, sledování konkurence a jiné (Mendelsohn, Acheson, 1994, s. 16).

V neposlední řadě je zde výhodou **motivace příjemce franchisy**. Výsledkem franchisy jsou motivovaní a zapálení franchisanti, jejichž cílem je dosáhnout nízkých nákladů a vysokého odbytu. Je to dáno tím, že na rozdíl od běžného modelu společnosti,

kdy jednotlivý zaměstnanec pobírají pevně daný plat, franchisant je závislý na správném fungování jeho provozovny. S tím souvisí i možnost odměn od poskytovatele franchisy (Mendelsohn, Acheson, 1994, s. 16).

Výhodou franchisingu je také **širší distribuční síť**. Franchisor je nejen výrobcem, ale i velkoobchodníkem, tudíž široká síť provozoven zajišťuje odbyt jeho výrobků (Mendelsohn, Acheson, 1994, s. 16).

5.1.2 Výhody pro franchisanta

Základní a také pro příjemce franchisy asi nejdůležitější výhodou je možnost **ověřit si fungování dané společnosti** ještě před zahájením podnikání. Společnost na daném trhu již podniká a prokazuje, že může dlouhodobě fungovat a prosperovat (Barrow, 1996, s. 126).

S tím úzce souvisí i další výhoda a tou je **odstranění počátečních chyb franchisanta**. Na počátku každého podnikání se jednotlivec dopustí řady chyb, které přijetím zaběhnutého vzoru franchisora může eliminovat. Samozřejmě se nemůže vyvarovat všem nástrahám podnikání, ale procento chyb bude menší než v případě samostatného podnikání. Franchisor v počátečním období franchisantovi pomáhá a vzniká tak **přímá** a především **těsná spolupráce, která redukuje vnitřní náklady franchisanta** (Barrow, 1996, s. 126).

Franchisantovo úspěch je také podpořen ze strany franchisora řadou činností, které franchisor poskytuje. Řadíme zde:

- **školení o provozu,**
- **školení o řízení firmy,**
- **pomoc při vyjednávání,**
- **výzkumy a vývoje produktů,**
- **služby právních a daňových poradců** (jen v určitých případech).

(Barrow, 1996, s. 126)

Pro příjemce franchisy (franchisanta) je důležitou výhodou také **využívání známého obchodního jména**. Tato výhoda přináší franchisantovi především publicitu, vyplývající jak z reklam organizovaných mateřskou společností (franchisorem), tak i ze jména samotného a ostatních prvků image. Známé obchodní jméno může franchisantovi zvýšit

šanci získání půjčky od banky či vytvořit lepší pozici při vyjednávání s agenty nebo vlastníky budov (Barrow, 1996, s. 126).

5.2 Nevýhody franchisingu

5.2.1 Nevýhody pro franchisora

Jak je již uvedeno výše, každé podnikání má i své nevýhody. Proto i franchisor si musí být vědom určitých nevýhod, které franchising přináší.

Největší nevýhodou pro franchisora je **možnost neúspěchu franchisanta**. Neúspěch je dán buď nesprávným řízením franchisy nebo nesprávným vedením provozovny příjemcem franchisy. Problémem je, že franchisor může řídit franchisanty pouze pomocí závazků stanovených Franchisovou smlouvou, tudíž je závislý na morálce a ochotě franchisantů dodržovat stanovené závazky. Pokud provozovna vedená franchisantem udělá chybu, může tím ohrozit nejen sebe, ale i celý franchisový řetězec (Barrow, 1996, s. 125).

Pokud franchisor chce předejít neúspěchu franchisanta, musí **pravidelně ověřovat a kontrolovat**, zda jsou stanovené závazky dodržovány. V případě nalezení jakýchkoliv nedostatků z hlediska vybavení provozovny nebo poskytování služeb, musí franchisor příjemci franchisy pomoci nebo poradit, jak daný nedostatek odstranit (Mendelsohn, Acheson, 1994, s. 17).

Další nevýhodou je **riziko nesouladu mezi franchisorem a franchisantem**. Je důležité, aby si poskytovatel franchisy i její příjemce uvědomili, že jsou na sobě závislí. Pokud si neuvědomí důležitost závislosti, může mezi poskytovatelem a příjemcem franchisy vzniknout nedůvěra a případné spory. Základem předcházení sporů a neshod je komunikace a pravidelné návštěvy v provozovně franchisanta (Mendelsohn, Acheson, 1994, s. 18 - 19).

Velmi obtížné může být pro franchisora také **hledání vhodných příjemců franchisy**. Pro růst franchisingového podniku je důležité vybrat dostatek lidí, kteří budou ochotni přijmout franchisu a podnikat pod jejich obchodním jménem. Není však nejdůležitější koukat jen na kvantitu, ale podstatná je i kvalita. Pokud franchisor poskytne svojí franchisu příjemci, musí si být jist, že si daný příjemce uvědomuje odpovědnost a rizika, která s podnikáním souvisejí (Mendelsohn, Acheson, 1994, s. 18 - 19).

Rizikem pro poskytovatele franchisy (franchisora) může být i **pocit nezávislosti franchisantů**, který si franchisanti v sobě vytváří. Pokud je franchisant v daném oboru podnikání úspěšný, může dostat názoru, že daného výsledku docílil sám bez cizího přičinění a domnívá se, že franchisora již nepotřebuje. V tuto chvíli jsou zkušenosti a citlivé jednání franchisora velice důležité, protože ukončení spolupráce s jedním franchisantem, může odstartovat ukončení spolupráce i s ostatními franchisanty. Zjednodušeně řečeno, pokud franchisor nemá vše právně ošetřené, může si klidně i celé roky budovat uvnitř vlastní franchisingové sítě budoucí konkurenci (Mendelsohn, Acheson, 1994, s. 17).

5.2.2 Nevýhody pro franchisanta

Stejně tak jako franchisor i franchisant si musí být vědom určitých rizik franchisingového podnikání.

Největší nevýhodou pro franchisanta je **nutnost platit poplatky**, které jsou ve většině případů vypočítávány ze zisku či hrubého obratu provozovny franchisanta. Tyto poplatky za využívání franchisy jsou placeny poskytovateli franchisy a můžeme je nazývat také manažerské honoráře. Pro příjemce franchisy (franchisanta) z tohoto hlediska nastává největší problém, pokud poskytovatel franchisy nedodrží své povinnosti. Franchisant chce poté u soudu dokázat, že franchisor nedodrží dojednané povinnosti a porušuje tak Franchisovou smlouvu (od které chce odstoupit). To je však těžko prokazatelné a franchisor má ve vleklých soudech finanční převahu. Poplatky také nezaručují, že franchisant bude mít poskytované zboží a služby stále v dostatečném množství. Může nastat i situace, kdy franchisor není schopen zboží a služby dodat. (Barrow, 1996, s. 127).

Další nevýhodou franchisingového podnikání pro franchisanta může být skutečnost, že **vysoký obrat není vždy známkou prosperity a ziskovosti podnikání**. Záleží na tom, zda podíl poskytovatele franchisy je závislý spíše na obratu nebo na zisku. Z logiky věci vyplývá, že franchisor bude prosazovat tu část, na které bude mít větší podíl (Barrow, 1996, s. 127).

I když je franchising založen na nezávislosti podnikání, franchisant **nemá absolutní svobodu v obchodu**. Jakýkoliv obchod, který chce franchisant provést, musí být franchisorem odsouhlasen. Franchisor zvažuje, zda daný obchod je přínosný i pro něj a nejen pro franchisanta. V případě, že obchod je pro franchisanta podnikatelsky

přínosný a bude i přes to zamítnut, franchisant může pro neshody s franchisorem podnik odkoupit. To je však velice finančně nákladné a zdlouhavé (Barrow, 1996, s. 127).

Nepříjemné pro franchisanta jsou i **kontroly organizované poskytovatelem franchisy**. Franchisor může provádět řadu různých kontrol na dodržování kvality a dobré image své značky. Pokud však společnost není úspěšná a publicita zboží a služeb je nízká, postup franchisanta z hlediska kontroly je omezený. To však nemění nic na tom, že nízká publicita znamená pro franchisanta velké problémy (Barrow, 1996, s. 127).

Nevýhodou je také to, že pokud franchisor neuspěje a ukončí podnikání, **franchisant bude vlastnit bezvýznamný a izolovaný podnik** (Barrow, 1996, s. 127).

6 FRANCHISOR

Franchisorem je **automobilová společnost**, která je řazena mezi nejstarší automobilové značky. (dále jen Společnost)

Počátek Společnosti se datuje k roku 1944, kdy byla založena. Dříve se Společnost zaměřovala na výrobu dílů pro jízdní kola, poté se však zaměřila na výrobu hotových produktů (kol). V dalších letech se tato Společnost významně podílela na budování a vývoji místního automobilového průmyslu. Dalším milníkem Společnosti je rok 1990, kdy Společnost založila nejmodernější automobilový závod.

Rok 1998. Nejspíše nejdůležitější datum této Společnosti. Společnost se stává součástí automobilové skupiny a tím se jí naplno otevřela cesta do Evropy. V dalších letech se stává značka Společnosti nejrychleji rostoucí automobilkou v Evropě.

V dalších letech Společnost uvedla řadu nových modelů aut a udělala další velice **důležitá rozhodnutí při budování značky**, například:

- stává se hlavním sponzorem tenisového Australian Open,
- výstavba výrobního závodu na Slovensku,
- stává se oficiálním automobilovým partnerem FIFA,
- zavedení revoluční víceleté záruky u nového modelu,
- rozšíření záruky na 150 000 km,
- stává se sponzorem fotbalového mistrovství Evropy.

Dnes je značka řazena mezi 5 největších světových výrobců automobilů dle statistik prodaných vozidel na světě. Jejím hlavním cílem je rozšiřovat a budovat silnou značku, jejíž tváří budou kvalitní automobily pro mladé lidi.

Za rok 2016 měla objem prodeje přes 3 miliony aut, které vyrábí a montuje ve 14 závodech, v 7 zemích světa. Prostřednictvím oficiálních distributorů prodává již ve více než 165 zemích světa a vydává tržby přes 1 trilion Kč. Celkový počet zaměstnanců za rok 2016 činil cca. 50 tisíc zaměstnanců.

Na základě objemu produkce za rok 2016 se Společnost vyšplhala na 9. místo v postavení na světovém trhu automobilů a v celkovém pořadí značek na trhu dle www.interbrand.com se usadila na 69. místě. Tato statistika byla vytvořena na základě procentního růstu hodnoty značky, která u Společnosti byla 12 % (*Interbrand.com*, 2017).

6.1 Franchisor v Evropě a České republice

V rámci **Evropy** je v přímém zastoupení Společnosti, uváděna společnost Europe Franchisor. Ta je Evropským centrem značky a má na starosti veškerý chod značky v Evropě, samozřejmě včetně České republiky a Slovenska. Jejím úkolem je především prodejní, marketingové a servisní zastoupení Společnosti. Její sídlo se nachází v Německu a je zodpovědné za celkově 36 regionálních center Společnosti. Jednotlivé trhy se samozřejmě liší, a proto Společnost podporuje čtyři různá výzkumná a vývojová střediska po celém světě. Evropské sídlo zároveň patří mezi jednu ze čtyř světových designových center. Hlavní centrum produkce pro evropský trh je na Slovensku.

Na území **České republiky** působí jako výhradní dovozce vozidel, Czech Franchisor (česká centrála), který zde působí již od dubna roku 1994. Tato společnost je od roku 2002 stoprocentně vlastněna evropskou centrálou, jedná se tedy o přímé zastoupení v Evropě.

Napříč celou ČR můžeme najít 62 autorizovaných dealerů, kteří se zaměřují na prodej a servis automobilů značky. V roce 2016 se Společnost v České republice dle oficiálních výsledků stala jednou z nejprodávanějších značek mezi privátními zákazníky a to s prodejem přes 3 tisíce automobilů. Oproti roku 2015 je zde evidován nárůst prodeje firemním zákazníkům až o třetinu. Celkově se Společnost zařadila mezi 10 nejprodávanějších značek na trhu, když dokázala prodat za kalendářní rok okolo 9 tisíc automobilů.

Předměty podnikání:

- hlavním předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona,
- mezi vedlejší předměty podnikání můžeme zařadit opravy silničních vozidel, klempířství a oprava karoserií.

(Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2017)

Zastoupení Společnosti je rovnoměrně rozprostřeno po celé České republice. Nejvíce autorizovaných dealerů se samozřejmě nachází v hlavním městě Praha, to je dáno velikostí města, počtem obyvatel a také celkovým vnímáním Prahy jako centrum dění v ČR. V důsledku tohoto vnímání většina lidí navštíví právě dealery v Praze, i když mají v blízkosti jiného dealera. Také se zde nachází česká centrála pro evropské zastoupení. Další autorizované podniky jsou v Plzni, Brně, Ostravě a Pardubicích.

7 FRANCHISANT

Firma franchisanta (dealera) je jedna ze dvou **autorizovaných firem dealerů značky** nacházející se v Plzni. V roce 2009 ji založili dva společníci, s cílem prodávat automobily a poskytovat záruční a pozáruční servis. Značka měla rychlý progres a množství prodaných kusů aut s každým měsícem rostl.

Dealer již v minulosti měl co dočinění s jinou značkou aut, kde byl jedním z nejlepších prodejců, což pro založení mělo velký přínos jak z hlediska administrativního, tak při jednání z evropským zastoupením v České republice o udělení dealerství.

S rozlohou okolo 900 m² byl dealer oceněn evropským zastoupením jako největší prodejní plocha vozidel značky v České republice. Počet zaměstnanců je nyní 10 (generální ředitel, finanční ředitel, vedoucí prodeje, vedoucí prodeje náhradních dílů – zároveň skladník, vedoucí servisu, 4 mechanici a vedoucí myčky). Nejedná se tedy o velkou firmu.

Zákazníky jsou lidé všech věkových skupin a jedná se jak o právnické tak fyzické osoby, které se firma dealera snaží maximálně uspokojit v rámci jejich požadavků. Prostory firmy jsou organizovány, tak aby vytvářeli příjemné prostředí jak pro zákazníky, tak i pro zaměstnance.

Pro zákazníky firma dealera nabízí:

- po domluvě možnost předváděcí jízdy,
- financování vozidel pomocí leasingových společností,
- možnost předváděcích vozidel za zvýhodněnou cenu,
- autorizovaný servis (opravy laku vozidel, pneuservis, veškeré karosářské práce, diagnostika motorů),
- obstarání STK a emisí v rámci pravidelného servisu.

Pro velkoodběratele firma dealera poskytuje i různé výhody jako jsou:

- slevy na nové vozy,
- servis za výhodnější ceny,
- náhradní díly za výhodnější ceny,
- přednostní příjem do servisu a poskytnutí náhradního vozidla,
- pick-up servis (možnost vyzvednutí vozidla na předem dohodnutém místě, dle domluvy se servisem),
- umytí vozidla při záručním i pozáručním servisu.

Firma dealera si stanovila jasné cíle:

- mít servis a prodej konkurující nejprodávanějším světovým značkám,
- starat se o stálé zákazníky a snažit se přilákat nové zákazníky pomocí výhodných nabídek a kvalitních služeb,
- firma dealera chce být nejlepší mezi všemi autorizovanými dealery v České republice.

Aby firma dealera byla úspěšná, musí vykonávat řadu jiných činností:

- stále vzdělávat zaměstnance pomocí různých školení,
- financovat reklamní kampaně a propagace,
- využívat nejmodernější technologie v servisu i v jiných službách, které nabízí.

8 VŠEOBECNÉ INFORMACE K ZALOŽENÍ FRANCHISINGOVÉHO VZTAHU

Při založení dealerství značky celý proces začíná tím, že daný subjekt, který chce dealerství získat, musí plnit určité **předpoklady pro udělení**. Základními předpoklady jsou:

- mít k dispozici již vybudované prostory pro prodej a servis automobilů v požadované lokalitě, pro kterou se firma rozhodla,
- být ochoten a hlavně být schopen plnit standardy předepsané Společností, které jsou závazné po všechny dealery značky,
- být rozhodnut investovat do rozvoje vlastněné firmy.

Jak z předpokladů vyplývá, firma ještě před žádostí o udělení musí být rozhodnuta, v jaké lokalitě chce působit a také mít zajištěné prostory. Při rozhodování o lokalitě bere firma v potaz především vývoj na trhu automobilů v dané lokalitě, dostupnost pro zákazníky a prostory. Samozřejmostí jsou i předešlé výsledky a reference, které musí zájemce předložit při žádosti. Také musí uvést svoje zkušenosti s daným trhem, finanční možnosti a nakonec doložit svoje schopnosti vést firmu.

Celková částka, kterou zájemce o dealerství musí vynaložit, se většinou pohybuje okolo 5 milionů korun. Do této částky je zahrnuta výstavba prostorů a zajištění financí pro dovybavení dle standardů Společnosti. Pokud je firma dealera jmenována pro dovoz výrobků Společnosti do České republiky, tedy evropské zastoupení rozhodne o udělení dealerství (udělení musí být také odsouhlaseno vedením Společnosti) a zároveň dealer souhlasí se jmenováním autorizovaným dealerem Společnosti, je uzavřena takzvaná Dealerská smlouva. V této smlouvě Společnost a dealer navazují úzkou spoluprací v partnerském duchu, kde si dali za cíl úspěšně distribuovat výrobky Společnosti a s tím i související servis.

Uzavřením spolupráce plyne dealerovi spousta **výhod** (využívání známé obchodní značky, originální díly, odměny za plnění atd.), ale nesmíme zapomenout i na **povinnosti**.

Příjemcem dealerství se může stát jen právnická osoba, nikoli osoba fyzická. Příjemce musí založit jakoukoliv formu obchodní společnosti. Nejčastěji se jedná o společnost s.r.o. Její založení není tolik složité a nachází se zde omezené ručení.

8.1 Postup založení firmy franchisanta (dealera)

Firma dealera byla založena roku 2009. Celý proces získávání dealerství však probíhal v dlouhodobém měřítku a to již od roku 2008, kdy byl odkoupen pozemek i s prostory pro podnikání a byla prováděna rekonstrukce objektu a interiérové modernizace. V první části rekonstrukce byla oficiálně podána osobní žádost o dealerství a v průběhu roku průběžně poskytovali informace o postupu stavby salónu a servisu, finanční zajištění a předešlých výsledků včetně referencí. V této fázi není důležité mít ještě založené s.r.o., ale bylo zde riziko, že v případě zamítnutí žádosti by museli zakladatelé řešit jiné východisko.

Dále společnost musela mít zajištěny veškerá živnostenská oprávnění a kvalifikace s podnikáním související.

Na začátku roku 2009, kdy česká centrála pro evropské zastoupení souhlasila s udělením dealerství (souhlasit muselo také vedení Společnosti), společníci založili obchodní společnost s ručením omezeným, která byla do obchodního rejstříku zapsána v první čtvrtletí roku 2009. Toto čtvrtletí byla podepsána Dealerská smlouva a firma dealera mohla být slavnostně otevřena za účasti jednatele za českou centrálu pro evropské zastoupení.

V roce založení ještě nebyl v platnosti zákon o obchodních korporacích (ten je platný až od 1. 1. 2014), tudíž společníci museli uhradit základní kapitál ve výši 200 000 Kč. Dle www.or.justice.cz každý jednatel jedná za společnost samostatně. **Předmět podnikání je stejný jako u českého centra pro evropské zastoupení** (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2017).

S vedením firmy dealera souvisí krom plnění standardů i **další závazky**, jako jsou:

- pravidelné školení vedoucího servisu a prodeje,
- pravidelné školení vedení firmy,
- účast na každoročním setkání dealerů, konferencích,
- investovat do propagace a chodu firmy.

Tyto závazky nejsou povinné, ale pokud firma chce na trhu být nejlepší, musí je plnit. Například, pokud firma nebude pravidelně **školit** servisní techniky, nemůže vykonávat činnosti s nimi spojenými, nebo nemůže vyřešit problémy, které se na školení probírají.

Konference jsou taky velice důležité. Navazují se zde vztahy s dalšími subjekty, které mohou být v budoucnu velice prospěšné. U **investic** může vedení Společnosti vyčíslit povinné investice spojené s reprezentací značky na výstavách a dalších akcích.

9 OBSAH FRANCHISINGOVÉHO VZTAHU MEZI DEALEREM A SPOLEČNOSTÍ

Vztah mezi firmou dealera a Společností je upraven pomocí tzv. *Dealerské smlouvy*, kterou spolu uzavřeli na začátku podnikání. Tato smlouva je velice obsáhlá a čítá cca. 100 stránek. Jsou zde ošetřeny vztahy mezi oběma stranami a určuje, co firma dealera může, nemůže, smí, nesmí a jaké jsou její práva a povinnosti.

Články uvedené ve smlouvě a upravující vztah jsou:

1. Definice pojmů.
2. Jmenování dealera, standardy dealera a oblast působnosti.
3. Obchodní omezení.
4. Právní postavení dealera.
5. Subdealeři.
6. Soutěž, minimální nákupní požadavky.
7. Cílové objemy prodejů, vozidla na skladě a předváděcí vozidla, prodej leasingovým společností.
8. Dodávka náhradních dílů.
9. Poprodejní servis.
10. Přímý prodej Společností.
11. Prodej dealerovi.
12. Slevy, prémie a snížené ceny.
13. Požadavky týkající se provozovny dealera.
14. Užití ochranných známek a obchodních názvů.
15. Propagace.
16. Komunikační systém, podávání zpráv, informace, důvěrnost.
17. Ceny, smluvní podmínky, marže dealera.
18. Doba platnosti a ukončení smlouvy.
19. Postup po ukončení smlouvy.
20. Závěrečná ustanovení, místo plnění, rozhodné právo, řešení sporů.
21. Přílohy.

Články jsou oddělené a každý řeší daný problém uvedený v názvu. Jako celek však působí kompaktně a doplňují se. V přílohách lze najít všechny standardy

Společnosti. Při jejich nedodržení má Společnost právo odstoupit od smlouvy. Z důvodu velké obsáhlosti se práce zaměřuje jen na nejdůležitější faktory smlouvy.

Na začátku si musíme nejspíše ujasnit důležité pojmy, které jsou dále využívány, a které byly pro praktickou část zlomové.

Poprodejní servis – můžeme zde zahrnout všechny servisní služby a poprodejní servis spojený s opravou, údržbou, záručními opravami a zákaznický servis a práce.

Území – Evropský hospodářský prostor a Švýcarsko. Dále státy, které mají uzavřené ujednání s Evropským společenstvím.

Smluvní zboží – všechna Motorová vozidla značky, Náhradní díly značky a Příslušenství značky.

Smluvní řada – všechny různé modely Motorových vozidel značky, které Společnost dealerovi nabízí k prodeji.

Samostatný servis – poskytovatel, který není zařazen do distribučního systému značky a poskytuje pouze servis, opravy a údržbu Motorových vozidel značky.

Příslušenství značky – všechny součástky a díly vyráběné Společností nebo jejími propojenými podniky např. evropskou centrálou a českou centrálou pro evropské zastoupení. Mohly být pro tyto subjekty i vyrobené, ale museli být na trh uvedeny evropskými centrály. Příslušenství může být do Motorových vozidel značky namontováno, ale není pro vozidlo nezbytně důležité, je pouze přídatným zařízením.

Dealer – obchodní subjekt jmenovaný Společností. Má práva pro distribuci Motorových vozidel značky, Náhradní díly značky a Příslušenství značky. Řadíme sem i servis Poprodejní.

Autorizovaný servis – poskytuje pouze Poprodejní servis pro Motorová vozidla značky. Je zařazen do distribučního systému značky.

Síť dealerů značky – všechny subjekty patřící do distribučního systému. Společnost, dealeři a servisy značky.

Motorová vozidla značky – lze zde zařadit všechna nová vozidla značky, která Společnost nebo její propojený podnik se souhlasem nabídne k distribuci, k propagaci nebo prodeji. Jsou určena k použití na veřejných komunikacích a mají tři nebo více kol.

Osobní vozidla značky – Motorové vozidlo značky pro dopravu osob, pro méně než osm míst.

Náhradní díly značky – originální díly, včetně kapalin, které souvisí s Motorovými vozidly značky a Příslušenstvím značky. Byly dodány Společností nebo zvoleným autorizovaným distributorem značky.

Originální výrobce – Společnost.

Originální náhradní díly značky – zde můžeme zařadit všechny díly a komponenty, které byly vyrobeny dle specifikací a norem Společnosti nebo jejích propojených podniků. Jsou sem řazeny i náhradní díly a komponenty vyrobené na stejné výrobní lince, jako předmětné díly a komponenty. Pokud není prokázáno, že jsou díly neoriginální, budeme o nich uvažovat jako o originálních, tedy pokud výrobce daných dílů potvrdí jejich kvalitu a potvrdí, že byli vyrobeny dle norem a specifikací. **Kvalitními** náhradními díly jsou označeny díly, jejichž použití neohrozí pověst Autorizovaným servisům. Servisy mohou samozřejmě podat stížnost a předložit důkazy o nesplňujících kvalitách náhradních dílů.

Náhradní díly – jiné než Náhradní díly značky a Originální díly značky, které budou použity při montáži do Motorového vozidla značky.

Ochranné známky – můžeme zde zařadit ochranné známky, servisní známky, logotypy, obchodní značky, znaky, veškeré zápisy ochranných známek a vzorů, které jsou ve vlastnictví Společnosti nebo jsou spojovány s prodejem Smluvního zboží.

9.1 Omezení a povinnosti dealera

Omezení a povinnosti dealera vyplývají z uzavřené Dealerské smlouvy a uvádějí nám, co dealer nesmí, nemůže a co musí vykonávat. Tyto skutečnosti nastávají z různých hledisek.

Standardy

Dealer podpisem smlouvy stvrzuje, že bude dodržovat standardy stanovené Společností ve všech provozovnách, kde vykonává svou činnost. Podpisem se dále zavazuje, že bude zcela plnit standardy na své náklady a při nedodržení či neplnění má Společnost oprávnění odstoupit od smlouvy. Společnost má také právo standardy měnit v důsledku změn v očekávání zákazníků nebo technického vývoje, změn právních podmínek, tržních či hospodářských podmínek nebo v důsledku změny obchodní strategie.

Tyto změny jsou dealerovi oznámeny písemně nejméně šest měsíců předem a dealer s nimi musí souhlasit, pokud hodlá pokračovat ve spolupráci. V případě, že změny neakceptuje, má právo do sedmi pracovních dnů odstoupit od smlouvy zasláním písemné výpovědi.

Standardy, které se musí dodržovat, se týkají:

Standardy pro autorizovaného opravce Společnosti

- a) *Identifikace firmy* – exteriér x interiér
 - Označení servisu x vzhled recepce, osvětlení, WC, stojany pro příslušenství a zboží, marketinkové materiály, symboly Společnosti, vzhled dílny a jiné.
- b) *Provozovna* – obecná provozovna x dílny
 - Pořádek a čistota, otevírací doba, prostor pro zákazníky x velikost dílny, skladovací prostory, nářadí, diagnostická zařízení.
- c) *Informační systém* – komunikace, zabezpečení, dílna a jiné.
- d) *Lidé* – certifikovaní technici, servisní poradci, zaměstnanci pro dílny, vedoucí servisu a prodeje, pravidelné školení.
- e) *Finanční záležitosti a sdílení dat* – záruky, likvidita, ukazatele výkonnosti a finanční povahy.
- f) *Komunikace ohledně značky* – marketingové a prodejní plány činností, reklama služeb, webové stránky, programy (brožury a ceníky k modelům aut a ke zboží a službám, předkládání údajů o zákaznících).
- g) *Náhradní vozidla během opravy (náhradní vozidla)* – počet náhradních aut, nabídka náhradních vozidel (viditelné místo), stav náhradních vozidel (pojištění, čistota, atd.)
- h) *Postup po prodeji a řízení kvality* – servisní proces (v určitých krocích), rychlo-servis, čekací lhůty, ceny servisních úkonů, zaznamenávání času, záruční opravy, atd.)
 - Reklamace – registrace, rekční doba, řešení a zpětné ověření.
 - Program spokojenosti zákazníků – viz strana 42.

Prodejní standardy dealera Společnosti

Zde jsou standardy téměř stejné jako u autorizovaného opravce, ale zaměřují se na prodejce. Tedy pokud u standardů pro opravce bodu *Lidé* je určeno, že opravce musí mít certifikované techniky, u prodejce jsou to certifikovaní prodejci (prodejci se zkušenostmi v oboru, Společnost je požaduje). Jediné dvě změny nastávají u standardů g), který u prodejce upravuje *Vystavování a předvádění vozidel* (předváděcí vozidla, skladová vozidla) a nově u bodu i), který upravuje *Dodávku vozů* (skladové zásoby, ověření prodaných objednávek).

I přes to, že naplnění standardů představuje velkou počáteční finanční zátěž dealera, standardy jsou jasně dané a dealer je s nimi obeznámen ještě před zahájením podnikání. Ostatní části smlouvy jsou však utajovány do poslední chvíle před jejím podpisem, protože nejsou pro dealera v podnikání rozhodující.

Problém může nastat, například když Společnost nařídí nákup nového vybavení salónu (nábytek, obrazy, atd.). Pro některé dealery to může být velice nákladné například z hlediska dopravy, protože Společnost stanovuje výrobce, množství a další podrobnosti. Z tohoto důvodu firma nemůže odebrat zboží od jiného lépe dostupného výrobce.

Zhodnocení:

Kdyby firma dealera podnikala samostatně bez stanovených standardů:

- nemusela by v takové výši a tak často investovat do firmy (jsou zde pravidelné obměny interiéru a exteriéru),
- na druhou stranu by firma poté nemusela dosahovat takové kvality, jako pod tlakem, který Společnost vytváří.

Obchodní omezení

Dealer musí pro distribuci Smluvního zboží vykonávat svou činnost z místa určeného ve smlouvě jako provozovna. Není mu povoleno, aby založil nebo vedl jinou pobočku či prodejní/výdejní místo bez souhlasu Společnosti. Pokud se dealer rozhodne pro otevření další pobočky a Společnost mu dá souhlas, musí splňovat stejné standardy jako u pobočky první.

Dále jsou určena další tzv. *nediskriminační kritéria* shodná pro další dealery popřípadě opravce, kteří podnikají v dané oblasti. Tyto kritéria jsou chápána jako

forma omezení firmy, aby nedocházelo k jakýmkoliv střetům mezi jednotlivými firmami v oblasti (například z hlediska reklamy).

Dealer nesmí provádět stavební úpravy provozovny či pobočky, ani na exteriéru, ani interiéru, které nejsou předem písemně odsouhlasené Společností a zároveň neporušují standardy.

Dealer nemá právo dodávat přímo či nepřímo Smluvní zboží mimo Území a nesmí ani vylepšovat vybavení Motorových vozidel značky se záměrem vývozu mimo Území.

Dealer nesmí Motorová vozidla značky dodávat komerčním ani soukromým distributorům, kteří nejsou zahrnuti do distribuční Sítě dealerů značky. Také nesmí prodávat Motorová vozidla značky zprostředkovateli, který zastupuje konečného zákazníka bez písemného pověření ke koupi, zajištění doručení či přepravy nebo skladování.

Dealer nemůže upravovat, prodávat nebo uvádět na trh Smluvní zboží či Motorová vozidla značky bez souhlasu Společnosti, pokud předmětná úprava nevyplývá z objednávky konečného zákazníka. V tomto případě dealer přebírá veškerou odpovědnost za vady, které mohou nastat v souvislosti z úpravami. Například pokud je firmě dodáno vozidlo v určité výbavě a firma ho upraví, dle žádosti zákazníka.

Omezení z obchodního hlediska je pro firmu z většiny přijatelné. Podmínky jsou stejné pro všechny dealery, tudíž žádná z nich nemůže využívat například vývoz mimo Území za účelem zvýšení počtu prodaných vozidel (počet prodaných vozidel poté ovlivňuje bonusy, které dealer obdrží od Společnosti).

Zhodnocení:

V případě, že by firma podnikala samostatně, lze zde uvést tyto klady:

- založení další pobočky bez potřebného souhlasu Společnosti,
- možnosti úprav pobočky bez potřebného souhlasu Společnosti a následného porušení standard,
- firma není omezena z hlediska prodeje.

Z pohledu vlastnictví (právní postavení)

Z pohledu vlastnictví zde dealer vystupuje jako samostatný podnikatelský subjekt, právnická osoba, která podniká vlastním jménem, na vlastní účet a na vlastní náklady. Má zakázáno jakoukoliv cestou vykonávat právní úkony jménem či na účet Společnosti.

Dealer musí dodržovat všechny **právní a správní předpisy** související s dealerovo podnikatelskou činností a má povinnost **vlastnit veškeré licence**.

- Zápis v obchodním rejstříku.
- Zápis v živnostenském rejstříku.
- Registrace u vnitrostátních daňových orgánů a správce DPH.

Pokud chce dealer provést jakékoliv změny ohledně ovládání podniku (vlastnické struktury, složení společníků či právní formy), musí mít písemný souhlas Společnosti. Ta v tomto případě nebude bezdůvodně bránit, jde spíše o administrativní záležitost.

Z tohoto hlediska plyne řada výhod, protože firma může vystupovat jako samostatný podnikatelský subjekt. Možnost dealera si stanovit vlastní název firmy, může být velice výhodné pro odlišení se od konkurence, tak při samotné propagaci. Především každým rokem existence firmy si dealer buduje svoje obchodní renomé (dobré jméno), které zároveň zvyšuje hodnotu firmy a jeho vnímání na trhu automobilů. Jak je uvedeno výše, dealer může měnit vlastnickou strukturu, tedy předat společnost jinému majiteli (vlastníkovi) či přibrat majitele nové.

Zhodnocení:

V případě, že by firma podnikala samostatně, z hlediska právního postavení se nic nemění.

Nákupní požadavky

Dle ustanovení, na které se Společnost a dealer dohodli, nesmí celkové množství Motorových vozidel značky určité kategorie, které má dealer koupit za jeden rok, činit méně než určitá procentní hranice kupní ceny vozidel téže kategorie, které nakoupil v předchozím roce. Například pokud dealer nakoupil od Společnosti v daném roce v dané kategorii 100 vozidel za celkovou kupní cenu 37 000 000 Kč, musí v téže kategorii v roce následujícím nakoupit za více než 30 % z kupní ceny roku předchozího, tedy za minimálně 11 100 000 Kč.

V případě kdy dealer má zájem prodávat vozidla další značky, musí plnit ustanovení, které Společnost předepisuje:

- prostory sloužící jako předváděcí, musejí být jednoznačně odděleny,
- dealer musí jednat tak, aby se nedopustil nekalo-soutěžního jednání (klamavá reklama, podplácení, klamavé označování zboží a služeb),
- dealer nesmí využít jakýkoliv podpor ze strany Společnosti k podpoře jiných značek (například z hlediska podpory na reklamu),
- prodej jiné značky musí být slučitelný s prodejem vozidel Společnosti.

V případě zájmu o prodej další značky, má dealer povinnost oznámit tuto skutečnost Společnosti minimálně 6 měsíců předem a přiložit veškeré související informace a materiály o distribuci jiných Motorových vozidel.

Je-li dealer spokojen s fungováním Společnosti a je rozhodnut rozšířit své portfolio Motorových vozidel, musí splňovat krom standardů této další značky i ujednání stanovené ve smlouvě se značkou první. Tato ujednání mohou znamenat pro dealera náklady z hlediska výstavby dalších předváděcích prostor a navíc nový dodavatel automobilů musí být schválen stávající značkou. Omezení je vnímáno spíše negativně a to především z hlediska investic pro přestavbu salónu.

Zhodnocení:

V případě, že by firma podnikala samostatně, nemusela by plnit stanovené hranice plnění nakoupených Motorových vozidel. Dále by nemusela plnit ustanovení spojené se zavedením další značky.

Objem prodeju, objem vozidel na skladě, objem předváděcích vozidel a leasingové společnosti

Z hlediska objemu prodeju se dealer zavazuje, že vynaloží maximální úsilí, aby dosáhl minimálního ročního objemu, který Společnost stanoví po dohodě s dealerem. Objem prodeje je stanoven a může být upraven dle aktuálních podmínek na trhu, dle podílu Společnosti na trhu a dle prodeje a specifických okolností v oblasti působnosti dealera. Nastane-li situace, kdy se dealer se Společností na objemu prodeje nedohodne, situaci zhodnotí nezávislý znalec, na kterém se dealer i Společnost shodnou, a který rozhodne o konečném objemu prodeje.

Dealer má povinnost na skladě Motorových vozidel značky v souladu se standardy udržovat minimální výši zásoby. Výše je určena zejména vzhledem k dosaženému počtu prodaných vozů v předchozím roce a také vzhledem k prodejním výhledům do roku dalšího. Problémem pro dealera je, že Společnost může dealerovi přikázat, aby nakoupil Motorová vozidla značky za účelem předvádění nových vozidel a účelem reprezentovat dostatečně značku. Tato auta jsou pak nad rámec dealerovy objednávky k udržení skladové zásoby. Například pokud dealer objedná 5 vozidel určitého modelu s cílem udržet skladovou zásobu, může Společnost rozhodnout o přidělení dalších 5 vozidel tohoto modelu za účelem výstavy.

Dealer může nejen prodávat Motorová vozidla značky leasingovým společností, ale musí také zajistit, že auto nebude touto společností dále přeprodáno. **Leasingová smlouva musí být sepsaná, tak aby:**

- nebylo možné před skončením smlouvy převést vlastnictví nebo zde nebyla kupní opce,
- nebylo možné koupit vozidlo před skončením leasingové smlouvy (leasingová smlouva musí „doběhnout“).

Pokud dealer nedodrží tato ujednání ohledně leasingové smlouvy, může Společnost požadovat celou jeho marži a další prémie, která se vztahují k této neoprávněné prodejní transakci. Leasingová společnost má zájem o leasing, nepředpokládá se tedy, že by chtěla odstoupit.

Z hlediska vozidel na skladě a vozidel předváděcích se jedná o jednu z nejnákladnějších položek v podnikání dealera. Firma musí udržovat minimální výši zásoby vozidel, která váže dealerovi finanční prostředky.

Problém může nastat, když Společnost takzvaně „nadělí“ dealerovi vozidla libovolného modelu nad rámec běžné zásoby. Firma dealera dle svých povinností musí vozidla nakoupit, ale v tento moment nastává přebytek, který se firma snaží prodat co nejrychleji. Pokud se dealerovi nepodaří přebytek i běžnou zásobu vozidel prodat, může nastat situace, kdy Společnost mezitím oznámí nový typ daného modelu a nařídí dealerovi tento model naskladnit. Společnost sice ve většině případů poskytne dealerovi prodejní bonusy na starší modely, ale vždy se jedná o **stěžejní situaci pro prodejce**.

- Dealer musí platit za držená předváděcí vozidla pojistku, takže čím déle se auta nachází na salónu, tím více se jejich držení prodražuje.
- U skladových vozidel se dealer musí snažit prodat vozidla do 365 dní, jinak bude platit úroky z držení z těchto vozidel.

Cílem firmy je prodat co nejrychleji skladová i předváděcí vozidla.

Povinnosti z hlediska objemu prodeje sice vychází ze vzájemné komunikace, ale Společnost samozřejmě vytváří tlak na firmy za účelem zvýšení těchto prodejů a s tím i celkových tržeb. Firmy mohou na tento tlak reagovat negativně a to hlavně v období zimních a letních prázdnin, kdy lidé spíše šetří na jiné zboží a prodeje se pohybují pod hranicí plánovaných objemů.

Zhodnocení:

Pokud by firma podnikala samostatně, nemusela by udržovat minimální zásobu Motorových vozidel na skladě, ale udržovala by jen takovou zásobu, která je odvozena z prodejů minulého roku.

Náhradní díly

Z tohoto hlediska dealer (jako oprávněný) musí na skladě udržovat takové množství Náhradních dílů značky, aby uspokojil poptávku po nich. Dealer tedy musí udržovat minimální množství Náhradních dílů značky, které jsou uvedeny ve standardech a to z důvodu zajištění řádného chodu servisu. Standardy musí být dodržovány i při skladování, objednávání a prodeji náhradních dílů.

Dále dealer nesmí přímo či nepřímo nijak obchodovat s konkurenčními náhradními díly, které nejsou Originálními náhradními díly značky, bez písemného souhlasu Společnosti.

K prokázání odpovídající kvality přijatých náhradních dílů od konkurence, musí dealer získat a uchovávat osvědčení od výrobce těchto konkurenčních dílů. Osvědčení může být i elektronické, ale musí obsahovat podpis výrobce a výrobní čísla náhradních dílů, ke kterým se vztahuje. Pokud dealer bude provádět záruční opravy, bezplatný servis a jiné práce týkající se Smluvního zboží, musí však používat pouze Náhradní díly značky.

Povinnosti vyplývající z hlediska držení minimální zásoby Náhradních dílů značky, jsou další velice nákladnou položkou firmy. Náhradní díly firma musí nakoupit, uskladnit a v případě potřeby prodejce náhradních dílů tyto díly uvolní technikům na servis.

Náhradní díly potřebné pro běžný servis (tedy rychloobrátkové náhradní díly) nejsou pro firmu takovým zatížením, jako náhradní díly držené dlouhodobě.

Zhodnocení:

Náhradní díly dlouhodobě držené jsou díly (karoserie, vybavení Motorového vozidla značky) na všechny modely aut, tudíž díly na méně prodávané modely jsou nevyužívané a jsou pro firmu zatěžující. Právě toto dealer může vnímat velice negativně, protože kdyby podnikal samostatně, uvažoval by jinak (udržoval by na skladu zásobu jen na nejprodávanější modely).

Poprodejní servis

Dealer musí sám a řádně poskytovat Poprodejní servis (činnosti po uzavření smlouvy a objednání Motorového vozidla značky u Společnosti), což zahrnuje přebírání nových Motorových vozidel značky od přepravce automobilů, uskladnění a nakonec finální předání vozidel zákazníkovi. Dále zde lze zařadit záruční opravy, údržby a další činnosti spojené s prohlídkou vozidla. Dealer musí chránit Společnost, a pokud neprovede servisní služby uvedené výše, může být Společností sankcionován (například neprovede-li vůbec nebo řádně záruční opravu).

Kontakt se zákazníky je v každé společnosti velice důležitý, a proto i tato Společnost požaduje, aby dealer vynaložil úsilí k vyřízení všech záležitostí týkající se Poprodejního servisu a především navázal a udržel pravidelný kontakt se zákazníky.

Před předáním Motorových vozidel značky a Smluvního zboží zákazníkovi, musí dealer provést prohlídku. Po samotném předání musí dealer učinit takové kroky, aby zajistil pomocí podpůrných systémů (registrace do internetového systému, který připomene údržbu či servis), že zákazníci budou vedeni k pravidelné a svědomité údržbě svých vozidel a budou navštěvovat záruční servis. S tím souvisí i pravidelné účasti na školení na vlastní náklady za účelem zvýšené kvality servisu.

Společnost může určit, aby byl prováděn bezplatný servis a práce za účelem zjištění a napravení neuspokojivých podmínek. Neuspokojivými podmínkami mohou být například nadměrné emise, hluk nebo jiné vlivy. Dealer musí tento bezplatný servis provést komukoliv, bez ohledu na to kde zákazník dané Motorové vozidlo značky koupil.

Dealer si objedná a koupí veškeré zařízení a nástroje za účelem plnění svých povinností spojené s Poprodejním servisem a to na vlastní náklady a v souladu se standardy.

V neposlední řadě má dealer povinnost, umožnit oprávněným zástupcům a určeným osobám, zkontrolovat chod provozovny za účelem hodnocení účinnosti servisu a poskytnout jim všechny materiály a dokumenty.

Poprodejní servis se může řadit mezi nejdůležitější činnosti firmy dealera společně s prodejem nových Motorových vozidel značky. Každý autorizovaný **dealer má za cíl**, aby poprodejní servis správně fungoval a všichni zákazníci s ním byli spokojeni.

Zhodnocení:

Z hlediska požadavků ze strany Společnosti, musí dealer navázat a udržet kontakt se zákazníky pomocí internetového podpůrného systému a pravidelného kontaktování. Na internetový systém mohou dealeři reagovat spíše negativně a to z toho důvodu, že udržují pravidelný kontakt při servisních prohlídkách a při jiných příležitostech (firma může poskytovat mytí vozidel a jiné). V případě samostatného podnikání by se dealer zaměřil především na pravidelný osobní kontakt.

Záruka

Dealer je při prodeji konečným spotřebitelům povinen na zboží poskytovat záruku, kterou mu Společnost předepisuje. O této záruce musí být zákazník informován při uzavírání kupní smlouvy. Také musí být informována Společnost o výrobním čísle vozidla a o dnu započnutí záruky.

Záruka je jedním z největších „zbraní“ každého poskytovatele automobilů jakékoliv značky. Lidé vnímají záruku jako závazek dealera, kterým se dealer prezentuje na veřejnosti, a který se zavazuje dodržovat. **Čím delší záruka je firmou poskytována, tím lépe je u zákazníků značka vnímána.** Samozřejmě s růstem záruky, roste i závazek vůči zákazníkům. Pro dealera to znamená poskytovat po celou záruční dobu záruku na vozidlo, ale jen v případě dodržování pravidelných servisních prohlídek.

Zhodnocení:

Kdyby firma podnikala samostatně, nemohla by disponovat rozšířenou zárukou, kterou mu Společnost poskytuje. Disponovala by například pouze standardní 2 letou zárukou.

Požadavky na prodejnu Dealera

Dealer si musí na vlastní náklady zajistit nebo pronajmout prostory a technická zařízení, které schválí Společnost a to za účelem poskytnutí prvotřídního servisu a prodeje. Pokud Společnost usoudí, že požadavky nebyly splněny, musí dealer vše neprodleně napravit.

Společnost může také provádět u zákazníků tzv. *průzkumy spokojenosti s dealerem (pomocí dotazníků)*, což může být ve většině případech zlomové v dalších jednáních o budoucnosti dealera v dané oblasti. Výsledky jsou poskytnuty dealerovi průběžně a nakonec i v závěrečné zprávě o průzkumu.

Každá investice je pro firmu náročná. Pronajmout prostory a zajistit technická zařízení pro servis či prodej, je jedna z největších a nejnáročnějších finančních investic. Pokud firma chce svojí činnost autorizovaného dealera vykonávat správně a dle standard, je to ovšem investice závazná a neměnná. Poté se kvalita odvedené práce odráží v průzkumech spokojenosti, dle které Společnost firmu hodnotí. Tento typ metody hodnocení může být považován za spravedlivý, ale velice záleží na rozložení hodnotící stupnice.

Například pokud zákazník hodnotí prodej a servis číslem 10 (10 vynikající – 1 velice špatné), Společnost bere prodej a servis ve firmě jako správně fungující a hodnotí ho kladně. Pokud však zákazník hodnotí prodej například číslem 7, může být bez bližšího vysvětlení sporné, jak zákazník odpověď zamýšlel. Hodnocení by tedy nejlépe mělo probíhat formou rozhovoru, což bohužel v takovém počtu zákazníků není z hlediska času možné.

Zhodnocení:

I přes to, že by firma podnikala samostatně, musela by zajistit prostory a technická zařízení. Prostory a zařízení však nemusejí v případě samostatného podnikání projít schvalovacím procesem Společnosti.

Užití ochranných známek a obchodních názvů

Na základě udělení nevýhradního práva k užití Ochranných známek, které dealer obdržel od Společnosti, má povinnost užívat tyto známky na Smluvním zboží v souvislosti s jeho distribucí a prodejem. Dealer musí také používat Ochranné známky kdykoliv při propagaci, inzerci či při podpoře prodeje. V případě, že má zájem využít

Ochrannou známku jiným způsobem, než je určeno Společností, musí předem získat písemný souhlas. Pokud dojde k jakémukoliv porušení práv k využívání Ochranných známek subjektem mimo distribuční Síť dealerů značky, tedy třetí stranou, dealer musí vše oznámit a poté Společnost rozhodne, zda zahájí soudní řízení nebo nikoliv.

Užívání Ochranné známky zavazuje dealera, že neporuší nebo nezapříčiní zánik práv Společnosti (Originálního výrobce) k tímto Ochranným známkám a souhlasí s tím, že známky jsou vlastnictvím Společnosti (Originálního výrobce). Jednoduše řečeno, dealer nese veškerou odpovědnost za užívání Ochranných známek a v případě porušení práv, musí Společnost odškodnit.

Dealer má zakázáno používat Ochranné známky mimo Území.

Užívání ochranné známky může firma vnímat velice pozitivně. Umožňuje to firmě prezentovat se na veřejnosti jako dealer, který má právo prodávat automobily v přímém zastoupení značky v ČR a využívat Originálních dílů v rámci autorizovaného servisu.

Na druhou stranu firma v případě využití Ochranné známky musí vše zdokumentovat dle vnitřních směrnic Společnosti a nahlásit její využití. Dokumentaci poté musí poslat vedení Společnosti. Tato administrace může být pro firmu nepříjemná a obtěžující.

Zhodnocení:

V případě samostatného podnikání by firma nemusela vše dokumentovat a nahlašovat, ale na druhou stranu by neměla podporu Společnosti při prezentaci (prostřednictvím ochranné známky).

Propagace

Z tohoto hlediska se dealer zavazuje, že bude propagovat a inzerovat Smluvní zboží a Poprodejní servis výhradně na svoje náklady a zároveň bude plnit všechny směrnice Společnosti o propagaci. Musí využívat reklamní materiály, které Společnost poskytne a bude se aktivně podílet na všech reklamních akcích, které Společnost naplánovala. Jestli-že je plánována reklamní akce na určitý den, musí dealer harmonogram dodržet.

Dále dealer musí dodržovat veškeré platné zákonné předpisy, které jsou platné na Území, kde je reklama prováděna a kde dealer založil svoji společnost. Je zakázáno provádět jakoukoliv propagaci, jež by mohla Společnost poškodit.

Propagace je jednou z nejdůležitějších prvků úspěchu firmy. **Investice v propagaci mohou být rozděleny na dvě části.**

- První je dobrovolná. Společnost si sama stanovuje výši investice, například v rádiu.
- Druhá je povinná a určená Společností. Firma musí dodržet její výši a její harmonogram.

Zhodnocení:

Pro firmy v některých případech mohou být povinné investice nepříjemné až zbytečné. Zbytečné například z důvodu dostatečné investice v rámci dobrovolné investice v rádiu. V případě samostatného podnikání by tedy firma ušetřila na povinných investicích a mohla by si pouze stanovit investice dobrovolné.

Využívání / poskytování systémů

Pokud se Společnost a dealer nedomluví jinak, dealer má povinnost zavést a používat ve standardech předepsané systémy (hardwarové, softwarové). Tyto počítačové systémy musí být uvedeny do provozu dříve, než proběhne audit standardů a měly by plně fungovat. Systémy jsou synchronizovány především proto, aby mohly být vyřizovány objednávky a záruční požadavky Motorových vozidel, Náhradních dílů a Příslušenství značky pomocí elektronických paměťových zařízení nebo elektronického přenosu dat.

Společnost může dealerovi udělit nevylučitelně a nepřevoditelně podlicenci pro komunikační systémy distributorů ve všech jeho pobočkách. **Podlicence je udělena za těchto podmínek:**

- vlastnické právo a veškerá další práva k dané licenci, včetně dokumentace a jejich příloh jsou výhradně ve vlastnictví Společnosti,
- ve vztahu k třetí osobě dealer zachová důvěrnou povahu informací a související dokumentace a zajistí, aby se tak chovali i všichni zaměstnanci společnosti, kteří se dostávají do styku s touto licencí.

Dealer musí dodržovat tyto podmínky i v případě ukončení platnosti podlicence.

Každá společnost, která podniká na automobilovém trhu, má svůj interní systém, pomocí kterého probíhá všechna komunikace. Zavedení stanovených systémů, je tedy spíše administrativní činností, bez které by firmy nemohly fungovat.

Zhodnocení:

Pokud firma podniká samostatně, nemůže využít ze strany Společnosti stanovených systémů. Na jednu stranu dealer může mít svůj vlastní interní systém, ale na druhou stranu Společností stanovený systém je rychlejší a efektivnější (všechny části prodeje a servisu jsou efektivně propojené).

Poskytování informací a zpráv

Z hlediska poskytování zpráv má Společnost právo požadovat po dealerovi zprávy o situaci na trhu, o prodeji či servisu a v neposlední řadě i o skladových zásobách a předpokládaných výhledech do budoucnosti.

Ve vztahu k veškerým činnostem dealera a předepsaným standardům musí dealer vést přesné a úplné aktuální účetnictví a s ním spojené účty a záznamy. Všechny tyto účetní informace, musí být Společnosti poskytnuty společně s údaji o zákaznících.

Pokud Společnost chce zvýšit svůj přehled o stavu dealera, mohou její pověřené zástupci navštívit a vstoupit v běžném provozu do prostor (sklad, prodej, servis) dealera a provést řádně ohlášenou kontrolu záznamů a udělat inventuru aktuálního objemu Smluvního zboží. Takový zástupce má právo procházet všechny smlouvy, záznamy, knihy vedené společností (servisní kniha, kniha skladových zásob) a počítačové soubory. Informace poskytnuté Společnosti musí být v souladu s platnými pravidly pro ochranu údajů.

Mohou nastat i další situace, kdy dealer musí neprodleně informovat Společnost.

Například pokud zákazník odmítá zaplatit sjednanou cenu či avizuje zrušením smlouvy v důsledku skryté vady Motorového vozidla značky nebo jiného důvodu, který by mohl být přičítán Společnosti. Společnost po obdržení informací rozhodne o dalším postupu vůči zákazníkovi.

Dále se dealer zavazuje, že v souladu s pokyny Společnosti, bude zajišťovat správu osobních údajů zákazníků firmy a to aniž by byli porušeny povinnosti dealera. Pokud pomine účel pro správu těchto osobních údajů, je dealer povinen údaje zničit nebo předat Společnosti. Správa osobních údajů musí být v souladu se zákonnými ustanoveními o ochraně osobních údajů. Rozsah, účel a způsob správy určuje dealerovi formou přílohy Společnost a hlavním úkolem dealera je zajistit dostatečné technické opatření za účelem ochrany údajů v souladu se zákonem.

V neposlední řadě je nutné zajistit, že žádné neoprávněné osoby ani **třetí strany nebudou mít k osobním informacím přístup**, a že nedojde k jejich ztrátě či pozměnění. **Z toho plynou tyto povinnosti:**

- přístup k osobním údajům budou mít pouze zaměstnanci, kteří jsou k tomu určeni a budou dostatečně informováni,
- sdělit jména zaměstnanců, kteří byli určeni,
- pověření pro správu osobních údajů mohou třetí strany dostat až po povolení od Společnosti,
- technicky zajistit ochranu před zneužitím údajů třetími stranami,
- zajištění serverů pro uchování údajů,
- všechny písemné záznamy budou zajištěny na bezpečném místě a bude vedena podrobná evidence,
- zajištění bezpečného přenosu přes síť.

O zavedených opatřeních či změnách musí dealer co nejrychleji informovat Společnost.

Jedná se o jednu z administrativně nejnáročnějších aktivit firmy. Vedení záznamů o stavu skladu zásob a vozidel je samozřejmostí (firma má přehled o potřebných objednávkách). Poskytování informací a zpráv vedení Společnosti, poté vytváření výhledů do budoucnosti, to už může být hodnoceno jako administrativní zátěž.

Z hlediska správy osobních údajů zákazníků vše většinou probíhá v rámci zavedeného systému firmy. Technické zabezpečení za účelem ochrany osobních údajů zajišťuje IT technik, kterého Společnost stanoví.

Zhodnocení:

V případě, že by firma podnikala samostatně, nemusela by podávat Společnosti zprávy o situaci na trhu, zprávy o aktuálním prodeji či o servisu. Dále by firma dealera nemusela poskytovat Společnosti záznamy o činnostech firmy (účetnictví a s tím i spojené účty). Naopak ochranu osobních údajů zákazníků musí firma dodržovat i v případě podnikání samostatného.

Jiné omezení a povinnosti

Z hlediska tvorby objednávek se dealer musí řídit směrnicemi vydanými Společností. Jejich realizace je závislá na **zajištění úhrady ceny objednávky** pomocí:

- poskytnuté bankovní záruky,
- peněžitého zajištění,
- úvěru zprostředkovaného finanční společností, která musela projít schvalovacím řízením Společnosti.

Přibližná výše tohoto zajištění je odvozena od plánovaného odběru pro následující kalendářní rok. Přesná výše minimální částky zajištění je stanovena v interních směrnících Společnosti. Pokud nastane situace, kdy hodnota objednávky je vyšší než zajišťovací částka, má Společnost právo pozastavit přístup dealerovi do systému pro objednávání.

V okamžiku doručení objednávky Společnosti a následného zpětného potvrzení, jsou objednávky závazné a nemůže je dealer změnit či stornovat. Vše probíhá online v rozhraní internetové aplikace, tudíž čas vytvoření objednávky a čas potvrzení objednávky se pohybuje v rozmezí sekund.

V rámci požadavků od Společnosti je dealerovi nařízeno využívat dohodnutý systém financování nových Motorových vozidel značky. Také **Společnost má právo odmítnout objednávku od dealera a to v důsledku nemožnosti dodání**. Taková situace nastává v případě:

- přerušení provozu výroby,
- zpoždění dopravy,
- zákonné výluky.

Z hlediska dodávky zboží je Společnost omezena rozsahem výroby závodů a možnostmi její dodávky (způsob dopravy a jiné). V situaci, kdy z jakýkoliv důvodů nemůže dealerovi Společnost zboží dodat, musí být dealer co nejdříve informován a to nejméně měsíc předem před původním datem dodání. V případě, že zboží nedorazilo ve stanovené lhůtě, dealer musí poskytnout tzv. *dodatečnou lhůtu*. Po uplynutí i této lhůty, má právo písemně odstoupit od objednávky a může žádat náhradu škody, která vznikla v důsledku zpoždění dodávky zboží. V rámci nových vozidel jsou pro Společnost směrodatné prodejní cíle dealera, které si stanovil.

V případě, že je smlouva zrušena oboustranně před dodáním zboží, dealerovi jsou navraceny všechny uskutečněné platby.

Z hlediska ceny může Společnost stanovit dealerovi tzv. *doporučené minimální prodejní ceny* i tzv. *doporučené maximální prodejní ceny*. Například pro daný model vozidla stanovuje, jaká bude doporučená minimální prodejní cena a jaká bude doporučená maximální prodejní cena. Pro prodejce jsou ceny jen orientační jako základ pro jednání se zákazníkem.

Z hlediska vlastnického práva dealer má povinnost:

- uhradit platbu za dodané zboží a v případě neuhrazení, může Společnost zboží požadovat zpět,
- umožnit vrácení zboží v případě žádosti,
- kdykoliv okamžitě sdělit Společnosti, kde se zboží nachází, k němuž má Společnost vlastnická práva,
- řádně skladovat zboží, které je ve vlastnictví Společnosti,
- písemně požádat Společnost, pokud chce přesunout dodané zboží do zástavy či ho jinak upravovat,
- v případě exekuce vůči zboží vše ohlásit Společnosti,
- pojistit dodané zboží (proti ohni, povodni a krádeži), které je majetkem Společnosti ve výši ceny náhradního nového zboží a tuto pojistku udržovat,
- při vyžádání kdykoliv předložit doklad o pojištění.

Z hlediska financí má dealer oprávnění a je povinen, v případě poskytnutí bonusů či podpory ze strany Společnosti, využít této podpory jen na účel, který byl předem stanoven a specifikován. Společnost má pravomoc využití finanční podpory kdykoliv kontrolovat a má právo, požadovat doklad k jakému účelu byla tato podpora využita. Jakékoliv zneužití podpory k jinému účelu, je porušením Dealerské smlouvy.

Při objednávce zboží (Motorových vozidel či Náhradních dílů značky) musí firma zajistit úhradu ceny objednávky dle sjednané smlouvy. Formy tohoto zajištění jsou uvedeny výše (strana 47). Problém může nastat v případě objednávek nových Motorových vozidel. Například prodejce se zákazníkem chtějí sjednat koupi nového Motorového vozidla. Prvním krokem je výběr vozidla a jeho bližší specifikace. Poté prodejce zákazníkovi nabídne různé možnosti financování, tedy zajištění objednávky. Pokud se zákazník rozhodne pro peněžité zajištění či bankovní záruku, pro firmu

dealera je to nejlepší možná varianta. Firma disponuje penězi a může provést objednávku nebo zákazníkovi předat vozidlo skladové v případě, že si jej vybral. V případě, že se zákazník rozhodl pro variantu leasingu či úvěru, firma před objednáním vozidla vybírá zálohu, která je stanovena v interních dokumentech a ve většině případů se pohybuje mezi 5-10 %. Právě zde pro firmu může nastat nepříjemná situace. V následujících minutách od vytvoření objednávky a složení zálohy, je vše potvrzeno a objednávka nejde zpětně vrátit. Rozhodne-li se tedy zákazník v období od složení zálohy (a následné objednávky) až po podepsání smlouvy o úvěru, že vozidlo nechce, firma má už povinnost objednané vozidlo naskladnit.

Zhodnocení:

Z hlediska dodávek může být pro firmu velice nepříjemné zpoždění objednávky. Například zákazník složil zálohu, podepsal všechny potřebné smlouvy a nyní následuje pouze předání vozidla, ale to firmě není dodáno v daném termínu. Firma dealera v dané situaci musí oddálit datum předání a zákazník může být nespokojený. Firma v krajním případě může zákazníka i ztratit.

Omezení a povinnosti plynoucí ve věci ceny a vlastnického práva, nejsou pro dealera tolik zatěžující a jsou vnímány spíše neutrálně. Naopak finanční podporu a další bonusy poskytnuté ze strany Společnosti, firma vnímá pozitivně. Tato podpora umožňuje firmě poskytovat zákazníkům slevy a vytvářet tím zajímavé cenové nabídky, které by při samostatném podnikání vytvářet nemohli. Informace o využití jsou posílány prostřednictvím interního systému, kde má Společnost přehled o čerpání podpor.

Z pohledu tvorby objednávek, dodávky zboží, ceny, vlastnického práva a financí se omezení a povinnosti v samostatném podnikání liší minimálně. Můžeme zde samozřejmě najít určité výhody. Například pokud by firma podnikala samostatně, nemusela by dodržovat dohodnutý systém financování nových Motorových vozidel značky a nemusela přijímat stanovené doporučené prodejní ceny.

9.2 Práva a výhody dealera

Práva a výhody dealera vycházejí z uzavřené Dealerské smlouvy a interních směrnic, které říkají, co dealer může a smí. Tyto práva a výhody můžeme rozdělit opět z různých hledisek.

Záruka

Na automobilovém trhu jsou společnostmi nabízeny různé druhy/délky záruk. Některé společnosti poskytují 2 roky na celý automobil, další společnosti poskytují záruku 3 roky nebo 100 000 km na celý automobil (záruka končí, podle situace co nastane dříve). Nejvíce však veřejnost může zaujmout záruka 5 let bez omezení kilometrů, záruka 6 let nebo 100 000 km či zatím nejvyšší poskytovaná záruka 7 let nebo 150 000 km na celý automobil (*Auto.cz*, 2014).

Jak je již uvedeno výše v omezeních a povinnostech dealera, záruka je vnímána zájemci jako velký závazek, kterým se na veřejnosti firma prezentuje, a který se zavazuje dodržovat. Záruka však nemůže být chápána pouze jako omezení či povinnost dealera z hlediska poskytování této záruky. Závazek může být chápán i jako **právo či výhoda dealera**.

Poskytování záruky firmě přináší **práva**, jako jsou:

- právo poskytovat záruku všem zákazníkům a to bez omezení,
- právo prezentovat se na veřejnosti jako firma poskytující záruku určité délky,
- právo nabízet příplatkovou (prodlouženou) záruku,
- právo rozhodovat o uznání záruky - z hlediska, zda vada byla způsobena nekvalitou materiálu či pochybením při montáži (výrobě), nebo zda vada byla způsobena opotřebením či zaviněním zákazníka.

Poskytování záruky firmě přináší **výhody**, jako jsou:

- poskytování záruky může přilákat nové zákazníky (čím je záruka vyšší, tím více zájemců zareaguje vstřícně),
- na veřejnosti je firma vnímána, jako prodejce kvalitních Motorových vozidel značky (vyšší záruka nemusí znamenat jen větší závazek vůči zákazníkům, ale může i zvyšovat, jak lidé značku vnímají) – vyšší záruka odráží kvalitu Motorových vozidel a Náhradních dílů značky.

Firma pozitivně reaguje na možnost poskytovat záruku z hlediska přilákání nových zákazníků. Na druhou stranu, pro firmu poskytování servisu na záruku je nákladnější, než kdyby lidé navštěvovali servis bez záruky a na vlastní náklady.

Zhodnocení:

V případě, že by dealer podnikal samostatně, nemohl by využívat práv a výhod plynoucí z poskytované záruky (neplatí v případě standardní 2 leté záruky).

Marketingová podpora

Marketingová podpora (finanční podpora) je ze strany Společnosti poskytována s cílem vést a koordinovat všechny marketingové aktivity dealera a zvýšit povědomí o poskytované značce Motorových vozidel. Nedílnou součástí je i cíl propojit dané aktivity dealera s celonárodními aktivitami a kampaněmi Společnosti.

Každý dealer má na marketingovou finanční podporu od Společnosti nárok, ale poskytnuté finance musí být využity pouze na marketingové aktivity spojené s danou značkou. Podpora je vyplácena kvartálně marketingovým oddělením Společnosti.

Podmínky pro udělení podpory:

- a) zaslat email marketingovému oddělení Společnosti a nahrát do interního systému Společnosti (v části: Marketingové aktivity) zprávu o jejich realizaci,
- b) aktualizovat dostupné materiály Společnosti (bannery, tiskovou inzerci, rádio),
- c) nechat schválit vlastní grafiku – v případě, že si firma vytváří vlastní grafiku na reklamní kampaň a bude žádat Společnost o marketingovou podporu (vztahuje se i na grafiku v minulosti odsouhlasenou),
- d) využívat pouze odsouhlasenou grafiku pro daný kvartál (pokud firma nedodrží tento bod, nemá nárok na marketingovou podporu),
- e) povinnost používat interní systém Společnosti pro řešení všech požadavků v rámci dané kampaně.

V případě nesplnění stanovených podmínek, může Společnost marketingovou podporu snížit či odebrat.

Stanovení výše podpory

Aby dealer mohl žádat o podporu od Společnosti, musí v daném kvartále utratit minimální částku bez DPH na každý vůz podle aktuálního plánu prodeje.

V případě splnění, Společnost přispěje 50 % z celkové utracené částky na marketingovou aktivitu, maximálně však danou minimální částku, kterou firma měla utratit na každé Motorové vozidlo značky.

1. Příklad:

Minimální částka je stanovena na 2 000 Kč na Motorové vozidlo značky. Dealer plánuje v období prvního kvartálu prodat 40 Motorových vozidel značky. Dealer tedy musí utratit za marketingovou aktivitu minimálně 80 000 Kč. Skutečně utracená částka dealerem činí 120 000 Kč, může tedy dealer požadovat od Společnosti podporu ve výši 60 000 Kč.

2. Příklad:

Minimální částka i plánovaný prodej jsou stejné (viz výše). Dealer však skutečně utratil 170 000 Kč. V tomto případě 50 % = 85 000 Kč. Dealer obdrží od Společnosti podporu pouze ve výši 80 000 Kč, protože překročil hranici vyplácení podpor.

3. Příklad:

Minimální částka i plánovaný prodej jsou stejné (viz výše). Dealer však skutečně utratil pouze 70 000 Kč. V tomto případě dealer neobdrží podporu od Společnosti, protože neutratil požadovanou minimální částku 80 000 Kč.

Z hlediska marketingové podpory může dealer žádat ještě o tzv. *mimořádnou marketingovou podporu* („extra podporu“). O tuto podporu může dealer žádat na své marketingové aktivity, které jsou nad rámec stanoveného rozpočtu podpory. Dealer musí vyplnit žádost o udělení mimořádné podpory pro danou akci a tuto žádost poslat marketingovému oddělení Společnosti. Společnost zhodnotí klady a zápory, následně dealerovi zašle rozhodnutí zda danou podporu poskytne či neposkytne. Například pokud by dealer měl zájem vystavovat vozidla na koncertu slavné hudební skupiny, může zažádat Společnost o finanční podporu na sponzorský dar (ve většině případů automobilky poskytují sponzorský dar a poté mohou na dané akci vystavovat). V tomto případě by Společnost reagovala spíše kladně, protože se předpokládá, že skupinu navštíví spousta fanoušků, kteří by vědomě či podprahově značku vnímali.

Marketingová podpora je dealerem vnímána velice kladně. Marketing je pro firmu dealera důležitý a je nedílnou součástí každého rozpočtu. Ceny marketingových aktivit (jako jsou rádio, billboardy či jiné formy podpory prodeje) jsou dnes vysoké a dealer podporu 50 % z ceny shledává jako příjemnou a přijatelnou. Společnost dává možnost využít grafiky předem stanovené, ale dealer má možnost vytvářet i grafiku vlastní.

Zhodnocení:

V případě samostatného podnikání firma nemůže využívat marketingové podpory od Společnosti. Všechny marketingové aktivity musí financovat sama, což je v dnešní době velice finančně nákladné.

Prodejní marže

Prodejní marže, tedy „Dealerská marže“, je zjednodušeně podíl firmy dealera na tržbách za prodané Motorové vozidlo, Náhradní díl či za Příslušenství značky. Marže je stanovena Společností a daný dealer ji pouze přijímá. Velikost marže se pohybuje mezi 6 % - 8 %. Tyto hodnoty můžeme však označit pouze za doporučené, protože podle situace jak se trh vyvíjí a následně vytváří tlak na ceny směrem dolů, skutečná marže dealerů se tedy pohybuje někde mezi 1 % - 4 %.

Marže je počítána z doporučené ceníkové ceny, která je platná v okamžiku objednávky prodejce v interním systému firmy.

V případě, že Společnost poskytuje dealerovi mimořádné slevy, marže je počítána z ceníkové ceny snížené o danou slevu. Společnost má výhradní právo měnit výši Dealerské marže v průběhu roku a to písemným oznámením prostřednictvím obchodního oddělení Společnosti.

Příspěvky poskytované k marži firmy

V případě výprodejové či kampaňové akce, kdy probíhá výprodej skladových zásob Motorových vozidel značky nebo jsou organizovány prodejní kampaně, má Společnost pravomoc k vlastní firemní podpoře prodeje požadovat i spoluúčast dealera na poskytované slevě zákazníkovi. Akci vyhlašuje Společnost, která vydává tzv. *přehledy příspěvků Společnosti* na doporučené akční slevy při prodeji. Přidělení akčních slev mezi zákazníky, záleží na rozhodnutí firmy dealera (komu slevu poskytne a komu ne). Společnost poskytne firmě dealera příspěvek na akční slevy pouze v případě, že firma dodrží prodejní proces a další podmínky uvedené níže.

Prodejní proces obsahuje 10 kroků a Společnost ho zavádí za účelem zkvalitňování péče o zákazníka:

1. efektivní kontaktování – cílem je zahájení prodejního rozhovoru se zákazníky,
2. sjednání schůzky – vede k návštěvě prodejny dealera zákazníkem,
3. přivítání zákazníka – zdvořilé přivítání,
4. identifikace potřeb zákazníka – nabídka nejvhodnějšího vozidla,
5. podání výkladu k danému Motorovému vozidlu značky – výbava, funkce, výhoda pro zákazníka,
6. předváděcí jízda – aktivní seznámení,
7. přesvědčení ke koupi vozidla – taktně a zdvořile,
8. provedení dokumentace – koupě Motorového vozidla značky,
9. předání Motorového vozidla značky – zážitek, potvrzení o správnosti rozhodnutí,
10. ověření spokojenosti – následné poskytování zajímavých informací.

Další podmínky, které firma dealera musí splnit pro vyplacení příspěvku:

- zanesení informací o zákazníkovi, spuštění záruky a státní registrace,
- v případě žádosti Společnosti doložit, že prodej proběhl při dodržení prodejního procesu,
- dané Motorové vozidlo značky, které prošlo celým procesem, musí být uhrazeno financující společností.

Cílem Společnosti je motivovat dealera k poskytování co nejlepší péče o zákazníka při prodeji Motorového vozidla značky a v případě splnění výše uvedených podmínek se Společnost podílí na jeho nákladech.

Marže se může řadit mezi nejdůležitější příjmy firmy a zároveň je brána jako největší výhoda z podnikání dealera. Jak je již uvedeno výše, bohužel vývoj trhu není pro dealery z hlediska marže příznivý. Důležité jsou i příspěvky Společnosti na akční slevy k dané marži, které mohou firmě dealera pomoci při prodeji. Další slevy, které firma může poskytnout, mohou vést k přilákání nových zákazníků.

Zhodnocení:

Z pohledu prodejní marže je samostatné podnikání výhodou. Firma má možnost stanovit si sama prodejní marži a tudíž ovlivnit její podíl na tržbách za prodané vozidlo, náhradní díl či příslušenství.

Naopak příspěvky poskytované k marži firma při samostatném podnikání neobdrží, tudíž je můžeme řadit mezi klady podnikání v systému franchisingu.

Slevy a prémie (odměny)

Z hlediska stanovených objemů prodeje a stanovených objemů Náhradních dílů značky (viz omezení a povinnosti dealera), může dealer obdržet od Společnosti odměny ve formě slev, prémie či snížených cen. Tyto odměny jsou odvozeny od určitého množství výrobků, které firma dealera od Společnosti nakoupí za dané období. **Odměny jsou vypočítávány** například z:

- koupě Motorových vozidel značky,
- koupě Náhradních dílů značky,
- koupě dalšího zboží, jako je například Příslušenství značky.

Tyto odměny ve formě slev, prémie či snížených cen jsou poskytnuty dle vnitřních směrnic. Společnost má právo kdykoli zcela nebo z části zrušit tyto prémie a pokud nejsou tyto prémie sjednány písemně, firma nemá na prémie vůbec žádný nárok.

Odměny mohou být pro dealera zlomové. Cílem každého dealera je prodat co nejvíce Motorových vozidel, Náhradních dílů nebo dalšího Příslušenství značky. Společnost musí tyto dealery motivovat, jinak by se nesnažili plnit domluvené měsíční objemy prodeje a prodávali by pouze množství potřebné pro fungování firmy dealera.

Na druhou stranu zde mohou vznikat v konečných důsledcích nekorektní praktiky prodejců. Dealer se snaží za každou cenu prodat co nejvíce Motorových vozidel značky a dosáhnout na dané bonusy v praxi, firma prodává tzv. *za nákupku*, kdy na úkor své vlastní marže prodává auta za nulový zisk. Pro zákazníka to vypadá lákavě, ale firma může svůj ušlý zisk z prodeje vydělat na servisu, který bude dražší než u jiných dealerů. Ve většině případů zákazníci pak odjíždí po prvních návštěvách za servisem levnějším (do jiných značkových servisů Společnosti).

Zhodnocení:

Slevy a prémie (včetně následujícího systému odměňování) můžeme zařadit mezi výhody podnikání ve franchisingovém systému. V případě samostatného podnikání by podnikatel dané odměny neobdržel.

System odměňování

Společnost s cílem podpořit aktivitu jednotlivých dealerů vytvořila tzv. *system vypláčení dodatečných odměn*. Tyto odměny jsou však vypláceny pouze v případě, že dealer řádně plní všechny předem stanovené ukazatele. Společnost v pravidelných intervalech **vyhodnocuje plnění jednotlivých ukazatelů a vyplácí odměnu**, která se skládá z:

- odměny podle kvality odvedené práce (kvalitativní odměna),
 - ✓ odměna vyplácená měsíčně,
- odměny podle plnění stanovených plánů prodeje (kvantitativní odměna),
 - ✓ odměna vyplácena měsíčně, čtvrtletně a čtvrtletní modelová odměna (odměna je vyplácena dle jednotlivých modelových řad Motorových vozidel značky),
- odměny za plnění stanovených plánů odběru Příslušenství a Náhradních dílů značky.

Ukazatele, které dealer musí plnit, pokud chce získat odměnu:

- plnění prodejního plánu,
- plnění plánu odběru Příslušenství a Náhradních dílů značky,
- plnění jiných Společností stanovených ukazatelů.

Výše odměn, které dealer může obdržet, je stanovena v interních směrnících Společnosti pro prodej na dané období. Pokud dealer neplní jednotlivé ukazatele, nemá nárok na odměnu od Společnosti.

Mohou samozřejmě nastat i jiné **situace, při kterých Společnost dealerovi odměny nevyplácí**, jako jsou:

- neplnění standardů,
- neplnění skladových limitů nových Motorových vozidel značky,
- neplnění skladových limitů předváděcích Motorových vozidel značky,
- nevyužívání interního systému Společnosti (například dealer nezadává poctivě informace o zákaznících),
- dealer nespolupracuje při marketingových a prodejních akcích,
- dealer nespolupracuje s dohodnutými dodavateli (náhradní díly a jiné).

Pokud Společnost u dealera shledá plnění standardů či plnění plánů jako nedostatečné, má Společnost právo požadovat (písemnou formou) po dealerovi ve stanoveném termínu napravení situace, která vznikla.

V případě, že dealer situaci nenapraví, Společnost může dealerovi snížit jeho prodejní marži nebo zastavit vyplácení dodatečných odměn. V krajní situaci má Společnost právo odstoupit od smlouvy a ukončit spolupráci s dealerem.

Kvalitativní odměna

Kvalitativní odměna je první ze dvou výše uvedených složek vyplácených ze strany Společnosti dealerovi prostřednictvím dodatečných odměn (viz systém odměňování) podle kvality odvedené práce. Tato odměna je vyplácena vždy za uzavřený kalendářní měsíc a pohybuje se v rozmezí od 0,5 % – 2 % z hodnocených ukazatelů. Vyhodnocení pro vyplácení odměny probíhá za předešlé 3 měsíce - včetně měsíce hodnoceného. Pokud dealer chce mít nárok na kvalitativní část dodatečné odměny, musí splnit jednotlivé podmínky pro zařazení do systému kvalitativních odměn. Pokud bude dealer zařazen do systému odměňování, musí splnit stanovené ukazatele, které Společnost bude hodnotit pomocí koeficientů (hodnotí ukazatele odděleně). Tyto ukazatele mohou být Společností měněny pro jednotlivé čtvrtletí.

Podmínky, které dealer musí splnit pro zařazení do systému odměňování, jsou tyto:

- A. dealer se aktivně zapojí do kvalitativního programu v rámci interního systému Společnosti, kde bude pravidelně dodávat požadovaná data a bude dodržovat Společností stanovené termíny,
- B. dealer bude dodávat do kvalitativního programu v rámci interního systému všechny informace o zákaznících a získá od těchto zákazníků tzv. *marketingový souhlas*. Tento marketingový souhlas dealer musí získat od určitého % zákazníků. Poté zákazníky, kteří souhlasili, zaregistruje do kvalitativního programu a zákazníci se pomocí internetu aktivují. Společnost stanovuje minimální procentní hranici registrovaných a aktivovaných zákazníků. Pro aktivaci jsou zákazníkům poskytnuty přihlašovací údaje.

Ukazatelé, které Společnost hodnotí:

- spokojenost zákazníků – zkušenost zákazníků z prodeje
 - vyhodnocení probíhá prostřednictvím průzkumu prováděného telefonickými dotazy a tento průzkum provádí pro Společnost smluvní firma (agentura)
 - kontakty na respondenty pro telefonní průzkum Společnost firmě dodává z databáze dealera
 - výsledky vyhodnocení dealer nalezne v interním systému Společnosti online,
- počet nabídnutých předváděcích jízd zákazníkům
 - stejné parametry (viz spokojenost zákazníků),
- úspěšnost při kontrolním nákupu – Mystery Shopping
 - tajný kontrolní nákup provádí pro Společnost smluvní firma (agentura) a to:
 - v neurčeném termínu a na náklady Společnosti
 - podle jasně stanovených pravidel a daného zadání, které Společnost stanoví (pravidla vycházejí z požadavků, s kterými je dealer seznámen v rámci školení)
 - výsledky (hodnocení) kontrolního nákupu jsou platné do dalšího kontrolního nákupu (minimální počet tajných kontrolních nákupů je stanoven v interních směrnících Společnosti),
- počet smluv uzavřených ve spolupráci se smluvními partnery (využívání úvěrů) z celkového počtu registrovaných vozidel (je zde určena minimální procentní hranice spolupráce se smluvními partnery) – pokud dealer dosáhne výsledku nad požadovaný limit, je považován ukazatel za splněný.

Společnost vyhodnocuje, přiznává a vyplácí odměny za uzavřený kalendářní měsíc v případě, že dealer splnění všechny podmínky a ukazatele.

Pokud dealer vlastní více provozoven, odměny jsou vyhodnocovány odděleně na všech provozovnách. V případě, že dealer neplní stanovené ukazatele na všech provozovnách, které vlastní, odměna bude ponížena daným koeficientem. Tento koeficient Společnost vypočítává jako poměr provozoven, které plní, k celkovému počtu provozoven.

Pokud dealer nesplňuje dané podmínky, není do systému odměňování zařazen. V případě, že dealer neplní Společností stanovené ukazatele, Společnost má právo odměny nevyplácet.

Kvantitativní odměna

Kvantitativní odměna je druhá ze dvou výše uvedených složek vyplácených Společností dealerovi prostřednictvím dodatečných odměn (viz systém odměňování). Tato odměna je vyplácena ze strany Společnosti jako odměna měsíční, čtvrtletní a modelová (je vyplácena čtvrtletně dle jednotlivých modelových řad) nad rámec dealerovi marže za plnění stanovených plánů prodeje. Kvantitativní odměna však nemůže být vyplácena na předváděcí Motorová vozidla značky.

Jednotlivé odměny:

- měsíční odměna
 - vyplácena za plnění měsíčního plánu prodeje koncovým zákazníkům (bez rozlišení modelů) v dalším měsíci po uplynutí hodnoceného měsíce
 - výše sazby odměny se pohybuje mezi 0,5 – 3% (každá automobilka stanovuje výši individuálně) – sazba je stanovena dle % plnění plánu v daném měsíci
 - výpočet: doporučená ceníková cena bez DPH * stanovená sazba měsíční odměny,
- čtvrtletní odměna
 - vyplácena za plnění čtvrtletního plánu prodeje koncovým zákazníkům (bez rozlišení modelů) v dalším měsíci po uplynutí hodnoceného čtvrtletí
 - výše sazby odměny se pohybuje mezi 0,5 – 1 % při minimálním 100 % plnění
 - výpočet: doporučená ceníková cena bez DPH * stanovená sazba čtvrtletní odměny,
- modelová (čtvrtletní) odměna
 - vyplácena po uplynutí hodnoceného čtvrtletí za plnění modelového (čtvrtletního) prodeje koncovým zákazníkům
 - výše sazby odměny se pohybuje mezi 0,5 – 1 % při splnění plánu na jednotlivé modelové řady zvlášť

- výpočet: doporučená ceníková cena bez DPH * stanovená sazba modelové (čtvrtletní) odměny.

Stanovené podmínky v rámci kvantitativní odměny:

- Společnost může zamítnout vyplácení odměny z důvodu zjištění spekulativního chování mezi dealery (například pře prodej Motorových vozidel značky mezi dealery),
- Společnost má právo požadovat vrácení odměny, kterou již Společnost vyplatila (pokud nebylo prodané Motorové vozidlo značky zaregistrováno v registru vozidel do dané předepsané lhůty),
- pokud dealer poruší Dealerskou smlouvu uzavřenou mezi ním a Společností, má právo Společnost pozastavit odměny a žádat jejich navrácení,
- dealer musí dodržet stanovené plány pro skladová a předváděcí Motorová vozidla značky v rámci směrnic Společnosti,
- dealer musí pravidelně odebírat Motorová vozidla značky z centrálního skladu Společnosti,
- prodej nových Motorových vozů značky musí probíhat v souladu s platnými zákony České republiky,
- dealer musí se Společností pravidelně spolupracovat v rámci marketingových aktivit pořádaných Společností,
- dealer musí dodržovat všechny stanovené standardy, jinak Společnost má právo kvantitativní odměnu odebrat z uzavřené smlouvy mezi dealerem a Společností.

9.3 Kontroling u dealera

Z hlediska kontroly ve firmě dealera se dealer zavazuje, že povede přesné a úplné účetnictví. Dále povede aktuální záznamy ke všem činnostem dealera včetně účtů a záznamů týkající se objednávek, zakázek, vozového parku a slev poskytnutých Společností (bonusy, odměny). Všechny vedené záznamy a účty musejí být v souladu se směrnicemi a postupy Společnosti. Dealer musí uchovávat originály záznamů a účtů k současnému kalendářnímu roku a předchozích 3 kalendářních roků.

Společnost má právo prověřovat a kontrolovat všechny originály účtů a záznamů, které dealer musí dle smlouvy vést. Dealer má povinnost Společnosti umožnit přístup ke všem materiálům (záznamy a účty) a vnitropodnikovým systémům.

Společnost kontroluje daný kalendářní rok, ale v případě jakéhokoliv podezření o úmyslném „zkreslování“ situace firmy, má Společnost právo požadovat po dealerovi poslední 3 roky záznamů a účtů.

Podmínky kontroly:

- Společnost nebo jiný Společností určený subjekt provádí kontrolu pomocí statistického šetření (využívá tedy dealerem vyhotoveného vzorku za určité časové období a tento vzorek se využívá k hodnocení zbývajících účtů a záznamů),
- dealer má právo nesouhlasit s touto metodou kontroly (statistická) a může tak požadovat po Společnosti provedení úplné kontroly, ale jen v případě prokázání, že statistické šetření bylo nepřesné (úplná kontrola je prováděna na účet dealera),
- kontrola je prováděna v rámci pracovní doby dealera,
- o kontrole musí být dealer informován předem.

Pokud dealer Společnosti nepředloží originální účty a záznamy týkající se Společností poskytnutých slev, bonusů a dalších odměn, Společnost má právo posoudit tyto slevy, bonusy a odměny za neoprávněně nabyté a může je dealerovi zpětně načítovat.

Z hlediska nákladů a poplatků má Společnost právo požadovat po dealerovi uhrazení času a nákladů, které nastali v souvislosti se zpožděným poskytnutím materiálů a účtů ze strany dealera.

Zhodnocení:

Kontroling je pro každou firmu nepříjemný. Je prováděn v pracovní době a i přes včasné varování může ovlivnit chod firmy. V krajním případě může být pro firmu i celkem nákladný (úplná kontrola). Kontroling řadíme mezi nevýhody podnikání ve franchisingovém systému.

9.4 Ukončení Dealerské smlouvy

O ukončení Dealerské smlouvy může požádat jak Společnost, tak i dealer. Ukončení probíhá písemnou formou výpovědi, kterou odstupující strana musí druhé straně osobně předat. Od předání výpovědi začíná platit 24 měsíční výpovědní lhůta.

Jediná výjimka nastává tehdy, když Společnost ukončí Dealerskou smlouvu z důvodu reorganizace Sítě dealerů a musí zaplatit dealerovi odstupné. V tu chvíli probíhá pouze 12 měsíční výpovědní lhůta.

Další možností ukončení smlouvy je tzv. *okamžité ukončení*. Tímto ukončení je míněno, že Společnost i dealer mohou smlouvu ukončit s okamžitou platností bez výpovědní lhůty a bez nároku odstupného. **Situace okamžitého ukončení:**

- insolvenční řízení vůči Společnosti nebo dealerovi,
- rozhodnutí soudu o zrušení/úpadku Společnosti nebo o zrušení/úpadku firmy dealera,
- Společnost nebo dealer ztratí povolení k výkonu své činnosti,
- Společnost nebo dealer závažně poruší podmínky Dealerské smlouvy a to opakovaně.

Největší práva z hlediska odstoupení má však Společnost. **Ta má právo ukončit písemně smlouvu s okamžitou platností nebo zaplacením odstupného z důvodů nesplnění povinností dealera** a to především pokud:

- dealer neplní cíle, které si se Společností společně stanovili (například prodejní cíle neplní více jak z 50 %),
- dealer i přes písemné varování od Společnosti trvale neplní svoje peněžní závazky vůči Společnosti (neplatí faktury a jiné),
- dealer Společnosti uvádí nepravdivé údaje v účetnictví či v záznamech za účelem uplatnění nároku na slevy, bonusy nebo odměny,
- dealer poruší opakovaně zákaz prodeje Motorových vozidel značky dalším prodejcům, kteří nejsou zahrnuti v distribuční Síti dealerů značky,
- Společnost zjistí, že dealer spáchal trestný čin nebo jiný čin, který by ve značném rozsahu poškodil dobrou pověst Společnosti,
- dealer bude vykonávat činnost, kterou musí Společnost schválit, ale tato činnost schvalovacím řízením vůbec neprošla,
- dealer bude dlouhodobě porušovat povinnosti vyplývající z Dealerské smlouvy (porušování standardů, množství skladových zásob, záruky a peněžité závazky),
- dealer použije poskytnuté Motorové vozidlo značky pro výstavu jiným způsobem, než pro vystavování,

- dealer neprovádí záruční servis dle stanovených pravidel v Dealerské smlouvě,
- dealer poškodí Motorová vozidla, Náhradní díly či jiné Příslušenství značky, které jsou ve vlastnictví Společnosti (Společnost je dealerovi poskytla),
- dealer po dobu více než měsíce zastaví svojí podnikatelskou činnost (prodej, servis),
- Společnost zjistí, že dealer má spory s manažery firmy nebo zaměstnanci firmy (tyto spory brání efektivní podnikatelské činnosti),
- dealer zemře nebo bude dlouhodobě nezpůsobilý k podnikatelské činnosti a nejmenuje svého nástupce za účelem pokračování plnění Dealerské smlouvy,
- dealer využije Ochranné známky jinak, než je určeno v Dealerské smlouvě,
- dealer poruší pravidla stanovené ohledně ochrany osobních údajů zákazníků.

V případě ukončení Dealerské smlouvy se Společnost zavazuje, že bude dealerovi dodávat jen takové množství výrobků, které je dealer schopen prodat v běžném v období, a které nemá na skladě v dostatečném množství. Dodávka výrobků v takovém případě probíhá pouze v období od podání výpovědi až po nabytí její účinnosti a následného ukončení spolupráce. Od obdržení výpovědi Společnost i dealer mají povinnost včas informovat zákazníky o ukončení Dealerské smlouvy. V okamžiku nabytí účinnosti výpovědi jsou dodací smlouvy, které ještě nebyly splněny oběma smluvními stranami, zrušeny.

Od ukončení smlouvy dealer nesmí dále využívat Ochranné známky Společnosti a musí vrátit označení, které mu Společnost zapůjčila. Samozřejmě dealer musí přestat využívat reklamní materiály Společnosti a navrátí všechny příručky, nákresy, plány a jiné materiály.

Společnost je oprávněna po ukončení spolupráce odkoupit veškeré výrobky od dealera, ale není to její povinnost. Odkupní cena je ve stejné výši, za kterou ji dealer od Společnosti nakoupil.

Pokud dealer má právo na odkup Motorových vozidel značky Společností a jejich Náhradních dílů značky ze zákona, může požádat Společnost o jejich odkup na náklady dealera. V tomto případě je odkupní cena snížena o 10 % z původní kupní ceny. **Dealer musí splnit podmínky pro zákonný odkup, kterými jsou:**

- Motorová vozidla značky jsou nová a nepoužitá,

- Náhradní díly značky jsou nové a nepoužité,
- Náhradní díly ani Motorová vozidla značky nejsou právně vázané k třetí straně,
- stáří Motorových vozidel a Náhradních dílů značky není více jak jeden rok a jejich prodej proběhl na území České republiky.

V případě předváděcích vozidel je odkupní cena snížena o dalších 10 %.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zpracovat teoretická východiska problematiky franchisingu a poté získané poznatky z teorie využít v praktické části.

V prvním kroku teoretické části byl blíže charakterizován pojem franchising, který byl následně zařazen do oblasti obchodu. Dále byl obecně definován franchising. Pro definování franchisingu bylo použito více definic s cílem poukázat na fakt, že danou problematiku různí autoři definují rozdílně. V návaznosti na předchozí část jsou definovány také důležité pojmy včetně franchisové smlouvy, která je pak v další kapitole důkladně popsána. Nakonec teoretické části byl franchising rozdělen dle formy a byly vypsány jeho typy. Také byly stanoveny dva základní postupy založení franchisingu a to jak ze strany poskytovatele franchisy tak jeho příjemce. Poté byly samozřejmě popsány i výhody a nevýhody franchisingu, které jsou pro celou práci velice důležité, a v praktické části je na ně navázáno.

V úvodu praktické části byly přesně definovány oba subjekty franchisingu. Poskytovatel franchisy byl definován v rámci jeho působení v Evropě a České republice, u příjemce franchisy byly uvedeny, krom obecných informací, také jeho cíle a akce pro zákazníky. Práce pokračovala uvedením všeobecných informací o dealerství včetně požadavků, které dealer musí splnit pro udělení dealerství. V dalším kroku byl popsán podrobný postup založení konkrétní firmy dealera.

Posledním bodem praktické části byl franchisingový vztah mezi společností a dealerem vycházející z dealerské smlouvy. Tento bod popisuje uplatnění franchisingu v praxi a byly zde postupně uvedeny všechny dealerovi omezení, povinnosti, práva a výhody. Nakonec byly popsány možnosti ukončení dealerské smlouvy a kontroling. Tento oddíl praktické části byl pro práci zlomový, protože byl využíván také jako podklad pro zhodnocení kladů a záporů franchisingu.

Každé podnikání má své klady a zápory. Není tomu jinak ani u franchisingu uplatňovaného při prodeji aut.

Z omezení a povinností dealera lze vyvodit především zápory. V první řadě jsou to standardy, které společnost stanovuje, a které se dealer ve smlouvě zavazuje dodržovat. Dále jsou zde také obchodní omezení. Ty omezují dealera především z hlediska prodeje, z hlediska zavedení dalších poboček a z hlediska možnosti upravovat pobočku. Vše je společností franchisora striktně stanoveno. Dalším velice podstatným záporům

podnikání je dodržování nákupních požadavků. Zde společnost stanovuje dealerovi povinné nákupy motorových vozidel značky a udává, za jakých podmínek může dealer zavést prodej další značky. Dále společnost také stanovuje objem prodeje, objem vozidel na skladě, objem předváděcích vozidel a povinnosti spojené s nasmlouvanými leasingovými společnostmi. Nevýhodou je také skladování povinných náhradních dílů značky. Společnost stanovuje dealerovi objem povinně držených náhradních dílů, tudíž dealer musí udržovat náhradní díly i na méně prodávané modely. Další nevýhoda podnikání vyplívá z hlediska propagace. Společnost totiž určuje povinné investice, které pro dealera nemusí být vždy přínosné. Administrativně nejnáročnějším záporem podnikání je povinnost poskytovat informace a zprávy o fungování firmy a následný kontroling pobočky dealera.

Z práv a výhod dealera lze vyvodit především klady. První důležitou výhodou podnikání je záruka. Ta umožňuje dealerovi poskytovat rozšířenou záruku na místo standartní dvouleté. Dále je zde marketingová podpora. Ta dovoluje dealerovi čerpat finanční podporu na marketingové akce a ušetřit tak spoustu financí, které by v případě samostatného podnikání vynaložit musela. Příspěvky poskytované k prodejní marži jsou také velice důležité, protože mohou být vnímány jako přidaná hodnota k běžné prodejní marži. Nejdůležitější a podstatě rozhodující výhodou podnikání je systém odměňování. Ten umožňuje dealerovi získat kvantitativní a kvalitativní odměny za řádné plnění předem stanovených ukazatelů.

I přes to, že se zdá, že ve franchisingu v dané ukázce převažují zápory nad klady, lze jednoznačně říct, že cílem společnosti není dealera odlákat od podnikání, ale naopak ho motivovat. Z tohoto důvodu jsou klady nastaveny tak, aby dlouhodobě zápory převažovaly a podporovaly podnikání firmy dealera. Samozřejmě vždy záleží na přístupu dealera a jeho snaze dělat dobré jméno společnosti franchisora.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborné publikace

BARROW, Colin. *Základy drobného podnikání*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-232-8.

CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. *Retail management*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.

ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Franchising v České republice*. Praha: Vydání pro ČAF zajistilo nakl. Daranus, 2008. ISBN 978-80-254-2136-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Franchising*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1997. ISBN 80-7082-339-9.

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

MENDELSON, Martin. *Franchising - moderní forma prodeje*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-54-3.

ŘEZNÍČKOVÁ, M.: *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 2.vyd., Praha: C. H. Beck, 2004. 205s. ISBN 80-7179-894-0.

Internetové zdroje

Auto.cz. Novinky: Záruka 2 až 7 let - Sliby chyby aneb Co která automobilka nabízí. [online]. CZECH NEWS CENTER, 2014 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/zaruka-2-az-7-let-sliby-chyby-aneb-co-ktera-automobilka-nabizi-81219>.

Interbrand.com. Rankings. [online]. Interbrand, 2017 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/>.

Franchising.com. The Franchise Agreement [online]. USA: Franchise Update Media, 2017 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: http://www.franchising.com/howtofranchiseguide/the_franchise_agreement.html.

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*, 2017.

TAMCHYNA, Jaroslav. Stručně o franchisingu [online]. Český institut pro franchising, 2005 [cit. 2017-04-04]. Dostupný z www: <http://www.ifranchising.cz/pdf/strucne-o-franchisingu.pdf>.

Ostatní zdroje

Interní zdroje firmy.

Abstrakt

MATULKA, David. Uplatnění franchisingu v obchodě. Plzeň, 2017. 67 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: franchisa, franchising, franchisor, franchisant, dealer, dealerství, franchisová smlouva, dealerská smlouva, obchod.

Bakalářská práce je zaměřena na uplatnění franchisingu v obchodě a je členěna na dvě části. První část práce popisuje teoretické základy franchisingu včetně jeho definice a rozdělení. Nejdůležitějším oddílem teoretické části je jednoznačně určení výhod a nevýhod franchisingového podnikání, protože je tento oddíl základem pro praktickou část bakalářské práce. Druhá část práce charakterizuje franchisora, franchisanta a popisuje všeobecné informace k založení franchisingového vztahu. Poté blíže určuje práva, povinnosti, omezení a výhody vyplívající z franchisingového vztahu, které hodnotí. V posledním bodu druhé části jsou uvedeny možnosti ukončení dealerské smlouvy a kontroling. V závěru práce jsou shrnuty klady a zápory franchisingu.

Abstract

MATULKA, David. Franchising application in business. Pilsen, 2017. 67 p. Bachelor's thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: franchise, franchising, franchisor, franchisee, dealer, dealership, franchise agreement, dealer agreement, trade.

This Bachelor's thesis is focused on application of franchising in business and is divided into two parts. The first part describes theoretical basics of franchising, including definition and division of franchising. The most important section of the theoretical part is definitely determination of advantages and disadvantages of franchise business because this section is a foundation for the practical part of the Bachelor's thesis. The second part characterizes franchisor, franchisee and then describes general knowledge for establishment of franchise relationship. Then it closely determines rights, obligations, restrictions and benefits arising from the franchise relationship, which the thesis evaluates. In the last part there are introduced all possibilities of termination of dealer agreement and controlling. At the end are summarized advantages and disadvantages of franchising.