ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Řízení vztahů mezi partnery franchisingového podnikání

Managing of relationships between partners in the franchising business

Komárková Kateřina

Plzeň 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2012/2013**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Kateřina KOMÁRKOVÁ**
Osobní číslo:	**K10B0317P**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management obchodních činností**
Název tématu:	**Řízení vztahů mezi partnery franchisingového podnikání**
Zadávající katedra:	**Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické podklady bakalářské práce s důrazem na podstatu franchisingu a vzájemné vztahy a povinnosti franchisanta a franchisora během provozování franchisy.
2. Charakterizujte vybraný franchisingový koncept - zahrňte mj. základní informace o franchise, postup výběru provozovatele franchisy, provoz a řízení franchisy.
3. Evaluujte postupy kontroly franchisantů a kvality poskytovaných služeb u vybraného franchisingového konceptu.
4. Navrhněte možná zlepšující opatření, která vycházejí z Vaší evaluace.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. Franchising.** *Podnikání pod cizím jménem. 2 vydání.* **Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 8071798940.**
- **LOEBL, Zbyněk.** *Franchising - úspěch bez čekání.* **Praha: Grada, 1994. ISBN 8071690503.**
- **PURVIN, Robert.** *The franchise fraud: how to protect yourself before and after you invest.* **New York: John Wiley and Sons, Inc., 1994. ISBN 0-471-59947-6.**
- **TESONE, Dana.** *Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu.* **Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-655-4.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jan Tlučhoř, Ph.D.**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2013**

Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan

L.S.

Doc. Ing. Petr Cimler, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. října 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Řízení vztahů mezi partnery franchisingového podnikání“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce

za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne 28.4.2013 ……..……

Podpis autorky

OBSAH

Úvod ... **6**

1 Franchising ... **8**

1.1 Definice franchisingu ... 8

1.2 Základní pojmy, obecný princip franchisingu ... 10

1.3 Vztahy mezi franchisorem a franchisantem ... 11

1.3.1 Franchisingová smlouva ... 12

1.3.2 Evropský kodex etiky franchisingu ... 14

1.4 Franchising z pohledu franchisora ... 15

1.4.1 Výhody franchisingu pro franchisora ... 16

1.4.2 Nevýhody franchisingu pro franchisora ... 19

1.5 Franchising z pohledu franchisanta ... 21

1.5.1 Výhody franchisingu pro franchisanta ... 22

1.5.2 Nevýhody franchisingu pro franchisanta ... 23

2 Zajišťování jednotnosti kvality provozu franchis v gastronomii ... **27**

2.1 Kvalita služeb ... 27

2.2 Kontrola kvality ve franchisingovém podnikání ... 28

3 Představení společnosti THE PUB Franchising, s.r.o. ... **30**

3.1 Základní údaje o společnosti ... 30

3.2 Koncept The PUB, Pilsner Unique Bar ... 30

3.3 Výběr nabyvatele franchisy ... 33

3.4 Analýza současného systému kontrol franchisantů v konceptu The PUB ... 34

4 Návrh zlepšení kontroly činnosti franchisantů ... **36**

4.1 Podklady k realizaci mystery shoppingu ... 36

4.1.1 Vymezení kritérií pro kontrolu kvality poskytovaných služeb ... 37

4.1.2 Definice jednotlivých kriterií kontroly poskytovaných služeb 38
4.1.3 Řízený rozhovor 45
4.1.4 Dotazníkové šetření 48
4.1.5 Výsledky dotazníkového šetření 49
4.1.6 Stanovení vah na základě výsledků dotazování 52
4.1.7 Hodnotící formulář a manuál 54
4.2 Realizace mystery shoppingu v praxi a jeho vyhodnocení 55
4.2.1 Návrh postupu provádění mystery shoppingu 55
4.2.2 Provedení mystery shoppingu 58
4.2.3 Postup vyhodnocování mystery shoppingu 60
4.2.4 Interpretace výsledků 63
Závěr 65
Seznam obrázků 67
Seznam tabulek 67
Seznam použité literatury 68
Seznam příloh 72

Úvod

Předkládaná bakalářská práce se zaměřuje na řízení vztahů mezi partnery franchisingového podnikání v oblasti gastronomie, především pak na možnosti kontroly úrovně poskytovaných služeb v jednotlivých restauracích spadajících do franchisingového řetězce.

Toto téma si autorka práce vybrala především kvůli svým dlouholetým pracovním zkušenostem v provozu různých značkových franchisingových i klasických restaurací nejen v České republice, ale i v zahraničí, které v ní vyvolaly zájem o problematiku franchisingu.

Franchising je v posledních letech stále častěji využívanou metodou vstupu na trh, prostřednictvím které se podnikatelé snaží obstát v narůstajícím konkurenčním prostředí. Ačkoliv se v současné době jedná o poměrně aktuální téma, české odborné literatuře se daří tomuto fenoménu v oblasti podnikání úspěšně vyhýbat. Nejaktuálnější a zároveň obecně nejpoužívanější českou monografií se zaměřením na franchising, tak již devět let zůstává Franchising – moderní forma podnikání od autorky Řezníčkové, která byla vydána v roce 2004.

Manfred Maus, bývalý viceprezident Evropské franchisové federace, o franchisingu řekl: *„…Lepší je jednou řádně myslet a stokrát to uplatnit, než stokrát myslet a stokrát to uplatnit… Franchising je systém, ve kterém místo, aby sto drobných podnikatelů přemýšlelo o nejlepší formě podnikání, je pro ně výhodnější převzít již vymyšlenou a prověřenou formu ve franchisovém systému.“* (Řezníčková, 2004, str. 7) Zjednodušeně, avšak zcela srozumitelně tím vyjádřil základní myšlenku franchisingového podnikání.

Každý řetězec je tak silný, jak silný je jeho nejslabší článek. Heslo, kterým by se měl nejspíš řídit každý z poskytovatelů licence, který jejím sdílením vkládá do rukou nabyvatele nejen svoji pověst, ale i dobré jméno ostatních členů franchisingového řetězce. Kvalita služeb se stává stále důležitějším rozhodujícím konkurenčním faktorem, který ovlivňuje zákazníkovo nákupní rozhodování. Každý úspěšný franchisor by proto měl mít přehled o skutečné úrovni nabízených služeb ve svých franchisách.

Cílem této práce je zanalyzovat již zavedený systém kontrol činnosti franchisantů ve vybraném podniku a na základě provedené evaluace postupů navrhnout takové řešení, které povede ke zlepšení tohoto systému kontrol a zároveň umožní franchisorovi

alespoň částečně zajišťovat jednotnou úroveň poskytovaných služeb v jednotlivých franchisách.

Bakalářská práce je pro přehlednost a logickou strukturu rozdělena do 4 základních kapitol. Ne všichni čtenáři mohou být s významem franchisingu zcela seznámeni, a proto budou v první části nejprve vysvětleny základní pojmy související s tímto termínem a popsán princip jeho fungování s důrazem na vzájemné vztahy mezi partnery franchisingového podnikání. Druhá část teorie se poté zaměří na význam úrovně kvality poskytovaných služeb ve franchisingovém řetězci, jak pro zákazníky, tak pro franchisora i samotné franchisanty a nutnost kontroly jejího dodržování.

V praktické části, která bude také rozdělena na dvě části, bude nejprve stručně popsán vybraný podnik, jeho specifika a jednotící prvky v rámci franchisingového řetězce. Dále bude proveden rozbor stávajícího systému kontrol ve vybraném podniku. V navazující, poslední části, bude poté zpracován návrh na zlepšení kontroly činnosti franchisantů ve vybrané společnosti, který bude vycházet ze závěrů stanovených na základě provedené analýzy. Navržená zlepšení budou dle možností konfrontována s franchisorem i zákazníky, pokud by měla vliv na jejich spotřební chování.

1 Franchising

Pojem franchising pochází z francouzského slova „la franchise“, kterým bylo ve středověku označováno osvobození od placení státních poplatků a daní a později předání privilegií třetí osobě, která za odměnu mohla vyrábět a obchodovat ve státním zájmu. (Blair, Lafontaine, 2005)

Postupem času a vlivem přejímání do jiných kultur a jazyků byl však původní význam tohoto výrazu postupně obměňován a nahrazován až do současné podoby, kdy označuje specifický druh podnikání založený na poskytování licence. Avšak ani dnes neexistuje ustálená, přesná a mezinárodně uznávaná definice franchisingu, a dalo by se tak říci – co autor, to jiný pohled. (Franchising v České republice, 2008)

1.1 Definice franchisingu

Mezi nejčastěji citované a celkem podrobně zpracované definice franchisingu se řadí definice vytvořené třemi asociacemi zaměřenými na franchising - Německým franchisingovým svazem, Mezinárodních asociací amerických franchisorů a Britskou asociací franchisingu.

V Německu byl franchising definován takto: „Franchising je forma zpravidla vertikální kooperace, při níž franchisor, dodavatel systému, na základě dlouhodobého smluvního spojení poskytuje právně samostatnému kooperačnímu partnerovi 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.“ (Pražská, Jindra, 2002, str. 73)

O něco přesnější vymezení pojmu franchising a s ním spojeným uplatňováním práv a povinností obou stran, používá Britská franchisingová asociace, sdružující franchisingové společnosti podnikající na území Velké Británie. Znění této britské definice uvádějí Loebl a Lukajová (1994, str. 8-9) jako: „Franchising je licenční smlouva mezi poskytovatelem a nabyvatelem, která vymezuje vzájemný vztah partnerů na základě níže uvedených kritérií.

a) umožňuje a zavazuje nabyvatele franchisingové licence neboli franchisanta provozovat po dobu platnosti smlouvy určitou podnikatelkou činnost pod obchodním názvem patřícím nebo spojovaným s poskytovatelem,

b) opravňuje poskytovatele franchisingové licence neboli franchisora průběžně kontrolovat, jak nabyvatel provozuje franchisingový podnik,

c) zavazuje poskytovatele pomáhat nabyvateli při jeho franchisingovém podnikání, zejména ve vztahu k organizaci a řízení jeho podnikatelské činnosti, zaškolení jeho pracovníků, provádění propagace a marketingu aj.,

d) zavazuje nabyvatele platit po dobu platnosti franchisingové smlouvy v pravidelných intervalech dohodnuté částky peněz za poskytnutí práva provozovat franchisingový podnik, případně i za poskytovatelem dodávané zboží a služby,

e) není obchodní smlouvou mezi holdingovou společností a její dceřinou společností, ani smlouvou mezi dceřinými společnostmi jediné holdingové společnosti, ani smlouvou mezi samostatným podnikatelem a společností, kterou kontroluje."

Na rozdíl od těchto dvou poměrně striktních definic používaných v Evropě, popisuje Mezinárodní asociace amerických franchisorů franchising mnohem volněji. Připouští například možnost uzavření franchisingové smlouvy ústně, naopak se zde ale vůbec neřeší oprávnění franchisora průběžně kontrolovat nabyvatele franchisy a možnost vynucovat si dodržování systémového konceptu. (Řezníčková, 2004)

Česká republika používá definici franchisingu přejatou od Evropské franchisingové federace (ifranchising.cz, 2012a), která jej v Evropském kodexu etiky franchisingu[1] popisuje následovně:

„Franchising je určitá forma smluvní spolupráce mezi právně nezávislými podnikateli vytvořená na základě rovnoprávnosti, kde na jedné straně stojí franchisingový podnikatel „franchisor" a na druhé straně jeden nebo více podnikatelů „franchisantů". Franchisor splňuje následující znaky:

a) podnik nese obchodní jméno, slovní označení nebo symbol případně ochrannou známku pro výrobní, obchodní činnost nebo činnost služeb, ale také symbol zkušeností, vědomostí (know-how) a franchisant je oprávněn je využívat;

[1] Pozn. Blíže specifikováno v kapitole 1.4.1 o Evropském etickém kodexu franchisingu

b) podnik disponuje určitými výrobky nebo druhem služeb v přesně určeném rámci a originální obchodní koncepcí, kterou může franchisant využívat. Tato koncepce je založena na specifických a vyzkoušených obchodních technikách. Protože má franchisant k dispozici právo využívat obchodní jméno, obchodní koncepci, technologii a know-how franchisora, je tento systém daleko dokonalejší než jiné systémy, např. koncesní nebo licenční.“ (Řezníčková, 2004, str. 6)

1.2 Základní pojmy, obecný princip franchisingu

Slovo „franchising“ nemá v českém jazyce oficiálně používaný ekvivalent, avšak v některé česky psané literatuře, a to především z počátku 90. let (např. Loebl, Lukajová, 1994) se velmi často objevuje počeštělé označení franšízing či frenčízing. Autorka této bakalářské práce se rozhodla používat ustálenou a nejčastěji mezinárodně užívanou anglickou terminologii, tedy franchising, franchisa, franchisor, franchisant atd. Jak uvádí Řezníčková (2004), k této podobě slova se přiklonila i Česká asociace franchisingu po konzultaci s Ústavem pro jazyk český.

Přestože tato forma podnikání v posledních letech nejen v České republice zaznamenala obrovský boom (businessknowhow.com, 2012), ne všichni čtenáři mohou být s tímto pojmem seznámeni nebo mnohdy jen zdánlivě chápat princip jeho fungování. Z tohoto důvodu budou níže vysvětleny základní pojmy související s franchisingem, které se budou v práci velmi často objevovat. Zároveň tak bude shrnuta i obecná podstata fungování tohoto podnikání.

Obecně je *franchising* charakterizován jako speciální forma podnikání, která je založena na neustálé dlouhodobé kooperaci právně samostatných subjektů, z nichž jeden vystupuje jako *franchisor* (poskytovatel licence = *franchisa*) a ostatní jsou označováni jako *franchisanti* (příjemci franchisingové licence). (Blair, Lafontaine, 2005) Franchisor je tedy většinou podnikatel, který vlastní prosperující úspěšnou společnost, jeho „know how“ je již v praxi osvědčené a obchodní značku společnosti si veřejnost spojuje s jistou kvalitou a určitým standardem. Franchisor pak za úplatu předává svoje know-how jinému, právně samostatnému podnikateli - franchisantovi formou licence na jeho dočasné užívání. Podstata konceptu je shrnuta a podrobně popsána v tzv. *franchisingovém balíčku*, který zahrnuje všechna práva a povinnosti, znalosti a postupy umožňující bezproblémový provoz franchisy. (Řezníčková, 2004) Zároveň si

však poskytovatel licence vyhrazuje právo například zasahovat do činnosti franchisanta, pokud jedná v rozporu se sjednaným postupem nebo provádět jednotnou marketingovou komunikaci atd. Aby takový systém vůbec fungoval, musí být vztah mezi poskytovatelem a nabyvatelem franchisy, tedy jejich práva a povinnosti, jasně vymezen *franchisingovou smlouvou*. (Purvin, 1994)

Charakteristické znaky franchisingu

Z výše uvedených definic a nastínění principu fungování franchisingu lze vyvodit několik shodných znaků. Podle Řezníčkové (2004, str. 8): "Pro tento druh podnikání jsou charakteristické:

1. dlouhodobá smluvní spolupráce franchisora a franchisanta;
2. vertikálně organizovaná struktura systému;
3. právní a částečně podnikatelská samostatnost franchisanta;
4. poskytování práva užívat ochrannou známku, obchodní firmu (jméno) franchisora, obchodní značku jeho výrobků a /nebo služeb a/nebo technologií, výrobní a obchodní tajemství, know-how, image, zkušenosti, odbytové a marketingové programy;
5. povinnost franchisora jednat stanoveným způsobem;
6. právo franchisora řídit a kontrolovat franchisingový systém;
7. podpora franchisora při výstavbě a vedení podniku. "

1.3 Vztahy mezi franchisorem a franchisantem

Všechna práva a povinnosti, vyplývající ze vztahu franchisora a franchisanta, by měla být sepsána ve franchisingové smlouvě[2], kterou každý z partnerů podepisuje na začátku vzájemné spolupráce. Podpisem se tak každá ze smluvních stran zavazuje akceptovat bez výjimky veškerý obsah ve smlouvě obsažený.

Ačkoliv se jedná o vztah mezi právně samostatnými podnikatelskými subjekty, franchising je sám o sobě do jisté míry podnikáním závislým a omezujícím podnikatelskou suverenitu příjemce licence. Právě tato zdánlivá samostatnost podnikání

[2] Pozn. Blíže popsáno v kapitole 1.3.1 o Franchisingové smlouvě

je nejčastějším zdrojem konfliktů mezi poskytovatelem a nabyvatelem licence. (Purvin, 1994)

Franchisant do takového vztahu většinou primárně vstupuje s vidinou snadné penetrace trhu spojené se ziskem ověřené a v minulosti úspěšné koncepce. Někteří z nich se postupem času velmi špatně vyrovnávají s neustálým omezováním a kontrolováním ze strany poskytovatele licence. (SooCheong, 2009) V takovém případě je rozhodující právě obsah a nadefinování franchisingové smlouvy, kde by měla být jasně formulována míra zainteresovanosti franchisora v podnikání příjemce licence.

Samotná podstata franchisingu však, a to především v minulosti, kdy byl tento termín znám pouze úzkému okruhu odborníků, svádí k nečestnému a podvodnému jednání ze strany franchisora. Mendelsohn (1994, str. 13) se k takovému chování franchisorů, jednajícím v zájmu zvýšení svého zisku na úkor neinformovaných jedinců, vyjadřuje následovně: "Franchising zahrnuje dvě etapy: první etapou je poskytování služeb ještě před otevřením podniku; druhou etapou je následný trvalý vztah. Pokud tedy poskytovatel franchisy požaduje příliš mnoho v první etapě a není ochoten poskytnout nic v druhé etapě, pak je zřejmé, že jde o podvod. Podvodem je také franchising nevyzkoušené a nerozpracované koncepce, čímž jsou příjemci franchisy účtovány poplatky za právo provozovat podnik, který ve skutečnosti neexistuje."

1.3.1 Franchisingová smlouva

Franchisingová smlouva má za úkol regulovat a usměrňovat dlouhodobý vztah mezi franchisorem a jeho franchisantem, případně k třetím subjektům. (Loebl, 1994) Ačkoliv je tato smlouva pro mnoho franchisingových společností naprosto zásadní, její náležitosti nejsou popsány v žádném českém zákoně a nechává tak smluvním stranám takřka volnou ruku. Je to převážně z toho důvodu, že franchising má poměrně velmi široké pole využití napříč všemi typy podnikání (Murray, 2006), a tak jednotný vzor franchisingové smlouvy, platný pro všechna tato odvětví, nelze takřka vůbec nadefinovat.

Český právní řád na tuto smlouvu nahlíží pouze jako na tzv. inominátní kontrakt, tedy nepojmenovanou smlouvu, a ani nově schválený návrh občanského zákoníku, který by měl vstoupit v platnost od 1. ledna 2014, s jakoukoliv právní úpravou franchisingu zatím nepočítá. (Pasurová Zímová, 2012)

A tak jediným, avšak nezávazným omezením franchisingového vztahu i nadále zůstává pouze Evropský kodex franchisingu, na který se ovšem, v případě neshod mezi partnery, nelze odvolávat, protože nemá právní vymahatelnost.

Smlouvy o franchisingu však mohou obsahovat ustanovení, jenž narušují pravidla hospodářské soutěže, jako např. ujednání týkající se cen, exkluzivity, zákazu konkurence nebo povinnost odebírat od franchisora. Je tedy nutné při sepisování franchisingové smlouvy brát v úvahu alespoň zákon o ochraně hospodářské soutěže, zvláště pak předpisy odkazující na kartelové dohody a nekalou soutěž. (Pavlík, 2012)

Většina odborných publikací i internetových zdrojů (Vojík, 2007, Řezníčková, 2004 nebo například FranchisingInfo.cz, 2012) se však shoduje na následujícím minimu, které by každá franchisingová smlouva měla obsahovat:

1. zásady přistoupení k systému;
2. právo na označení, vzhled poboček a ochranné známky;
3. doba trvání smlouvy a možnost prodloužení;
4. práva a povinnosti smluvních stran (franchisora, franchisanta);
5. ochrana poskytovaného know-how;
6. právo franchisora nahlížet do účetnictví franchisanta;
7. vztah ke konkurenci a třetím osobám;
8. školení franchisanta a jeho zaměstnanců;
9. licenční a marketingové poplatky;
10. kontrolní mechanismy ze strany franchisora;
11. ukončení nebo odstoupení od smlouvy a vzájemné vypořádání smluvních stran.

Spolu s podpisem franchisingové smlouvy je franchisantovi předáván i *franchisingový balík*. To je manuál, který obsahuje popis poskytovaného know-how, včetně návodu na správné řízení a provoz franchisingového podniku. Předání tohoto balíku, často odkrývající samotnou podstatu obchodního tajemství, se uskutečňuje v mnoha případech právě až po podpisu smlouvy z důvodu možnosti zneužití třetí osobou.

Přechodné období, tedy období od začátku jednání s potencionálním franchisantem do momentu podpisu smlouvy, je velmi často ošetřeno smlouvou o budoucí franchisingové smlouvě, jejímž předmětem je právě ochrana sdělených důvěrných informací v předsmluvních fázích a závazek obou stran ve stanovené době podepsat řádnou smlouvu. (Řezníčková, 2004)

Doba, na kterou se franchisingová smlouva sepisuje, se u nás pohybuje v rozmezí od dvou do 20 let. Nejčastěji je možné se setkat v podnikatelské praxi se střednědobou smlouvou podepsanou na 5 let s možností jejího prodloužení. Dlouhodobé smlouvy v trvání od 10 do 20 let pak uzavírají převážně sítě, jejichž obchodní jednotky vyžadují počáteční investici nad tři miliony korun a s dobou návratnosti tohoto vkladu přesahující 4 roky. (Kazda, 2008)

1.3.2 Evropský kodex etiky franchisingu

Evropský kodex etiky franchisingu je základní dokument Evropské federace franchisingu (EFF), který upravuje pravidla franchisingového podnikání. Byl vydán již v roce 1972, ale v průběhu let, vlivem rychlého vývoje a rostoucího významu franchisingu, byl několikrát aktualizován. (franchising.cz, 2012)

Tento dokument obsahuje zásady a pravidla regulující chování účastníků franchisingového podnikání, není však zakotven v žádném zákoně a proto nemá povahu normativního aktu. Jeho všeobecné dodržování nelze právně vynutit.

Řada franchisingových sdružení evropských států, které jsou členy EEF, přejala tento dokument za vlastní a jeho dodržování je podmínkou členství v takovém národním svazu. Za porušení etického kodexu jsou mnohdy stanoveny sankce v podobě vyloučení franchisora z asociace a s tím související ztráta výhod plynoucí ze členství v organizaci. Vyloučení z franchisingového svazu pro franchisora znamená především ztrátu dobrého jména firmy a poškození dobré pověsti. (franchising.cz, 2012) V České republice tento svaz představuje Česká asociace franchisingu (ČAF)[3].

[3] Česká asociace franchisingu (ČAF) je nezisková organizace sdružující na národní úrovni poskytovatele franchisy a odborníky z oblasti práva a poradenství zaměřující se na problematiku franchisingu za účelem podpory a rozvoje tohoto podnikání v ČR. ČAF je členem EEF a přijala Evropský kodex etiky franchisingu v jeho doslovném překladu. Za jeho hrubé porušení některým z jejích členů následuje jeho vyloučení z asociace. (czech-franchise.cz, 2012a)

Celé znění Evropského kodexu etiky je přiloženo k bakalářské práci jako Příloha A. (czech-franchise.cz, 2012b)

1.4 Franchising z pohledu franchisora

Franchisorem se stává zpravidla větší podnik, který již úspěšně aplikuje svoji koncepci v jedné nebo více vlastních provozovnách. V minulosti tedy již prokázal, že jeho obchodní metoda funguje a je o ní na trhu zájem, což zajišťuje vyšší míru jistoty a konkurenceschopnosti i budoucím franchisantům. Jak uvádí Vojík (2006, str. 52) „počet podniků, které vznikly na základě franchisy a které opět ukončily svoji činnost je velmi nízká. V prvním roce to je okolo 8 % a ve druhém roce existence se tato hodnota prakticky rovná nule. Naproti tomu počet podniků, které vznikly jako nové samostatné firmy začínajících podnikatelů a které ukončily svoji činnost v prvních pěti letech, je téměř 70%."

Podle Jiřího Krajča (2011), franchisingového poradce a člena ČAF, musí podnikání vhodné pro franchising splňovat několik kritérií. Jako hlavní podmínku uvádí jedinečnost a odlišnost od konkurence, které do budoucna franchisantům zajití podnikatelskou příležitost na trhu a udržitelnou konkurenční výhodu. Podnikatelský koncept by měl být důvěryhodný, již ověřený a též relativně rychle naučitelný. Krajča (2011) dále uvádí, že aby byl franchisant uspokojený, musí podnikání přinést výnos z investice ve výši 10-20% po odečtení licenčního poplatku franchisorovi. Pokud podnikání splňuje výše uvedené podmínky, potom je vhodné pro franchising. Konečný úspěch či neúspěch franchisora však záleží na mnoha dalších interních i externích faktorech působících na vlastní společnost i na trh.

Dle Evropského etického kodexu (viz. Příloha A) (czech-franchise.cz, 2012b) musí úspěšný franchisor:

a) již před vytvořením své franchisové sítě úspěšně provozovat obchodní činnost po přiměřenou dobu s nejméně jedním zkušebním objektem;

b) být majitelem nebo právoplatným uživatelem jména firmy, ochranné známky nebo jiného zvláštního označení své sítě;

c) zajistit každému franchisantovi základní školení a poskytnout mu nepřetržitou obchodní a/nebo technickou pomoc po celou dobu platnosti.

1.4.1 Výhody franchisingu pro franchisora

Nižší potřeba kapitálu a rozložení rizika podnikání

Profesor Jang SooCheong (2009) za dva hlavní důvody, které motivují společnosti k vytváření franchisingových konceptů, uvádí nedostatek finančních, lidských a kapitálových zdrojů a za druhé možnost přenesení rizik spojených s podnikáním na druhou osobu - franchisanta. Franchising totiž umožňuje společnostem využít jak zdroje, tak i podnikatelské zkušenosti franchisantů ke zvýšení podílu své společnosti na trhu a k upevnění své obchodní značky. Poskytovatel licence však není zodpovědný za franchisantovy závazky a pohledávky, ani za celkové škody, vzniklé jejich podnikáním.

Vlastníci pracují výkonněji

Najít dobrého vedoucího provozovny je v dnešní době čím dál složitější. Pokud se to přece jen povede, neustále hrozí jeho odchod nebo dokonce přechod ke konkurenci. Stále více se objevuje tendence zaměstnanců udělat jen požadované minimum a nic víc. Placení zaměstnanci ze sebe vydávají to nejlepší jen v případě, kdy se jim to hodí nebo jsou vysoce motivovaní. (Murray, 2006) Vlastní-li však franchisant svůj podnik, a tudíž do něho již vložil nemalé peněžní prostředky, je mnohem více motivovaný ke zvyšování výnosnosti a prosperity provozu než běžně dosazený vedoucí. Přesto je však důležité jednotlivé franchisanty v některých jejich činnostech kontrolovat a nespoléhat se pouze na jejich motivaci.

Jednotná image

I když jsou franchisanti právně samostatnými jednotkami, na veřejnosti vystupují všichni členové franchisingového řetězce pod identickým logem společnosti a pod stejným názvem franchisora. Reklama pro jednu franchisu znamená reklamu i pro ostatní franchisy v celém řetězci. (upsidefranchiseconsulting.com, 2012) Jednotnou prezentací konceptu ve vztahu k třetím subjektům dochází k posílení vnímání pozice a image celé společnosti.

Jednotná image franchisantů je dokonalým příkladem toho, kdy se přínos za určitých okolností může rychle změnit v hrozbu, která dokáže výrazně poškodit, v tom horším případě naprosto zničit celou společnost. Důkazem toho je například příběh, který uvádí

Spinelli (Spinelli, Rosenberg, Birley, 2004, str. 27): „Když budete dělat všechno, co máte, můžete spolu dobýt svět. Když ale uděláte něco špatně, všichni půjdou ke dnu. Klasickým příkladem je to, co se stalo franchisingové společnosti Jack in the Box (americká fast-foodová společnost) v roce 1993. Jeden franchisant naservíroval zákazníkovi kontaminované maso a ten následkem jeho konzumace zemřel. Hodnota značky byla touto událostí natolik poškozena, že společnosti trvalo sedm let, než dosáhla stejných zisků, které měla před incidentem.“ Takové nešťastné události mohou mít dalekosáhlé následky nejen pro konkrétního franchisanta, ale i franchisora a ostatní franchisanty zapojené do franchisingové sítě. Ne nadarmo se říká, že řetězec je tak silný, jako jeho nejslabší článek.

Uváděný příklad se společností Jack in the Box je samozřejmě extrémní situací (ale přesto naprosto reálnou) a pochopitelně existuje mnoho méně závažných prohřešků franchisantů, které též dokážou poškodit jméno celé společnosti. Zůstaneme-li u fast-foodových restaurací, jedná se například o pomalou obsluhu, šizení na surovinách, okrádání, špinavé restaurace. Aby se franchisoři vyhnuli soudním sporům, snaží se proti takovému chování bránit například pomocí franchisingových smluv, kde definují jasný postup řešení, vyrovnání se nebo sankce v případě zjištění podobných situací a také pomocí účinných kontrolních mechanismů.

Přenos části povinností na franchisanta

Franchisor se může soustředit pouze na podstatné problémy konceptu, především v oblasti strategie, neboť věci běžného charakteru jsou řešeny samostatně na úrovni jednotlivých franchisových jednotek. Franchisorovi tak zaniká řada povinností jako například řešení oblasti personalistiky nebo vedení účetnictví atd. (Kuchařová, 2010)

Franchisantovy znalosti místního prostředí

Většina franchisorů má svůj region, kde působí, podrobně zmapovaný a na základě podrobné analýzy koncového zákazníka rozdělený na tzv. teritoria tak, aby všichni franchisanti měli přibližně stejný počet potenciálních zákazníků a navzájem si nekonkurovali. V každém teritoriu působí vždy jen jeden franchisant, který zná dokonale místní podmínky, orientuje se v konkurenci a v dané oblasti má svoje vazby, vztahy, zájmy a kontakty. (franchisová teritoria, 2012) Díky těmto lokálním zkušenostem nabyvatele licence nachází franchisor lepší uplatnění svých

výrobků/služeb na trhu, než kdyby provozovnu řídila centrála a manageři, kteří neznají místní podmínky tak dokonale jako franchisant.

Franchisingové poplatky

Poplatky jsou hlavním zdrojem příjmů franchisora, odměnou za poskytnutí své licence druhým osobám. Výčet poplatků a způsob jejich výpočtu a úhrady by měly být stanoveny ve franchisingové smlouvě. Poplatků je hned několik a dělí se na vstupní, průběžné a účelové.

Vstupní poplatek – Jedná se o jednorázový poplatek franchisorovi za poskytnutí licence, tedy jde o „dočasný pronájem" franchisy, know-how a práv použití značky. Dále v sobě počáteční poplatek zahrnuje i poskytnutí služeb franchisorem na vznik nové provozovny (např. analýza místa, projektování obchodní jednotky, ekonomické plánování). Výše tohoto poplatku není nikde pevně stanovena, ale platí zde jakási nepsaná přímá úměra – čím úspěšnější a známější koncept, tím vyšší vstupní poplatek. (ifranchising.cz, 2012b)

Průběžný poplatek – Výši i způsob kalkulace si každý franchisor určuje sám a proto se u mnoha systémů značně liší. Nejčastější způsob výpočtu tohoto poplatku je založen na pevně stanovené částce, ke které se přičítá podíl z (nejčastěji) měsíčního obratu. Z takto získaných finančních prostředků hradí franchisor průběžné výdaje na podpůrné a poradenské služby. (ifranchising.cz, 2012b)

Účelový poplatek – Jak již sám název napovídá, tento poplatek se vybírá za předem známým účelem a franchisor všechny vybrané finanční prostředky musí na tento účel též použít (ifranchising.cz, 2012b). Nejčastěji se jedná o poplatek určený na marketingovou strategii, propagaci podniku a reklamu. Nikdo z franchisantů není od platby tohoto poplatku osvobozen, i když třeba o reklamu nestál a ani se na její realizaci nijak nepodílel, neboť se jedná o jednotnou kampaň, ze které mají užitek všichni členové franchisingového řetězce.

Jistota odbytu

Franchisor si ve franchisingové smlouvě velmi často zajistí, že franchisant může odebírat výrobky či služby především od něho nebo od jím určených dodavatelů. Tím si franchisor zabezpečí neustálý odbyt svých produktů či získá výhody od externího dodavatele a franchisantovi tak zbude jen velmi malý zlomek výrobků a služeb, které

může odebírat od ostatních dodavatelů. (Řezníčková, 2004) Tak významné narušení svých rozhodovacích pravomocí nedokážou franchisanti mnohdy dlouho akceptovat a požadují, aby jim poskytovatel franchisy umožnil i prodej výrobků a služeb jiné značky a kvality, než jaké jsou poskytovány franchisorem. Samotná podstata franchisingu však spočívá v jednotnosti celého řetězce, jakou očekávají i samotní zákazníci. Je proto žádoucí, aby franchisor zajistil jednotnou úroveň nabízených produktů i služeb ve všech provozovnách v řetězci. Z tohoto důvodu je nezbytné důkladné a velmi detailní ošetření ve franchisingové smlouvě, aby se těmto problémům předešlo.

1.4.2 Nevýhody franchisingu pro franchisora

Menší míra kontroly franchisy

Míra kontroly je všeobecně považována za velmi problematický bod franchisingu, který vyplývá ze střetu dvou protilehlých zájmů obou partnerů tohoto podnikání. Každý franchisor by si jistě přál mít absolutní kontrolu nad každým svým franchisantem a ovlivňovat všechna jejich rozhodnutí tak, aby provoz franchis měli plně pod svým dohledem. (Tesone, 2011) Franchisanti jsou však samostatní podnikatelé s vlastní právní suverenitou, kteří sice nejsou svobodí v takové míře, jak by si přáli, ale stále jim zůstávají základní práva spojená se samostatným podnikáním, do kterých franchisor nemůže zasahovat nebo potlačovat. Najít rovnovážný vztah mezi těmito dvěma stranami je často velmi obtížné a komplikované a bývá velmi diskutovanou částí franchisingové smlouvy.

Potenciální budoucí konkurence

„Nevděk a zrada, jsou dvě vlastnosti lidské duše, které mohou časem vyplout na povrch ve franchisingovém vztahu. Franchisor musí mít vždy na paměti, že franchisant, který jednou viděl a zažil celý systém zevnitř, a který dokonale ovládl jeho „know-how“, může odejít a založit si konkurenční podnik ve stejném oboru. Z tohoto důvodu většina franchisingových smluv obsahuje konkurenční doložku zamezující franchisantovi po určitou dobu vykonávat podobnou činnost.“ (Murray, 2006, str. 44) Toto je však riziko, které s sebou takový druh podnikání zákonitě přináší, protože nelze docílit toho, aby franchisant po odchodu z řetězce zapomněl veškeré informace a zkušenosti, které během provozování franchisy nabyl.

Konflikt s lidmi

Zdravý vztah mezi partnery franchisingového podnikání je základním předpokladem úspěšného konceptu. Spolupráce, ustupování z některých svých požadavků a vzájemná komunikace mezi partnery se však ne vždy obejde bez problémů. „Někteří příjemci franchisy si vytvářejí pocit nezávislosti a v případě, že franchisingový podnik prosperuje nad rámec požadavků franchisora, franchisant začíná řešit, zda vůbec poskytnutou franchisu potřebuje, zda tento úspěch nepramení z jeho vlastních zdrojů a zda vůbec poskytovatele franchisy potřebuje. Začíná být přesvědčen, že důvodem jeho úspěchu je to, že svůj podnik vede dobře díky své vlastní píli. Řešení těchto konfliktů vyžaduje velmi citlivé jednání a zkušenosti v řízení.“ (Mendelsohn, 1994, str. 17)

Osoba franchisanta

Spolehlivý franchisant je základem k úspěšnému franchisingovému podnikání. Jeho výběr je jedna ze stěžejních částí celé tvorby franchisingového systému. Franchisant totiž podniká pod značkou poskytovatele licence a má tak v rukou jeho dobré jméno. Chce-li si franchisor udržet svoji dobrou pověst, musí zajistit, aby franchisu nezískal někdo nevhodný. Kritéria pro takovou volbu si každý franchisor nastavuje sám podle svých požadavků a představ o budoucím vývoji společnosti. „Při prvním kontaktu by měl zájemce získat pouze nejzákladnější informace, v dalších etapách je koncept více konkretizován. Statistiky vypovídají o tom, že ze 100 dotazujících 80 pravděpodobně nikdy nepřesáhne etapu základní komunikace, u deseti dojde na základě předložených osobních údajů k závěru, že jsou vhodní, s pěti bude stát za to se sejít a projednat jejich stanovisko k dané věci, dva až tři budou skutečně vhodní pro nabízeny franchisingový koncept.“ (Turnerová, 2012, str. 7)

Teoretické menší zisky

Úspěšná franchisa by měla produkovat takový zisk, aby uspokojila jak franchisanta, tak i franchisora. Z toho logicky vyplývá, že bez využití franchisantů by franchisor z podnikání získával mnohem větší příjmy, protože by se o ně nedělil s nabyvatelem licence – franchisantem. (Murray, 2006) V takových případech je nutné individuálně zvážit výhody a nevýhody takového podnikání, stejně tak jako investiční možnosti franchisora. V praxi se mnoho podniků vydává dvojí cestou, kdy provozují vlastní pobočky s dosazeným vedením a zároveň poskytují licence formou franchisingu.

Neuvádění pravdivých informací franchisantem

Hlavní podíl zisku franchisora na podnikání plyne z průběžných poplatků franchisantů, které se vypočítávají jako určité procento z vygenerovaných tržeb franchisy. Franchisant tak velmi snadno může podlehnout pokušení poskytovat franchisorovi upravené údaje. (Spinelli, Rosenberg, Birley, 2004) Pokud na takovéto podvodné jednání franchisor včas nepřijde, může na poplatcích od franchisanta získávat mnohem menší částky, než na jaké má podle smlouvy nárok. Z tohoto důvodu by každý z franchisorů měl pečlivě zvážit možnost zavedení práva částečné kontroly vedení účetnictví nebo alespoň práva do něj průběžně nahlížet.

1.5 Franchising z pohledu franchisanta

Franchising je velmi specifická forma podnikání a není vhodným řešením pro každého. Lidé, kteří jsou samostatní, kreativní, neradi se podřizují druhým a kteří si chtějí ověřovat vlastní nápady v praxi, rozhodně nejsou vhodnými kandidáty na franchisanta. (Krajča, 2009) Toto postavení naopak vyžaduje disciplínu, smysl pro pořádek a dodržování pravidel a především ochotu spolupracovat a podřizovat se ustanovením přijatých v rámci franchisingové sítě.

Stejně tak jako si musí dát pozor franchisor na výběr správného franchisanta, i franchisant by si měl dobře rozmyslet volbu oblasti, v jaké chce franchisu provozovat. Zde platí – hlavně nic neuspěchat. Rozhodně se vyplatí strávit nějaký čas zjišťováním a prověřováním všech dostupných nabídek. Především by si franchisant měl zúžit výběr jen na ty oblasti, ve kterých se nejvíce odrážejí jeho talent, schopnosti a zájmy. Mnoho lidí si zvolí franchisu ne proto, že mu nejlépe vyhovuje, ale proto, že je příslibem největší finanční návratnosti. Vydat se touto cestou znamená udělat zásadní a eventuelně i velmi nákladnou chybu. (Murray, 2006) Začít s franchisingem pro nabyvatele licence mnohdy znamená závazek na 10 a více let, a proto by si měl být každý před podpisem smlouvy naprosto jistý, že plánuje dělat něco, co ho bude bavit a naplňovat. Ačkoliv zisk velkého množství peněz může kompenzovat to, že člověk dělá něco, co nenávidí, je pravděpodobnější, že když bude člověk nenávidět to, co dělá, nebude vydělávat tolik peněz, jak by mohl, pokud by byl ve své práci spokojený.

1.5.1 Výhody franchisingu pro franchisanta

Snadnější vstup na trh

Poté, co franchisant podepíše smlouvu, stává se součástí franchisingového řetězce a získává právo používat franchisorův název, logo případně i ochrannou známku. Otevře-li se například nová franchisa nesoucí jméno známé společnosti, zákazníci se velmi často domnívají, že se jedná pouze o další pobočku majitele celého řetězce. (Spinelli, Rosenberg, Birley, 2004) Pro nově začínajícího podnikatele je proto snazší tyto zákazníky oslovit, protože u něho nakupují již ověřenou značku, se kterou mají kladnou zkušenost. Pokud má tato značka mezi veřejností dobrou pověst, okamžitě jí tak získává i nově příchozí franchisant, který by si, pokud by na trh vstupoval jako zcela samostatný podnikatel, musel dobré jméno určitou dobu vytvářet.

Vyzkoušený sortiment

„Franchisor před zahájením franchisingového podnikání na určitém území provozuje po určitou dobu tzv. pilotní projekt, v jehož rámci provádí průzkum týkající se zejména nejvhodnější skladby nabízeného sortimentu výrobků, služeb nebo technologií v dané oblasti. Franchisant tak již nemusí sám vymýšlet a sestavovat skladbu sortimentu výrobků, služeb či technologií ve svém franchisingovém podniku.“ (Řezníčková, 2004, str. 17)

Poradenské služby, školení, vzdělávání

Před zahájením provozu franchisy je každý nabyvatel licence řádně proškolen od franchisora, aby kvalita celého podniku byla zachována i po příchodu nového člena franchisového řetězce. „Cílem úvodního školení je vedle podrobného seznámení franchisanta s chodem franchisového podniku i např. získávání finančních prostředků v rámci zahájení podnikání, management franchisového podniku, získávání a školení zaměstnanců, reklamní činnost atd. Společně se franchisor zavazuje provádět pro určitý počet zaměstnanců franchisanta průběžná školení vedoucí ke zdokonalování celého systému.“ (Řezníčková, 2004, str. 44) Náklady spojené se školení nových franchisantů jsou v drtivé většině případů připisovány na účet franchisora. K dalším nabízeným službám v průběhu provozu patří například poradenství a podpora v oblastech vedení, řízení, marketingu, podpory prodeje, reklamy, public relations, vedení účetnictví a další průběžná pomoc spojená s provozem franchisy.

Lepší dostupnost úvěrů

Franchisant získá vstupem do konkrétního franchisingového řetězce nejen zázemí známé a silné společnosti, ale také již dříve ověřenou obchodní koncepci, která už prokázala úspěch na daném trhu.

Výrazně nižší riziko takového podnikání zajišťuje franchisantovi jednodušší přístup k úvěrům i pojištění. Stabilní pozice známé značky a v mnoha případech i ručení franchisora si snadněji získá důvěru bank a pojišťoven. (whichfranchise.com, 2012)

Franchisor může být v některých případech bankou již tzv. certifikován. Franchisant poté již nemusí prokazovat kvalitu svého podnikatelského záměru při žádosti o úvěr, ale je bankou přímo kladně hodnocen, neboť franchisor již bance tento koncept představil a potvrdil, že budoucí franchisanti budou podnikat podle této koncepce. (ipodnikatel.cz, 2012)

Společná marketingová komunikace

Jen málo začínajících samostatných obchodníků si může dovolit financovat velkou reklamní kampaň na celostátní případně i mezinárodní úrovni. Z ekonomického hlediska by propagace v tak velkém měřítku pouze pro jednu samostatnou prodejnu neměla takřka žádný smysl. (Murray, 2006)

Vstup do franchisingového řetězce a přijetí společného označení však umožňuje každému franchisantovi těžit z jedné společné reklamní kampaně. Náklady na takovou marketingovou komunikaci jsou pak hrazeny z průběžných nebo účelových poplatků franchisantů.

1.5.2 Nevýhody franchisingu pro franchisanta

V mnoha případech zde platí jistá analogie mezi výhodami franchisora a nevýhodami franchisanta. Dalo by říci, co je výhodou pro jednoho, je zároveň nevýhodou pro druhého partnera franchisingového podnikání. Z tohoto důvodu je uzavírání franchisingového partnerství často plné kompromisů a vzájemné respektování některých nároků a požadavků.

Kontrola

Ačkoliv je franchisant samostatným podnikatelem, který jen podniká pod „pronajatou“ značkou, kontrola jeho činnosti ze strany franchisora je nezbytná k udržování kvality

výrobků i úrovně poskytovaných služeb a zajištění zachování hodnoty ochranné známky.

Kontrola je však v mnoha franchisingových systémech velmi opomíjenou částí. Franchisanti kontrolu považují za nepatřičný dohled nad jejich činností a franchisoři zase často za nadbytečnou, zdlouhavou a nákladnou činnost, jejíž výsledky někteří ani nedokážou správně interpretovat a vyvodit potřebná opatření.

Stále sílící tlak konkurence však nenabízí jinou volbu než obětovat kousek svobody za větší konkurenční sílu. Kontrola je prováděna předem dohodnutými postupy, které jsou většinou zakotveny ve franchisingové smlouvě. Nejpropracovanější franchisingové systémy obsahují jak systém monitorování (faktory ovlivňující image společnosti a její výkonnost, vystupování na trhu, komunikace v rámci systému atd.), tak i zpětnou vazbu od samotného franchisanta, jeho zaměstnanců i zákazníků. Je však nemožné kontrolovat všechny činnosti franchisanta. Nejen že je to příliš nákladné, ale také by to mohlo narušit důvěru ve vzájemných vztazích. (Spinelli, Rosenberg, Birley, 2004)

Omezení

„Jako příjemce franchisy, nemůže podnikatel uskutečňovat své vlastní plány a představy. Strategie je daná a franchisant zpravidla nemůže dosáhnout vyššího podílu na trhu či výraznějšího úspěchu vzhledem k požadovanému riziku. Franchisant nemůže vykonávat jinou činnost než tu, ke které ho opravňuje franchisingová smlouva.“ (Kuchařová, 2010, str. 25)

Mnoho franchisantů se s tímto omezením smiřují velmi těžce a v některých případech smluvní podmínky porušují a záměrně zvyšují nebo snižují kvalitu produktů či služeb za účelem zvyšování zisku. Proto ačkoliv jsou tato pravidla a postupy ve většině případů mezi partnery franchisingového podnikání jasně definována, musí franchisor činnosti franchisantů pravidelně kontrolovat a zajišťovat tak dodržování smluveného standardu.

Snížená přizpůsobivost změnám trhu

V dnešní době se situace na všech trzích mění velmi rychle. Přicházejí noví konkurenti, objevují se neustále nové, lepší a výkonnější technologie, může dojít ke změnám v zákonech a mnoho dalšího. Společnost, která si chce udržet své postavení v takto

neustále se měnícím prostředí, musí být velmi adaptabilní a otevřená přicházejícím změnám.

„Franchising již ze své podstaty nepatří k nejflexibilnějším systémům. Je založen na pečlivě stanovených pravidlech a detailně popsaných manuálech pro zajištění jednotnosti celé sítě. Avšak tato opatření mohou způsobit snížení rychlosti reakce na změnu trhu. Nevýhodou pro franchisanta je pak fakt, že on sám nemá takřka žádnou kontrolu nad velkými strategickými rozhodnutími centrály, které mají za následek reakci na tyto změny.“ (Murray, 2006, str. 37)

Nemožnost okamžité reakce a provedení zásadních změn ze strany franchisanta je určitým paradoxem, protože právě jednotliví franchisanti jsou prvními, kdo dokážou měnící se trendy ve spotřebě zachytit. Avšak velmi často podle dohody s franchisorem nejsou nabyvatelé franchisy oprávněni jakkoliv svoji prodejní taktiku měnit či upravovat. (msaworldwide.com, 2012) Tento rozpor v kompetencích lze pozorovat především u velkých, nadnárodních franchisingových společností.

Řešení se nabízí v podobě neustálého kontaktu nejen mezi franchisorem a franchisantem, ale též ve zlepšení komunikace mezi franchisanty navzájem. Například pořádáním konferencí a pravidelných seminářů, kde mohou být pozorované problémy s franchisorem prodiskutovány a případně navrženy postupy řešení.

Neustálý odliv peněz, odlišné pohledy na platbu poplatků

Každý, kdo si kupuje práva k používání licence na provoz franchisy musí zaplatit vstupní poplatek. Výše tohoto poplatku se většinou odvíjí od velikosti společnosti nebo výše jejího goodwillu. Posouzení, zda je či není jeho výše odpovídající nabyté licenci, je už samozřejmě na franchisantovi samotném a na jeho rozhodnutí koupit si tuto franchisu. (Murray, 2006) Franchisant by si však měl uvědomit, že kupuje již ověřenou značku a cesta k dosažení takové stability a oblíbenosti na trhu stála franchisora mnohdy obrovské úsilí i náklady, které franchisant se získanou licencí obětovat nemusí.

Většina již zkušených franchisantů se však často velmi těžce smiřuje s přetrvávajícím pravidelným poplatkem za služby. Ty se mohou zdát zbytečným nákladem, zvláště v případech, kdy je franchisant již natolik samostatný a zkušený, že již nepotřebuje rady a pomoc od franchisora a jeho služby tedy nevyužívá. (Purvin, 1994)

Úskalí takto zavedeného franchisingového systému lze nalézt především v konfliktu mezi stále rostoucím tlakem franchisora na zvyšování obratu franchisy s cílem získat větší příjem ze zaplacených poplatků a preferencí franchisanta zvyšovat ziskovost, která nutně nemusí souviset se zvyšujícím se obratem franchisy.

Kapitálová investice

Počáteční investice nabyvatele licence bývají poměrně vysoké. Franchisant musí na základě podepsané smlouvy investovat nejen do věcí, které jsou nezbytně nutné k provozu podniku, ale také do takzvané, a to v mnoha případech velmi nákladné, corporate identity – firemního stylu, image společnosti. (Murray, 2006) Jedná se především o jednotný vizuální vzhled, vybavení/technologii, podnikovou kulturu, komunikaci s veřejností atd. Takovéto investice by většinou podnikatel ponechal až na dobu, kdy bude podnik generovat větší zisk a úpravu těchto oblastí si může dovolit. Pro franchisora i ostatní franchisanty je však nutné, aby v každé nové provozovně byly přítomny hned od počátku provozu smluvené společné prvky, které budou zajišťovat jednotnou image společnosti. Tyto prvky jsou důležitým identifikačním faktorem pro zákazníky, kteří si na jejich základě vybavují minulou zkušenost s jinou pobočkou v rámci daného řetězce.

2 Zajišťování jednotnosti kvality provozu franchis v gastronomii

Celková úroveň a kvalita poskytovaných služeb jsou nástrojem, který představuje konkurenční výhodu dané služby a odlišují ji tak od služeb, které poskytuje konkurence. Význam kvality poskytovaných služeb v posledních letech neustále roste, vzhledem ke schopnosti takových služeb odlišit velmi úspěšné společnosti od těch, které jsou pouze průměrné. (Lapierre, Filiatrault, Perrien, 1996).

2.1 Kvalita služeb

S rostoucí životní úrovní obyvatel roste i jejich zájem o dobré a kvalitní výrobky. Kvalitní výrobek může sice mít pro každého odlišnou podobu a úroveň, avšak jeho identifikace je o mnoho snazší, než je tomu u posuzování kvality služeb.

Identifikace kvality služeb stále v mnoha případech představuje pro zákazníky velký problém. Pokud se zákazník rozhodne pro danou službu, má většinou k dispozici jen málo hmotných indikátorů, podle kterých může jednoznačně určit kvalitu dané služby. (Kala, 2010)

Kvalitu služeb není zcela jednoduché definovat, a to především vhledem k charakteristickým vlastnostem služeb, mezi které se obecně řadí – nehmotnost, heterogenita, neoddělitelnost od zdroje, pomíjivost a nemožnost vlastnictví. Palmer (2001) kvalitu služeb zjednodušeně popisuje jako přizpůsobení se požadavkům, určitou schopnost služby uspokojovat potřeby a naplňovat očekávání zákazníka. Jedná se tedy o individuální ohodnocení služby, které je založené na celkovém posouzení a ocenění jednotlivých aspektů služeb z pohledu zákazníka. Vnímaná kvalita služby zachycuje to, čeho se zákazník vzdal výměnou za to, co obdržel. (Dabholkar, Sheperd, Thorpe, 2000).

Definovat rozdíl mezi objektivními ukazateli kvality a hodnocením, které je založeno na subjektivním vnímání kvality zákazníkem, není vůbec jednoduché. Profesor Christian Grönroos (1984) popsal dvě základní složky kvality, které mají klíčový vliv na zákazníkovo hodnocení kvality poskytované služby. Jedná se o technickou kvalitu, která poukazuje na dopady na konečný výsledek, tedy to, co zákazník danou službou získává. Může se jednat například o chuť jídla či kvalitu točeného piva. Tento aspekt kvality je mnohem snáze kvantifikovatelný a může být měřen jak zákazníkem, tak i poskytovatelem, což z něho vytváří důležitý faktor pro posuzování služby. Pro většinu zákazníků je však důležité i to, jakým způsobem je technická kvalita poskytována. Proto

Grönroos formuloval i druhou složku kvality tzv. funkční kvalitu služby. Toto hledisko je mnohem subjektivnější a odvíjí se od mnoha faktorů. „V souvislosti s poskytováním služeb je funkční kvalita chápana jako citlivé, zdvořilé, laskavé a profesionální vystupování obsluhujícího personálu ve vztahu k zákazníkovi. To je spojeno především se zdvořilým a přátelským přístupem, kladením důrazu na pochopení zákazníkových potřeb a přání a poskytnutí pohotového servisu.“ (Caceres, Paparoidamis, 2007, str. 843)

Zákazníkovo očekávání zaujímá zásadní roli v procesu posuzování služeb jednotlivých podniků. Zákazníci hodnotí kvalitu služeb prostřednictvím toho, že porovnávají to, co očekávají a co chtějí s tím, co vidí a dostávají. Každý podnik by se tak měl snažit zjistit očekávání svých zákazníků a snažit se je uspokojit v co nejvyšší míře. Zákazníci jsou totiž jediní soudci kvality služeb. Vedení společnosti se může domnívat, že nabízená služba je na dobré úrovni, ale pokud jí zákazníci vnímají jinak, musí podnik přístup k ní změnit tak, aby byli zákazníci spokojeni. (Kala, 2010)

2.2 Kontrola kvality ve franchisingovém podnikání

Síla franchisingových systémů nespočívá v absolutní kvalitě nabízených produktů nebo poskytovaných služeb, ale ve schopnosti nabízet tyto produkty jako jednotný výrobek na více místech za rozumnou cenu. (Murray, 2006)

Zákazníci vědí, co mají očekávat, navštěvují-li pravidelně různé franchisy v rámci stejného řetězce. Pro franchisora je velmi důležité, aby jednotlivé franchisy dokázaly tato očekávání zákazníků naplnit, a to při každé jejich návštěvě. (Murray, 2006) Význam této jednotnosti lze demonstrovat například na fast-foodových restauracích, jejichž obliba neustále roste. V různých koutech světa mohou přijít lidé do McDonald´s a objednat si Big Mac. V tu chvíli přesně vědí, co dostanou a víceméně i to, kolik zaplatí (ne nadarmo pro paritu kupní síly využívá časopis Economist tzv. BigMac index). Jinými slovy, je to právě jednotnost fungování systému, servisu i kvality produkce, která přitahuje zákazníky a získává si jejich věrnost.

Stejně jako franchisoři, i franchisanti jsou si plně vědomi, jak je pro ně důležité, aby každý z nich dokázal uspokojit zákazníka na stejné úrovni, jako ostatní. Celý problém výstižně popsal Richard Caves (1976, str. 577) v již poněkud starší, avšak stále aktuální publikaci z roku 1976: „Franchisant, který snižuje kvalitu prodávaného zboží nebo

služby a nabízí jej za nezměněnou cenu, stanovenou v rámci celého řetězce, může sice zvýšit své vlastní zisky, ale v důsledku svými zklamanými zákazníky mnohonásobně sníží příjmy, které mu plynou z goodwillu společnosti, který je využíván i ostatními franchisanty.“

Franchisanti však mohou ublížit franchisovovému řetězci nejen tím, že sníží kvalitu produktu nebo poskytované služby, ale paradoxně i tím, že nabídnou mnohem více pro potřeby lokálního trhu, než je franchisingovým řetězcem nastaveno. Místní reakce zákazníků na zvýšení kvality bude mít pravděpodobně pozitivní vliv na franchisantův příjem, a zároveň může být i zdrojem nových podnětů pro celý systém. Nicméně místní změny v nastavení úrovně poskytovaných služeb zasahují do jednotnosti řetězce, a mohou mít v konečném důsledku nepříznivý vliv na celkovou hodnotu společnosti. Zákazníci totiž očekávají stejně vysokou kvalitu, jakou dobře znají z jedné provozovny i ve všech ostatních prodejnách – franchisách a jsou zklamáni, pokud takovou kvalitu nedostanou.

3 Představení společnosti THE PUB Franchising, s.r.o.

3.1 Základní údaje o společnosti

Společnost The PUB Franchising, s.r.o. vznikla 19. června 2006 zápisem do Obchodního rejstříku za účelem šíření unikátního gastronomického konceptu The PUB, Pilsner Unique Bar (Obr. č. 1) prostřednictvím poskytování licence zájemcům o franchisu. Tento koncept navázal na pilotní projekt The PUB Plzeň, který byl spuštěn 12. srpna 2005 v Prešovské ulici v Plzni v podobě pivního baru s unikátními samovýčepy s dotykovým terminálem. V současné době společnost The PUB Franchising, s.r.o. plní funkci centrály franchisového řetězce a dále vystupuje jako franchisor a hlavní dodavatel speciálních technologií, které jsou potřebné k vybudování originální franchisové provozovny.

Obr. č. 1 Logo franchisingového konceptu

Zdroj: Interní materiály společnosti The PUB Franchising, s.r.o.

3.2 Koncept The PUB, Pilsner Unique Bar

The PUB, Pilsner Unique Bar (dále jen The PUB) je unikátním typem podniku působícího v oblasti pohostinství a zábavy. Jeho jedinečnost je založena na převratném systému samoobslužného čepování, kdy si hosté mohou pivo sami načepovat přímo u svého stolu. Kromě kvalitního takového piva nabízí The PUB i vína a další alkoholické nápoje, stejně tak si zákazník může vybrat ze širokého sortimentu teplých a studených nealkoholických nápojů, tradiční české i mezinárodní kuchyně.

Obr. č. 2 Výčepní hlavice s terminálem

zdroj: interní materiály společnosti

Obr. č. 3 Náhled interiéru provozovny The PUB Praha 6

zdroj: interní materiály společnosti

Koncept The PUB svoji výjimečnost samovýčepního systému navíc umocňuje i nadstandardní technologií v podobě dotykového displeje umístěného na každé nerezové výčepní hlavici (Obr. č. 2 a Obr č.3), což výrazně zvyšuje zákazníkovo pohodlí. Tento panel zobrazuje množství již odčepovaného piva a samozřejmostí je i nabídka na vytvoření tzv. podúčetů, zaznamenávajících výtoč jednotlivců, pokud u stolu sedí více osob. Tato funkce je značným ulehčením nejen pro personál při kasírovaní, ale předchází se tím i zbytečným dohadům a nejasnostem při placení mezi samotnými hosty.

Další užitečnou funkci, kterou displej umožňuje je možnost, kdykoliv si stiskem tlačítka přivolat obsluhu, čímž dochází ke zkrácení doby čekání, než si personál všimne, že hosté u stolu mají nějaké přání. Díky této službě se personálu na barovém počítači zobrazí číslo stolu, které si u sebe vyžádalo přítomnost obsluhy. Dále si mohou hosté prostřednictvím digitálních panelů objednávat jídla a pití z jídelního eventuelně nápojového lístku. Takto provedená objednávka je odeslána obsluze na bar, v případě objednávky jídla i přímo ke zpracování do kuchyně, současně je též automaticky zaúčtována hostovi na účet. Tím, že si host sám zadává do systému objednávky, se nejen zkracuje čas jejího vyřízení, ale personál se tak vyvaruje i vzniku chyb při nesprávném pochopení objednávky nebo špatnému zadaní do počítačového systému. (Šampalík, 2011)

Vzájemným propojením jednotlivých provozoven The PUB pomocí internetového serveru a přenosu informací o aktuálních výtočích u každého přihlášeného stolu pak celý koncept dosahuje nového naprosto unikátního rozměru zábavy v restauracích v podobě virtuálních soutěží. Díky této aplikaci mohou jednotliví hosté na projekci umístěné v prostotách každé restaurace například porovnávat výtoč svého stolu s množstvím odtočeného piva u stolů v jiných restauracích The PUB a to nejen v České republice, ale i ve franchisách v zahraničí.

Společnost The PUB Franchising, s.r.o. jako centrála frachisingového řetězce spravuje následující 4 mateřské provozovny:

The PUB Plzeň I, The PUB Plzeň II, The PUB Praha 1, The PUB Karlovy Vary

V České republice dále působí 7 dalších provozoven vlastněných franchisanty, kterým byla poskytnuta licence na provoz konceptu The PUB a mezi které patří:

The PUB Tábor, The PUB Praha 2, The PUB Praha 5, The PUB Brno, The PUB Liberec, The PUB Praha 6, The PUB Opava

(8. provozovna v ČR – The PUB Praha 8 je v době vzniku této práce ve finálních fázích pro uvedení do provozu)

V zahraničí se aktuálně nachází 3 franchisingové restaurace The PUB: The PUB Berlín, The PUB Vídeň I, The PUB Vídeň II

Obecné podmínky členství v konceptu The PUB, Pilsner Unique Bar

Franchisant musí přijmout označení provozovny registrovaným logotypem The PUB, Pilsner Unique Bar. Mimo jednorázový vstupní poplatek je povinen pravidelně odvádět tzv. royalties, plynoucí z práva na užívání konceptu The PUB, Pilsner Unique Bar a veškerých výhod, které tento koncept přináší. Další podmínkou členství je i dodržení předepsaných standardů výčepní technologie a kvality čepování piva, stejně tak jako designových prvků interiéru a respektování společné obchodní politiky směrem k vybraným dodavatelům zboží. (thepub.cz, 2012)

Nabyvatel licence, umožňující provoz jedné provozovny The PUB na území České republiky, je povinen zaplatit centrále jednorázový vstupní poplatek v hodnotě 200.000 Kč a posléze každý měsíc pravidelně odvádět příspěvky ve výši 2% z měsíčního obratu. Jednorázový vstupní poplatek souvisí s integrací do struktury The PUB World,

předáním know-how konceptu ve formě Provozního manuálu, zaškolení personálu a možnosti adopce ochranné známky The PUB. Royalties jsou pak kombinací marketingového poplatku a poplatku za správy systému. Součástí počáteční investice do spuštění provozu restaurace je i investice do úprav prostor, pořízení nezbytného vybavení restaurace případně poradenství. Tato částka se pohybuje od 5.000.000 Kč v závislosti na náročnosti úprav a velikosti budované provozovny. (Šampalík, 2011)

3.3 Výběr nabyvatele franchisy

Výběr kvalitního franchisanta je pro celý franchisingový řetězec naprosto zásadním krokem. Tato část rozhoduje nejen o úspěchu franchisora nebo daného franchisanta, ale má podstatný vliv i na ostatní členy řetězce. Špatně vybraný franchisant totiž může v tom nejhorším případě ohrozit i celou existenci konceptu. Z tohoto důvodu je nezbytné požadovat při výběru nabyvatele franchisy určité znalosti, dovednosti a také stabilní kapitálovou vybavenost do začátku.

Společnost The PUB Franchising, s.r.o. na své budoucí franchisanty klade velmi vysoké nároky. V první řadě musí potencionální zájemce prokázat jistou úroveň interpersonálních, komunikačních a manažerských dovedností. Dále je požadována kapitálová vybavenost z vlastních zdrojů minimálně 30 procent z celkové investice, což je přibližně 1,5 milionu Kč. Jelikož se smlouvy uzavírají na poměrně dlouhou dobu, je nutné, aby franchisant byl svolný k dlouhodobé spolupráci a to minimálně na dobu 10 let a s tím pochopitelně související ochota dodržovat standardy v oblasti kvality, čistoty a servisu. Zkušenost s podnikatelským prostředím, nadšení pro věc a trestní bezúhonnost nabyvatele licence jsou dalšími kritérii výběru. (Šampalík, 2011)

3.4 Analýza současného systému kontrol franchisantů v konceptu The PUB

Kontrola kvality poskytovaných služeb, jak již bylo výše mnohokrát zdůrazňováno, je ve franchisingovém podnikání z mnoha důvodů velmi důležitá. Udržení stejného standardu a úrovně nabízených služeb v jednotlivých restauracích v sobě odráží základní myšlenku celého franchisingu. Vedení společnosti The PUB si tuto skutečnost plně uvědomuje a úspěšně se snaží poučit z několika chyb, kterých se v kontrole činnosti svých franchisantů dopustilo v začátcích fungování tohoto konceptu. V minulosti bylo nutné ukončit spolupráci například s provozovnami v Hradci Králové, a poté i v Pardubicích.

Základ kontroly jednotlivých franchis The PUB spočívá v provádění pravidelných ohlášených auditů. Existují celkem 3 druhy - audit kuchyně, audit provozovny („placu“) a audit managementu. Po domluvě s majitelem a jednatelem společnosti The PUB, panem Ing. Martinem Šampalíkem, nejsou v této práci tyto audity zcela podrobně popisovány z důvodu ochrany citlivých údajů společnosti.

Auditu kuchyně se účastní šéfkuchař z jedné z plzeňských restaurací The PUB. Formulář, který je nedílnou součástí takového auditu, obsahuje celkem 15 hodnotících kategorií se zaměřením na provoz, čistotu a organizaci kuchyně, včetně jejího zásobování a skladování nebo technologického vybavení, a dodržování standardů/postupů.

Audit provozovny provádí proškolení lidé z managementu společnosti, konkrétně z oddělení provozu a rozvoje. Tento audit se skládá z 9 kategorií a jsou při něm kontrolovány například prostory provozovny (vzhled, čistota atd.), celková organizace, práce personálu a úroveň poskytovaných služeb.

Oddělení provozu a rozvoje kontroluje auditem i management jednotlivých restaurací, kde se zaměřují na kontrolu organizace provozovny, finanční stránku, administrativu nebo dílčí kontrolní mechanismy.

Těmito pravidelnými audity franchisor získává představu o provozu i činnosti jednotlivých restaurací. Každý z auditorů má možnost v závěrečné zprávě udělit kontrolované provozovně závazné úkoly vedoucí k nápravě zjištěných nedostatků nebo pouze podat doporučení na zlepšení kontrolovaných prvků, nejsou-li tyto prvky

obsaženy ve franchisingové smlouvě nebo neporušují-li základní hygienická, bezpečnostní nebo technologická pravidla. Během dohodnuté lhůty je následně franchisorem provedena kontrola provedených kroků k napravení zjištěných závad, chyb či nedokonalostí.

Takto může franchisor do jisté míry ovlivňovat úroveň jednotlivých provozoven a hlídat dodržování smluvených podmínek. Hlavní nedostatek takových auditů vidí autorka této bakalářské práce v ohlašování těchto pravidelných kontrol. Auditor tak ztrácí rozhodující moment překvapení, protože se franchisant může na kontrolu předem důkladně připravit a dočasně upravit některé nedostatky tak, aby odpovídaly představám majitele konceptu. Podobně jako obsluhující personál, zaměstnanci kuchyně i vedení má pochopitelně z auditora větší respekt a více se soustředí na svoji práci, než je tomu v době jeho nepřítomnosti. Takto odlišné chování je zcela logické a z dlouholetých zkušeností autorky této bakalářské práce v oboru gastronomie bohužel velmi časté.

V průběhu budování nové provozovny prochází franchisant, případně manager budoucí provozovny The PUB odborným školením. V mnoha případech jeho část absolvuje v některé z již zaběhnutých provozoven, kde je přítomen dennímu provozu po dobu 8 týdnů. Zde by se měl příští zaměstnanec naučit všem specifikům konceptu v praxi a získat podrobnější přehled o fungování provozu celé franchisy. Hostování u jiného franchisanta se tak stává jakýmsi pomyslným odrazovým můstkem pro zajištění a upevnění stejných standardů ve všech provozovnách i pro navazování vzájemné spolupráce mezi jednotlivými franchisanty.

Jako další krok pro zvýšení a udržení stávající kvality poskytovaných služeb a pro získání zpětné vazby od zákazníků byly v prostorách restaurací zřízeny speciální zákaznické schránky. Hosté sem mohou vhazovat svoje návrhy, postřehy, stížnosti i pochvaly na danou provozovnu The PUB. Majitelé provozoven se pak těmito návrhy mohou, ale nemusí řídit.

Zpětná vazba od zákazníků je zajišťována i prostřednictvím webových či facebookových stránek, kde zákazníci mohou sdílet svoje názory na dané restaurace s ostatními uživateli. Management řetězce The PUB se snaží pohotově reagovat a všechny zde uveřejněné stížnosti s danými provozovnami okamžitě řešit a popřípadě sjednávat nápravu.

4 Návrh zlepšení kontroly činnosti franchisantů

Evaluace postupů stávajícího systému kontrol jednotlivých franchisantů společnosti The PUB, přivedla autorku této bakalářské práce k návrhu, který by do budoucna mohl zvýšit celkovou efektivitu současné kontroly a zajistit udržení stejné kvality poskytovaných služeb ve všech franchisách The PUB.

Touto navrhovanou možností, vedoucí ke zlepšení účinné kontroly, je návrh na zavedení nepravidelných tajných kontrol prováděných formou mystery shopping. Stávající audity v kombinaci s níže navrhovanými tajnými kontrolami mohou vytvořit kompaktní kontrolní nástroj činnosti franchisantů s vysokou vypovídací hodnotou. Franchisor tak získá komplexní a ucelenou představu o úrovni služeb jednotlivých franchisantů.

Metoda mystery shoppingu je založená na principu utajeného nákupu. Provozovatelem pověřený člověk se vydává za skutečného zákazníka s určitým nákupním záměrem. Podstata však spočívá v tom, že hodnocený subjekt není o probíhající kontrole předem informován, a proto je možné zachytit jeho běžné chování. Celý proces vzájemně působících vztahů mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb je fiktivním zákazníkem po celou dobu podrobně zkoumán a v závěru zhodnocen v hodnotícím formuláři. Prostřednictvím mystery shoppingu získává zadavatel jedinečnou příležitost obdržet informace o úrovni služeb, které jsou zákazníkům skutečně nabízeny.

4.1 Podklady k realizaci mystery shoppingu

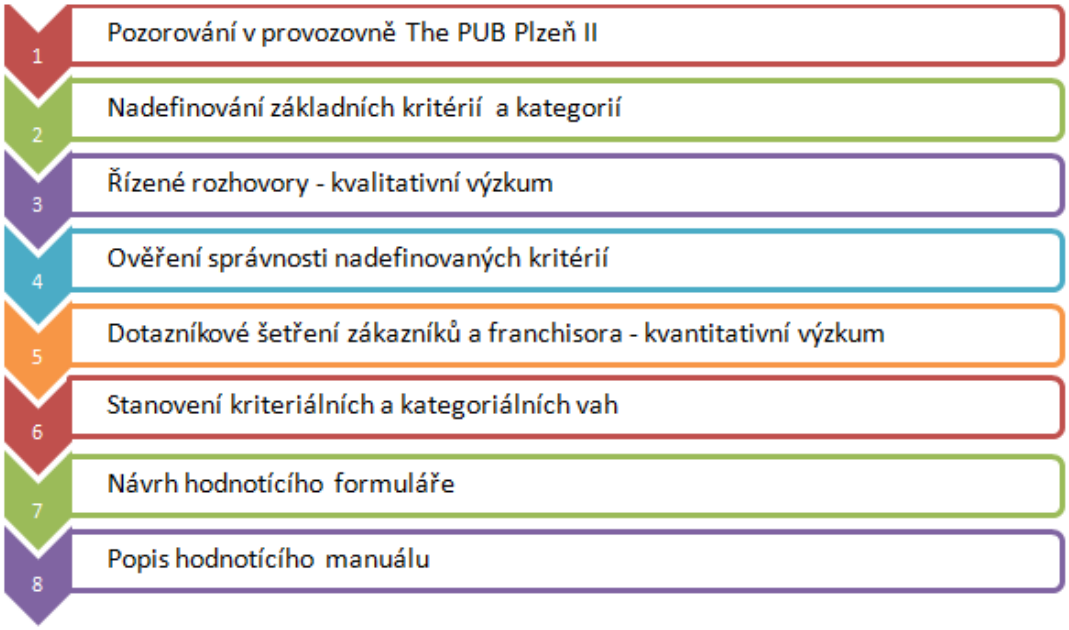
V této části budou popsány základní kroky, které v konečném důsledku povedou k získání podkladů pro dlouhodobě realizovatelný mystery shopping v rámci konceptu The PUB a jeho vyhodnocování.

Výstupem této kapitoly budou definice klíčových momentů, které mají vliv na hodnocení kvality provozoven The PUB. Tato kritéria budou popsána především na základě pozorování v jedné z provozoven The PUB a osobních zkušeností autorky práce z provozu různých restaurací. Verifikace navržených kritérií bude provedena kvalitativním výzkumem v podobě řízených rozhovorů s úzkým vzorkem pravidelných zákazníků popisovaného konceptu. Na základě zjištění plynoucích z rozhovorů mohou být nadefinovaná kritéria zrušena, upravena nebo nahrazena jinými, podle názorů dotazovaných.

Po ověření správnosti nadefinovaných prvků hodnocení, popřípadě jejich úpravách, bude uskutečněno dotazníkové šetření, kterým bude zákazníky i franchisorem určena důležitost jednotlivých kritérií při jejich posuzování kvality poskytovaných služeb v provozovnách The PUB. Výsledkem bude rozlišení významnosti kritérií prostřednictvím vypočítaných vah. Tato diferenciace zajistí přesnější výstupy při konečném vyhodnocování formulářů získaných z prováděných tajných kontrol.

Na závěr kapitoly bude autorkou navržen hodnotící formulář, který bude po provedení tajné kontroly mystery shopperem vyplňován, a také manuál s přesným popisem postupu přidělování hodnocení podle míry splnění kritéria v hodnocené restauraci The PUB. Výše popisovaný postup je pro přehlednost shrnut na Obr. č. 4.

Obr. č. 4 Postup při vytváření podkladů pro mystery shopping



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013, Plzeň

4.1.1 Vymezení kritérií pro kontrolu kvality poskytovaných služeb

Nejprve byla provedena analýza stávajícího prostředí ve společnosti The PUB a vzájemných vztahů jak mezi personálem a zákazníky, tak i mezi personálem navzájem. Na základě provedeného pozorování v provozovně The PUB Plzeň II v listopadu 2012, konzultace s jednatelem společnosti panem Ing. Martinem Šampalíkem a s využitím několikaletých osobních zkušeností z oboru gastronomie a provozu restaurací v České republice i zahraničí, byly autorkou této bakalářské práce nadefinovány klíčové

okamžiky pro nákupní rozhodování zákazníků The PUB. Momenty pravdy, jak se tyto významné okamžiky nazývají, jsou chvíle, kdy dochází k posilování či naopak k oslabování vztahu zákazníka ke značce. Právě z tohoto důvodu je velmi důležité se na tato kritéria u jednotlivých franchisantů zaměřit a pravidelně kontrolovat míru jejich dodržování.

Celkem bylo autorkou práce pro restaurace The PUB identifikováno 31 základních kritérií, která by mohla být důležitá při hodnocení kvality poskytovaných služeb nejen z pohledu zákazníků, ale i franchisora.

Pro lepší přehlednost byla jednotlivá kritéria rozřazena do pěti kategorií podle podobnosti svých charakterů – exteriér provozovny, interiér provozovny, personál, kontakt se zákazníkem a produkty. Všechna kritéria pak vytváří základní navrhovaný standard pro kontrolu kvality služeb v jednotlivých franchisách The PUB pro mystery shopping. Jednotlivé kategorie a kritéria jsou shrnuta v Tab. č. 1.

Tab. č. 1 Navrhovaný standard pro kontrolu poskytovaných služeb

A)	**EXTERIÉR PROVOZOVNY**	**D)**	**KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM**
1.	Označení provozovny	16.	Provedení rezervace
2.	Čistota okolních ploch	17.	Pozdrav od všech zaměstnanců
3.	Vnější vzhled	18.	První kontakt s personálem
B)	**INTERIÉR PROVOZOVNY**	19.	Verbální komunikace
4.	Atmosféra místa	20.	Neverbální komunikace
5.	Prostředí provozovny	21.	Kvalita obsluhy
6.	Čistota provozovny	22.	Rychlost obsluhy
7.	Čistota toalet	23.	Správnost objednávky
8.	Čistota inventáře	24.	Zaúčtování položek, vrácení peněz
9.	Reklamní poutače	25.	Rozloučení se se zákazníkem
C)	**PERSONÁL**	**E)**	**PRODUKTY**
10.	Identifikace personálu	26.	Kvalita pokrmů
11.	Reprezentativnost personálu	27.	Kvalita nápojů (bez piva)
12.	Komunikace mezi zaměstnanci	28.	Kvalita piva
13.	Celkové vystupování	29.	Dostupnost produktů
14.	Znalosti obsluhujícího personálu	30.	Doplňkový prodej
15.	Činnost barmana	31.	Otázka na členství v The PUB Club

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013, Plzeň

4.1.2 Definice jednotlivých kriterií kontroly poskytovaných služeb

V následující části bude detailně rozepsáno každé z kritérií. Formulace jednotlivých prvků odráží ideální stav tohoto kritéria a je přizpůsobena specifikům celého konceptu

The PUB. Celý navrhovaný standard kritérií je popisován pro jednu provozovnu, avšak vzhledem k zásadám franchisingového podnikání, odpovídá tento standard i všem ostatním franchisam The PUB.

Exteriér provozovny

1. Označení provozovny

Provozovna The PUB je jasně a zřetelně označena prosvíceným logotypem The PUB v horní venkovní části tak, aby byl viditelný z hlavní ulice. Zákazník nemá problém s nalezením vchodu do provozovny nebo správným otevřením dveří.

2. Čistota okolních ploch

Okolí provozovny je upravené a čisté (bez odpadků, nedopalků atd.). V zimních měsících je odklizen sníh z chodníku a zajištěn bezpečný pohyb po přístupové ploše. Je patrné, že okolní plochy provozovny jsou permanentně udržovány.

3. Vnější vzhled

Externí vzhled místa působí příjemným dojmem. Celá budova, ve které je provozovna umístěna, je udržovaná a bez viditelného poškození (odpadávající venkovní omítka nebo fasáda, rozbitá okna/výlohy/dveře a jiné). Okna, výlohy, dveře i vnější strana budovy jsou čisté. Fasáda není popsaná či jinak poškozená.

Interiér provozovny

4. Atmosféra místa

Prostředí provozovny při vstupu působí na zákazníka sympaticky, útulně, atraktivně a přátelsky. Host má příjemný dojem z celkové panující atmosféry, a to nejen s důrazem na první dojem, ale po celou dobu návštěvy restaurace.

5. Prostředí

Vzduch v provozovně je svěží a čistý. Není cítit výrazný a omezující zápach z kuchyně či cigaretového kouře. Hlasitost i výběr hudby odpovídá hodině návštěvy. Hudba neruší konverzaci u stolu. Příjemná teplota v provozovně odpovídající ročnímu období.

6. Čistota provozovny

Podlahy jsou čisté a udržované. Především v zimě je dbána zvýšená pozornost čistoty podlahy. Zdi a stropy provozovny jsou čisté bez pavučin, prachu a dalších nečistot. Nástěnná dekorace není poničená, vybledlá a odpovídá franchisingovému standardu (obrazy s pivní tématikou). Bar, židle i stoly jsou zcela funkční, bezpečné, čisté, bez skvrn, drobečků a koleček od nápojů. Popelník (jedná – li se o kuřáckou restauraci) na stole je dokonale umytý, bez nedopalků či zbytků popela. Výčepní panel, pípa i odkapávač pod pípou na stole jsou čisté a umyté.

7. Čistota toalet

Toalety jsou pravidelně, každou hodinu, kontrolovány. O kontrole a úklidu jsou na toaletách dostupné záznamy tak, aby jej zákazník mohl vidět. Toalety jsou udržovány hygienicky čisté a bez zápachu. Všechny toalety jsou plně funkční, bez závad. V každé kabince je přítomen odpadkový koš a dostatek toaletního papíru. Zrcadla, umyvadla i okolní prostory jsou čisté, bez nečistot. Vždy jsou k dispozici v dostatečném množství papírové ručníky a koš s odpovídající kapacitou.

8. Čistota inventáře

Sklenice jsou čisté, bez skvrn, otisků prstů, stop po rtěnce či jiných nečistot, nejsou rozbité ani nemají naštípnuté sklo. Donesené příbory jsou nepoškozené, dokonale umyté a vyleštěné. Talíře jsou čisté, nepoškozené, bez otisků prstů a jiného znečištění. Při objednání stejného jídla jsou talíře totožného druhu. Příslušenství (ubrousky, pivní tácky, slánky, dochucovadla atd.) jsou kompletní, čisté, bez skvrn a poškození.

9. Reklamní poutače

Reklamní poutače jsou čisté, nezaprášené ani nejsou jakkoliv poničené. Jsou dobře viditelné, avšak nepůsobí vtíravým dojmem a nejsou rušivým elementem návštěvy (například příliš mnoho propagačních materiálu na stole). Plakáty či pozvánky na akce jsou atraktivního vzhledu a jsou aktuální (neodkazují na akce, které již proběhly atd.) Všechny reklamní poutače souvisejí s gastronomií, danou provozovnou nebo konceptem The PUB.

Obsluha

10. Identifikace obsluhy

Jasná identifikace personálu ze strany zákazníků. Každý pracovník má černou uniformu s logem konceptu The PUB. Zaměstnanec je oblečen tak, aby nepůsobil výstředním dojmem.

Autorka této bakalářské práce doporučuje společnosti The PUB zavedení cedulek s křestním jménem na každé uniformě zaměstnance k lepší identifikaci i snadnější zpětné vazbě od zákazníků. V případě, že se jedná o nového zaměstnance, obdrží cedulku s názvem Trénink. V takovém případě mu jeho drobné přestupky či neznalost mohou být po určitou dobu tolerovány.

11. Reprezentativnost personálu

Každý zaměstnanec působí upraveným a příjemným dojmem, není tolerována výrazně extravagantní vizáž. Má umyté a učesané vlasy popřípadě i decentně upravené vousy, umyté a čisté ruce včetně upravených, zastřižených a čistých nehtů. Personál používá antiperspiranty či deodoranty k eliminaci zápachu v důsledku pocení. Oblečení není viditelně propocené. Při komunikaci s obsluhou není cítit zápach z úst.

12. Komunikace mezi zaměstnanci

Zaměstnanci mezi sebou komunikují tiše, klidně a efektivně. Nepoužívají vulgární výrazy či jiné nevhodné projevy a gesta. Hlasitě se nesmějí, nehádají či se nepomlouvají. Na pracovišti mezi personálem panuje přátelská atmosféra, bez výrazného napětí či stresu. Personál neřeší osobní problémy před hosty (například telefonáty, smsky, osobní rozhovory). Komunikace se zákazníkem není narušena vstupem do rozhovoru jiným zaměstnancem.

13. Celkové vystupování

Zaměstnanci působí přátelsky a sympaticky. Usmívají se. Chovají se slušně, přívětivě a vypadají, že je práce baví. Nejsou viditelně unavení a mají vysoké pracovní nasazení. Svojí obsluhou neobtěžují zákazníka a provoz mají plně pod kontrolou. Personál ochotně reaguje na jakýkoliv dotaz či přání. Zákazník má pocit, že je v provozovně vítaný.

14. Znalosti obsluhujícího personálu

Personál je seznámen s aktuální nabídkou provozovny, položkami na jídelním, nápojovém i vinném lístku. Dokáže uspokojivě zodpovědět dotaz zákazníka ohledně významu neznámých slov z lístků či neuvedeného složení (například omáčka Demi Glace, salát coleslaw atd.). Personál dokáže na přání doporučit jídla a to bez nahlížení do jídelního/nápojového lístku – je tedy seznámen s názvy, složením i chutěmi veškerého nabízeného sortimentu. Dále obsluhující zvládá k objednanému jídlu v případě dotazu doporučit vhodný druh vína (např. grilované kotlety – plné červené víno například Cabernet Sauvignon). Personál vyslovuje správně názvy jídel během pokládání na stůl. Alespoň jeden člen personálu na obsluhující směně dokáže komunikovat v angličtině nebo němčině.

15. Činnost barmana

V případě, že není obsazen bar a barman nemusí připravovat žádné nápoje, nenudí se. Bar působí čistě, uklizeně a je systematicky organizovaný. Obsluhující baru neslévá zbytky odtočeného piva či piva z „odklepnuté“ pěny. Zvládá práci za barem i komunikaci/obsluhu lidí sedících za barem. Pracuje rychle, avšak klidně a precizně, je seznámen s provozem na baru.

Kontakt se zákazníkem

16. Vyřízení rezervace

Rezervace může být provedena osobně, elektronicky nebo telefonicky. Komunikace s personálem je rychlá, bezproblémová a na odpovídající úrovni. Personál reaguje mile a ochotně na všechny dotazy či přání rezervujícího a snaží se mu vždy vyjít vstříc, pokud je to možné. Při telefonické rezervaci příjemce hovoru představí restauraci The PUB, následně svoje jméno a přidá otázku na přání (např. „Jak vám mohu pomoci…?“). Po vyřízení rezervace či jiného přání personál poděkuje a rozloučí se.

17. Pozdrav od všech zaměstnanců

Zákazník je při příchodu pozdraven od všech přítomných zaměstnanců. Pokud jej bude během návštěvy obsluhovat i jiný zaměstnanec, zákazník je jím při prvním kontaktu též uvítán.

18. První kontakt s personálem

Zákazník je po pozdravu osloven, zda má v provozovně provedenou rezervaci a je usazen. Do 3 min je mu přinesen jídelní/nápojový lístek a je mu položena otázka na znalost ovládání panelu na stole. V případě neznalosti je mu systém ochotně vysvětlen. V případě, že osoba vypadající mladší 18 let bude chtít konzumovat alkoholické nápoje, je obsluhou požádána o náhled do jejího občanského průkazu.

19. Verbální komunikace

Při komunikaci se zákazníky jsou personálem voleny správné fráze, které nepůsobí vtíravě, vulgárně či neomaleně. Komunikace je vedena na úrovni a v odpovídající hlasitosti. Obsluha je schopná nabídky.

20. Neverbální komunikace

Obsluhující zaměstnanec nepoužívá výrazná gesta, volí adekvátní tón hlasu. Usmívá se. Z projevů personálu je patrný zájem o hosta a jeho vítanost.

21. Kvalita obsluhy

Personál má profesionální přístup, dodržuje pravidla servírování pokrmů/nápojů a udržuje nastavenou podnikovou úroveň poskytovaného servisu. Je seznámen se základními prvky správné obsluhy a řídí se jimi.

22. Rychlost obsluhy

Objednané nápoje jsou přineseny do 5 min od objednání (s ohledem na vytíženost restaurace). Pokrm je na stůl donesen do 20 min od objednání. Pokud se pokrm musí připravovat déle než 20 min, musí být tato informace uvedena v jídelním lístku. Pokud není možné vzhledem k vytíženosti kuchyně pokrm připravit do 20 min, musí obsluha zákazníka předem o vzniklé situaci informovat, popřípadě navrhnout jiné možnosti.

23. Správnost objednávky

Objednávka je obsluhou provedena správně (tj. není přineseno jiné/podobné jídlo, nechybí část objednávky atd.)

24. Správné zaúčtování objednávek, vrácení peněz

Pří vyúčtování se zákazníkem je počítáno se správným počtem položek, které zákazník doopravdy zkonzumoval. Na účtence jsou obsaženy všechny položky, žádná

není dopsána ručně. Ceny odpovídají cenám uvedeným v lístcích i tehdy, probíhá-li na daný sortiment například slevová či jiná akce. Peníze jsou správně vráceny a obsluhující nepůsobí zmateně při počítání útraty či při vracení peněz.

25. Rozloučení se s hostem

Personál se zákazníka zeptá na spokojenost, rozloučí se a poděkuje za návštěvu, popřípadě vyjádří vítanost při další návštěvě provozovny (např. „Těšíme se na Vaši další návštěvu…“). Při rozloučení se personál usmívá.

Produkty

26. Kvalita pokrmů

Pokrm vypadá lákavě a moderně – tzv. moderní food design. Splňuje očekávané vlastnosti v oblastech – vzhled, chuť, teplota, barva i vůně.

27. Kvalita nápojů (nezahrnuto pivo)

Nápoje vypadají lákavě a jsou chutné. Nealkoholické nápoje jsou podávány vychlazené, na přání v normální pokojové teplotě. Káva je přinesena s pěnou a má požadovanou teplotu. Specifické druhy kávy jako například latté, frappé aj. jsou připraveny podle přesných postupů. Míchané nápoje odpovídají běžnému, správnému postupu složení i přípravy a mají též odpovídající chuť. Bílá vína se podávají vychlazená (8 - 12 °C), červená při 13-16°C, sekty se potom servírují při 4-8 °C.

28. Kvalita piva

Pivo splňuje očekávané vlastnosti na správnou teplotu, chuť, říz, pěnu. V případě objednání piva čepovaného barmanem je pivo načepované na míru – není to tzv. lidově řečeno „podmírák“. Kvalita piva se odvíjí především od skladovacích a výčepních podmínek v dané restauraci. Čistota trubek od tanku k pípě je důležitým aspektem, který má vliv na vlastnosti čepovaného piva. Pivo ze špinavých trubek může mít jinou barvu, nemusí na něm držet pěna a v aroma je cítit kyselost až zatuchlina.

29. Dostupnost produktů

Vše z jídelního/nápojového/vinného lístku je dostupné – zákazník si produkt může objednat a je mu přinesen. Pokud není objednaný sortiment momentálně k objednání (např. z důvodu chybějících surovin, nefunkčnosti techniky v kuchyni nebo na baru), je zákazníkovi okamžitě nabídnuta adekvátní a plnohodnotná náhrada v podobě

podobného produktu, popřípadě je mu nabídnuta kompenzace v podobě kávy či dezertu zdarma.

30. Doplňkový prodej

Během návštěvy je proveden obsluhujícím personálem doplňkový prodej. Jedná se například o nabídnutí pečiva k salátu, desertu, kávy k desertu, vody ke kávě nebo vínu, dalšího nápoje před dopitím. Doplňkový prodej zákazníka neobtěžuje.

31. Otázka na členství v The PUB Club

Zákazník je dotázán na členství ve věrnostním programu The PUB Club, popřípadě jsou mu vysvětleny výhody členství a nabídnuta registrace (např. 10. oběd zdarma, Sbírej litry, Pivní kreditka aj.).

4.1.3 Řízený rozhovor

Prostřednictvím řízeného rozhovoru a formou volných odpovědí byl jako další krok realizován rozbor všech výše nadefinovaných kritérií se 7 pravidelnými zákazníky některé z restaurací konceptu The PUB. Během přibližně 30 minutového strukturovaného rozhovoru byly dotazovanému kladeny otázky v podobě jednotlivých kritérií a tyto oblasti byly dále podrobně diskutovány.

Cílem bylo zjištění názoru zúženého vzorku zákazníků The PUB na navrhovaná kritéria (viz kapitola 4.1.1) a hlubší rozbor jednotlivých oblastí. Dále pak zjištění vlivu popsaných momentů na zákazníkovu věrnost značce, spokojenost zákazníka s poskytnutými službami a další návštěvu podniku.

Tento rozhovor byl do práce zařazen z důvodu kvalitativního ověření správnosti formulace všech kritérií a možnosti případné úpravy formulace, změny či vyřazení nevyhovujících prvků navrhovaného standardu.

Výběr účastníků pro rozhovory byl záměrný tak, aby se ho účastnili osoby z celého spektra zákaznické základny provozoven The PUB. Účastníci se liší nejen věkem, vzděláním a povoláním, ale také četností a důvodem pravidelných návštěv. Aby se zvýšila objektivita a výsledky byly relevantní pro celý koncept The PUB, byli vybráni zákazníci různých restaurací The PUB.

Host č. 1

Muž, ve věku 24 let, který studuje VŠ a při studiu zároveň pracuje v plzeňském pivovaru. Navštěvuje provozovnu The PUB Plzeň I a Plzeň II přibližně 2x měsíčně, především z důvodu atraktivního prostředí s možností samočepování piva a dobrého jídla. Podnik The PUB Plzeň II preferuje především díky plně nekuřáckému prostředí.

Host č. 2

Žena, ve věku 22 let, která studuje VŠ a při studiu si přivydělává jako barmanka v nočním klubu. Pravidelně navštěvuje The PUB Brno se svými přáteli nebo přítelem. Návštěva provozovny probíhá zhruba 1x měsíčně za účelem dobré zábavy a vynikající kuchyně. Preferuje návštěvu ve večerních hodinách.

Host č. 3

Muž, ve věku 42 let s vysokoškolským vzděláním. Pravidelně navštěvuje The PUB Praha 2 v době obědů. Objednává si polední menu a je čelem The PUB Club programu. Tuto provozovnu preferuje kvůli blízkosti svého pracoviště. The PUB navštěvuje každý pracovní den se dvěma svými kolegy z práce.

Host č. 4

Pracující muž ve věku 31 let se středoškolským vzděláním je pravidelným hostem v provozovnách The PUB Plzeň I a The PUB Plzeň II. Oba podniky navštěvuje především ve večerních hodinách s přáteli, především kvůli atraktivitě samovýčepu a kvalitnímu tankovému pivu. Do jedné z provozoven zavítá alespoň 2x měsíčně.

Host č. 5

Zaměstnaná žena ve věku 40 let se středoškolským vzděláním pravidelně navštěvuje The PUB Praha 5 v době obědů. Vybírá si vždy jedno ze tří nabízených variant jídel denního menu a je členem The PUB Club programu. Tento podnik navštěvuje kvůli vzdálenosti od pracoviště a obědvá zde se svými kolegy z práce. Platí stravenkami.

Host č. 6

Podnikatel ve věku 55 let s vysokoškolským vzděláním, The PUB Karlovy Vary pravidelně navštěvuje se svými obchodními partnery nebo zaměstnanci společnosti k neformálním jednáním. Provozovnu navštěvuje kvůli kvalitnímu servisu, zajímavé nabídce a možnosti samovýčepu piva.

Host č. 7

Pracující žena ve věku 53 se středoškolským vzděláním navštěvuje The PUB Plzeň II se svými přítelkyněmi, a to především kvůli nekuřáckým prostorám. Pravidelně navštěvuje pouze kavárnu, umístěnou v horním patře restaurace. Vychutnává si zde především lahodnou kávu a dobré víno.

Rozhovory probíhaly v průběhu prosince 2012 a byly zaznamenány na diktafon (se souhlasem odpovídajícího). Posléze byl každý ze záznamů pečlivě zanalyzován a vyhodnocen. Pozornost byla soustředěna především na souhlas odpovídajícího s nadefinovaným kritériem a vliv kritéria na utváření názoru na provozovnu a zákazníkovu spokojenost.

Výsledky těchto rozhovorů ukázaly, že dotazovaní respondenti ve většině případů s navrhovaným standardem souhlasí a že každé z navrhovaných kritérií má na posuzování kvality restaurace zákazníkem určitý vliv. Jako problematická se nakonec ukázala pouze dvě kritéria.

Kritérium č. 30 – Doplňkový prodej

Hosté č. 2, č. 3, č. 4 a č. 6 shodně uvedli, že jejich názor na kvalitu poskytovaných služeb neprovedený doplňkový prodej neovlivní. Avšak vzhledem k zaměření této bakalářské práce a účelu návrhu provádění mystery shoppingu, kterým je kontrola nabízených služeb franchisanta poskytovatelem licence, je provedený doplňkový prodej velmi důležitý.

Doplňkový prodej výrazně zvyšuje tržby podniku, ze kterých franchisanti platí poplatek franchisorovi. Je tedy pochopitelné, že franchisor a vlastně i franchisant budou mít zájem na zvyšování tržeb, k čemuž provedený doplňkový prodej značně přispívá.

Z tohoto důvodu je v navrhovaném standardu kritérium doplňkového prodeje ponecháno, avšak ve výsledném hodnocení provozovny bude důležitější váha, odrážející významnost kritéria, přidělená majitelem než samotnými zákazníky.

Kritérium č. 31 – Otázka na členství v The PUB Club

Všichni dotazovaní hosté odpověděli, že otázka na členství v The PUB Club není pro jejich posuzování kvality služeb restaurace důležitým faktorem, a tudíž nemá na jejich nákupní rozhodování žádný vliv.

Avšak podle jednatele společnosti členové věrnostního programu The PUB Club prokazatelně utrácí více a jsou také celému řetězci věrnější. Zároveň prostřednictvím tohoto programu lze sledovat nákupní zvyklosti členů a zachycovat tak měnící se trendy.

Shodně jako u předešlého kritéria č. 30, bude i u tohoto kritéria při závěrečném hodnocení provozovny důležitější váha přidělená franchisorem, než zákazníkem.

Na základě provedených řízených rozhovorů lze vyvodit závěr, že všech 31 předdefinovaných kritérií lze použít k hodnocení kvality poskytovaných služeb jednotných restaurací v rámci konceptu The PUB. Při vyhodnocování míry splnění daných kritérií a následné interpretaci výsledků jednotlivých restaurací však bude brán ohled na odlišnost ve významu obou výše uvedených kritérií z pohledu zákazníka a franchisora.

4.1.4 Dotazníkové šetření

Každé kritérium i kategorie mají rozdílné úrovně důležitosti v rámci navrhovaného standardu. Zákazníci jsou ochotni více tolerovat nedodržování jednoho kritéria oproti nedodržování kritéria jiného. Jako příklad lze uvést například porovnání významu dobrého jídla v restauraci s množstvím reklamních poutačů na stole. Oba tyto faktory mají určitý význam pro utváření názoru zákazníka na restauraci, avšak kvalitní a chutné jídlo je pro zákazníka v důsledku mnohem důležitější, než přiměřené množství reklamních poutačů na stolech. Právě tato odlišná úroveň vnímání jednotlivých faktorů vedla autorku bakalářské práce k tomu, aby byly kritériím přiděleny váhy, dle jejich důležitosti pro zákazníka (popřípadě franchisora).

Přidělené váhy pak budou mít zásadní význam při vyhodnocení míry dodržování uvedených kritérií. Méně důležitým kritériím budou přiděleny menší váhy a při zjištění jejich nedodržování během tajné kontroly, tak bude mít odhalený nedostatek mnohem slabší vliv na výši celkového hodnocení, než by tomu bylo u porušení velmi významného kritéria. Výše vah budou vycházet z dotazníkového šetření provedeného mezi zákazníky The PUB (popřípadě franchisora).

Pro zjištění míry důležitosti kritérií byl vytvořen dotazník určený širší zákaznické základně návštěvníků restaurací The PUB. Každý z oslovených respondentů přiděloval v dotazníku dílčím kritériím známku 1 – 5 podle vlivu, jaké má kritérium na vnímání

kvality restaurace. Jako metoda pro hodnocení byla zvolena Likertova škála důležitosti v následující podobě:

Velmi důležité	5b
Důležité	4b
Částečně důležité	3b
Nedůležité	2b
Velmi nedůležité	1b

Dotazník určený pro zákazníky obsahuje dále informace o pohlaví, věku a frekvenci návštěvy The PUB proto, aby mohl být vytvořen ucelený profil odpovídajícího. Počet respondentů byl stanoven na 200 dotazovaných z měst Plzeň a Praha, ve kterých má koncept soustředěno nejvíce poboček.

Stejně strukturovaný dotazník byl předložen k vyplnění i majiteli a jednateli společnosti Ing. Martinu Šampalíkovi, aby vyjádřil vnímání důležitosti dodržování jednotlivých kritérií franchisantem z pohledu franchisora.

4.1.5 Výsledky dotazníkového šetření

Zákaznického dotazování se účastnilo celkem 201 respondentů. Při interpretaci výsledků je však nutné brát ohled na extrémní odchylky v odpovědích od ostatních dotazovaných, které mohou mít zkreslující vliv na konečné výsledky. V provedeném dotazníkovém šetření se objevilo několik extrémních hodnot, které mohly být způsobeny buď špatným pochopením jednotlivých otázek, nebo záměrným neuvedením pravdivých odpovědí. Tito respondenti byli z hodnocení vyřazeni. Konečný počet odpovědí je tak 196.

Na základě zákaznického dotazování byla každému kritériu přidělena průměrná hodnota, vypočítaná ze všech 196 odpovědí. Tato hodnota tak plně odráží významnost každého z kritérií pro zákazníky.

Výsledkem dotazování u franchisora je vždy pouze jedna hodnota, a proto není potřeba hodnoty zprůměrovat tak, jako tomu bylo u zákaznického dotazování, kde bylo ke každému kritériu přiřazeno více odpovědí.

Porovnání výsledných hodnot zákaznického dotazníku a hodnot uvedených franchisorem je zobrazeno v Tab. č. 2. Modře jsou označeny jednotlivé kategorie standardu, červeně pak kritéria, která hodnotil franchisor vyšší známkou než zákazníci a zeleně jsou zvýrazněna ta kritéria u kterých franchisor udělil známku nižší než zákazníci.

Tab. č. 2 Výsledky dotazníkového šetření důležitosti kritérií z pohledu zákazníků a franchisora

KATEGORIE Kritéria	Průměr přidělených bodů zákazníky	Přidělené body franchisorem	Rozdíl
EXTERIÉR PROVOZOVNY			
1. Označení provozovny	2,23	4	1,77
2. Čistota okolních ploch	3,92	4	0,08
3. Vnější vzhled	3,7	4	0,3
INTERIÉR PROVOZOVNY			
4. Atmosféra místa	4,25	5	0,75
5. Prostředí provozovny	4,12	5	0,88
6. Čistota provozovny	4,525	5	0,475
7. Čistota toalet	4,9	4	0,9
8. Čistota inventáře	4,745	5	0,255
9. Reklamní poutače	2,21	3	0,79
PERSONÁL			
10. Identifikace personálu	3,37	4	0,63
11. Reprezentativnost personálu	3,085	4	0,915
12. Komunikace mezi zaměstnanci	3,725	4	0,275
13. Celkové vystupování	4,875	5	0,125
14. Znalosti obsluhujícího personálu	4,155	5	0,845
15. Činnost barmana	3,255	4	0,745
KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM			
16. Provedení rezervace	3,12	4	0,88
17. Pozdrav od všech zaměstnanců	2,155	4	1,845
18. První kontakt s personálem	3,935	4	0,065
19. Verbální komunikace	4,455	4	0,455
20. Neverbální komunikace	3,175	4	0,825
21. Kvalita obsluhy	4,895	4	0,895
22. Rychlost obsluhy	4,38	4	0,38
23. Správnost objednávky	4,43	4	0,43
24. Zaúčtování položek, vrácení peněz	4,705	4	0,705
25. Rozloučení se se zákazníkem	2,59	3	0,41
PRODUKTY			
26. Kvalita pokrmů	4,8	4	0,8
27. Kvalita nápojů (bez piva)	4,39	4	0,39
28. Kvalita piva	4,825	5	0,175
29. Dostupnost produktů	3,665	3	0,665
30. Doplňkový prodej	1,345	5	3,655
31. Otázka na členství v The PUB Club	1,65	5	3,35
CELKOVÝ PRŮMĚR	**3,728**	**4,194**	**0,828**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013, Plzeň

Výsledky provedeného dotazníkového šetření jak mezi zákazníky The PUB, tak u majitele společnosti potvrdily závěry plynoucí ze strukturovaných rozhovorů. Tedy, že nadefinovaná kritéria – Doplňkový prodej (č. 30) a Otázka na členství v The PUB Club (č. 31) mají mnohem větší význam pro osobu franchisora, než pro zákazníky. Rozdíl přidělených bodů zákazníků a franchisora je u těchto dvou kritérií větší než 3 body.

Pouze u 9 kritérií udělili zákazníci restaurací The PUB vyšší známku než franchisor a to zejména v kategoriích kontakt se zákazníkem a produkty. Naopak franchisor u kategorií exteriér, interiér a personál hodnotil všechna kritéria jako důležitější než zákazníci. Poskytovatel licence tak klade vyšší důraz na kritéria související se vzhledem a personálem, jejichž dodržování se obecně lépe kontroluje.

V konečném důsledku pak franchisor uděloval průměrně vyšší známku (4,194) než zákazníci (3,622). Mezera mezi těmito hodnoceními pak tvoří 0,572 bodu.

Průměrné vyšší hodnocení franchisorem je v tomto případě zcela na místě, protože majitel by měl požadovat vyšší poskytovaný standard a snažit se o zajištění co nejkvalitnějšího servisu. To vyplývá i z konzultace konečných výsledků s franchisorem, panem Ing. Martinem Šampalíkem.

Rozdílné pohledy lze názorně demonstrovat například na kritériu č. 17 – Pozdrav od všech zaměstnanců, které vykazuje mezeru mezi hodnocením zákazníků a franchisora 1,845 bodu. Ačkoliv někteří zákazníci, obzvláště Češi, pozdrav při příchodu do restaurace značně podceňují, neodpovídají na pozdravy personálu a v mnohých případech pozdrav ani neočekávají, uvítání při příchodů stále zůstává slušností. Z tohoto důvodu bude franchisor vždy klást důraz na význam pozdravu při příchodu každého zákazníka.

Kritérium označení provozovny se v hodnocení zákazníků a franchisorem liší téměř o celé 2 body (1,77 b.). Tento výrazný rozdíl může být způsoben faktem, že dotazníkové šetření bylo prováděno mezi pravidelnými, tedy stávajícími zákazníky nebo lidmi, kteří některou z restaurací The PUB již v minulosti navštívili. Označení provozovny nemá proto pro uváděné složení respondentů takový význam, jako bude mít pro budoucí zákazníky.

Z provedeného dotazníkového šetření lze vyvodit závěr, že většina navrhovaných kritérií jsou podobně hodnocena jak zákazníky, tak franchisorem – rozdíly v přidělených bodech se pohybují v rozmezí 0 – 0,9. Výjimku tvoří pouze již zmiňovaná kritéria č. 30 a č. 31, která překročila hranici 3 bodů v rozdílu hodnocení mezi zákazníkem a franchisorem a kritéria č. 1 a č. 17, která se liší o necelé 2 body.

Na základě tohoto vyhodnocení se budou váhy přidělované jednotlivým kritériím dále odvíjet především od přesnějšího výsledku zákaznického šetření s ohledem na kritéria přesahující bodový rozdíl názoru zákazníků a franchisora o 2body.

4.1.6 Stanovení vah na základě výsledků dotazování

Základní váhy pro vyhodnocení tajné kontroly u jednotlivých franchisantů jsou stanoveny na základě výsledků zákaznického dotazovaní. Vzhledem k velmi výrazným rozdílným pohledům zákazníků a franchisora na některá kritéria budou zvlášť stanoveny i váhy odpovídající hodnocení franchisora.

Váha kritéria

Každému kritériu byl přiřazen určitý počet bodů (viz Tab. č. 2) odpovídající průměrnému zákaznickému hodnocení (hodnocení franchisora). Váha kritéria je pak stanovena jako procentuální podíl významnosti daného kritéria v rámci kategorie, do které je kritérium zařazeno.

Váha kategorie

Vzhledem k tomu, že kritéria jsou zařazena do kategorií, přičemž každá z kategorií obsahuje rozdílný počet kritérií, bylo nejprve provedeno zprůměrování přidělených bodů kritériím v rámci kategorie (zvlášť u hodnocení zákazníků a zvlášť u franchisora), aby došlo k odstranění této nevyrovnanosti a kategorie s vyšším počtem kritérií nebyly zvýhodněny oproti kategoriím s nižším počtem kritérií. Váha kategorie tedy vychází z průměrné známky, která byla zákazníky (franchisorem) kategorii přidělena. Nevycházelo-li by se z průměrů, kategorie s vyšším počtem kritérií by v konečném důsledku pravděpodobně získaly vyšší významnost, než kategorie s méně kritérii.

Váha kategorie představuje procentuální podíl kategorie (průměrná důležitost kategorie) na celém standardu (součet průměrných důležitostí všech kategorií).

Váha kategorie tak vyjadřuje, jak významně se daná kategorie podílí, v porovnání s ostatními kategoriemi, na celkovém hodnocení restaurace. Váha kritérií pak určuje, jak velkým podílem se bude dané kritérium účastnit na konečném hodnocení kategorie. V Tab. č. 3 jsou uvedeny konečné přepočítané váhy přidělené jednotlivým kritériím a kategoriím na základě výsledků dotazování.

Tab. č. 3 Stanovení vah kategorií a kritérií na základě dotazníkového šetření mezi zákazníky a franchisorem

KATEGORIE Kritéria	Průměr přidělených bodů kritériu ZÁKAZNÍKY	Procentuální vyjádření vah kategorií a kritérií ZÁKAZNÍKY	Body přidělené kritériu FRANCHIROREM	Procentuální vyjádření vah kategorií a kritérií FRANCHISOREM
EXTERIÉR PROVOZOVNY				
1. Označení provozovny	2,23	22,64%	4	33,33%
2. Čistota okolních ploch	3,92	39,80%	4	33,33%
3. Vnější vzhled	3,7	37,56%	4	33,33%
Průměr kategorie/ váha kategorie	**Ø 3,28**	**17,86%**	**Ø 4**	**18,99%**
INTERIÉR PROVOZOVNY				
4. Atmosféra místa	4,25	17,17%	5	18,52%
5. Prostředí provozovny	4,12	16,65%	5	18,52%
6. Čistota provozovny	4,525	18,28%	5	18,52%
7. Čistota toalet	4,9	19,80%	4	14,81%
8. Čistota inventáře	4,745	19,17%	5	18,52%
9. Reklamní poutače	2,21	8,93%	3	11,11%
Průměr kategorie/ váha kategorie	**Ø 4,16**	**22,44%**	**Ø 4,5**	**21,36%**
PERSONÁL				
10. Identifikace personálu	3,37	15,00%	4	15,38%
11. Reprezentativnost personálu	3,085	13,73%	4	15,38%
12. Komunikace mezi zaměstnanci	3,725	16,58%	4	15,38%
13. Celkové vystupování	4,875	21,70%	5	19,23%
14. Znalosti obsluhujícího personálu	4,155	18,50%	5	19,23%
15. Činnost barmana	3,255	14,49%	4	15,38%
Průměr kategorie/ váha kategorie	**Ø 3,74**	**20,37%**	**Ø 4,33**	**20,57%**
KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM				
16. Provedení rezervace	3,12	8,25%	4	10,26%
17. Pozdrav od všech zaměstnanců	2,155	5,70%	4	10,26%
18. První kontakt s personálem	3,935	10,40%	4	10,26%
19. Verbální komunikace	4,455	11,77%	4	10,26%
20. Neverbální komunikace	3,175	8,39%	4	10,26%
21. Kvalita obsluhy	4,895	12,94%	4	10,26%
22. Rychlost obsluhy	4,38	11,58%	4	10,26%
23. Správnost objednávky	4,43	11,71%	4	10,26%
24. Zaúčtování položek, vrácení peněz	4,705	12,43%	4	10,26%
25. Rozloučení se se zákazníkem	2,59	6,84%	3	7,69%
Průměr kategorie/ váha kategorie	**Ø 3,78**	**20,58%**	**Ø 3,9**	**18,51%**
PRODUKTY				
26. Kvalita pokrmů	4,8	23,22%	4	15,38%
27. Kvalita nápojů (bez piva)	4,39	21,23%	4	15,38%
28. Kvalita piva	4,825	23,34%	5	19,23%
29. Dostupnost produktů	3,665	17,73%	3	11,54%
30. Doplňkový prodej	1,345	6,51%	5	19,23%
31. Otázka na členství v The PUB Club	1,65	7,98%	5	19,23%
Průměr kategorie/ váha kategorie	**Ø 3,45**	**18,75%**	**Ø 4,33**	**20,57%**
CELKEM (celkové průměry kategorií)	**∑ 18,38**		**∑ 21,06**	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013, Plzeň

4.1.7 Hodnotící formulář a manuál

Hodnotící formulář (Obr. č. 5) je v podstatě základním komunikačním prostředkem mezi mystery shopperem a osobou, která provedenou tajnou kontrolu vyhodnocuje. Tento formulář obsahuje všechna nadefinovaná kritéria (viz. kapitola 4.1.2), která musí mystery shopper po návštěvě ohodnotit. Hodnocení probíhá prostřednictvím přidělování bodů v rozmezí 1-5 bodů podle míry splnění kritéria. V této práci byla hodnotící stupnice nastavena následovně:

Výborný stav	5b
Velmi dobrý stav	4b
Průměrný stav	3b
Podprůměrný stav	2b
Nevyhovující stav	1b

Vyplněný hodnotící formulář dává franchisorovi klíčové podklady pro zhodnocení činnosti svých franchisantů. Na základě výsledků se franchisor rozhoduje, zda provozovna dodržuje smluvenou úroveň poskytovaných služeb.

Hodnocení, které mystery shopper přiděluje jednotlivým kritériím, nemůže být zcela subjektivní. Proto je autorkou této práce navrhnut i hodnotící manuál (viz. Příloha B), ve kterém je podrobně popsán postup, jakým jsou body danému kritérii přidělovány a podle kterého se musí každý z mystery shopperů důsledně řídit. Tento hodnotící manuál má za úkol usnadnit hodnotitelům přidělování bodů a zároveň zjednodušit vyhodnocovatelům interpretaci výsledků.

Objektivita hodnocení a možná zpětná kontrola je zajištěna i doplňujícími komentáři pod hodnotícím formulářem (Obr.č. 5), ve kterých musí mystery shopper vždy uvést přesný důvod snížení svého hodnocení.

Obr. č. 5 Hodnotící formulář

NÁZEV PROVOZOVNY:

Datum kontroly:
Čas kontroly:
Problémy s rezervací:

Obsazenost:
Obsluhující (jméno/popis) :
Počet členů personálu:

EXTERIÉR PROVOZOVNY					
1. Označení provozovny	1	2	3	4	5
2. Čistota okolních ploch	1	2	3	4	5
3. Vnější vzhled	1	2	3	4	5
INTERIÉR PROVOZOVNY					
4. Atmosféra místa	1	2	3	4	5
5. Prostředí	1	2	3	4	5
6. Čistota provozovny	1	2	3	4	5
7. Čistota toalety	1	2	3	4	5
8. Čistota inventáře	1	2	3	4	5
9. Reklamní poutače	1	2	3	4	5
PERSONÁL					
10. Identifikace personálu	1	2	3	4	5
11. Reprezentativnost personálu	1	2	3	4	5
12. Komunikace mezi zaměstnanci	1	2	3	4	5
13. Celkové vystupování	1	2	3	4	5
14. Znalosti obsluhujícího personálu	1	2	3	4	5
15. Činnost barmana	1	2	3	4	5

KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM					
16. Provedeni rezervace	1	2	3	4	5
17. Pozdrav od všech zaměstnanců	1	2	3	4	5
18. První kontakt s personálem	1	2	3	4	5
19. Verbální komunikace	1	2	3	4	5
20. Neverbální komunikace	1	2	3	4	5
21. Kvalita obsluhy	1	2	3	4	5
22. Rychlost obsluhy	1	2	3	4	5
23. Správnost objednávky	1	2	3	4	5
24. Zaúčtování, vrácení peněz	1	2	3	4	5
25. Rozloučení s hostem	1	2	3	4	5
PRODUKTY					
26. Kvalita pokrmů	1	2	3	4	5
27. Kvalita nápojů (bez piva)	1	2	3	4	5
28. Kvalita piva	1	2	3	4	5
29. Dostupnost produktů	1	2	3	4	5
30. Doplňkový prodej	1	2	3	4	5
31. Otázka na členství v The PUB Club	1	2	3	4	5

Pozn.: V případě neudělení 5b, zdůvodněte v doplňujících komentářích pod formulářem, vždy uveďte číslo kritéria

DOPLŇUJÍCÍ KOMENTÁŘE:

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013, Plzeň

4.2 Realizace mystery shoppingu v praxi a jeho vyhodnocení

V předchozí kapitole byly vytvořeny podklady pro realizaci mystery shoppingu a jeho uvedení do praxe. Výstupem bylo navržení a podrobný popis hodnotících kritérií, odvození vah k těmto kritériím za pomocí dotazníkových šetření, vytvoření hodnotícího formuláře pro mystery shoppery a nakonec i podrobný popis postupu přidělování bodů v hodnocení vzhledem k míře dodržení kritéria.

Z vytvořených podkladů bude navržen postup mystery shoppingu a následně jako ukázka fungování navrhovaných kroků v praxi bude provedena autorkou práce skutečná tajná kontrola v provozovně The PUB Plzeň II. Na výstupech plynoucích z této kontroly bude nakonec vysvětlen navrhovaný princip vyhodnocování výsledků a jejich interpretace v podobě závěrečné zprávy.

4.2.1 Návrh postupu provádění mystery shoppingu

Výběr mystery shopperů

Výběr hodnotitelů je velmi komplikovanou a zodpovědnou záležitostí. Důležitou roli zde hraje hned několik faktorů. Jedná se především o kvalifikaci a důvěryhodnost.

Mystery shopping v oblasti gastronomie by měli provádět lidé, kteří se v této oblasti alespoň trochu orientují a mají základní znalosti ohledně úrovně kvality poskytovaných služeb v této oblasti.

Zásadním prvkem je celkový systém výběru hodnotitelů, který pochopitelně souvisí s vynaložením určitých nákladů. Existuje několik možností. Mohou být vybráni hodnotitelé z jednoho města, například z Plzně, sídla společnosti, kteří pak navštíví ostatní provozovny v jiných městech (Praha, Brno, Karlovy Vary atd.). Výhodou takového systému je to, že se bude jednat o stejné hodnotitele, kteří navštíví všechny provozovny. Vzájemné srovnávání jednotlivých restaurací konceptu The PUB pak získá mnohem větší váhu a celkové výsledky budu mít vyšší vypovídací hodnotu.

Druhý způsob, kdy jednotlivé provozovny budou posuzovat jiní hodnotitelé pocházející z daného města, má nevýhodu v tom, že různí hodnotitelé mají různé pohledy na kvalitu poskytovaných služeb a následné srovnání jednotlivých provozoven nebude tak kvalitní, jako v případě prvním.

Důležitý prvek způsobu hodnocení se však skrývá ve výši nákladů na obě varianty. V prvním případě, na rozdíl od druhého, je nutné navíc hradit cestovné a popřípadě přenocování hodnotitelů ve vzdálenějších městech. Výběr mezi jednotlivými variantami tedy závisí na významnosti, jakou vedení společnosti připisuje poměru kvalita/náklady.

Školení mystery shopperů

Školení se koná z důvodu objasnění účelu takových kontrol, seznámení hodnotitelů se základní strukturou hodnotícího formuláře a sdělení představy vedení o prováděném mystery shoppingu.

Školení hodnotitelů vždy provádí zodpovědná osoba, která je seznámena s konceptem The PUB a úrovní poskytovaných služeb v restauracích The PUB a má s vedením podobných školení zkušenosti. Vybraní hodnotitelé jsou prostřednictvím této osoby seznámeni se specifiky konceptu a následně jsou podrobně probírána jednotlivá kritéria standardu, na která se při provádění mystery shoppingu musí pozorovatelé zaměřit.

Po skončení školení by měl být každý z hodnotitelů plně obeznámen s povinnostmi, formou provedení mystery shoppingu i se všemi kritérii, na která se při tajné návštěvě musí soustředit.

Pro zajištění správného vyplnění hodnotícího formuláře je každému tajnému pozorovateli předán i hodnotící manuál (viz. Příloha B), ve kterém je detailně popsáno, jakým způsobem se jednotlivým kritériím body přidělují, v jakém množství a za co přesně se body strhávají.

Provedení mystery shoppingu

Návrh tajné kontroly v této bakalářské práci počítá s kontrolou jedné provozovny v průběhu 12 týdnů. Během 3 měsíců budou pokaždé v různém pořadí zkontrolovány všechny restaurace.

Jako techniky provádění tajného hodnocení úrovně poskytovaných služeb v provozovnách The PUB budou použity Mystery Calling (tajný telefonický rozhovor) a Mystery Visting (tajná návštěva).

Každý mystery shopper předem (5-7 dní) provede elektronickou rezervaci přes webové stránky. Druhý den bude uskutečněn telefonický rozhovor s danou provozovnou, kterým je požádáno o změnu času rezervace v daném dni. Následuje Mystery Visiting. Během návštěvy se tajní pozorovatelné musí soustředit na kritéria, se kterými byli na školení seznámeni. Hodnotící formulář poté vyplní ihned po provedené návštěvě a to mimo hodnocenou provozovnu.

Vyhodnocení, závěrečná zpráva

Vyhodnocení tajné kontroly u jednotlivých franchisantů je nejdůležitější částí celého projektu. Špatná interpretace vyplněných formulářů, nejenže nemá žádnou vypovídací hodnotu, ale může i trvale poškodit vzájemné vztahy mezi partnery franchisingového podnikání.

Především z tohoto posledního uváděného důvodu je pro koncept The PUB autorkou této bakalářské práce do budoucna navrhována možnost, že by se celá návštěva mystery shoppera natáčela skrytou kamerou. Takto pořízený záznam by později sloužil ke kvalitnějšímu zpracování závěrečného hodnocení, zpětné kontrole jednotlivých franchisantů v případě nesouhlasu s jejich výsledným hodnocením a v neposlední řadě k dalšímu vzdělávání zaměstnanců. V případě využití této možnosti je však nutné podmínky používaní skryté kamery při mystery shoppingu právně zakotvit ve franchisingové smlouvě, stejně tak jako ve smlouvě pracovní, která se uzavírá s jednotlivými zaměstnanci.

Závěrečná zpráva představuje konečný výstup celého mystery shoppingu a nachází se v ní kompletní přehled všech informací, zjištěných při tajné kontrole, zpracovaných do přehledných tabulek a grafů. Zpráva je zpracována zvlášť pro každou kontrolovanou provozovnu a je určena jak pro vedení společnosti (franchisora), tak i pro kontrolovaného (franchisanta). Franchisant má povinnost tuto zprávu poskytnout k dispozici zaměstnancům, kteří byli provedené kontrole přítomní.

Ze zprávy musí být jasně zřetelné, kolika body bylo jaké kritérium hodnoceno a být patrný důvod takového hodnocení, není-li přidělen plný počet bodů. Tyto informace by měly být získány z vyplněného hodnotícího formuláře.

Současně závěrečná zpráva obsahuje graf s předchozími výsledky provozovny, ze kterého je patrný vývoj úrovně poskytovaných služeb restaurace v průběhu kontrol a graf vyjadřující pozici franchisy vzhledem k ostatním provozovnám v daném kontrolovaném období.

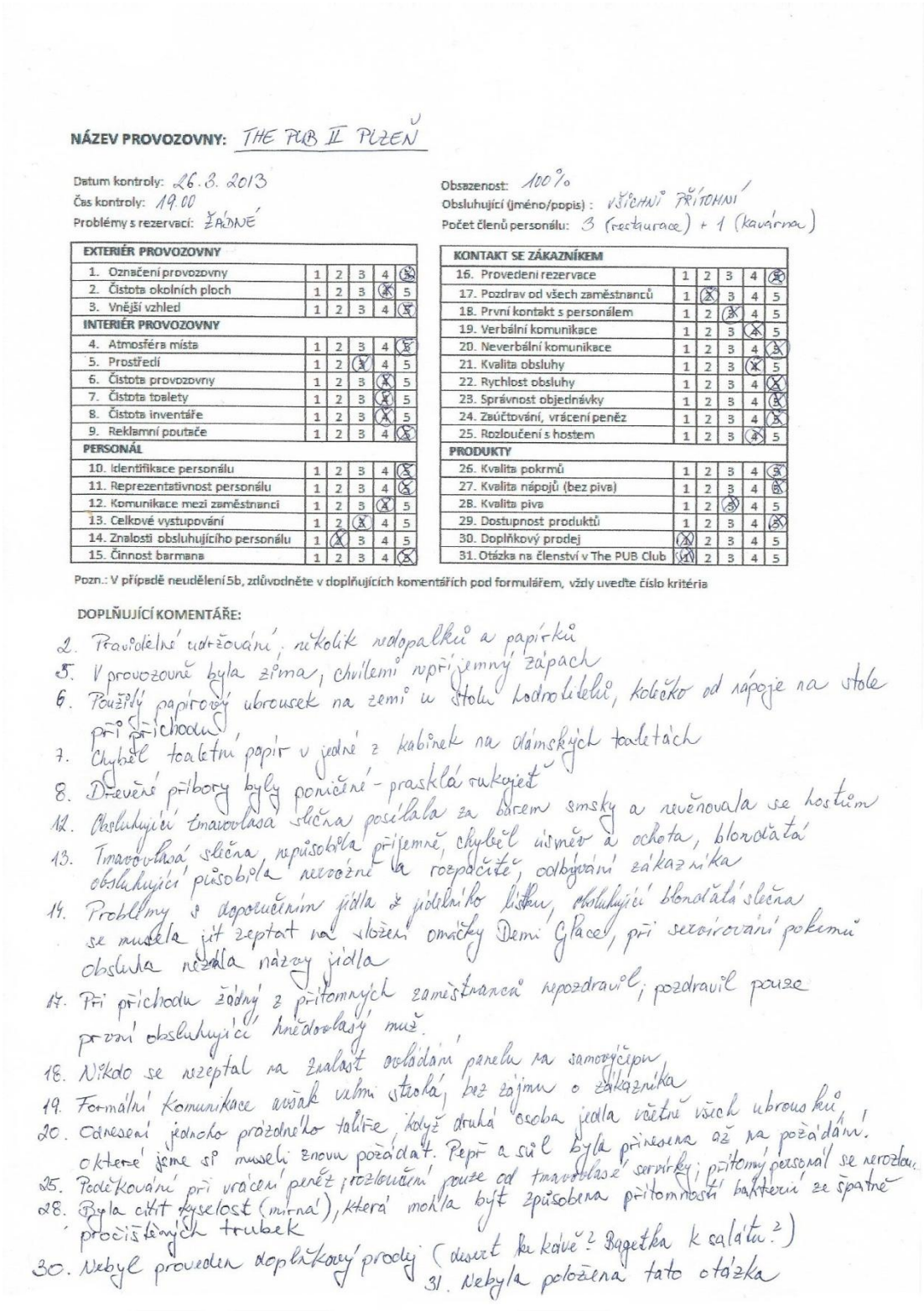
Závěr zprávy pak obsahuje krátké shrnutí kontroly a v případě nutnosti jsou uvedena i doporučení a návrhy na zlepšení. Při zjištění závažných nedostatků v kontrolované franchise, dochází k osobní konzultaci mezi franchisorem a franchisantem o důvodech takového výsledku a možnostech nápravy.

Podmínky pro úspěšné absolvování tajné kontroly musí být pevně stanoveny ve franchisingové smlouvě, podobně jako pokuty, které s dlouhodobými špatnými výsledky tajných kontrol souvisejí.

4.2.2 Provedení mystery shoppingu

Jako praktická ukázka fungování celého navrhovaného postupu provádění a vyhodnocování mystery shoppingu byl v rámci této bakalářské práce autorkou proveden mystery shopping v provozovně The PUB Plzeň II dne 26. 3. 2013. Výsledkem této návštěvy je jeden vyplněný hodnotící formulář, který je pro přehlednost zobrazen na Obr. č. 6. Tento formulář je dále využit jako podklad pro názornou ukázku postupu vyhodnocování míry dodržování všech hodnotících kritérií a konečnému hodnocení provozovny.

Obr. č. 6 Vyplněný hodnotící formulář



NÁZEV PROVOZOVNY: THE PUB II PLZEŇ

Datum kontroly: 26.3.2013
Čas kontroly: 19.00
Problémy s rezervací: ŽÁDNÉ

Obsazenost: 100%
Obsluhující (jméno/popis): VŠICHNI PŘÍTOMNÍ
Počet členů personálu: 3 (restaurace) + 1 (kavárna)

EXTERIÉR PROVOZOVNY					
1. Označení provozovny	1	2	3	4	(5)
2. Čistota okolních ploch	1	2	3	(4)	5
3. Vnější vzhled	1	2	3	4	(5)
INTERIÉR PROVOZOVNY					
4. Atmosféra místa	1	2	3	4	(5)
5. Prostředí	1	2	(3)	4	5
6. Čistota provozovny	1	2	3	(4)	5
7. Čistota toalety	1	2	3	(4)	5
8. Čistota inventáře	1	2	3	(4)	5
9. Reklamní poutače	1	2	3	4	(5)
PERSONÁL					
10. Identifikace personálu	1	2	3	4	(5)
11. Reprezentativnost personálu	1	2	3	4	(5)
12. Komunikace mezi zaměstnanci	1	2	3	(4)	5
13. Celkové vystupování	1	2	(3)	4	5
14. Znalosti obsluhujícího personálu	1	(2)	3	4	5
15. Činnost barmana	1	2	3	4	(5)

KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM					
16. Provedení rezervace	1	2	3	4	(5)
17. Pozdrav od všech zaměstnanců	1	(2)	3	4	5
18. První kontakt s personálem	1	2	(3)	4	5
19. Verbální komunikace	1	2	3	(4)	5
20. Neverbální komunikace	1	2	3	4	(5)
21. Kvalita obsluhy	1	2	3	(4)	5
22. Rychlost obsluhy	1	2	3	4	(5)
23. Správnost objednávky	1	2	3	4	(5)
24. Zbúčtování, vrácení peněz	1	2	3	4	(5)
25. Rozloučení s hostem	1	2	3	(4)	5
PRODUKTY					
26. Kvalita pokrmů	1	2	3	4	(5)
27. Kvalita nápojů (bez piva)	1	2	3	4	(5)
28. Kvalita piva	1	2	(3)	4	5
29. Dostupnost produktů	1	2	3	4	(5)
30. Doplňkový prodej	(1)	2	3	4	5
31. Otázka na členství v The PUB Club	(1)	2	3	4	5

Pozn.: V případě neudělení 5b, zdůvodněte v doplňujících komentářích pod formulářem, vždy uveďte číslo kritéria

DOPLŇUJÍCÍ KOMENTÁŘE:

2. Pravidelné udržování, několik nedopalků a papírků
5. V provozovně byla zima, chvílemi nepříjemný zápach
6. Použitý papírový ubrousek na zemi u stolu hodnotitelů, kolečko od nápoje na stole při příchodu
7. Chyběl toaletní papír v jedné z kabinek na dámských toaletách
8. Dřevěné příbory byly poničené - prasklá rukojeť
12. Obsluhující tmavovlasá slečna posílala za barem smsky a nevěnovala se hostům
13. Tmavovlasá slečna, nepůsobila příjemně, chyběl úsměv a ochota, blondýtka obsluhující působila nervózně a rozpačitě, odbývání zákazníka
14. Problémy s doporučením jídla z jídelního lístku, obsluhující blondýtka slečna se musela jít zeptat na složení omáčky Demi Glace, při servírování pokrmů obsluha nezná názvy jídla
17. Při příchodu žádný z přítomných zaměstnanců nepozdravil; pozdravil pouze první obsluhující hnědovlasý muž.
18. Nikdo se nezeptal na znalost ovládání panelu na samoobsluze
19. Formální komunikace avšak velmi strohá, bez zájmu o zákazníka
20. Odnesení jednoho prázdného talíře, když druhá osoba jedla včetně všech ubrousků, o které jsme si museli znovu požádat. Pepř a sůl byla přinesena až na požádání.
25. Poděkování při vrácení peněz i rozloučení pouze od tmavovlasé servírky; přítomný personál se nezdr.
28. Byla cítit kyselost (mírná), která mohla být způsobena přítomností bakterií ze špatně pročištěných trubek
30. Nebyl proveden doplňkový prodej (dezert ke kávě? Bagetka k salátu?)
31. Nebyla položena tato otázka

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013, Plzeň

4.2.3 Postup vyhodnocování mystery shoppingu

K rychlému a přehlednímu určení míry dodržování hodnotících kritérií v dané provozovně na základě výsledku tajné kontroly, byla autorkou práce vytvořena interaktivní tabulka v programu MS Excel. Navrhovaná aplikace se skládá celkem ze 4 základních tabulek, avšak pro potřeby této kapitoly je v textu zobrazena pouze jedna z nich, na které je vysvětlen princip fungování aplikace. Kompletní vizuální zpracování systému tabulek, jejichž hodnoty v zelených polích odpovídají hodnocení provedeného mystery shoppingu, je k práci přiložen v Příloze C.

Základní funkcí této aplikace je efektivní a jednoduché vyhodnocení vyplněných hodnotících formulářů od mystery shopperů. Každé hodnocení mystery shoppera je zadáno do jedné z vytvořených tabulek - zelená pole, a následně jsou programem MS Excel ihned vypočítána procenta představující míry dodržení souboru hodnotících kritérií v rámci jednotlivých kategorií - oranžová pole, a zároveň je vypočítána i celková úspěšnost hodnocené provozovny na základě předloženého hodnocení tajného hosta – červené pole.

Jednotlivé tabulky jsou propojené a zadané hodnocení v jedné tabulce se současně přenese i do ostatních. Tyto tabulky obsahují stejná hodnotící kritéria zařazená do stejných kategorií, ale liší se vahami přiděleným těmto kategoriím a kritériím.

V první tabulce jsou použity váhy kategorií i kritérií vycházející ze zákaznického dotazníkového šetření. Postup stanovení těchto vah je detailně popsán v kapitole 4.1.6.

Druhá tabulka obsahuje váhy vypočítané na základě hodnocení důležitosti jednotlivých kritérií z pohledu franchisora. Stanovení výše těchto vah je obdobné jako u zákazníků (viz. kapitola 4.1.6)

Třetí tabulka je kombinací vah odpovídajících preferencím zákazníků a franchisora. V kapitole 4.1.3 byla podobně specifikována problematika kritérií č. 30 a č. 31 z hlediska různých pohledů franchisora a zákazníků na jejich význam pro hodnocení úrovně kvality. Proto jsou v této tabulce jako základ pro stanovení vah použity hodnoty uvedené zákazníky, avšak u zmíněných kritérií jsou tyto hodnoty nahrazeny hodnocením franchisora. Váhy jsou stanoveny stejným způsobem jako v předchozích případech u zákazníků a franchisora. Výsledkem této tabulky by mělo být přesnější celkové hodnocení, které respektuje požadavky nejen zákazníků, ale i franchisora.

Zůstává však otázkou, zda by měl franchisor lpět na dodržování těchto dvou kritérií, pokud jsou pro zákazníky výrazně nedůležitá a zda jejich důsledné dodržování nebude zákazníky vnímáno jako rušivý element.

V poslední tabulce, která je součástí této aplikace, nejsou pro vyhodnocení zadaných hodnot použity žádné váhy. Každé kritérium i kategorie mají tedy stejnou důležitost. Konečný výsledek má proto nejmenší vypovídací schopnost.

Pro názornou ukázku je v Tab. č. 4 zobrazena modelová situace vycházející z provedeného mystery shoppingu (viz. kapitola 4.2.2). Hodnocení 78% v této situaci vyjadřuje optimalizaci vah zákazníků a franchisora tak, aby konečný výsledek co nejvíce odpovídal názoru obou stran. Kompletní výsledky provedené tajné kontroly s ostatními vahami jsou pak přiloženy v Příloze C.

Součástí každé vyhodnocovací tabulky je i zestručněný přehled výsledku hodnocení, kterého kontrolovaná provozovna dosáhla v rámci každé kategorie. Tento přehled zrychluje orientaci mezi dílčími výsledky jednotlivých kategorií a současně usnadňuje porovnávání hodnocení nejen mezi tabulkami s různými vahami, ale i mezi hodnocenými provozovnami. Pro popisovaný příklad se zákaznickými hodnotami je tento přehled zobrazen v Tab. č. 5.

Tab. č. 4 Tabulka pro vyhodnocování tajné kontroly dle zákaznických vah

Název kontrolované provozovny: **The PUB Plzeň II**

Datum kontroly: **26. 3. 2013**

		OPTIMALIZACE VÝSLEDKU HODNOCENÍ KOMBINACÍ VAH ZÁKAZNÍKŮ A FRANCHISORA (30. A 31. KRITÉRIUM)		
		Celkové hodnocení provozovny		78%
KATEGORIE/ Kritérium	Váha kategorie	Váha kritéria	HODNOCENÍ	
EXTERIÉR PROVOZOVNY				
1. Označení provozovny		22,64%	5	
2. Čistota okolních ploch		39,80%	4	
3. Vnější vzhled		37,56%	5	
VÝSLEDEK KATEGORIE	16,79%		14/15	92,0%
INTERIÉR PROVOZOVNY				
4. Atmosféra místa		17,17%	5	
5. Prostředí provozovny		16,65%	3	
6. Čistota provozovny		18,28%	4	
7. Čistota toalet		19,80%	3	
8. Čistota inventáře		19,17%	4	
9. Reklamní poutače		8,93%	5	
VÝSLEDEK KATEGORIE	21,10%		24/30	78%
PERSONÁL				
10. Identifikace personálu		15,00%	5	
11. Reprezentativnost personálu		13,73%	5	
12. Komunikace mezi zaměstnanci		16,58%	4	
13. Celkové vystupování		21,70%	3	
14. Znalosti obsluhujícího personálu		18,50%	2	
15. Činnost barmana		14,49%	5	
VÝSLEDEK KATEGORIE	19,15%		24/30	77%
KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM				
16. Provedení rezervace		8,25%	5	
17. Pozdrav od všech zaměstnanců		5,70%	2	
18. První kontakt s personálem		10,40%	3	
19. Verbální komunikace		11,77%	4	
20. Neverbální komunikace		8,39%	5	
21. Kvalita obsluhy		12,94%	4	
22. Rychlost obsluhy		11,58%	5	
23. Správnost objednávky		11,71%	5	
24. Zaúčtování položek, vrácení peněz		12,43%	5	
25. Rozloučení se se zákazníkem		6,84%	4	
VÝSLEDEK KATEGORIE	19,36%		42/50	86%
PRODUKTY				
26. Kvalita pokrmů		17,34%	5	
27. Kvalita nápojů (bez piva)		15,86%	5	
28. Kvalita piva		17,43%	3	
29. Dostupnost produktů		13,24%	5	
30. Doplňkový prodej		18,06%	1	
31. Otázka na členství v The PUB Club		18,06%	1	
VÝSLEDEK KATEGORIE	23,60%		20/30	64%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013, Plzeň

Tab. č. 5 Stručný přehled výsledku hodnocení v rámci kategorie

NÁZEV KATEGORIE	
Exteriér provozovny	92%
Interiér provozovny	78%
Personál	77%
Kontakt se zákazníkem	86%
Produkty	64%
CELKOVÉ HODNOCENÍ	**78%**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013, Plzeň

4.2.4 Interpretace výsledků

Interpretace výsledků je důležitým krokem, který v konečném důsledku může vést k zjišťování konkrétních nedostatků v hodnocené provozovně a na základě kterého může franchisor regulovat stejnou kvalitu poskytovaných služeb ve všech provozovnách.

Prezentace výsledků v závěrečné zprávě vychází z tabulky, ve které je použita kombinace vah zákazníků a franchisora. Spojením vah plynoucích ze zákaznického dotazování s některými vahami určených franchisorem vznikla soustava vah, která umožňuje optimalizaci výsledků pro potřeby vyhodnocení s ohledem na názory zákazníků i franchisora. Pro popisovanou modelovou situaci se jedná o Tab. č. 4.

Ostatní tabulky v navrhované aplikaci vystupují pouze jako dokreslení celkové situace v hodnocené provozovně. Například z tabulky se zákaznickými vahami lze zjistit, jaké hodnocení by provozovna získala z pohledu zákazníků. Ve většině případů bude celkové hodnocení provozovny podle zákaznických vah vyšší než to z pohledu franchisora. Platí zde úměra čím nižší hodnocení kritéria od mystery shoppera a vyšší důležitost kritéria, tím nižší celkové hodnocení kategorie, tedy i nižší celkové hodnocení provozovny. Franchisor totiž průměrně uděloval vyšší významnosti kritériím, než zákazníci. Konkrétně 22 kritérií z 31 vidí franchisor jako důležitější, než zákazník. Dostanou-li však některá z 9 kritérií, které zákazníci hodnotili vyššími významnosti než franchisor nízké hodnocení a všechna ostatní kritéria budou hodnocena známkou

nejvyšší, může se stát, že zákaznické celkové hodnocení provozovny bude v konečném důsledku nižší než hodnocení s vahami určenými franchisorem.

Pro představu je v aplikaci připravena i tabulka, do které se stejně jako u výše zmiňovaných doplňuje pouze hodnocení přidělené tajným hostem, avšak toto hodnocení není násobeno žádnými vahami. Výstupem je pak celkové hodnocení provozovny, které procentuálně vyjadřuje míru splnění uvedených kritérií bez ohledu na jejich významnost.

Interpretace výsledků, které vyplývají z této aplikace, se zpracovávají do závěrečné zprávy, která je předkládána franchisorovi i franchisantovi. Autorka této bakalářce práce pro přehlednost zpracovala, na základě provedené tajné kontroly, ukázku jedné z takových závěrečných zpráv pro jednu provozovnu. Tato zpráva je přiložená k práci formou Přílohy D.

Grafy v závěrečné zprávě, které vyjadřují vývoj hodnocení provozovny v minulosti a srovnání provozoven navzájem, stejně tak komentáře k nim patřící, jsou smyšlené. Tyto informace nemají mít vypovídací schopnost, ale do modelového zpracování jsou zařazeny pouze pro praktickou ukázku možného zpracování závěrečné zprávy. Autorka práce totiž v době přípravy návrhu neměla k dispozici výsledky z předešlých tajných kontrol a reálné grafy tak nebylo možné vytvořit.

Záměrně byl pak změněn i popis obsluhujícího personálu. Závěrečná zpráva je přiložena pouze pro názorná ukázka možnosti interpretace výsledků, nikoli z důvodu reálného hodnocení či záměrného poškození hodnocené provozovny či osob v ní uváděných.

Závěrečná zpráva dává oběma stranám, franchisorovi i franchisantovi, zpětnou vazbu a informuje o nedostatcích hodnocené provozovny, a zároveň navrhuje jejich možná řešení. Je tedy základem pro udržování stejné úrovně kvality poskytovaných služeb ve všech provozovnách.

Předpokládané náklady, které společnosti realizace celého návrhu tajných kontrol přinese, jsou popsány v Příloze E v podobě vzorové kalkulace nákladů.

Závěr

Franchising je dnes často spojován se slovy jako budoucnost, naděje, úspěch, jistota a prosperita. Mnoho autorů prognostických prací (například Alvin a Heidi Tofflerovi) nezávisle na sobě věští franchisingu skvělou budoucnost. Předpokládá se, že formy podnikání, postavené na sdílení know-how, postupem času ovládnou trh a stanou se převládající formou maloobchodu. Není divu, že tento typ podnikání láká stále více podnikatelů. Koupí licence na provoz již osvědčené značky, podle mnohých odborných studií, dokáže nabyvatel této franchisy snížit svá podnikatelská rizika až o 80% oproti osobám podnikajícím samostatně.

V souladu se zásadami bakalářské práce byl autorkou vytvořen návrh na zlepšení stávajícího systému kontroly úrovně a kvality poskytovaných služeb jednotlivých franchis v rámci konceptu The PUB, Pilsner Unique Bar. Tento návrh spočívá v zavedení nepravidelných tajných kontrol prováděných formou mystery shoppingu, který doplňuje stávající systém pravidelných ohlášených auditů.

V praktické části byl autorkou detailně popsán jeden z možných postupů, jakým může být tajná kontrola v jednotlivých franchisách prováděna. Součástí předloženého návrhu, je i podrobné nadefinování hodnotících kritérií, jejichž významnost pro nákupní rozhodování byla zjišťována dotazníkovým šetřením nejen mezi zákazníky konceptu The PUB, ale i samotným franchisorem. Na základě zjištěných výsledků dotazování byla jednotlivým kritériím přidělena různá váha. Kritéria s nižší přidělenou vahou (například „Reklamní poutače“ nebo „Označení provozovny“) mají v konečném hodnocení provozovny menší vliv na celkové hodnocení, než důležitější kritéria, jakými jsou například kvalita piva nebo celkové vystupování personálu. Autorka práce dále navrhla i hodnotící formulář včetně hodnotícího manuálu, ve kterém je detailně popsán systém udělování hodnocení.

Z důvodu lepšího pochopení celého popisovaného systému a ukázky fungování v praxi je návrh aplikován na modelovou situaci, která vychází z provedení vlastní tajné kontroly v provozovně The PUB Plzeň II. Získané výsledky mystery shoppingu jsou využity pro nástin možného postupu vyhodnocení míry dodržovaní kontrolovaných kritérií pro hodnocenou provozovnu. Následná interpretace výsledků, včetně

podrobných návrhů řešení, vyplývající z provedené tajné kontroly, je zpracována formou ukázkové závěrečné zprávy.

Současně byla v práci navrhnuta i aplikace v MS Excel, která umožňuje, po zadání hodnocení přidělené tajným hostem, okamžité vyhodnocení dílčích i konečných výsledků pro danou provozovnu. Tato aplikace je k práci přiložena pouze formou vizuální přílohy, avšak vedení společnosti The PUB byla předána i v elektronické podobě.

Seznam obrázků

Obr. č. 1 Logo franchisingového konceptu 30

Obr. č. 2 Výčepní hlavice s terminálem..... 31

Obr. č. 3 Náhled interiéru provozovny The PUB Praha 6 31

Obr. č. 4 Postup při vytváření podkladů pro mystery shopping..... 37

Obr. č. 5 Hodnotící formulář 55

Obr. č. 6 Vyplněný hodnotící formulář..... 59

Seznam tabulek

Tab. č. 1 Navrhovaný standard pro kontrolu poskytovaných služeb..... 38

Tab. č. 2 Výsledky dotazníkového šetření důležitosti kritérií 50

Tab. č. 3 Stanovení vah kategorií a kritérií na základě dotazníkového šetření 53

Tab. č. 4 Tabulka pro vyhodnocování tajné kontroly dle zákaznických vah 62

Tab. č. 5 Stručný přehled výsledku hodnocení v rámci kategorie 63

Seznam použité literatury

Knižní publikace

BLAIR, Roger D a LAFONTAINE Francine. *The economics of franchising*. New York: Cambridge University Press, 2005, xii, 338 p. ISBN 978-052-1775-892.

Franchising v České republice. Praha: Česká asociace franchisingu, 2008, 147 s. ISBN 978-802-5421-369

LOEBL, Zbyněk. *Franchising - úspěch bez čekání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1994, 83 s. ISBN 80-716-9050-3.

MENDELSOHN, Martin. *Franchising - moderní forma prodeje*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994, 122 s. ISBN 80-856-0354-3.

MURRAY, Iain. *The franchising handbook: the complete guide to choosing a franchise*. Philadelphia: Kogan Page, 2006, 210 p. ISBN 978-074-9445-416.

PALMER, Adrian. *Principles of services marketing*. 3rd ed. London: McGraw-Hill, 2001, 83 s. ISBN 0-07-709748-3

PRAŽSKÁ, Lenka, JINDRA Jiří a Kol. *Obchodní podnikání: Retail management*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002, 874 s. ISBN 80-726-1059-7.

PURVIN, Robert L. *The franchise fraud: how to protect yourself before and after you invest*. 2. přeprac. vyd. New York: J. Wiley, c1994, xxi, 275 p. ISBN 04-715-9947-6.

ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, xvii, 205 s. ISBN 80-717-9894-0.

SPINELLI, Stephen, ROSENBERG Robert a BIRLEY Sue. *Franchising: Pathway to wealth creation*. 2. vyd. London: Prentice Hall PTR, c2004, xviii, 234 p. ISBN 01-300-9717-9.

TESONE, Dana. *Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 389 s. ISBN 978-80-7357-655-4.

VOJÍK, Vladimír. *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2007, 155 s. ISBN 978-802-4511-771.

Akademické práce

KALA, Štěpán. *Využití standardizace při řízení kvality služeb v prodejní síti.* Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Fakulta provozně ekonomická, 2010, 258 s., Vedoucí práce: prof. Ing. Jan Hron, DrSc. dr.h.c.

KUCHAŘOVÁ, Jana. *Využití franchisingu ve vybrané firmě*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, 2010. 86 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Lenka Turnerová, CSc.

PAVLÍK, Jakub. *Rozvoj obchodních aktivit firmy prostřednictvím franchisingu.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 116 s., Vedoucí diplomové práce Ing. Jiří Koleňák, Ph.D.

ŠAMPALÍK, Martin. *Strategie franchisingového řetězce na příkladu The PUB.* Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 2011, 64 s., Vedoucí diplomové práce Ing. Ladislav Hartman.

Periodika

CACERAS, Ruben Chumpitaz a PAPATOIDAMIS G. Nicholas. Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty., *European Journal of Marketing*, 2007, vol. 41, no. 7/8, p. ISSN: 0309-0566.

CAVES, Richard E. a MURPHY William F. Franchising: Firms, Markets and Intangible Assets., *Southern Economic Journal*, 1976, vol., no. 4, p. 572–586. ISSN: 0038-4038.

DABHOLKAR, A. Pratibha, SHEPHERD, C. David. a THORPE, I. Dayle. A comprehensive frameworkfor service quality: an investigation of critical conceptual and mesurement issues through a logitudinal study., *Journal of Retailing*, 2000, vol. 76, no. 2, p. 139 – 173. ISSN: 0022-4359.

GRONROOS, Christian. A Service Quality Model and its Marketing Implications., *European Journal of Marketing*, 1984, vol. 18, no. 4, p. 36 – 44. ISSN: 0309-0566.

LAPIERRE, Jose, FILIATRAULT, Pierre a PERRIEN, Jean. Research on service quality evaluation: evolution and methodological issues., *Journal of Retailing and Consumer* Services, 1996, vol 18, no 2, p. 91-98. ISSN: 0969-6989.

SOOCHEONG, Jang. Effect of restaurant franchising: Does an optimal franchise proportion exist?, *International Journal of Hospitability Management*, 2009, vol. 28, no. 2, str. 204-211. ISSN 0959-6119

Elektronické zdroje

Evropský kodex etiky franchisingu. [online]. *Franchising*. 2012 [cit. 2012-09-22]. Dostupné z: http://franchising.cz/abc-franchisingu/8/evropsky-kodex-etiky-franchisingu.

Evropský kodex etiky franchisingu. [online] *Česká asociace franchisingu*. 2012b [cit. 2012-09-21]. Dostupné z: http://www.czech-franchise.cz/sites/default/files/evropsky_kodex_etiky_franchisingu.pdf

Franchising. [online] *The PUB*, 2012 [cit. 2012-10-03]. Dostupné z http://www.thepub.cz/franchising

Franchisová teritoria. *START pro podnikání a franchising* [online]. 2012, ročník 4, č. 11, str. 7. [cit. 2012-11-22]. Dostupné z: http://www.podnikani-start.cz/cs/archiv-cisel.

Franchising your business. [online] *Business Know How*. 2012 [cit. 2012-10-03]. Dostupné z: http://www.businessknowhow.com/manage/franchising.htm

KAZDA, Antonín. Pravidla hry vymezí podrobná smlouva. *START pro podnikání a franchising* [online]. 2008, ročník 1, č. 1, str. 13. [cit. 2012-11-24]. Dostupné z: http://www.podnikani-start.cz/cs/archiv-cisel.

KRAJČA, Jiří. Budu podnikat, ale... *START pro podnikání a franchising* [online]. 2009, ročník 1, č. 5, str. 3. [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: http://www.podnikani-start.cz/cs/archiv-cisel.

KRAJČA, Jiří. Což takhle dát si franchising? *START pro podnikání a franchising* [online]. 2011, ročník 3, č. 7, str. 13. [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: http://www.podnikani-start.cz/cs/archiv-cisel.

Kvalita pod kontrolou. [online] *Touch Quality*. 2013 [cit. 2013-3-31] Dostupné z: http://www.touchquality.cz/cenik.html

Negotiating Franchise agreements. [online] MSA Worldwide. 2012 [cit. 2012-10-11]. Dostupné z: http://www.msaworldwide.com/franchising-resources/articles/negotiating_agreements_-_are_the_terms_fixed_in_stone.

O nás. [online] *Česká asociace franchisingu*. 2012a [cit. 2012-09-21]. Dostupné z: www.czech-franchise.cz/franchising/zakladni-informace.

PASUROVÁ ZÍMOVÁ, Martina. Je potřebná specifická právní úprava franchisingu? *START pro podnikání a franchising* [online]. 2012, ročník 4, č. 11, str. 13. [cit. 2012-11-12]. Dostupné z: http://www.podnikani-start.cz/cs/archiv-cisel.

Podnikání ve formě franchisingu. [online] *Portál pro začínající podnikatele*. 2012 [cit. 2012-10-01]. Dostupné z: http://www.ipodnikatel.cz/Franchising/odbornik-radi-na-tema-podnikani-ve-forme-franchisingu.html

Pět kroků k vlastnímu franchisovému podnikání. [online] *Český institut pro franchising*. 2012b [cit. 2012-10-08]. Dostupné z: http://www.ifranchising.cz/pdf/pet-kroku-k-franchisingu-II.pdf

Stručně o franchisingu. [online] *Český institut pro franchising*. 2012a [cit. 2012-10-11]. Dostupné z: http://www.ifranchising.cz/pdf/strucne-o-franchisingu.pdf

The Art of Franchise marketing. [online] *Franchise Consulting*. 2012 [cit. 2012-10-13]. Dostupné z: http://www.upsidefranchiseconsulting.com/

TURNEROVÁ, Lenka. 10 kroků k úspěšnému franchisingu. *START pro podnikání a franchising* [online], 2012, ročník 3, č. 12, str. 16. [cit. 2012-11-09]. Dostupné z: http://www.podnikani-start.cz/cs/archiv-cisel.

Why banks like franchising? [online] *Which franchise*. [cit. 2012-10-21]. Dostupné z: http://www.whichfranchise.com/finance/article.cfm?featureId=286

Seznam příloh

Příloha A: Evropský kodex etiky franchisingu

Příloha B: Hodnotící manuál

Příloha C: Vyhodnocování mystery shoppingu

Příloha D: Ukázka závěrečné zprávy

Příloha E: Vzorová kalkulace nákladů na návrh mystery shoppingu

Příloha A: Evropský kodex etiky franchisingu

1. DEFINICE FRANCHISINGU

Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků, franchisora a jeho franchisantů.

Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost, provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.

Toto právo franchisanta opravňuje a zavazuje užívat za přímou nebo nepřímou úplatu jméno franchisorovy firmy a/nebo jeho ochrannou známku a/nebo servisní známku a/nebo jiná práva z průmyslového a/nebo duševního vlastnictví, jakož i know-how, hospodářské a technické metody a procedurální systém, v rámci a po dobu trvání písemné franchisové smlouvy, za tímto účelem uzavřené mezi stranami, a za trvalé obchodní a technické podpory ze strany franchisora.

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

"utajené" znamená, že know-how, ve své podstatě, struktuře nebo přesném složení součástí, není vše-obecně známé nebo lehce dostupné; to však nelze chápat zúženě jakoby každá individuální součást know-how musela být mimo franchisorův podnik zcela neznámá nebo nedostupná;

"podstatné" znamená, že know-how zahrnuje informace nepostradatelné pro použití franchisantem, prodej nebo distribuci smluvně dohodnutého zboží nebo služeb, zvláště pro prezentaci zboží, určeného k prodeji, zpracování výrobků v souvislosti s poskytováním služeb, metody přístupu k zákazníkovi, jakož i řízení podniku po administrativní a finanční stránce. Know-how musí být pro franchisanta užitečné tak, aby k datu ukončení smlouvy zlepšilo jeho konkurenční postavení, a to zvláště zvýšením jeho výkonnosti a usnadněním jeho přístupu na nový trh;

"identifikované" znamená, že know-how musí být specifikováno natolik zevrubně, aby bylo možno zjistit, zda odpovídá kritériím utajení a podstatnosti; specifikace know-how

může být zakotvena ve franchisové smlouvě nebo ve zvláštním dokumentu, nebo ji lze zaznamenat jakoukoliv další vhodnou formou.

2. HLAVNÍ ZÁSADY

1.1. Franchisor je iniciátorem franchisových sítí, složených z franchisora a jednotlivých franchisantů, o něž franchisor dlouhodobě pečuje.

2.2. Povinnosti franchisora:

Franchisor musí:

- již před vytvořením své franchisové sítě úspěšně provozovat obchodní činnost po přiměřenou dobu s nejméně jedním zkušebním objektem;
- být majitelem nebo pravoplatným uživatelem jména firmy, ochranné známky nebo jiného zvláštního označení své sítě;
- zajistit každému franchisantovi základní školení a poskytnout mu nepřetržitou obchodní a/nebo technickou pomoc po celou dobu platnosti smlouvy;

2.3. Povinnosti franchisanta:

Franchisant

- bude trvale usilovat o rozvoj svého franchisového podniku a zachování společné identity i dobré pověsti franchisové sítě;
- poskytne franchisorovi prokazatelně správné hospodářské údaje, aby mu v zájmu účinného managementu usnadnil vyhodnocení výkonu a hospodářských výsledků, a na franchisorovo přání umožní v přijatelnou dobu franchisorovi a/nebo jeho zmocněncům přístup do prostor franchisanta a k jeho podkladům;
- franchisant nesmí po dobu platnosti smlouvy ani po jejím ukončení předávat třetím osobám know-how, poskytnutý mu franchisorem.

2.4. Další povinnosti obou smluvních stran:

Ve vzájemných stycích obou stran bude panovat slušnost. Dojde-li k porušení smlouvy, vyrozumí o tom franchisor své franchisanty písemně a eventuálně stanoví přiměřenou lhůtu, v níž je třeba zjednat nápravu.

Strany budou řešit žaloby, stížnosti a názorové rozdílnosti bona fide a s dobrou vůlí, poctivými a věcnými rozhovory a přímým jednáním.

3. NÁBOR, INZERCE A ZPŘÍSTUPNĚNÍ INFORMACÍ

3.1. Inzerce pro nábor jednotlivých franchisantů bude jednoznačná, bez zavádějících údajů.

3.2. Všechny inzeráty a veškerý propagační materiál, sloužící náboru franchisantů a zabývající se přímo nebo nepřímo eventuálními budoucími výsledky, čísly nebo výdělky, jež jednotliví franchisanti očekávají, musí být věcně správné a srozumitelné.

3.3. Aby budoucí franchisanti byli při uzavírání každé závazné úmluvy plně obeznámeni se stavem věcí, bude jim v přiměřené lhůtě před podepsáním této závazné úmluvy předán jeden exemplář platného Kodexu etiky spolu s kompletní a přesnou písemnou formulací všech informací a podkladů, důležitých pro franchisový poměr.

3.4. Pokud franchisor budoucího franchisanta zaváže předběžnou smlouvou, je nutno dbát těchto zásad:

- před uzavřením předběžné smlouvy obdrží budoucí franchisant písemné sdělení o jejím účelu a o výši úhrady, kterou by eventuelně měl zaplatit franchisorovi na pokrytí jeho skutečných výdajů, vzniklých v období před uzavřením smlouvy a v souvislosti s ním;
- uskuteční-li se franchisová smlouva, franchisor uvedenou úhradu musí vrátit nebo eventuálně zúčtovat se vstupním poplatkem, který franchisant musí zaplatit;
- předběžná smlouva musí obsahovat ustanovení o délce svého trvání a výpovědní doložku; franchisor může uložit zákaz soutěžení a/nebo doložku o utajení, aby chránil své know-how a svou identitu.

4. VÝBĚR FRANCHISANTŮ

Franchisor by měl vybírat a akceptovat pouze takové franchisanty, kteří při pečlivém přezkoumání prokázali dostatečný rozsah potřebných základních znalostí, vzdělání, osobní kvality a finanční prostředky nutné k provozování franchisového podniku.

5. FRANCHISOVÁ SMLOUVA

5.1. Franchisová smlouva musí být v souladu se zákony a s tímto Kodexem etiky franchisingu.

5.2. Smlouva musí odrážet zájmy členů franchisové sítě tím, že chrání franchisorova práva z

průmyslového a duševního vlastnictví a společnou identitu i autoritu franchisové sítě. Všechny smlouvy a všechna smluvní ujednání související s franchisovým poměrem se sepisují v úředním jazyce země, v níž má franchisant své sídlo, nebo je do tohoto jazyka překládá přísežný překladatel, a podepsané smlouvy se okamžitě předávají franchisantovi.

5.3. Franchisová smlouva musí jednoznačně stanovit příslušné povinnosti a odpovědnosti stran a všechny další podstatné podmínky smluvního poměru.

5.4. Následující smluvní podmínky tvoří nepostradatelné minimum:

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

6. KODEX ETIKY A MASTER - FRANCHISOVÝ SYSTÉM

Tento Kodex etiky se vztahuje na poměr mezi franchisorem a jeho jednotlivými franchisanty a stejně tak mezi master franchisantem a jeho jednotlivými franchisanty. Nevztahuje se na poměr mezi franchisorem a jeho master franchisanty.

Příloha B: Hodnotící manuál

Exteriér provozovny

1. Označení provozovny

Při příchodu k jakékoliv provozovně The PUB si všimejte, jak je označení provozovny viditelné z přístupové ulice. Především v podvečerních a večerních hodinách se zaměřte na prosvícený logotyp The PUB, který má být správně umístěn v horní venkovní části. Hodnocena by tak měla být snadnost identifikace provozovny z větší vzdálenosti.

Pokud je označení provozovny jasné, zřetelné a bez problémů identifikuje provozovnu, ohodnoťte ji 5b. Je-li tento stav nedostačující a došlo k dezorientaci dle závažnosti nedostatku, přidělte 2b popřípadě 1b.

2. Čistota okolních ploch

Hodnotí se prostředí, ve kterém je provozovna umístěna. Zda je okolí upravené a čisté (tj. bez odpadků, nedopalků atd.). V zimních měsících by měl být odklizený sníh z chodníku a zajištěn bezpečný pohyb po přístupové ploše. Pozornost věnujte i širšímu okolí provozovny.

5b ohodnoťte prodejnu, pokud je okolí čisté a upravené. 4b přidělte provozovně, u které je patrné pravidelné udržování ploch, ale v době návštěvy se vyskytlo několik nedostatků (několik nedopalků, odpadky atd.) V opačném případě, tedy pokud nejsou plochy udržované a jsou špinavé, hodnoťte 3b, 2b nebo 1b dle uvážení.

3. Vnější vzhled

Zde se hodnotí vnější vzhled, zda není pomalovaná či poškozená fasáda, na výloze nejsou otisky a zda nejsou poškozené dveře nebo okna. V případě, že jsou všechny hodnotící prvky v pořádku (tzn. je vše čisté, nepoškozené, natřené) přidělte 5b. V opačném případě, dle významu nedostatku strhněte provozovně za každý prohřešek 1 - 2b.

Interiér provozovny

4. Atmosféra místa

Předmětem bodování je celkový dojem restaurace. Hodnotí se tedy nejen první dojem, jakým na hosta místo zapůsobí, ale i atmosféra po celou dobu návštěvy. Atmosféru místa ohodnoťte 5b nebo 4b pokud na vás místo působilo příjemně, přátelsky a útulně. Méně bodů (3b, 2b nebo 1b dle závažnosti) udělte provozovně v případě, že na vás místo působilo chaoticky, nepřehledně a necítili jste pohodu a přátelskou atmosféru.

5. Prostředí

V tomto kritériu se hodnotí dýchatelnost a čistota vzduchu v provozovně. Přítomnost zápachu z kuchyně a cigaretového kouře. Hlasitost i výběr hudby odpovídá hodině návštěvy a tak, aby nerušila konverzaci u stolu. A v neposlední řadě je hodnocena i teplota v provozovně, která má být příjemná a odpovídající ročnímu období. Za každý nedodržený prvek odečtěte 1b.

6. Čistota provozovny

Při hodnocení čistoty provozovny se soustřeďte na čistotu podlah, přítomnost pavučin na stropech či stěnách, poničené obrazy, plakáty atd. Prohlédněte si důkladně vnitřní prostory, zda není na nábytku prach. Bar, židle i stoly by měly být čisté, bez skvrn, drobečků a koleček od nápojů. Popelník na stole musí být dokonale umytý, bez nedopalků či zbytků popela. Výčepní panel, pípa i odkapávač pod pípou na stole by měly být čisté a umyté. Opět můžete hodnotit 5 – 1b dle závažnosti nedodržení kritéria.

7. Čistota toalet

Říká se, že kvalita restaurace lze odhadnout podle čistoty toalet. Proto se při hodnocení čistoty provozovny speciálně zaměřte i na čistotu toalet. V ideálním případě by měly být personálem restaurace pravidelně, každou hodinu, kontrolovány. O kontrole a úklidu by měly být na toaletách dostupné záznamy tak, aby jej zákazník mohl vidět. Toalety by měly být udržovány hygienicky čisté a všechny záchody plně fungovat (případně je o závadě informováno a je vyřazen z provozu). V každé kabince má být přítomen odpadkový koš a dostatek toaletního papíru. Zrcadla, umyvadla i okolní prostory jsou čisté, bez nečistot. Známku přidělte dle vlastního uvážení v rozmezí 5 až 1b podle závažnosti nedostatků objevených v čistotě toalet.

8. Čistota inventáře

Pro udělení hodnocení týkající se čistoty inventáře restaurace se zaměřte na to, zda jsou sklenice čisté - bez skvrn, otisků prstů, stop po rtěnce či jiných nečistot nebo zda nejsou rozbité či nemají naštípnuté sklo. Donesené příbory nesmí obsahovat žádné stopy po předchozím jídle, ani zaschlé skvrny po umytí. Příbory by měly být v dokonalém stavu, bez známek koroze či jiného poškození, stejně tak jako talíře by měly být čisté, bez zbytků předchozího jídla, bez otisků prstů a jiného znečištění. Ubrousky a pivní tácky jsou čisté, bez skvrn či promočení od nápojů, neroztrhané či jinak poškozené. Výše hodnocení záleží na vašem úsudku v případě zjištění závažných nedostatků, připojte k hodnocení komentář s objasněním závad. Přidělujte 5 – 1 bod.

9. Reklamní poutače

5 body hodnoťte kritérium, pokud jsou reklamní poutače čité, nezaprášené ani jakkoliv poničené. Jsou dobře viditelné, avšak nepůsobí vtíravým dojmem a nejsou rušivým elementem návštěvy (např. příliš mnoho propagačních materiálu na stole atd.). Plakáty či pozvánky na akce jsou atraktivního vzhledu a jsou aktuální (např. neodkazují na akce, které již proběhly atd.) Všechny reklamní poutače souvisejí s gastronomií, danou provozovnou nebo konceptem The PUB. Za každý zjištěný nedostatek ve výše uvedených prvcích strhněte provozovně 1b.

Obsluha

10. Identifikace obsluhy

Každý zaměstnanec by měl být na první pohled rozeznatelný od přítomných hostů. Jedná se především o pracovní černou uniformu s logem společnosti, popřípadě cedulku s křestním jménem zaměstnance na uniformě (pouze v případě, že je toto kritérium v provozovně zavedeno). Pokud jste bez problémů dokázali identifikovat všechny zaměstnance a každý na sobě měl předepsanou pracovní uniformu, hodnoťte toto kritérium 5b. Za každého zaměstnance, který pracoval v civilním oblečení (případně neměl cedulku se jménem) snižte počet bodů vždy o 1b.

11. Reprezentativnost personálu

Každý zaměstnanec by měl působit upraveným a příjemným dojmem, není tolerována výrazně extravagantní vizáž. Za neupravenou (neumyté, neučesané vlasy, neumyté či

špinavé ruce nezastřižené a čisté nehty) nebo extravagantní vizáž některého ze zaměstnanců se od plného počtu bodu odečítají celé 2 body. 2 body se strhávají i za zápachu v důsledku pocení, za viditelně propocené oblečení nebo zápach z úst.

12. Komunikace mezi zaměstnanci

Předmětem tohoto kritéria je vzájemná komunikace mezi zaměstnanci. Hovory by měly probíhat tiše, klidně a efektivně. Za vulgární výrazy či jiné nevhodné projevy a gesta se strhává 1b. Hlasitý smích, hádky či pomluvy snižují hodnocení o 1b. Pokud na pracovišti mezi personálem panuje přátelská atmosféra bez výrazného napětí či stresu a personál neřeší své osobní problémy před hosty (např. telefonáty, sms zprávy, osobní rozhovory…), hodnoťte provozovnu plným počtem bodů, tedy 5b. V opačném případě za každý zjištěný nedostatek patřící do tohoto kritéria odečtěte 1 bod.

13. Celkové vystupování

Každý ze zaměstnanců by měl působit přátelsky, sympaticky a usmívat se. Všímejte si, zda personál práce baví, není unavený a má vysoké pracovní nasazení. Samozřejmostí jsou i ochotné reakce na jakýkoliv váš dotaz či přání. Pokud nabudete z celkového vystupovaní zaměstnanců dojmu, že je obtěžujete a nejste v provozovně vítáni, přidělte tomuto kritériu 1b. Chová-li se nepříjemně pouze jeden zaměstnanec, strhněte provozovně pouze 2b a doplňte v komentáři, o jakého zaměstnance se jednalo. V případě, jedná-li se jen o jednorázový prohřešek v rámci tohoto kritéria, strhněte provozovně 1b.

14. Znalosti obsluhujícího personálu

Znalosti personálu jsou velmi důležitým prvkem pro hodnocení kvality poskytovaných služeb. Proto je nutné, abyste se během návštěvy provozovny na toto kritérium speciálně zaměřili a kladli obsluze doplňující otázky (například „Jaké jídlo byste nám doporučil?“ „Jaké víno se hodí k tomuto jídlu?“ „Co je to omáčka Demi Glace“?) a to v takové míře a na takové úrovni, aby personál nepojal podezření na tajnou kontrolu. Obsluhující by měl být schopen bez problémů odpovědět na jakýkoliv dotaz. Pokud má s odpovědí problémy snižte hodnocení o 1b za každé zaváhaní (neznalost nabídky, špatné vyslovování názvů, neschopnost nabídky produktů atd.)

15. Činnost barmana

Ve většině případů si předem telefonicky či elektronicky zarezervujete stůl, tedy nebudete sedět přímo na baru. Avšak i toto kritérium byste měli po návštěvě ohodnotit. Činnost barmana můžete pozorovat cestou na toaletu nebo si půjdete na chvíli sednout na kraj baru kvůli telefonátu atd. Barman, stejně jako obsluhující musí působit upraveně a čistě (součást kritéria č. 11). Předmětem hodnocení je zde počínání si barmana za barem. Z celkového počtu odečítejte po 1 bodu, všimnete-li si že barman působí zmateně a jeho pohyby jsou neorganizované nebo za barem nestíhá a je vidět mnoho špinavého/prázdného skla na baru. Bod dolů znamená i to, pokud se barman očividně nudí a jen tak postává za barem. 2b se strhávají u tohoto kritéria, pokud si všimnete, že barman pije alkohol nebo slévá zbytky piva či piva z „odklepnuté“ pěny a do této sklenice dotáčí nové pivo, které předá k výdeji.

Kontakt se zákazníkem

16. Vyřízení rezervace

Rezervace se provádí elektronicky na internetových stránkách www.thepub.cz u příslušné provozovny. Uvádí se přidělené údaje (tj. jméno, telefon, e-mail…). Zde se hodnotí pouze úroveň a ochota komunikace ze strany provozovny v případě výskytu problému. Druhý den se provádí telefonická změna času rezervace. Pokud při telefonickém rozhovoru příjemce hovoru představí restauraci THE PUB, následně uvede svoje jméno a přidá otázku na přání (např. „Jak vám mohu pomoci…?“) a po vyřízení změny rezervace personál poděkuje a rozloučí se – rezervace proběhla bez jakýchkoliv problémů, udělte provozovně 5b. Pokud se s provedením rezervace objeví problémy (např. stůl je po příchodu ještě obsazený, málo místa k sezení než bylo uvedeno v rezervaci atd.), hodnoťte nižším počtem bodů v závislosti na vážnosti situace a přístupu personálu.

17. Pozdrav od všech zaměstnanců

Každý z přítomných zaměstnanců vás při příchodu musí pozdravit a to i v případě, že ho nevnímáte. Pokud vás během návštěvy obsluhuje někdo, kdo nebyl přítomný vašemu příchodu, nebo vás nemohl vidět, pozdraví vás při prvním kontaktu. 5b hodnoťte, pokud vás pozdravili všichni zaměstnanci. 4b přidělte místu, pokud vás pozdravili pouze ti, kteří byli přítomní při vašem příchodu. 3b udělte v případě, že vás přivítali jen ti

zaměstnanci, kteří vás obsluhovali. 2b hodnoťte situaci, kdy vás obsluhovalo více zaměstnanců, avšak některý z nich vás nepozdravil. 1b potom přidělte tomuto kritériu, pokud vás nikdo neuvítal. 1b udělte restauraci i v případě, že vás některý z personálu pozdraví například „Dobrej“ „Zdravim“.

18. První kontakt s personálem

První kontakt je velmi důležitý, proto si pečlivě všímejte, jak vás personál přivítá a jak s vámi zahajuje konverzaci. V případě nevhodných otázek jako například „Dáte si?“ „Co chcete?“ nebo v případě, že obsluhující přijde ke stolu a čeká na vaši reakci bez položení otázky, udělte ihned provozovně 1b. Čekáte-li na první kontakt s obsluhou déle než 3 minuty strhněte provozovně 2b, stejně tak učiňte i za nepoložení otázky, zda umíte ovládat panel na výčepní hlavici. Pokud si musíte obsluhu pro první kontakt přivolat, strhněte taktéž 2 body.

19. Verbální komunikace

Do tohoto kritéria spadá styl komunikace zaměstnanec – host. Soustřeďte se na volené fráze i celkovou formálnost komunikace, včetně volby tónu a hlasitosti. 5 body ohodnoťte příjemně a nevtíravě vedený hovor se správně zvolenými frázemi. 4-3b hodnoťte méně formální přístup personálu, který však nepůsobil zcela nepříjemně. 1b pak udělte za nevhodnou komunikaci, která vám nebyla příjemná.

20. Neverbální komunikace

U tohoto kritéria se hodnotí projev zaměstnanců. 5 bodů udělte za předpokladu, že jste si nevšimli žádných výrazných gest či mimiky ze strany personálu. Snižování hodnocení pak záleží na závažnosti nedostatku, avšak 1b přidělte tehdy, tváří-li se personál při vašem dotazu nepříjemně a požívá výraznou mimiku (oči v sloup, úšklebky atd.).

21. Kvalita obsluhy

Personál dodržuje, pokud je to možné, základní pravidla servírování pokrmů i nápojů a udržuje nastavenou podnikovou úroveň poskytovaného servisu. V takovém případě ohodnoťte 5 body, dopustí-li se obsluha zásadních chyb v servisu nebo nepůsobí profesionálně ve formuláři, zakroužkujte pouze 1b. Body snižujte po 1b za mírné nedostatky v obsluze.

22. Rychlost obsluhy

Pokud nejsou objednané nápoje přineseny do 5 min od objednání (s ohledem na vytíženost restaurace) odečtěte 2b, taktéž není-li pokrm na stůl donesen do 20 min od objednání. Ne však v případě, že se pokrm musí připravovat déle než 20 min a tato informace je uvedena v jídelním lístku. Body se nestrhávají ani v případě, že není možné, vzhledem k vytíženosti kuchyně pokrm připravit do 20 min, a obsluha vás předem o vzniklé situaci informuje, popřípadě navrhne jiné možnosti.

23. Správnost objednávky

Pokud vám personál přinese jiné jídlo, než jste si objednali, označte toto kriterium 1b. Pokud je špatně pouze část objednávky např. jiná příloha přidělte 3b. Pokud je objednávka vyřízena v pořádku hodnoťte plným počtem bodů.

24. Správné zaúčtování objednávek, vrácení peněz

Toto kritérium je pro mnoho většinu zákazníků velmi významné při hodnocení poskytovaných služeb, proto se při placení důkladně prohlédněte účtenku a jednotlivé položky. Účtenku si schovejte, útrata vám bude proplacena do výše 500 Kč. 5b ohodnoťte stav, kdy vyúčtování vašich objednávek proběhlo bez problémů. Pokud se na účtence objevily položky, které jste neměli, a personál trval na jejich zaplacení nebo vám byla omylem přinesena účtenka jiného stolu a museli jste na tuto vzniklou situaci obsluhujícího upozornit, přidělte restauraci 1b. Pokud na účtence naopak nějaká položka chybí a personál si toho nevšiml a nechal vás zaplatit menší částku v případě do 50Kč hodnoťte 3b., nad 50Kč 1b. 2b strhněte restauraci v případě, že vám položku dopíše na účtenku ručně. Nejnižší hodnocení provedeme i v případě, že nám byla vrácena jiná částka, ať už méně nebo více.

25. Rozloučení se s hostem

Pokud se s vámi obsluhující rozloučí a poděkuje za návštěvu, popřípadě vyjádří vítanost při další návštěvě nebo popřeje pěkný zbytek dne/ večera a při rozloučení se usmívá, hodnoťte restauraci plným počtem bodů. 1 bod se v takovém případě strhává pouze za to, pokud se s vámi při odchodu nerozloučí ostatní přítomný personál. Pokud obsluhující pouze poděkoval při předání peněz, ale nerozloučil se s vámi, přidělte 3b. 1b se opět strhává za nerozloučení se ostatních členů personálu stejně tak, pokud se

obsluhující neusmívá. 1b pak dostává taková provozovna, ve které obsluhující pouze poděkuje za předání peněz (popřípadě nepoděkuje vůbec) a bez rozloučení odejde. 2 body se snižuje hodnocení i v takové situaci, pokud je na obsluhujícím vidět, že není spokojen s výší spropitného.

Produkty

26. Kvalita pokrmů

Toto kritérium je velmi subjektivní, přesto se snažte o co nejobjektivnější hodnocení. Pokud víte, že vám nějaký pokrm nechutná a že ho nemáte rádi, neobjednávejte si ho. V případě, že známku snížíte, v komentáři uveďte název jídla a důvod, proč od vás neobdržel plný počet bodů. Hodnotí se zde vzhled pokrmu, zda vypadá lákavě a moderně – tzv. moderní food design a zda splňuje vaše očekávané vlastnosti v oblastech – vzhled, chuť, teplota, barvy i vůně. Dle vlastního uvážení udělte bodu v rozmezí 5 - 1b.

27. Kvalita nápojů (nezahrnuto pivo)

Stejně jako u předešlého kritéria platí při hodnocení vysoká míra subjektivity. I přes tento fakt se i zde pokuste hodnotit co nejvíce objektivně. Zamřete se na to, jak nápoje vypadají a zda jsou chutné. Nealkoholické nápoje by měly být podávány vychlazené, na přání v normální pokojové teplotě. Objednáte-li si kávu je vám přinesena s pěnou a má požadovanou teplotu. Specifické druhy kávy jako například latté, frappé aj. jsou připraveny podle přesných postupů a míchané nápoje odpovídají běžnému, správnému postupu složení i přípravy a mají též odpovídající chuť. Bílá vína se podávají vychlazená (8 - 12 °C), červená při 13-16°C, sekty se pijí potom při 4-8 °C. Podle splnění/nesplnění výše uvedeným prvků, hodnoťte 5 – 1b.

28. Kvalita piva

Pokud pivo splňuje očekávané vlastnosti na správnou teplotu, chuť, říz, pěnu udělte tomuto kritériu 5b. V případě objednání piva čepovaného barmanem je pivo načepované na míru – není to tzv. lidově řečeno „podmírák“ a splňuje výše uvedené vlastnosti, též přidělte 5b. Za každý zjištěný nedostatek odečtěte vždy 2b.

29. Dostupnost produktů

Pokud během vaší návštěvy bylo vše, co jste si z jídelního, nápojového nebo vinného lísku objednali dostupné nebo jste předem byli upozorněni, že daný produkt není momentálně dostupný z důvodu, který vám byl na přání vysvětlen, ohodnoťte toto kritérium 5b. Pokud vám byla nedostupnost produktu oznámena ihned po sdělení objednávky, přidělte 3b. Navýšení bodového hodnocení je možné o 1b, pokud vám byla nabídnuta podobná varianta pokrmu, nápoje nebo vína nebo je vám například nabídnuta kompenzace v podobě desertu zdarma. 1b pak obdrží restaurace v případě, že vám je nedostupnost objednávky sdělena až po odchodu obsluhujícího od vašeho stolu.

30. Doplňkový prodej

Pod doplňkovým prodejem je myšleno například nabídnutí pečiva k salátu, desertu, kávy k desertu, vody ke kávě nebo vínu, dalšího nápoje před dopitím nebo pití/vína k jídlu. Pokud je proveden doplňkový prodej, přidělte kritériu 5b. Objednáte-li si u obsluhy salát a není vám nabídnuto pečivo, strhněte 2b, stejně tak jako v případech kdy si po jídle objednáte kávu a není vám nabídnut desert atd., avšak za předpokladu, že vám byl doplňkový prodej nabídnut u jiného chodu. 1b pak hodnoťte případ, kdy není doplňkový prodej proveden vůbec.

31. Otázka na členství v The PUB Club

Provádíte-li mystery shopping, nejste členem The PUB Club. Zeptá-li se vás obsluha na členství v The PUB Club, přidělte provozovně 3b. Pokud se vás zeptá, zda znáte výhody členství a zda se nechcete stát členem, přičtěte k těmto 3b další 2b. V opačném případě restaurace získává pouze 3b. Pokud se personál na The PUB Club nezeptá, do formuláře napište pouze 1b.

Příloha C: Vyhodnocení mystery shoppingu

KATEGORIE/ Kritérium	ZÁKAZNICKÉ HODNOTY VAH		
	Celkové hodnocení provozovny		82%
	Váha	HODNOCENÍ	
EXTERIÉR PROVOZOVNY			
1. Označení provozovny	22,64%	5	
2. Čistota okolních ploch	39,80%	4	
3. Vnější vzhled	37,56%	5	
VÝSLEDEK KATEGORIE	**17,86%**	14/15	**92%**
INTERIÉR PROVOZOVNY			
4. Atmosféra místa	17,17%	5	
5. Prostředí provozovny	16,65%	3	
6. Čistota provozovny	18,28%	4	
7. Čistota toalet	19,80%	3	
8. Čistota inventáře	19,17%	4	
9. Reklamní poutače	8,93%	5	
VÝSLEDEK KATEGORIE	**22,44%**	24/30	**78%**
PERSONÁL			
10. Identifikace personálu	15,00%	5	
11. Reprezentativnost personálu	13,73%	5	
12. Komunikace mezi zaměstnanci	16,58%	4	
13. Celkové vystupování	21,70%	3	
14. Znalosti obsluhujícího personálu	18,50%	2	
15. Činnost barmana	14,49%	5	
VÝSLEDEK KATEGORIE	**20,37%**	24/30	**77%**
KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM			
16. Provedení rezervace	8,25%	5	
17. Pozdrav od všech zaměstnanců	5,70%	2	
18. První kontakt s personálem	10,40%	3	
19. Verbální komunikace	11,77%	4	
20. Neverbální komunikace	8,39%	5	
21. Kvalita obsluhy	12,94%	4	
22. Rychlost obsluhy	11,58%	5	
23. Správnost objednávky	11,71%	5	
24. Zaúčtování položek, vrácení peněz	12,43%	5	
25. Rozloučení se se zákazníkem	6,84%	4	
VÝSLEDEK KATEGORIE	**20,58%**	43/50	**86%**
PRODUKTY			
26. Kvalita pokrmů	23,22%	5	
27. Kvalita nápojů (bez piva)	21,23%	5	
28. Kvalita piva	23,34%	3	
29. Dostupnost produktů	17,73%	5	
30. Doplňkový prodej	6,51%	1	
31. Otázka na členství v The PUB Club	7,98%	1	
VÝSLEDEK KATEGORIE	**18,75%**	20/30	**79%**

FRANCHISOROVY HODNOTY VAH		
Celkové hodnocení provozovny		79%
Váha	HODNOCENÍ	
EXTERIÉR PROVOZOVNY		
33,33%	5	
33,33%	4	
33,33%	5	
18,99%	14/15	**93%**
INTERIÉR PROVOZOVNY		
18,52%	5	
18,52%	3	
18,52%	4	
14,81%	3	
18,52%	4	
11,11%	5	
21,36%	24/30	**79%**
PERSONÁL		
15,38%	5	
15,38%	5	
15,38%	4	
19,23%	3	
19,23%	2	
15,38%	5	
20,57%	24/30	**78%**
KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM		
10,26%	5	
10,26%	2	
10,26%	3	
10,26%	4	
10,26%	5	
10,26%	4	
10,26%	5	
10,26%	5	
10,26%	5	
7,69%	4	
18,51%	43/50	**84%**
PRODUKTY		
15,38%	5	
15,38%	5	
19,23%	3	
11,54%	5	
19,23%	1	
19,23%	1	
20,57%	20/30	**62%**

OPTIMALIZACE VÝSLEDKU KOMBINACÍ VAH ZÁKAZNÍKŮ A FRNACHISORA (č. 30 a 31)		
Celkové hodnocení provozovny		78%
Váha	HODNOCENÍ	
EXTERIÉR PROVOZOVNY		
22,64%	5	
39,80%	4	
37,56%	5	
16,79%	14/15	**92%**
INTERIÉR PROVOZOVNY		
17,17%	5	
16,65%	3	
18,28%	4	
19,80%	3	
19,17%	4	
8,93%	5	
21,10%	24/30	**78%**
PERSONÁL		
15,00%	5	
13,73%	5	
16,58%	4	
21,70%	3	
18,50%	2	
14,49%	5	
19,15%	24/30	**77%**
KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM		
8,25%	5	
5,70%	2	
10,40%	3	
11,77%	4	
8,39%	5	
12,94%	4	
11,58%	5	
11,71%	5	
12,43%	5	
6,84%	4	
19,36%	43/50	**86%**
PRODUKTY		
17,34%	5	
15,86%	5	
17,43%	3	
13,24%	5	
18,06%	1	
18,06%	1	
23,60%	20/30	**64%**

HODNOCENÍ BEZ POUŽITÍ VAH	
Celkové hodnocení provozovny	80%
HODNOCENÍ	
EXTERIÉR PROVOZOVNY	
5	
4	
5	
14/15	**93%**
INTERIÉR PROVOZOVNY	
5	
3	
4	
3	
4	
5	
24/30	**80%**
PERSONÁL	
5	
5	
4	
3	
2	
5	
24/30	**80%**
KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	
5	
2	
3	
4	
5	
4	
5	
5	
5	
4	
43/50	**67%**
PRODUKTY	
5	
5	
3	
5	
1	
1	
20/30	**90%**

Příloha D: Ukázka závěrečné zprávy

Pozn.: Ačkoliv tato závěrečná práce vychází ze skutečně provedeného mystery shoppingu v provozovně The PUB Plzeň II. Grafy (a jejich komentáře) o vývoji úrovně poskytovaných služeb v minulosti a srovnání výsledků s ostatními provozovnami nejsou pravdivé. Autorka práce neměla v době přípravy návrhu potřebná data k vytvoření těchto grafů, a proto mají pouze ilustrativní funkci. Popis obsluhujícího personálu byl také pozměněn. Tato zpráva má pouze přiblížit systém interpretace výsledků, nikoli poškodit uvedenou provozovnu nebo osoby v ní zmíněné.

Závěrečná zpráva

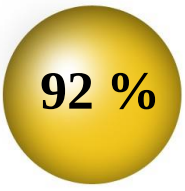
Provozovna: **The PUB Plzeň II**

Datum kontroly: **26. 3. 2013, 19:00**

NÁZEV KATEGORIE	HODNOCENÍ
Exteriér provozovny	92%
Interiér provozovny	78%
Personál	77%
Kontakt se zákazníkem	86%
Produkty	64%
CELKOVÉ HODNOCENÍ	**78%**

EXTERIÉR PROVOZOVNY

1. Označení provozovny	1	2	3	4	5
2. Čistota okolních ploch	1	2	3	4	5
3. Vnější vzhled	1	2	3	4	5



Označení provozovny bylo jasné a viditelné a vnější vzhled budovy působil příjemně a chodník před restaurací byl udržovaný. Před restaurací však bylo několik nedopalků od

cigaret a pár pohozených papírů, které trochu narušily dojem z exteriéru provozovny, ale i tak byl stav kritéria „Čistota okolních ploch“ hodnocen jako velmi dobrý.

Návrh na zlepšení:

Pravidelnější kontrola čistoty okolních ploch členem personálu, který pracuje v kavárně v přízemí a má tedy přehled o vnějším okolí provozovny díky proskleným dveřím a snadnější a rychlejší možnost kontroly.

INTERIÉR PROVOZOVNY

4. Atmosféra místa	1	2	3	4	5
5. Prostředí provozovny	1	2	3	4	5
6. Čistota provozovny	1	2	3	4	5
7. Čistota toalet	1	2	3	4	5
8. Čistota inventáře	1	2	3	4	5
9. Reklamní poutače	1	2	3	4	5

Jako nedostatek byla v této kategorii označena zima v provozovně. Chvílemi se objevil nepříjemný zápach. Za prostředí provozovně byla udělena známka 3, tedy průměrný stav kritéria.

U stolu tajného hosta byl na zemi použitý papírový ubrousek a na stole obtisknuté kolečko od nápoje po předchozím zákazníkovi. Čistota provozovny byla jinak na velmi vysoké úrovni. Stav čistoty provozoven byl ohodnocen jako velmi dobrý.

Na toaletách pro dámy chyběl v jedné z kabinek toaletní papír, avšak jinak byly čisté bez viditelných nedostatků, proto kritérium čistoty toalet za spotřebovaný toaletní papír obdrželo známku 4, tedy dobrý stav.

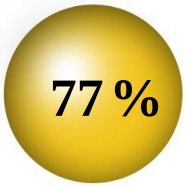
Donesené příbory byly čisté, ale jeden z příborů s dřevěnou rukojetí ji měl naštípnutou. Jiné nedostatky nebyly zjištěny a proto je čistota inventáře odhodnocena dobrým stavem.

Návrh na zlepšení:

Všechny zjištěné nedostatky jsou otázkou náhody, mohou se přihodit kdykoliv. Předejít jim lze pouze zvýšením pravidelnosti kontrol toalet i inventáře a všímavosti personálu k čistotě provozovny. Každý stůl by měl být po každé návštěvě vždy pečlivě uklizen, otřen, i když není na první pohled patrné znečištěný. Obsluha se tak vyvaruje mimo jiné i právě zmíněných koleček od nápojů na stolech. Důraz by měl být kladen i na teplotu v provozovně, která by měla být v zimním období večer vyšší než přes den, ale stále příjemná. Je doporučeno se pro jistotu podívat na problém se zápachem, zda nepocházel například z klimatizace, aby se situace znovu neopakovala.

PERSONÁL

10. Identifikace personálu	1	2	3	4	**5**
11. Reprezentativnost personálu	1	2	3	4	**5**
12. Komunikace mezi zaměstnanci	1	2	3	**4**	5
13. Celkové vystupování	1	2	**3**	4	5
14. Znalosti obsluhujícího personálu	1	**2**	3	4	5
15. Činnost barmana	1	2	3	4	**5**



Všichni členové personálu měli uniformy The PUB a nebyl problém s jejich identifikací, stejně tak jako s jejich vzhledem a reprezentativností.

Komunikace mezi zaměstnanci probíhala v pořádku, avšak tmavovlasá obsluhující s copem v jednu chvíli za barem posílala sms zprávy a nevěnovala se hostům. Proto bylo kritérium Komunikace mezi zaměstnanci hodnoceno 4b.

Celkové vystupování personálu bylo hodnoceno jako průměrné. Tmavovlasá slečna s copem nepůsobila na tajného hosta příjemně, při obsluze často chyběl úsměv a projev ochoty. Blonďatá obsluhující s rozpuštěnými vlasy působila nervózně a rozpačitě, což vedlo k odbývání zákazníka.

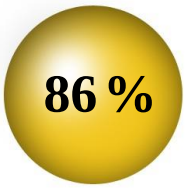
Znalosti personálu nebyly dostatečné. Blonďatá obsluhující s rozpuštěnými vlasy měla problémy s doporučením jídla z jídelního lístku a neznala ani odpověď na otázku, co je to omáčka Demi Glace. Při servírování pokrmů neznala obsluha názvy jídla.

Návrhy na zlepšení:

Zlepšení znalostí personálu z jídelního, nápojového i vinného lístku. Obsluha musí znát složení každého jídla. Jako řešení se jeví pravidelné týdenní schůzky vedoucího restaurace s personálem, na které se budou přezkušovat znalosti obsluhujících, především ve složení jednotlivých jídel v menu. Blonďatá slečna byla v provozovně pravděpodobně nová. Bylo-li tomu skutečně tak, stálo by za úvahu, zda v provozovně nezavést systém jmenovek. V takovém případě by slečna se jmenovkou Trénink byla hodnocena mírněji a její prohřešky by byly více tolerovány.

KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM

16. Provedení rezervace	1	2	3	4	5
17. Pozdrav od všech zaměstnanců	1	2	3	4	5
18. První kontakt s personálem	1	2	3	4	5
19. Verbální komunikace	1	2	3	4	5
20. Neverbální komunikace	1	2	3	4	5
21. Kvalita obsluhy	1	2	3	4	5
22. Rychlost obsluhy	1	2	3	4	5
23. Správnost objednávky	1	2	3	4	5
24. Zaúčtování, vrácení peněz	1	2	3	4	5
25. Rozloučení s hostem	1	2	3	4	5



Rezervace proběhla bez problémů.

Při příchodu žádný z přítomných zaměstnanců nepozdravil. Hosty pozdravil pouze první obsluhující. Úroveň pozdravu od všech zaměstnanců je tedy podprůměrná.

Žádný z obsluhujících se hostů nezeptal na znalost ovládání panelu na výčepu. Dvěma hostům byl přinesen pouze jeden jídelní lístek. Z tohoto důvodu byly kritériu přiděleny jen 3 body, a tím hodnoceno jako průměrné.

Komunikace se zákazníky probíhala na formální úrovni, avšak byla velmi strohá bez známky zájmu o přání a spokojenost zákazníka. Kritérium verbální komunikace bylo ohodnoceno jako velmi dobré.

K jídlu nebyla přinesena slánka. Obsluhou byly současně s jedním prázdným talířem odneseny i všechny ubrousky, ačkoliv druhá osoba ještě nedojedla. O ubrousky si hosté museli požádat. Kritériu „Kvalita obsluhy“ z tohoto důvodu byly přiděleny 4b.

Rychlost obsluhy, správnost objednávky a zaúčtování objednávek včetně vrácení peněz bylo bez problémů.

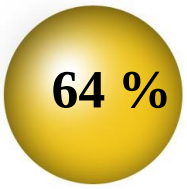
Poděkování od obsluhující servírky proběhlo při placení i při sdělení výše spropitného. Obsluhující se rozloučila. S hosty se však nikdo jiný již nerozloučil.

Návrhy na zlepšení:

Upozornit personál na nutnost uvítání všech zákazníků, bez ohledu na jejich zájem o tento pozdrav. Stále zůstává obecnou slušností, pozdravit přicházející hosty. Stejné platí u rozloučení s odcházejícími hosty. Uvítání a rozloučení jsou jedním z projevů vítanosti hostů v restauraci.

PRODUKTY

26. Kvalita pokrmů	1	2	3	4	5
27. Kvalita nápojů (bez piva)	1	2	3	4	5
28. Kvalita piva	1	2	3	4	5
29. Dostupnost produktů	1	2	3	4	5
30. Doplňkový prodej	1	2	3	4	5
31. Otázka na členství v The PUB Club	1	2	3	4	5



U piva byla cítit mírná kyselost, která mohla být způsobena přítomností bakterií ve špatně pročištěných trubkách (tvrzení není ověřeno, pouze domněnka mystery shoppera). Stav kritéria „Kvalita piva“ byl z tohoto důvodu označen jako průměrný.

Během návštěvy tajného hosta byly všechny požadované produkty dostupné.

Nebyl proveden doplňkový prodej, ačkoliv si tajný host objednal po jídle kávu, nebyl mu obsluhou nabídnut desert, stejně tak jako k salátu nebyla doporučena rozpečená bagetka. Za neprovedení doplňkového prodeje byl udělen nejnižší počet bodů.

Při placení nebyla obsluhou položena otázka na členství v The PUB Clubu.

Návrhy na zlepšení:

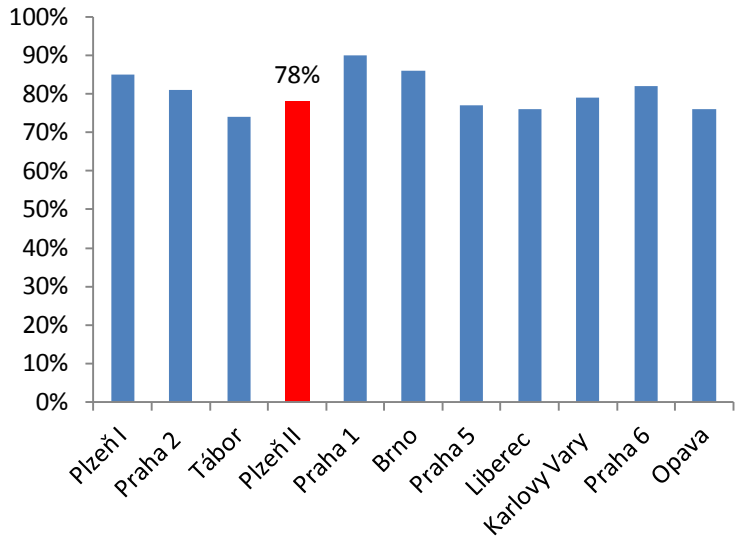
Zkontrolovat kvalitu čištění trubek vedoucích z tanku k jednotlivým pípám a zajistit dodržování jejich každodenního čistění.

Vysvětlit personálu významnost doplňkového prodeje a otázek na členství v The PUB Club. Vhodně je motivovat k dodržování těchto kritérií, například odměnou za vysoké denní tržby atd.

ZÁVĚR

Provozovna The PUB Plzeň II byla celkově hodnocena **78 %**. Toto hodnocení je v porovnání s ostatními provozovnami ve franchisingovém řetězci The PUB za sledované období **průměrné** (viz Graf č.1).

Graf č. 1 Porovnání výsledků z 1.čtvrtelní roku 2013 s ostatními provozovnami franchisingového řetězce The PUB

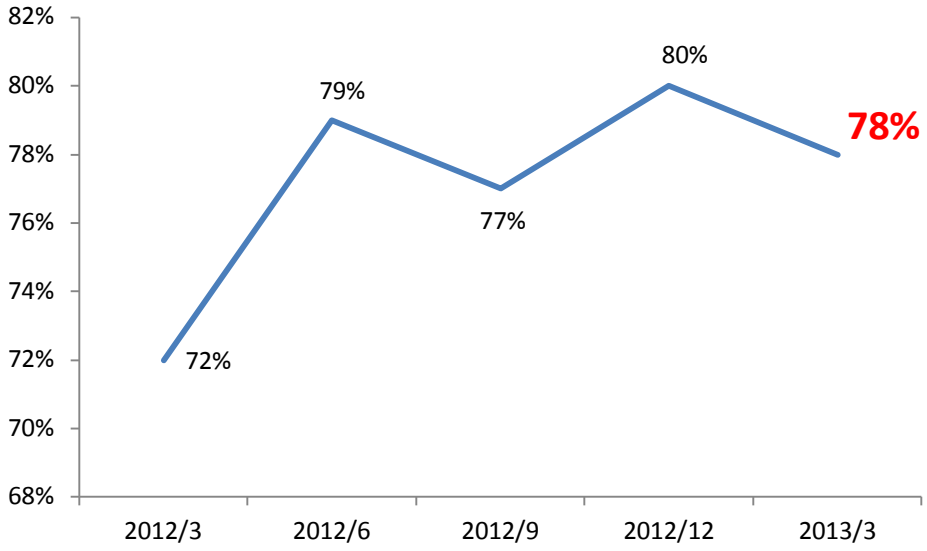


Celkové hodnocení provozovny snižuje především neprovedený doplňkový prodej a nepoložení otázky na členství v The PUB Club. Tato dvě kritéria snížila celkový výsledek provozovny o **7%.**

Oproti předešlé tajné kontrole 2012/12 došlo k mírnému zhoršení o **2%** (viz. Graf č. 2). Toto zhoršení je z velké části důsledkem nižšího hodnocení v kategoriích „Kontakt se zákazníkem a produkty“. Především pak nízké hodnocení doplňkového prodeje v kategorii „Produkty“ a první kontakt se zákazníkem v kategorii „Kontakt se zákazníkem“.

Meziročně však došlo k výraznému zlepšení o **6%**, ve většině kategorií, především pak v kategoriích „Kontakt se zákazníkem“ a „Personál“. Nízká úroveň hodnocení produktů (64%) však zůstala beze změny (viz porovnání Tabulek č. 1 a č. 2).

Graf č. 2 Vývoj celkové hodnocení provozovny The PUB 2012/3 až 2013/3



Tabulka č. 1 Dílčí hodnocení v březnu 2012

NÁZEV KATEGORIE	2012/3
Exteriér provozovny	90%
Interiér provozovny	76%
Personál	62%
Kontakt se zákazníkem	72%
Produkty	64%
CELKOVÉ HODNOCENÍ	**72%**

Tabulka č. 2 Dílčí hodnocení v březnu 2013

NÁZEV KATEGORIE	2013/3
Exteriér provozovny	92%
Interiér provozovny	78%
Personál	77%
Kontakt se zákazníkem	86%
Produkty	64%
CELKOVÉ HODNOCENÍ	**78%**

Průměrný zákazník by byl s prostředím i poskytovaným servisem a službami spokojený na **82%,** nejvíce s exteriérem provozovny, nejméně s personálem, jeho znalostmi a celkovým vystupováním. Pokud by došlo ke zlepšení posledních dvou uváděných kritérií, zvýšila by se i spokojenost zákazníka, a to o celá **4%.**

Franchisor by danou provozovnu ohodnotil **79%.** Nejlépe by, stejně jako u zákazníka, dopadl venkovní vzhled, nejhůře však produkty. Především již zmíněná kritéria „Doplňkový prodej“ a „Otázka na členství v The PUB Club“. Pokud by byla tato kritéria splněna, franchisor by hodnotil provozovnu **85%**, tedy o **6%** více.

ZÁVĚREČNÉ DOPORUČENÍ

Provozovna by se měla v první řadě zaměřit na vzdělávání svých pracovníků. Je potřeba zlepšit nejen jejich znalosti jídelních lístků a servisu, ale také jejich celkové vystupování a zvýšení zájmu o hosta.

Příloha E

Vzorová kalkulace nákladů na navrhovaný mystery shopping

Náklady jsou počítány pro jednu vlnu kontrol. Koncept The PUB ke dni 1. 3. 2013 tvoří celkem 11 provozoven. Během 12 týdnů bude provedena vždy jedna návštěva v každé z restaurací, tedy celkem 11 tajných návštěv během 3 měsíců.

Každé školení je prováděno ve městě, kde bude hodnocení probíhat. Celkem tedy proběhne 7 různých školení. Za jedno provedené školení je školitel ohodnocen prémií 1000 Kč. V nákladech se promítne částka 1340 Kč, do které je započítáno sociální a zdravotní pojištění zaměstnance.

Školení se budou provádět v rámci návštěvy vedení společnosti (odpovědného pracovníka) při návštěvě daného města za účelem ohlášeného auditu či jiné záležitosti. Cestovné proto není do nákladů zahrnováno. Jako zlevnění tohoto školení se do budoucna jeví možnost vytvoření databáze mystery shopperů v době návštěvy města a jejich postupné kontaktování nebo také online školení.

Dalším nákladem je spotřeba materiálů, které jsou použity při školení, samotné tajné kontrole a vyhodnocení již vyplněných formulářů. Jedná se například o tisk a vazbu hodnotících manuálů a formulářů.

Každé tajné návštěvě bude po předložení účtenky, jako potvrzení o provedení kontroly, proplacena vždy částka 500 Kč bez ohledu na skutečnou výši útraty.

Vyhodnocování pak provádí jeden ze členů oddělení provozu a rozvoje. Náklady na vyhodnocení jsou složeny z nákladů na použitý materiál a z nákladů na zaměstnance. Náklady na zaměstnance, jsou složené ze mzdových nákladů, sociálního a zdravotního pojištění. Odhadovaná doba, kterou zhodnocovatel stráví zpracováváním výsledků mystery shoppingu je zhruba 10 hodin za měsíc, což z jeho platu představuje 6280 Kč za 3 měsíce, včetně pojištění placeného zaměstnavatelem.

Celkové náklady za vyhodnocení se do budoucna mohou snížit například vývojem softwaru, do kterého by měli přístup všichni franchisanti a mohli si zde prohlížet a porovnávat výsledky on-line.

Výše popisované náklady jsou pouze součástí vzorové kalkulace, která má soužit k hrubé představě o celkové ceně navrhovaného mystery shoppingu. Tyto náklady jsou shrnuty v následující tabulce a celkem činí 22 660 Kč.

Přehled předpokládaných nákladů spojených s mystery shoppingem

Školení	**9880 Kč**
Plat školitele	7 * 1340 Kč
Náklady na materiál	500 Kč
Mystery shopping	**5500 Kč**
Proplacení návštěvy	11 * 500 Kč
Vyhodnocení dotazníků	**7280 Kč**
Náklady na zaměstnance (implicitní mzdové náklady/ ZP/ SP)	6280 Kč
Náklady na materiál	1000 Kč
CELKEM	**22 660 Kč**

Provádění mystery shoppingu mnoho restaurací řeší prostřednictvím specializovaných agentur, které s touto formou kontroly a zvyšováním kvality služeb mají letité zkušenosti.

Například u specializované společnosti TouchQuality, která na svých webových stránkách (touchquality.cz) uvádí standardní ceník svých služeb (bez DPH), vychází jeden mystery shopping (bez audio nahrávky) a jeho zpracování a vyhodnocení na průměrných 1100 Kč. Za jeden provedený mystery calling a jeho vyhodnocení si pak společnost účtuje 300 Kč.

V případě závazné objednávky, by společnost The PUB zaplatila přibližně 15400Kč bez DPH. Jelikož je však tato společnost plátcem DPH, konečná cena by se pohybovala zhruba kolem 18600 Kč. Avšak společnost sama na svých webových stránkách uvádí, že se jedná pouze o orientační ceny, které se zvyšují s náročností kontroly. Konkrétní cenová nabídka agentury nebyla zjišťována, je však pravděpodobné zvýšení ceny, protože cenová nabídka agentury se týká jejich standardního hodnotícího formuláře o 12

položkách, ve kterém navíc zcela chybí hodnocení kvality nápojů i pokrmů, zatímco v navrhovaném řešení je položek 31.

V konečném důsledku lze tedy konstatovat, že již při zavádění tohoto systému do provozu konceptem The PUB budou náklady srovnatelné s cenovou nabídkou specializované agentury. Do budoucna se navíc předpokládá, oproti outsourcingu tajných kontrol, snížení nákladů v několika oblastech návrhu a tím pádem snížení celkových nákladů. Výhodou provádění tajných kontrol pomocí vlastních zdrojů je také mimo vyšší vypovídací schopnosti výsledků díky zohledňování významnosti jednotlivých kritérií a jejich vliv na spokojenost zákazníka, i fakt, že společnost bude mít plnou kontrolu nad celým procesem, který je zároveň součástí know-how celého konceptu.

Abstrakt

KOMÁRKOVÁ, Kateřina. *Řízení vztahů mezi partnery franchisingového podnikání.* Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 72 s., 2013

Název práce: **Řízení vztahů mezi partnery franchisingového podnikání**

Abstrakt: Tato bakalářská práce se zaměřuje na možnosti franchisora kontrolovat jednotlivé franchisy v dodržování smluvené úrovně poskytovaných služeb a podnikových směrnic. Na základě provedené analýzy současné situace ve společnosti The PUB Franchising, s.r.o., je v praktické části vypracován návrh na zlepšení stávajícího kontrolního systému. Výstupem práce je detailně rozpracovaný postup provádění, zpracovávání i vyhodnocení souboru tajných kontrol, který je dále aplikován na modelovou situaci.

Klíčová slova: franchising, kvalita služeb, mystery shopping

Abstract

KOMÁRKOVÁ, Kateřina. *Managing of relationships between partners in franchising business*. Bachelor thesis. Pilsen, Faculty of Economics, University of West Bohemia, 72 p., 2013

Thesis: **Managing of relationships between partners in the franchising business**

Abstract: This bachelor thesis focuses on the franchisors´ opportunities to check whether the franchisees follow an agreed service quality standard and the company guidelines or not. Based on the analysis of current situation in the company of The PUB Franchising, s.r.o. the practical part of the thesis contains a proposal to improve the existing system of checks in the company. The output of the work is a detailed procedure for making, processing and evaluating of mystery shopping, which is further applied to the model situation.

Key words: franchising, mystery shopping, service quality