

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta
Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání

Úloha franchisingu na trhu služeb

Vedoucí diplomové práce
Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor
Bc. Lenka Pejsarová

2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka PEJSAROVÁ**
Osobní číslo: **E100027**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Úloha franchisingu na trhu služeb**
Zadávající katedra: **Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Bude hodnocen systém provozu podniku orientovaných na udržování jednotného konceptu. Na tuto analýzu bude navazovat rozbor možných variant zpestření nabídky a jejich eventuelní financování. Výstupem v syntetické části bude návrh možných zlepšení služeb do budoucna vzhledem k aktuální situaci na trhu a návrh nového produktu na zpestření nabídky.

Metodika práce:

Diplomová práce je zaměřena na analýzu poskytovaných služeb cestovního ruchu a doplňkových služeb na příkladech franchisingových řetězců. V rámci řešení práce budou hodnoceny současné služby, jejich šíře a hloubka, na základě dotazníkového šetření mezi stávajícími i potenciálními hosty či klienty bude hodnoceno jejich vnímání nabídky. V práci budou použity analytické metody historické, logické a komparační s využitím analýzy statistických údajů a primárních dat získaných z dotazníkového šetření. Synéza vyplývající z provedených analýz bude včetně kalkulace finančních dopadů.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Cíle a metodika, 3. Literární přehled, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Návrhová část, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 stran, dle možností**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

PARMOVÁ, D. - PARMOVÁ, D.: Provoz služeb v cestovním ruchu 1. vyd. - České Budějovice : Jihočeská univerzita, 2003 - 77, 84 s. ISBN 80-7040-611-9.

BERÁNEK, J. - KOTEK, P.: Řízení hotelového provozu. 3., přeprac. vyd. - Praha : MAG ConsultingGrada Publishing, 2003. 218 s. ISBN 80-86724-00-X.

KESNER a kol.: Management kulturního cestovního ruchu. Praha: MMR ČR 2008, 183 s., bez ISBN.

HORNER, S. - SWARBROOKE, J.: Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Praha : Grada, c2003 - 486 s. ISBN 80-247-0202-9. Hotelrevue (časopis)

Vydání diplomové práce: **Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**
Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova
Datum zadání diplomové práce: **10. února 2011**
Termín odevzdat diplomové práce: **29. dubna 2012**


Ing. Luboš Boliček, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
SROUŠOVSKÉ 15 370 01
370 05 České Budějovice


Ing. Eva Čučková, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 29. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem „Úloha franchisingu na trhu služeb“ vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a za použití uvedené literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou na veřejně přístupné části databáze STAG, který je provozován Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne

.....

Poděkování

Děkuji tímto vedoucí své diplomové práce, paní **Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové**, za podnětné návrhy a připomínky, trpělivost a odborné vedení.

Mé poděkování dále patří panu Janu Lapešovi z firmy McDonald's a panu Jiřímu Maškovi z firmy Fruitissimo Café, kteří mi ochotně poskytovali potřebné informace.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 LITERÁRNÍ PŘEHLED	12
1.1. Definice franchisingu	12
1.2. Základní pojmy používané ve franchisingu	14
1.3. Formy franchisingu	16
1.4. Historie franchisingu	21
1.5. Český trh a franchising	21
1.6. Franchising ve světě	23
1.7. Instituce ovlivňující franchisingové podnikání	23
1.8. Franchisingová smlouva	25
1.9. Výhody a nevýhody franchisingu	27
1.10. Aktuální stav franchisingu v ČR	30
2 CÍL A METODIKA.....	32
3 VÝBĚR FIREM.....	33
4 McDONALD'S	34
4.1. O společnosti.....	34
4.2. Analýza dotazníkového šetření	39
4.3. Diskuse a návrh změn	48
5 BUSHMAN	54
5.1. O společnosti.....	54
5.2. Analýza dotazníkového šetření	59
5.3. Diskuse a návrh změn	66
6 FRUITISIMO CAFÉ	71
6.1. O společnosti.....	71
6.2. Analýza dotazníkového šetření	75
6.3. Diskuse a návrh změn	84
ZÁVĚR.....	90
SUMMARY	91
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	92
SEZNAM SCHÉMAT, TABULEK A GRAFŮ.....	97
SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

Myšlenka franchisingu se dostává ke stále většímu počtu podnikatelů, kteří si uvědomují, jaké výhody přináší tento koncept podnikání. Každému podnikateli pochopitelně záleží na rozšíření distribučních kanálů, na posílení pozice na trhu a zvýšení povědomí o jménu a značce. O to lákavější je perspektiva, pokud k rozvoji dochází bez nutnosti nést náklady a riziko takové investice.

Franchisingu dnes mnoho velkých firem vděčí za své silné celosvětové konkurenční postavení a věhlas. V posledním čtvrtstoletí je zaznamenán velmi dynamický rozvoj franchisingu díky stále snazšímu překonávání technologických a politických bariér v šíření informací a kapitálu. Nejúspěšnější franchisingové koncepty se postupně propracovaly od místního trhu k celonárodnímu a později dokonce ke globálnímu pokrytí. Mnohý menší podnikatel tomuto formátu podnikání vděčí za svůj rychlý start v podnikání na svém lokálním trhu a schopnost udržet se. Franchising dokáže snížit podnikatelská rizika držitelů franchisingové licence oproti podnikatelům podnikajícím samostatně až o 80 %.

Mezinárodní franchisingové organizace odhadují, že v současné době existuje na celém světě 16 tisíc samostatných franchisingových koncepcí, značek a sítí uspokojujících zákazníky v nepřehledné škále činností. Mnohý zákazník – aniž to někdy tuší – právě franchisingu vděčí za dostupnost kvalitních výrobků a služeb.

Očekává se dokonce, že v současné epoše založené na informacích a znalostech a také na vytváření aliancí a sítí, se tato stále oblíbená forma „spolupodnikání“ stane postupně dominující formou odbytu.

I v České republice zažívá podnikání na základě franchisingových licenčních smluv v posledních letech velký rozkvět. Dnes již na našem území funguje kolem sta franchisingových systémů. Již dlouho přitom nejde pouze o systémy, které pocházejí ze zahraničí. Čím dál více se začínají prosazovat domácí podnikatelé, pro které je franchising příležitostí pro další výrazný rozvoj jejich podnikání a zároveň také příležitostí pro menší podnikatele. Dnes již mezi franchisingovými systémy převažují původní domácí koncepty. Nejvíce systémů se rekrutuje z oblasti restaurací, kaváren,

čajoven a rychlého občerstvení. Velkou skupinu tvoří také systémy z oboru bydlení a hobby. Zajímavé je, že více než polovina systémů na našem území působí méně jak deset let. Je tedy zřejmé, že rozvoj franchisingu u nás začal teprve před několika lety. Některé systémy jsou však natolik originální a úspěšné, že se rozhodly expandovat za hranice České republiky.

1 LITERÁRNÍ PŘEHLED

1.1. Definice franchisingu

V úplném začátku je potřeba uvést fakt, že neexistuje žádná právní definice franchisingu, proto je možné jediné vymezení tohoto pojmu nalézt pouze v odborné literatuře. Každý autor nahlíží na definování franchisingu z trochu jiného pohledu, podívejme se proto na některé z nich.

Mendelsohn, M., Acheson, D. (1994) chápou franchising jako metodu prodeje zboží a služeb. Uvádějí, že v dřívějších dobách kopírovala obsah franchisingu licenční smlouva a ve své knize hovoří o tzv. obchodním franchisingu. Tento pojem vysvětlují jako poskytnutí licence jedné osoby (poskytovatel) osobě druhé (příjemce). Tato licence zmocňuje příjemce franchisy k podnikání zaštitěné jménem poskytovatele nebo jeho obchodní značkou. Zároveň mu také umožňuje využít celou řadu nástrojů, které slouží k cílenému stylu vedení. Obchodní franchising představují jako komplexní a trvalý vztah, při kterém se původní koncepce neustále rozvíjí a upozorňují na jeho zneužitelnost k nepoctivým praktikám.

Autoři P. L. Dubois a A. Jolibert uvádějí tuto definici: „Franchising je licence obchodního typu, kterou povoluje jeden podnik druhému využívání originální značky, metod nebo zvláštních technik, poskytuje technickou a obchodní pomoc a potřebné řízení.“ (Dubois, P.L., Jolibert, A., 1989)

Štensová (1991) hovoří o franchisingu jako o formě podnikání, která je založená na vytváření kooperačních vztahů. Podle autorky je ve světě tato koncepce oproti situaci v České republice velmi rozšířená. Franchising představuje koncepci, ve které vystupuje na straně jedné franchisor a na straně druhé franchisant. Důležité know - how přináší právě franchisor. Ten stojí za myšlenkou celé podnikatelské koncepce. Důležitým a nezbytným krokem je uzavření franchisingové smlouvy.

Franchising je odbytový a distribuční systém. Je cestou, která umožní slabším stát se silnými a konkurenceschopnými a zajistí jim stejné tržní výhody, jako mají vysoce integrované firmy. (Turnerová, 2001)

Řezníčková (2004) chápe franchising jako formu podnikání založenou na vytváření kooperačních vztahů a jako jednu z nejrozšířenějších forem vertikální spolupráce velkých a malých firem. Tento systém distribuce a vzájemných obchodních vztahů označuje jako franchisingový systém, který tvoří dvě strany:

- Na jedné straně stojí franchisor – zakladatel systému. Ten představuje jádro tvořící koordináční centrum celého systému. Je původcem a zároveň majitelem podnikatelského nápadu, který se dále stává předmětem obchodu;
- Na straně druhé stojí franchisant – příjemce franchisingu. Ten představuje partnera, který kupuje určitý výrobek, službu nebo recept. Samozřejmě nejde pouze o samotný výrobek, ale především o ochrannou známku, se kterou se kupuje i kompletní image firmy.

Franchising je charakteristický tím, že při něm franchisor přenáší na frachisanta odbyt svých výrobků nebo služeb při použití společné značky výrobku, společného symbolu, jména, stejného vybavení prodejních prostor. (Weis, H., Ch., 1987)

Podle Evropského kodexu etiky franchisingu je franchising označován za systém marketingu, jehož prostřednictvím se uvádí na trhu zboží, služby nebo technologie. Opírá se o úzkou, nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných, nezávislých podniků, franchisora a jeho franchisantů. Franchisor zaručuje franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost k provozování obchodní činnosti v souladu s jeho koncepcí. Toto právo franchisanta opravňuje a zároveň zavazuje užívat za přímou nebo nepřímou úplatu jméno firmy franchisora, jeho ochrannou známku, servisní známku nebo jiná práva z průmyslového či duševního vlastnictví. Dále také know – how, hospodářské a technické metody a procedurální systém v rámci franchisingové smlouvy.

1.2. Základní pojmy používané ve franchisingu

Původ slova franchising

Pro výraz franchising neexistuje vhodný ekvivalent v českém jazyce. Používá se v mnohých zemích a určitý rozdíl vzniká v jeho výslovnosti:

- la franchise (la franšíz) – ve francouzštině;
- franchise, franchising (frenčajz, frenčajzing) – v angličtině.

Původní význam pochází z francouzské frazeologie, kde „la franchise“ značí osvobození od cla a daní. V nejužším významu se potom v anglo – saském prostředí jedná o povolení souhlasu využívat na komerční cíle, které přísluší jinému. V současnosti se už i ve Francii toto slovo používá v komerčním smyslu jako právo odbytu.

Franchise, Franšíza

Jedná se o licenci (právo) opravňující franchisanta (odběratele) k provozování odbytové koncepce franchisora (dodavatele) vlastním jménem a na vlastní účet.

Franchising

Franchisingem rozumíme:

- formu provozování odbytu výrobků, finanční spoluúčast na podnikání;
- formu podnikání založenou na vytváření kooperačních vztahů;
- odbytový systém, prostřednictvím kterého se předávají výrobky, služby nebo technologie. Spočívá v úzké a stálé spolupráci právně samostatných a finančně nezávislých podnikatelů.

Franchisor

(poskytovatel franchisingu, dodavatel)

Franchisor je podnikatelský subjekt, který prodává osvědčenou koncepci podnikání a využití svých zkušeností. Je zakladatelem systému, představuje jádro, koordinační

centrum celého systému. Je původcem a majitelem podnikatelského nápadu, který se dále stává předmětem obchodu.

Franchiser, franchisant

(příjemce franchisingu, odběratel)

Franchisant je podnikatelský subjekt, který přebírá koncepci, a tak se stává dalším článkem řetězce. Zavazuje se kromě prodeje výrobku splácet úvěrované zařízení a za franchise (franšizu) platit určité poplatky.

Master - licence

Licence zakoupená ze zahraničního zdroje (franchisor a franchisant mají sídlo firmy v jiné zemi). Master – licence obvykle obsahuje právo na poskytování další licence na domácím trhu franchisanta.

Franchise - licence

Licence zakoupená od franchisora s master licencí. Obyčejně platí na určité území v zemi master franchisanta.

Franchisingový řetězec, franchisingová síť

Poskytovatel, který je původcem a majitelem úspěšné podnikatelské koncepce, za definovaných smluvních podmínek rozšiřuje (předává dál) svůj produkt, resp. službu samostatným partnerům - příjemcům.

Franchisingová smlouva

Franchisingová smlouva tvoří základ pro spolupráci ve franchisingovém systému. Do hloubky se zabývá partnery, právy a povinnostmi jednotlivých smluvních partnerů, obchodní činností, reklamou a dalšími skutečnostmi.

Franchisingový manuál

Franchisingový manuál představuje hlavní zdroj informací franchisanta. Je to dokument, který obsahuje všechny, pro podnikání (na základě franchise) relevantní údaje, postupy a instrukce. Manuál bývá zpravidla přílohou smlouvy.

Franchisingový systém

Vzájemné vztahy mezi dodavatelem franchisingu, jednotlivými odběrateli a ostatními subjekty trhu. Výraz franchisingový systém se v literatuře vyskytuje častěji, než franchising.

Vstupní poplatek

Tento platí franchisant (příjemce) v okamžiku podpisu franchisingové smlouvy nebo krátce po jejím podepsání.

Royalty

Platí franchisant (příjemce), je to poplatek za služby, vypočítaný procentem z obrátu, anebo fixní suma.

Poplatek za reklamu

Může, ale nemusí být součástí smlouvy.

Know - how

Know - how je soubor nepatentovaných praktických znalostí, vycházejících z franchisorem (poskytovatelem) získaných a ověřených zkušeností, které jsou utajené, podstatné a identifikované. (www.franchiseportal.sk)

1.3. Formy franchisingu

Podle Štensové mohou být všeobecným kritériem rozlišení forem franchisingu:

- předmět franchisingu;
- zúčastnění partneři;
- přepojení a počet stupňů ve vertikálním nebo v horizontálním směru.

V hospodářské praxi se jednotlivé formy prolínají. Nejčastější členění franchisingu vychází z kritéria předmětu činnosti. Podle tohoto členění jsou nejznámější následující formy franchisingu:

Tabulka 1: Formy franchisingu

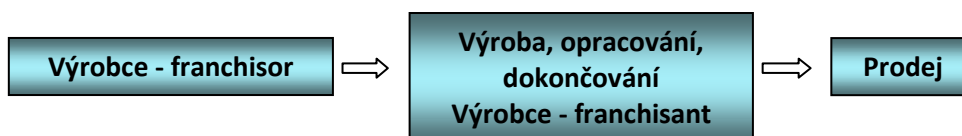
Činnost	Forma franchisingu
výroba a prodej jednoho nebo více produktů	franchising výrobní (produktový)
prodej jednoho nebo více produktů	franchising odbytový (distribuční)
poskytování služeb	franchising služeb

Zdroj: Štensová, 2006

Franchising výrobní

Pro výrobní franchising je charakteristické, že franchisant uskutečňuje operace jak výrobní, tak prodejní. Vyrábí produkty sám, podle návodu franchisora a prodává je pod jeho značkou. V některých případech franchisor (výrobce) vyrábí podstatu produktu, kterou dodává franchisantovi a ten produkt podle přesného návodu dokončí a prodává ho pod značkou výrobce. Tento typ franchisingu je méně častý, než franchising distribuční či franchising služeb.

Schéma 1: Výrobní franchising



Zdroj: Štensová, 2006

Franchising odbytový (distribuční)

Tvoří vertikální strukturu odbytu umožňující přiblížení produktu od výroby ke spotřebě. Tato forma franchisingu se vyskytuje ve dvou podobách:

- a) Výrobce se stává poskytovatelem franchisingu maloobchodníkovi, který prodává jeho produkty. Jeho cílem je především zabezpečit odbyt.

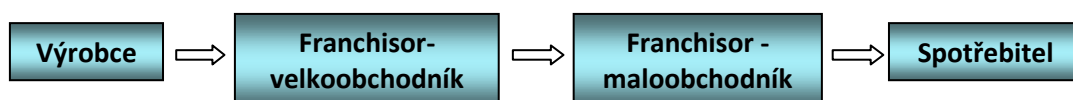
Schéma 2: Odbytový franchising



Zdroj: Štensová, 2006

- b) Franchisor není výrobcem, nevyrobí produkty, ale soustřeďuje a sestavuje kolekci produktů, které potom prodává prostřednictvím franchisantů (maloobchodníků). V tomto typu může být franchisorem velkoobchodník, ale může to být také franchisor, který nevykonává klasické funkce velkoobchodníka.

Schéma 3: Odbytový franchising



Zdroj: Štensová, 2006

Franchising služeb

Poskytovatel franchisingu rozšiřuje svou podnikatelskou koncepci v oblasti různých služeb. Spočívá v přenosu konceptu služby, know - how, způsobu poskytování služeb.

Schéma 4: Franchising služeb



Zdroj: Štensová, 2006

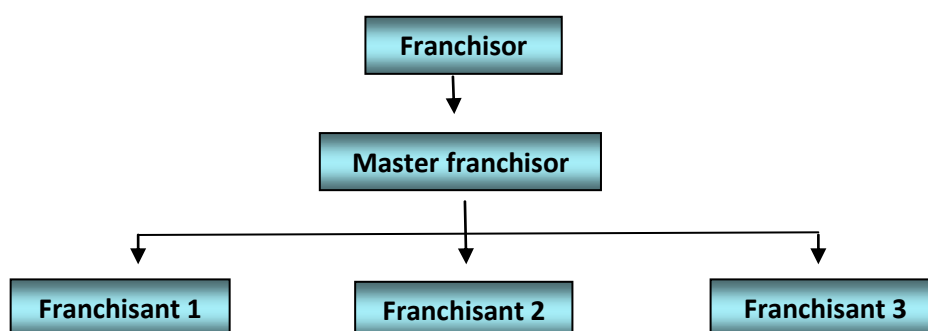
Minifranchising

Minifranchising může být začleněn do franchisingového řetězce některým oddělením. Potom jde o franchising toho konkrétního oddělení, který se obvykle nazývá minifranchisingem.

Masterfranchising

Masterfranchisingový systém je tvořen takovým způsobem, že franchisingová centrála v jedné zemi poskytne povolení franchisingovému příjemci v zemi jiné, který se stává hlavním příjemcem (masterfranchisorem) a je současně centrálou pro vymezené území. Na tomto území pak přebírá veškerá práva a povinnosti franchisingového poskytovatele. Na vlastní náklady a riziko rozšiřuje franchisingovou koncepci.

Schéma 5: Masterfranchising

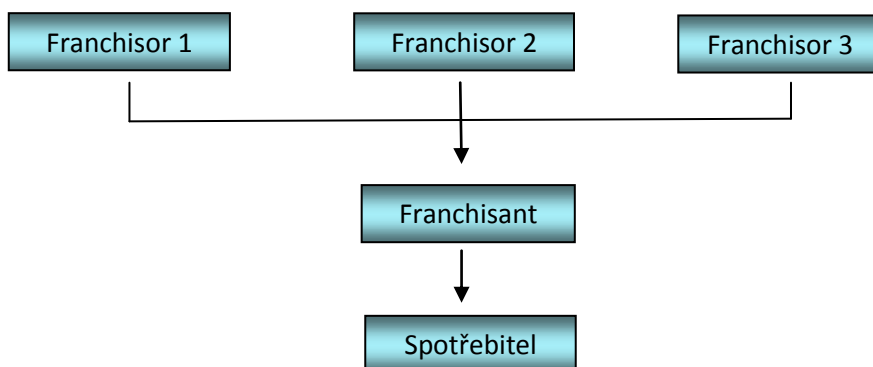


Zdroj: Štensová, 2006

Plurifranchising

Pojem plurifranchising se používá na označení situace, kdy franchisant provozuje několik prodejen v rámci vícero franchisingových řetězců.

Schéma 6: Plurifranchising

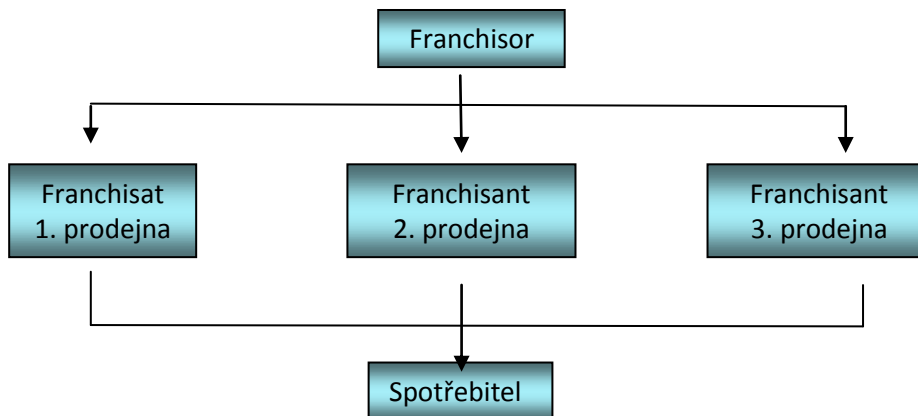


Zdroj: Štensová, 2006

Multifranchising

Situaci, kdy má franchisant několik prodejen v rámci jednoho řetězce nazýváme multifranchisingem. Toto je případ například restaurací McDonald's v jižních Čechách. Všechny tři restaurace v Jihočeském kraji provozuje jeden franchisant.

Schéma 7: Multifranchising



Zdroj: Štensová, 2006

Výše jmenované formy franchis nejsou pochopitelně komplexní a vyčerpávající. Existují i jiné druhy franchis. Například Turnerová ve své knize hovoří o tzv. Shop-in-shops franchisách, investičních franchisách či tzv. smíšených typech franchis. K těm dodává, že v praxi existuje celá řada systémů, které vykazují charakter různých typů franchisingu.

1.4. Historie franchisingu

V dějinách světového franchisingu dodnes přesně není jasné, kdo, kdy a komu prodal první licenci k podnikání. Kořeny slova "franchise" sahají na počátek druhého tisíciletí. (franchisinginfo.cz)

Franchising má historické počátky ve středověké Francii, kdy se slovem franchise označovalo privilegium udělované feudálem k výrobě nebo prodeji určitých výrobků nebo k osvobození od cla či daní. (businessinfo.cz)

K průkopníkům franchisingu v USA patřila firma Singer Sewing Machine Company, která koncem 19. století vytvořila se svými prodejci odbytový systém na prodej šicích strojů (Leloup, 1991)

V devadesátých letech franchisingová metoda podnikání malých a středních podniků postupně pronikla i do zemí střední a východní Evropy. Franchising byl zprvu českými podnikateli příznivě přijat, ale k jeho rozšíření došlo v České republice teprve v posledních několika málo letech. Příčinou je nízká kapitálová vybavenost a částečně i úvěruschopnost zájemců o franchising.

Franchising je dnes rozšířen ve všech zemích světa, nejvíce však v USA. V Evropě je franchising nejvíce populární v Německu, Velké Británii a Francii. (businessinfo.cz)

1.5. Český trh a franchising

Podle České asociace franchisingu není tato forma podnikání v České republice tak rozšířena, jako v zahraničí. Počátek rozvoje franchisingu v naší zemi se datuje do roku 1991, kdy do ČR začaly vstupovat první zahraniční franchisingové systémy.

Rychlejšímu rozšiřování a uplatňování franchisingu bránila nedostatečná znalost jeho fungování a tím i určitá nedůvěra k tomuto systému mezi podnikateli. Chyběla dostatečná nabídka i poptávka po odborných seminářích, vhodné literatuře a poradenských službách se specializací na franchising.

Dalšími, poměrně významnými faktory, které ovlivňovaly pomalý vývoj franchisingu v Čechách, byly problémy s financováním, nevyvinutá podnikatelská kultura na českém trhu, nedokonalá legislativa a právní povědomí, špatná kvalita managementu, chybějící know - how a zkušenosti s touto formou spolupráce podnikatelských subjektů.

Totéž potvrzuje i zajímavý článek na internetových stránkách franchisinginfo.cz: „V posledních několika letech, také díky významnému přispění České asociace franchisingu, zažívá v České republice podnikání na základě franchisingových licenčních smluv velký rozkvět. Dnes funguje na našem území kolem sta franchisingových systémů. Již dlouho přitom nejde pouze o systémy, které pocházejí ze zahraničí. Čím dál více se začínají prosazovat domácí podnikatelé, pro které je franchising příležitostí pro další výrazný rozvoj jejich podnikání a zároveň příležitostí pro menší podnikatele. Dnes již mezi franchisingovými systémy převažují původní domácí koncepty. Nejvíce systémů se rekrutuje z oblasti restaurací, kaváren, čajoven a rychlého občerstvení. Velkou skupinu tvoří také systémy z oboru bydlení a hobby. Dalším zajímavým údajem je, že více než polovina systémů na našem území působí méně než deset let. Je tedy zřejmé, že rozvoj franchisingu u nás začal skutečně teprve před několika lety. Některé systémy, které jsou dost originální, se již dokonce rozhodly expandovat za hranice České republiky.“

Důležitá data českého franchingu:

- 1991 – na český trh vstupuje první franchisingový řetězec – McDonald's;
- 1993 – založena Česká asociace franchisingu;
- 2002 – V Praze se uskutečnila první větší konference o franchisingu - Franchising Forum 2002;
- 2004 – ČAF vydává publikaci o vývoji franchisingu v ČR Franchising Česká republika 2003;
- 2005 – první ročník akce Franchise meeting point - největší přehlídka s tématem franchising;
- 2008 – rozšíření aktivit poradenské firmy PROFIT system na území České republiky (franchisinginfo.cz).

1.6. Franchising ve světě

Rozvoj franchisingu ve světě je fenomenální, stejně tak jako jeho budoucnost. Nové produkty, koncepty, služby a nápady jsou uváděny na trh a šířeny po celém světě franchisingovými sítěmi. Některé rostou rychleji, jiné pomaleji, ale většina z nich je v porovnání s individuálními podnikateli velmi úspěšná. (biznisy.eu)

Za posledních 30 let se ve světě stalo odvětví franchisingu jedním z nejpobulárnějších a nejuznávanějších odvětví. Mezinárodní franchisingové organizace odhadují, že v současné době existuje na celém světě více než 16 tisíc samostatných franchisingových konceptů, značek a sítí uspokojujících zákazníky v nepřeherné škále činností.

Očekává se, že v současné době založené na informacích a znalostech a také na vytváření aliancí a sítí firem a jednotlivců, se tato stále oblíbená forma franchisingového „spolupodnikání“ postupně stane dominující formou distribuce. (franchiseday.cz)

1.7. Instituce ovlivňující franchisingové podnikání

Evropská franchisingová federace (EFF)

Evropská franchisingová federace vznikla 23. září 1972. Jejími členy jsou franchisingová sdružení z jednotlivých států anebo franchisingové federace z oblastí Evropy. Má také členy přidružené, tj. franchisingová sdružení nebo franchisingové federace mimo Evropu, a také jiné osoby, které se v rámci vykonávaného povolání zajímají o franchising nebo se angažují v činnostech s ním spojených. Členové sdružení nemají hlasovací právo a nemohou být funkcionáři Evropské franchisingové federace.

Cíle EFF jsou, mimo jiné, vypracování nestranných a kompetentních výzkumů týkajících se veškerých otázek spojených s franchisingem, koordinace jednání členů federace, propagace franchisingu a zejména podpora zájmů členů uskupení. (franchisinginfo.cz)

Česká asociace franchisingu (ČAF)

Česká asociace franchisingu je nezisková, profesní organizace sdružující na národní úrovni poskytovatele franchisingu - franchisory a odborníky zaměřující se na problematiku franchisingu např. v oblasti práva a poradenství. Vznikla v roce 1993. Jejími členy jsou jak velké, známé, mezinárodní systémy, tak i menší tuzemské franchisingové systémy. ČAF je také členem Evropské franchisingové federace. (czech-franchise.cz)

ČAF na svých internetových stránkách uvádí jako svá hlavní poslání následující:

- Reprezentovat franchisingovou formu podnikání a být jejím odborným garantem v ČR i v zahraničí; informovat laickou i odbornou veřejnost o podstatě a významu franchisingu a propagovat jej;
- sdružovat podnikatelské subjekty, které aktivně, úspěšně a trvale působí v oblasti franchisingu;
- poskytovat svým členům a zájemcům o franchising informační podporu a servis a napomáhat při získávání důležitých informací, odborných znalostí, kontaktů a referencí o franchisingu;
- usilovat o srozumitelnou aplikaci zákonné regulace (legislativy) oblasti franchisingového podnikání, vč. oblasti hospodářské soutěže, daní a financování;
- podporovat a prosazovat znalosti a důsledné dodržování etických standardů chování vyjádřených v Evropském kodexu franchisingu;
- podporovat makroekonomické přínosy franchisingu v oblasti rozvoje malého a středního podnikání, kvality služeb a pracovních příležitostí, napomáhat českým podnikatelským subjektům při "exportu" tuzemských franchisingových systémů do zahraničí a podporovat "import" osvědčených zahraničních systémů a investic do ČR na bázi franchisingu;
- udržovat kontakty a spolupracovat s institucemi, profesními a odbornými svazy v ČR a s ostatními franchisingovými svazy, především ze zemí Evropské unie, s cílem vytvořit synergické efekty a informovat členy těchto institucí o aktivitách.

Český institut pro franchising (ČIFRA)

Český institut pro franchising (ČIFRA) je národní centrum pro vzdělávací, popularizační, poradenskou, publikační a vědeckou činnost ve franchisingu a v oborech s ním souvisejících.

Aktivně sleduje vývojové trendy v oboru a je v kontaktu s lídry v oblasti franchisingu a příbuzných oborů v ČR i v zahraničí.

Jak se můžeme dočíst na oficiálních webových stránkách, ČIFRA:

- dává možnost firmám i jednotlivcům získat tržní, profesní i osobní náskok;
- je zdrojem informací, znalostí a zkušeností pro všechny, kteří se o franchising v České republice zajímají;
- poskytuje a zprostředkovává nové i osvědčené znalosti o franchisingu a příbuzných oborech užitečné pro podnikání a řízení;
- pomáhá nalézt a uskutečnit cesty, jak franchising v praxi správně a efektivně využívat (ifranchising.cz).

1.8. Franchisingová smlouva

Franchising v zásadě nevyžaduje žádnou specifickou úpravu. V oblasti právní je možné využít a smluvně vhodně kombinovat možnosti dané různými právními oblastmi. Přímá právní úprava franchisingové smlouvy neexistuje ani na národní ani na mezinárodní úrovni. (Rozehnalová, 2001)

Základním předpokladem a doporučením je uplatnit volbu práva. Vzhledem k tomu, že se jedná o vztah, u kterého lze předpokládat vysoký stupeň právní informovanosti, protože se jedná o kontrakty, které jsou realizované po dlouhou dobu, pokrývající velké množství závazků, je málo pravděpodobné nevyužití tohoto práva ze strany poskytovatele franchisy. (Horn, Schmitthoff, 1982)

Vzhledem k tomu, že smluvními stranami franchisingové smlouvy bývají zpravidla podnikatelé, je třeba na jejich vztah aplikovat ustanovení obchodního zákoníku.

Franchisingová smlouva je innominátní smlouvou. To znamená, že není uvedena jako samostatný smluvní typ v obchodním zákoníku, ani jako smluvní typ v občanském zákoníku. Vzhledem k této skutečnosti nachází své vyjádření pouze v ustanovení § 269 odstavec 2 obchodního zákoníku.

Řezníčková (1999) k tomuto dodává, že základním zákonným předpokladem pro platně uzavřenou franchisingovou smlouvu je dostatečné určení předmětu závazků smluvních stran. Jiné náležitosti nejsou určeny žádným jiným samostatným právním předpisem. Vzhledem k této skutečnosti je franchisingová smlouva jediným a pro smluvní strany zásadním pramenem. Měla by proto být zcela dokonalým a právně perfektním dokumentem.

Podle ČAF (2004) musí každá franchisingová smlouva co nejpodrobněji a nejpřesněji vyjádřit všechny znaky, podmínky a skutečnosti, které charakterizují franchisingový systém spolupráce. Pouze tímto způsobem lze zajistit řádné fungování franchisingového vztahu a vyloučit případné spory mezi smluvními stranami. Je potřeba dodržet reciprocitu vztahů, kdy práva a povinnosti jedné strany odpovídají právům a povinnostem druhé strany. Smlouva také musí zajistit dostatečné řídicí mechanismy, které chrání celistvost systému.

Níže jsou uvedeny ustanovení, které by neměly chybět v profesionálně připravené franchisingové smlouvě:

- zásady přistoupení k systému;
- doba trvání smlouvy;
- vymezení území obhospodařovaného franchisantem;
- práva a povinnosti stran;
- právo na označení, vzhled poboček a ochranné známky;
- ochrana know - how;
- vztah ke konkurenci;
- školení;
- licenční a marketingové poplatky;
- propagace a podpora;

- kontrolní mechanismy ze strany franchisora;
- ukončení smlouvy;

Minimální rozsah ustanovení, které by měla franchisingová smlouva obsahovat, stanovuje Evropský kodex etiky franchisingu.

Nad rámec toho může franchisingová smlouva obsahovat i další ustanovení, která se například mohou týkat smluvních postihů, zabezpečení pohledávek franchisora nebo vypořádání stran po ukončení smlouvy.

V konečných ustanoveních se většinou zmiňují právní rámec, na základě kterého daná franchisingová smlouva byla vytvořena a možnosti změny smlouvy. (franchisinginfo.cz)

1.9. Výhody a nevýhody franchisingu

Výhodnost nebo nevýhodnost vstupu do franchisy závisí do určité míry na obsahu uzavřené dohody. Existuje však určitá skupina faktorů, které jsou společné pro všechny typy franchis, jelikož vycházejí ze samotné podstaty tohoto typu podnikání. (Barrow, 1996)

Výhody franchisingu

Z pohledu franchisora

Franchisorovi přináší tato forma podnikání konkurenční výhodu, tedy umožňuje rychlejší expanzi a vstup na nové nebo pro něj dosud nedosažitelné, vzdálené trhy. Má tak zabezpečen jistější a rychlejší odbyt. Zvyšování počtu franchisantů způsobuje, že jeho franchisingový systém má lepší vyjednávací pozici na trhu. Rozrůstání sítě přináší zákazníkům služby a výrobky rychleji a jsou pro ně dostupnější.

Organizační struktura franchisingového systému je založena na dělbě práce. Franchisor se věnuje systémovým a strategickým úkolům, franchisantům pak

přenechává řešení operativních záležitostí. To franchisorovi umožňuje využít ve své systémové centrále štíhlejší organizační strukturu.

Franchisor může při budování své sítě rozložit nároky na vlastní kapitál na jednotlivé franchisanty a není tak zatížen velkou kapitálovou investicí.

Z pohledu franchisanta

Franchisant sice potřebuje pro zahájení podnikání určitý vstupní kapitál také, ale výrazně menší riziko podnikání ve franchisingovém systému mu umožňuje získat lepší přístup k úvěrům, leasingu a pojištění.

Franchising pro franchisanta znamená snížené riziko samostatnosti a větší jistotu v podnikání. Franchisanti mají možnost se relativně samostatně realizovat ve svém podniku a mají větší motivaci než zaměstnanci vlastněných poboček. Koncepce vytvořená franchisorem a podmínky sjednané ve franchisingové smlouvě dávají franchisantovi rámec a prostor pro jeho vlastní podnikatelskou aktivitu a nasazení.

Franchisant, jak již bylo řečeno, využívá jméno a silnou značku franchisora, který se o její známost a image neustále stará. Stejně tak i o vývoj a propagaci svých výrobků nebo služeb. Díky jednotné a společné propagaci v celé síti marketingová síla značky roste.

Franchisant má možnost nakupovat přímo od franchisora, který je přímým výrobcem, a to obvykle za nižší ceny, než kdyby nakupoval u velkoobchodních prostředníků. Protože je součástí velkého řetězce, má možnost získat od velkých dodavatelů takové obrátové, nákupní a nákladové výhody, které by jako jednatel získat nemohl.

Prodejní koncepce, kterou franchisant získává, je několikanásobně ověřená. Franchisor, chce-li obstát v konkurenci, je nucen své produkty a svou koncepci vyvíjet a upravovat podle požadavků zákazníků. Franchisanti znají místní trh a mohou pružně reagovat na místní potřeby.

Franchisingové partnerství umožňuje výrazně snížit rizika podnikání. Franchisant má jistější a rychlejší vstup na trh. Podpora franchisora mu umožňuje vynaložit nižší

počáteční náklady, než kdyby začínal sám. Franchisant získává know - how již na začátku podnikání a má rozsáhlou vstupní podporu franchisora. Ten mu také pomáhá při úpravách a vybavení provozovny nebo při školení zaměstnanců, tréninku v oblasti provozu, managementu a prodejních postupů.

V průběhu trvání franchisingového partnerství získává franchisant od franchisora průběžnou podporu v oblasti vedení provozu, managementu a marketingu, která je zajišťována prostřednictvím stabilní komunikace s centrálou.

Nevýhody franchisingu

Z pohledu franchisora

Než začne franchisor provozovat franchising, musí do vybudování franchisingového systému investovat velkou částku a čas, aby založil funkční franchisingovou centrálu a nejméně na jednom pilotním provozu prověřil životaschopnost svého záměru.

Franchisor nemůže řídit provozovnu, která patří franchisantovi, jako svou vlastní pobočku. Řízení franchisingové sítě vyžaduje mnohem více motivace a spolupráce, než nařizování. V komunikaci franchisora s jeho franchisanty je proto kladen velký důraz na citlivý přístup, empatii a toleranci.

Franchisanti si po určitém čase mohou myslet, že franchisora už tolik nepotřebují a že pro jejich úspěch v podnikání není spolupráce s franchisorem důležitá. Také si mohou myslet, že výše franchisingového poplatku, který musí platit, neodpovídá přidané hodnotě od franchisora. Někteří franchisanti mají tendence se s nabytým know - how osamostatnit a franchisorovi dokonce konkurovat.

Franchisor svým franchisantům „pronajímá“ své dobré jméno a značku. To je založeno na vyšší kvalitě poskytovaných služeb nebo zboží, která je obvykle spojena s vyššími náklady. Franchisor musí kontrolovat franchisanty, zda udržují kvalitu a dobré jméno celého řetězce.

Při budování a rozšiřování sítě je nutné nové franchisingové partnery velmi důkladně vybírat, protože jeden franchisant, který by nedodržoval očekávanou kvalitu, může poškodit dobré jméno celého řetězce.

Z pohledu franchisanta

Franchisant se musí podřizovat pokynům a kontrole jeho podnikatelských činností ze strany franchisora a přizpůsobit se zájmům i ostatním členům celého systému. Je nucen omezit řadu svých vedlejších obchodních aktivit a prodávat pouze určený sortiment od konkrétních dodavatelů a je tak povinen vykonávat jen tu činnost, která je stanovena ve franchisingové smlouvě, a zároveň dodržovat všechna pravidla stanovená ve franchisingovém manuálu, což znamená, že je částečně omezen ve své podnikatelské samostatnosti.

Franchisant je povinen odvádět franchisingové poplatky a dělit se s franchisorem o zisk, přičemž kapitálová návratnost investice je spíše pomalejší. Franchisant je na franchisorovi závislý. Je závislý na jeho úspěchu a jeho případný odchod z řetězce je obtížný. Franchisor má na prodejnu zařazenou do franchisingové sítě předkupní právo.

Franchisant sdílí jednotnou image a pověst firmy franchisora. To znamená, že špatná pověst jednoho z partnerů může negativně ovlivnit celkovou image franchisingového systému a dopadnout tak na jednotlivé franchisanty. (ipodnikatel.cz)

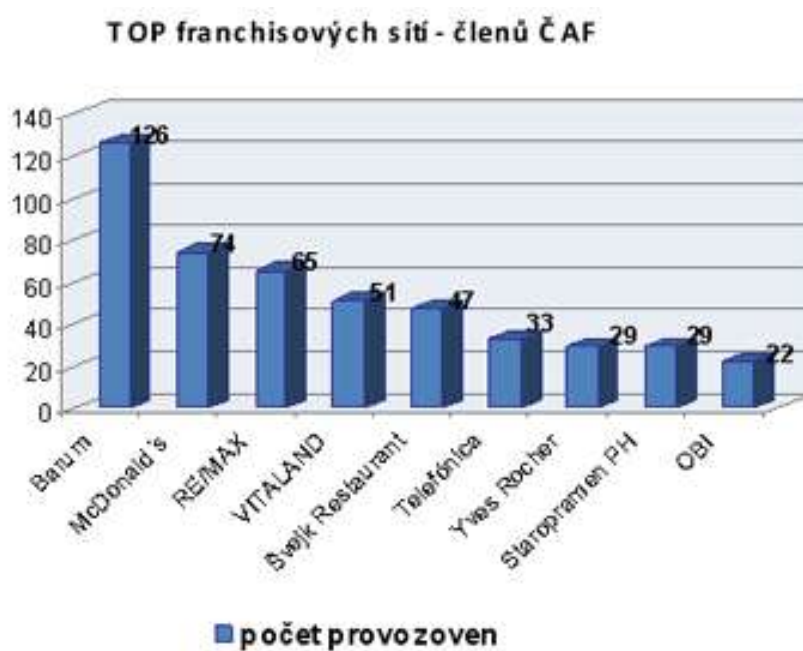
Jak se můžeme dočíst na internetových stránkách franchiseportal.sk, tak podle statistiky za dva roky 60 % podnikání, která nebyla spuštěna ve franchisingovém systému, zkrachuje. Naopak 85 % firem, které mají franchisingovou koncepci, oslaví i své páté výročí.

1.10. Aktuální stav franchisingu v ČR

Dle průzkumů České asociace franchisingu na základě podkladů z veřejných zdrojů existuje skupina asi 130 franchisingových konceptů nebo konceptů, které vykazují určité znaky franchisingu. Z této skupiny je cca 50 % konceptů z oblasti služeb a 50 % konceptů z oblasti obchodu. V oblasti služeb jsou nejvíce zastoupeny

restaurace a koncepty rychlého občerstvení a realitní kanceláře. Zbytek konceptů služeb představují koncepty z oblasti hotelnictví, cestovního ruchu a pronájem vozidel, výstavba domů a renovace, kadeřnické, kosmetické a lázeňské péče. Z oblasti obchodu jsou nejvíce zastoupeny koncepty prodeje módy a textilu, dále jsou významně zastoupeny koncepty obchodu s kosmetikou a drogerií a DIY koncepty.

Graf 1: TOP franchisingových sítí v ČR



Zdroj: www.czech-franchise.cz

2 CÍL A METODIKA

Diplomová práce s názvem „Úloha franchisingu na trhu služeb“ bude zaměřena na analýzu poskytovaných služeb cestovního ruchu a doplňkových služeb na příkladech franchisingových řetězců.

K tomuto účelu jsou stanoveny následující hypotézy:

1. hypotéza: „Franchising můžeme považovat za úspěšnou formu podnikání“
2. hypotéza: „Nejúspěšnější koncept podnikání z vybraných firem má McDonald's“

Cílem práce je zhodnocení současných služeb, jejich šíře, hloubky a vnímání nabídky stávajícími i potenciálními hosty či klienty včetně následného zhodnocení a potvrzení či zamítnutí výše stanovených hypotéz.

V literárním přehledu budou zpracovány základní myšlenky a poznatky čerpané z odborné literatury, zabývající se především franchisingem, jeho výhodami a nevýhodami, formami, historií i současností a v neposlední řadě institucemi, které franchising podporují.

Na teoretickou část bude navazovat část praktická. Tato část bude věnovaná analýze poskytovaných služeb a spokojenosti zákazníků vybraných franchisingových firem. Obsahem této analýzy bude charakteristika firem a zhodnocení současných poskytovaných služeb a spokojenosti zákazníků. K tomuto účelu poslouží průzkumový dotazník.

Dotazníkové šetření proběhne v měsících lednu a únoru 2012 a samotnou distribuci dotazníků si bude zajišťovat autorka osobně, zejména mezi kolegy v práci, spolužáky ve škole a náhodně oslovenými respondenty v různých obchodních centrech v Českých Budějovicích. Dotazovaní budou ujištěni o anonymitě dotazníkového šetření a jeho účelu.

Na základě výsledků zjištěných pomocí průzkumových dotazníků a znalostí získaných z odborné literatury budou načrtnuta možná zlepšení služeb do budoucna vzhledem k aktuální situaci na trhu a návrh nového produktu na zpestření nabídky.

3 VÝBĚR FIREM

Pro samotné zpracování praktické části autorka vybrala tři franchisingové společnosti, a sice restauraci McDonald's, kavárnu Fruitissimo Café a prodejnu Bushman. Protože výběr nebyl zcela náhodný a je několik skutečností, které autorku při rozhodování ovlivňovaly, uveďme, které to jsou.

Zcela záměrně byly zvoleny firmy z různých odvětví podnikání, protože autorku samotnou zajímalo, jaké priority se u jednotlivých zákazníků různých firem ukážou jako klíčové.

Firma McDonald's byla vybrána především z toho důvodu, že zde autorka téměř tři roky na střední škole sama pracovala jako hosteska a proto měla tu možnost do celého systému fungování společnosti nahlédnout a ví, jak to ve firmě chodí. Dalším důvodem, který k výběru McDonald's autorku vedl je samozřejmě také fakt, že je tato firma téměř učebnicovým příkladem franchisingu.

Kavárna Fruitissimo Café byla zvolena ze stejného důvodu, jako firma McDonald's. Sem autorka brigádně docházela více jak dva roky během bakalářského studia a fungování kavárny „zažila“ dokonce i ještě před tím, než se stala franchisingem. Může tedy snadno porovnat fungování kavárny jako jedné z poboček firmy Fruitissimo a následné fungování po přenechání firmy formou franchisingu majiteli pobočky, panu Jiřímu Maškovi.

Posledním jmenovaným franchisingem je prodejna Bushman. Zde rozhodování nebylo tak jednoznačné, jako u předcházejících dvou firem, autorka však byla rozhodnutá volit franchisingovou firmu z oblasti oděvů či obuvi, pro pestrost srovnání. Prodejnu Bushman nezná zdaleka tak dobře, jako McDonald's nebo Fruitissimo. Zaujala ji však z toho důvodu, že má velice originální sortiment a proto předpokládala, že bude mít i velmi specifický okruh zákazníků. Autorku zajímalo, které skupiny zákazníků do této zajímavé prodejny chodí nejčastěji a také to, jakou návštěvnost vůbec může tato prodejna mít.

4 McDONALD'S

4.1. O společnosti

Zajímavostí McDonald's je, že u zrodu takto "typicky amerického" konceptu stál Čech. Raymond Albert Kroc se narodil roku 1902 v rodině českého emigranta Aloise Kroce. Jeho otec pocházel ze Stupna, vesnice vzdálené zhruba 16 km od Plzně. Ray Kroc v mládí vystřídal několik profesí. Pracoval jako řidič sanitky a živil se také jako pianista v jedné rozhlasové stanici. Sedmnáct let cestoval po celém území Spojených států jako prodejce přístrojů na výrobu mléčných koktejlů. V roce 1953 se doslechl o zajímavé restauraci v San Bernardinu v Kalifornii, kterou vlastnili bratři Dick a Mac McDonaldivi. Ray Kroc ji viděl poprvé v roce 1954 a byl fascinován efektivností jejího provozu. Zalíbil se mu systém, při kterém restaurace rychle a přitom kvalitně dokázala občerstvit velké množství zákazníků. Na rozdíl od tehdy velmi populárních provozoven typu drive-in zde byli zákazníci obsluhováni uvnitř provozovny.

Raye Kroce restaurace natolik zaujala, že začal uvažovat o vybudování sítě poboček po celém území Spojených států. O rok později (1955) otevřel svoji první restauraci McDonald's v Des Plaines (Illinois, USA). V roce 1962 přesvědčil majitele a firmu odkoupil za 2,7 mil. dolarů. Stále však zůstával věrný principům, které zavedli bratři McDonaldivi. Pod vedením Raymonda Kroce společnost McDonald's zaznamenala nebývalý rozvoj, a to nejen ve Spojených státech. Už v roce 1962 se mohla pochlubit ohromující statistikou - jednou miliardou prodaných hamburgerů a 500 fungujícími restauracemi.

V tomtéž roce se také poprvé veřejnosti představil Ronald McDonald. Za prvních šest let, kdy se objevoval v celonárodní televizní reklamní kampani, znalo postavičku klauna 96 % amerických dětí.

Systém rychlého občerstvení McDonald's se rozšířil po celém světě. Po Spojených státech pronikl v 60. a 70. letech do Kanady, Japonska, Austrálie, Německa či Velké Británie. V 90. letech se známé "zlaté oblouky" objevily i ve střední a východní Evropě.

V současné době je jen málo zemí, kde McDonald's není. Vstup společnosti na trh je často vnímán jako potvrzení demokratického vývoje a ekonomické stability dané země. McDonald's se stal druhou nejznámější značkou na světě. Je symbolem a synonymem rychlého občerstvení. (www.mcdonalds.cz)

Zásady podnikání

Podnikání společnosti McDonald's je postaveno na čtyřech pilířích:

- kvalita;
- obsluha;
- čistota;
- přiměřené ceny.

a to vše s jediným cílem - spokojenost zákazníka.

Kvalita

Kvalita produktů McDonald's začíná u pečlivého výběru a uskladnění surovin. Ty jsou následně podle přesně vymezených postupů a úprav přetvářeny ve vybranou pochoutku z jídelníčku McDonald's. Zpracované výrobky opět podléhají přísné kontrole jakosti. Kvalitních produktů by nebylo možné dosáhnout bez spolehlivého kuchyňského vybavení, které podléhá nepřetržité a pečlivé údržbě.

Obsluha

Heslem McDonald's je "tak trochu jiná restaurace". Vedle spolehlivé kvality produktů za přiměřené ceny a čistého prostředí zde zákazník nalezne i ochotnou a pohotovou obsluhu, pro kterou jsou úsměv a slova jako "dobrý den", "na shledanou", "prosím" a "děkujeme" samozřejmostí. Pro větší pohodlí zákazníků byly zavedeny rovněž i restaurace McDrive, ve kterých si řidič může nakoupit výrobky McDonald's bez vystoupení z auta.

Čistota

Restaurace McDonald's jsou plně klimatizovány a udržovány v naprosté čistotě. Úklid je naplánován a prováděn nepřetržitě, tedy nejen po zavírací době, ale i za plného provozu restaurace. Udržování hygieny a sanitace pracovního prostředí patří k samozřejmým standardům všech restaurací McDonald's.

Přiměřené ceny

Za přiměřené ceny nabízí McDonald's vysokou kvalitu produktů. Mimo jiné, objedná-li si zákazník některé z vystavených menu, získá je za cenu až o 20 % nižší, než je cena jednotlivých produktů v menu obsažených. (www.mcdonalds.cz)

Společnost a franchising

První franchisingová restaurace McDonald's v ČR byla otevřena v roce 1996. Od té doby úspěchy franchisantů potvrdily oprávněnost tohoto způsobu podnikání na českém trhu. V současnosti je v ČR 19 franchisantů McDonald's, kteří provozují více jak 65 % z celkového počtu restaurací.

Jedná se o smluvně podložený dlouhodobý vztah mezi právně nezávislými partnery: mezi tím, kdo franchisu uděluje (McDonald's), a tím, kdo se stává jejím držitelem (franchisant). McDonald's na základě svých bohatých zkušeností a studií vybere lokalitu, ve které na vlastní náklady vybuduje restauraci podle těch nejnáročnějších standardů.

Franchisant si kupuje vybavení restaurace a zároveň samotnou franchisu, která ho opravňuje po dobu 20 let používat obchodní známku a další práva společnosti McDonald's. Zároveň se stává součástí systému McDonald's, který mu umožňuje využít veškerých výhod z toho plynoucích, např. centrálního nákupu, marketingových kampaní McDonald's a veškerého dalšího know - how spojeného se značkou McDonald's. Na druhé straně je povinen dodržovat standardy společnosti v oblasti kvality, servisu a čistoty a odvádět poplatky z pronájmu prostor a za poskytnutí franchisy, které odpovídají určitému procentu z obrátu restaurace.

Provozování restaurace McDonald's nabízí franchisantovi možnost podnikatelské seberealizace. Franchisa se navíc stává hodnotou, která se dědí z generace na generaci. (www.mcdonalds.cz)

Výběr franchisantů

Franchisantem společnosti může být pouze fyzická osoba, není možné, aby se držitelem franchisy stala osoba právnická.

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

Při výběru franchisantů je kladen důraz zejména na:

- manažerské schopnosti s důrazem na vedení lidí a finanční řízení;
- připravenost osobně vést restauraci a věnovat veškeré úsilí každodennímu řízení restaurace jako vlastník / provozovatel;
- pružnost při výběru nového místa působení a schopnost reprezentovat McDonald's;
- podnikatelského ducha a touhu po úspěchu podpořenou vysokým nasazením;
- ochotu zúčastnit se deseti až čtrnáctiměsíčního zaškolení;
- schopnost vyhovět finančním požadavkům McDonald's (www.mcdonalds.cz)

Kontroly franchisorem

Dodržování smluvních podmínek je ve společnosti McDonald's franchisorem velmi pečlivě a poměrně i velmi často kontrolováno. Největší kontrola probíhá vždy jedenkrát za 1,5 roku a kontroluje se prakticky vše. Především však čistota provozovny, dodržování pracovních postupů a hygienických postupů, správná gramáž surovin v jednotlivých sendvičích, sklady, chladicí a mrazicí boxy, jejich čistota, uspořádání a míra zásob. Tento typ kontroly je hlášený a provozovatel ví týden, ve kterém se bude kontrola konat, konkrétní den v týdnu mu však upřesněn není. Autorka sama z vlastní zkušenosti může potvrdit, že před tímto typem kontroly se dokonce čistí i spáry na toaletách zubním kartáčkem!

Během tohoto roka a půl pak proběhnou ještě další dvě, o něco menší, kontroly. Tyto kontroly jsou zaměřené především na rychlost obsluhy a stejně tak, jako kontrola předchozí na kvalitu a bezpečnost potravin, na dodržování správných teplot skladování hotových sendvičů a jiných jídel. Každý zákazník by měl být obslužen do 1 minuty od chvíle, kdy pozdraví prodavače, přistoupí k pultu a začne si objednávat. Čas se bohužel počítá i v případě, že zákazník pozdraví, přistoupí a následně ještě dvě minuty konzultuje s rodinou, co si objednájí. V případě, že jsou všechny objednané potraviny okamžitě k dispozici, přestává se čas počítat po

zkompletování objednávky a zaplacení zákazníkem. V případě, že některá z objednaných položek není do rezervy hotová, zákazník zaplatí a odchází si sednout ke stolečku, kam je mu později objednávka donesena. V tomto případě se čas přestává počítat po zaplacení zákazníkem. Na závěr kontroly se vyhodnocuje průměrný čas obsluhy.

Každý měsíc probíhá menší kontrola. Ta se zaměřuje na hodnocení restaurace z pohledu zákazníka a zpravidla, pokud se neobjeví nějaký závažný nedostatek, ani nevyžaduje návštěvu zázemí restaurace.

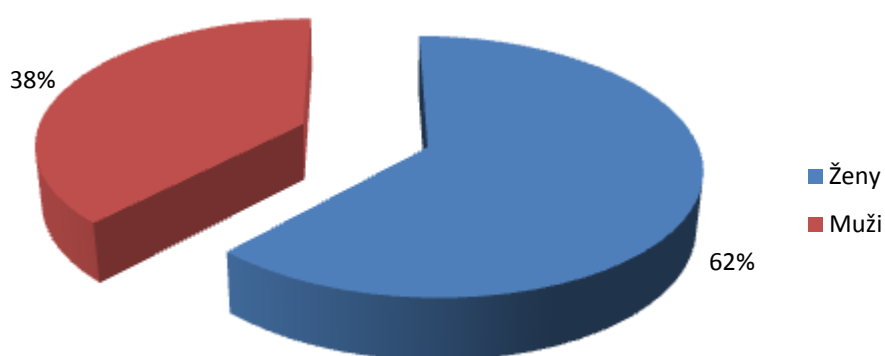
Posledním typem kontroly v McDonald's je tzv. mysteryshopping. Tajný zákazník navštěvuje restauraci dvakrát měsíčně a kontroluje především kvalitu obsluhy. Zejména to, zda obsluhující personál dodržuje správný pracovní postup, nabízí k jídlu pití, zda je při objednávce menu zákazník upozorněn na možnost objednat si větší menu, apod. Dále pak samozřejmě čistotu provozovny a kvalitu jídla. Posléze vyhotoví posudek a zašle jej společně s datem, kdy mysteryshopping proběhl a jménem osoby, která jej obsluhovala, na provozovnu.

4.2. Analýza dotazníkového šetření

Charakteristika výběrového souboru

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 100 respondentů. Z toho bylo 62 % oslovených žen a 38 % mužů. U všech třech firem byla návratnost dotazníků 100%, protože je autorka vyplňovala s respondenty osobně.

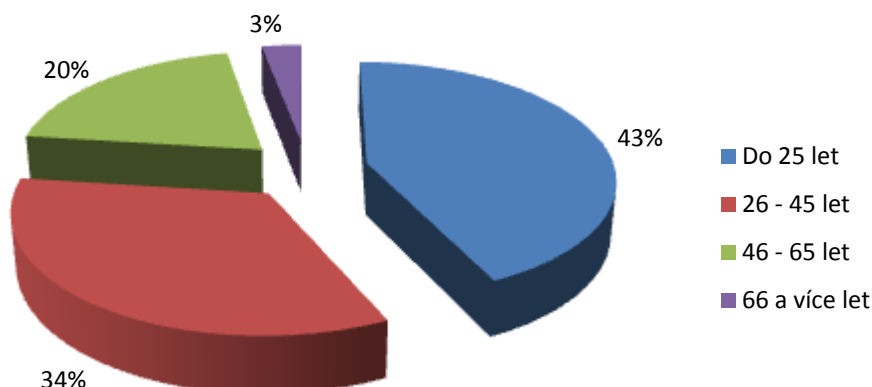
Graf 2: Respondenti podle pohlaví



Zdroj: Autorka

Dotazovaní byli dále rozřazeni do čtyř věkových skupin. Nejpočetnější skupinu tvořili lidé do 25 let, kteří zaujímají celých 43 % ze všech dotazovaných. Další skupinu tvoří respondenti ve věku 26 – 45 let. Do této věkové skupiny spadá 34 % dotazovaných. 20 % z celkového počtu potom tvoří dotazovaní ve věku 46 - 65 let.

Graf 3: Respondenti podle věkové skupiny



Zdroj: Autorka

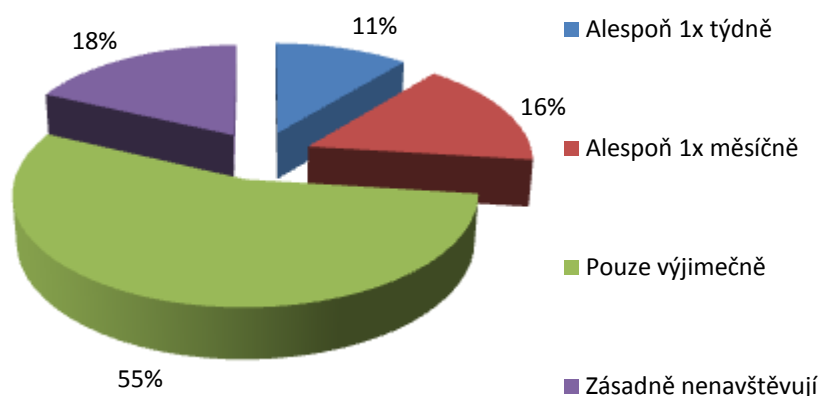
Hodnocení spokojenosti zákazníků

Otázky v dotazníku byly zaměřeny na hodnocení spokojenosti zákazníků se službami a jejich vnímání nabídky restaurace. V následující části se budeme věnovat analýze výsledků dotazníkového šetření, přičemž jednotlivé otázky zde budou uváděny ve stejné posloupnosti, jako v dotazníku.

1. Jak často navštěvujete restauraci McDonald's?

V první otázce byli respondenti dotázáni, jak často danou restauraci navštěvují. 11 % respondentů odpovědělo, že do restaurace zavítají alespoň 1x týdně a považují se za stálého zákazníka. Alespoň 1x za měsíc do McDonald's přijde 16 % dotazovaných a 55 % lidí navštěvuje restauraci pouze výjimečně. Jako poslední možnost mohli respondenti zatrhnout, že restauraci zásadně nenavštěvují, v tomto případě vyplnili důvod a dále pokračovali pouze vyplněním pohlaví a věku. Tato skupina zaujímá 18 % všech dotazovaných. Důvody, proč lidé neradi navštěvují tuto restauraci, budou podrobněji rozebrány v syntetické části.

Graf 4: Návštěvnost restaurace McDonald's

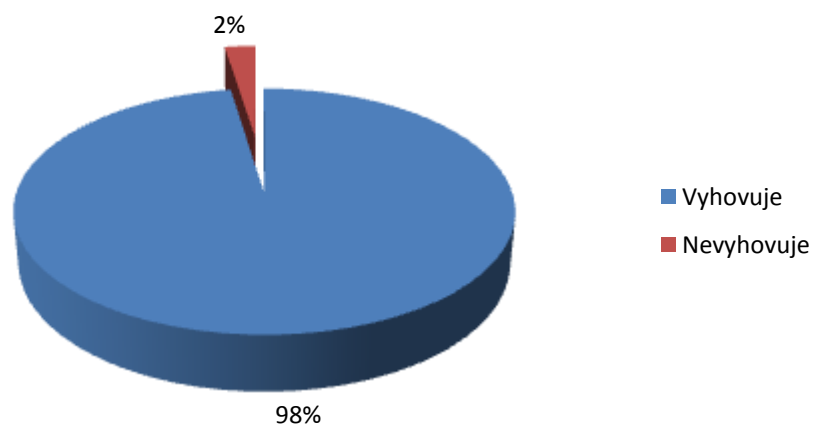


Zdroj: Autorka

2. Vyhovuje Vám provozní doba restaurace?

Provozní doba restaurace vyhovuje v 98 % případů dotazovaných, kteří pokračovali po první otázce ve vyplňování celého dotazníku (dále jen zákazníci). Pouhá 2 % nejsou s provozní dobou zcela spokojena.

Graf 5: Spokojenost s provozní dobou restaurace McDonald's

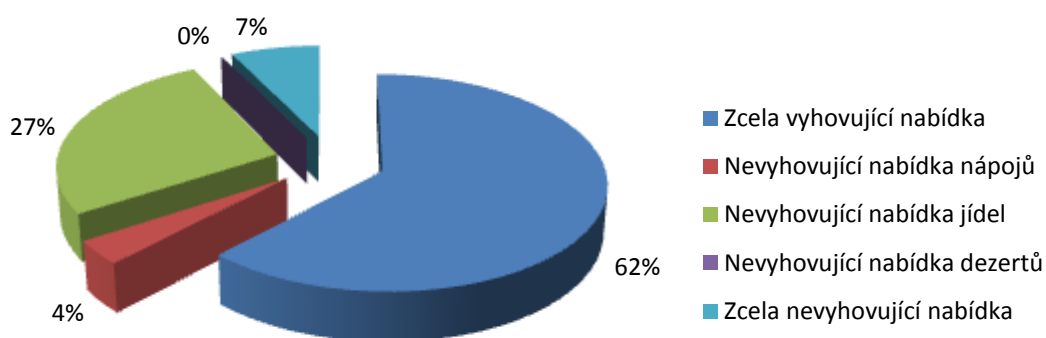


Zdroj: Autorka

3. Jak vnímáte aktuální šíři a hloubku nabídky restaurace?

Třetí otázka byla zaměřena na posouzení spokojenosti zákazníků s celkovou nabídkou restaurace. Celých 62 % zákazníků považuje celou nabídku za optimální. 27 % není zcela spokojeno s nabídkou jídel, 4 % zákazníků by uvítala změnu nabídky nápojů a 7 % zákazníků považuje celou nabídku restaurace za nevyhovující. Ani jeden ze zákazníků nevnímá nabídku dezertů jako nedostatečnou.

Graf 6: Spokojenost s nabídkou restaurace McDonald's

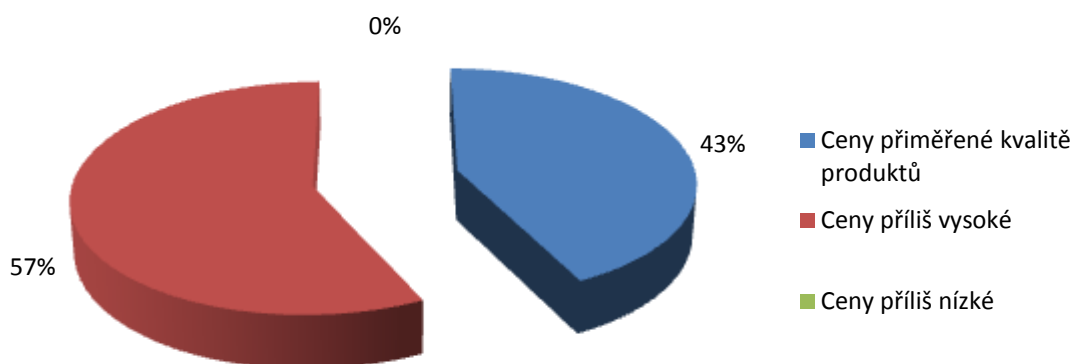


Zdroj: Autorka

4. Jak byste hodnotil/a ceny, které má restaurace nastavené?

Více jak polovina zákazníků se domnívá, že má restaurace nastavené ceny příliš vysoko. Jak můžeme vidět z dotazníku, jen 43 % lidí je přesvědčeno, že ceny odpovídají kvalitě produktů a zbývajících 57 % považuje ceny za příliš vysoké. Z převážné většiny se v tomto případě jednalo o zákazníky věkové skupiny starší 46 let. Je zajímavé, že ani jeden jediný zákazník se nedomnívá, že by nastavené ceny byly příliš nízké.

Graf 7: Hodnocení výše cen restaurace McDonald's

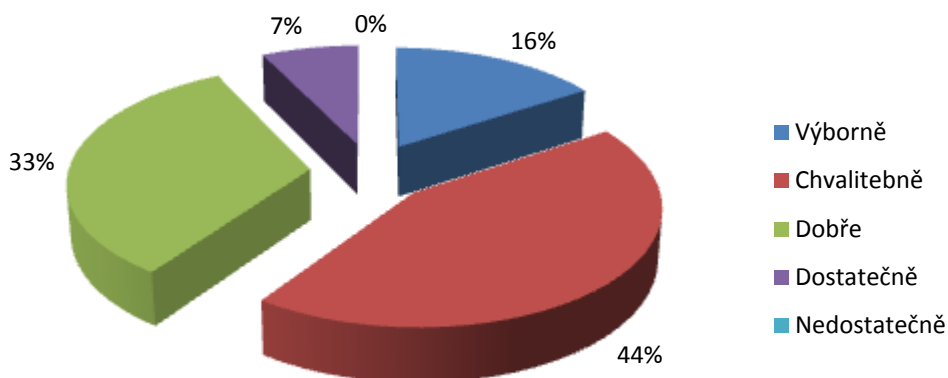


Zdroj: Autorka

5. Kdybyste měl/a označovat stejně jako ve škole čistotu, výzdobu a celkovou atmosféru interiéru restaurace, jaká známka by to byla?

V další otázce měli zákazníci restaurace označovat stejně jako ve škole to, jak na ně působí interiér restaurace. Na jedničku v tomto směru restaurace obstála u 16 % zákazníků, dalších 44 % zákazníků by restauraci ohodnotila chvalitebně. Trojku McDonald's dostal od 33 % zákazníků a 7 % zákazníků považuje čistotu a výzdobu za dostatečnou. Restaurace by nepropadla u žádného zákazníka.

Graf 8: Hodnocení čistoty, výzdoby a celkové atmosféry interiéru restaurace McDonald's

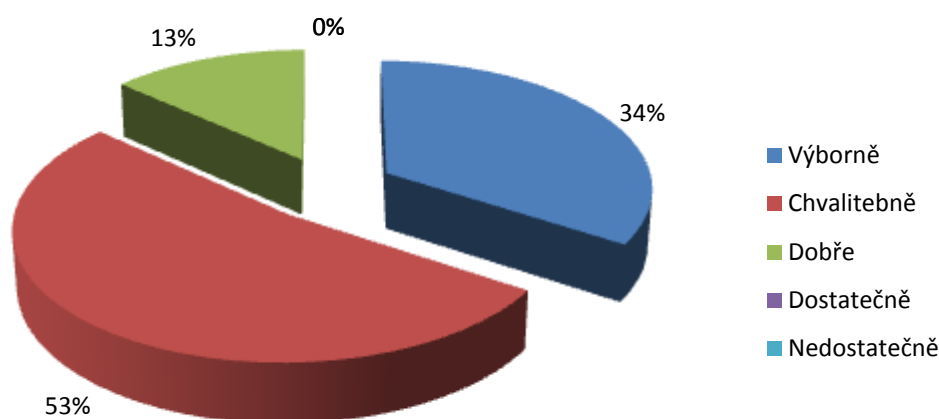


Zdroj: Autorka

6. Kdybyste měl/a oznámkovat stejně jako ve škole přístup a chování personálu, jaká známka by to byla?

Dalo by se říci, že žádný z dotazovaných zákazníků nebyl s obsluhou výrazněji nespokojen. Více jak polovina zákazníků (53 %) by obsluze dala známku 2. 34 % zákazníků hodnotí přístup obsluhy jako výborný a pouhých 13 % by personálu napsala do žákovské knížky trojku. Čtyřku ani pětku by od dotázaných zákazníků personál restaurace nedostal ani jednou. Je tedy vidět, že se restauraci opravdu daří své zaměstnance vést k tomu, že zákazník je v každém případě na prvním místě a je také potřeba k němu takto přistupovat, vážit si jej a udělat vše pro to, aby zákazník odcházel spokojený.

Graf 9: Hodnocení přístupu a chování personálu restaurace McDonald's



Zdroj: Autorka

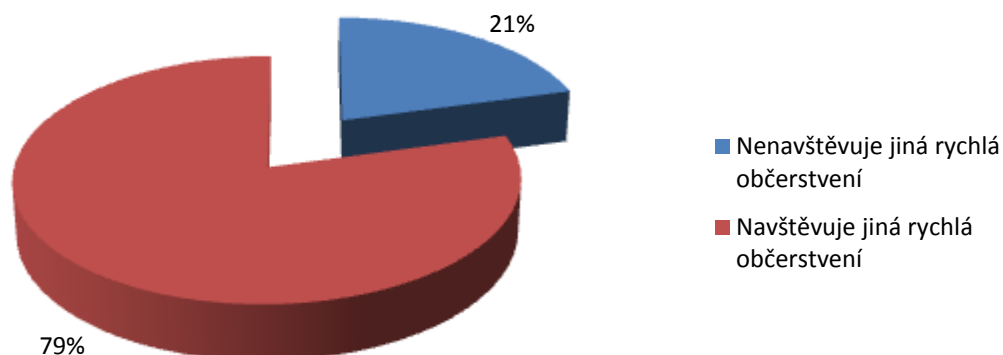
7. Kdybyste mohl/a v restauraci cokoliv změnit (např. zpestření nabídky, zlepšení některých služeb, navrhnout nějaký nový produkt), co by to bylo?

V případě této otázky se bohužel nedostalo odpovědí od všech zákazníků. Pokud by ale měla být vybrána nejčastější odpověď, pak by to bylo určitě „rozšíření nabídky jídel“. Dále se mezi odpověďmi objevovalo: snížení cen, zpestření nabídky (toto zákazníci většinou nekonkretizovali), studentské slevy, častější slevové akce, častější nabídka podobných akcí jako byly „sýrové týdny“ – například smažený sýr v housce, smažené hermelínové kousky s brusinkovou omáčkou, apod. Zákazníkům dále vadí, že se v dopoledních hodinách, kdy je v nabídce snídaňové menu nedá zakoupit běžná nabídka. Více o případném zpestření nabídky bude zmíněno v syntetické části.

8. Navštěvujete nějaká další rychlá občerstvení? Pokud ano, jaké nejčastěji?

Převážná většina zákazníků McDonald's navštěvuje kromě této restaurace i jiná rychlá občerstvení. Nejčastěji to jsou: KFC, Subway a Hladové Vokno. 21 % zákazníků jiná rychlá občerstvení nenavštěvuje.

Graf 10: Návštěvnost jiných rychlých občerstvení

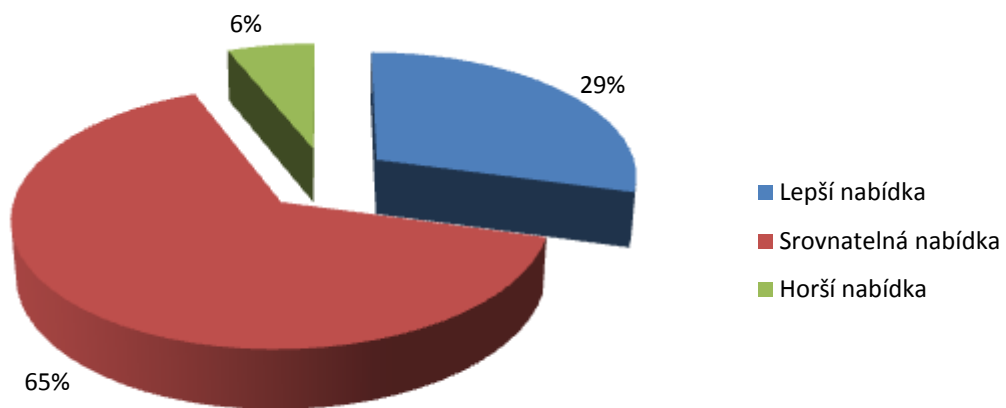


Zdroj: Autorka

9. Pokud byste měl/a porovnat nabídku McDonald's s jinými fast foody:

Na tuto otázku odpovídali pochopitelně už jen zákazníci, kteří navštěvují i jiná rychlá občerstvení, než McDonald's. Z těchto zákazníků si 65 % myslí, že McDonald's má s ostatními fast foody srovnatelnou nabídku. 29 % zákazníků považuje nabídku McDonald's za lepší, než by našli u konkurence a pouhých 6 % se domnívá, že má McDonald's nabídku horší. Je vidět, že má McDonald's na trhu velmi silné postavení a opravdu jen malý zlomek lidí považuje konkurenční nabídku za lepší, než nabízí tato restaurace.

Graf 11: Porovnání nabídky McDonald's s jinými rychlými občerstveními



Zdroj: Autorka

4.3. Diskuse a návrh změn

Cílem této kapitoly je shrnutí nejvýznamnějších výsledků, které vyplynuly z dotazníkového šetření a to ve stejné posloupnosti jako v dotazníku. Dále budou navržena opatření, která by měla vést k větší spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami a tím analogicky k větší konkurenceschopnosti.

Závěry vyplývající z dotazníkového šetření

Návštěvnost restaurace

Restaurace se může pochlubit poměrně vysokou návštěvností, jelikož 72 % dotazovaných restaurací do určité míry navštěvuje. Ať už se jedná o stálé zákazníky či o zákazníky, kteří do restaurace zavítají pouze výjimečně, pořád se jedná o zákazníka, kterého je třeba si udržet a vhodným marketingem a případnými drobnými změnami v poskytovaných službách jeho návštěvu ještě více zintenzivnit. Stále nám zde ale zůstává zbývajících 18 % dotázaných, kteří restauraci nenavštěvují vůbec. Jak již bylo slíbeno, řekneme si nyní, jaké k tomu mají tito lidé důvody.

Nejčastějším uváděným důvodem, proč lidé restauraci nenavštěvují, jsou příliš vysoké ceny produktů. Protože autorka v restauraci sama nějaký čas pracovala jako brigádnice, a měla tu možnost alespoň částečně do dané problematiky proniknout, dovoluje si tvrdit, že ačkoliv by to mnoho lidí překvapilo, restaurace zdaleka nevydělává tolik na sendvičích, z nichž některé stojí i kolem 70 Kč, kolik by se na první pohled mohlo zdát, protože náklady na pořízení surovin jsou poměrně vysoké a marže zde není taková, jakou by běžný zákazník při pohledu na cenovou nabídku očekával. Na čem však restaurace převážně vydělává, jsou studené nápoje. Za jeden 0,5 l kelímek coca-coly zaplatí zákazník 35 Kč, avšak restaurace se s náklady na jeden tento kelímek vejde do 5 Kč i s energiemi potřebnými k dotažení sirupu na servis, kde je následně smíchán se sodou a natočen do kelímku. Proto se autorka domnívá, že na snížení cen jídel by restaurace nepřistoupila, drobné snížení cen nápojů by však možné bylo. Tím by restaurace získala konkurenční výhodu nejen mezi ostatními franchisingovými konkurenty, jako jsou například KFC či Subway, ale i mezi jinými běžnými restauracemi, kde se cena 0,2 l limonády pohybuje okolo 29 Kč.

Dalším zajímavým poznatkem, vyplývajícím z dotazníkového šetření je, že mezi zmiňovanými 18 % respondentů, kteří restauraci vůbec nenavštěvují, není ani jeden dotázaný mladší 25 let. Dá se tedy předpokládat, že restaurace celkově oslovuje spíše mladší skupinu zákazníků. Jistě by se dal vymyslet způsob, jak přilákat i poměrně starší zákazníky, lze se však domnívat, že by restaurace musela zařadit do své nabídky i produkty, na které jsou tyto potenciální zákazníci zvyklí v jiných restauracích, jako např. hotová jídla, restaurace by tím ale ztratila svůj osobitý styl a navíc tento typ jídel by se už nedal prodávat formou „fast food“.

Dalším často uváděným důvodem, proč respondenti nenavštěvují McDonald's bylo, že nemají rádi tento styl občerstvení a nezdravá jídla. Řešením by mohlo být použití reklamy či různých akcí na produkty, jako jsou zmrzlina, zmrzlinové shaky, či zeleninové saláty, které nenesou známky typicky amerického způsobu stravování a tím by se rozšířil okruh zákazníků i o tyto respondenty.

Pokud bychom měli zhodnotit spokojenost zákazníků s provozní dobou, dá se výsledek (98 % spokojených zákazníků) považovat za velmi uspokojivý. Lze předpokládat, že kvůli pouhým dvěma procentům respondentů, kteří by do restaurace možná zavítali ještě po jedenácté hodině večerní, nemá smysl tuto provozní dobu měnit.

Nabídka

Z celkového počtu zákazníků je celých 62 % naprosto spokojených s nabídkou restaurace. S nabídkou jídel není spokojeno 27 % zákazníků. Jak vyplývá ze 7. otázky v dotazníku, kde měli zákazníci možnost uvést cokoliv, co by na restauraci či nabídce změnili, řada z nich by uvítala častější akci tzv. „sýrových týdnů“, kdy jsou v nabídce sýrové sendviče a smažené hermelínové kousky s brusinkovou omáčkou.

Otázka „Co by se dalo na restauraci či její nabídce vylepšit?“ byla položena také manažerovi restaurace, panu Janu Lapešovi, a ten bez sebemenšího zaváhání odpověděl, že by rozhodně zařadil do stálé nabídky restaurace smažený sýr a hermelín v housce, na který se zákazníci poměrně často dotazují a restaurace ho ve své stálé nabídce nemá. Tito zákazníci jsou na tento produkt zvyklí z tzv. oken.

Dalším návrhem na zlepšení by mohlo být zavedení prodeje běžné denní nabídky i během dopoledne. V současné době se totiž v průběhu snídaňového menu nedá zakoupit jídlo z běžné nabídky, což zákazníci hodnotí velmi negativně.

Pokud bychom měli zhodnotit nabídku nápojů, restaurace má poměrně širokou nabídku, kterou oceňují i zákazníci. Pouhá 4 % považují tuto nabídku za nedostačující. Restaurace by však v tomto směru mohla přece jen něco vylepšit. V současnosti je kromě různých limonád a horkých nápojů v nabídce pouze pomerančový džus. Možným zpestřením by tedy mohlo být zavedení do nabídky více druhů džusů. Dalším návrhem na zlepšení, který by zákazníci jistě uvítali, by bylo vybudování tzv. McCafé, které se těší velké oblibě. Bohužel prostory obou McDonald's v Českých Budějovicích jsou příliš omezené na to, aby bylo možné tuto „kavárnu“ v restauraci vybudovat.

Zajímavé je, že ani jeden ze zákazníků neodpověděl, že by změnil nabídku dezertů, ačkoliv je tato nabídka, vzhledem k tomu, že v Českých Budějovicích není součástí ani jednoho McDonald's již zmiňované McCafé velmi omezená. Pravděpodobně to bude dáno tím, že lidé ve fastfoodech tento typ občerstvení nehledají, tudíž nemají ani větší nároky na šíři a hloubku podobného sortimentu.

Zbývajících 7 % zákazníků považuje celou nabídku restaurace za nevyhovující. Těžko říci, co tyto zákazníky přesto do restaurace přivádí.

Ceny

Více jak polovina zákazníků považuje ceny restaurace za příliš vysoké. Jak již bylo řečeno výše, restaurace má poměrně vysoké náklady na nákup surovin, ze kterých se sendviče vyrábějí, avšak náklady na studené nápoje jsou nesrovnatelně nižší. Pokud by autorka měla hovořit sama za sebe, jako za člověka, který ve firmě nějakou dobu pracoval, hodnotila by ceny jídel jako přiměřené kvalitě, ceny studených nápojů se zdají být však zbytečně vysoké. Firma vychází z aktuální situace na trhu, kdy se průměrná cena jedné 0,2 l lahvičky limonády pohybuje kolem 29 Kč. Potom si pochopitelně může dovolit nastavit cenu za 0,5 l na 35 Kč. Protože ale firma tyto nápoje neodebírání ve skle, nýbrž nakupuje sirup, který dále ředí se sodou, dostává se s náklady na 1 litr Coca-Coly hluboko pod restaurace a kavárny. Lze předpokládat,

že pokud by firma snížila cenu půllitrové Coca-Coly například na zmiňovaný průměr za 0,2 l v lahvi, získala by tím obrovskou konkurenční výhodu a přilákala nové zákazníky.

Interiér

Další otázkou, kterou se zákazníci v dotazníku zabývali byl celkový dojem z interiéru restaurace. V tomto směru restaurace obstála velmi dobře. Čtyřku na vysvědčení by restauraci dalo pouze 7 % zákazníků. Restaurace by nepropadla u žádného zákazníka, což lze považovat za chvályhodné, hlavně vezmeme-li v úvahu, jak moc hektické okamžiky mohou například při příjezdu zájezdového autobusu nastat. Nezasvěcený náhodný zákazník pochopitelně vidí pouze znečištěnou podlahu a nedoplněný toaletní papír v ten daný okamžik a udělá si hned vlastní závěr o nečistotě restaurace. Bohužel nevidí už to, že ještě před pár okamžiky bylo vše v naprostém pořádku, ale po tom, co toaletu navštívilo 40 lidí z již zmíněného autobusu a všichni právě stojí na servise a čekají na obsloužení, není možné uvést toalety okamžitě do původního stavu, protože přednost má samozřejmě obsloužení zákazníka. Za zmínku také stojí fakt, že převážnou část 40 % zákazníků, kteří by restauraci dali trojku či čtyřku tvořily ženy. Tuto skutečnost autorka vysvětluje tím, že právě ženy si pravděpodobně čistoty a vzhledu interiéru všímají více než muži.

Zmíňme také fakt, že restaurace nabízí pracovní uplatnění lehce handicapovaným lidem. Tito zaměstnanci se pak během celé své pracovní doby starají o čistotu restaurace a její příjemné prostředí.

Hostesky se potom starají o výzdobu, která je předepsána od franchisora (např. polepy výloh nebo tématická výzdoba dle aktuálně probíhající akce).

Jistým návrhem na změnu by mohlo být zaměstnání ještě jednoho lehce zdravotně handicapovaného zaměstnance, který by se staral o čistotu restaurace v odpoledních hodinách. Současní dva zaměstnanci totiž vykrývají ranní směny a tzv. mezisměny. Od čtyř hodin však žádný takový zaměstnanec v restauraci není. Toto by bylo hned dvojnásobnou výhodou, protože by se restaurace v době největšího „návalu“ snáze

udržela čistá a navíc by bylo poskytnuto pracovní uplatnění dalšímu znevýhodněnému člověku, který by jinak práci sháněl jen velmi těžko.

Personál

Hodnocení spokojenosti zákazníků s přístupem personálu dopadlo velmi dobře. Více jak polovina zákazníků by dala obsluze známku 2. Od 34 % by obsluha restaurace dostala výbornou a zbytek zákazníků by ohodnotil obsluhu jako průměrnou. Zaměstnanci jsou povinni nosit jednotné uniformy, dbát na svůj zevnějšek, ženy musejí mít sepnuté vlasy, nejsou povoleny ani žádné šperky u mužů, kromě řetízku. Ženy smějí mít pouze náušnice a řetízek. Zda je toto vše splněno hodnotí kromě běžného zhodnocení od vedoucího směny také tzv. mysteryshoper, který každý měsíc restauraci navštěvuje. Ten sepiše jakýsi posudek o celkovém dojmu z návštěvy restaurace a zvláštní pozornost věnuje právě dojmu z obsluhy. V zájmu zvýšení motivace zaměstnanců k tomu, aby přistupovali ke své práci zodpovědně, byli na zákazníky příjemní a vždy ochotní a schopní poradit, navrhuje autorka jisté jednorázové finanční ohodnocení pro toho zaměstnance, na něž přijde velmi dobrý posudek od mysteryshopera. Zaměstnanci se tak budou více snažit a výsledek hodnocení spokojenosti zákazníků s přístupem personálu by mohl být ještě o to lepší.

Konkurence

Většina zákazníků McDonald's navštěvuje i jiná rychlá občerstvení. Za největšího konkurenta této restaurace lze považovat bezesporu KFC, jež zákazníci uváděli nejčastěji jako další z navštěvovaných fast foodů. Dalšími konkurenty pro restauraci jsou Hladové Vokno a Subway. Ve srovnání s konkurencí v očích zákazníků dosáhla restaurace velmi dobrých výsledků. 65 % zákazníků si myslí, že má McDonald's srovnatelnou nabídku s konkurenčními zařízeními. 29 % zákazníků je přesvědčeno, že v restauraci McDonald's najdou nabídku lepší, než u konkurence a pouhých 6 % zákazníků považuje nabídku McDonald's za horší. V každém případě je samozřejmě nutné nabídku konkurence neustále kontrolovat a patřičným způsobem na její změny reagovat.

Tabulka 2: Kalkulace nákladů jednotlivých opatření – McDonald's

Opatření	Finanční vyjádření
Snížení ceny 0,5 l kelímku limonády na průměrnou cenu konkurence za 0,2 l	Z 35 Kč na 29 Kč -> náklady 6 Kč na 1 prodaný kelímek
Zvýšení celoplošné reklamy „zdravých jídel“	Celoplošná reklama je hrazená v rámci poplatku za pronájem značky -> žádné dodatečné náklady
Zavedení smaženého sýru v housce do nabídky	Sýr, houska, trocha salátu, trocha majonézy -> dle odhadu manažera restaurace pana Jana Lapeše 15 Kč / 1 sendvič
Prodej běžné nabídky i v dopoledních hodinách	Zdarma
Zavedení nových druhů džusů do nabídky restaurace	Požizovací cena nového zařízení na chlazení a dávkování sirupu -> cca 20.000 Kč náklady 7 Kč na jeden prodaný 0,5 l kelímek džusu
Zaměstnání 1 handicapovaného člověka navíc	50 Kč / hod -> 400 Kč / den -> cca 8.800 Kč / měsíc
Odměna za kvalitní hodnocení od mysteryshopera	Jednorázová finanční odměna 1.500 Kč

Zdroj: Autorka

5 BUSHMAN

5.1. O společnosti

V polovině devadesátých let se budoucí zakladatel firmy – Jindřich Melichar rozhodl splnit si sen. Vypravil se na cestu kolem světa a navštívil nejkrásnější místa naší planety – Aljašku, Kanadu, Austrálii, Nový Zéland, Jižní Afriku a další. Dva roky měl příležitost sledovat, jak žijí a jak se chovají lidé na bohem zapomenutých i civilizovaných místech naší Země. Tyto zkušenosti se později staly inspirací pro vznik kolekce oblečení a vybavení pro cestování a volný čas, kolekce značky Bushman. Každý výrobek této značky nese kus poselství od různých lidí z různých koutů světa. Jedno ale mají všichni tito lidé společné – žijí v harmonii s přírodou a jdou svojí vlastní cestou.

Na počátku všeho byla společná touha malé skupinky přátel realizovat svou společnou vizi projektu, která si dala za cíl vytvořit vlastní kolekci oblečení vhodného pro cestování a pobyt v přírodě a to ne pouze jako kopii či módní výstřelek, ale jako plnohodnotnou alternativu na místním trhu neexistujícího sortimentu. To vše s plným vědomím rizik pramenících z nejisté budoucnosti a ohlasu. Nebyl to pouze chladně vykalkulovaný business plán, ale čistá výzva a se všemi myslitelnými riziky neúspěchu. A právě v tom se projeví osobní zkušenosti z cestování po celém světě, které je naučily, že pro úspěch a přežití jsou nutné především respekt k přírodě, pevná vůle, tvrdá práce a zdravý rozum. Právě tak, jak tomu je ve světě původních obyvatel ve všech koutech planety, kteří svádějí boj o své místo v divočině nebo nehostinné buši.

Termín Bushman je v Austrálii označením člověka, který žije v přírodě a v souladu s ní, který sám rozhoduje o svém osudu a který sám sdílí všechny přednosti i nástrahy tohoto jeho svobodného rozhodnutí. Právě taková filozofie byla zakladatelům velice blízká a tak se kdesi na druhé straně planety v buši „narodil“ i český Bushman. Nikoli za stolem kanceláře, ale přímo na místě, v australské buši, daleko od města a uprostřed přírody, jak zaujatě vypráví na internetových stránkách bushman.cz pan Jindřich Melichar

Filozofie firmy Bushman

Majitelé firmy mají opravdu jasno, co je jejich cílem, kým chtějí být a kam směřují. Můžeme to posoudit z jejich filozofie, ve které na svých internetových stránkách bushman.cz uvádějí následující:

„Nechceme svět změnit, chceme v něm hledat své přirozené místo. Nechceme, aby po nás zůstala nezničitelná hora odpadů, chceme myslet a vyrábět tak, abychom se nemuseli stydět nejen za svou práci, ale zároveň ani za to, co po nás zůstane. Proto se snažíme myslet dále než na konec účetního období. Takové je nejen naše přesvědčení, ale i to, co vyrábíme a nabízíme. Jsme přesvědčení, že to je i nedílnou součástí každého našeho výrobku, a právě to nám přináší porozumění a odezvu u zákazníků.“

„To, co nabízíme ve svých výrobcích je i ten pocit svobodného rozhodnutí, vlastní volby, pocit sounáležitosti lidí „stejně krve“. Právě proto se necítíme ani vyvolenými, ani výjimečnými, ale jednoduše Bushmany, stejně jako mnoho našich věrných zákazníků.“

„Nevytváříme žádné uzavřené komunity, nehodnotíme zákazníky na černé a bílé, tenké a tlusté nebo bohaté a chudé, to přenecháváme institucím a systémům. Vnímáme svět jako svobodný prostor a respektujeme možnost individuální volby. Své výrobky nosíme a prodáváme s opravdovým přesvědčením o jejich kvalitě a prezentujeme s jejich opravdovými vlastnostmi. Naším marketingovým nástrojem je produkt sám. Naše práce je službou myšlenky a produktu, který z tradice opravdových Bushmanů vznikl, a který s posledním Bushmanem možná jednou odejde. Ale ne dříve!“

Filozofie B2B projektu

Součástí obchodních aktivit Bushman je i koncepce a dlouhodobé fungování projektu Bushman B2B. Paralelně s rostoucím zájmem zákazníků o tuto značku roste i poptávka po zakázkách typu B2B pro firmy, zájmové organizace či specializované organizace. Jedná se zejména o takové subjekty, které pořízením kvalitního

značkového funkčního oblečení kombinují stránku praktickou s podporou vlastní image.

Společnost a franchising

Společně s rozvojem vlastní obchodní sítě značkových obchodů vytváří společnost podmínky také pro franchisingový projekt BUSHMAN FRANCHISA. Tento projekt je příležitostí pro všechny investory, kteří chtějí využít pozitivního image a kvalitního produktu k realizaci vlastního obchodního projektu s perspektivou růstu. Zároveň přispívá k etablování značky na nových trzích a v nových regionech, jak se můžeme dočíst na internetových stránkách společnosti www.bushman.cz.

V současnosti je v České republice z celkových 26 prodejen provozováno 16 prodejen na základě franchisingového konceptu. Na Slovensku jsou potom z devíti prodejen franchisingem čtyři.

Bushman na svých webových stránkách dále uvádí následující výhody plynoucí ze spolupráce založené na franchisingovém konceptu:

- silné know – how;
- originální celobavlněná kolekce;
- unikátní vzhled obchodu;
- prestižní záležitost;
- exkluzivita pro danou lokalitu;
- dlouhodobě výnosný obchod;
- detailní vypracování návrhu konečného vzhledu obchodu;
- možnost zajištění výroby dřevěného nábytku;
- program dotací na interiérové vybavení;
- poradenství při marketingové aktivitě;
- franchisingové slevy z velkoobchodních cen a výhodné platební podmínky;
- podrobně zpracovaný franchisingové manuál;
- detailní Visual merchandising manuál;
- dodatečné slevy v rámci předobjednávky nebo platby předem;
- pomoc se sestavením základní kolekce;

- zapojení do vývoje výrobků;
- podpora pro místní expanzi a rozvoj značky;
- poradenství při zaškolení personálu;
- umístění informací o obchodu na webové stránky.

Franchising ve společnosti Bushman krok za krokem

Nejprve je třeba uchazeče o Bushman franchising dobře poznat a to na základě vyplněného vstupního dotazníku.

Dále je zájemce vyzván k návštěvě centrály Bushman, kde se podrobí analýze možností vstupu na trh a rozvoje značky. Samozřejmostí je i návštěva vybraných značkových prodejen.

Pokud je zájemce vybrán, je s ním následně sepsána franchisingová smlouva a složen vstupní poplatek.

V tomto okamžiku přichází na řadu návštěva uchazeče a zhodnocení vybrané lokality nového obchodu Bushman – zaměření vybraných prostor.

Následně je vypracován návrh uspořádání nového obchodu Bushman a předložení kalkulace nákladů včetně návrhu počáteční skladby zásob. Po jeho odsouhlasení je složena počáteční záloha ve výši 70 % z celkové investice.

V posledním kroku dojde k doplacení zbylé části investice a instalaci obchodu, jeho přípravě na otevření, školení personálu, otevření obchodu a následnému školení personálu již za provozu. (www.bushman.cz)

Kontroly franchisorem

Ve franchisingových prodejnách Bushman, dochází jedenkrát za čtvrt roku k mysteryshopingu. Mysteryshoper se zaměřuje zejména na celkovou vizualizaci prodejny, zda tato vizualizace odpovídá předepsaným požadavkům, dále pak samozřejmě na čistotu prodejny. Důležité je také, aby prodejní personál dodržoval jistá pravidla komunikace se zákazníkem, nabízel produkty, které jsou momentálně

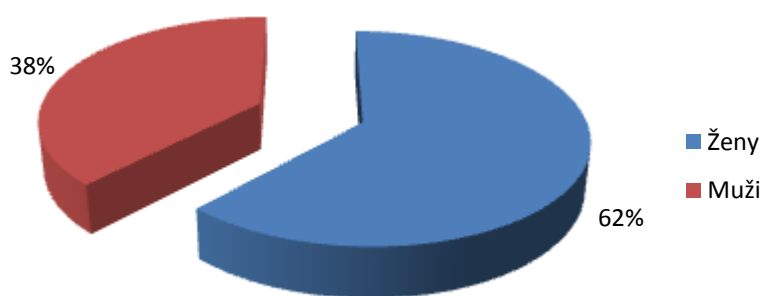
v akci, a podpořil zákazníka v nákupu doplňků. Posléze je mysteryshperem vyhotoven posudek, který je zaslán přímo na pobočku prodejny Bushman.

5.2. Analýza dotazníkového šetření

Charakteristika výběrového souboru

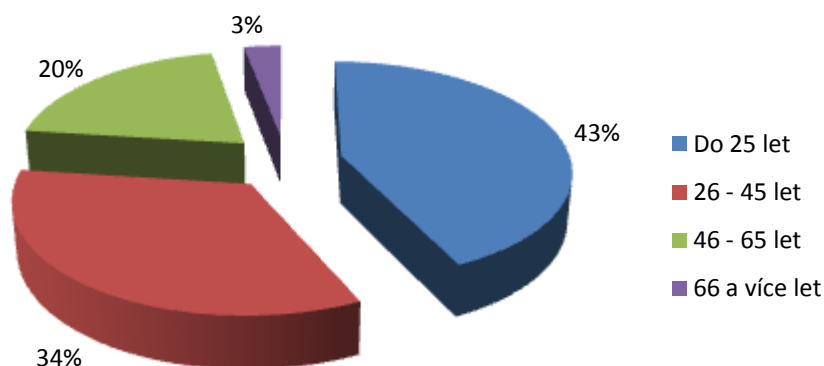
Stejně jako u firmy McDonald's, tak i zde bylo osloveno opět 100 stejných respondentů, kde 62 % tvořily ženy a 38 % muži a tito respondenti byli dále rozřazeni dle jednotlivých věkových skupin. Do věkové skupiny do 25 let se zařadilo 43 % respondentů, 34 % respondentů spadá do věkové skupiny 26 – 45 let, 20 % respondentů do věkové skupiny 46 – 65 let a 3 % jsou starší 66 let.

Graf 2: Respondenti podle pohlaví



Zdroj: Autorka

Graf 3: Respondenti podle věkové skupiny



Zdroj: Autorka

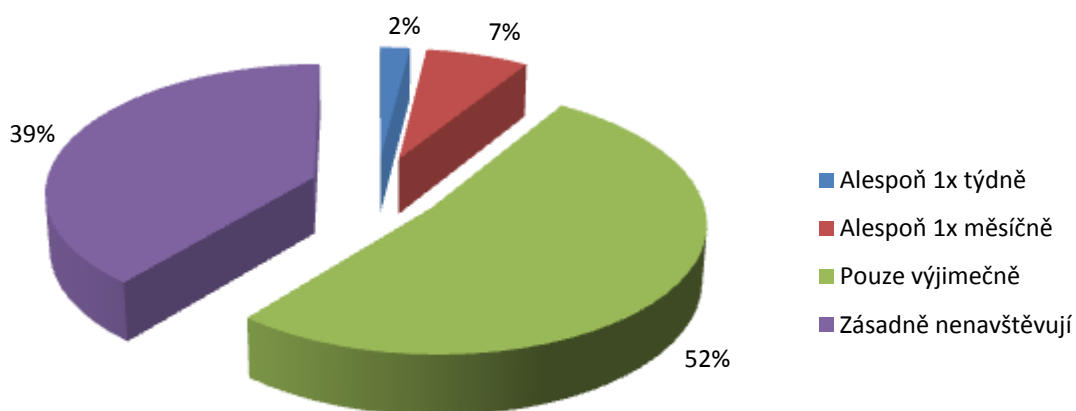
Hodnocení spokojenosti zákazníků

Otázky v dotazníku byly, stejně jako u McDonald's, zaměřeny na hodnocení spokojenosti zákazníků se službami a jejich vnímání nabídky prodejny. V následující části se budeme věnovat analýze výsledků dotazníkového šetření, přičemž jednotlivé otázky zde budou uváděny ve stejné posloupnosti, jako v dotazníku.

1. Jak často navštěvujete prodejnu Bushman?

První otázka byla opět zaměřena na návštěvnost prodejny. Za stálého zákazníka se považují 2 % dotazovaných a prodejnu navštíví alespoň 1x týdně. Alespoň 1x za měsíc do prodejny přijde 7 % respondentů a 52 % dotázaných prodejnu navštěvuje zcela výjimečně. 39 % respondentů prodejnu zásadně nenavštěvuje. O důvodech, proč tomu tak je si opět řekneme více v syntetické části.

Graf 12: Návštěvnost prodejny Bushman

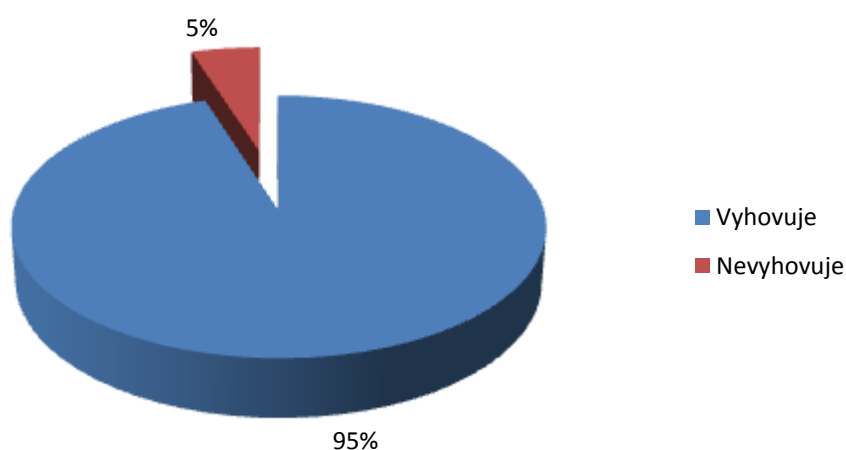


Zdroj: Autorka

2. Vyhovuje Vám provozní doba prodejny?

Touto otázkou opět pokračovali pouze respondenti, kteří prodejnu Bushman, byť jen výjimečně, navštěvují – dále jen zákazníci. Téměř všem (95 %) těmto zákazníkům provozní doba prodejny vyhovuje. Pouhých 5 % zákazníků by provozní dobu změnilo.

Graf 13: Spokojenost s provozní dobou prodejny Bushman

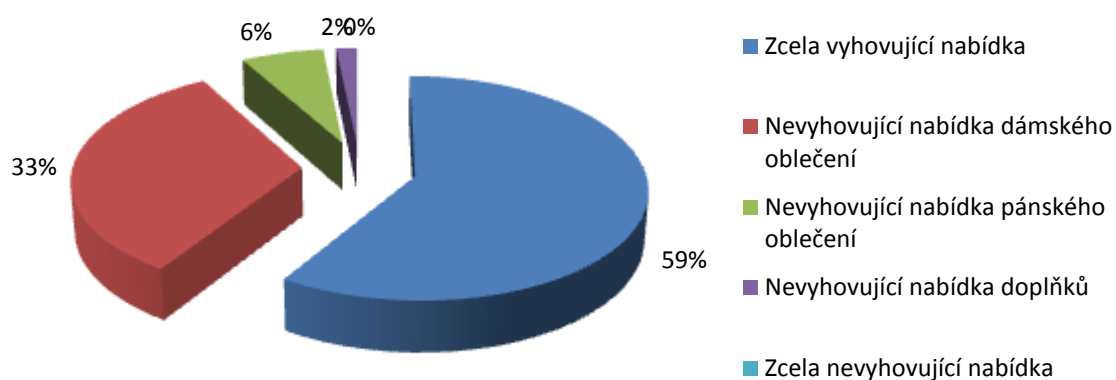


Zdroj: Autorka

3. Jak vnímáte aktuální šíři a hloubku nabídky prodejny?

Více jak polovina zákazníků (59 %) je s nabídkou zcela spokojena. Dalších 33 % zákazníků, přesněji řečeno zákaznic, není spokojeno s nabídkou dámského oblečení. Až na jednu výjimku totiž tuto skupinu tvoří výhradně ženy. Nabídku pánského oblečení považuje za nevyhovující 6 % zákazníků a rozšíření sortimentu z oblasti doplňků by uvítala 2 % zákazníků.

Graf 14: Spokojenost s nabídkou prodejny Bushman

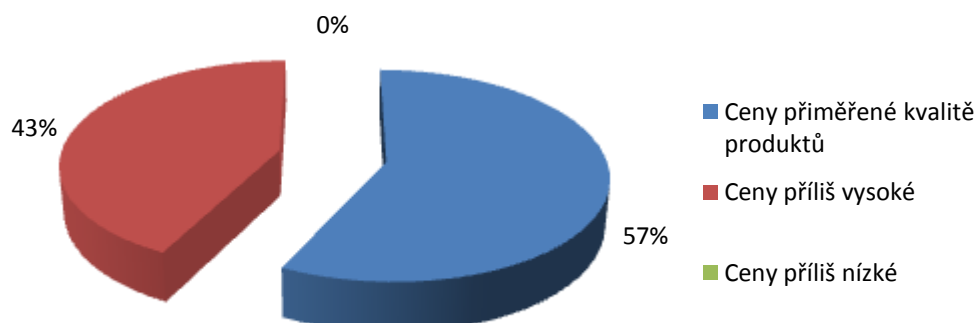


Zdroj: Autorka

4. Jak byste hodnotil/a ceny, které má prodejna nastavené?

Stejně tak, jako u předchozího dotazníku, ani zde nemá žádný ze zákazníků pocit, že by byly ceny prodejny příliš nízké. Za přiměřené kvality produktů je považuje 57 % dotázaných zákazníků a zbývajících 43 % si myslí, že jsou ceny příliš vysoké.

Graf 15: Hodnocení výše cen prodejny Bushman

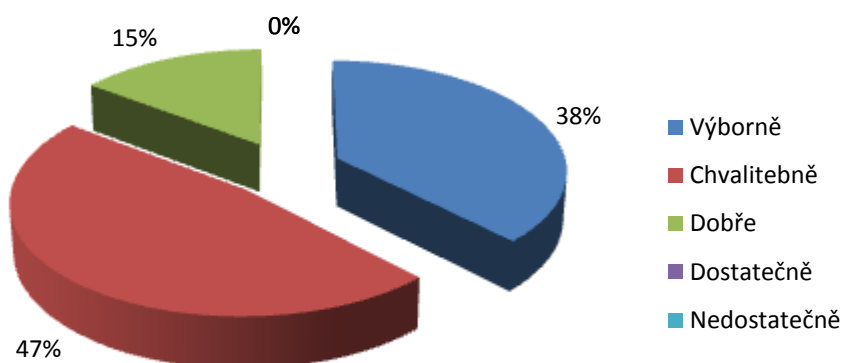


Zdroj: Autorka

5. Kdybyste měl/a oznamkovat stejně jako ve škole čistotu, výzdobu a celkovou atmosféru interiéru prodejny, jaká známka by to byla?

Na výbornou hodnotilo působení interiéru 38 % zákazníků. Dvojku by prodejně Bushman dalo 47 % zákazníků a trojkou by ohodnotilo čistotu, výzdobu a celkovou atmosféru prodejny 15 % zákazníků. Prodejna by od nikoho čtyřku ani pětku nedostala. Z výsledků lze soudit, že prodejna působí na zákazníky čistým a příjemným dojmem.

Graf 16: Hodnocení čistoty, výzdoby a celkové atmosféry interiéru prodejny Bushman

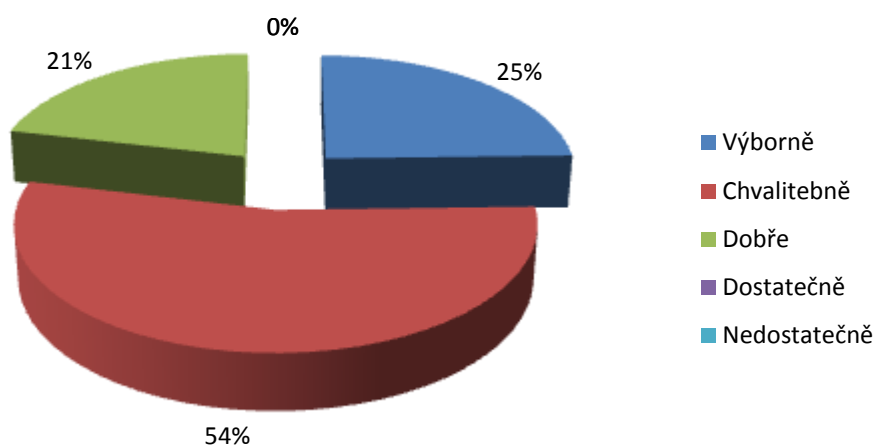


Zdroj: Autorka

6. Kdybyste měl/a oznamkovat stejně jako ve škole přístup a chování prodavačky / prodavače, jaká známka by to byla?

U této otázky můžeme pozorovat velmi podobný výsledek jako u předchozí otázky na atmosféru interiéru. Je to celkem pochopitelné, protože přístup prodavačky celkovou atmosféru prodejny zastřešuje. Čtvrtina zákazníků by přístup prodavačky oznamkovala na výbornou, chvalitebně by hodnotila více jak polovina zákazníků (54 %). 21 % zákazníků by prodavačce udělilo trojku a čtyřku s pětkou opět nikdo nevyužil.

Graf 17: Hodnocení přístupu a chování personálu prodejny Bushman



Zdroj: Autorka

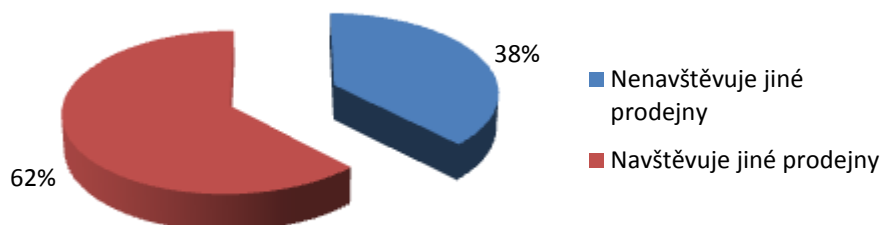
7. Kdybyste mohl/a v prodejně cokoliv změnit (např. zpestření nabídky, zlepšení některých služeb, navrhnout nějaký nový produkt), co by to bylo?

Návrhům změn se budeme opět podrobněji věnovat v syntetické části. Jmenujme si alespoň některé nápady zákazníků, které uvádějí v dotaznících: nejčastějším návrhem bylo zpestření nabídky dámského oblečení. Dámy nejsou spokojeny se střihy oblečení, které nevypadají příliš žensky a také by uvítaly pestřejší barvy. Pánové by měli zájem o rozšíření sortimentu o více doplňků a obě pohlaví by uvítala zavedení nadměrných velikostí. Stejně jako u McDonald's se i zde objevovalo snížení cen.

8. Navštěvujete nějaké další prodejny s outdoorovým oblečením? Pokud ano, jakou nejčastěji?

38 % zákazníků je věrných pouze značce Bushman. Zbylých 62 % zákazníků navštěvuje i jiné prodejny s outdoorovým oblečením, z nichž nejčastěji uvádějí: Alpine Pro, Husky, Humi, Hudy a Nord Blanc.

Graf 18: Návštěvnost jiných prodejen s outdoorovým oblečením

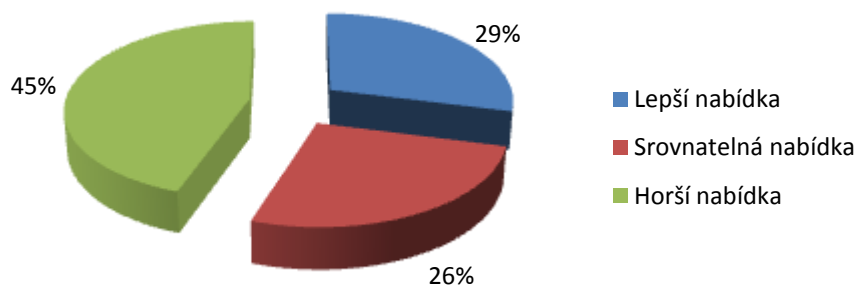


Zdroj: Autorka

9. Pokud byste měl/a porovnat nabídku prodejny Bushman s jinými prodejny s outdoorovým oblečením:

Poněkud alarmujícím je výsledek, kdy 45 % zákazníků, kteří mají porovnání s jinými outdoorovými prodejny, které navštěvují, považují nabídku Bushman za horší, než kterou nabízí konkurence. 26 % zákazníků odpovědělo, že nabídka prodejny Bushman je srovnatelná s ostatními konkurenčními prodejny outdoorového oblečení a pouhých 29 % považuje nabídku firmy Bushman za lepší.

Graf 19: Porovnání nabídky Bushman s jinými prodejny s outdoorovým oblečením



Zdroj: Autorka

5.3. Diskuse a návrh změn

Nyní je opět na místě shrnutí nejvýznamnějších výsledků, které vyplynuly z dotazníkového šetření a to ve stejné posloupnosti jako v dotazníku. Dále budou navržena opatření, která by měla vést k větší spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami a tím analogicky k větší konkurenceschopnosti na trhu.

Závěry vyplývající z dotazníkového šetření

Návštěvnost prodejny

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, návštěvnost prodejny Bushman se od restaurace McDoanld's diametrálně odlišuje. Více jak 90 % respondentů prodejnu navštíví buď pouze výjimečně, nebo zde nenakupují vůbec. Není však nutné se tímto znepokojovat, protože prodejna má velmi specifický sortiment, který má jistě řadu svých stálých zákazníků, tato skupinka zákazníků bude ale pochopitelně mnohem užší, než například u rychlého občerstvení. Tato skutečnost je vzhledem k jedinečnosti sortimentu prodejny celkem pochopitelná a firma se musí neustále snažit zjišťovat a uspokojovat potřeby svého okruhu zákazníků.

Jak již bylo uvedeno výše, 39 % respondentů prodejnu zásadně nenavštěvuje. Nejčastějším důvodem, proč tomu tak je, je nevyhovující styl oblečení. Zejména dámy si stěžovaly na nedostatečnou pestrost barev a na stříhy oblečení, ve kterých se necítí příliš žensky. Pokud by však firma chtěla vyhovět požadavkům těchto zákaznic, ztratila by tím svůj osobitý styl. Firma si zakládá na oblečení z přírodních materiálů a tkanin a vůbec celkově klade důraz na spojení s přírodou, proto používá i přírodní barvy

Dalším důvodem, proč respondenti prodejnu nenavštěvují, jsou příliš vysoké ceny. Je pravdou, že pokud člověk hodně necestuje v extrémních podmínkách nebo nevykonává například nějaké zátěžové sporty, aby ocenil funkčnost oblečení, které Bushman nabízí, nebo si prostě značku Bushman z jakéhokoliv jiného důvodu neoblíbil, bude asi pro takového člověka lepší navštívit nějaký obchod s oblečením, který sleduje spíše módní trendy než funkčnost a praktičnost.

Třetím důvodem, proč respondenti prodejnu nenavštěvují, a který se zdá být jako velmi dobrý návrh na vylepšení služeb zákazníkům, je absence nadměrných

velikostí. Dotazníkového šetření se zúčastnili 3 obézní muži a 1 žena a všichni se shodli na skutečnosti, že by v prodejně Bushman nakupovali rádi, jen kdyby „tam na ně něco bylo“. Všichni si zoufali, že si bohužel nemohou vybírat věci, které se jim líbí, ale musejí brát takové oblečení, jaké jim je. Autorka si dovoluje tvrdit, že pokud by firma Bushman zavedla i kolekci nadměrných velikostí, výrazně by si rozšířila okruh zákazníků a tito zákazníci by nemuseli být ani vrcholoví sportovci, či nadšení cestovatelé, ale úplně obyčejní lidé, kteří mají omezené možnosti výběru a byli by vděční za příjemné materiály, které dobře odvádějí pot a pohodlí, které oblečení Bushman bezesporu přináší.

Pokud bychom měli zhodnotit spokojenost zákazníků s provozní dobou prodejny, jsou zákazníci až na několik málo výjimek spokojeni. Vzhledem k tomu, že je prodejna Bushman v Českých Budějovicích umístěna v OC Igy a má otevřeno od 9:00 – 21:00, je zde předpoklad, že by těchto pět procent zákazníků uvítalo otevření prodejny ještě před devátou hodinou ranní, protože je málo pravděpodobné, že by požadovali možnost nákupu ještě po deváté hodině večerní, kdy jsou už všechny ostatní obchody v obchodním centru taktéž zavřené.

Nabídka

Nabídka prodejny se zdá být pro zákazníky, kteří ji navštěvují uspokojivá, avšak přesto se našla téměř třetina zákazníků – respektive zákaznic, protože z převážné části se jednalo právě o ženy, které nejsou zcela spokojeny s nabídkou dámského oblečení. Je pravdou, že prodejna Bushman se zpočátku zabývala výhradně pánským oblečením a o dámský sortiment se začala rozrůstat až později. Výběr dámského oblečení tedy není takový, na jaký jsou dámy zvyklé z jiných, běžných obchodů s oblečením. Je také pravděpodobné, že se jedná o nespokojenost s již zmíněnými barvami a střihem oblečení, ale důvod, proč se autorka domnívá, že by nebylo vhodné toto měnit, byl již popsán výše. Prodejní personál každý půlrok absolvuje školení, na němž přednese návrhy na vylepšení nabídky, podle toho, po čem se zákazníci nejvíce poptávají a jak mi bylo sděleno, ve většině případů jsou, jak se říká „vzaty za slovo“ a daný produkt se opravdu vyrobí. Převážně se jedná o doplňky, jako jsou ručníky, pásky, šátky apod. V současné době byl přednesen návrh na obnovení výroby deštníků, které již dříve Bushman ve svých prodejnách měl a zákazníci se po nich neustále ptají.

Ceny

Více jak polovina zákazníků (57 %) považuje ceny za přiměřené kvalitě oblečení, zbylí zákazníci mají pocit, že jsou ceny příliš vysoké. Vezmeme-li v úvahu ceny nastavené v konkurenčních prodejnách, můžeme ceny v prodejně Bushman považovat za srovnatelné s touto konkurencí.

Interiér

Pouze 15 % zákazníků by interiér oznámkovalo jako „dobrý“, ostatní zákazníci by hodnotili jedničkou či dvojkou. Tento výsledek je výrazně uspokojivější než u předchozí firmy McDoanld's, což je ovšem pochopitelné, protože firmou McDonald's projde denně mnohonásobně více zákazníků, kteří navíc konzumují jídlo a používají toalety. Udržení čistoty v prodejně je tedy mnohem snadnějším úkolem, než v restauraci. Celý interiér je vybaven stylovým nábytkem a celkový dojem dotváří zajímavá tématická výzdoba, která je předepsána franchisorem a následně kontrolována mysteryshoperem. Návrhem na vylepšení interiéru by mohlo být pořízení několika živých květin. Když už firma neustále poukazuje na sounáležitost s přírodou, trochu té přírody by se tím do interiéru přeneslo. Lze pochopit, že v prodejně není přímé sluneční světlo, ale jistě by se dala vybrat řada vhodných druhů květin, kterým by toto nevadilo.

Personál

Velmi podobné známky od zákazníků jako interiér by do žákovské knížky dostal i personál. Prodavačky musejí být upravené, příjemné a musejí být zákazníkovi schopny co nejlépe poradit. Na vzhled prodavačky však nejsou kladeny tak vysoké nároky, jako u firem McDonald's a Fruitissimo, protože zde nepracují s potravinami. Nezáleží tedy na tom, zda má prodavačka sepnuté vlasy či nikoli, mohou nosit šperky a nemají žádnou jednotnou uniformu. I v tomto případě se nabízí, aby byla zaměstnanci, na kterého bude vyhotoven velmi uspokojivý posudek od mysteryshopera, vyplacena jednorázová odměna, která by sloužila jako motivace pro prodavačky, aby byly na zákazníka ještě příjemnější a opravdu se snažily zákazníkovi co nejlépe pomoci s výběrem vhodného oblečení.

Konkurence

62 % zákazníků firmy Bushman navštěvuje i jiné konkurenční prodejny s outdoorovým oblečením. Nejčastěji uváděnými konkurenty jsou Alpine Pro, Husky, Humi, Hudy a Nord Blanc.

Přibližně čtvrtina zákazníků, kteří navštěvují i jiné konkurenční prodejny a mají tak možnost srovnání, považuje nabídku Bushman za srovnatelnou, druhá čtvrtina za lepší, než by našli u konkurence. Velmi znepokojující je však výsledek, kdy téměř polovina zákazníků považuje nabídku prodejny Bushman za horší, než u konkurenčních prodejen. Snad je tento fakt dán tím, že nejčastěji jmenovaným navštěvovaným konkurentem byla prodejna Alpine Pro, která je přeci jen zaměřena poněkud odlišněji, než firma Bushman. Doporučením v tomto případě je zavést opravdu vynikající marketingovou komunikaci se stávajícími zákazníky, kterým tak specifický sortiment, jaký firma Bushman nabízí, vyhovuje a tím prohloubení dobrých vztahů s těmito zákazníky. Jako jeden z vhodných způsobů lze navrhnout zaslání tzv. newsletterů do e-mailové schránky zákazníkům, dále pak například upozornění pomocí SMS zprávy na aktuálně probíhající akce nebo zaslání letáků do schránek, což by samozřejmě mohlo být prováděno celoplošně, nikoliv pouze stávajícím zákazníkům firmy.

Tabulka 3: Kalkulace nákladů jednotlivých opatření - Bushman

Opatření	Finanční vyjádření
Zavedení nadměrných velikostí do nabídky prodejny	Náklady spojené s rekonfigurací parametrů výrobní linky
Květinová výzdoba interiéru	Rostliny nenáročné na světlo: Adiantum raddianum – tzv. netík: → cca 115 Kč Aglaonema commutatum: → cca 340 Kč Calathea nahoyana – tzv. kalatea: → cca 130 Kč
Odměna za kvalitní hodnocení od mysteryshopera	Jednorázová odměna 1.500 Kč
Zlepšení lokálního marketingu se stávajícími zákazníky (členy klubu)	Newslettery do e-mailu → zdarma SMS zprávy rozesílané hromadně z internetu → od 0,70 Kč za 1 zprávu

6 FRUITISIMO CAFÉ

6.1. O společnosti

Historie firmy

Značka Fruitisimo patří společnosti Arnb s.r.o. (Advanced Retail New Benefit s.r.o.), která byla založena v roce 2003. Tato firma vystupuje pod třemi značkami:

- Fruitisimo – Fruitisimo Fresh, Fruitisimo Ice Cream, Fruitisimo Café;
- Giftsimo – Síť provozoven luxusní balící služby;
- Profi – elektro – Síť specializovaných internetových obchodů.

První provozovna Fruitisimo byla otevřena v pražském obchodním centru Flóra. Následovaly další pobočky v Praze a Plzni. V roce 2005 byl otevřen první Fresh juice bar – Fruitisimo fresh v Bratislavském Polusu. V roce 2006 následovalo otevření dvou provozoven Fruitisimo Café v Praze (Metropole Zličín) a Českých Budějovicích (Mercury). V roce 2007 byl otevřen první Fresh v ČR v obchodním centru Chodov. V současnosti již celkový počet všech poboček Fruitisimo přesáhl číslo dvacet. Fruitisimo Fresh v říjnu 2008 otevřelo svou první „kamennou“ pobočku mimo obchodní centrum nedaleko stanice metra Anděl v Praze. Ostatní pobočky Fruitisimo se nacházejí ve více než dvanácti obchodních centrech po celé České republice a s dvojicí z nich se můžeme setkat také na Slovensku v Bratislavě. Díky tomu má značka Fruitisimo potenciál oslovit každý měsíc přibližně 400.000 návštěvníků obchodních center, ve kterých působí.

Koncepty a provozovny

Fruitisimo Ice Cream

Fruitisimo Ice Cream se zaměřuje na prodej vysoce kvalitní italské točené a kopečkové zmrzliny. Zákazník si může pochutnat na několika desítkách druhů zmrzliny včetně celé řady originálních příchutí, na které jinde nenarazí. V nabídce je dále bohatý výběr zmrzlinových pohárů, osvěžujících ledových tříští, shaků a ovocných koktejlů. Velký úspěch má i točená zmrzlina, která je připravována na místě, podle přání a chuti zákazníků z čerstvého ovoce.

Fruitisimo Fresh

Fruitisimo Fresh nabízí svým zákazníkům širokou nabídku čerstvých ovocných šťáv a koktejlů, které jsou připravovány přímo před jejich očima.

Fruitisimo café

Díky jedinečné kombinaci konceptů Fruitisimo Fresh a Ice Cream doplněného o bohatou nabídku dalších produktů si zde zákazník může pochutnat na vynikající zmrzlině, čerstvých ovocných fresh džusech a koktejlech nebo vždy čerstvých moučnicích a značkové kávě Illy. Samozřejmostí je bohatá nabídka nealkoholických nápojů, sortiment je pak doplněn výběrem z několika alkoholických nápojů

Poslání společnosti

Posláním společnosti Fruitisimo je vybudování sítě zmrzlinových barů a fresh barů po celé České republice a na Slovensku. Sami jako své poslání uvádějí: „Chceme být lídrem v prodeji zmrzliny a fresh džusů. Být lídrem pro nás znamená co největší počet provozoven, co nejvíce spokojených zákazníků a co nejvíce spolehlivých a loajálních zaměstnanců. Hlavní prioritou firmy je orientace na zákazníka. Zákazník je pro nás ten nejdůležitější, protože naším sortimentem se chodí pobavit, udělat si během dne malou radost. Proto je důležité, aby se zákazníkovi u nás líbilo a aby se k nám rád vracel. Další prioritou společnosti jsou naši zaměstnanci, kteří nám pomáhají s realizací tohoto cíle – tedy spokojenosti zákazníků.“

Společnost a franchising

Fruitisimo nabízí ziskový maloobchodní koncept s osvědčeným sortimentem a silným zázemím.

Jak probíhá výběr partnera?

Při výběru partnera společnost Fruitisimo zajímá především:

- obchodní duch a osobní angažovanost v provozu;
- připravenost aktivně řídit prodejnu;
- zájem o kvalitu – je třeba věnovat vždy maximum ke splnění cíle;
- organizační schopnosti;
- schopnost motivovat podřízené;

- schopnosti plánování a hodnocení výsledků;
- ochota učit se nové postupy;
- zkušenosti s obchodním (gastro) provozem, což ale není podmínkou;
- absolvování tréninku;
- dostatečný vlastní kapitál.

Jak probíhá výběr lokality?

- mělo by se jednat o nákupní centrum či frekventovanou lokalitu v centru města nad 50 000 obyvatel. Důležitá je frekvence lidí, tj. kolik jich denně pravidelně lokalitu navštíví. Vhodná jsou například nákupní centra, dopravní uzly městské i meziměstské dopravy, náměstí, pěší zóny;
- plocha prodejny by měla činit 25 - 70m² (případně větší plocha pro větší sezení);
- výhodami jsou přímý vstup, velké výlohy, možnost výdeje „na ulici“.

Výhody pro franchisanta plynoucí ze spolupráce na franchisingovém konceptu:

- franchisantovi je zdarma poskytnuto úvodní školení a jsou mu předány provozní manuály a manuály pro zaměstnance;
- další výhodou může být poskytnutí pomoci při výběru správné lokality;
- franchisant se zúčastňuje školení, zaměřené na problematiku správného výběru zaměstnanců;
- je zajištěn lokální i plošný marketing, vyhodnocování výsledků a technická, personální i provozní podpora. (www.fruitisimo.cz)

Kontroly franchisorem

Fruitisimo dává svým franchisantům poměrně volný prostor pro podnikání. Častěji jsou kontrolovány pobočky, které nejsou pod franchisingovou smlouvou, avšak ani franchisanti se kontrolám zcela nevyhnou. Kontrola probíhá jedenkrát za čtvrt roku formou mysteryshopingu. Myseryshoper si všímá především čistoty kavárny, upravenosti personálu, jeho přístupu a příjemného vystupování a v neposlední řadě toho, zda vše, co si objednal, vypadá a chutná tak, jak se očekává, zda třívrstvé latté má opravdu pěnu oddělenou od kávy a tu od mléka, zda se pohár, který si objednal,

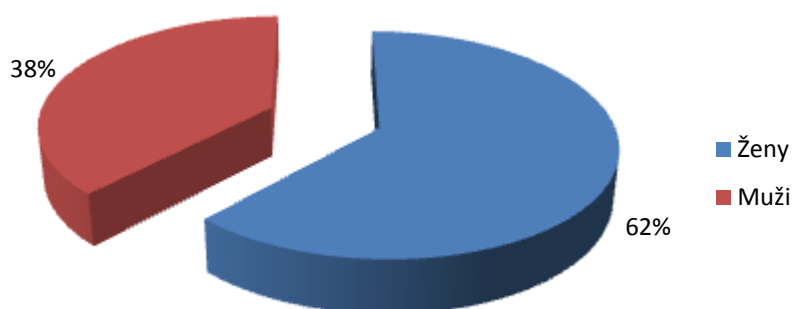
skládá opravdu z takového ovoce a zmrzlin, jaké jsou psány v nabídce apod. I zde je na závěr vyhodnoceno posouzení, které je zasláno franchisantovi na provozovnu.

6.2. Analýza dotazníkového šetření

Charakteristika výběrového souboru

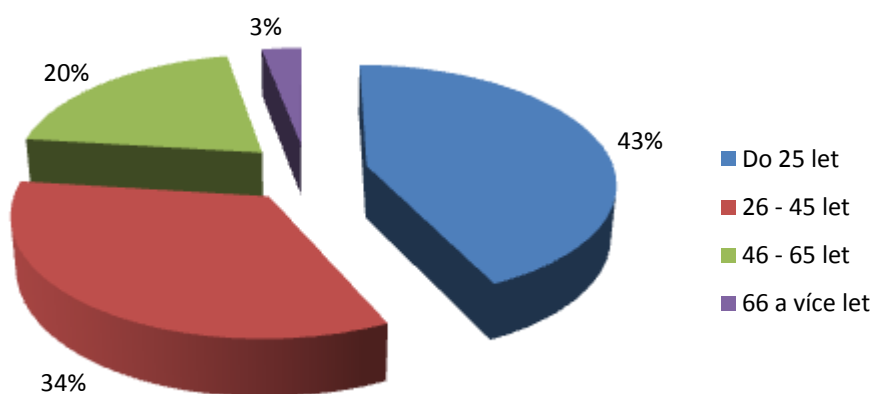
Tak jako u předchozích dvou firem, i dotazník na kavárnu Fruitissimo Café byl předložen k vyplnění stovce respondentů, z nichž 62 % tvořily ženy a 38 % muži. Z těchto dotázaných bylo 43 % respondentů mladších 25 let, 34 % respondentů spadalo do věkové skupiny 26 – 45 let, 20 % do věkové skupiny 46 – 65 let a zbylá 3 % dotázaných byla starších 66 let.

Graf 2: Respondenti podle pohlaví



Zdroj: Autorka

Graf 3: Respondenti podle věkové skupiny



Zdroj: Autorka

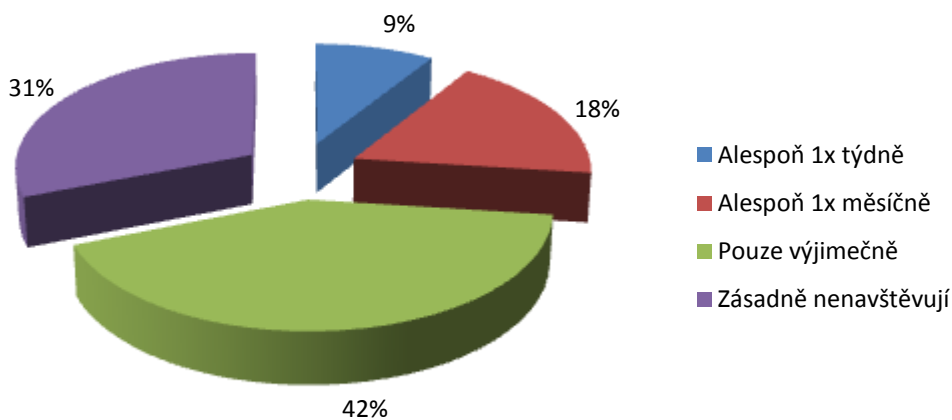
Hodnocení spokojenosti zákazníků

Stejně tak, jako u předchozích firem se budeme i zde v následující části věnovat analýze výsledků dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjištění spokojenosti zákazníků se službami a nabídkou firmy. Jednotlivé otázky budou uváděny ve stejné posloupnosti, jako v dotazníku.

1. Jak často navštěvujete kavárnu Fruitisimo?

Kavárnu Fruitisimo Café, která je v Českých Budějovicích umístěna v OC Mercury, pravidelně alespoň 1x týdně navštěvuje 9 % respondentů. 18 % dotázaných navštíví kavárnu alespoň 1x měsíčně a výjimečně do kavárny zavítá 42 % dotázaných. 31 % respondentů kavárnu nenavštěvuje vůbec. O tom, proč tomu tak je si opět povíme více v syntetické části.

Graf 20: Návštěvnost kavárny Fruitisimo



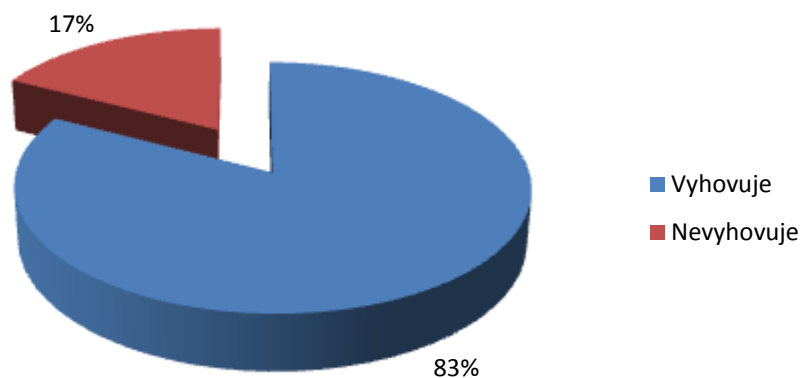
Zdroj: Autorka

2. Vyhovuje Vám provozní doba kavárny?

Převážná většina respondentů, kteří kavárnu Fruitisimo navštěvují – dále už jen zákazníci, hodnotí provozní dobu kavárny za vhodnou, nicméně je třeba si

povšimnout, že oproti firmám McDonald's a Bushman je zde poměrně vyšší procento (17 %) těch zákazníků, kterým provozní doba kavárny nevyhovuje.

Graf 21: Spokojenost s provozní dobou restaurace McDonald's

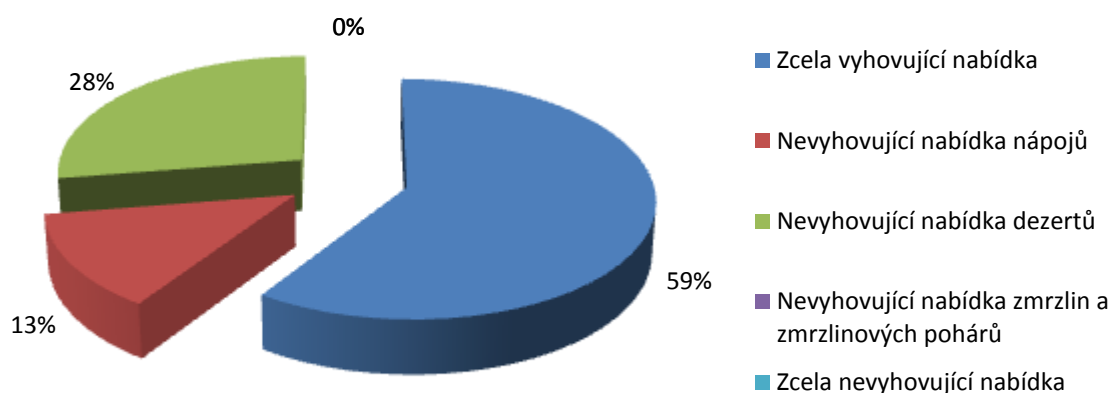


Zdroj: Autorka

3. Jak vnímáte aktuální šíři a hloubku nabídky kavárny?

Pokud by měli zákazníci kavárny zhodnotit šíři a hloubku její nabídky, pak více jak polovina (59 %) zákazníků považuje celou nabídku kavárny za zcela vyhovující. 13 % zákazníků pak není zcela spokojeno s nabídkou nápojů a 28 % zákazníků považuje za nedostatečnou nabídku dezertů. Vzhledem k množství nabízených druhů zmrzlin a zmrzlinových pohárů není žádným překvapením, že si žádný ze zákazníků nestěžuje na nedostatek tohoto sortimentu, rovněž se nenašel nikdo, kdo by považoval kompletně celou nabídku kavárny za nevyhovující.

Graf 22: Spokojenost s nabídkou kavárny Fruitissimo

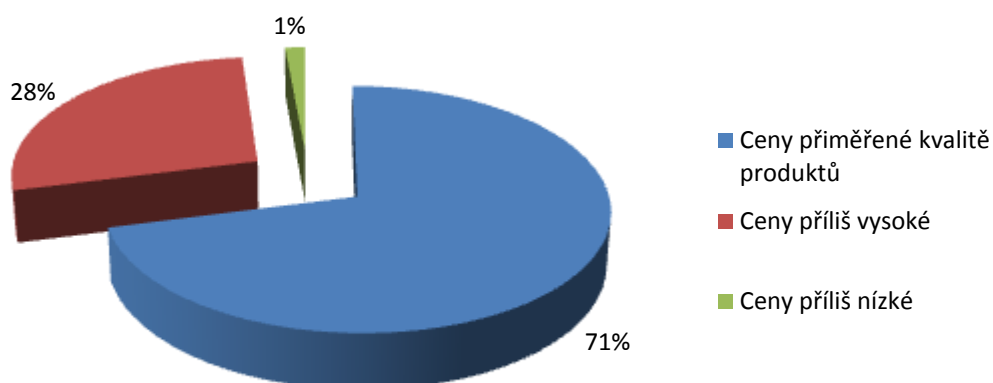


Zdroj: Autorka

4. Jak byste hodnotil/a ceny, které má kavárna nastavené?

71 % zákazníků Fruitissimo Café se domnívá, že ceny, které má kavárna nastavené odpovídají kvalitě produktů zde prodávaných. Ostatně v této oblasti podnikání je tak velká konkurence, že si kavárny zpravidla nemohou dovolit výrazné odlišení od konkurence. Za příliš vysoké ceny považuje 28% zákazníků. Pouze jeden jediný zákazník by ohodnotil ceny jako příliš nízké.

Graf 23: Hodnocení výše cen kavárny Fruitisimo

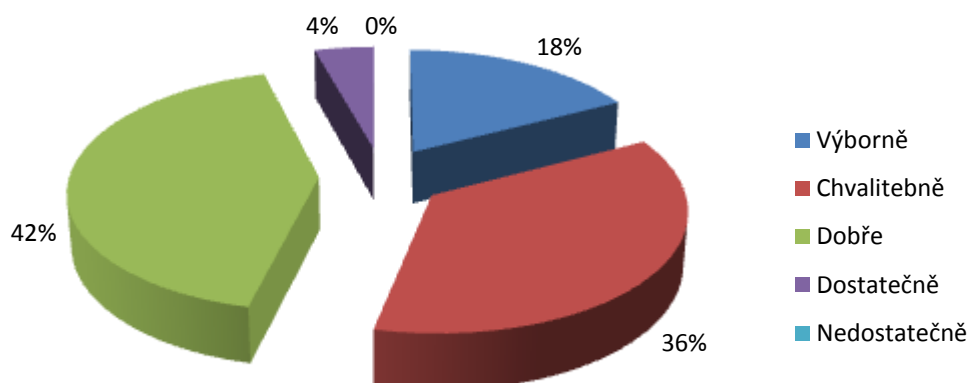


Zdroj: Autorka

5. Kdybyste měl/a označkovat, stejně jako ve škole, čistotu, výzdobu a celkovou atmosféru interiéru kavárny, jaká známka by to byla?

U této otázky tvoří největší skupinu zákazníci, kteří hodnotí interiér kavárny jako průměrný (42 %). Dvojku by kavárně udělilo 36 % zákazníků a na výbornou hodnotí 18 % zákazníků. Bohužel se u Fruitisima, narozdíl od prodejny Bushman, objevila i čtyřprocentní skupina zákazníků, která by čistotu, výzdobu a celkovou atmosféru kavárny ohodnotila známkou dostatečnou. Je opět zajímavé, že se mezi těmito 4 % nacházejí pouze ženy. Muži jsou v tomto směru pravděpodobně méně nároční. Kavárna by nepropadla u žádného ze zákazníků.

Graf 24: Hodnocení čistoty, výzdoby a celkové atmosféry interiéru kavárny Fruitissimo

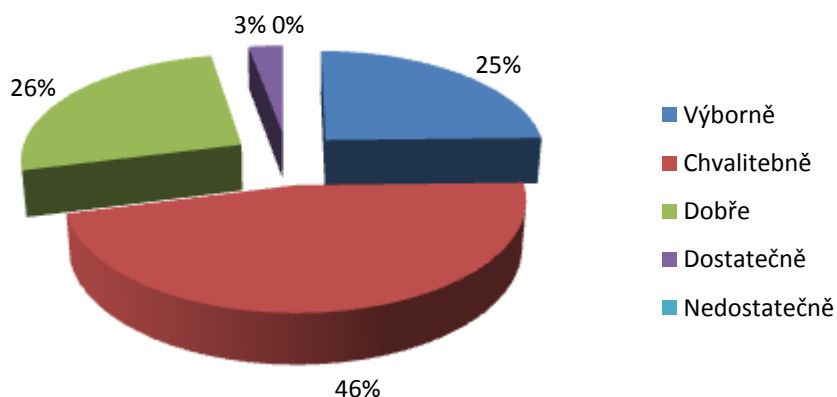


Zdroj: Autorka

6. Kdybyste měl/a oznamkovat, stejně jako ve škole, přístup a chování obsluhy, jaká známka by to byla?

V hodnocení spokojenosti s obsluhou kavárna obstála velice dobře. 25 % zákazníků je s obsluhou maximálně spokojeno, dalších chvályhodných 46 % zákazníků by použilo známku 2 a trojku by dalo 26 % zákazníků. V pouhých 3 % by byla udělena známka dostatečná a pětku nepoužil žádný zákazník. S největší pravděpodobností je tento velice uspokojivý výsledek hodnocení dán i tím, že si manažer kavárny velmi pečlivě vybírá své servírky a dbá na jejich upravenost, příjemné vystupování a vždy profesionální přístup.

Graf 25: Hodnocení přístupu a chování personálu kavárny Fruitisimo



Zdroj: Autorka

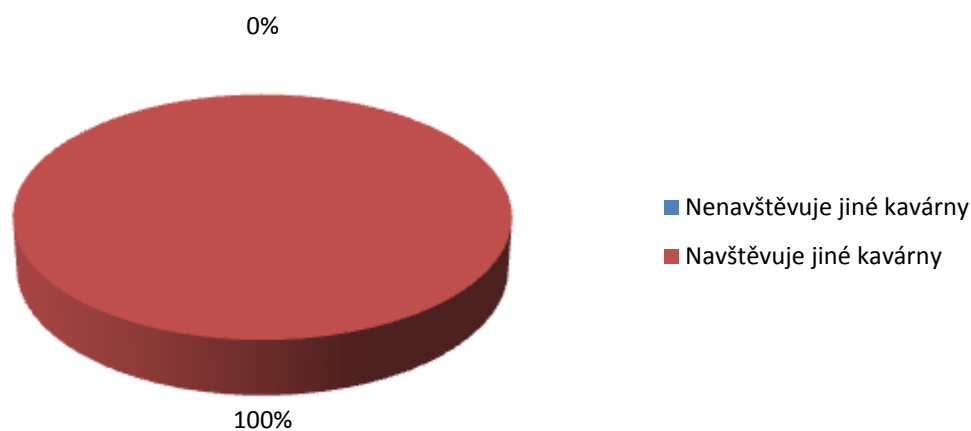
7. Kdybyste mohl/a v kavárně cokoli změnit (např. zpestření nabídky, zlepšení některých služeb, navrhnout nový produkt), co by to bylo?

Stejně tak, jako u předchozích dvou firem i zde si někteří zákazníci trochu ulehčili práci při vyplňování dotazníku a otázku buď nezodpověděli vůbec, nebo napsali, že by nic neměnili. Vždy je však co vylepšovat. Návrhům na zlepšení se budeme opět podrobněji věnovat v syntetické části, jmenujme však alespoň některé, jež byly v dotaznících zmíněny: zvýšení počtu provozoven v Jihočeském kraji, rozšíření nabídky dezertů, obohacení toastů o zeleninovou oblohu, možnost objednávky vody z vodovodního kohoutku.

8. Navštěvujete nějaké další kavárny? Pokud ano, jakou nejčastěji?

U otázky, zda zákazníci navštěvují i jiné kavárny se naprosto všichni shodují, že ano. Tento výsledek autorku příliš nepřekvapil, protože sama ve svém okolí nezná žádného člověka, který by navštěvoval výhradně pouze jednu kavárnu a ani výjimečně nenavštívil kavárnu jinou. Mezi nejčastěji navštěvované konkurenční kavárny patří: Segafredo, Vídeňská kavárna, Lotos, Ionia, Starbucks, Italská kavárna a kavárna Malý pivovar.

Graf 26: Návštěvnost jiných kaváren

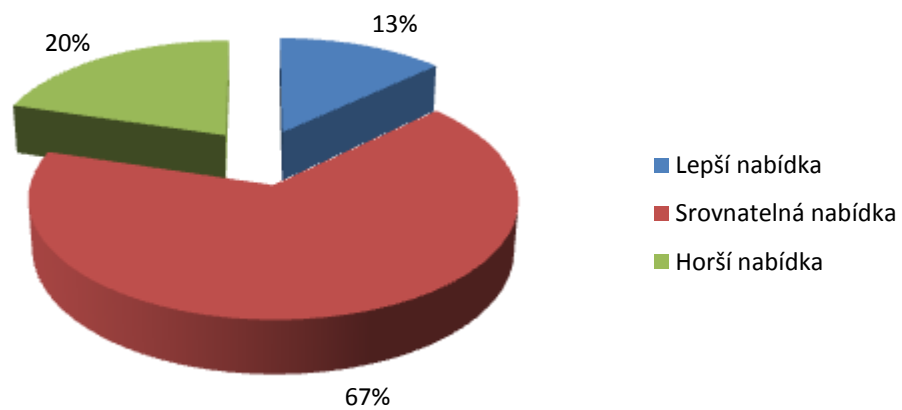


Zdroj: Autorka

9. Pokud byste měl/a porovnat nabídku kavárny Fruitisimo s jinými kavárnami:

V porovnání nabídky kavárny Fruitisimo s jinými konkurenčními kavárnami očima zákazníků dosáhlo Fruitisimo poněkud znepokojujícího hodnocení. Ačkoliv nadpoloviční většina (67 %) zákazníků považuje nabídku kavárny za srovnatelnou s ostatními kavárnami, je zde celých 20 % zákazníků, kteří hodnotí nabídku Fruitisima jako podprůměrnou a domnívá se, že nabídka kavárny je horší, než je možné najít jinde. Zbývajících 13 % potom považuje nabídku ve srovnání s jinými kavárnami za uspokojivější.

Graf 27: Porovnání nabídky Fruitisimo s jinými kavárnami



Zdroj: Autorka

6.3. Diskuse a návrh změn

V této kapitole přichází na řadu opět shrnutí nejvýznamnějších výsledků, které vyplynuly z dotazníkového šetření a to ve stejné posloupnosti jako v dotazníku. Dále budou navržena opatření, která by měla vést k větší spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami a tím analogicky k větší konkurenceschopnosti na trhu.

Závěry vyplývající z dotazníkového šetření

Návštěvnost kavárny

Nejpočetnější skupinu, která kavárnu navštěvuje pravidelně alespoň 1x měsíčně tvoří ženy ve věkové skupině 26 – 45 let. Autorka z vlastní zkušenosti může potvrdit, že se jedná v převážné většině o maminky dětí, jimž tato kavárna vyhovuje hned z několika důvodů. Do kavárny je bezbariérový přístup, je proto velmi oblíbená mezi maminkami s kočárkem. Nachází se v nákupním centru, takže si zde maminky mohou i nakoupit, snadno zaparkují v podzemních garážích a pro děti, starší 3 let, je v nákupním centru k dispozici dětský koutek, který děti obvykle velmi rády navštěvují. I v samotné kavárně je zřízen malý dětský koutek se stolečkem a pastelkami pro děti. 42 % dotázaných kavárnu navštěvuje zcela výjimečně a 31 % respondentů kavárnu nenavštěvuje vůbec.

Jedním z důvodů, proč respondenti kavárnu nenavštěvují, je značka kávy, která respondentům nevyhovuje. V současné době kavárna pracuje s kávou značky Lavazza, dříve používala Illy. Otázkou zůstává, zda by si změnou značky kavárna sice pomohla k novým zákazníkům, kteří by tu danou značku kávy ocenili, ale naopak by nepřišla o stálé zákazníky, kteří naopak upřednostňují právě zmiňovanou Lavazzu.

Dalším důvodem, proč respondenti kavárnu nenavštěvují, je to, že kavárna je výhradně nekuřácká. Je umístěna v prostoru obchodního centra a není nijak uzavřená. Manažer kavárny pan Jiří Maška však tuto skutečnost hodnotí jako pozitivní. Právě to, že se v kavárně nekouří, ocení zejména již výše zmiňované maminky s dětmi, ale i jiní zákazníci – nekuřáci. Vedení si na tom, že jsou kavárny Fruitissimo nekuřácké, velmi zakládá a nebude tuto skutečnost měnit ani v případě, že by z toho měly být vyšší zisky.

V neposlední řadě je třeba zmínit, že zhruba 30 % dotázaných, kteří kavárnu vůbec nenavštěvují tak nečiní z toho důvodu, že ji vůbec neznají. Naprosto se nabízí zefektivnění marketingu. Jediná reklama firmy spočívá v hlášení obchodního domu a plakátech ve výtazích. Za zdi obchodního centra už žádná reklama nesahá. Taková reklama se zdá být naprosto nedostačující. Přitom dnešní doba nabízí nespočet možností. Mezi možné způsoby nové marketingové komunikace můžeme zařadit například product placement, jako velmi nenásilný druh reklamy. Tento druh reklamy sice nepatří zrovna k nejlevnějším variantám, ale vezmeme-li v úvahu, jak velký počet potenciálních zákazníků by reklama oslovila, navíc naprosto přirozenou a nenásilnou formou, určitě by stála minimálně za hlubší zamyšlení. Dalším způsobem, jak lze oslovit velké množství zákazníků a tentokrát navíc velmi levně je virální marketing, který pro šíření svého komerčního sdělení využívá sociální sítě. Tato forma reklamy však vyžaduje vysoké realizační nároky mnohdy s nejistým výsledkem. Jednou z možností by mohlo být například vytvoření nějaké zajímavé, šokující či humorné prezentace nebo videa, které by měli uživatelé sociální sítě potřebu posílat si mezi sebou dále a tím by nám vlastně reklamu šířili sami. Do třetice jmenujme například umístění reklamy na internet, například pomocí tzv. bannerů – zpravidla obdélníkových obrázků či animací zobrazovaných nejčastěji poblíž okraje obrazovky.

Oproti společnostem McDonald's a Bushman se u firmy Fruitissimo ukazuje poměrně vyšší nespokojenost s provozní dobou restaurace. Tento výsledek je poněkud překvapující a vzhledem k tomu, že se z převážné většiny jednalo o zákazníky, kteří kavárnu navštěvují pouze výjimečně, bude se pravděpodobně jednat o zákazníky, kteří ještě nezaznamenali změnu provozní doby této kavárny. Kavárna byla totiž dříve otevřena od 9:00 do 21:00, přičemž po dvacáté hodině večerní už do kavárny přišli zákazníci pouze zřídka. To bylo dáno zajisté i tím, že řada obchodů v obchodním centru zavírala již ve 20:00 a tím pádem se zde v tuto dobu pohybovalo jen málo potenciálních zákazníků. Proto se manažer kavárny rozhodl, že upraví provozní dobu kavárny a ta je nyní otevřena od 8:00 do 20:00. Kavárně se díky tomuto kroku znatelně zvýšily tržby, protože právě mezi osmou a devátou hodinou ranní ji navštěvuje řada stálých zákazníků, kteří jsou zvyklí na svou ranní kávu a dále i řada zaměstnanců OC Mercury. Z tohoto lze soudit, že se v případě zmíněných 17 % zákazníků, kteří kavárnu navštěvují pouze výjimečně, může jednat právě o ty

zákazníky, kteří by měli zájem o dřívější otevření kavárny a skutečnost, že kavárna již provozní dobu posunula, ještě nezaznamenali.

Nabídka

Více jak polovina zákazníků je s nabídkou kavárny naprosto spokojená a nic by neměnila. Naopak žádný ze zákazníků nehodnotí nabídku kavárny za zcela nevyhovující, rovněž nabídka pohárů obstála na výbornou. Toto není však nikterak velkým překvapením, protože kavárna si na svých kvalitních zmrzlinách a zmrzlinových pohárech velmi zakládá a má opravdu pestrou nabídku. Kde by se dalo ovšem vylepšovat, je rozhodně nabídka dezertů, kterou respondenti hodnotili velmi často za nedostatečnou, a bohužel nezbyvá, než s nimi souhlasit. Kavárna v současné době nabízí výběr pouze ze třech dortů – sachr, medovník a ovocný dort. Toto je ve srovnání s konkurenčními kavárnami velmi slabý výběr a rozšíření nabídky zákusků by v žádném případě nebylo na škodu.

V otázce č. 7 se dále objevovaly připomínky toho typu, že v kavárně není možno dostat vodu z vodovodního kohoutku, i když o to zákazník požádá. Tuto skutečnost v dotazníku uvedli 4 zákazníci, kteří kavárnu navštěvují pouze výjimečně. Autorka může potvrdit, že mají tito zákazníci pravdu a skutečně tomu tak dříve bylo. V kavárně totiž z vodovodního kohoutku po určitou dobu tekla pouze teplá voda, z toho důvodu se pochopitelně nemohlo přání zákazníka vyhovět. V současné době však na požádání zákazník vodu z kohoutku dostane, navíc je podávána automaticky k objednané kávě.

Třetí změnou v souvislosti s nabídkou by mohlo být obohacení toastů, které se zákazníkům zdají příliš „chudé“. Zákazníci by uvítali zeleninovou oblohu a bohatší náplň toastů.

Ceny

Přestože cena kávy v poslední době v důsledku jejího nedostatku stále stoupá, většina zákazníků považuje ceny, které má kavárna Fruitissimo Café nastavené, za přiměřené kvalitě a srovnatelné s konkurencí. Je pravdou, že kavárna se opravdu snaží sledovat nabídku konkurenčních kaváren a jejich nastavení cen a na případné změny na trhu je připravena reagovat. Konkurence v tomto odvětví je tak vysoká, že si kavárna

nemůže dovolit s cenami příliš experimentovat a zákazníci jsou si toho dobře vědomi. Vědí, že pokud by kavárna výrazně zdražila, mohou si vybrat z řady dalších kaváren s velmi podobnou nabídkou, kde dostanou svou oblíbenou kávu levněji.

Interiér

Největší skupina zákazníků hodnotí čistotu, výzdobu a celkovou atmosféru interiéru kavárny jako průměrnou. Někomu by se mohl „interiér“ kavárny zdát poněkud neosobní z toho důvodu, že zde vlastně žádný interiér v pravém slova smyslu není. Kavárna je součástí pěší zóny obchodního centra, což některým zákazníkům nemusí zcela vyhovovat. Právě proto, že kavárna nemá své vlastní uzavřené prostory, nemá ani příliš možností, jak „interiér“ vyzdobit. Je tedy třeba dbát především na čistotu a celkovou upravenost kavárny. Pro zpříjemnění a do jisté míry zútulnění kavárny lze navrhnout umístění malé vázičky s květinou na stolky.

Personál

I v hodnocení obsluhy očima zákazníků obstála kavárna velmi dobře. Převážná většina zákazníků by personál označkovala maximálně trojkou. Stejně tak, jako u McDonald's i ve Fruitisimu je předepsána úprava servírek. Kritéria zde však nejsou tak přísná. Servírky mohou mít své kalhoty či sukni, musí mít hnědé tričko a zástěru s logem firmy. Dále se klade důraz na celkovou upravenost a sepnuté vlasy. Samozřejmostí je příjemné vystupování, perfektní znalost produktů a ochota pomoci zákazníkovi s výběrem občerstvení. I kavárnu Fruitisimo navštěvuje tzv. mysteryshoper, který posléze vyhotoví jakýsi posudek. I v tomto případě by se nabízelo jako efektivní, aby byla zaměstnanci, na kterého bude vyhotoven velmi uspokojivý posudek, vyplacena jednorázová odměna, která by sloužila jako motivace pro servírky, aby byly na zákazníka ještě příjemnější a opravdu se snažily uspokojit zákaznickovy potřeby tak, aby se zákazník do kavárny opět rád vrátil.

Konkurence

Naprosto všichni zákazníci, kteří se zúčastnili dotazování, navštěvují i jiné kavárny. To opět poukazuje na obrovskou konkurenci v tomto odvětví. Zákazníci uváděli jako další navštěvované kavárny celou škálu nejrůznějších podniků v Českých Budějovicích. Nejčastěji se však objevovala kavárna Segafredo. Jako další konkurenční kavárny jsou pak zmiňovány například: Vídeňská kavárna, Lotos, Ionia,

Starbucks, Italská kavárna a kavárna Malý pivovar. 67% zákazníků považuje nabídku kavárny za srovnatelnou s konkurencí. Bohužel je zde více těch zákazníků, kteří považují nabídku za horší ve srovnání s jinými kavárnami než těch, kteří si myslí, že Fruitissimo má nabídku lepší. V tomto směru lze vedení doporučit více se zaměřit na nabídku kaváren podobného typu, jako je právě Fruitissimo a zamyslet se nad otázkou: „Co oni mají a my ne?“

Tabulka 4: Kalkulace nákladů jednotlivých opatření – Fruitisimo café

Opatření	Finanční vyjádření
Snaha o dostání se do povědomí širší veřejnosti	Letáky do schránek → 30.000 letáků za 10.761 Kč včetně DPH, náklady na 1 leták cca 0,36 Kč (bráno v úvahu 30.000 domácností, lesklý papír ve formátu A5, barevný tisk dle ceníku firmy Netprint)
Rozšíření nabídky dezertů	Požizovací cena větší vitríny → cca 33.000 Kč včetně DPH (dle ceníku internetového obchodu obchod-gastro.cz) Jablečný koláč → 24 Kč / ks Tvarohovo – čokoládový dort → 19,50 Kč / ks Kokosový řez → 8,8 Kč / ks (skladové ceny dle konkurenční kavárny z Českých Budějovic, která si nepřála být jmenována)
Obohacení toastů	Dodatečné náklady cca 5 Kč na 1 porci
Ozdobení stolků vázou s květinou	Cena 1 vázy od 39 Kč / ks, na 14 stolků pořizovací cena váz 546 Kč Cena květin dle vybraného druhu květiny
Odměna za kvalitní hodnocení od mysteryshopera	Jednorázová finanční odměna 1.500 Kč

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce s názvem „Úloha franchisingu na trhu služeb“ bylo provedení analýzy současných služeb vybraných franchisingových řetězců a jejich vnímání zákazníky a následné navržení vhodných opatření vedoucích k zajištění konkurenceschopnosti podniku a upevnění jeho pozice na trhu.

Hlavním podkladem pro zpracování analytické a syntetické části bylo dotazníkové šetření mezi hosty a potenciálními hosty vybraných firem. Na základě zjištěných skutečností byla navržena opatření, která by mohla firmám pomoci zvýšit spokojenost stávajících zákazníků, získat zákazníky nové a tím analogicky posílit celkovou konkurenceschopnost na trhu.

Z výsledků je zřejmé, že nejúspěšnějším franchisingovým konceptem disponuje bezesporu firma McDonald's, která se může pochlubit nejen největší návštěvností oslovených respondentů, ale i největším počtem zákazníků, kteří jsou naprosto spokojeni s nabídkou restaurace a v neposlední řadě i tím, že se v dnešní době snad už nenajde jediný člověk, který by tuto restauraci neznal. Firma McDonald's má ovšem oproti dalším dvěma zkoumaným firmám – Fruitissimo Café a Bushman nespornou výhodu v tom, že je již firmou mezinárodní, známou po celém světě a je na trhu nejdéle. V práci byly tedy potvrzeny obě hypotézy:

1. hypotéza: „Franchising můžeme považovat za úspěšnou formu podnikání“

Hypotéza potvrzena

2. hypotéza: „Nejúspěšnější koncept podnikání z vybraných firem má McDonald's“

Hypotéza potvrzena

Na závěr lze konstatovat, že model podnikání, kdy se značka buduje a rozšiřuje na bázi sítě je v Česku jednoznačně na vzestupu. Znamená totiž v globální ekonomice svým způsobem jistotu a schopnost efektivně koncentrovat finance, lidi, marketing na úspěšné projekty. Být zkrátka konkurenceschopný v ekonomice, v níž se malí i velcí spojují, aby byly ještě větší a silnější.

SUMMARY

The thesis titled „ The Function of Franchise in the Service Market“ is focused on the analysis of services provided in tourism and supplementary services for examples of franchise chains.

The aim of the thesis was the analysis of selected current service franchise chains and their customers perceptions and the subsequent suggestion of suitable arrangements leading to the providing for competitiveness of the company and the consolidation its market position.

The subject of the analysis became 3 companies doing business on the franchise concept, specifically McDonald’s, Bushman and Fruitissimo Café.

The main source for the processing of analytical and synthetic part was a questionnaire survey of clients/guests and potential clients/guests of selected companies. On the basis of identified facts was proposed measures that could be helpful for companies to increase the satisfaction of existing customers, to get new customers and thus to strengthen the total market competitive ability.

Probably there is not any surprise for anybody that as a company with the most successful franchise concept proved to be McDonald’s which boasts with the highest attendance, the best highly-developed marketing system and the whole business system at all.

It can be noted that the business model, where the brand is being created and expanded on a base of the network, is in an expansion in the Czech Republic. It makes the economic assurance and ability to concentrate finance, people, marketing effectively in the global economy. Simply be competitive in the economy where all cooperate to be stronger and bigger.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARROW, Colin. *Základy drobného podnikání*. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 1996. 200 s. ISBN 80-7169-232-8.

ČAF: *Franchising : Česká republika 2003*, Praha, 2004, s. 23

DUBOIS, P.L., JOLIBERT, A. *Le marketing*. Paris : Economica 1989.

HORN N., SCHMITTHOFF C.M.: *The transnational law of international commercial transactions*. Deventer : Kluwer Law and Taxation Publishers, 1982. s. 6

LELOUP, J. M. *La Franchise Droit et Pratique*. Paris : Delmas, 1991. ISBN 2-225-82339-1.

MENDELSON, Martin; ACHESON, David. *Franchising - moderní forma prodeje*. Praha : Management Press, 1994. 122 s.

ROZEHNALOVÁ N.: *Právo mezinárodního obchodu*. Brno : MU, 2001 s. 444

ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising : Podnikání pod cizím jménem*. II. Praha : C. H. Beck, 2004. 190 s.

ŠTENSOVÁ, Antónia; GIERATOVÁ, Zuzana. *Viete čo je franchising?*. Bratislava : Elita, 1991. 41 s.

ŠTENSOVÁ, Antónia. *Franchising : Partnerstvo prinášajúce úspech*. Bratislava : Ekonóm, 2006. 158 s. ISBN 80-225-2247-3.

TURNEROVÁ, Lenka. *Odborný průvodce franšízinkem*. Praha 2001, skripta VŠE Praha

WEIS, H. Ch. *Marketing*. Kiehl: Verlag Ludwigshafen, 1987

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 40/1964 Sb. občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Elektronické zdroje

Biznisy.eu : Franchise Consulting [online]. c2007-2009 [cit. 2011-10-23]. O Franchisingu. Dostupné z WWW: <http://www.biznisy.eu/main.php?modul=ofranch>

Bushman Advantage. Bushman: Respect for Nature [online]. 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.bushman.cz/cs/bushman-advantage-21.html>

Bushman Life Story. BUSHMAN: Respect for Nature [online]. [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.bushman.cz/cs/bushman-life-story.html>

Businessinfo.cz [online]. 2006 [cit. 2011-10-11]. Franchisové spolupodnikání. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/franchisove-spolupodnikani/1001234/39597/>.

Česká asociace franchisingu [online]. c2005-2009 [cit. 2011-10-15]. Franchising v ČR. Dostupné z WWW: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/franchising-v-cr/>.

Česká asociace franchisingu [online]. c2005-2009 [cit. 2011-10-23]. Základní informace. Dostupné z WWW: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/zakladni-informace/>.

Český institut pro franchising [online]. c2006-2009 [cit. 2011-10-23]. O nás. Dostupné z WWW: <http://www.ifranchising.cz/o-nas.php>.

European Code of Ethics for Franchising [online]. 2003 [cit. 2011-08-11]. European franchise federation. Dostupné z WWW: <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique13>.

Filozofie Bushman. BUSHMAN: Respect for Nature [online]. [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.bushman.cz/cs/filozofie-bushman.html>

Filozofie B2B projektu. Bushman: Respect for Nature [online]. 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.bushman.cz/cs/filozofie-b2b-projektu.html#>

Franchise portál [online]. 2007-2008 [cit. 2011-09-28]. Základné pojmy. Dostupné z WWW: <<http://www.franchiseportal.sk/sk/clanky-o-franchise/zakladne-pojmy>>.

Franchise portál [online]. 2007 [cit. 2011-10-11]. Výhody a nevýhody franchisingu. Dostupné z WWW: <<http://www.franchiseportal.sk/sk/clanky-o-franchise/vyhody-a-nevyhody-franchisingu>>.

FrAMchiseDay [online]. c2006-2011 [cit. 2011-10-23]. Franchising ve světě. Dostupné z WWW: <<http://www.franchiseday.cz/index.php/cs/o-franchisingu/franchising-ve-svete>>.

Franchising. Bushman: Respect for Nature [online]. 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.bushman.cz/cs/franchising-6.html>

FranchisingINFO.cz : český portál o franchisingu [online]. 08-03-06 [cit. 2011-10-15]. Rozvoj franchisingu v Česku. Dostupné z WWW: <<http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/3/rozvoj-franchisingu-cesku/>>.

FranchisingINFO.cz : český portál o franchisingu [online]. 2008 [cit. 2011-10-11]. Historie franchisingu. Dostupné z WWW: <<http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/1/historie-franchisingu/>>.

FranchisingINFO.cz : český portál o franchisingu [online]. 2008-03-06 [cit. 2011-10-23]. Evropský kodex etiky franchisingu. Dostupné z WWW: <<http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/8/evropsky-kodex-etiky-franchisingu/>>.

FranchisingINFO.cz : český portál o franchisingu [online]. 2008-06-24 [cit. 2011-10-23]. Franchisingová smlouva. Dostupné z WWW: <<http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/50/franchisingova-smlouva/>>.

Franchising Step by Step. Bushman: Respect for Nature [online]. 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.bushman.cz/cs/franchising-step-by-step-22.html>

Franšizant. McDonald's [online]. 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/franchising/franchisant.shtml>

Historie společnosti. McDonald's [online]. 2012 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/historie_spolecnosti.shtml

Ipodnikatel.cz [online]. leden 2011 [cit. 2011-10-11]. Jaké jsou výhody a nevýhody franchisingu pro podnikatele. Dostupné z WWW: <<http://www.ipodnikatel.cz/Hledani-podnikatelskeho-napadu/jake-jsou-vyhody-a-nevyhody-franchisingu-pro-podnikatele.html>>.

Jak probíhá výběr lokality. Fruitisimo [online]. 2011 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.fruitisimo.cz/o-nas-fresh/franchizing/jak-probiha-vyber-lokality.html>

Jak probíhá výběr partnera. Fruitisimo [online]. 2011 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.fruitisimo.cz/o-nas-fresh/franchizing/jak-probiha-vyber-partnera.html>

Netprint [online]. [cit. 2012-03-30]. Dostupné z: <http://netprint.cz/produkt34.html>

Obchod-gastro [online]. 2012 [cit. 2012-03-30]. Dostupné z: <http://www.obchod-gastro.cz/>

Podpora partnerů - co nabízíme. Fruitisimo [online]. 2011 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.fruitisimo.cz/o-nas-fresh/franchizing/podpora-partneru-co-nabizime.html>

Principy franšizingu. McDonald's [online]. 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/franchising/principy_franchisingu.shtml

Slovo majitelů. BUSHMAN: Respect for Nature [online]. [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.bushman.cz/cs/slovo-majitelu.html>

Zásady podnikání. McDonald's [online]. 2012 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/zasady_podnikani.shtml

SEZNAM SCHÉMÁT, TABULEK A GRAFŮ

Schémata

Schéma 1: Výrobní franchising	17
Schéma 2: Odbytový franchising	18
Schéma 3: Odbytový franchising	18
Schéma 4: Franchising služeb	18
Schéma 5: Masterfranchising	19
Schéma 6: Plurifranchising	20
Schéma 7: Multifranchising	20

Tabulky

Tabulka 1: Formy franchisingu	17
Tabulka 2: Kalkulace nákladů jednotlivých opatření – McDonald's	53
Tabulka 3: Kalkulace nákladů jednotlivých opatření – Bushman	70
Tabulka 4: Kalkulace nákladů jednotlivých opatření – Fruitissimo Café	89

Grafy

Graf 1: TOP franchisingových sítí v ČR	31
Graf 2: Respondenti podle pohlaví	39, 59, 75
Graf 3: Respondenti podle věkové skupiny	40, 59, 75
Graf 4: Návštěvnost restaurace McDonald's	41
Graf 5: Spokojenost s provozní dobou restaurace McDonald's	41
Graf 6: Spokojenost s nabídkou restaurace McDonald's	42
Graf 7: Hodnocení výše cen restaurace McDonald's	43
Graf 8: Hodnocení čistoty, výzdoby a celkové atmosféry interiéru restaurace McDonald's	44
Graf 9: Hodnocení přístupu a chování personálu restaurace McDonald's	45
Graf 10: Návštěvnost jiných rychlých občerstvení	46
Graf 11: Porovnání nabídky McDonald's s jinými rychlými občerstveními	47
Graf 12: Návštěvnost prodejny Bushman	60
Graf 13: Spokojenost s provozní dobou prodejny Bushman	61
Graf 14: Spokojenost s nabídkou prodejny Bushman	62
Graf 15: Hodnocení výše cen prodejny Bushman	62

Graf 16: Hodnocení čistoty, výzdoby a celkové atmosféry interiéru prodejn Bushman	63
Graf 17: Hodnocení přístupu a chování personálu prodejny Bushman	64
Graf 18: Návštěvnost jiných prodejen s outdoorovým oblečením	65
Graf 19: Porovnání nabídky Bushman s jinými prodejnami s outdoorovým oblečením	66
Graf 20: Návštěvnost kavárny Fruitisimo	76
Graf 21: Spokojenost s provozní dobou restaurace McDonald's	77
Graf 22: Spokojenost s nabídkou kavárny Fruitisimo	78
Graf 23: Hodnocení výše cen kavárny Fruitisimo	79
Graf 24: Hodnocení čistoty, výzdoby a celkové atmosféry interiéru kavárny Fruitisimo	80
Graf 25: Hodnocení přístupu a chování personálu kavárny Fruitisimo	81
Graf 26: Návštěvnost jiných kaváren	82
Graf 27: Porovnání nabídky Fruitisimo s jinými kavárnami	83

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Průzkumový dotazník – McDonald's

Příloha č. 2 – Průzkumový dotazník – Bushman

Příloha č. 3 – Průzkumový dotazník – Fruitissimo Café

Příloha č. 4 – Příklady franchisingových značek a systémů v České republice

Příloha č. 1 – Průzkumový dotazník – McDonald's

Dobrý den,

jmenuji se Lenka Pejsarová a jsem studentkou ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Ráda bych Vás tímto poprosila o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který bude použit k účelu zpracování mé diplomové práce.

Děkuji za Váš čas.

1. Jak často navštěvujete restauraci McDonald's?

- alespoň 1x týdně, jsem stálým zákazníkem
- alespoň 1x měsíčně
- pouze výjimečně
- zásadně nenavštěvuji tuto restauraci, protože

.....
.....
.....(doplňte prosím důvod a přejděte k otázce č. 10)

2. Vyhovuje Vám provozní doba restaurace?

- ano ne

3. Jak vnímáte aktuální šíři a hloubku nabídky restaurace?

- považuji nabídku za zcela vyhovující
- nejsem zcela spokojen/a s nabídkou nápojů
- nejsem zcela spokojen/a s nabídkou jídel
- nejsem zcela spokojen/a s nabídkou dezertů
- celou nabídku považuji za nevyhovující

4. Jak byste hodnotil/a ceny, které má restaurace nastavené?

- ceny jsou přiměřené kvalitě produktů
- ceny jsou příliš vysoké
- ceny jsou příliš nízké

5. Kdybyste měl/a oznamkovat stejne jako ve škole čistotu, výzdobu a celkovou atmosféru interiéru restaurace, jaká známka by to byla?

- 1 2 3 4 5

6. Kdybyste měl/a oznamkovat stejne jako ve škole přístup a chování personálu, jaká známka by to byla?

- 1 2 3 4 5

7. Kdybyste mohl/a v restauraci cokoliv změnit (např. zpestření nabídky, zlepšení některých služeb, navrhnout nějaký nový produkt), co by to bylo?

.....
.....
.....
.....

8. Navštěvujete nějaká další rychlá občerstvení? Pokud ano, jaké nejčastěji?

- nenavštěvuji žádné jiné rychlé občerstvení (přejděte prosím k otázce č. 10)
 kromě McDonald's nejčastěji navštěvuji

9. Pokud byste měl/a porovnat nabídku McDonald's s jinými fast foody:

- McDonalds má lepší nabídku než jiné fast foody
 McDonalds má srovnatelnou nabídku s jinými fast foody
 McDonalds má horší nabídku než jiné fast foody

10. Jaké je Vaše pohlaví?

- žena muž

11. Do jaké věkové skupiny patříte?

- do 25 let 26 – 45 let 46 – 65 let 66 a více let

Příloha č. 2 – Průzkumový dotazník - Bushman

Dobrý den,

jmenuji se Lenka Pejzarová a jsem studentkou ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Ráda bych Vás tímto poprosila o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který bude použit k účelu zpracování mé diplomové práce.

Děkuji za Váš čas.

1. Jak často navštěvujete prodejnu Bushman?

- alespoň 1x týdně, jsem stálým zákazníkem
- alespoň 1x měsíčně
- pouze výjimečně
- zásadně nenavštěvuji tuto prodejnu, protože

.....
.....
.....(doplňte prosím důvod a přejděte k otázce č. 10)

2. Vyhovuje Vám provozní doba prodejny?

- ano ne

3. Jak vnímáte aktuální šíři a hloubku nabídky prodejny?

- považuji nabídku za zcela vyhovující
- nejsem zcela spokojen/a s nabídkou dámského oblečení
- nejsem zcela spokojen/a s nabídkou pánského oblečení
- nejsem zcela spokojen/a s nabídkou doplňků
- celou nabídku považuji za nevhovující

4. Jak byste hodnotil/a ceny, které má prodejna nastavené?

- ceny jsou přiměřené kvalitě produktů
- ceny jsou příliš vysoké
- ceny jsou příliš nízké

5. Kdybyste měl/a oznamkovat stejně jako ve škole čistotu, výzdobu a celkovou atmosféru interiéru prodejny, jaká známka by to byla?

- 1 2 3 4 5

6. Kdybyste měl/a oznamkovat stejně jako ve škole přístup a chování prodavačky / prodavače, jaká známka by to byla?

- 1 2 3 4 5

7. Kdybyste mohl/a v prodejně cokoliv změnit (např. zpestření nabídky, zlepšení některých služeb, navrhnout nějaký nový produkt), co by to bylo?

.....
.....
.....
.....
.....

8. Navštěvujete nějaké další prodejny s outdoorovým oblečením? Pokud ano, jakou nejčastěji?

nenavštěvuji žádné jiné prodejny s outdoorovým oblečením (přejděte prosím k otázce č. 10)

kromě prodejny Bushman nejčastěji navštěvuji.....

9. Pokud byste měl/a porovnat nabídku prodejny Bushman s jinými prodejny s outdoorovým oblečením:

Bushman má lepší nabídku než jiné prodejny

Bushman má srovnatelnou nabídku s jinými prodejny

Bushman má horší nabídku než jiné prodejny

10. Jaké je Vaše pohlaví?

- žena muž

11. Do jaké věkové skupiny patříte?

- do 25 let 26 – 45 let 46 – 65 let 66 a více let

Příloha č. 3 – Průzkumový dotazník – Fruitisimo Café

Dobrý den,

jmenuji se Lenka Pejsarová a jsem studentkou ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Ráda bych Vás tímto poprosila o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který bude použit k účelu zpracování mé diplomové práce.

Děkuji za Váš čas.

1. Jak často navštěvujete kavárnu Fruitisimo?

- alespoň 1x týdně, jsem stálým zákazníkem
- alespoň 1x měsíčně
- pouze výjimečně
- zásadně nenavštěvuji tuto kavárnu, protože

.....
.....
..... (doplňte prosím důvod a přejděte k otázce č. 10)

2. Vyhovuje Vám provozní doba kavárny?

- ano ne

3. Jak vnímáte aktuální šíři a hloubku nabídky kavárny?

- považuji nabídku za zcela vyhovující
- nejsem zcela spokojen/a s nabídkou nápojů
- nejsem zcela spokojen/a s nabídkou dezertů
- nejsem zcela spokojen/a s nabídkou zmrzlin a zmrzlinových pohárů
- celou nabídku považuji za nevyhovující

4. Jak byste hodnotil/a ceny, které má kavárna nastavené?

- ceny jsou přiměřené kvalitě produktů
- ceny jsou příliš vysoké
- ceny jsou příliš nízké

5. Kdybyste měl/a oznámkovat stejně jako ve škole čistotu, výzdobu a celkovou atmosféru interiéru kavárny, jaká známka by to byla?

- 1 2 3 4 5

6. Kdybyste měl/a oznámkovat stejně jako ve škole přístup a chování obsluhy, jaká známka by to byla?

- 1 2 3 4 5

7. Kdybyste mohl/a v kavárně cokoliv změnit (např. zpestření nabídky, zlepšení některých služeb, navrhnout nějaký nový produkt), co by to bylo?

.....
.....
.....
.....
.....

8. Navštěvujete nějaké další kavárny? Pokud ano, jakou nejčastěji?

- nenavštěvuji žádné jiné kavárny (přejděte prosím k otázce č. 10)
 kromě kavárny Fruitisimo nejčastěji navštěvuji

9. Pokud byste měl/a porovnat nabídku kavárny Fruitisimo s jinými kavárnami:

- Fruitisimo má lepší nabídku než jiné kavárny
 Fruitisimo má srovnatelnou nabídku s jinými kavárnami
 Fruitisimo má horší nabídku než jiné kavárny

10. Jaké je Vaše pohlaví?

- žena muž

11. Do jaké věkové skupiny patříte?

- do 25 let 26 – 45 let 46 – 65 let 66 a více let

Příloha č. 4 - Příklady franchisingových značek a systémů v České republice

Cestovní ruch				
Rychlé občerstvení				
Restaurace a bary				
Káva a čaj				
Sport a oblečení				
Domácnost				
Ostatní				
				

Zdroj: Bc. Boháčková Hana, diplomová práce