



Bakalářská práce

Franchising ve stravovacích službách

Studijní program:

B0413A050006 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management služeb

Autor práce:

Aneta Feltová

Vedoucí práce:

Ing. Eliška Valentová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky
a managementu

Liberec 2024



Zadání bakalářské práce

Franchising ve stravovacích službách

<i>Jméno a příjmení:</i>	Aneta Feltová
<i>Osobní číslo:</i>	E21000019
<i>Studijní program:</i>	B0413A050006 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Management služeb
<i>Zadávací katedra:</i>	Katedra podnikové ekonomiky a managementu
<i>Akademický rok:</i>	2023/2024

Zásady pro vypracování:

1. Teoretické poznatky o franchisingovém trhu
2. Principy franchisingu
3. Představení vybraného podniku
4. Hodnocení dodržování norem a standardů stanovených společnostmi
5. Formulace výsledků a navrnutí možných řešení

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: min 30 normostran
Forma zpracování práce: tištěná/elektronická
Jazyk práce: čeština

Seznam odborné literatury:

- CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ, 2017. *Franchising*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-661-8.
- ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU, 2015. *Franchising v České republice*. Praha: Daranus. ISBN 978-80-260-6814-3
- EDGER, Chris, 2015 *Franchising: how both sides can win*. Faringdon, Oxfordshire: Libri Publishing. ISBN 9781909818606.
- JACKSON, Earsa, 2023. DEI IN FRANCHISING: PRACTICAL TIPS TO IMPLEMENT FOR 2023 AND BEYOND. *Franchising World*, vol. 55, no. 3, s. 18-19. ISSN 10417311.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýzy: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

Vedoucí práce: Ing. Eliška Valentová, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky
a managementu

Datum zadání práce: 1. listopadu 2023
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2025

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.
garant studijního programu

V Liberci dne 1. listopadu 2023

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

Franchising ve stravovacích službách

Anotace

Hlavním cílem bakalářské práce je vyhodnocení dodržování stanovených standardů a identifikace případných nedostatků společnosti Bageterie Boulevard a formulace návrhů řešení pro zlepšení kvality služeb a zvýšení spokojenosti zákazníků na základě zjištěných výsledků. V první kapitole se bakalářská práce věnuje definici franchisingu a jeho základním pojmům s ohledem na historii a vývoj a hlavní výhody a nevýhody tohoto modelu. Druhá kapitola pojednává o vybrané společnosti Bageterie Boulevard s.r.o. a jejím franchisingu a specifikům, která společnost zavádí pro své franchisanty. Ve třetí kapitole se autorka bakalářské práce zabývá hodnocením dodržování standardů a identifikací nedostatků pomocí zákaznických testů metodou mystery shopping, kdy pak na základě výsledků navrhla řešení pro splnění stanoveného cíle této bakalářské práce.

Klíčová slova

Dodržování standardů, franchising, franchisingová licence, know-how, mystery shopping, zákaznický test.

Franchising in food services

Annotation

The main objective of the bachelor thesis is to evaluate the compliance with the set standards and to identify possible shortcomings of Bageterie Boulevard and to formulate proposals for solutions to improve the quality of service and increase customer satisfaction based on the results. The first chapter of the bachelor thesis deals with the definition of franchising and its basic concepts with regard to the history and development and the main advantages and disadvantages of this model. The second chapter discusses the selected company Bageteria Boulevard Ltd. and its franchise and the specifics that the company imposes on its franchisees. In the third chapter, the author of the bachelor thesis deals with the evaluation of standards compliance and the identification of deficiencies by means of customer test using the mystery shopping method and then based on the results, the author proposes solutions to meet the stated objective of this bachelor thesis.

Key Words

Compliance with standards, franchising, franchise license, know-how, mystery shopping, customer test.

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Elišce Valentové, Ph.D. za konzultace, trpělivost, konstruktivní zpětnou vazbu a za ochotu, kterou mi během psaní práce poskytla.

Ráda bych také poděkovala Nikole Šicové za užitečné materiály a poskytnuté informace na konzultacích.

Obsah

Seznam obrázků	12
Seznam tabulek.....	13
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů	14
Úvod.....	15
1 Vymezení konceptu obchodní metody franchising.....	17
1.1 Definice franchisingu.....	17
1.2 Vývoj franchisingu ve světě	19
1.3 Vývoj franchisingu v České republice.....	21
1.4 Základní principy franchisingu	23
1.5 Typy franchisingu.....	24
1.6 Franchisingová smlouva	27
1.7 Franchisingové svazy.....	30
1.8 Výhody a nevýhody franchisingu	31
2 Představení firmy Bageterie Boulevard.....	36
2.1 Franchising společnosti BB	37
2.2 Typy restaurací vybrané společnosti.....	38
2.3 Podpora pro franchisanty	39
2.4 Postup při poskytování franchisingové licence BB.....	40
2.5 Financování a investice.....	41
2.6 Hodnocení restaurací.....	42
3 Hodnocení výkonu poboček společnosti BB a návrh řešení.....	44
3.1 Mystery shopping.....	44
3.2 Porovnání výkonů jednotlivých poboček.....	45
3.3 Porovnání jednotlivých sekcí.....	48
3.4 Návrhy řešení pro společnost BB	53
Závěr.....	57
Seznam použité literatury	59

Seznam obrázků

Obrázek 1: Jednoduchý franchising.....	26
Obrázek 2: Master franchising.....	27
Obrázek 3: Průměrný výkon poboček společnosti BB.....	47
Obrázek 4: Hodnocení poboček společnosti BB podle sekcí.....	48
Obrázek 5: Hodnocení sekce komunikace	49
Obrázek 6: Hodnocení sekce produkty	49
Obrázek 7: Hodnocení sekce čistota	50
Obrázek 8: Hodnocení sekce přesnost.....	51
Obrázek 9: Hodnocení sekce objednávky	52
Obrázek 10: Hodnocení sekce rychlost	52

Seznam tabulek

Tabulka 1 Typy franchisingu.....	25
Tabulka 2: Návrh řešení pro společnost BB	53
Tabulka 3 Příklad výpočtu výherní pobočky BB.....	54
Tabulka 4: Příklad výpočtu flexibilních limitů ve společnosti BB.....	55

Seznam použitých zkratk, značek a symbolů

BB	Bageterie Boulevard s.r.o.
ČAF	Česká asociace franchisingu
ČOI	Česká obchodní inspekce
EFF	Evropská federace franchisingu
GR	Test gramáží
PTK	Provozně technická kontrola
SZPI	Státní zemědělská potravinářská inspekce
ZT	Zákaznický test

Úvod

Franchising představuje obchodní model, který nabízí možnost podnikání pomocí osvědčených obchodních praktik. Tento model se osvědčil v mnoha odvětvích, a jedním z nejvýznamnějších jsou stravovací služby. V posledních desetiletích získal franchising na popularitě i v České republice, kde se stal efektivním nástrojem pro expanzi mnoha podniků. Představuje nižší riziko jak pro franchisory, tak pro franchisanty, což z něj činí atraktivní volbu pro mnoho podnikatelů.

Hlavním cílem bakalářské práce je vyhodnocení dodržování stanovených standardů a identifikace případných nedostatků společnosti Bageterie Boulevard s.r.o. a formulace návrhů řešení pro zlepšení kvality služeb a zvýšení spokojenosti zákazníků na základě zjištěných výsledků. Autorka bakalářské práce působila ve společnosti Bageterie Boulevard jako brigádník po dobu dvou let. Díky této zkušenosti získala hluboký přehled o standardech a kvalitě poskytovaných služeb a dokáže tak vnímat problematiku, jak ze strany obsluhy, tak ze strany zákazníka. Tato zkušenost autorce poskytuje významnou výhodu, pro kvalitní vyhodnocení stanoveného cíle a navrhnutí hodnotnějších závěrů a řešení.

Teoretická část bakalářské práce se detailně zabývá různými aspekty franchisingu. První kapitola představuje koncept franchisingu včetně jeho základní definice. Dále se zaměřuje na vývoj franchisingu ve světě a v České republice. Další část je věnována principům a typům, ze kterých si může franchisant vybrat pro své podnikání. Klíčovým dokumentem je franchisingová smlouva a její právní náležitosti, které jsou taktéž popsány. Důraz je také kladen na výhody a nevýhody tohoto obchodního modelu. Ve druhé kapitole je charakterizována společnost Bageterie Boulevard a její podrobné fungování franchisingu. Dále se zaměřuje na podporu, kterou společnost poskytuje pro franchisanty a také na proces udělování licence. Následně jsou podrobně popsány typy restaurací, které společnost pro franchisanty nabízí a také druhy kontrol, které společnost provádí. Třetí kapitola se věnuje hodnocení výkonů poboček formou zákaznických testů na základě metody mystery shoppingu pro dosažení cíle této bakalářské práce. Pro získání zkušenosti a přidání vlastní hodnoty si autorka sama zkusila provedení osmi zákaznických testů v různých pobočkách. Ostatní data byla získána interně od společnosti Bageterie Boulevard, aby autorka mohla kvalitněji zhodnotit úroveň poskytovaných služeb napříč celou

franchisingovou sítí. V další části bakalářské práce jsou porovnány výkony poboček za měsíc leden na základě tří zákaznických testů pro každou pobočku. Podrobněji jsou rozebrány také jednotlivé sekce zákaznických testů, na základě kterých autorka vyhodnocuje případné nedostatky a navrhuje řešení pro zlepšení a zvýšení celkové úrovně poskytovaných služeb.

Tato práce přispěje k pochopení fungování franchisingového modelu a lepšímu porozumění faktorům ovlivňujícím kvalitu zákaznického servisu a poskytne doporučení pro společnost ke zlepšení poskytovaných služeb a zvýšení spokojenosti svých zákazníků.

1 Vymezení konceptu obchodní metody franchising

V první kapitole bakalářské práce jsou charakterizovány pojmy související s tématem, mezi které patří definice franchisingu a základní principy tohoto modelu, typy franchisingu, franchisingová smlouva a franchisingové svazy.

1.1 Definice franchisingu

Franchising reprezentuje podnikatelský model, který je postavený na vytváření kooperačních vztahů. Tento model se řadí mezi nejrozšířenější formu vertikální spolupráce mezi velkými a malými firmami. Klíčovou postavou v tomto systému je zakladatel, nazývaný franchisor, který působí jako jádro a koordinační centrum pro celý franchisový systém. Franchisor je původcem a vlastníkem podnikatelského konceptu, který se stává obchodním modelem pro další partnery. Na opačné straně této dohody se nachází franchisant, což je partner v systému franchisingu. Franchisant vstupuje do této spolupráce jako kupující, získávající právo na provozování určitého obchodního konceptu, výrobku nebo služby od franchisora. Tato forma obchodní spolupráce umožňuje malým podnikům využívat úspěšné podnikatelské modely a zároveň poskytuje velkým firmám možnost rozšíření svého vlivu na trhu. Franchising tedy představuje efektivní způsob, jak sdílet a rozvíjet obchodní úspěchy mezi různými úrovněmi podnikání. (Řezníčková, 2009)

Česká asociace franchisingu (2023) definuje franchising jako odbytový systém, který umožňuje uvést na trh zboží, služby nebo technologie prostřednictvím spolupráce mezi právně a finančně nezávislými subjekty – franchisor a jeho franchisanty. Franchisor poskytuje franchisantům práva a současně stanovuje povinnosti podnikat v souladu s jeho obchodním konceptem.

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

Barrow a Jurnečka (1996) interpretují franchising jako „výsadu nebo licenci udělovanou dealerovi k distribuci zboží určitého výrobce. Je to stav, který leží někde na půli cesty mezi soukromým podnikáním a zaměstnáním.“

Blair a Lafontaine (2005) vymezují franchising, jako smlouvu mezi dvěma nezávislými podniky, kde franchisant platí franchisorovi za právo prodávat jeho produkty nebo za užívání jeho ochranné známky.

Ve své knize Edger (2015) definuje franchising jako vztah mezi dvěma stranami – franchisorem a franchisantem, kde franchisor poskytuje právo používat svou obchodní značku, systémy a know-how, zatímco franchisant investuje kapitál a řídí denní operace podle stanovených standardů a pokynů franchisora. Tento vztah umožňuje oběma stranám těžit z výhod sdílené značky a ověřených obchodních postupů, což může vést k rychlému růstu a snížení rizika v podnikání.

Machková et al. (2014) definuje franchising jako „smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér poskytuje svou značku a právo užívat předmět podnikání své společnosti, tj. poskytuje know-how včetně systému řízení a zabezpečování služeb, a nabyvatel franšízy (někdy označován jako franšizant) se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat obchodní politiku poskytovatele.“

Zásadním faktorem úspěchu v rámci franchisového modelu jsou nejen zkušenosti a schopnosti franchisora, ale také samotného franchisanta. Zatímco franchisor poskytuje své vedení a uznávanou pověst, je na franchisantovi, aby projevil iniciativu, detailně poznal místní trh a věnoval své vlastní finanční prostředky do rozvoje franchisy. Při splnění všech těchto předpokladů mohou obě strany vytvořit provozní jednotku, která si udržuje finanční stabilitu a prokazuje pružnost a oddanost, která vychází ze samotného podnikání. (Řezníčková, 2009)

Česká asociace franchisingu (2024) upravuje klíčové pojmy spojené pro pochopení franchisingového modelu, a to:

Franchisa – licence, umožňující franchisantovi provozovat odbytovou koncepci franchisora pod svým jménem a na svůj vlastní účet.

Franchisor – poskytovatel franchisy, osoba nebo podnik poskytující licence a know-how.

Franchisant – příjemce franchisy, jednotlivec nebo firma, která získává právo provozovat obchodní model franchisora.

Franchisová smlouva – dlouhodobá dohoda upravující základní vztahy mezi poskytovatelem a příjemcem franchisy.

Franchisový balík – soubor práv, znalostí a dalších prvků poskytovaných franchisorem, umožňující provozování franchisy.

Franchisové poplatky – platby od franchisanta pro franchisora za udělení licence a poskytnuté služby.

Franchisová síť – organizační a obchodní propojení mezi franchisorovou centrální kancelář a všemi franchisanty.

Master-franchising – franchising, který přesahuje hranice jednoho státu, tedy je provozován na mezinárodní úrovni.

Master – franchisa – franchisová licence pro území cizího státu, obvykle pro celé území.

Master-franchisant – držitel franchisové licence udělené zahraničním franchisorem.

Master-franchisová smlouva – dohoda, která upravuje vztahy mezi franchisorem a master-franchisantem, oprávnění master-franchisanta uzavírat smlouvy s dalšími franchisanty.

1.2 Vývoj franchisingu ve světě

Slovo „franchise“ je dle Hermana (2024) vyvozeno od anglo-francouzského slova „svoboda“, zatímco Jakubíková (1997) zmiňuje, že původ slova „franchising“ je pravděpodobně odvozen od francouzského výrazu „affranchir“, což lze přeložit jako osvobodit, vymanit nebo propustit na svobodu. Tento výraz vedl k pojmu „la

franchise“, což znamená osvobození, zproštění, přičemž nejčastěji odkazuje na osvobození od cla nebo daní. V 17. a 18. století se termín franchising začal používat ve Velké Británii a USA k označení různých aktivit a činností spojených s obchodováním. (Jakubíková, 1997) Franchising během svého historického působení podporoval ekonomické osvobození, spolupráci a příležitosti a byl věrný svým etymologickým kořenům, tedy „osvobozoval“ obchod od mnoha tradičních řetězců, které ho svazovaly. (Herman, 2024)

Moderní franchising má hluboké kořeny, které sahají až k Benjaminu Franklinovi a jeho tiskařskému podniku v roce 1731. I když se tehdejší dohody lišily od současných franchisových systémů, obsahovaly klíčové prvky jako například pevně stanovené období. Nicméně, první moderní franchisantkou byla Martha Matilda Harperová, která v roce 1891 zavedla Harper Method Shops, předchůdce současných franchisových podniků. Její franchisa na péči o vlasy zahrnovala školení, budování značky a reklamu, což formovalo moderní přístup k franchisingu. (Franchise, 2024)

V 50. letech 19. století v USA nebyl franchising tolik populárním obchodním modelem a užíval se pouze v případech, kdy společnosti neměly dostatek kapitálu pro uvedení produktu na další trhy. (Herman, 2024) Historie franchisingu jako obchodního modelu začala v období přelomu 19. a 20. století v USA díky průmyslové revoluci. Začalo to výrobou a automobilovým průmyslem, později se rozšířilo na nápoje, pohostinství a maloobchody. Mezi významné milníky patří první automobilová franchisa společnosti General Motors v roce 1898 a v roce 1901 začíná udělovat licence ke stáčení své limonády také Coca-Cola. (Franchise, 2024)

Ačkoli franchising rostl až do začátku druhé světové války, skutečný explozivní růst nastal až po jejím skončení. Nejvýznamnější poválečná událost, která franchising podpořila přišla v roce 1946, kdy byl přijat Lanhamův zákon (o ochranných známkách). Na základě tohoto zákona mohli majitelé nemovitostí bezpečně uzavírat licence s třetími stranami – což byl zásadní předpoklad pro rozšíření franchisingu. (Franchise, 2024)

Nejvýraznější rozvoj franchisingu se odehrál v oblasti restaurací, rychlého občerstvení a hotelnictví. V padesátých letech 20. století byly založeny globálně známé společnosti jako McDonald's a Holiday Inn of America, kterou dnes známe jako

Holiday Corporation. Úspěch modelu franchisingu v řetězci Holiday Inns inspiroval i další hotelové společnosti, jako jsou Hilton a Sheraton, k využívání této obchodní strategie. (Řezníčková, 2009)

Rozšíření konceptu na globální úroveň nastalo až v sedmdesátých a osmdesátých letech 20. století. Tento trend byl poháněn využíváním osvědčených podnikatelských metod, efektivním marketingem produktů a služeb, získáváním finančních prostředků a minimalizací rizika. Postupně pronikal i do jiných odvětví mimo tradiční oblasti obchodu a služeb. Nejvyšší popularitu franchising dosáhl zejména v USA, Kanadě, Francii a Japonsku. (Řezníčková, 2009)

S postupem času vznikly v jednotlivých státech organizace sdružující franchisory a franchisanty. Tyto organizace, známé jako franchisové svazy, byly založeny s cílem podporovat rozvoj franchisingového podnikání prostřednictvím různých iniciativ. V roce 1972 vytvořily Evropské franchisové svazy Evropskou franchisovou federaci, aby koordinovaly a podporovaly rozvoj franchisingu v Evropě. (Řezníčková, 2009)

Dnes je franchising běžnou formou podnikání, která umožňuje rychlou expanzi a poskytuje zákazníkům standardizovanou kvalitu služeb a produktů. S rozvojem franchisingu se firmy stále více zaměřují na dopad své diverzity, rovnosti a inkluze, protože si uvědomují, že samotné úsilí nestačí. Klíčovými otázkami jsou: Jak měřit úspěch? Jaké jsou průběžné cíle? Kdo je za úspěch zodpovědný? Jak motivovat ke zvýšení úspěšnosti? S kým spolupracovat pro zvýšení šancí na úspěch? Tyto otázky jsou v popředí zájmu společností usilujících o pokrok v oblasti diverzity, rovnosti a inkluze. (Jackson, 2023)

1.3 Vývoj franchisingu v České republice

Vznik českého franchisingu lze datovat do roku 1991, kdy se objevily první franchisové systémy. Mezi nejstarší franchisové sítě, které se na našem území usadily lze zařadit McDonald's, Yves Rocher a OBI. Přestože se první franchisové řetězce dostaly na český trh těsně po politických změnách, podmínky pro jejich rozvoj nebyly dlouho příliš optimální. Jeho rozvoji bránil nedostatek informací, nízká úroveň podnikatelské kultury, obecně nepříznivé ekonomické prostředí a nedostatek kapitálu

z důvodu problematického vývoje bankovního sektoru v devadesátých letech. (Franchising, 2016) Dále zde byla absence poptávky i nabídky po seminářích, konferencích, literatuře a poradenských firmách, tudíž na českém trhu nebyly dostupné zkušenosti s franchisovým podnikáním. (Česká asociace franchisingu, 2008)

Významným okamžikem pro rozvoj franchisingu v České republice byl vznik České asociace franchisingu v roce 1993. Cílem této asociace je aktivně podporovat růst existujících franchisingových systémů a vytvářet příznivější podmínky pro rozvoj tohoto podnikatelského modelu. (Franchising, 2016)

Dle České asociace franchisingu (2008) se poptávka po této formě podnikání v posledních několika letech zvyšuje, a to hlavně u středně velkých podniků nebo u začínajících podnikatelů. Takto se mohou společnosti mnohem snadněji dostat na již zaběhnuté trhy v zahraničí.

V roce 2015 existovalo přibližně 250 franchisových systémů na našem území. Většina těchto konceptů nepocházela pouze ze zahraničí, ale měla původ přímo v České republice. V současné době operuje v České republice více než 300 franchisových konceptů, přičemž gastronomické podniky představují nejrozšířenější kategorii. McDonald's byl jeden z prvních příchozích, který otevřel dveře pro tento koncept na našem území. Mezi další podniky z oblasti gastronomie na českém území můžeme zařadit: Bageterie Boulevard, CrossCafe Original, Donuterie, Fruitissimo, 360pizza, Ugo, Pizza Hut a v neposlední řadě Waf-Waf. (Český franchising, 2022) Mezi významné franchisingové společnosti, které jsou původem z České republiky můžeme zařadit například společnost Baťa, která se specializuje na obuv a módní doplňky (Erceg et al., 2023). K roku 2019 měla dle Statisty (2022) Baťa kolem 50 franchisových poboček v Evropě.

Vedle gastronomie hrajou významnou roli také franchisy v oblasti služeb. Aby tento koncept v odvětví služeb obstál, musí poskytovat vysokou kvalitu. Na našem území je rozvíjena řada sítí drogerií, například Teta Drogerie a lékárenské sítě, jako je BENU lékárna. Rostoucím trendem jsou také farmářské prodejny nabízející čerstvé produkty, které často nejsou běžně dostupné ve velkých obchodních centrech. K této kategorii lze zařadit franchisy Sklizeno nebo Náš grunt. (Český franchising, 2022)

1.4 Základní principy franchisingu

Franchisingové systémy vznikají obvykle dvěma základními způsoby. Prvním způsobem je perspektiva rozšíření existujícího podniku prostřednictvím zapojení franchisantů. Druhou, častěji používanou možností v dnešní době, je zakládání nového podniku s představou vytvoření franchisové sítě již od samého začátku. (Mendelsohn et al., 1994)

Základním principem franchisingu je dodržování jednotné obchodní politiky, která je pečlivě stanovena v rámci smluvního vztahu mezi zapojenými partnery. Tímto způsobem franchisor uděluje práva příjemcům franchisy, avšak současně na ně klade závazky týkající se dodržování společné obchodní strategie. (Mulačová, 2013)

Vlastníkem značky je franchisor, který předává franchisantovi klíčové znalosti o správném podnikání, tzv. know-how. Uděluje licenci k používání ochranné známky, obchodní značky, obchodního jména, technologií a marketingové podpory. Franchisant za tuto předanou hodnotu platí licenční poplatky. (Franchising, 2015)

Dle Khanna (2019) franchisor aktivně přispívá k rozvoji značky a sleduje její pokrok, přičemž je povinen sdílet své znalosti s franchisanty prostřednictvím školení a podpory. Franchisant si nemůže nárokovat vlastnictví značky, avšak může využít popularitu značky k rozvoji a propagaci své jednotky. Mezi další základní principy patří udělování oprávnění provozovat jednotky po omezenou dobu. Doba nájmu je závislá na franchisingové smlouvě. Aby se franchisant kvalifikoval jako potencionální kupující jednotky, musí být schopen zaplatit předem stanovený franchisový poplatek a mít dostatečný rezervní kapitál na udržení podniku, dokud nezačne generovat zisk. Klíčovým bodem lze také zahrnout komplexní školení, kdy musí být franchisor k dispozici, aby poskytoval neustálou podporu franchisantovi pro zefektivnění každodenních činností a vyhnutí se tak nevyžádaným komplikacím.

Důležitým bodem pro poskytovatele franchisy je měření výkonnosti franchisantů pro získání cenných informací o tom, jak dobře se daří celkovému franchisingovému modelu. Tyto znalosti jsou klíčové při vytváření obchodních strategií a mohou usnadnit některé rozhodovací procesy. Užitečné pro budoucnost může být i přesné

poznání, jak dobře si značka vede v různých geografických oblastech. (Bizznerd, 2019)

Nezbytným bodem pro měření výkonnosti, správné pochopení finančního stavu a výkonu podniku je finanční analýza. Ve franchisingu umožňuje jak franchisorům, tak franchisantům, sledovat klíčové finanční ukazatele, identifikovat silné a slabé stránky, a na základě toho činit rozhodnutí. Pravidelné provádění finanční analýzy pomáhá zajistit stabilitu a růst franchisových jednotek i celé sítě. (Růčková, 2015)

1.5 Typy franchisingu

Franchising nabízí mnoho podob, ze kterých si může franchisant vybrat pro své podnikání. Beshel (2001) rozlišuje pouze dva typy franchisingu a to franchising jedné jednotky, neboli přímá franchisa a franchising více jednotek.

Přímá franchisa je smlouva, ve které poskytovatel franchisy uděluje práva k otevření a provozu jedné franchisové jednotky. Je to jeden z nejjednodušších a nejběžnějších typů franchisy.

Více jednotková franchisa je smlouva, ve které poskytovatel franchisy uděluje práva k otevření a provozu více franchisových jednotek. Tato smlouva dále rozlišuje dva směry, a to franchisu na rozvoj oblasti, kde je uděleno právo otevřít více než jednu jednotku během určitého období v určité oblasti. A takzvaná hlavní franchisa, která uděluje více práv než smlouva o rozvoji oblasti. V rámci této smlouvy má franchisant právo prodávat franchisy dalším osobám na daném území, takzvaným subfranchisantům.

Dále Vojtík (2010) rozlišuje také dva typy franchisingu a to dle druhu know-how, které je poskytováno franchisantovi. Prvním z těchto typů je *franchising distribuce produktu*, díky kterému má franchisant povolení prodávat zboží chráněné ochrannou známkou a druhým typem je *franchising formulace podniku*, kdy je poskytován podnikatelský nápad.

Řezníčkové (2009) rozděluje franchising do sedmi typů, které jsou znázorněné v tabulce 1:

Tabulka 1 Typy franchisingu

a)	Historické hledisko
b)	Předmět franchisingu
c)	Osoba franchsanta
d)	Vertikální členění
e)	Vztahy ke třetím osobám
f)	Teritoriální hledisko
g)	Exkluzivita výrobků

Zdroj: (Řezníčková, 2009)

a) Historické hledisko

Výrobní franchising – je historicky starším typem, který zahrnuje povolení k prodeji určitých značkových výrobků, například automobilů nebo nápojů.

Podnikatelský franchising – komplexnější a v současné době častěji využívaným formátem, známý také jako odbytový franchising nebo package franchising. Tento model poskytuje franchisantovi kompletní obchodní koncept „na klíč“. Franchisant získává ověřený podnikatelský nápad a pomoc při hledání vhodného umístění pro svůj podnik, také pomoc při řízení a případnou finanční podporu. Tato varianta je typičtější pro sektor poskytování služeb.

b) Předmět franchisingu

Průmyslový franchising – zaměřuje se na výrobu výrobků. Franchisor poskytuje franchisantovi přesné specifikace k výrobě zboží, a franchisant je oprávněn toto zboží prodávat pod ochrannou známkou franchisora

Distribuční franchising – specializuje se na prodej výrobků. Franchisant má právo prodávat pouze určité výrobky ve svém franchisovém podniku.

Franchising služeb – zaměřuje se na poskytování služeb, je také nazýván jako servisní franchising. Franchisant má oprávnění vykonávat specifické služby pod označením franchisora.

Velkoobchodní franchising – tento druh se soustředí na podnikání na velkoobchodní úrovni. Franchisant prodává výrobky maloobchodníkům, nikoliv konečným spotřebitelům.

c) Osoba franchisanta

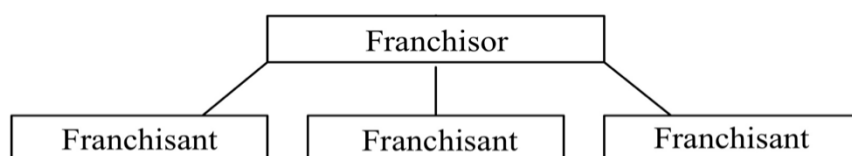
Franchising mezi **fyzickými osobami** jako podnikateli či franchising jen mezi **právníckými osobami** dále můžeme spatřit také franchising **smíšený**.

d) Vertikální členění

Lze členit na **jednostupňový franchising**, kdy franchisor poskytuje franchising pouze franchisantům na stejné úrovni a na **vícestupňový franchising**, který zahrnuje existenci více úrovní franchisantů.

e) Vztahy ke třetím osobám

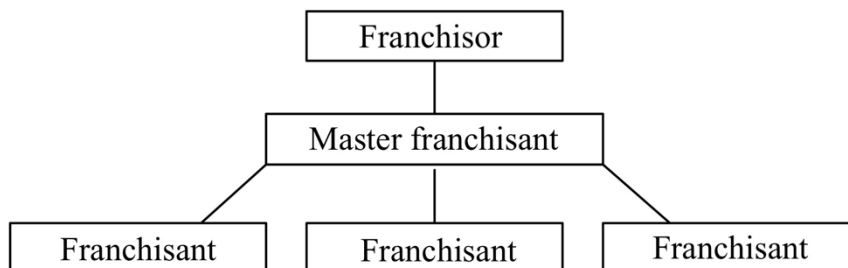
Jednoduchý franchising – franchisant je omezen v tom, aby neposkytoval žádné informace třetím stranám, které by mohly odhalit důležité informace týkající se franchisingového systému. Franchisant tedy není oprávněn provádět master-franchising. Tento typ je znázorněn na obrázku 1.



Obrázek 1: Jednoduchý franchising

Zdroj: vlastní zpracování dle Řezníčkové (2009)

Master franchising – franchisor uděluje právo franchisantovi poskytovat franchising dalším franchisantům, znázorněno na obrázku 2.



Obrázek 2: Master franchising

Zdroj: vlastní zpracování dle Řezníčkové (2009)

f) Teritoriální hledisko

Národní franchising – probíhá mezi franchisorem a franchisantem působícím ve stejném státě.

Mezinárodní franchising – je poskytován do jiného státu.

g) Exkluzivita výrobků

Minifranchising – využívá se při prodeji exkluzivních výrobků (určený pro omezený okruh spotřebitelů) od exkluzivních firem. Mezi světoznámé firmy, které tento model využívají, patří firma Avon, která nabízí svým zákazníkům exkluzivní kosmetiku. Franchisor uděluje právo prodeje exkluzivních výrobků na předem stanovené území, speciální franchisový sortiment, reklamní materiály, požaduje vstupní kapitálový vklad, stanovuje předepsané ceny a poskytuje zařízení prodejen pro optimální prezentaci exkluzivních firem.

Franchising zaměřený na **běžný sortiment**.

1.6 Franchisingová smlouva

Smluvní dohoda o franchise je v podstatě právní dokument mezi franchisorem a franchisantem. Jedná se o právně závaznou dohodu, která podrobně vysvětluje, co franchisor od franchisanta očekává, jak provozovat každý aspekt podnikání. Standardní formulář smlouvy o franchise neexistuje, protože podmínky a metody provozu různých franchis se široce odlišují v závislosti na typu podnikání. (Franchising, 2021)

Herman (2022) uvádí pět důležitých a základních ustanovení, která by měla být uvedena v každé franchisingové smlouvě, a to:

1. Umístění – smlouva o franchise určuje území, ve kterém bude franchisant působit, a vymezí případná práva, která mu mohou být přidělena. Tím je také zajištěna omezenost konkurence ze strany jiných podniků vlastněných stejnou franchisu v rámci jedné oblasti.
2. Udělení práv duševního vlastnictví – tato část vysvětlí, jak může franchisant používat ochrannou známku, patent, logo a reklamu franchisora.
3. Franchisové poplatky – obvykle je předem stanoven počáteční poplatek za franchisu, který franchisantovi uděluje právo používat ochrannou známku a provozní systém franchisora. Dle Franchisingu (2021) jsou to obvykle stanovená procenta z celkových tržeb, které se často platí měsíčně. Murphy (2006) dále uvádí, že by franchisor měl mít každý sám vlastní strukturu poplatků pro své franchisanty. Konkurence by tedy neměla být příkladem. Výše a druhy poplatků odráží potřeby podnikatele, které se odvíjejí od velikosti řetězce a oboru podnikání.
4. Školení a podpora – franchisoři nabízejí školení a školící programy pro franchisanty a jejich personál v počáteční fázi jejich podnikání.
5. Posmluvní zákaz konkurence – písemná dohoda, která specifikuje časový a geografický rozsah omezení majitele franchisy, který odchází, aby se připojil k jinému podniku, nebo sám podnikal.

Franchising (2021) k těmto pěti ustanovením doplňuje dalších pět, a to:

6. Provoz – tato část podrobně popisuje, jak se očekává, že franchisanti budou provozovat své jednotky.
7. Doba trvání – dokument bude podrobně popisovat délku trvání smlouvy o franchise.

8. Reklama/Marketing – franchisor uvede, jaké jsou jeho závazky v oblasti reklamy a jaké poplatky musí franchisant na tyto náklady hradit.
9. Práva obnovení/ukončení – smlouva o franchise bude popisovat, jak může být franchisa obnovena nebo ukončena. Někteří franchisoři zahrnují dohodu o arbitráži. Ta vyžaduje, aby v případě jakékoli právní akce arbitr přezkoumal případ, než se dostane k soudu.
10. Strategie ukončení – každá franchisa má své vlastní zásady. Některé umožňují franchisantům prodávat franchisy podle vlastního uvážení. Jiné smlouvy obsahují ustanovení o zpětném odkupu nebo právu prvního odmítnutí. Tato ustanovení umožňují franchisorovi odkoupit franchisu za jím stanovenou cenu nebo dorovnat nabídku potencionálního kupce.

Dle Loebla a Lukajové (1994) je pro úspěch franchisingového podniku zásadní, aby poskytovatel rozpoznal, zda již ve vývoji obchodního formátu dosáhl fáze, kdy může nabídnout své znalosti a zkušenosti potenciálním nabyvatelům. Potencionální franchisant může předpokládat, že poskytovatel franchisy kromě jiného:

- Vyvinul obchodní model, který zvyšuje šance potencionálního franchisanta na dosažení úspěchu v podnikání. Nicméně je důležité, aby franchisant nepovažoval jakýkoli obchodní model, i když může být sám o sobě úspěšný, za přímou jistotu úspěchu.
- Vyvinul nebo získal důležitá práva, znalosti a zkušenosti týkající se obchodního formátu a metody uvedené ve franchisingové smlouvě, které jsou jasné a srozumitelné a mohou být prováděny s určitými specifickými podmínkami kdekoli a kdykoliv.
- Identifikoval a řešil právní otázky spojené s ochranou a poskytováním práv k obchodnímu modelu, zahrnující specializované oblasti jako získávání stavebních povolení, dodržování bezpečnostních norem a zkušebnictví.
- Má zkušenost s volbou vhodné lokality pro provozovnu.
- Poskytne možnost franchisantovi provozovat podnik po delší dobu, přičemž minimální doba závisí na návratnosti investice, avšak obvykle se ve světě pohybuje kolem pěti let. (Loebl a Lukajová, 1994)

1.7 Franchisingové svazy

Řezníčková (2009) uvádí, že franchisingové svazy vznikly s cílem podporovat a rozvíjet franchisingové podnikání, které představují dobrovolné sdružení franchisorů a franchisingových podnikatelů na národní úrovni. Členství ve franchisingových svazech bývá rozděleno podle úrovně zkušeností každého člena v oblasti franchisingového podnikání.

Franchisingové svazy poskytují svým členům širokou škálu služeb a výhod. Jejich účinnost spočívá v podpoře individuálních firem a jejich franchisingových systémů, ale také v informování veřejnosti o franchisingu, udržování dobrého jména a vytváření příznivých podmínek pro rozvoj tohoto podnikání. Tento cíl dosahují prostřednictvím školením, seminářů, poradenských služeb a účasti na veletrzích.

Franchisingové svazy obvykle shromažďují nabídky franchisingu od jednotlivých franchisorů a tím formují obsah franchisingového katalogu, který vydávají. Takto se stávají prostředníkem, usnadňujícím získávání nových franchisantů, poskytujícím informace o důvěryhodných nabídkách a upozorňují na potencionální rizika spojené s tzv. „černými ovce“.

Česká asociace franchisingu (dále jen ČAF) je nezisková profesní organizace působící na národní úrovni, která sdružuje poskytovatele franchisingu – franchisory a odborníky specializující se na právo a poradenství v oblasti franchisingu. Vznikla v roce 1993 a má ve svých řadách jak velké a známe mezinárodní značky, tak i menší tuzemské franchisové systémy. (Česká asociace franchisingu, 2024)

Tato profesní organizace si klade za cíl podporovat a rozvíjet franchisový systém v České republice. Její činnost směřuje k poskytování podpory jednotlivým firmám a jejich franchisovým systémům a zároveň se snaží vytvářet příznivé vnější podmínky pro rozvoj tohoto podnikatelského modelu. V současné době se ČAF zaměřuje především na pořádání seminářů a školení, která mají za cíl přiblížit širší veřejnosti principy franchisingu, jeho výhody a fungování. Tyto akce probíhají 4 až 5krát ročně a vždy se konají odborné přednášky od expertů na franchising a zástupců konkrétních franchisových firem působících v ČR, z řad franchisorů i franchisantů. (Řezníčková, 2009)

Jedním z hlavních úkolů ČAF je také ochrana práv svých členů před možným zneužitím v rámci hospodářské soutěže. Organizace je aktivním členem Evropské franchisové federace, což jí umožňuje udržovat český franchising v souladu s evropskými trendy. (Řezníčková, 2009)

Evropská franchisová federace (dále jen EFF) představuje mezinárodní neziskovou asociaci, založenou v roce 1972, která reprezentuje národní franchisové asociace a federace. Členy této federace jsou národní asociace nebo federace, které vznikly v Evropě. EFF se zaměřuje na cíle v oblasti vědy, pedagogiky, informací a etiky. (Česká asociace franchisingu, 2024b)

Mezi hlavní poslání EFF Řezníčková (2009) řadí:

- Podpora šíření povědomí o franchisingu v Evropě
- Obrana etických principů ve franchisovém podnikání prostřednictvím propagace Evropského etického kodexu
- Ovlivňování a podpora rozvoje franchisingového modelu v Evropě
- Poskytování služeb členským asociacím
- Koordinace aktivit jejich členů a podpora franchisingu jako obchodního modelu
- Vědecký výzkum franchisingu a stanovení optimálních metod
- Podpora výzkumu, propagace a rozvoje franchisingu v Evropě
- Organizace jednání, konferencí, seminářů, workshopů a dalších akcí

1.8 Výhody a nevýhody franchisingu

Franchising se jeví jako sport vítězů, jelikož je často prezentován jako model tzv. „win-win partnerství“ neboli obchodního vztahu, ve kterém obě strany rovnoměrně profitují. Přesto, že franchising přináší oboustranné výhody, neobejde se také bez negativních stránek. Výhody jedné smluvní strany jsou totiž často doprovázeny nevýhodami na druhé straně. (Ctibor a Horáčková, 2017)

Mezi hlavní výhody z pohledu poskytovatele franchisy Mendelsohn et al. (1994) řadí:

- K dosažení rychlého rozvoje není vyžadována ohromná investice kapitálu. Každý nově otevřený provoz čerpá z finančních prostředků poskytovatele franchisy.

- Organizace poskytovatele franchisy může rychle expandovat na národní i mezinárodní úrovni s minimálním rizikem kapitálu.
- Poskytovatel franchisy může lépe využívat oblasti, které dosud nejsou pokryty jeho organizací, tím že zapojuje příjemce franchisy s místními znalosti a zkušenostmi.
- Poskytovatel franchisy má menší starosti s problémy pracovníků, protože se ho tyto problémy v jednotlivých provozech netýkají.
- Příjemce franchisy nese odpovědnost za aktiva obchodní provozovny, jenž je jejich vlastníkem, tudíž poskytovatel nemá vlastnická práva k těmto aktivům.
- Poskytovatel franchisy, který zároveň působí jako výrobce nebo velkoobchodník, tímto způsobem získává distribuční možnost a zabezpečuje prodej svých výrobků.

Hlavní výhody, které přináší franchising pro franchisanty Franchising (2010) zařazuje:

- Franchisant operuje pod známou a uznávanou značkou, což usnadňuje oslovení zákazníků a zvyšuje důvěru. Tím získává přístup k ochranné známce, autorskému právu a osvědčeným obchodním postupům.
- Přistoupením k franchisové síti získává franchisant přístup k know-how a osvědčeným postupům, což umožňuje úspěšně podnikat s relativně malým kapitálem.
- Franchisor poskytuje podporu v oblasti umístění, počátečního nastartování podnikání, školení zaměstnanců atd. Počáteční a trvalá pomoc pro franchisanta je zvláště výhodná pro ty, kteří nemají zkušenosti v daném oboru.
- Snížení rizik spojené s podnikáním zvyšuje franchisantovi jistotu v jednání s dodavateli a v obchodních vztazích. Zkušenosti západních trhů ukazují, že počet úpadků firem účastnících se franchisových systémů je výrazně nižší než u těch, které podnikají nezávisle.
- Franchisant by sám nebyl schopen financovat ani provést rozsáhlou reklamní kampaň na celostátní úrovni. Připojením se k franchisové síti však mohou jednotliví franchisanti využívat výhod rozsáhlé reklamní kampaně, kterou organizuje franchisor pro celou síť.
- Díky vyjednávání smluv s dodavateli pro celou síť získává franchisant lepší podmínky než při jednání na individuální bázi.

Mendelsohn et al. (1994) do nevýhod z pohledu poskytovatele franchisy řadí:

- Někteří příjemci franchisy si vytvářejí dojem nezávislosti. Jejich podnik je úspěšný stejně tak jako příjemci franchisy, dosahují příjmů odpovídajících nebo dokonce převyšujících očekávání. Začínají věřit, že důvodem jejich úspěchu je vlastní píle a dobře řízený podnik. Tento přístup může vytvářet problém pro poskytovatele, který se s touto situací musí vypořádat. Poskytovatel může výrazně pomáhat příjemci dosahovat úspěchů, ale nakonec lze být považován za nadbytečného.
- Poskytovatel franchisy musí pravidelně kontrolovat dodržování standardů týkajících se kvality služeb a zboží v celém řetězci franchisingu. Je nezbytné, aby posílal své pracovníky k pravidelným kontrolám, aby zajistil dodržování těchto norem a poskytoval podporu příjemcům franchisy při řešení případných problémů.
- S příjemci franchisy, kteří nevidí příležitosti v nabízeném podnikání je třeba pečlivě zacházet. Poskytovatel musí příjemce přesvědčit, že jeho rady jsou pro jejich podnikání prospěšné, a to i přes práva udělená smlouvou. Pokud jsou argumenty poskytovatele opodstatněné, měl by být schopen přesvědčit příjemce, že je rozumné naslouchat jeho rady a smlouva by měla být až posledním řešením.
- Poskytovateli může též vzniknout obava, že investuje mnoho práce a úsilí do školení příjemce, a tím je vytvářen potencionální budoucí konkurent. Tato obava má určitou opodstatněnost, ale v praxi není počet příjemců franchisy, kteří se osamostatní příliš vysoký. Jsou k dispozici i právní sankce, které jsou využívány k omezení této možnosti.
- Poskytovatel musí být přesvědčen, že vybraná osoba je vhodná pro daný typ franchisingu a že je schopná nést odpovědnost a rizika spojená s vedením vlastního podniku. Při rozvoji tohoto typu podnikání závisí poskytovatel výrazně na schopnostech a spolehlivosti příjemce. Je proto důležité, aby poskytovatel zajistil, že do franchisingu vstupují pouze vhodní jednotlivci, aby minimalizoval potencionální obtíže a předešel situacím, kdy by nevhodná osoba získala práva na franchising.
- Obtíže mohou vzniknout při zajišťování účasti příjemce na úpravě a renovaci provozovny, modernizaci zařízení nebo dodržování příslušných norem. Cílem je

zajistit, aby poskytované služby zákazníkům odpovídaly nejen franchisingové smlouvě ale také značce poskytovatele.

- Je zásadní, aby poskytovatel a příjemce udržovali komunikaci a aktivně řešili problémy, které se mohou naskytnout z případné poruchy nebo absence komunikace. Obě strany by si měli být vědomi důležitosti vzájemného sdílení informací. Příjemce franchisy musí chápat, že poskytovatel nemůže vědět o jeho problémech, pokud mu je sám nepředá. Naopak poskytovatel by neměl předpokládat, že příjemce se postará o veškeré informace sám. Pravidelná návštěva provozovny, nebo například telefonická komunikace mezi návštěvami jsou prostředky, jak toto sledovat a udržovat dobré vztahy v rámci franchisingu.

Ve shrnutí nevýhod, s nimiž se potýká poskytovatel franchisy, lze říci, že většina z nich vyplývá z jeho vztahu k příjemci a osobám, které jsou s tímto podnikáním spojeny. Tento problém by postihl poskytovatele i v případě, kdyby řídil vlastní podnik. Poskytovatel si proto musí uvědomit, jak důležitá je spolupráce, vzájemná provázanost a také tolerance a porozumění způsobu myšlení a chování příjemce franchisy. (Mendelsohn et al., 1994)

Mezi nevýhody ze strany příjemce franchisy lze podle České asociace franchisingu (2008) zahrnout:

- Franchisor má částečné právo omezovat kreativitu franchisanta v podnikání, což může brzdit jeho schopnost přinášet nové nápady a inovace do provozu.
- Jednou z podstatných aspektů franchisového systému je fakt, že si franchisor vyhrazuje právo na pravidelnou kontrolu a dohled nad provozovnou franchisanta. Tato kontrola může být vnímána franchisantem jako zásah do jeho provozní autonomie.
- Franchisant je dále povinen platit různé franchisové poplatky, včetně licenčního poplatku, tato finanční zátěž může ovlivnit finanční stabilitu franchisanta.
- I přes téměř jistý návrat investovaných prostředků může proces návratnosti být pomalý, což může mít vliv na finanční plánování a trpělivost franchisanta.
- Franchisant je vázán podmínkami definovanými ve franchisové smlouvě a musí dodržovat standardy stanovené franchisorem. To může omezit jeho svobodu v rozhodování a provozování podniku.

- Franchisor si obvykle uplatňuje předkupní právo na provozovnu franchisanta, což může omezit jeho možnost prodeje nebo převodu provozovny bez souhlasu franchisora.
- Franchisant musí respektovat a implementovat jednotný vizuální a konceptuální obraz franchisového řetězce, což může omezit jeho schopnost diferencovat se od konkurence a přizpůsobit se místním podmínkám.
- Chování jakékoliv strany může ovlivnit pověst celého franchisového systému a potencionálně poškodit obě strany. Ztráta dobrého jména může mít negativní dopad na reputaci a obchodní výsledky franchisanta.

Závěrem první kapitoly bakalářské práce lze konstatovat, že franchising může být kvalitním obchodním modelem pro expanzi podniku nejen na národních trzích, ale i na těch mezinárodních. Klíčovým hráčem v tomto systému je franchisor, který poskytuje právo na obchodní koncept, zatímco franchisant získává možnost tento obchodní koncept provozovat. Stejně jako každý jiný obchodní model má franchising své výhody i nevýhody.

2 Představení firmy Bageterie Boulevard

Ve druhé kapitole se autorka zabývá popisem fungování vybrané společnosti Bageterie Boulevard v systému franchisingu, zejména na podporu franchisorů při založení podniku, postupu při poskytování franchisingové licence a financování. Dále jsou rozebrány možné typy restaurací Bageterie Boulevard a pravidelné kontroly, které se v nich provádějí. Autorka pracovala s interními zdroji a webovými stránkami Bageterie Boulevard.

Bageterie Boulevard s.r.o. (dále jen BB) je česká společnost, specializující se na rychlé občerstvení, a to od svého založení v roce 2003. Zakladatelem této úspěšné franchisové sítě restaurací je Petr Cichoň, který je zároveň jediným vlastníkem. Společnost je součástí firmy Crocodile s.r.o., která byla založena v roce 1991, se záměrem na výrobu balených baget, sendvičů a wrapů.

První pobočka BB byla otevřena na Vítězném náměstí v Praze a od té doby se síť rozrostla na 60 provozoven působící v Česku a na Slovensku. Jejich hlavní zaměření je příprava křupavých baget v kombinaci s čerstvými regionálními surovinami. Nabídka baget je široká a zahrnuje tradiční i vegetariánské varianty.

Kromě baget lze v nabídce nalézt dozlatova pečené brambory nesoucí název Patatas, které jsou podávány s domácí tatarkou. V jejich sortimentu vedlejších pokrmů se dále nachází polévky, saláty, dezerty, sladké pečivo a speciální produkty v rámci snídaňového menu. V oblasti nápojů se nabízí tradiční domácí ice tea, pomerančový fresh, různé druhy kávy a speciální letní a zimní drinky.

Jedinečným prvkem v nabídce BB je sezónní chef menu, které připravují šéfkuchaři z různých zemí, kteří jsou uznávanými profesionály ve svém oboru. Toto menu se mění jednou za čtvrt roku a reflektuje nejnovější gastronomické trendy, což přináší zákazníkům stále nové a zajímavé chuťové zážitky.

2.1 Franchising společnosti BB

Základem rozvoje značky BB je vyvážený franchisový model. Hlavní prioritou je prosperita franchisora, a proto se snaží nastavit franchisovou spolupráci tak, aby franchisanti společně posilovali značku BB. Budování úspěšné franchisové sítě stojí na třech základních pilířích, které tvoří základ pro udržitelný rozvoj a prosperitu značky.

Prvním z těchto pilířů je partnerství, které spočívá v pečlivém zacházení s finančními prostředky franchisantů. Společnost se snaží přistupovat k financím franchisantů jako k vlastním investicím. Druhým důležitým pilířem je transparentnost, která se projevuje v otevřené komunikaci a přehledném stanovení nákupních cen. Franchisanti mají jasný přehled o nákladech a cenách, což vytváří důvěru a umožňuje jim plánovat své podnikání s větší jistotou. Třetím pilířem je férovost, která se projevuje v možnosti odpuštění franchisového poplatku v případě, že franchisant není ziskový. Tento přístup reflektuje snahu o vzájemné porozumění a podporu v rámci franchisingové sítě.

Důvody, proč je společnost vhodnou volbou, je hned několik. BB si zakládá na své české identitě a pevném zázemí, což umožňuje franchisantům stabilitu a důvěryhodnost na trhu. Její identitu dále posiluje vlastní a unikátní styl, kterým se odlišuje od konkurence. Navíc zákazníkům nabízí široký sortiment produktů, které oslovují jejich chuťové preference. Kvalita a rozvoj je další prioritou, což se odráží ve výběru kvalitních surovin a pečlivém zpracování, čímž se snaží zajistit maximální spokojenost svých zákazníků. (Bageterie Boulevard, 2024c)

Společnost představuje širokou škálu výhod a příležitostí pro své potencionální partnery. Zajišťuje například dlouhodobý příjem a zhodnocení investic franchisantů. Současně je kladen důraz na osobní rozvoj, poskytnutí prostoru pro růst a naplnění potenciálu. Dále je nabízena možnost se aktivně podílet na vývoji značky společnosti, což může být velkou motivací a přínosem pro profesní kariéru. Jak již bylo zmíněno, společnost disponuje silným zázemím, které poskytuje stabilitu a podporu pro dosažení pracovních cílů a úspěchů. (Bageterie Boulevard, 2024c)

Potřebné požadavky pro provoz franchise vyžadují plnou angažovanost a pozornost vůči chodu provozovny. Povinné je absolvování školení, které poskytne potřebné dovednosti a znalosti pro efektivní řízení provozu, které trvá minimálně sedm měsíců. Zkušenosti v oblasti řízení zaměstnanců jsou výhodou, neboť umožňují organizaci týmu a dosahování stanovených cílů. BB klade důraz na rozvoj svých zaměstnanců, proto je důležitým faktorem zájem o osobní růst. Pro splnění finančních požadavků je nutné disponovat minimálně 2,5 miliony Kč vlastních prostředků, přičemž možnost úvěru je také využitelná. Zkušenosti s provozem v oblasti gastronomie představují výhodu při orientaci v provozních aspektech BB. Zároveň je zásadní zaměření se na lokální marketing, neboť úspěch samotné provozovny je silně spojen s propagačními a marketingovými aktivitami v dané lokalitě. (Bageterie Boulevard, 2024c)

Tato kombinace požadavků a dovedností představuje důležitý profil kandidáta, který je vhodný pro provozování franchise BB.

2.2 Typy restaurací vybrané společnosti

Franchisový koncept BB se vyznačuje různorodostí typů provozoven, které lze rozdělit na tři hlavní linie. Franchisant má možnost vybrat si konkrétní typ provozovny dle svých preferencí.

1. High street store

Provozovny tohoto typu se nachází na velice frekventovaných místech v blízkosti dopravních uzlů a jsou obvykle umístěny na hlavních třídách. Požadavky na denní průchodnost se pohybují kolem 10 000 osob. Provozovny často disponují francouzskými okny a venkovní zahrádkou, což přispívá k atraktivitě a příjemnému posezení pro zákazníky. Co se týče velikosti, obvykle zabírají plochu mezi 100-300 m². Očekávaná investice je minimálně 6 000 000 Kč. (Bageterie Boulevard, 2024d)

2. Food court

Restaurace typu food court se nacházejí v nákupních centrech nebo přímo u jejich vstupu, což umožňuje snadný přístup návštěvníkům centra. V těchto provozovnách se nabízí možnost vyhrazení vlastního lobby nebo také forma samostatného kiosku.

Požadovaná denní průchodnost je minimálně 15 000 osob. Ideální velikost se pohybuje v rozmezí 70-100m². Očekávaná investice je minimálně 5 000 000 Kč. (Bageterie Boulevard, 2024d)

3. Drive

Nejmladší skupinu tvoří provozovny typu drive, které jsou obvykle umístěny samostatně nebo v rámci obchodních center a nacházejí se na hlavních dopravních trasách, jako jsou dálnice nebo silnice první třídy. Často jsou umístěny na výjezdech z měst v blízkosti čerpacích stanic, aby byly snadno přístupné pro řidiče. Tyto restaurace vyžadují denní provoz minimálně 15 000 osob a vyžadují prostor o velikosti 1 000 – 2 000 m². Očekávaná investice se pohybuje v rozmezí 10 000 000 – 30 000 000 Kč. (Bageterie Boulevard, 2024d)

2.3 Podpora pro franchisanty

Hlavním úkolem franchisora, je poskytování know-how značky franchisantovi, který za tuto činnost hradí franchisový poplatek. Zároveň je podpora poskytována i v ostatních oblastech, které lze rozdělit na jednotlivé kroky před a po otevření provozovny.

Před otevřením provozovny probíhá řada důležitých kroků, které mají zásadní vliv na úspěch podnikání. Jedním ze zásadních úkolů je vyhledání vhodné lokality pro provozovnu, která zaujme zákazníky a splní potřeby daného trhu. Následně je nezbytné zpracovat architektonickou studii a projekt provozovny. Po schválení návrhu se pokračuje k výstavbě a vybavení provozovny. Podpora dále probíhá při náboru a školení kompletního personálu, včetně samotného franchisanta. Během tohoto procesu jsou noví zaměstnanci seznámeni s jednotlivými postupy BB, které zahrnují provozní postupy, standardy kvality, marketingové strategie, finanční řízení, personální záležitosti, kontrolu restaurací, věrnostní systém a používání softwaru. Kromě toho je franchisantovi poskytnuta pomoc při hledání možného financování provozovny, která spočívá v doporučení bankovního institutu. Celý tento proces před otevřením provozovny je klíčový pro úspěšný start podnikání v rámci franchisy BB. (Bageterie Boulevard, 2024c)

Po otevření provozovny následuje podpora, která je zásadní pro úspěšný chod podniku. Zahrnuje celou řadu služeb a aktivit, kdy mezi hlavní prvky patří zajištění dodávky surovin, obalů a dalších materiálů, zejména v oblasti marketingu, a to včetně technologie a logistiky. Franchisantovi je rovněž poskytována veškerá potřebná podpora ze strany area manažera a dalších oddělení. Dalším prvkem je nastavení marketingové strategie a asistence při provozu lokálního marketingu pro získání a udržení zákazníků. Franchisor rovněž pomáhá s implementací kontrolních systémů provozovny, což je nezbytné pro sledování výkonnosti podniku. Franchisantovi je také poskytnuto kompletní softwarové vybavení, jako je pokladní systém, správa skladu, objednávky atd., pro usnadnění denního provozu. Dále je kladen důraz na vývoj a dodržování standardů značky, aby byla zachována kvalita a jednotný obraz celé BB sítě. (Bageterie Boulevard, 2024c)

2.4 Postup při poskytování franchisingové licence BB

Dle webových stránek Bageterie Boulevard (2024a) je postup poskytování franchisingové licence následující.

1. Vyplnění kontaktního formuláře pro možnost vlastnictví provozovny.
2. Osobní schůzka a poskytnutí detailních informací o franchisovém konceptu.
3. Společné podepsání smlouvy o mlčenlivosti.
4. Pozvání na náhledovou směnu a výběr vhodného typu provozovny podle finančních možností a preferované lokality.
5. Nabídka stráveného reálného dne v provozu s vedoucím provozovny a setkání s franchisanty.
6. V případě splněných předpokladů spolupráce následuje rozhovor s majitelem společnosti – Petrem Cichoněm.
7. Potvrzení základních podmínek spolupráce a výběr vhodné provozovny.
8. Uzavření smlouvy o dalším postupu s detailním nastavením franchisové spolupráce, informacemi o provozovně, ceně, adaptaci a termínu předání.
9. Zařazení do adaptačního procesu s povinnými zkouškami a certifikací.
10. Předání provozovny k provozování po dokončení adaptace.

2.5 Financování a investice

Pro vstup do franchisového systému BB je požadováno, aby zájemce disponoval svými vlastními finančními prostředky ve výši minimálně 2 500 000 Kč, které investuje do podnikání. S ohledem na to, že orientační cena provozovny se pohybuje od 5 000 000 Kč bez DPH, je možné akceptovat dofinancování potřebných investic formou bankovního úvěru. Pro tento účel je dohodnuta spolupráce s předními bankovními ústavami, kterou je možné využít. Existuje však také možnost, že zájemce může financování řešit samostatně. (Bageterie Boulevard, 2024a)

První kategorií jsou **prvotní investice**, kam patří všechny počáteční výdaje a investice nutné k zahájení provozu. Prvotní investice zahrnují vstupní poplatek 370 000 Kč, který franchisor požaduje jako částku za vstup do franchisové sítě. Další položkou je kauce, která je stanovena minimálně na 1 000 000 Kč. Tato kauce slouží jako záruka za správné dodržování podmínek franchisové smlouvy. Další investicí jsou náklady spojené s nákupem provozovny. Důležitou součástí je investice do školení zaměstnanců. Kromě toho je nutné zahrnout i rezervu na případné nečekané výdaje. (Bageterie Boulevard, 2024a)

Druhou kategorií jsou **měsíční poplatky**, které vycházejí z obsahu franchisové smlouvy a užívání licence BB. Zahrnují franchisový poplatek, který činí 6 % z čisté tržby. Dále je zahrnuta správa konceptu, za kterou franchisant odvádí 2 % z čisté tržby. Dalšími položkami jsou náklady na lokální a národní marketing, kdy za každou položku franchisant platí 1 % z čisté tržby. Konečnou položkou je fond modernizace, který představuje 2 % z čisté tržby. (Bageterie Boulevard, 2024a)

Třetí kategorií jsou **provozní náklady**, které jsou spojeny s běžným provozem restaurace. Mezi tyto náklady patří poplatek za užívání prostoru provozovny a dodávka energie. Další jsou mzdové a personální náklady, také náklady spojené se surovinami, obaly a logistikou. Důležitým aspektem jsou náklady spojené s marketingem, jak v rámci, tak i okolí provozovny. V neposlední řadě zahrnují investice do IT systémů, kontrolní mechanismy provozovny, a nakonec jsou zahrnuty ostatní provozní, režijní a finanční náklady, které jsou spojeny s každodenním chodem franchisového podniku. (Bageterie Boulevard, 2024a)

2.6 Hodnocení restaurací

Ve společnosti BB jsou stanoveny přesné normy a pravidla, jež musí být striktně dodržovány. Pro udržení detailního přehledu o provozu každé restaurace probíhají různé typy kontrol každý měsíc. Výsledek těchto kontrol je měřitelným parametrem, který má vliv na odměnu všech zaměstnanců v dané pobočce.

Provozně technická kontrola (dále jen PTK)

PTK je pravidelná kontrola, která se provádí většinou externí firmou minimálně 1x do měsíce a její limit pro splnění je 80 %. Tato kontrola umožňuje zhodnocení celkového stavu restaurace a poskytuje lepší přehled jak centrále, tak i samotné provozovně. Cílem PTK je zajistit bezpečnost, spolehlivost a efektivitu provozu zařízení a minimalizovat tak riziko vzniku poruch, nehod a špatných výsledků od státních kontrol typu Česká obchodní inspekce (dále jen ČOI) a Státní zemědělská potravinářská inspekce (dále jen SZPI).

Mezi hlavní kritéria, které se hodnotí patří: technický stav a čistota restaurace, dodržování standardů při přípravě a kvalita produktů, dodržování standardů obsluhy zákazníků, kontrola veškeré dokumentace pro kontrolu hygieny, ČOI a finančních úřadů.

Zákaznický test (dále jen ZT)

ZT se provádí 3x do měsíce externí firmou tzv. tajnými zákazníky (angl. Mystery shoppers). Po celou dobu kontroly se tito zákazníci dívají na celý chod restaurace – čistotu, údržbu, přesnost, rychlost, chování zaměstnanců k zákazníkům, kvalitu produktů atd. Cílem tohoto testu je získat reálný přehled o poskytování služeb zákazníkům. Výsledky jsou poté využity ke zpětné vazbě a identifikaci oblastí, na kterých je třeba zapracovat, aby byli zákazníci maximálně spokojeni. Limit pro splnění ZT je 90 %.

Test gramáží (dále jen GR)

GR opět provádí externí kontroloři a chovají se stejně jako ostatní zákazníci. Kontrola probíhá 2x do měsíce a hodnotí se: vzhled a hmotnost produktu a gramáž hlavní

suroviny. Cílem je zajistit, aby každá porce jídla obsahovala přesně stanovenou váhu a minimalizovala tak odchylky.

Na závěr druhé kapitoly lze říci, že vybraná společnost BB využívá obchodní model franchising ke své úspěšné expanzi. Franchisant má možnost vybrat si ze tří typů restaurací, které může provozovat na základě udělení franchisingové licence a hlavní podmínkou pro získání licence je disponovat vlastním kapitálem ve výši 2 500 000 Kč.

3 Hodnocení výkonu poboček společnosti BB a návrh řešení

Třetí kapitola se zaměřuje na výsledky zákaznických testů provedené metodou mystery shoppingu za měsíc leden. Data, na která se autorka odkazuje byla získána interně od společnosti Bageterie Boulevard, která tyto data získává od externí firmy specializující se na provádění těchto kontrol. Kromě interních zdrojů autorka sama absolvovala zákaznické testy s cílem získat osobní zkušenost a přidat vlastní hodnotu. Popsáno je hodnocení výkonů jednotlivých poboček společnosti BB a dále podrobněji také hodnocení každé sekce a její hlavní nedostatky. Na základě získaných výsledků z této metody autorka navrhuje řešení pro zlepšení kvality služeb a zvýšení spokojenosti zákazníků.

3.1 Mystery shopping

Metoda mystery shoppingu umožňuje získat objektivní pohled poskytovaných služeb z pohledu zákazníka. Při návštěvě jakékoliv pobočky by měl zákazník obdržet stejnou úroveň poskytovaných služeb v souladu s kritérii stanovenými ze strany společnosti. Jelikož je BB rozsáhlý řetězec s mnoha pobočkami, v praxi se často stává, že mají zákazníci rozdílné zkušenosti v jednotlivých restauracích. Zatímco některé pobočky mohou dodržovat všechny standardy vstřícné obsluhy, čistoty prostředí a kvalitní přípravy jídel, některé mohou zažívat zpoždění objednávek, nečistoty nebo naopak nekvalitní přípravu jídel. Tyto rozdíly mohou být způsobeny různými faktory, jako jsou lokální manažerské rozhodnutí, úroveň školení zaměstnanců nebo fungování a spolupráce celkového týmu.

Samotný proces provedení zahrnuje nákup u vybrané firmy prostřednictvím zaměstnance externí firmy, který se chová jako běžný zákazník často nazýván jako *"mystery shopper"* nebo *"tajný zákazník"*. Během tohoto procesu se hodnotí různé aspekty, jako jsou komunikace obsluhy, průběh objednávky, přesnost přípravy objednávky, kvalita produktů, rychlost, čistota a údržba. Po dokončení nákupu *mystery shopper* vyplní hodnotící formulář (zákaznický test), kde detailně popíše své zážitky, včetně pozitivních a negativních poznatků, a zhodnotí, zda byla splněna

stanovená kritéria. Pro úspěšné splnění zákaznického testu je nezbytné dosáhnout hodnocení alespoň 90 %.

V rámci sběru dat autorka osobně navštívila osm franchisingových poboček pro získání poznatků z první ruky. Informace o dalších 32 pobočkách byly získány interně od BB. Tímto kombinovaným přístupem bylo umožněno důkladné posouzení standardů služeb a kvality produktů napříč celou sítí v České republice.

Z celkového počtu 60 poboček byly vyřazeny čtyři pobočky nacházející se na Slovensku a dále tři drive pobočky, aby bylo hodnocení prováděno na homogenním vzorku, tedy na pobočkách s podobným charakterem, konkrétně ve formátu foodcourt a highstreet. V poslední řadě bylo vynecháno 13 poboček, u nichž je kontrola prováděna odlišnou firmou. Vzhledem k tomu, že vybraná firma má poměrově větší odpovědnost za kontrolu více poboček, byla právě ona zvolena pro sběr dat pro tuto bakalářskou práci. Finální počet zkoumaných poboček tedy činí 40.

3.2 Porovnání výkonů jednotlivých poboček

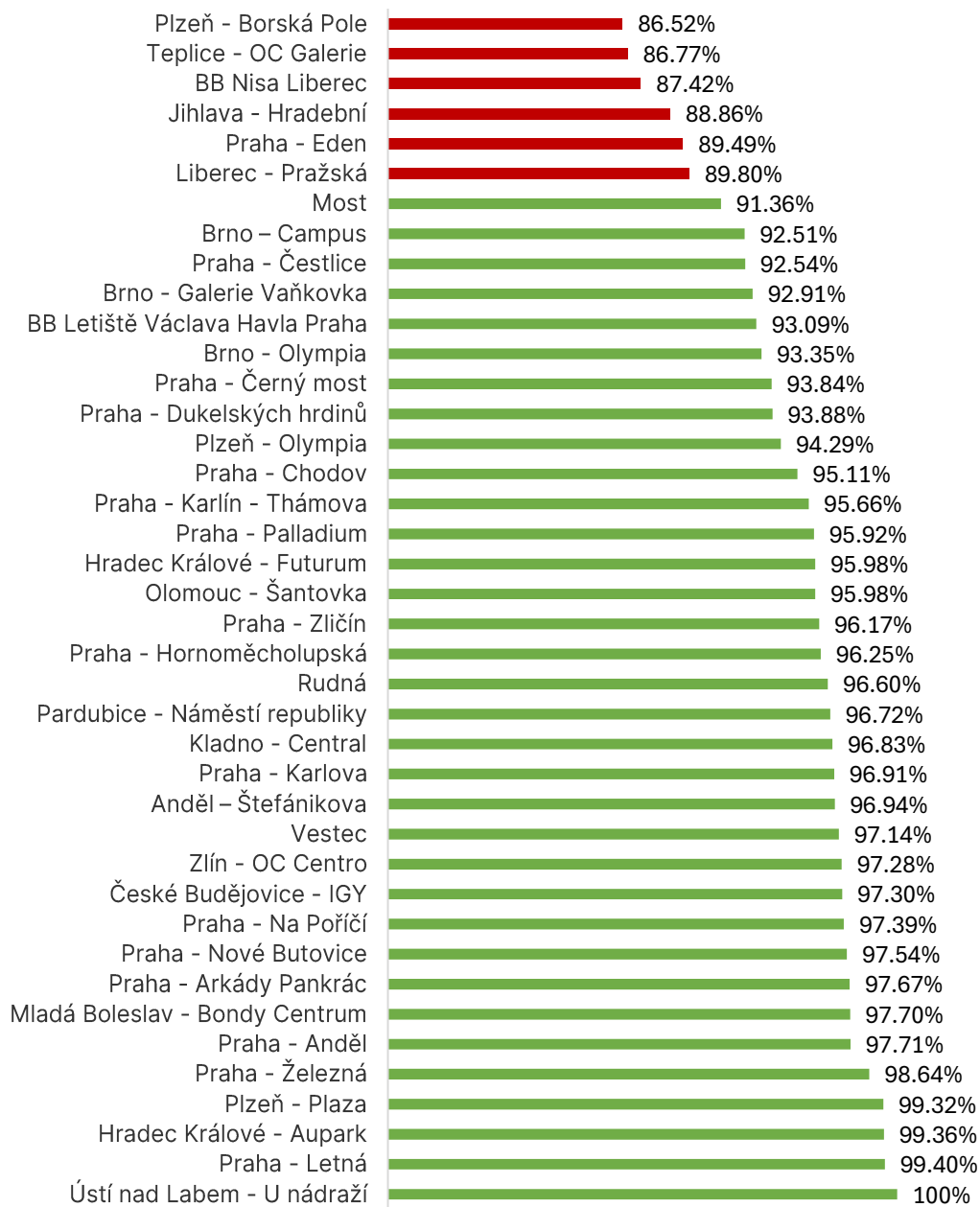
Výsledky jednotlivých poboček, prezentované na obrázku 3, odhalují rozdíly v úspěšnosti a kvalitě poskytovaných služeb, přičemž každý výsledek je průměrem ze tří zákaznických testů za měsíc leden pro každou pobočku a je vyjádřen v procentech. Zjištěné rozdíly mezi pobočkami naznačují, že každá pobočka má své vlastní silné stránky a oblasti, ve kterých je možné se zlepšit. Pobočky s vyššími hodnotami úspěšnosti mohou sloužit jako model pro ostatní pobočky, zatímco ty s nižší úspěšností mohou být motivovány k implementaci opatření ke zlepšení. Systém opakovaných kontrol umožňuje sledovat vývoj v čase a identifikovat trendy v kvalitě služeb napříč různými pobočkami. Tyto informace jsou klíčové pro formulaci strategií pro zlepšení poskytování zákaznických služeb a posílení celkového výkonu sítě poboček.

Pobočka Ústí nad Labem – U nádraží dosáhla nejvyšší možné úspěšnosti 100 %, což ji řadí na první místo mezi všemi hodnocenými pobočkami. Tento výsledek prokazuje poskytování vynikajících služeb za měsíc leden a splňuje všechna kritéria hodnocení.

Další v řadě jsou pobočky Praha – Letná (99,4 %), Hradec Králové – Aupark (99,36 %) a Plzeň- Plaza (99,32 %). Tyto pobočky se rovněž vyznačují vysokou úrovní služeb a velmi se blíží maximálnímu možnému hodnocení.

Na druhé straně se nacházejí pobočky s nižšími výsledky, jako například BB Nisa Liberec (87,42 %). Hlavním faktorem nízkého výsledku může být to, že pobočka je jednou z nejnovějších ve franchisingové síti. U nově otevřené provozovny se mohou vyskytnout určité nedostatky v poskytovaných službách z důvodu adaptace na zavedené standardy. Avšak s postupem času a nabytím zkušeností by měla pobočka dosahovat vyšší úrovně kvality služeb a zákaznické spokojenosti.

Průměrný výkon poboček za měsíc leden



Obrázek 3: Průměrný výkon poboček společnosti BB

Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Porovnání jednotlivých sekcí

Obrázek 4 poskytuje přehled hodnocení všech poboček v jednotlivých sekcích na základě výsledků mystery shoppingu za měsíc leden. Hodnocení je vyjádřeno v procentech a ukazuje, jak si pobočky vedly v klíčových oblastech jako jsou rychlost, objednávka, přesnost, čistota, produkty, komunikace a údržba. Tato data jsou zásadní pro pochopení silných a slabých stránek poboček a pro identifikaci oblastí, které vyžadují zlepšení.



Obrázek 4: Hodnocení poboček společnosti BB podle sekcí
Zdroj: vlastní zpracování

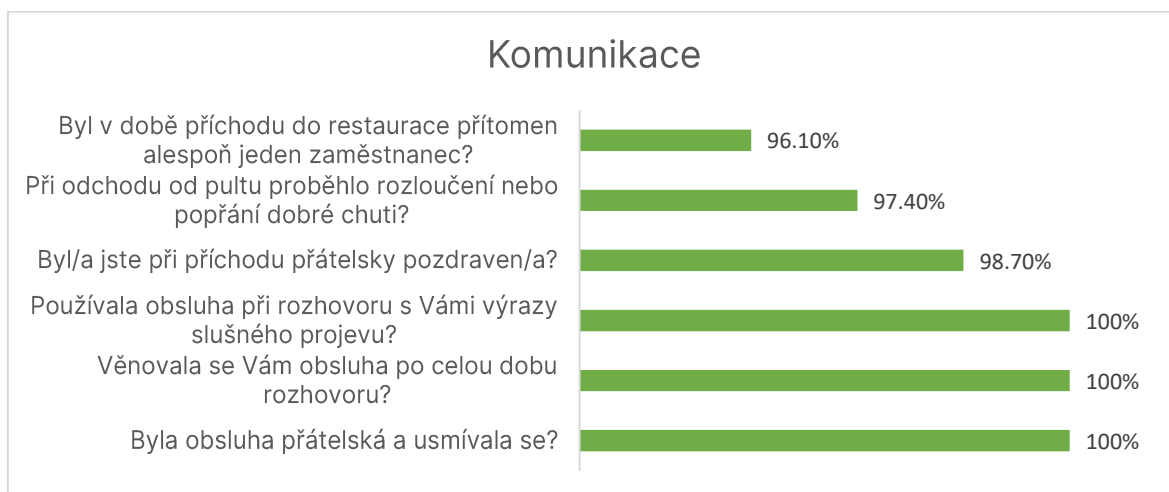
Údržba

V oblasti údržby dosáhly pobočky nejlepších výsledků 99,68 %, což naznačuje, že jsou pobočky velmi dobře udržovány a že jakékoliv problémy jsou rychle a efektivně řešeny.

Komunikace

V oblasti komunikace dosáhly pobočky taktéž vynikajících výsledků, s průměrným hodnocením 98,62 %. Tento výsledek potvrzuje, že zaměstnanci poboček vynikají v interakci se zákazníky, což je zásadní pro pozitivní zákaznickou zkušenost. Přestože většina poboček získala velmi vysoká hodnocení, byly zaznamenány drobné nedostatky, které poukazují na příležitosti ke zlepšení. Mezi drobné nedostatky, které ovlivnily celkové hodnocení patří nepřítomnost zaměstnanců po příchodu zákazníka,

nedostatečné přivítání zákazníků a absence popřání dobré chuti. Podrobné znázornění je vyobrazené na obrázku 5.

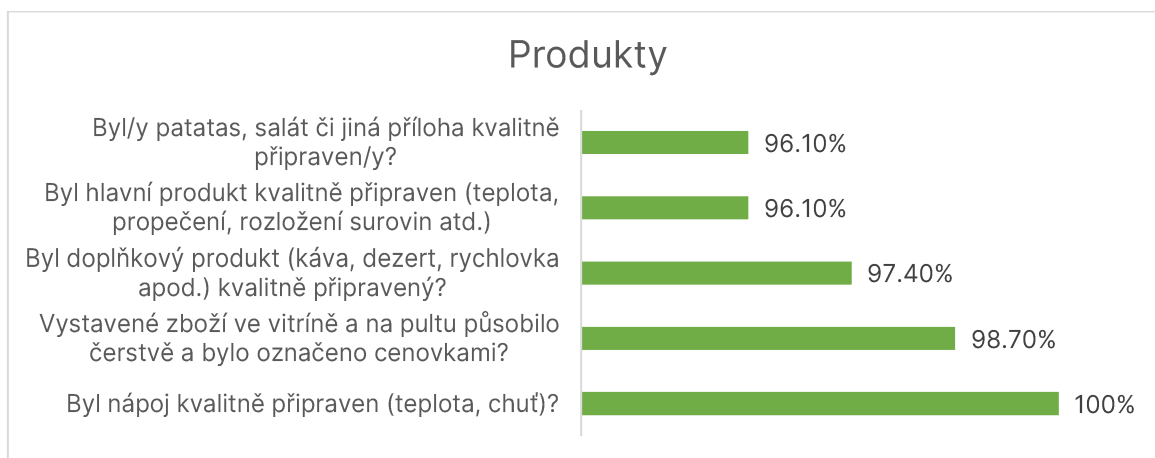


Obrázek 5: Hodnocení sekce komunikace

Zdroj: vlastní zpracování

Produkty

V sekci produktů je především hodnocena kvalita přípravy pokrmů a nápojů, dále prezentace zboží na pultu a kvalita doplňkových produktů a příloh. Průměrné hodnocení znázorněno na obrázku 6 za sledované období ukazuje obecně vysokou spokojenost zákazníků s připravenými produkty. Nicméně, zaznamenány byly i nedostatky, jako nedopečené croissanty, nedostatečně naplněné bagety nebo vlažné a příliš kořeněné přílohy.

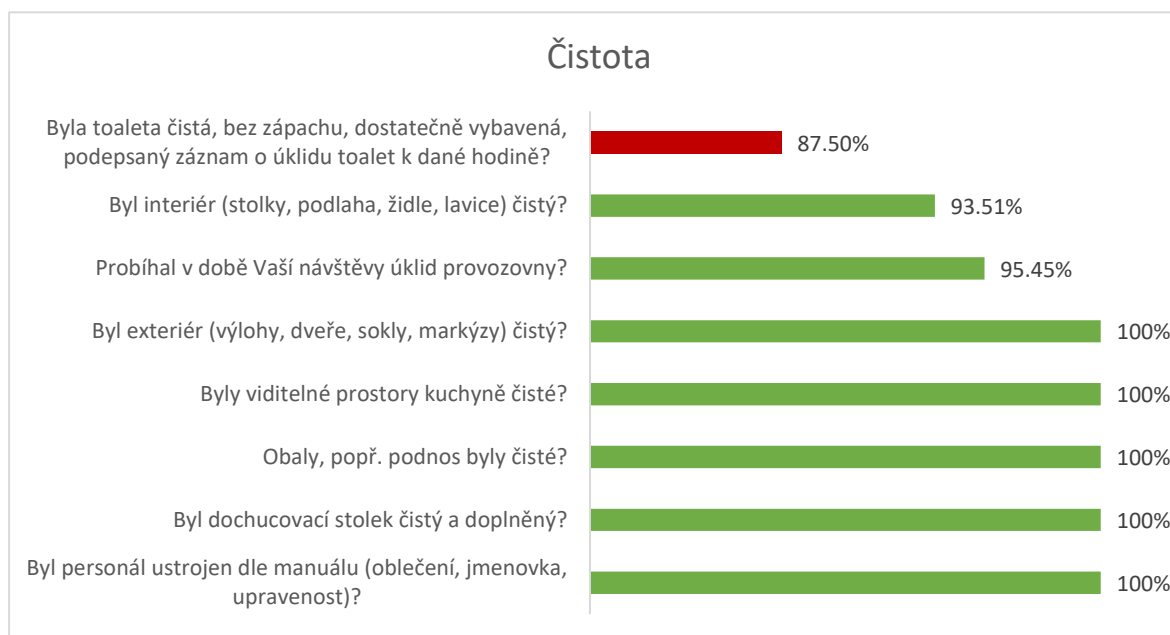


Obrázek 6: Hodnocení sekce produkty

Zdroj: vlastní zpracování

Čistota

Další oblastí je čistota provozoven BB, zahrnující čistotu personálu, dochucovacích stolků, obalů, viditelných prostor kuchyně, exteriéru, interiéru, toalet a průběh úklidu během návštěvy. Téměř většina sledovaných aspektů na obrázku 7 dosáhla nejvyšší možné hodnocení 100 %, což svědčí o vysoké úrovni čistoty. Nejnižší hodnocení (87,50 %) bylo zaznamenáno u čistoty a vybavenosti toalet, což signalizuje oblast vyžadující zlepšení. Konkrétní často opakované nedostatky zahrnovaly neuklizené stolky a podlahy, nepořádek na toaletách, a především neprovedený záznam o úklidu.

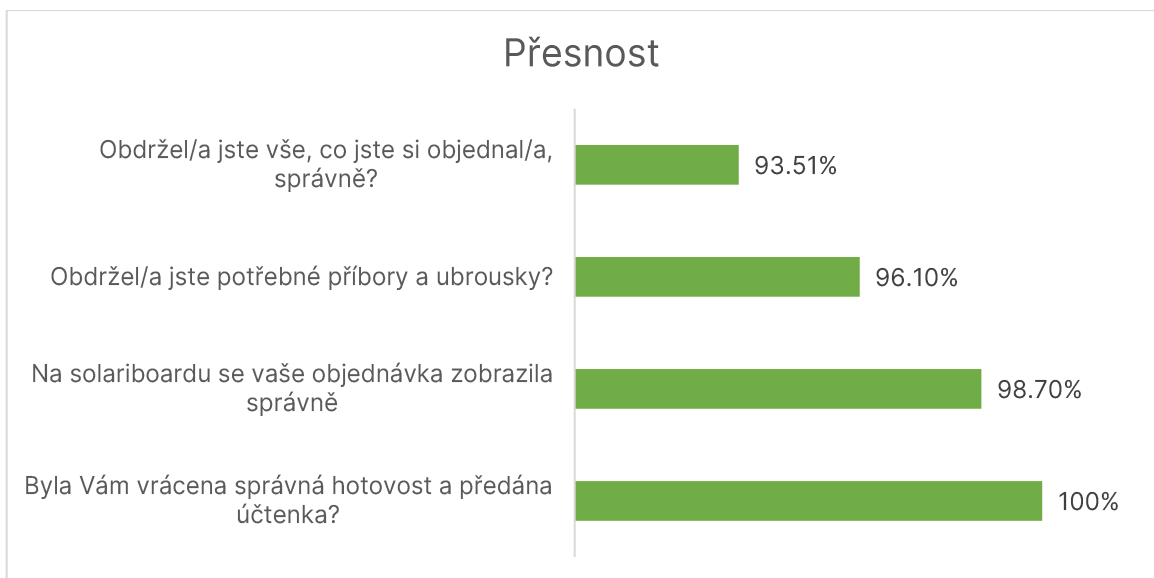


Obrázek 7: Hodnocení sekce čistota

Zdroj: vlastní zpracování

Přesnost

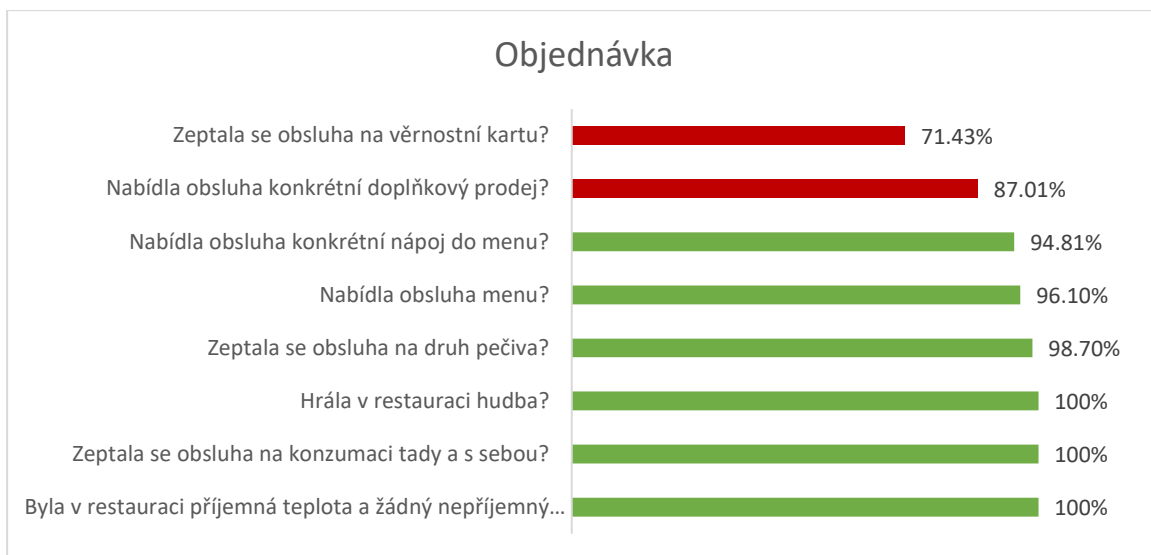
Oblast přesnosti dosáhla také vysokých výsledků. Hodnocené aspekty zahrnují správnost vrácené hotovosti a předání účtenky, správné zobrazení objednávky na solariboardu, obdržení potřebných příborů a ubrousků, a správnost obdržené objednávky. Navzdory celkově pozitivním výsledkům na obrázku 8 byly identifikovány určité nedostatky. Některé pobočky měly problémy se správným zobrazením objednávek na solariboardu, kde se místo objednávek zobrazovaly reklamy. Další nedostatky zahrnovaly chybějící příbory a ubrousky. Ve více případech se také objevily neprávě vydané či namarkované položky.



Obrázek 8: Hodnocení sekce přesnost
Zdroj: vlastní zpracování

Objednávka

Obrázek 9 prezentuje výsledky ze sekce objednávek, které dosáhly v průměru necelých 94 %. Aspekty jako příjemná teplota, absence nepříjemného zápachu, dotaz na konzumaci na místě nebo s sebou, a přítomnost hudby dosáhly maximálního možného hodnocení 100 %. To naznačuje, že restaurace poskytují příjemné a pohodlné prostředí pro zákazníky. Mírně nižší hodnocení získal dotaz na druh pečiva (98,70 %) a nabídka menu (96,10 %). Nižší hodnocení bylo zaznamenáno u doplňkového prodeje (87,01 %) a dotazu na věrnostní kartu (71,43 %).

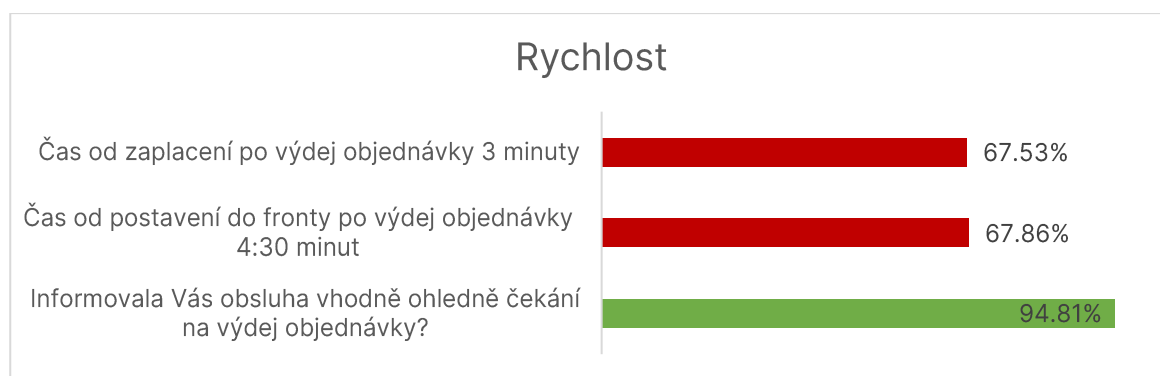


Obrázek 9: Hodnocení sekce objednávky

Zdroj: vlastní zpracování

Rychlost

Poslední a nejnižší hodnocenou sekcí zobrazuje obrázek 10. Touto sekcí je rychlost, která průměrně dosáhla 74,97 %. Nejvyšší hodnocení 94,81 %, bylo dosaženo v informování zákazníků ohledně čekání na výdej objednávky. Nicméně, průměrné hodnocení pro doby čekání bylo výrazně nižší a značně pod očekávanými standardy. Dlouhé čekání může být způsobeno několika faktory např. nedostatečná personální kapacita, velký počet objednávek, komplikace při přípravě jídla nebo nedostatečné školení personálu, což přispívá k neefektivnosti a pomalému tempu práce.



Obrázek 10: Hodnocení sekce rychlost

Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Návrhy řešení pro společnost BB

Na základě výsledků mystery shoppingu provedeného ve 40 pobočkách BB byly identifikovány hlavní nedostatky, které se týkají především nedodržováním všech kroků objednávky, rychlosti a čistoty. Ke zlepšení a zvýšení celkové úrovně služeb představuje autorka bakalářské práce následující návrhy řešení znázorněná v tabulce 2.

Tabulka 2: Návrh řešení pro společnost BB

Návrh řešení pro společnost BB	
1.	Praktická pravidelná školení
2.	Optimalizace procesu objednávání a nové návrhy reklamy.
3.	Motivace zaměstnanců pomocí soutěžního systému.
4.	Flexibilní limity při vyšší návštěvnosti poboček.
5.	Čistota v provozovně a využití outsourcingu.

Zdroj: vlastní zpracování

1. Praktická pravidelná školení

I přes vysoké výsledky u sekce komunikace nemají všichni zaměstnanci osvojené komunikační dovednosti, které jsou klíčové pro pozitivní zákaznickou zkušenost. Každý zaměstnanec projde e-learningovým školením, které je zaměřeno na osvojení správných komunikačních dovedností při interakci se zákazníky. E-learningové školení však není dostačující samo o sobě. Autorka navrhuje zavedení pravidelných školení zaměřených na komunikační dovednosti a zákaznický servis, které budou zahrnovat především praktickou část a budou se moci uskutečnit interně na meetingu, který probíhá každý měsíc na každé pobočce. Školení může provádět pověřená osoba, která vyniká nejlepšími komunikačními dovednostmi na pobočce a dosahuje hodnocení 100 % u zákaznických testů. Vzhledem k tomu, že školení bude prováděné interními zaměstnanci, náklady budou téměř zanedbatelné. Součástí tréninku by měla být simulace reálných situací, které zaměstnanci mohou zažít při obsluze zákazníků, což jim umožní lépe pochopit různé typy interakcí a osvojit si vhodné způsoby reakce na různé scénáře. Tímto způsobem se zajistí, že budou lépe připraveni na reálné situace a budou schopni poskytovat kvalitnější zákaznický servis.

2. Optimalizace procesu objednávání a nové návrhy reklamy

Značným nedostatkem je nezeptání se na věrnostní kartu při procesu objednávání ze strany obsluhy. Na základě toho, autorka navrhuje zrušení bodu v zákaznickém testu týkajícího se optání na věrnostní kartu. Tento krok by měl být odstraněn s cílem optimalizovat celý proces objednávání, neboť dlouhý proces, který zahrnuje splnění všech kroků obsluhy, může zákazníky odradit. Místo toho autorka doporučuje více zaměřit reklamu na výhody věrnostního programu. Konkrétně by se reklama mohla využívat na podtácích, které jsou aktuálně využívány k propagaci nabídky baget. Tímto bude zaručeno, že každý zákazník, který navštíví pobočku, se s touto reklamou setká. Pro zákazníky, kteří si objednávku berou s sebou, by mohl být vymyšlen nový design tašek, kdy by namísto loga mohly být zvýrazněny benefity věrnostního programu. Takové opatření nejenže zkrátí čas objednávání, ale také lépe informuje zákazníky o benefitech programu, což motivuje zákazníky k jeho využívání.

3. Motivace zaměstnanců pomocí soutěžního systému

Další nedostatek byl zaznamenán v absenci nabízení doplňkových produktů k objednávce, proto autorka navrhuje implementaci soutěžního systému mezi pobočkami s cílem zvýšit prodej doplňkových produktů, celkové tržby a motivaci zaměstnanců k lepší výkonnosti. Každý měsíc by byl vybrán konkrétní doplňkový produkt (káva, croissant, muffin atd.), který by se stal předmětem soutěže. Výkonnost poboček by byla hodnocena na základě poměru prodeje tohoto produktu k celkovým tržbám, což zajišťuje férovost i mezi různě velkými provozovny. Příklad výpočtu je znázorněn v tabulce 3. Pro tento výpočet byla zvolena pobočka X a Y s doplňkovým produktem cappuccino. Na první pohled je jasně vidět, že pobočka BB Y dosáhla vyššího množství prodeje, ale v porovnání s celkovou tržbou za měsíc se výherní pobočkou v tomto případě stává BB X, jelikož poměr množství prodeje a celkových tržeb je menší.

Tabulka 3 Příklad výpočtu výherní pobočky BB

Pobočka	Doplňkový produkt	Množství prodeje vybraného produktu/měsíc	Celkové tržby/měsíc	Poměr množství/tržby
BB X	Cappuccino	80 Ks	1 200 000 Kč	15000
BB Y	Cappuccino	90 Ks	1 395 000 Kč	15500

Zdroj: vlastní zpracování

Tento typ soutěže nejenže podnítí zaměstnance k aktivnějšímu nabízení doplňkových produktů, což je oblast, kde byla identifikována slabina, ale taktéž by mohl přispět ke zvýšení tržeb. Soutěžní systém by tedy podporoval zdravou konkurenci mezi pobočkami a také zvýšil angažovanost zaměstnanců. Vítězná pobočka by mohla v rámci tohoto soutěžního systému získat společenské a zážitkové odměny ve formě večírku nebo teambuildingové akce pro posílení týmového ducha nebo materiální odměny ve formě dárkových poukazů či produktů podniku např. bezplatná káva na měsíc. Tímto přístupem k motivaci zaměstnanců lze ukázat, jak důležité je pro podniky investovat do svých lidí a vytvářet prostředí, které podporuje jak individuální, tak týmový růst.

4. Flexibilní limity při vyšší návštěvnosti poboček

Největší slabina byla zaznamenána v oblasti rychlosti celkového procesu od příchodu zákazníka do restaurace po výdej objednávky. Pro splnění limitu od zaplacení je nutné připravit a vydat objednávku do tří minut. Při nižší návštěvnosti lze stanoveného limitu dosáhnout, ale v době vyšší návštěvnosti je to téměř nemožné. Za účelem zlepšení této oblasti autorka navrhuje zavedení strategie flexibilních časových limitů v čase vyšší návštěvnosti pobočky. Tento přístup by umožnil zaměstnancům lepší přizpůsobení aktuální poptávce. Konkrétně by mohl být implementován flexibilní systém limitů, který se automaticky bude upravovat podle počtu objednávek. Například, pokud by počet objednávek výrazně vzrostl, systém by dočasně povolil delší časy na přípravu jednotlivých objednávek, aby se zaměstnanci mohli soustředit na kvalitu a přesnost bez nadměrného stresu. V tabulce 4 je uveden praktický příklad, jak by se tento systém mohl vypočítávat. Tabulka ukazuje, že časový limit od zaplacení po výdej objednávky se zvyšuje o jednu minutu vždy, když se počet objednávek zvýší o 5.

Tabulka 4: Příklad výpočtu flexibilních limitů ve společnosti BB

Návštěvnost	Počet probíhajících objednávek	Výpočet nového limitu	Nový časový limit
Nízká návštěvnost	1 až 5	3 minuty	3 minuty
Střední návštěvnost	5 až 10	3 minuty + 1 minuta	4 minuty
Vysoká návštěvnost	10 až 15	3 minuty + 2 minuty	5 minut
Velmi vysoká návštěvnost	16 a více	3 minuty + 3 minuty	6 minut

Zdroj: vlastní zpracování

Toto opatření by mělo za cíl udržet konzistentní kvalitu služeb a snížit zátěž na zaměstnance během špiček, což by vedlo k lepšímu celkovému zážitku pro zákazníky.

5. Čistota v provozně a využití outsourcingu

Na některých pobočkách bylo zaznamenáno nedostatečné zajištění úklidu, což může negativně ovlivnit spokojenost zákazníků. Možným řešením pro zvýšenou čistotu na jednotlivých provoznách je zvýšení četnosti kontrol od zaměstnanců vedoucích směn či manažerů poboček. V BB jsou zavedeny pravidelné úklidové intervaly s jasně definovanými úkoly a odpovědnostmi. Autorka doporučuje, aby se vedoucí směn či manažeři více zaměřili na monitorování úklidu. To zahrnuje především pravidelné kontroly stavu stolů, podlah, toalet a jejich záznam a zajištění dostatečného personálu v rušných hodinách. Zvýšený dohled vedoucích směn a manažerů by měl přispět k udržení čistoty a zvýšení celkové spokojenosti zákazníků. Kromě tohoto řešení může BB dále využít externí firmu pro úklid (dále jen outsourcing), což může efektivněji zabezpečit udržení čistoty na jednotlivých provoznách. Outsourcing úklidu by mohl přinést specializované služby s pravidelnými intervaly a profesionálním přístupem. Je však třeba brát v úvahu, že využívání outsourcingu vede ke zvýšení nákladů, proto by rozhodnutí o využití outsourcingu autorka nechala na franchisantech jednotlivých poboček. Tento návrh řešení by spíše cílil na větší pobočky s vyšší vytížeností a návštěvností.

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo vymezení franchisingu vybrané společnosti Bageterie Boulevard, dále vyhodnocení dodržování stanovených standardů identifikace nedostatků. Na základě zjištěných výsledků autorka formulovala pět návrhů řešení pro zlepšení kvality služeb a zvýšení spokojenosti zákazníků. Nejdříve byl v rámci teoretické části představen koncept franchisingu, včetně jeho základní definice, vývoje ve světě a v České republice. Dále byly zkoumány základní principy a typy franchisingu a náležitosti franchisingové smlouvy, spolu s výhodami a nevýhodami tohoto obchodního modelu. V praktické části byl analyzován franchising vybrané společnosti Bageterie Boulevard, kde probíhal sběr dat na základě zákaznických testů, jejich vyhodnocení a identifikace oblastí potenciálních nedostatků. Na základě získaných poznatků byla navržena opatření s cílem zvýšit kvalitu poskytovaných služeb ve vybrané společnosti.

Provozování restaurací v síti Bageterie Boulevard přináší mnoho výzev v zajištění konzistentní kvality služeb napříč jednotlivými pobočkami. Autorka pro vyhodnocení míry dodržování stanovených standardů a identifikaci nedostatků použila formu zákaznických testů pomocí metody mystery shoppingu napříč celou franchisingovou sítí společnosti BB v České republice. Všechny zákaznické testy proběhly v lednu ve 40 pobočkách, přičemž hodnocení každé pobočky bylo založeno na průměru výsledků ze tří zákaznických testů. Tato data byla získána interně od společnosti Bageterie Boulevard. Kromě toho autorka osobně navštívila osm franchisingových poboček a provedla sama zákaznické testy pro získání poznatků z první ruky. Z výsledků je patrné že úroveň poskytovaných služeb je v každé pobočce odlišná. Nejvyšší průměrné hodnocení a to 100 % získala pobočka se sídlem v Ústí nad Labem, na druhé straně pobočka v BB Nisa Liberec vykázala téměř nejnižší úspěšnost, což může být do značné míry způsobeno jejím novým provozem. Výsledky dále ukázaly rozdílné úrovně hodnocení v jednotlivých sekcích zákaznických testů, přičemž oblast údržby dosáhla nejvyššího hodnocení. Naopak, dodržení stanovených limitů, čistota provozovny, nabídka doplňkových produktů a optání na věrnostní kartu se jeví jako oblasti s největším potenciálem pro zlepšení.

Hlavním přínosem této bakalářské práce je navržení řešení pro zlepšení kvality služeb a zvýšení spokojenosti zákazníků na základě zjištěných výsledků. Mezi klíčová řešení

autorka navrhuje tři z pěti navrhovaných doporučení a to, optimalizace procesu objednávání a nové návrhy reklamy, flexibilní limity při vyšší návštěvnosti poboček a dále motivace zaměstnanců pomocí soutěžního systému s cílem zvýšení nabízení doplňkových produktů. Tímto komplexním přístupem k řešení identifikovaných nedostatků může společnost BB dosáhnout vyšší spokojenosti zákazníků, efektivnějšího provozu a lepší pracovní atmosféry pro své zaměstnance.

Díky zpracování bakalářské práce autorka získala široký přehled o fungování franchisingu a jeho problematiku. Tato práce jí umožnila hlouběji porozumět klíčovým aspektům, které ovlivňují jeho úspěšnost a dále získala praktické zkušenosti při vyzkoušení si nákupu v restauraci jako "tajný zákazník". Vybraná metoda mystery shoppingu umožnila autorce detailní pohled na fungování franchisingového provozu z perspektivy zákazníka a poskytla poznatky pro analýzu poskytovaných služeb a identifikaci oblastí potenciálního zlepšení.

Seznam použité literatury

- BAGETERIE BOULEVARD, 2024a. *Finance | Bageterie Boulevard*. online. 9.6.2024 [2024-06-09]. Dostupné z: <https://bb-franchise.com/cs/finance>.
- BAGETERIE BOULEVARD, 2024b. *Franšiza - Bageterie Boulevard*. online. 12.6.2024 [2024-06-12]. Dostupné z: <https://bb-franchise.com/cs>.
- BAGETERIE BOULEVARD, 2024c. *Spolupráce | Bageterie Boulevard*. online. 9.6.2024 [2024-06-09]. Dostupné z: <https://bb-franchise.com/cs/spoluprace>.
- BAGETERIE BOULEVARD, 2024d. *Typy restaurací | Bageterie Boulevard*. online. 9.6.2024 [2024-06-09]. Dostupné z: <https://bb-franchise.com/cs/typy-restauraci>.
- BARROW, Colin a Stanislav JURNEČKA, 1996. *Základy drobného podnikání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-7169-232-4.
- BESHEL, Barbara, 2001. *An Introduction to Franchising*. IFA EDUCATIONAL FOUNDATION. online. 10.6.2024 [2024-06-10] Dostupné z: <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/workshops/2008/newyork/ig27.pdf>.
- BIZZNERD, 2019. 5 Principles of Franchising You Should Know About. online. *Bizznerd*. 14.4.2024 [2024-04-14]. Dostupné z: <https://bizznerd.com/5-principles-of-franchising-you-should-know-about/>.
- BLAIR, Roger D. a Francine LAFONTAINE, 2005. *The economics of franchising*. 1. publ. Cambridge: Cambridge Univ. Press. ISBN 978-0-521-77252-5.
- CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ, 2017. *Franchising*. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-661-8.
- ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU, 2008. *Franchising v České republice*. Daranus. ISBN 978-80-254-2136-9.
- ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU, 2023. *Franchising*. online. *Česká asociace franchisingu*. 14.1.2024 [2024-01-14]. Dostupné z: <https://www.czech-franchise.cz/franchising-odbytovy-system>.

- ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU, 2024a. Definice a pojmy ve franchisingu. online. *Česká asociace franchisingu*. 14.2.2024 [2024-02-14]. Dostupné z: <https://www.czech-franchise.cz/franchising/slovník-pojmu>.
- ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU, 2024b. Mezinárodní franchising. online. *Česká asociace franchisingu*. 14.4.2024 [2024-04-14]. Dostupné z: <https://www.czech-franchise.cz/franchising/mezinárodní-franchising>.
- ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU, 2024. Česká asociace franchisingu. online. *Česká asociace franchisingu*. 14.4.2024 [2024-04-14]. Dostupné z: <https://www.czech-franchise.cz/>.
- ČESKÝ FRANCHISING, 2022. Jaké franšízové koncepty vládou českému trhu? online. *Český franchising*. 2022. 14.4.2024 [2024-04-14]. Dostupné z: Český franchising, <https://cesky-franchising.cz/jake-fransizove-koncepty-vladnou-ceskemu-trhu/>.
- EDGER, Chris, 2015. *Franchising: how both sides can win*. Libri Publishing. ISBN 978-1-909818-60-6.
- ERCEG, Aleksandar; Vera BOŠKOVSKA a Ljiljana KUKEC, 2023. Fashion Franchises - Review of Croatia and North Macedonia. *UTMS Journal of Economics*.- ProQuest. online. 15.6.2024 [2024-06-15] ISSN 18576974. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2839484016/abstract/AFECF612CCBA4DE4PQ/1>.
- FRANCHISE, 2024. *The History of Franchising | Modern Franchise Development*. online. 14.4.2024 [2024-04-14]. Dostupné z: <https://www.franchise.org/blog/the-history-of-modern-franchising>.
- FRANCHISING, 2010. Výhody franchisingu pro franchisanty. online. *Franchising.cz*. Dostupné z: <https://franchising.cz/abc-franchisingu/491/vyhody-franchisingu-pro-franchisanty/>. [citováno 2024-04-14].
- FRANCHISING, 2015. Franchising. online. *Franchising.cz*. 14.4.2024 [2024-04-14]. Dostupné z: <https://franchising.cz/abc-franchisingu/2/fransiza-co-to-je/>.
- FRANCHISING, 2016. Rozvoj franšízingu v Česku. online. *Franchising.cz*. 14.4.2024 [2024-04-14]. Dostupné z: <https://franchising.cz/abc-franchisingu/3/rozvoj-fransizingu-cesku/>.

- FRANCHISING, 2021. Jak sepsat dobrou franšízovou smlouvu? online. *Franchising.cz*. 14.4.2024 [2024-04-14]. Dostupné z: <https://franchising.cz/abc-franchisingu/4238/jak-sepsat-dobrou-fransizovou-smlouvu/>.
- HERMAN, Mario, 2022. *Tips For Finding a Good Franchise Agreement Lawyer*. online. 13.6.2024 [2024-06-13]. Dostupné z: <https://www.internationalfranchiselaw.com/finding-good-franchise-agreement-lawyer>.
- HERMAN, Mario, 2024. *A Brief History of Franchising*. online. 13.6.2024 [2024-06-13]. Dostupné z: <https://www.internationalfranchiselaw.com/franchise-law-overview/about-franchising/a-brief-history-of-franchising>.
- JACKSON, Earsa, 2023. *DEI IN FRANCHISING: PRACTICAL TIPS TO IMPLEMENT FOR 2023 AND BEYOND - ProQuest*. online. 17.6.2024 [2024-06-17]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2828316701/78A9242BA7C5417CPQ/1?sourcetype=Trade%20Journals>.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 1997. *Franchising*. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 80-7082-339-9.
- KHANNA, Manish, 2019. Key Principles Of Franchising That Never Change. online. *Franchise2sell.com.au*. 14.4.2024 [2024-04-14]. Dostupné z: <https://www.franchise2sell.com.au/blogs/evaluation/key-principles-of-franchising-that-never-change>.
- LOEBL, Zbyněk a Dana LUKAJOVÁ, 1994. *Franchising - úspěch bez čekání*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-050-3.
- MACHKOVÁ, Hana; Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.
- MENDELSON, Martin; Petr MAMULA; Ladislav OSVALD; David ACHESON a Karel AUBRECHT, 1994. *Franchising: moderní forma prodeje*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-85603-54-5.
- MURPHY, Kevin B., 2006. *The Franchise Handbook A Complete Guide to All Aspects of Buying, Selling, or Investing in a Franchise*. Atlantic Publishing Group. ISBN 978-0-910627-54-2.

- RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5534-2.
- ŘEZNÍČKOVÁ, Martina, 2009. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Beckova edice právo a hospodářství, 58. Praha: Beck. ISBN 978-80-7400-174-1.
- STATISTA, 2022. Unit numbers of franchises 2019 Statistic. online. 13.6.2024 [2024-06-13]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/665795/unit-numbers-of-franchises-european-union/>.
- VOJTÍK, Vladimír, 2010. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. . ISBN 978-80-7357-534-2.