

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

Analýza franchisového konceptu „Potrefená husa“

Petra Vykouřilová

©2012 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra obchodu a financí

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vykouřilová Petra

Provoz a ekonomika

Název práce

Analýza franchisového konceptu „Potrefená husa“

Anglický název

Analysis of the franchise concept „Potrefená husa“

Cíle práce

Cílem práce je zhodnocení franchisového konceptu pomocí analýzy vývoje tržeb a vytvoření prognózy budoucího odhadovaného vývoje s vlastními návrhy a doporučeními.

Metodika

Diplomová práce je vypracována na základě sběru dat a prostudování odborné literatury. Data jsou analyzována pomocí statistických metod, konkrétně časovými řadami, na základě kterých je vytvořena trendová funkce a prognóza. Pro realizaci praktické části jsou využity interní informace firmy a konzultace s odborníky.

Harmonogram zpracování

1. Úvod	9/2011
2. Cíl práce a metodika	9/2011
3. Teoretická východiska	9/2011
4. Vlastní práce	11/2011
5. Zhodnocení výsledků	1/2012
6. Závěr	2/2012
7. Seznam použitých zdrojů	
8. Přílohy	

Rozsah textové části

60 - 80 stran

Klíčová slova

Franchising, franchisa, franchisor, franchisant, franchisingová smlouva, Potrefená husa.

Doporučené zdroje informací

1. Česká asociace franchisingu, Franchising v České republice, Praha: Česká asociace franchisingu, 2008, 147 s., ISBN 978-80-254-2136-9
 2. Hesková, M., Kooperace, Praha: Profess Consulting, 20005, 142 s., ISBN 80-7259-048-0
 3. Leilowitz, Martin L., Franchise value and the price /earnings ratio/, Charlottesville: Blackwell, 2000, 239s., ISBN 0-943205-21-2
 4. Loebl, Z., Franchising – úspěch bez čekání, Praha: Grada, 1994, 83 s., ISBN 80-7169-050-3
 5. Mendelsohn, M., Franchising: moderní forma prodeje, Praha: Management Press, 1994, 122 s., ISBN 80-85603-54-3
 6. Pražská, L., Globalizace a obchod, Praha: Vysoká škola ekonomická, 2000, 175 s., ISBN 80-245-0043-4
 7. Řezníčková, M., Franchising: podnikání pod cizím jménem, Praha: C.H. Beck, 2009, 190 s., ISBN 978-80-7400-174-1
 8. <http://www.czech-franchise.cz/>
 9. <http://www.ifranchising.cz/franchising.php>
 10. <http://www.pivovary-staropramen.cz/>
-

Vedoucí práce

Doubek Vítězslav, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2012



doc. Antonín Valder, CSc.
Vedoucí katedry



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Děkan fakulty

V Praze dne 24.10.2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma "Analýza franchisového konceptu Potrefená husa" jsem vypracovala samostatně pod vedením Ing. Vítězslava Doubka, Ph.D. a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.11.2012

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Vítězslavu Doubkovi, Ph.D. za odborné vedení, rady a cenné připomínky, které mi velice pomohly při zpracování diplomové práce.

Analýza franchisového konceptu „Potrefená husa“

Analysis of the franchise concept „Potrefená husa“

Souhrn:

Diplomová práce s názvem Analýza franchisového konceptu Potrefená husa vymezuje v teoretické části základní pojmy potřebné k orientaci v problematice franchisingového podnikání, dále historický vývoj franchisingu ve světě i v podmínkách České republiky, legislativní úpravu, charakteristické znaky včetně forem franchisingu a charakterizovány jsou také výhody a nevýhody franchisingového podnikání pro jednotlivé strany.

Praktická část se zabývá vývojem vybraného franchisového konceptu a vymezením organizační struktury franchisora. Uvedeny jsou požadavky, které musí franchisant splňovat a to jak před zahájením samotného provozu, tak i v jeho průběhu. Následně jsou pomocí analýzy časových řad zhodnoceny dosažené roční tržby vybrané provozovny za období let 2002 – 2011 a na základě trendu jejich vývoje je vytvořena prognóza odhadující výši tržeb pro období let 2012 - 2015. V návaznosti na výsledky odhadovaného vývoje tržeb jsou franchisantovi navržena doporučení, která mohou pomoci stabilizovat či navýšit roční tržby vybrané provozovny.

Summary:

The above entitled master thesis defines in theoretical part the important general concepts relating to the franchising, history of franchising in the world as well as in the Czech Republic, legislation and characteristic features including separate forms of the franchising. There are specified also advantages and disadvantages of franchising for all mentioned parties.

The analytical part deals with the development of chosen franchise concept and definition of organizational structure of franchisor. There are stated the requirements which have to be kept by the franchisee both before the start of operation and during its course. Furthermore, there is used the statistical analysis to evaluate the achieved annual revenues of chosen franchisee in the period 2002 – 2011. Based on the trend of revenues there is stated estimated future development of revenues in the period 2012 – 2015. Based on the results of the analysis, there have been proposed recommendations which can help to franchisee to stabilize or increase his own annual revenues.

Klíčová slova: Franchising, franchisa, franchisor, franchisant, franchisingová smlouva, Potrefená husa.

Keywords: Franchising, franchise, franchisor, franchisee, franchise agreement, Potrefená husa.

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika.....	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
2.2.1 <i>Analýza časových řad</i>	11
3 Teoretická východiska.....	14
3.1 Význam obchodu a jeho funkce	14
3.1.1 <i>Význam obchodu</i>	14
3.1.2 <i>Funkce obchodu</i>	14
3.1.3 <i>Obchodní kooperace</i>	15
3.1.4 <i>Maloobchod a velkoobchod</i>	16
3.2 Definice franchisingu	17
3.3 Historie franchisingu	19
3.3.1 <i>Franchising v ČR</i>	19
3.3.2 <i>Legislativa</i>	22
3.3.3 <i>Česká asociace franchisingu</i>	23
3.4 Charakteristika franchisingu	24
3.4.1 <i>Charakteristické znaky</i>	24
3.4.2 <i>Formy franchisingu</i>	26
3.5 Obecné vymezení franchisingového systému	29
3.5.1 <i>Založení franchisingového podniku</i>	30
3.5.2 <i>Pilotní provoz a provozní příručka</i>	32
3.5.3 <i>Vytváření franchisingového souboru</i>	33
3.5.4 <i>Financování franchisových projektů</i>	34
3.6 Franchisingová smlouva.....	35
3.6.1 <i>Obsah franchisingové smlouvy</i>	36
3.7 Výhody a nevýhody franchisingu	37
3.7.1 <i>Výhody pro franchisora</i>	37
3.7.2 <i>Výhody pro franchisanta</i>	38
3.7.3 <i>Makroekonomické výhody</i>	38
3.7.4 <i>Nevýhody pro franchisora</i>	39

3.7.5 Nevýhody pro franchisanta	40
3.7.6 Makroekonomická rizika	40
4. Praktická část.....	42
4.1 Vznik franchisového konceptu Potrefená husa	42
4.2 Struktura franchisora	44
4.3 Podmínky pro získání franchisingového konceptu „PH“	46
4.4 Financování vybraného konceptu	47
4.5 Požadavky na dispozici prostoru restaurace	48
4.6 Požadavky na provoz restaurace	49
4.7 Výnosy franchisora	54
4.8 Práva a povinnosti franchisanta a franchisora.....	54
4.9 Analýza tržeb vybrané provozovny	58
5. Zhodnocení výsledků a doporučení.....	70
6. Závěr	73
7. Seznam použitých zdrojů	75
9. Přílohy.....	77

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek č. 1: Schéma Master-franchisingu	27
Obrázek č. 2: Schéma jednoduchého franchisingu	28
Obrázek č. 3: Schéma organizační struktury franchisora	44
Obrázek č. 4: Schéma organizační struktury provozovny	51
Tabulka č. 1: Vývoj tržeb vybrané provozovny v letech 2002 – 2011	57
Tabulka č. 2: Vývoj meziročních indexů růstu v letech 2002 – 2011	59
Tabulka č. 3: Lineární funkce – prognóza vývoje tržeb pro období let 2012 – 2015	67
Tabulka č. 4: Mocninná funkce – prognóza vývoje tržeb pro období let 2012 – 2015	68
Graf č. 1: Vývoj franchisových systémů v ČR v letech 2003 – 2011	19
Graf č. 2: Působení českých franchisových systémů v zahraničí v letech 2010 – 2011	20
Graf č. 3: Vývoj tržeb vybrané provozovny v letech 2002 – 2011	58
Graf č. 4: Vývoj meziročních indexů růstu v letech 2002 – 2011	60
Graf č. 5: Průběh lineární a mocninné funkce	66
Graf č. 6: Lineární funkce – prognóza vývoje tržeb pro období let 2012 – 2015	67
Graf č. 7: Mocninná funkce – prognóza vývoje tržeb pro období let 2012 – 2015	68

1 Úvod

Franchising představuje moderní formu podnikání, která je v současnosti rozšířená po celém světě. Je ideální pro malé a střední podnikatele, kteří chtějí obstát v nelehkém konkurenčním prostředí a to díky na trhu již zavedenému konceptu.

Na českém trhu se franchising začal rozvíjet po roce 1989, tedy s nástupem tržní ekonomiky a úspěšně se v našich podmínkách uplatňuje již více než 20 let. Rychlejšímu rozvoji z počátku bránila nedůvěra, nedostatek informací, zkušeností a neznalost fungování tohoto druhu podnikání.

Základem franchisingu je smluvně podložená spolupráce mezi poskytovatelem franchisy - licence a nabyvatelem franchisy. Poskytovatel franchisy je na trhu dlouhodobě fungující subjekt, který nabízí již osvědčený, úspěšný a mezi zákazníky známý koncept podnikání. Franchising lze zavést téměř ve všech činnostech. Nicméně nejvíce je v rámci České republiky rozšířen a uplatňován v oblasti gastronomie včetně rychlého občerstvení, realit a maloobchodního prodeje.

Nezávislý podnikatel je dnes ve stále těžší pozici z důvodu obrovského konkurenčního tlaku. Kromě toho dochází ke zvyšování požadavků na kvalifikaci, znalosti a zkušenosti samostatných podnikatelů v rámci různorodých podnikatelských aktivit. Z těchto důvodů lze očekávat rostoucí tendenci v prosazování franchisingu jakožto formy podnikání, která nabízí malým a středním podnikatelům určitou jistotu a ochranu před konkurencí a celkové nižší podnikatelské riziko.

Diplomová práce analyzuje franchisový koncept Potrefená husa, jehož poskytovatelem jsou Pivovary Staropramen, a.s. Jde o úspěšný český gastronomický koncept, který se neustále rozvíjí. První restaurace byla otevřena v roce 1999, zatím poslední v pořadí, 32. Potrefená husa, v září 2012. Projekt značkových restaurací Staropramen je zajímavý hned z několika důvodů – koncept nabízí jídla tradiční české kuchyně v moderním pojetí, stylové ale zároveň příjemné prostředí restaurace, standardem je vysoká kvalita obsluhy a nabízených služeb. Koncept se v současné době dělí na 3 typy provozoven, zahrnující klasickou restauraci, beer-point a sport-bar, přičemž všechny zmíněné provozy mají svá specifika. Franchisorovi se tak podařilo oslovit širší skupinu zákazníků. Oblíbenost konceptu dokazuje také to, že navzdory nepříznivé ekonomické situaci jsou otevírány další restaurace, v roce 2012 to byly 3 nové provozovny.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce „Analýza franchisového konceptu Potrefená husa“ je zhodnotit vybraný franchisový koncept pomocí analýzy vývoje tržeb a na základě jejich trendu vytvoření prognózy budoucího odhadovaného vývoje včetně navržení vlastních doporučení. Hodnoceny budou dosažené roční tržby konkrétní provozovny za období let 2002 – 2011.

Dále bude vysvětleno fungování franchisového systému z hlediska nejen teoretického, ale i praktického, vznik a vývoj konkrétního konceptu včetně požadavků pro získání franchisové smlouvy a charakteristiky praktických náležitostí, které musí franchisant splňovat z hlediska provozu restaurace.

Na základě analýzy vývoje tržeb budou formulovány návrhy a doporučení, které mohou konkrétnímu franchisantovi pomoci k dosažení vyšších tržeb.

2.2 Metodika

Základem pro vypracování diplomové práce byl sběr dat, dále prostudování odborné literatury, článků a internetových zdrojů. Data jsou analyzována pomocí statistických metod, konkrétně časové řady, která byla vytvořena na základě dosažených ročních tržeb vybrané provozovny za sledované období let 2002 – 2011. Prognóza vývoje tržeb pro období let 2012 – 2015 byla provedena pomocí trendové funkce. Jako podklady pro realizaci praktické části byly využity interní informace firmy, konzultace s odborníky a údaje publikované Českým statistickým úřadem. Výpočty byly provedeny s využitím programů Microsoft Excel a Wolfram mathematica.

2.2.1 Analýza časových řad

Časová řada představuje věcně a prostorově srovnatelná data, která jsou jednoznačně uspořádána z hlediska času, tzn. ve směru minulost – přítomnost a jejich analýza pak znamená soubor metod, které slouží k popisu těchto řad [3].

Trendová funkce

Trend představuje hlavní směr dlouhodobého vývoje analyzovaných hodnot a jeho popis je jedním z nejdůležitějších úkolů analýzy časových řad [3].

Mezi trendové funkce se řadí [4]:

Lineární funkce	$T_t = a + b_t$
Kvadratická funkce	$T_t = a + b_t + ct^2$
Logaritmická funkce	$T_t = a + b \log t$
Exponenciální funkce	$T_t = a + b^t$
Mocninná funkce	$T_t = at^b$
Odmocninná funkce	$T_t = a + b\sqrt{t}$

Nejpoužívanější metodou pro odhad parametrů trendových funkcí je metoda nejmenších čtverců, která se řeší jakou soustavou normálních rovnic a je použitelná tehdy, pokud je daná funkce lineární v parametrech [3]. Z výše uvedených funkcí lze metodou nejmenších čtverců získat přímo odhady parametrů funkce lineární a mocninné. Tyto dvě funkce jsou současně také nejpoužívanějšími trendovými funkcemi. Lineární trend patří mezi nejpoužívanější zejména proto, že může být využit pokaždé, kdy je třeba alespoň orientačně určit základní směr vývoje analyzované časové řady [3].

Volba vhodné modelu trendu

Základem pro rozhodování o vhodném typu trendové funkce by měla být [3]:

- věcně ekonomická kritéria, tj. trendová funkce by měla být volena na základě věcné analýzy zkoumaného jevu,
- analýza grafu zobrazené časové řady, tady však existuje nebezpečí subjektivity při hodnocení.

Vhodný typ trendové funkce lze určit dle hodnoty indexu determinace, tj. I^2 .

$$I^2 = 1 - \frac{\sum_{t=1}^n (y_t - \hat{y}_t)^2}{\sum_{t=1}^n (y_t - \bar{y})^2}$$

Index determinace nabývá následujících hodnot: $0 \leq I^2 \leq 1$

Index determinace vyjadřuje sílu lineární závislosti, tedy udává průměrnou změnu závisle proměnné y při jednotkové změně nezávislé proměnné x . Velikost koeficientu determinace ověřuje, zda funkce dobře vysvětluje daný vztah [4].

Čím více se hodnota indexu blíží jedné, tím je závislost silnější a model dobře zvolený. Čím více se bude blížit nule, tím je závislost slabší a regresní funkce je tedy méně výstižná [3].

V praxi se k měření těsnosti závislosti regresních funkcí používá častěji index korelace, tj. I , který se vypočítá jako odmocnina indexu determinace [3]. Index korelace má analogickou interpretaci jako koeficient korelace, tj. r – jde o totožný výsledek. Platí následující vztah: $I = r$

$$I = \sqrt{I^2}$$

Index korelace lze použít k měření těsnosti závislosti pro jakoukoliv regresní funkci, čím větší hodnota vyjde, tím lépe daná funkce vystihuje závislost mezi proměnnými a případné odhady prováděné na jejím základě lze považovat za kvalitní [3].

Test významnosti výběrového korelačního koeficientu na základě vzorce:

$$t_{r_{yx}} = \frac{|r_{yx}|}{\sqrt{1 - r_{yx}^2}} \cdot \sqrt{n - 2}$$

r intenzita závislosti vyjádřená korelačním koeficientem.

$|r| \in (0;0,3)$ slabá závislost

$|r| \in (0,3;0,7)$ střední závislost

$|r| > 0,7$ silná závislost

Dále je použito testovací kritérium na zvolené hladině významnosti: $t_{\alpha}^{(n-2)}$

Korelační koeficient je významný za předpokladu že: $t_{r_{yx}} > t_{\alpha}$

3 Teoretická východiska

Franchisingové podnikání patří do oblasti obchodu, kde představuje operaci v oblasti samostatných služeb. Z tohoto důvodu je v následující kapitole uveden obecný význam obchodu a jeho funkce. Problematika obchodu na vnitřním trhu je velmi obsáhlá. Pro potřeby této diplomové práce zabývající se franchisingem je dostačující obecná charakteristika s následným zaměřením se na specifikování velkoobchodu a maloobchodu jako činností, v jejichž rámci se franchising uplatňuje. Tento přehled zaměřený na obchod přispěje ke komplexnímu pochopení celé problematiky franchisingového podnikání.

3.1 Význam obchodu a jeho funkce

Obchod je pro každého z nás samozřejmou součástí života a to proto, že se s ním setkáváme neustále a v podstatě všude. V nejjednodušším smyslu lze obchod chápat jako nákup a prodej zboží a služeb, který se realizuje na trhu, tedy místu, kde se potkává nabídka s poptávkou.

3.1.1 Význam obchodu

Z historického hlediska si pod pojmem obchod lze představit směnu v jakékoliv formě, např. jestli-že někdo měl přebytek mouky, ale nedostatek vajec, vznikla jemu samotnému potřeba k provedení směny pro získání toho, co postrádá a potřebuje. V průběhu času se směna vyvíjela a to souviselo především se vznikem peněz a následnou stále rostoucí specializací výroby.

Obchod vzniká v podstatě jako reakce na stále narůstající a složitější ekonomické vazby vyžadující prostředníka ekonomických transakcí [8].

Nepostradatelnost a významnost obchodní činnosti v rámci celé ekonomiky vysvětlují jednotlivé funkce obchodu.

3.1.2 Funkce obchodu

Následující výčet funkcí je uveden dle publikace Obchodní podnikání [8]:

- „Přeměna výrobního (dodavatele) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský), odpovídající potřebám a nákupním zvyklostem zákazníků. Obchod zajišťuje přiměřený rozsah sortimentu – hluboký nebo široký.
- Překonání rozdílů mezi místem výroby (dodavatelem) a místem prodeje (odběratelem) – obchod zajišťuje prodej zboží na potřebném místě nebo jeho dodávku na toto místo.
- Překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží – obchod musí držet určitý rozsah zásob.
- Zajišťování množství a kvality prodávávaného zboží.
- Iniciativní ovlivňování výroby co do sortimentu, času, místa, množství, ovlivňování poptávky (marketing).
- Zajišťování racionálních zásobovacích cest – logistika.
- Zajišťování včasné úhrady dodavatelům.“

Franchising představuje formu vertikální kooperace poskytující malým a středním podnikatelům konkurenční výhodu, která jim napomáhá obstát v těžkém konkurenčním boji.

3.1.3 Obchodní kooperace

„Kooperace představuje snahu soukromých vlastníků, resp. menších společností, sdružit se tak, aby bylo možno získat obdobné výhody, jaké poskytuje obchodní činnost velkých integrovaných podniků“ [8].

Obchodní kooperace se dále dělí na horizontální a vertikální, přičemž franchising patří do kooperace vertikální, která nese následující prvky [8]: sleduje logistický pohyb zboží, představuje koncentraci na principu dodavatel – odběratel, stejné sortimentní zaměření, výhody při nákupu zboží a jistotu při prodeji.

Mezi prostředníky obchodu patří maloobchod, velkoobchod a zahraniční obchod. Protože franchisingové podnikání lze z hlediska postavení franchisora uplatňovat jak v maloobchodě, tak ve velkoobchodě, níže jsou uvedeny informace, týkající se obou způsobů podnikání.

3.1.4 Maloobchod a velkoobchod

Obecně maloobchod představuje činnost, která zahrnuje prodej výrobků a služeb konečnému spotřebiteli. Dle přesné definice pak „ podnik nebo činnost zahrnující nákup od velkoobchodu nebo od výrobce a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli“ [8].

Velkoobchod nakupuje zboží ve velkém a ve velkém dále prodává maloobchodníkům, pohostinským zařízením a drobným výrobcům a to bez podstatné změny. Dalším znakem velkoobchodu je, že zboží ve většině případů skladuje a rozváží odběratelům [8].

Hlavními vývojovými změnami prošel vnitřní obchod ČR v devadesátých letech, kdy došlo k transformaci ekonomiky. Přeměna na tržní ekonomiku přinesla především liberalizaci obchodního podnikání, změnu vlastnických struktur a pronikání zahraničního kapitálu. Franchising se v podmínkách českého trhu začal uplatňovat ihned po transformaci ekonomiky, ale většímu rozvoji bránila počáteční nedůvěra, nedostatek kapitálu a informací. V současnosti jsou všechny prvotní předsudky překonány a franchisingové podnikání zaznamenává navzdory nelehké ekonomické situaci vzrůstající tendenci.

Kolektiv autorů VŠE [9] rozlišuje čtyři základní druhy franchisy a to podle pozice franchisora uvnitř řetězce:

- „Výrobce – maloobchod – typickým příkladem firma Yves Rocher.
- Výrobce – velkoobchod – např. firma Coca-Cola, která prodává produkty velkoobchodům, které zajišťují plnění do lahví, prodej a distribuci maloobchodům.
- Velkoobchod – maloobchod – jde o techniky umožňující velkoobchodu maximalizovat využití distribučního zařízení. Využívá se v oblastech, jako jsou automaty, sklady drogistického zboží, léčiv a železářství.
- Maloobchod – maloobchod – jde o původní formát franchisingu. Zahrnuje výhradně maloobchodní činnosti, zajišťující jedinečný koncept zaměřený na konečného spotřebitele. Do této formy patří např. McDonald's, Kentucky Fried Chicken nebo Dunkin Donuts“.

Před širším uvedením do problematiky franchisingu je důležité znát význam níže uvedených klíčových slov franchisa, franchisor, franchisant, franchisová smlouva, franchisový balík, franchisové poplatky, franchisová síť, master – franchising a obchodní jméno.

3.2 Definice franchisingu

Definice pojmů jsou uvedeny dle České asociace franchisingu [14] a Z. Loebela [5]:

- Franchisa: *„licence (právo) opravňující franchisanta k provozování obbytové koncepce franchisora vlastním jménem na vlastní účet“.*
- Franchisor: *„franchisový poskytovatel, poskytovatel franchisy“.*
- Franchisant: *„franchisový příjemce, nabyvatel franchisy“.*
- Franchisová smlouva: *„dlouhodobá smlouva upravující základní vztahy mezi franchisorem a franchisantem“.*
- Franchisový balík: *„souhrn práv, znalostí a dalších plnění poskytovaných franchisorem umožňující provozovat franchisu“.*
- Franchisové poplatky: *„platby, které platí franchisant franchisorovi za licenci a služby“.*
- Franchisová síť: *„obchodní a organizační propojení franchisora a všech jeho franchisantů koordinované a podporované prostřednictvím franchisové centrály“.*
- Master – Franchising: *„franchising přesahující území státu, tzn. provozovaný v mezinárodním měřítku“.*
- Obchodní jméno: *„označení určitého subjektu, který pod tímto označením provozuje svou zejména hospodářskou činnost a vystupuje pod tímto obchodním jménem ve vztahu k jiným subjektům. Majitel obchodního jména získává právo na ochranu pouhým zaregistrováním firmy“.*

Protože se hned v první následující definici vyskytuje pojem „obchodní franchising“ je třeba vysvětlit, co tento výraz znamená. Obchodní franchising, neboli „Business format franchising“ je označení pro moderní formu franchisingu, která se rozšířila zejména v 50. letech 20. století a uplatňuje se do současnosti [2]. Obchodní

franchising se používá v oblasti služeb a je charakteristický tím, že franchisor poskytuje franchisantovi know-how, obchodní jméno, návody, doporučení a poradenskou činnost nejen na začátku, ale i v průběhu podnikání. Níže uvedené definice vystihují podstatu franchisingového podnikání.

Kolektiv autorů VŠE [9] franchising definuje takto: *„Obchodní franchising je poskytnutí licence jednou osobou (poskytovatelem franchisy) jiné osobě (příjemci franchisy), což příjemce franchisy opravňuje k podnikání pod obchodní značkou poskytovatele franchisy nebo pod jeho jménem a využívání celého souboru nástrojů, zahrnujícího veškeré prvky nezbytné k tomu, aby vyškolené osoby mohly být uvedeny do podniku, který založil poskytovatel franchisy, a aby jej mohly vést podle předem určených podmínek“*.

Česká asociace franchisingu [14] uvádí že: *„Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podnikatelů - franchisora a jeho franchisantů. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí“*.

Dle publikace Franchising – Podnikání pod cizím jménem [10], podává nejvýstižnější charakteristiku Evropská franchisová federace, která franchising definuje jako: *„určitou formu smluvní spolupráce mezi právně nezávislými podnikateli vytvořenou na základě rovnoprávnosti, kde na jedné straně stojí franchisový podnikatel „franchisor“ a na druhé straně jeden nebo více podnikatelů „franchisantů“*.

Historie franchisingového podnikání a jeho postupný vývoj v podmínkách České republiky je zajímavou kapitolou dokazující, že jde o dynamický a úspěšný způsob podnikatelské činnosti.

Přes prvotní nedůvěru si franchisingové podnikání vybuodovalo silnou pozici mezi ostatními formami obchodní činnosti a dokázalo, že oběma smluvním stranám poskytuje jistotu, stabilitu a možnost uplatnění se na trhu.

3.3 Historie franchisingu

Ačkoliv je pojem franchising označením pocházejícím z anglického jazyka, prvotně bylo slovo „franchise“ používáno ve středověké Francii a dle České asociace franchisingu [1] znamenalo předání privilegií třetí osobě.

Dle M. Řezníčkové [10] je za prvního uživatele franchisingu považována firma Singer Sewing Machine Company, která se zabývala odbytem šicích strojů a disponovala sítí nezávislých prodejců (1860-1863). Později, koncem 19. století začala využívat franchising firma General Motors, která poskytovala licenci na prodej automobilů nezávislým prodejcům a jako první formulovala franchisingovou smlouvu [10]. Také Coca-Cola fungovala již před více než 100 lety na stejném principu a proto lze výše zmíněné společnosti označit za předchůdce franchisingu.

K významnému rozšíření došlo hlavně v USA po druhé světové válce a to v reakci na měnící se požadavky trhu spočívající ve vyšších nárocích na flexibilitu a kvalitu služeb. Další významnou vlnu zaznamenal franchising v 50. a 60. letech 20. století, kdy se k tomuto způsobu podnikání připojily hotely, restaurace a řetězce rychlého občerstvení.

V průběhu 70. a 80. let 20. století došlo k rozšíření franchisingu po celém světě. Z důvodu poklesu růstu ekonomiky v USA se poskytovatelé licencí začali orientovat na zahraniční trhy a to umožnilo rozvoj franchisingového podnikání hlavně v Evropě.

„Další vývoj franchisingu vedoucí k dnešnímu stavu spočíval v jeho rozšíření o služby a předávání zkušeností a obchodních postupů. Proto dnes může podnikatel, který si franchisu pořídí, očekávat obchodní koncepci na klíč, která mu umožní úspěšné uplatnění na trhu“ [1].

Pro účely prosazování, podpory a informativní činnosti vztahující se k franchisingu vznikly na území jednotlivých států franchisové svazy, které v roce 1972 založily Evropskou franchisovou federaci [10].

3.3.1 Franchising v ČR

Rozšiřování franchisingu, jako nové formy podnikání na českém trhu, probíhalo velmi pomalu. Příčinou bylo mnoho faktorů, které negativně ovlivňovaly vývoj franchisingu a mezi něž dle České asociace franchisingu [1] patřily zejména problémy s financováním na straně franchisantů, nedokonalá legislativa, nedostatečné právní

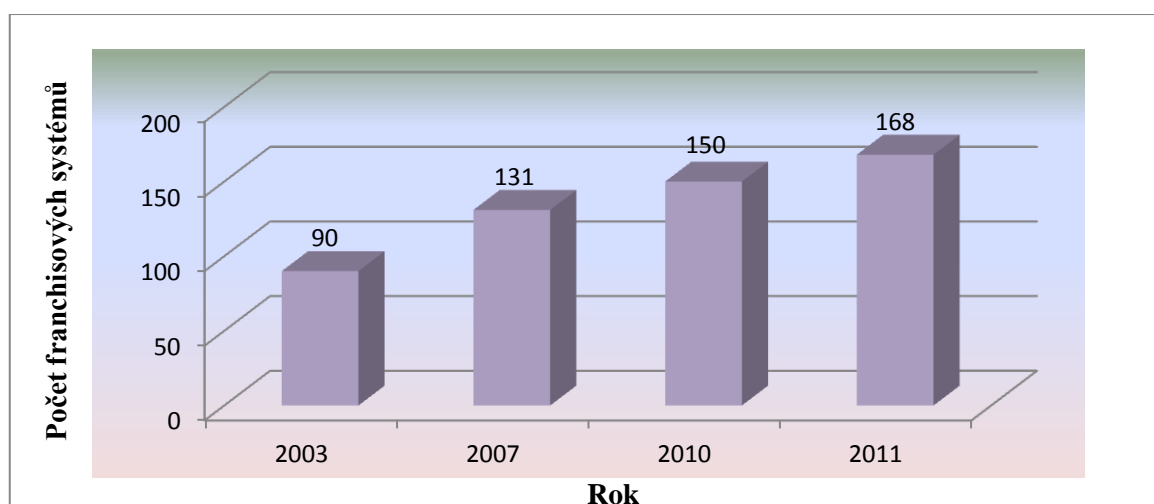
povědomí, malá znalost odlišných tržních podmínek na tuzemském trhu ze strany zahraničních subjektů a chybějící mezinárodní zkušenosti.

S postupným vývojem českého trhu, který se vyznačoval rozvojem soukromého podnikání a zahraničního obchodu, se začal zvyšovat také zájem o franchisingové podnikání. Dle České asociace franchisingu [1] je současný zvýšený zájem ze strany zahraničních poskytovatelů franchisy ovlivňován faktory a změnami, které budou rostoucí trend rozvoje ovlivňovat i v budoucnu – jde zejména o příznivé hospodářsko-politické prostředí podporující zájem zahraničních franchisorů a také sladění českého práva se standardy evropského vnitřního trhu ke kterému došlo po vstupu České republiky do EU.

Se vznikem České asociace franchisingu, viz podkapitola 3.3.3, došlo také k lepší informovanosti o podstatě franchisingového podnikání. Podnikatelé si začali uvědomovat výhody a bezpečnost, které franchising přináší. Také počáteční problém s financováním je již v současnosti překonán – mnoho bankovních institucí nabízí produkty šité na míru žadatelům o franchisu.

Čísla dávají jasný důkaz oblíbenosti franchisingu na českém trhu. Dle časopisu Franchising [11] působilo v roce 2003 na franchisovém trhu 90 společností, v roce 2007 to bylo 131 podniků a nárůst pokračoval také v následujících letech na 168 franchisových systémů v roce 2011, viz graf č. 1.

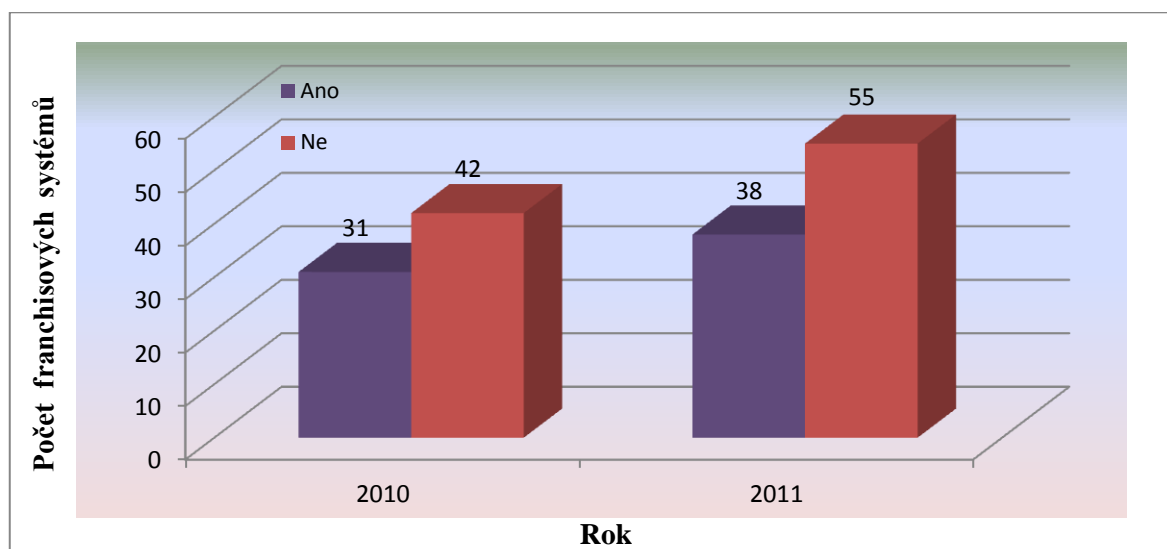
Graf č. 1: Vývoj franchisových systémů v ČR v letech 2003 - 2011



Zdroj: Profit system, Franchising [11].

Zajímavou skutečností je, že v roce 2011 poprvé začaly převažovat na českém trhu franchisové systémy tuzemského původu. Časopis Franchising [11], uvádí, že 55% u nás působících konceptů má původ v České republice, patří sem např. Husky, Svět zdraví, Žabka, Naturhouse, Expreska, aj. Za pozitivní lze také považovat, že české koncepty se stále více uplatňují za hranicemi naší země, viz graf č. 2. Z oblasti služeb jsou to zejména Potrefená husa, Švejk restaurant, The PUB či Dobrá čajovna a v oblasti obchodu jsou to Alpine Pro, Bushman, Hudy Sport a Envy. Nejčastějším místem, které tuzemské koncepty pro svou expanzi volí, je slovenský, rakouský a německý trh. Pobočky v zahraničí mělo v roce 2011 již 38 českých franchisových systémů, což znamená 44% z celkových tuzemských konceptů [11].

Graf č. 2: Působení českých franchisových systémů v zahraničí v letech 2010 a 2011



Zdroj: Profit system, Franchising [11].

Proto lze konstatovat, že franchising není pouze moderním trendem v podnikání, ale má jistý potenciál také v budoucnu. Díky podstatě, ze které franchisingové podnikání vychází, tedy nabízení osvědčeného produktu pod záštitou zavedené firmy, franchising dokáže obstát i v době ekonomické recese.

V rámci České republiky neexistuje zákonná úprava franchisingového podnikání. Není to ovšem případ pouze tuzemského charakteru, podobně jsou na tom i ostatní

evropské státy. Na druhou stranu neexistuje ani jakékoliv zákonné opatření, které by franchising zakazovalo nebo ho výrazným způsobem omezovalo.

3.3.2 Legislativa

Obě smluvní strany, tedy franchisor i franchisant, musí disponovat živnostenským oprávněním, které je odpovídající jak charakteru jejich podnikatelské činnosti, tak charakteru poskytovaného franchisingu [10].

Dle České asociace franchisingu [1] je základním právním předpisem pro franchising zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník v aktuálním znění, kterým se řídí jak samotná franchisingová smlouva, tak i další vztahy mezi franchisorem a franchisantem, ale také mezi franchisanty navzájem.

Zákon o ochraně hospodářské soutěže č. 143/2001 Sb., v aktuálním znění je z hlediska franchisingového podnikání nejdůležitějším zákonem. Důvodem je to, že franchisingové smlouvy často obsahují ujednání týkající se cen, exkluzivity či zákazu konkurence, jež mohou hospodářskou soutěž narušovat [1]. V tomto zákoně, v části zabývající se dohodami narušujícími soutěž jsou přesně stanoveny podmínky, za kterých mohou být vertikální a horizontální dohody uplatněny. Zákaz dohod se dle Zákona č. 143/2001 Sb., který byl novelizován v roce 2011, nevztahuje na [13]:

- 1. horizontální dohodu, pokud společný podíl účastníků dohody na relevantním trhu nepřesahuje 10 %,*
- 2. vertikální dohodu, pokud podíl žádného z účastníků dohody na relevantním trhu nepřesahuje 15 %.*

Vstupem České republiky do EU se vyrovnalo právní prostředí ostatním členským zemím, zvýšila se ochrana investic, vymahatelnost soudních rozhodnutí, došlo k harmonizaci daňového systému a ekonomika ČR se stala otevřenou k současným i nově přistupujícím členům. Vstup České republiky do EU způsobil jednoznačně rostoucí trend v poptávce po franchisingovém podnikání na tuzemském trhu.

„Od přistoupení České republiky k EU je zde přímo aplikovatelné evropské soutěžní právo, z něhož má vedle primárního práva EU pro oblast franchisingu zásadní význam Nařízení Komise č. 2790/1999 o vertikálních dohodách, novelizováno Nařízením

Komise 330/2010, které stanoví, za jakých podmínek se aplikuje bloková výjimka na tzv. vertikální dohody, mezi něž se řadí i franchisingové smlouvy“ [1].

Pozornost by měla být věnována také daňovým předpisům, Zákonu č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách a Zákonu č. 478/1992 Sb., o užitných vzorech v aktuálním znění.

V rámci jednotlivých států fungují asociace, které rozšiřují, propagují a zaštiťují franchisingové podnikání, patří sem např. Německý franchisový svaz, Rakouský franchisový svaz, Britská franchisová asociace nebo Česká asociace franchisingu, která vznikla v roce 1993. Příslušné asociace zároveň zastupují zájmy franchisorů uvnitř jednotlivých států. Všechny asociace v Evropě jsou reprezentovány Evropskou franchisovou federací, která propaguje dodržování etického kodexu, podporuje franchising v Evropě a zastupuje zájmy franchisingového podnikání u mezinárodních organizací.

3.3.3 Česká asociace franchisingu

„Česká asociace franchisingu je nezisková profesní organizace sdružující na národní úrovni poskytovatele franchisingu – franchisory a odborníky z oblasti práva a poradenství zaměřující se na problematiku franchisingu“ [14]. Dalším cílem organizace je také podporovat stávající franchisové systémy a zároveň vytvářet příznivější podmínky pro vznik systémů nových.

Členem asociace se může stát fyzická nebo právnická osoba, která provozuje úspěšně franchisový systém po dobu minimálně jednoho roku a má minimálně dva nájemce franchisové licence. Člen asociace je přijat Správní radou na základě přihlášky a je povinen splnit další požadované podmínky, které zahrnují dodržování stanov asociace, splnění podmínek daných etickým kodexem franchisingu a podmínek přijímacího řádu, účast na aktivitách asociace, podrobení se rozhodnutí jejích orgánů a zaplacení členského příspěvku [14]. Etický kodex, viz příloha č. 1, jehož splněním je podmíněno členství v asociaci, byl vydán v roce 1972 Evropskou franchisovou federací.

Všechny výše uvedené dokumenty – stanovy, přijímací řád, přihláška, etický kodex, platební a příspěvkový řád jsou k dispozici on-line na oficiálních stránkách České asociace franchisingu.

Z členství v asociaci plynou jisté výhody spočívající v možnosti prezentace firmy jako člena splňujícího etický kodex, prezentace na akcích pořádaných asociací, získávání statistik a informací o franchisingu, účast na odborných seminářích a zde vyměňování zkušeností s významnými představiteli franchisingového podnikání [14].

V současné době má Česká franchisingová asociace 36 členů, mezi nimi má své právoplatné místo i koncept Potrefená husa.

Franchising disponuje velkým množstvím specifických znaků, které vystihují podstatu tohoto druhu podnikání pro obě smluvní strany. Charakteristické znaky představují ve své podstatě základní stavební prvky, na kterých franchisingové podnikání funguje.

3.4 Charakteristika franchisingu

V obecné rovině lze franchising charakterizovat jako podnikání pod cizím jménem, kdy začínající podnikatel minimalizuje rizika tím, že podniká pod jménem již zavedené firmy a existující podnikatel, který poskytuje jméno své firmy, tak lépe obstojí v boji s konkurencí.

3.4.1 Charakteristické znaky

Mezi nejdůležitější znaky franchisingu dle publikace Kooperace patří [2]: samostatnost každého člena působícího ve franchisingovém řetězci a to z hlediska právního i podnikatelského, právo na prodej zboží a poskytování služeb při používání jména řetězce a zároveň při dodržení jednotné prezentace a společné image. Dalším podstatným charakteristickým znakem je intenzivní a dlouhodobá spolupráce mezi poskytovatelem a nabyvatelem franchisy zahrnující podporu od franchisora, zároveň jeho právo na kontrolu a na druhé straně povinnost nabyvatele vykonávat činnost v rámci poskytnuté koncepce a odvádět poplatky stanovené smlouvou.

Ucelenější systém znaků vypracoval Německý franchisový svaz [10]:

1. „Systém odbytu
 - decentralizovaný odbyt,

- právně samostatné území.
2. Program činnosti
 - Systém franchisora (franchisový balík)
 - vybavení podniku,
 - využívání ochranných práv,
 - koncepce nákupu, odbytu a organizace,
 - další rozvoj systému,
 - aktivní podpora.
 - Systém franchisanta
 - pracovní složka,
 - kapitálová složka,
 - informační složka.
 3. Vertikálně-kooperativní organizace
 - přísná organizace,
 - intenzivní spolupráce,
 - vertikální dělba práce,
 - systém kontroly.
 4. Jednotné vystupování
 - jméno (ochranná známka),
 - společná strategie,
 - jednotná image.
 5. Právní samostatnost
 - podnikatelská iniciativa,
 - podnikání pod vlastním jménem a na vlastní náklady.
 6. Smluvní dlouhodobé vztahy
 - dlouhodobá vzájemná spolupráce,
 - práva a povinnosti franchisora,
 - práva a povinnosti franchisanta,
 - regulace plateb.“

Ve franchisingovém řetězci poskytovatel i nabyvatel provozují činnost pod svým vlastním jménem a na vlastní účet – každý z nich je tedy samostatným právním subjektem.

Koncept poskytovatele, který za úplatu postupuje práva na výrobu a prodej produktu, používání obchodního jména, značky a veškeré zkušenosti s tím spojené, v podstatě ohraničuje samostatnost a iniciativu nabyvatele [2].

Poskytovatel franchisy, tedy franchisor, podporuje nabyvatele, tedy franchisanta, od vstupu do řetězce a stejně tak po dobu trvání smlouvy. Franchisor poskytuje franchisantovi konzultace a napomáhá také se školením a přípravou personálu [2].

Franchisant nezískává pouze právo, ale také povinnost provozovat svoji činnost tak, aby byla v souladu s konceptem franchisora. Z tohoto vyplývá právo franchisora na kontrolu, např. ve formě dosahovaných výsledků, či dodržování příslušné úrovně [2].

Dále uvádí autorka M. Hesková a kolektiv [2], že mezi důležité znaky franchisingu patří spolupráce na základě smlouvy, předpokladem je dlouhodobé a několikaleté obchodní spojení.

Franchisor poskytuje franchisantovi koncept za úplatu, která má podobu jedné z následujících forem [9]:

Vstupní poplatek – jedná se o jednorázovou platbu za poskytnutí licence a služby franchisora.

Průběžný poplatek – je placen v periodicky se opakujících platbách a může být rozdělen na autorský honorář, na odměnu poskytovatele licence za užívání know how a na poplatek z prodeje smluvních výrobků.

Příspěvek na reklamu – platí všichni franchisanti. Z tohoto poplatku franchisor následně hradí veškeré marketingové výdaje. Je většinou stanoven jako procento z hrubého příjmu franchisanta.

Franchising má několik různých forem. Tyto formy klasifikují franchisingové podnikání z několika různých hledisek a vysvětlují podstatné a charakteristické znaky u každého druhu franchisingu.

3.4.2 Formy franchisingu

M. Řezníčková v publikaci Franchising – Podnikání pod cizím jménem [10] uvádí následující členění:

1. Historické hledisko

Výrobní franchising je z historického hlediska starší. Tento typ spočíval v povolení k prodeji určitých značkových výrobků. „Např. výrobce dodává koncentrát na výrobu nápojů příjemci, který výrobu dokončí, nápoj naplní do lahví a distribuuje ve své lokální odbytové oblasti. Tento typ franchisingu se ovšem nevyskytuje tak často jako franchising distribuční nebo franchising služeb“ [2].

Podnikatelský franchising jinak nazývaný také jako tzv. package franchise, či business format, je v současnosti používanější formou. Tento typ se uplatňuje v oblasti poskytování služeb. Franchisor poskytne franchisantovi podnikatelský nápad, pomoc při založení, řízení podniku a případnou finanční pomoc.

2. Předmět franchisingu

Průmyslový franchising – podstatou je výroba výrobků, kdy franchisant na základě specifikace franchisora je oprávněn k výrobě zboží a zároveň také k prodeji pod ochrannou známkou franchisora.

Distribuční (odbytový) franchising – podstatou je prodej výrobků, kdy franchisant prodává výrobky ve franchisovém podniku. Tento podnik je v souladu s konceptem franchisora.

Franchising služeb – „spočívá zejména v přenosu konceptu služby, know-how nebo způsobu poskytování služeb“ [2]. Franchising služeb lze dále dělit [2]:

„1. *Služby vyžadující velké investiční prostředky*, kam zařazujeme franchising hotelový, restaurační, pronájem aut a zařízení.

2. *Služby materiální charakteru vyžadující nižší investiční prostředky*, jako jsou opravy, úpravy materiálu, údržba domu, zahrad, kosmetické a kadeřnické služby, služby ochrany a ostražky objektů.

3. *Služby charakteru osobního, vzdělávacího nebo zdravotnického* – seznamovací agentury, vzdělávací instituce, poradenské služby, salony krásy“ [2].

Velkoobchodní franchising – podstatou je podnikání na úrovni velkoobchodu, kdy franchisant distribuuje určité výrobky pouze maloobchodníkům.

3. Osoba franchisanta

„Franchising mezi fyzickými osobami jako podnikateli, franchising mezi právníckými osobami a franchising smíšený“ [10].

4. Vertikální členění

„Jednostupňový franchising, tj. franchisor poskytuje franchising pouze franchisantům na stejné úrovni.

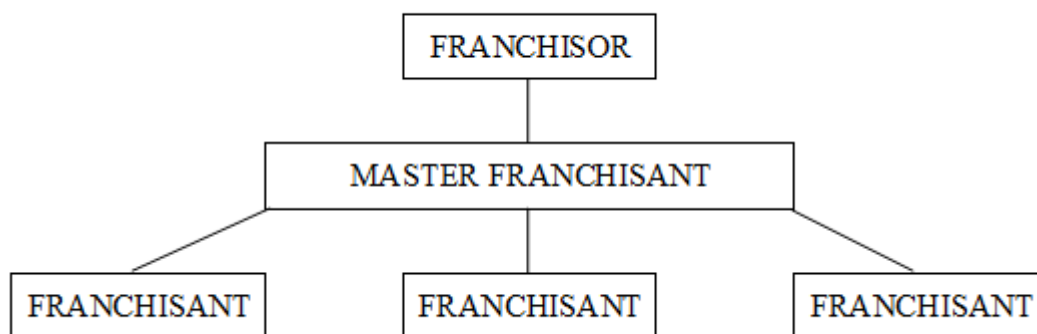
Vícestupňový franchising, kde existuje více úrovní franchisantů“ [10].

5. Vztahy ke třetím osobám

Master – franchising – souvisí s trendy globalizace, kdy jeho prostřednictvím pronikají silné řetězce na zahraniční trhy. „Master-franchisingový systém se tvoří tak, že franchisingová centrála v jedné zemi poskytuje povolení franchisingovému příjemci v jiné zemi, který se stává master příjemcem a je současně centrálou pro vymezené území. Na tomto území přebírá všechna typická práva a povinnosti franchisingového poskytovatele, tj. na vlastní náklady a riziko rozšiřuje franchisingovou koncepci“ [2]. Ulehčuje export franchisingu přes subjekty, které mají možnost poznat specifické rysy národního trhu a prosadit se na obsazeném trhu“ [2].

Jako příklad vlastníka master – franchisingové licence lze uvést firmu HDS. Ta prostřednictvím dceřiné společnosti Best Coffee provozuje od roku 2008 kavárny Costa Coffee na území České republiky. Master – franchisingovou licenci získala od firmy Vitbread působící na anglickém trhu.

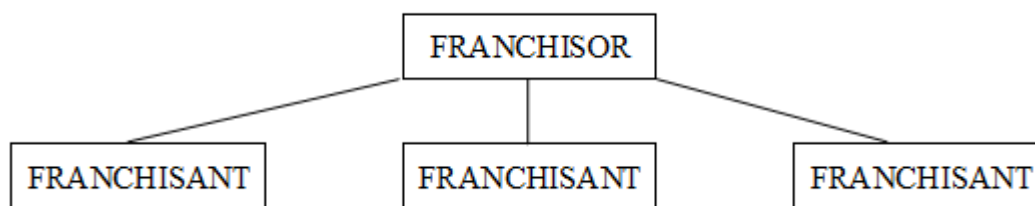
Obrázek č. 1: Schéma master-franchisingu



Zdroj: Řezníčková, M., *Franchising: podnikání pod cizím jménem* [10].

Jednoduchý franchising – franchisant není oprávněn k vykonávání jakékoli činnosti vedoucí ke zveřejnění informací a údajů v souvislosti s franchisovým systémem – tedy ani k provozování master-franchisingu.

Obrázek č. 2: Schéma jednoduchého franchisingu



Zdroj: Řezníčková, M., *Franchising: podnikání pod cizím jménem* [10].

6. Hledisko teritoriální

Národní franchising – smluvní vztah uskutečňován v rámci jednoho státu.

Mezinárodní franchising – smluvní vztah uskutečňován v rámci více států.

7. Výlučnost (exkluzivita) výrobků

Minifranchising – uplatňován u exkluzivních výrobků. „Obchodník ve své maloobchodní provozovně vyhradí nějakou malou část, ve které prodává výhradně zboží zvláštního sortimentu. Dodavatel, který mu ho dodává jako své značkové produkty, mu poskytuje také právo použít tuto značku na označení vymezeného oddělení. Jde zejména o exkluzivní sortiment (exkluzivní bižuterii v domech módy zvučného jména)“ [2].

Pro každého, kdo se franchisingem bude zabývat, je důležité vědět, jak dochází k založení franchisingové sítě, jaké jsou v tomto směru cíle a kritéria a jaký je doporučený postup pro obě smluvní strany.

3.5 Obecné vymezení franchisingového systému

Franchisingovou síť lze založit buď tím, že dojde k rozšíření stávajícího a úspěšně fungujícího podniku nebo vytvořením podniku určeného již od počátku k franchisingovému podnikání. Správný postup je první zmiňovaný a to z důvodu ověření fungování konceptu na trhu. Druhá zmiňovaná možnost není obvyklá, nedoporučuje se zejména začátečníkům v oboru a to proto, že ve většině případů nepřináší očekávaný úspěch.

3.5.1 Založení franchisingového podniku

M. Mendelsohn [7] uvádí ve své publikaci *The guide to franchising* základní cíle a úkoly při zakládání franchisingového systému do kterých patří zjednodušit co nejvíce řízení a vytvořit takový systém, který by v co nejmenší míře umožňoval dělat chyby. Tyto principy by měly být uplatňovány obecně ve všech typech franchisingových podniků. Dalším důležitým úkolem je poskytnout franchisantům služby a informace, které jsou pro ně mimořádné a které by v pozici samostatného podnikatele nemohli z důvodu tvrdé konkurence očekávat.

Významnou podmínkou úspěšného zavedení franchisingové koncepce je franchisorova zkušenost a znalost podnikatelské činnosti, kterou chce na trhu prosadit ve formě franchisingové sítě. Při rozhodování o tom, zda je podnik vhodný k franchisingovému podnikání je nutné zvážit několik hledisek.

M. Mendelsohn [6] uvádí také kritéria, která by měla být zvážena při rozhodování o vhodnosti podniku k franchisingu - franchisingová koncepce musí být ověřená a pilotní provoz by měl být prokazatelně úspěšný, podnik by měl mít dobře zvolený a výrazný image, finanční výnosy z provozu franchisingového podniku musí být tak velké, aby zajistili franchisantovi přiměřený zisk z aktiv použitých v podniku, aby franchisant získal přiměřenou odměnu za svou práci a mohl platit franchisorovi přiměřený poplatek za služby a zároveň franchisor musí mít z poplatků placených franchisantem dostatečný průběžný zisk.

Pokud dojde ke kladnému rozhodnutí ve prospěch franchisingu, následují doporučené kroky pro franchisora i franchisanta, které shrnula Česká asociace franchisingu do následujících bodů.

Doporučený postup pro budoucího franchisora [1]:

- důležitá je prvotní analýza podnikatelského záměru,
- následuje vypracování franchisingového projektu,
- realizace a následné vyhodnocení pilotního projektu,
- návrh a dokončení provozní příručky, manuálu, náborového materiálu a franchisingové smlouvy,

- samotná realizace franchisového systému zahrnující řízení a hledání franchisantů,
- poslední fází je řízení a expanze konceptu.

Na druhé straně je určen také doporučený postu pro budoucího franchisanta [1]:

- seznámení se na základní úrovni s významem franchisingu,
- výběr franchisového konceptu, který by chtěl zájemce provozovat,
- získání informací o konceptu a zároveň zvážení vlastních možností,
- jednání s franchisorem vedoucí k podepsání franchisové smlouvy,
- podpis smlouvy včetně předání franchisové dokumentace a následná vlastní realizace provozovny, na jejímž konci je podnikání s podporou a pod obchodním jménem franchisora.

Při rozhodování o zakládání franchisingového podniku, si franchisor i franchisant kladou množství otázek. Význam těchto otázek by neměl být podceňován z jedné ani druhé strany, protože na základě nich dochází k prohloubení informací o franchisingovém konceptu a také k minimalizaci nedorozumění při jednání mezi oběma smluvními stranami.

Franchisant si před vstupem do franchisingového řetězce klade dle M. Řezníčkové [10] otázky zjišťující, zda je podnikatelsky zaměřená a schopná osoba mající dostatečné znalosti v oboru, zda může poskytovatel franchisy dokázat konkrétní úspěchy a provedl pilotní provoz ověřující životaschopnost konceptu, je-li výrobek či služba konkurenceschopný, zda má franchisingový systém dobrou image a je řádně vyzkoušený, jestli existují skryté náklady a jak drahý bude celý proces zapojení se do franchisingového systému.

Otázky si klade také franchisor a jejich význam by neměl být podceňován z jedné ani druhé strany, protože zajišťují prohloubení informací o franchisingovém konceptu a minimalizují možnost nedorozumění při jednáních probíhajících mezi oběma stranami.

Franchisor se zejména ptá sám sebe, jaké jsou jeho požadavky na franchisanta, jaké má franchisant za sebou zkušenosti, obchodní znalosti a kariéru, jaká je franchisantova finanční situace [10].

Pro obě strany – franchisora i franchisanta – je důležité získat základní informace vedoucí k pochopení podstaty fungování franchisingového podnikání, dále se seznámit s výhodami i nevýhodami plynoucích z tohoto druhu podnikání, ale také možnostmi, které

franchising nabízí. Přínosnou úlohu může sehrát využití tzv. franchisového poradce, který svými zkušenostmi a kvalifikací dokáže výrazně pomoci při realizaci podnikatelského plánu.

Při obecném vymezení franchisingu je důležité specifikovat význam pilotního provozu. Pilotní provoz je nezbytný jak pro franchisora, který na základě něho získává potřebné zkušenosti a dotváří podobu konceptu, tak pro franchisanta, který díky němu získává jistotu, že fungování konceptu bylo ověřeno a je podloženo praxí. Z logiky franchisingu vyplývá, že franchisor poskytuje vyzkoušený, ověřený a fungující koncept, což tedy znamená také jeho předchozí testování. Bez pilotního provozu nemůže franchisor s jistotou zaručit, že bude koncepce úspěšná. V literatuře je jako optimální doba pro ověření pilotního provozu nejčastěji uváděna doba jednoho roku. Počet pilotních provozů není nikde přesně stanoven, je možné realizovat pouze jeden, nicméně jako účelnější je doporučeno realizovat větší počet pilotních provozů. Poznatky získané z pilotního provozu jsou následně součástí provozní příručky – manuálu.

3.5.2 Pilotní provoz a provozní příručka

Prostřednictvím pilotního provozu franchisor identifikuje a řeší problémy, které se mohou vyskytnout v oblastech zahrnující např. personalistiku, marketing nebo plánování, hledá optimální layout provozovny, stanovuje vhodnou otevírací dobu, zavádí kontrolní procesy a získává potřebné informace do provozní příručky [6]. Na druhé straně pro franchisanta je úspěšný pilotní provoz znakem životaschopnosti projektu a jeho výsledky významně ovlivňují rozhodnutí o vstupu do daného franchisingového podnikání.

Z výše uvedeného vyplývá, že provozní příručka je úzce spojená s pilotním provozem a přímo z něho vyplývá.

Manuál lze tedy považovat za tzv. „kuchařku“ poskytující absolutní návod na vedení určitého franchisingového podniku. Franchisoři seznamují franchisanty s obsahem manuálu až v průběhu jednání o smlouvě a zcela k dispozici ho dávají až po samotném podepsání. Důvodem je to, že manuál obsahuje velmi podrobné informace a postupy popisující fungování konceptu a franchisor chce zabránit zneužití těchto informací. Každý manuál by měl ve své podstatě upravovat následující body [10]:

1. Úvod – zpravidla obsahuje charakter provozu, popisuje koncept, obchodní filozofii.

2. Popis systému – poskytuje informace k pochopení franchisového podniku jako celku, včetně popisu jeho jednotlivých součástí, které na sebe navazují.

3. Popis metody – kromě vymezení činností realizovaných na všech pracovištích by měla být součástí také specifikace možných závad, včetně kontaktů na dodavatele a technickou podporu.

4. Provoz – tato část stanovuje velké množství bodů týkající se celého provozu jako např. vybavení podniku, otevírací dobu, vyžadované normy, specifikace franchisových poplatků, marketingové metody, personalistika, aj.

5. Vzorové formuláře – zahrnují zejména formuláře týkající se personální činnosti, tzn. pracovní smlouvy, dohody o mlčenlivosti a hmotné odpovědnosti, dále např. dohody se zákazníky a dodavateli.

6. Adresář – obsahem jsou všechny důležité kontakty včetně kontaktů na členy franchisingové sítě či samotného franchisora.

Pokud chce být franchisor úspěšný nesmí zapomínat na neustálé rozvíjení konceptu. Pokud má franchisingový systém obstát před konkurencí musí docházet k jeho inovaci, toto je ovšem spojeno také s přesvědčením franchisanta aby provedl průběžné změny, což není mnohdy jednoduché. Tyto změny vyžadují ve většině případů dodatečné náklady, a proto je důležité, aby byl franchisor schopný dokázat, že jeho návrhy jsou v praxi vyzkoušené a ověřené.

Další fází přímo navazující na pilotní provoz je vytváření franchisingového souboru, kde prvotní součástí je výběr vhodného místa pro franchisingové podnikání dle předem stanovených kritérií. Dalším krokem, který je v podstatě společný každému podnikání, je ujištění, že prostory jsou vyhovující pro stanovený druh podnikatelské činnosti. Zkušenosti, které franchisor získal v průběhu pilotního provozu, mu napomohou v rozhodnutí o vhodném zařízení a úpravách provozovny.

3.5.3 Vytváření franchisingového souboru

Tato fáze je výrazně ovlivněna úspěšností pilotní provozu, kdy pomocí zkušeností v tomto provozu získaných dochází ke stanovení základu, na kterém budou jednotlivé

prvky franchisingového souboru stavěny. „Tento soubor v sobě zahrnuje jednotlivé obchodní prvky, které jsou odrazem veškerých provozních zkušeností tak, aby je bylo možné přenést“ [10].

Základní otázkou při rozhodování o franchisingovém podnikání je dostatek finančních zdrojů. Obecně jsou pro financování franchisingu nutné prostředky dlouhodobého charakteru jako např. vlastní kapitál, bankovní úvěr, leasing, Venture capital nebo Business Angels. Vlastní kapitál tvoří základ financování franchisingového podnikání a je v podstatě také nejpoužívanější formou. Nicméně ne vždy jsou vlastní zdroje financování schopny pokrýt veškeré náklady a proto lze v kombinaci s vlastním kapitálem využít ještě následujících forem financování.

3.5.4 Financování franchisingových projektů

Bankovní úvěry - velmi častá forma cizího zdroje financování. Lze čerpat ve formě krátkodobé i dlouhodobé. V rámci franchisingového podnikání existují na finančním trhu produkty určené přímo pro tento druh činnosti a jejich získání je členstvím ve franchisingové síti značně podpořeno.

Leasing – lze využít leasing provozní či finanční. Tato forma je velmi podobná bankovnímu úvěru. „Leasing umožňuje firmě užívat majetek, aniž by použil vlastní finanční zdroje, přičemž poplatky za užívání tohoto majetku jsou daňově uznatelným nákladem“ [1].

Investor – výhodou této formy financování je navýšení vlastního kapitálu, ke kterému dojde právě vložením investorových finančních prostředků. Investor za podstoupené riziko požaduje kompenzaci např. ve formě podnikového podílu či členství v některém z rozhodujících orgánů podniku.

Business Angels – fyzické osoby a zároveň úspěšní podnikatelé, kteří se rozhodli poskytnout finanční pomoc při rozvoji malých a středních podniků a zároveň s tím zhodnotit svůj kapitál – v rámci České republiky je průměrná velikost investice těchto osob zhruba pět milionů Kč a nejčastěji je oproti této pomoci požadován minoritní podíl na akciové společnosti [1].

Z výše uvedených možností dodatečného financování se může zdát neoptimálnějším financováním získání investora a to proto, že díky jeho participaci dojde

ke zvýšení podílu vlastního kapitálu. Toto je ale za cenu ztráty určitého procenta podílu na podniku nebo na úkor zcela samostatného rozhodování. V důsledku rozšíření franchisingového podnikání zareagovaly bankovní instituty nabídkou odpovídajících finančních produktů a to jak ve formě produktů pro začínající podnikatele, tak i speciálně zaměřených produktů na franchising. Průkopníkem mezi českými bankami v tomto směru je Komerční banka, a.s. se svým „KB franchising Program“. Navíc může podnikatel v rámci čerpání úvěru využít také poradenství, které banka nabízí formou speciální materiálů či osobních poradců zaměřených na franchising. Z těchto důvodů lze za nejoptimálnější dodatečné financování považovat formu úvěru nebo leasing.

Zásadním a nejdůležitějším dokumentem, který pokládá základ vztahu mezi poskytovatelem a nabyvatelem franchisy, je franchisingová smlouva. Jde o zásadní dokument regulující celou transakci. V případě jakéhokoliv sporu mezi oběma stranami, se vychází z obsahu a stanov franchisingové smlouvy. Z tohoto důvodu je důležité pochopit alespoň obecně fungování franchisingu z právního hlediska, které je podloženo zejména a hlavně franchisingovou smlouvou.

3.6 Franchisingová smlouva

Obecně musí smlouva splňovat následující požadavky [6]:

- z právního hlediska musí být správně řešena majetková práva franchisora,
- musí být uvedeny detaily řešící provoz a řídicí procesy,
- musí franchisantovi zajistit provádění podnikatelské činnosti a také možnost vytvářet a prodávat zboží či služby.

M. Řezníčková definuje franchisingovou smlouvu následovně [10]:
„Franchisingová smlouva je označením oboustranných závazků v rámci dlouhodobých vztahů franchisora a franchisanta, samostatných podnikatelů, za dohodnutou odměnu poskytovat služby, prodávat zboží pod určitým obchodním jménem, ochrannou známkou, využívat franchisorova průmyslová práva, jakož i technické a průmyslové zkušenosti a v neposlední řadě rozvíjet organizační a reklamní systém, při kterém franchisor poskytuje franchisantovi radu, pomo a vykonává nad jeho podnikáním kontrolu“.

Pro účely této diplomové práce je dostačující stručný a jasný výčet nejdůležitějších bodů, které by měly být součástí každé franchisingové smlouvy. Detailnější obsah těchto bodů je stanoven individuálně a závisí na druhu franchisingového podnikání a zejména na charakteru konceptu jako takového.

3.6.1 Obsah franchisingové smlouvy

M. Řezníčková shrnuje jednotlivé body smlouvy včetně jejich charakteristiky následovně [10]:

1. Úvodní ustanovení - obsahem je přesné označení franchisora i franchisanta, součástí je preambule která obsahuje podstatu poskytovaného franchisingu.

2. Předmět smlouvy - tím je právo na užívání ochranné známky, loga, obchodního jména a know-how. Důležitou součástí smlouvy je manuál (franchisový balík) poskytující informace nezbytné pro správný chod franchisingového podniku, viz, kapitola 4.2.

3. Rozsah a doba trvání smlouvy - nejčastější doba smluvního poměru je mezi 5 až 7 lety. Důvodem je zájem na dlouhodobé spolupráci a to zejména z důvodu návratnosti vložených finančních prostředků.

4. Franchisové poplatky - nejčastěji zahrnující vstupní poplatek, průběžný poplatek a příspěvek na reklamu.

5. Vzhled prodejních místností a školení franchisanta - všechny změny, které by mohly být v prostoru provedeny, jsou podmíněny souhlasem franchisora. Poskytovatel poskytuje školení nejen v počátcích, ale také v samotném průběhu podnikatelské činnosti.

6. Reklama - na úrovni národní a mezinárodní je reklama v kompetenci franchisora, který také následně iniciuje průzkum, na základě kterého je schopen vyhodnotit její účinek.

7. Ochrana tzv. nehmotných statků - v této části jde zejména o ochranu know-how, které poskytuje franchisor. Tento bod je často doprovázen stanovením částky, kterou je franchisant povinen zaplatit v případě ukončení franchisingové smlouvy a to jako odškodnění za možné zneužití práv poskytnutých franchisorem.

8. Povinnost mlčenlivosti - v případě porušení může franchisor odstoupit od smlouvy a požadovat na franchisantovi náhradu škody. V rámci tohoto bodu je uplatňován zákaz konkurence, který znamená, že franchisant se v průběhu trvání smlouvy nesmí účastnit na jakémkoliv podnikání konkurujícímu podnikání franchisora.

9. Ostatní ujednání - obsahem je vše, co nebylo uvedeno v rámci výše zmíněných bodů.

Franchising stejně jako každá jiná forma podnikání přináší franchisorovi a franchisantovi výhody i nevýhody. Je pravděpodobné, že každá ze smluvních stran bude chtít ve svůj prospěch získat co nejvíce výhod a co nejméně nevýhod.

3.7 Výhody a nevýhody franchisingu

Výhody, nevýhody a rizika plynoucí z franchisingového podnikání lze specifikovat vzhledem k poskytovateli franchisy, vzhledem k nabyvateli franchisy a také vzhledem k makroekonomickému prostředí.

3.7.1 Výhody pro franchisora

Jednou z důležitých výhod pro franchisora je schopnost dynamičtějšího rozvoje na úrovni národní, ale i nadnárodní, a to za použití minimálního rizikového kapitálu – franchisant svůj podnik buduje za použití vlastního kapitálu [6].

Poskytovateli franchisy stačí k zajištění chodu celého franchisingového řetězce malý počet, ale vysoce kvalifikovaných manažerů – franchisor nemusí řešit problémy na úrovni jednotlivých provozoven (např. výběr a přijímání nových zaměstnanců, jejich vedení), která jako další běžné činnosti a s nimi spojené problémy patří do kompetencí franchisanta [2].

Franchisor je prostřednictvím franchisantů napojen na zákazníky a díky tomu získává informace o jejich přáních a může tak na požadavky lépe reagovat, je v tomto směru pružnější [1].

„Franchisor a jeho franchisanti vystupují na veřejnosti pod stejným logem, ochrannou známkou a image franchisora a také spolupracují na jednotné reklamě“ [9]. Jednotný vzhled se označuje jako tzv. Corporate Design, jednotný vzor chování jako tzv. Corporate Behaviour. Tato výhoda je velmi důležitá v souvislosti s vnímáním značky zákazníkem a franchisor by měl uplatňovat veškeré nástroje k udržení vysoké úrovně jednotlivých provozoven, aby se výhoda nestala nevýhodou.

Odpovědnost za aktiva provozovny leží na franchisantovi, franchisor není jejich vlastníkem [6].

Franchisor od nabyvatele franchisy získává franchisové poplatky, které může použít na rozvoj know-how konceptu či jakýkoliv jiný rozvoj v rámci svého franchisingového podnikání [10].

3.7.2 Výhody pro franchisanta

Nejvýznamnější výhodou pro franchisanta je získání zkušeností, know-how a jména poskytovatele, pod kterým bude franchisant podnikat a díky tomu možnost rychlejšího dosažení ekonomického úspěchu a tím i udržení tržního podílu.

Franchisantovi se dostává ze strany franchisora podpory prostřednictvím franchisové centrály a to téměř ve všech oblastech činnosti [1].

Franchisor zajišťuje bezplatné školení personálu v souladu s provozovaným konceptem a to jak na počátku, tak i v průběhu pracovního poměru [10].

Velkou výhodou franchisingového podnikání je pro nabyvatele franchisy možnost začít podnikat v oboru, se kterým mají minimální zkušenost, protože díky pomoci od poskytovatele je franchisant následně schopen samostatného vedení a řízení podniku [1].

Franchisant využívá již zavedený zásobovací systém, což mu přináší nákupní výhody a zároveň také úsporu nákladů [10].

Další neméně důležitou výhodou je to, že franchisant dosáhne snadněji na úvěr od banky. „Banky ochotněji poskytují úvěry osobám s ověřenými podnikatelskými plány, za kterými jako garant a ručitel stojí známá a silná společnost – franchisor. Velké finanční ústavy mají zpravidla v rámci své vnitřní struktury zřízeny oddělení zaměřené na styk s podnikateli využívajícími franchising jako způsob podnikání, nebo dokonce mají zřízeny i franchisingové týmy. Banky tak reagují ne stále vzrůstající počet franchisových podnikatelů“ [10].

Výhody franchisingu z hlediska makroekonomického dokazují, že franchising patří mezi stabilní podnikatelskou činnost i v době ekonomické recese.

3.7.3 Makroekonomické výhody

Dle České asociace franchisingu napomáhá franchising makroekonomickému prostředí zejména tím že [1]:

Díky němu dochází k vytváření nových pracovních míst a to i v době ekonomických recesí, které zasahují národní hospodářství, podporuje rozvoj malého a středního podnikání tím, že vytváří podmínky pro začátek samostatného podnikání. Zároveň nabízí podnikatelům zlepšení jejich situace připojením se k existujícímu, zavedenému a osvědčenému podnikatelskému systému.

M. Řezníčková [10] ve své publikaci Franchising – Podnikání pod cizím jménem pak doplňuje, že franchising napomáhá k lepšímu přehledu trhu a transparentnosti cen prostřednictvím kvalitních výrobků a služeb, které jsou chráněny ochrannou známkou.

„Nové výrobky a služby se stávají rychleji dosažitelnými prostřednictvím rychlé expanze franchisingu“ [10] a garance kvality je zajištěna právem franchisora na kontrolu činnosti franchisanta.

Stejně jako každá jiná forma podnikatelské činnosti i franchising přináší oběma smluvním stranám vedle výhod také nevýhody.

3.7.4 Nevýhody pro franchisora

Jedno z rizik pro poskytovatele spočívá v tom, že nabyvatel franchisy může poškodit dobré jméno podniku nedodržením standardů konceptu či neodpovědným jednáním [1]. Franchisor uplatňuje kontrolu dodržování činnosti, jak uvedeno výše, ale franchisant je ve vztahu samostatným podnikatelem a kontrola tedy nemůže být nikdy uplatňována na takovém stupni jako v případě vlastního podniku.

Franchisant může začít prosazovat prodej jiných výrobků či služeb, než které mu jsou poskytovány franchisorem [10].

Může nastat situace, že franchisant nebude schopný nést riziko a odpovědnost vyplývající z vedení vlastního podniku – franchisor se musí snažit, aby co nejlépe vybral franchisanta a franchisu nezískal nevhodný kandidát [6].

Největší riziko je spojeno s tím, že po dlouhodobém působení ve franchisingovém řetězci může franchisant získat pocit, že dokáže podobný podnik vést sám, že není třeba platit franchisové poplatky a že se chce v podnikání osamostatnit – poskytovatel si v podstatě vychovává ve franchisantovi budoucího konkurenta, neboť mu poskytne návod a zkušenosti potřebné k vedení podniku [2]. V rámci smlouvy mezi franchisorem a franchisantem dochází ke stanovení zákazu pro franchisanta k provádění konkurenční

činnosti a to za stanovených podmínek. Prakticky ale není možné zajistit aby franchisant získané zkušenosti zapomněl.

„Nedodržování požadovaného standardu franchisantem může ohrozit nejen pověst, ale také stabilitu celé franchisové sítě“ [10].

3.7.5 Nevýhody pro franchisanta

Franchisor si vyhrazuje právo na kontrolu provozovny, dále vyžaduje ze strany franchisanta dodržování standardů konceptu a prodej výrobků či služeb v souladu s franchisingovou smlouvou, proto musí brát franchisant při uzavírání franchisové smlouvy na vědomí, že jeho podnikatelská činnost bude vždy částečně omezována – tzn. omezení kreativity v rámci podnikání [1].

Platba franchisových poplatků představuje pro nabyvatele další nevýhodu. „Franchisant je povinen platit franchisorovi za poskytnuté služby franchisové poplatky, pravidelné procento ze zisku, příspěvek na reklamu. Např. základní platby v sobě zahrnuje poplatek za licenci na použití registrované ochranné známky franchisora, za převedení know-how, za technickou pomoc při zahájení provozu, za výhradní právo prodeje, za počáteční školení“ [10].

Mezi další nevýhody se dle České asociace franchisingu [1] řadí to, že si franchisor ve většině případů zajišťuje přednostní kupní právo na provozovnu franchisanta a také fakt, že franchisant musí brát na vědomí jednotný vzhled franchisového konceptu, včetně loga.

Stejně jako franchisor může být poškozen franchisantem, tak franchisant může být poškozen chováním franchisora spočívajícím např. v korupčních skandálech, podvodech či jakýchkoliv dalších problémech v rámci sítě, což ovlivní franchisanty zejména z důvodu působení pod společnou značkou [1].

Protože je franchisingové podnikání založené na kooperaci, ale chybí jeho zákonná úprava, mohou vznikat také rizika makroekonomického charakteru.

3.7.6 Makroekonomická rizika

Dle M. Řezníčkové do makroekonomických rizik patří zejména [10]:

Riziko monopolizace trhu určitých výrobků a služeb nebo minimálně riziko dominance jen několika konkurenčních firem – toto upravují pravidla ochrany hospodářské

soutěže. Dalším může být riziko z nařčení o uzavírání kartelových dohod – tzn. dohod omezujících hospodářskou soutěž.

Z výše uvedených výhod a nevýhod vyplývá podstata franchisingu, která je tvořena dvěma protichůdnými tendencemi, tedy na jedné straně tím, že franchisant je povinen dodržovat vzhled provozovny, standardy konceptu, prodej výrobků či služeb určených smlouvou a to vše pod obchodním jménem franchisora ale zároveň také to, že franchisant je samostatný podnikatel.

Každý zájemce o franchising by měl zvážit, do jaké míry je ochoten akceptovat závazky plynoucí z tohoto druhu podnikání. Obě strany si musí uvědomit, že jde o partnerství a tak ke vzájemné spolupráci i přistupovat. Neměla by chybět ochota k nalezení kompromisu na obou stranách a také zájem na udržování vzájemně dobré komunikace nejen na začátku podnikání, ale také v jeho průběhu. Při splnění výše uvedeného vznikne mezi franchisorem a franchisantem plnohodnotné partnerství vedoucí především k zachování konkurenční výhody a podílu na trhu.

4. Praktická část

V této části diplomové práce je analyzován konkrétní franchisový koncept Potrefená husa, dále jen „PH“. Jde o koncept gastronomický, jehož vlastníkem je společnost Pivovary Staropramen, a.s. Pro zpracování této praktické části jsou použity data a informace z vybrané restaurace „PH“ provozované v Praze, bližší specifikaci není možné uvést z důvodu rozhodnutí majitele restaurace. Provozovna se nachází v centru města Prahy a nabízí kapacitu 110 míst k sezení.

Praktická část diplomové práce se nejdříve zabývá vznikem a historií konceptu „PH“. Následuje vysvětlení organizační struktury franchisora a specifikace podmínek, které je nutné pro získání franchisy splnit. Důležitou částí je přehled provozních požadavků kladených na franchisanty a souhrn práv i povinností vyplývajících pro obě smluvní strany. Dále jsou statisticky analyzovány tržby vybrané provozovny dosažené v letech 2002 - 2011 s uvedením trendové funkce a stanovením prognózy odhadovaného budoucího vývoje.

4.1 Vznik franchisového konceptu Potrefená husa

Vznik projektu Potrefená husa je datován do roku 1998. Důvodem byla snaha pivovaru Staropramen pozvednout kvalitu na pivním trhu, zvýšit úroveň gastronomie v podmínkách tehdejšího trhu a v neposlední řadě také získat důvěru zákazníka v jeho produkty a to zejména proto, že piva Staropramen byla dlouho vnímána zákazníky jako druhořadá.

Cílem pivovaru bylo od počátku vytvořit restauraci založenou na české kuchyni, ale pojatou moderním a na tuzemském trhu neobvyklým stylem. Sám pivovar toto nazývá jako tzv. „otevřený styl“, kdy základní myšlenkou byla možnost sledovat dění na ulici. Z tohoto vycházela v počátcích velká okna, kdy zákazníci měli možnost sledovat co se děje na ulici, a také kolemjdoucí mohli nahlédnout dovnitř restaurace a nechat se vtáhnout do její atmosféry. V současnosti je stále snaha tento prvek ve značkových restauracích zachovat, i když ne vždy to podmínky prostoru, ve kterých je restaurace provozována, dovolí. O tom, že od počátku šlo o vytvoření restaurace, která má být vnímána zákazníky jako opravdu česká, svědčí i vybraný název, který je zároveň vtipný a proto dokáže zákazníky zaujmout.

Hlavním cílem celého projektu bylo dosáhnout jeho odlišení a také snaha přijít a představit zákazníkům nový a ojedinělý styl, který bude vybočovat z tehdy na trhu zaběhlých stylů restaurací. Prostředky k dosažení tohoto cíle byly následující: moderní, čistý, osobitý a nezaměnitelný design, vysoká úroveň služeb a portfolio produktů zahrnující nejen piva Staropramen, ale později také piva Stella Artois, Hoegaarden a Leffe, které jsou ve výhradní distribuci společnosti Pivovary Staropramen, a.s.

První značková restaurace byla otevřena v roce 1999 na pražských Vinohradech a do dnes je považována za jednu z nejlepších v Praze. Tato první pilotní restaurace stavěla zejména na poctivé domácí kuchyni a výběru kvalitních českých i zahraničních piv. Staropramenu se absolutně podařilo vyplnit prázdné místo na tehdejšímu trhu. S konceptem „PH“ byl zákazníkům nabídnut vysoký standard služeb, což odpovídalo také většině jeho původním zákazníkům, kteří hledali něco jiného a považovali tento koncept za exkluzivní. Tomuto samozřejmě nahrávala i skutečnost, že značkové restaurace Staropramen nebyly natolik rozšířené jako v současnosti. V dnešní době lze říci, že jsou restaurace Potrefená husa dostupnější z cenového hlediska pro širší skupinu zákazníků a to při zachování vyššího standardu nabízených služeb. Staropramen byl v tomto směru jasným průkopníkem, o čemž svědčí i snaha ostatních pivovarů napodobit koncept „PH“. Jako příklad lze uvést značkové restaurace Pilsner – první Kolkovna otevřena až v roce 2001 či restaurace Kozlovna.

Z pohledu členění franchisingu dle jednotlivých hledisek, lze zařadit koncept Potrefená husa z historického hlediska do podnikatelského franchisingu, dle předmětu franchisingu se tento koncept řadí do franchisingu služeb vyžadující velké investiční prostředky, dle osoby franchisanta do franchisingu smíšeného, z hlediska vertikálního členění do franchisingu jednostupňového, dle vztahů k třetím osobám do jednoduchého franchisingu a z hlediska teritoriálního, do mezinárodního franchisingu – v roce 2008 byla otevřena první značková restaurace na Slovensku, v současné době fungují na Slovenském trhu již 3 restaurace.

Franchisant by měl vědět jak franchisor funguje a jaká je struktura jeho společnosti. Důležitý je zejména brand manager, který je zodpovědný za výběr budoucího franchisanta a dále konzultanti poskytující pravidelnou poradenskou činnost.

4.2 Struktura franchisora

Nejdůležitější osobou pro zájemce o franchisu je brand manager značkových restaurací „PH“, který zajišťuje především smluvní vztah mezi franchisorem a franchisantem. Brand manager je první osoba, se kterou zájemce bude v kontaktu, vede franchisanta celým procesem od podání žádosti o franchisu až po uzavření smlouvy.

Jakmile dojde k uzavření Smlouvy o smlouvě budoucí mezi smluvními stranami, tedy franchisorem a franchisantem, dochází k řešení provozních záležitostí. Do roku 2006 zastřešovala provozní realizaci a rozjezd nových restaurací skupina lidí rozdělená na dvě části. První část měla na starosti provoz kuchyňský a druhá skupina provoz tzv. „na place“. Tito lidé se nazývali konzultanti gastronomie a byli to zaměstnanci Pivovarů Staropramen, a.s.

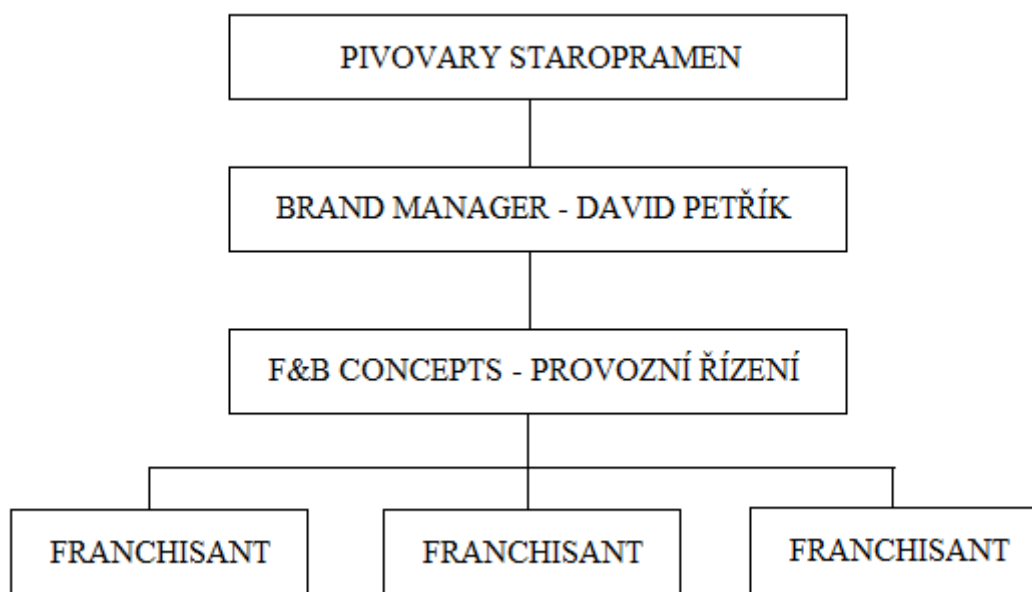
Právě v roce 2006 vznikla společnost fungující pod názvem F&B Concepts s.r.o., což byla vymezená skupina lidí, kteří do té doby pracovali pod Pivovary Staropramen, a.s. Tato externí společnost dodnes funguje a je najímána Pivovary Staropramen, a.s. k tomu, aby pomáhala při otevírání nových restaurací pod značkou „PH“ a aby se o jejich provoz průběžně zajímala, vyhodnocovala ekonomická data a dělala pravidelné audity těchto značkových restaurací.

Funkce a náplň práce F&B Concepts spočívá za prvé v provozní záštitě nových restaurací zahrnující nábor nových zaměstnanců, výběrová řízení, výběr dodavatelů, zaškolení, výběr technologií, výběr a nákup provozního inventáře, poskytnutí receptur, sestavení jídelního lístku, intenzivní každodenní jednoměsíční dozor konzultantů nad provozem, doporučení a úpravy provozu k dosažení co nejvyšší efektivity a optimalizace a za druhé v průběžné kontrole restaurací zahrnující kontrolu ekonomických dat a výsledků, statistiky, dodržování standardů, zpětnou vazbu zákazníků, průběžné školení a vzdělávání zaměstnanců, návrhy změn a úprav v provozu restaurace, řešení krizových situací.

F&B Concepts zajišťuje také pravidelnou přípravu sezónních nabídek (nyní vždy jednou za dva měsíce) zahrnující POS materiály (point of sale – informativní a prodejně-podpůrný cíl), receptury, poradenství a pomoc při realizaci či vyhodnocení těchto akcí.

V současnosti jsou vymezeni pro všechny značkové restaurace „PH“ čtyři konzultanti, dva za provoz tzv. „na place“ a dva za kuchyň. Tito lidé pracují pro F&B Concepts na živnostenský list.

Obrázek č. 3: Schéma organizační struktury franchisora



Zdroj: *Vlastní.*

Pivovary Staropramen, a.s. nabízí franchisu pro následující typy provozů [16]:

„PH“ Restaurace – provoz situovaný v městských centrech. Ideální prostory dle franchisora se nacházejí na náměstích nebo pěších zónách. Charakteristická jsou velká okna, optimální rozloha prostor je 350 – 450 m², z čehož minimálně 250 m² musí být přízemí. 120 míst k sezení by mělo zajistit optimalizaci vynaložených investic. Velikost investice závisí na stavu a kapacitě prostor, obecně je to zhruba 12 mil. Kč.

„PH“ Beerpoint – koncept vyskytující se ve velkých obchodních centrech. Rozloha provozu závisí na podmínkách jednotlivých center, minimální požadovaná velikost je stanovena na 180m². Předpokládaná investice je stanovena na 9 mil. Kč.

„PH“ Sport Bar – součástí provozu je bowlingová dráha, pobočka sázkové kanceláře, kulečnická a šipky. Sport Bary jsou situovány na větších sídlištích a to v prostorách

bývalých samoobslužných prodejen. Ceny jsou zde nižší než v předchozích dvou konceptech. Minimální požadovaná velikost je 350 m². Předpokládaná investice je zhruba 7 mil. Kč.

4.3 Podmínky pro získání franchisingového konceptu „PH“

Mezi základní podmínky, které musí franchisant splňovat, patří odborná způsobilost, tedy zkušenost z oblasti gastronomie a finanční solventnost. Ideálně by měl zájemce o franchisu vlastnit nebo mít v dlouhodobém pronájmu vhodné prostory. Pokud tomu tak není a uchazeč splňuje všechna ostatní kritéria, je možné aby franchisor se zajištěním prostor pomohl. Podmínkou pro získání franchisové smlouvy je nájemní smlouva ve vybraném objektu na minimálně 10 let. Franchisingová smlouva je podepisována na dobu určitou 5 let + OPCE na dalších 5 let. Vhodnost lokality, ve které chce zájemce značkovou restauraci „PH“ otevřít, je posuzována brand managerem, který vyhodnocuje lokalitu na základě marketingových výzkumů a platných smluv s fungujícími restauracemi – musí být dodrženo pravidlo určité vzdálenosti jednotlivých restaurací. Samotný prostor, ale také lokalita či region musí vyhovovat a splňovat podmínky stanovené franchisorem. Důležitá je kupní síla v dané lokalitě, regionu a struktura konkurence. Původně byly restaurace „PH“ otevírány výhradně v centrech měst z důvodu vysoké koncentrace potenciálních zákazníků. S vývojem konceptu došlo také k jeho členění a to na „PH“ Restaurace, „PH“ Beerpoint a „PH“ Sport Bar a tím i k rozšíření do okrajových částí měst. Pokud uchazeč splňuje všechna stanovená kritéria a místo pro restauraci je vyhodnoceno pozitivně, dochází mezi smluvními stranami k podpisu franchisové smlouvy. Na základě podepsané smlouvy vypracuje franchisor na své náklady projekt a veškerou potřebnou dokumentaci. Poté následuje rekonstrukce prostor, jejíž délka závisí na stavu objektu.

Postup při realizaci pro zájemce o koncept „PH“ dle informací zveřejněných společností Pivovary Staropramen, a.s. [16]:

- Zaslání vyplněného dotazníku, viz příloha č. 2, společně s podklady k plánovanému objektu (půdorys stávajícího stavu, fotografie domu, výřez mapy města s označením umístění objektu) v elektronické nebo tištěné podobě.

- Návštěva zástupce společnosti Pivovary Staropramen, a.s. na místě, předběžná jednání s majitelem objektu.
- Společnost Pivovary Staropramen připraví provozní skicu a ekonomický náhled.
- Pivovary Staropramen, a.s. jednají o nájemní smlouvě na dobu minimálně 10 let, paralelně vedou jednání také s potenciálním franchisantem a požadují záruky na finanční krytí realizace a zahajovacího provozu.
- Podpis nájemní a podnájemní smlouvy, příprava povolení potřebných pro stavbu a provoz.
- Podpis franchisové smlouvy, zahájení přípravných stavebních prací.
- Vytvoření projektu a provozního manuálu.
- Převzetí provozního manuálu a projektu proti finanční záloze, příprava výběrových řízení na dodavatele technologií.
- Podpis provozního manuálu a projektu, vrácení finanční zálohy.
- Další postup je závazný na základě harmonogramu schváleného projektu.

4.4 Financování vybraného konceptu

Dle informací od franchisora činí cena nově zřízené restaurace zhruba 12 milionů Kč. Cena je ovšem závislá na mnoha faktorech a může se proto značně odlišovat v závislosti na stavu a velikosti objektu. Příkladem může být „PH“ Hyberská, kde se celkové náklady na realizaci vyšplhaly až na částku odpovídající zhruba 16 milionům Kč. Pivovary Staropramen, a.s. se podílí na počáteční investici 25%. Zbýlých 75% je povinen financovat franchisant a to buď formou vlastního kapitálu či kapitálu cizího. Pivovary Staropramen, a.s. mají uzavřenou smlouvu o spolupráci s vybranou bankou a jsou tedy v tomto směru budoucímu franchisantovi nápomocni. Franchisor vždy kalkuluje celý projekt s maximálně čtyřletou návratností vložených prostředků. Poskytnuté financování je smluvně vázáno na odběr produktů Staropramen. Franchisant se smluvně zavazuje

Staropramenu tím, že musí plnit výtoče piv z portfolia pivovaru. Pokud tomu tak není, může franchisor požadovat vrácení počáteční investice.

4.5 Požadavky na dispozici prostoru restaurace

Povinností franchisanta je dodržet při realizaci architektonický projekt, který je vypracován franchisorem. Nutno ale říci, že se nejedná o direktivní franchising. Franchisor zejména radí a doporučuje nejlepší možný postup. Níže uvedené body specifikují nejen požadavky na dispozici, ale také proces budování a vytváření provozovny.

Restaurace

Standardně společnost Pivovary Staropramen, a.s. vypisuje výběrové řízení na firmu, která bude přestavbu objektu a vytváření interiérových prvků včetně jejich instalace provádět. Návrh interiéru provádí externí firma DL studio s níž franchisor dlouhodobě spolupracuje. Tato externí firma je v kontaktu se zaměstnancem franchisora, který je zodpovědný za stavby a interiéry „PH“. Stavební firmy a dodavatelé jsou doporučeni franchisorem, ale franchisant má právo využít po dohodě také vlastní dodavatele.

Ve smlouvě je stanoven termín, do kdy má být „dílo“ předáno. K tomuto datu musí být vše včetně interiéru připraveno. F&B Concepts zařídí výběrové řízení na všechny pracovní pozice, v případě zájmu si toto může franchisant zařídit sám.

3 týdny před otevřením nové provozovny probíhá školení personálu ve stávajících restauracích „PH“. Týden před otevřením musí být zaměstnanci – manažer, barmani, číšníci, šéfkuchař, vedoucí směny, kuchaři, skladová účetní – připraveni. V nové restauraci na provoz dohlíží každý den po dobu jednoho měsíce konzultanti F&B Concepts. Následně konzultanti navštěvují provoz a poskytují poradenskou činnost franchisantovi jednou za měsíc.

Základní podmínkou interiéru restaurace je viditelnost specifických designových prvků „PH“, které jsou zaměřeny na pivní koncept - pivní prvky a na co nejširší rozsah klientely. Mezi specifické znaky patří speciální typ podlahy většinou v okrových barvách, různé typy pivních dekorací, použití železných a dřevěných prvků v interiéru, převaha černé či šedé barvy v kombinaci s okrovou a oranžovou barvou, nízké a vysoké (barové)

sezení. Hlavní myšlenkou je realizace moderního a současně přátelského, nápaditého a poutavého interiéru, který dokáže oslovit široké spektrum zákazníků.

Kuchyně

K realizaci a rozmístění kuchyně se vyjadřují konzultanti a architekt. Řeší společně nejlepší možné uspořádání, přičemž má franchisor předem vypracovaný model struktury technologického vybavení. Ne vždy je vzhledem k dispozici možné modelové uspořádání realizovat a proto se každý provoz řeší a přizpůsobuje dle individuálních možností. V případě nové restaurace jsou součástí kuchyně fotografie nabízených jídel a to z důvodu zachování konzistentní úrovně při podávání. Presentace je vytvářena pod dohledem příslušného konzultanta.

Sociální zázemí

Řešeno v souladu s platnými hygienickými normami. Uspořádání navrženo dle možností dispozice objektu. Ozvučení je rozvedeno v celé restauraci včetně sociálního zázemí.

Zahradní restaurace

Rozhodnutí o realizaci zahradní restaurace je plně v kompetenci franchisanta. Zahradní restaurace nemusí být bezpodmínečně součástí provozovny, záleží vždy na podmínkách závislejících na typu objektu. Pokud se franchisant pro zahradní restauraci rozhodne, franchisor poskytne na své náklady slunečníky a některé další drobné doplňky. Ostatní investice spojené s realizací zahradní restaurací hradí franchisant.

4.6 Požadavky na provoz restaurace

Každý franchisant dostane po uzavření smlouvy od franchisora manuál (know how) pro danou provozovnu. Dokument obsahuje velmi podrobné návody, a proto není možné jeho zveřejnění, nicméně základní provozní požadavky, které musí být splněny, jsou následující.

Personál

Za personalistiku je zodpovědný restaurant manager, který provádí nábor nových zaměstnanců a také jejich průběžné školení. Personál nosí předepsané uniformy, typické jsou černé košile pro obsluhující zaměstnance a bílé pro vedoucí pracovníky.

Jedním z charakteristických znaků restaurací „PH“ je velice profesionální a přátelská obsluha. To samozřejmě obnáší důkladné proškolení personálu. Každý zaměstnanec dostane manuál obsluhy, dle kterého je povinen se řídit, viz příloha č. 3. Součástí manuálu je i charakteristika kvalit, které by měl každý obsluhující v restauraci „PH“ mít, mezi hlavní patří:

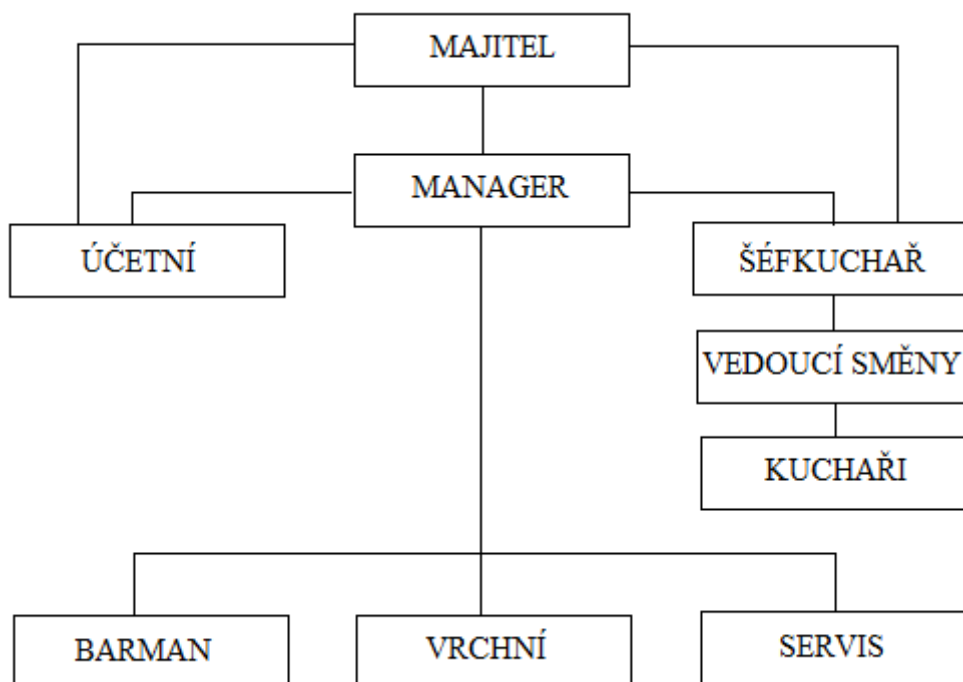
- „Pohostinný, přátelský, taktní ke všem svým hostům,
- má disponovat schopností dokonalé komunikace se svými spolupracovníky, vedoucími pracovníky a hosty,
- má mít dokonalou znalost všeho jídla, nápojů a točených piv, jejich složení a cen,
- rozumět filozofii a heslům značkové restaurace,
- schopnost roznášet na tácu jídlo a pití v přeplněných prostorách,
- udržovat maximální čistotu v přípravných, v expedičních prostorách apod.,
- vždy upraven – čisté ruce, oholený, ostříhané a čisté nehty apod.,
- personál nesmí odhalovat tattoo, piercing, prsteny jsou povoleny pouze zásnubní a nejsou povoleny žádné řetízky a náramky, je tedy nutné se řídit určitými společenskými kodexy“.

Manuál dále obsahuje pravidla, která musí personál dodržovat při jednání s hosty:

- „Uvítání hosta s úsměvem, což hostovi dá dobrý pocit. Úsměv není pouze součástí vaší tváře, ale zvýší též i její hodnotu,
- komunikujte s hostem (oční kontakt), v případě, že nejste schopni se mu okamžitě věnovat nebo jste ve skluzu. Dejte hostovi najevo, že se mu budete ihned věnovat,

- udělejte si čas na seznámení s hostem, pamatujte si, že trpělivé naslouchání je nejdůležitější částí úspěšného rozhovoru. Když nasloucháte hostovi, snažte se z jeho slov vycítit jeho náladu a pocity. Naslouchání také znamená nepřerušovat toho, kdo mluví, než skončí,
- nevbuzujte dojem v hostovi, že vás svým přáním ruší v rozhovoru s vaším kolegou,
- kontrolujte všechny chody: od předkrmů, hlavního jídla k dezertům a nápojům. Zapamatujte si, že po dvou soustech nebo po jedné minutě zkontrolujete hosta, a to při každém chodu,
- udržujte si stále stejnou úroveň obsluhy, pamatujte si, že náš první ranní a poslední noční zákazník má nárok na stejně kvalitní servis,
- mějte k hostovi vždy úctu, pokud možno oslovujte hosta “paní, slečno, pane”, snažte si zapamatovat hostovo oblíbené jídlo nebo nápoj,
- jste zdrojem informací, znejte jídelní a nápojový lístek. Buďte schopen jej dopodrobna popsat, udržujte si znalost o denních nabídkách, reklamních akcích apod.,
- nediskutujte s hostem o svých osobních problémech, ty musí zůstat doma a soustřeďte svoji pozornost na hosta,
- akceptujte hostovu kritiku jako dospělý, buďte schopen říci “omlouvám se”, i když vy osobně nejste příčinou problému,
- host, který přijde do naší prémiové hospody sám, může být netrpělivý, pamatujte si to a věnujte mu zvláštní pozornost, ta bude oceněna,
- stálé hosty provozovny oslovujeme jejich jménem, tím dosahujeme jejich pevnější vazby na provozovnu a jeho spokojenosti s obsluhujícím personálem“.

Obrázek č. 4: Schéma organizační struktury vybrané provozovny



Zdroj: *Vlastní.*

Software

Bezpodmínečně všechny provozovny „PH“ využívají gastronomický software Septim, poskytovaný společností HSW Systems, který umožňuje: „markování konzumace, včetně všech základních pokladních operací (dělení účtů, přesuny, slevy atd.), nastavitelná uživatelská oprávnění, evidenci skladů, receptury inventury, poskytování slev (slevové karty) pro zákazníky a přehled o tržbách a uzavřených účtech“ [12].

V systému Septim pracují následující osoby: restaurant manager, skladová účetní a šéfkuchař, z nichž každý disponuje odlišnými oprávněními vzhledem ke své pracovní pozici. Majitel restaurace má v rámci systému nejvyšší oprávnění. Franchisant je povinen odevzdávat interní data ze softwaru franchisorovi, jedná se zejména o obraty a prodeje piva.

Cenová politika

Prodejní ceny nejsou franchisorem pevně stanoveny. F&B Concepts franchisantovi na základě vlastního výzkumu provedeného v okolí provozovny doporučí cenovou hladinu, finální rozhodnutí o výši cen je však na franchisantovi. Při otevření nové restaurace je doporučeno použít zaváděcí ceny.

Obecně v rámci cenové politiky platí pravidlo, že pokud chce franchisant z prodejní ceny pokrýt provozní náklady a vydělat, měl by používat následující vzorec: **Prodejní cena = skladová cena * 3 + DPH**. Surovinová náročnost by neměla být u jednotlivých jídel vyšší než 40%.

Nákupní politika

Dodavatelé jsou franchisantovi doporučeni společností F&B Concepts, ale může si je zvolit také dle svého uvážení. Franchisanti mohou využívat speciální webové stránky s názvem Gastro Port, které sdružují všechny potřebné dodavatele (potravinářské i nepotravinářské), umožňují porovnání cen a zároveň usnadňují objednávání zboží.

Marketingová komunikace

Společnost Pivovary Staropramen, a.s. poskytuje franchisantovi výraznou marketingovou podporu. Nejvýznamnější jsou v tomto směru webové stránky www.staropramen.cz/husa/, které podávají podrobné informace nejen o všech fungujících restauracích, ale také o aktuálně probíhajících akcích.

Každý měsíc probíhá v rámci všech provozoven „PH“ tematická nabídka na pivo a jídlo, která je navržena F&B Concepts a financována franchisorem, který v rámci této akce poskytne na své náklady také plakáty a tiskové podklady. Konzultanti představí franchisantovi navržené receptury, které ale nemusí být bezpodmínečně dodrženy. Franchisant má možnost si dle tématu probíhající akce navrhnout receptury vlastní, nicméně téma akce musí být vždy dodrženo a platí pro všechny franchisanty.

Mezi marketingové aktivity poskytované franchisorem dále patří informační LCD panely a intenzivní propagace na všech akcích, kde se společnost Pivovary Staropramen, a.s. prezentuje.

Vlastní marketingové akce franchisanta by měly být vždy schválené brand managerem nebo firmou F&B Concepts. Individuálně je možné se s franchisorem domluvit na spolufinancování nadstandardních marketingových akcí, jako je např. reklama v rádiu.

Franchisingové poplatky

Franchisant neplatí žádný poplatek za architektonický návrh ani vstupní poplatek.

Průběžné poplatky, které je franchisant povinen platit se liší v závislosti na druhu konceptu. V případě restaurace činí průběžný poplatek 30 000Kč měsíčně a v případě Beer pointu a Sport baru je to 15 000Kč měsíčně. Tento poplatek se neodvíjí od obratu restaurace, ale je stanoven fixně.

Franchisor investuje obdržené průběžné poplatky zpět do provozoven a to formou péče a pomoci, kterou má na starosti externí firma F&B Concepts.

4.7 Výnosy franchisora

Podstatou celého konceptu značkových restaurací z pohledu franchisora, je budoucí odběr piva, který pro něj zároveň představuje největší výnos.

Čistý profit pro franchisora z prodeje piva v restauracích „PH“ za jeden rok je v průměru 20 milionů Kč. Příjem z franchisových poplatků ze všech restaurací činí za jeden rok v průměru 9,8 milionů Kč. Dohromady je tedy průměrný roční výnos pro franchisora z restaurací „PH“ 30 milionů Kč, přičemž 12 milionů je investováno do provozoven zpět a to formou podpory, marketingu, oprav, revitalizace, apod.

Průměrný roční obrat všech restaurací je 680 milionů Kč, z toho je průměrný čistý zisk pro franchisanty 12 – 13%. Dobře prosperující restaurace vykazují čistý zisk až ve výši 17%.

4.8 Práva a povinnosti franchisanta a franchisora

Práva a povinnosti obou smluvních stran jsou přesně vymezeny v rámci manuálu, který je poskytován franchisorem. Jak bylo již zmíněno výše, manuál podléhá utajení, a proto lze uvést jen některé základní práva a povinnosti vyplývající z charakteristiky konceptu.

Práva a povinnosti franchisora

Franchisor má právo vědět o všech zásadních změnách týkající se restaurace. Pokud by např. mělo dojít k rozhodování o prodeji restaurace či jen podílu, musí být franchisor informován a především musí se změnou souhlasit. Pokud by franchisor nesouhlasil, má právo odstoupit od smlouvy.

Právo odstoupení od smlouvy má franchisor také v případě, že franchisant bude podnikat nestandardní aktivity zahrnující přestavby nebo změny prostor či jiné zásadní změny ovlivňující podstatu konceptu, které nebyly oznámeny a schváleny franchisorem.

Franchisor má právo na pravidelný controlling kvality a úrovně poskytovaných služeb, vyplývající ze smluvního vztahu. Tato kontrola se nazývá Service scan, probíhá každý měsíc formou „mystery guest“ neboli „tajný host“ a provádí ji externí firma. Tato firma školí na základě požadavků a materiálů dodaných franchisorem své zaměstnance, kteří následně navštěvují provozovny a hodnotí následující oblasti: 1. rezervace, 2. styl uvítání, 3. objednávka, 4. image personálu, 5. kvalita pokrmů, 6. bar – nápoje, 7. stav provozovny.

Ad 1) Rezervace – zda se dovolal host v době mimo oběda a večeře bez potíží, zda představil obsluhující jméno provozovny a také své jméno, zda se rozloučil obsluhující s pozdravem: „těšíme se na Vaši návštěvu“ nebo „děkujeme“, zda v rozhovoru zazněl název pivovaru Staropramen, působil telefonát milým dojmem, byl obsluhující příjemný a zdvořilý, byl rozhovor pro hosta srozumitelný?

Ad 2) Styl uvítání – zda zaregistrovali obsluhující příchod hostů, byli hosté ústně pozdraveni, byla rezervace správně zaznamenána, byl rezervovaný stůl po příchodu k dispozici, byli hosté uvedeni ke stolu obsluhujícím, byli obsluhující při příchodu milí a ochotní?

Ad 3) Objednávka – zda byl hostům včas předložen jídelní a nápojový lístek (do 3 minut), nabídli obsluhující hostům pivo, byli hosté vyzváni do 3 minut k objednávce, byly nabídnuty hostům přílohy k hlavním jídlům, byl nabídnut desert, zda odpovídal aktuální sortiment nabízených jídel a nápojů příslušným lístkům, dostali hosté příbory a ubrousky

před servírováním jídla v brandované sklenici „PH“, zda dostali hosté dochucovací prostředky na požádání, zeptal se obsluhující hosta na způsob úpravy masa?

Ad 4) Image personálu – zda měl obsluhující personál předepsanou uniformu a zda byla čistá, zeptal se obsluhující během konzumace, zda jídlo chutná, byl manažer registrován v provozovně, byl účet vystaven do 3 minut, byla účtována správná částka, byl účet přehledný, neshody mezi personálem, kouření personálu, chaotické chování personálu, hlučnost personálu, rozloučili se obsluhující při odchodu hosta pozdravem?

Ad 5) Kvalita pokrmů – zda byl předkrm servírován cca do 15 minut po objednání, zda byl pokrm I servírován cca do 20 minut po objednání, zda byl salát servírován cca do 20 minut po objednání, zda byl desert servírován cca do 10 minut po objednání, zda složení všech objednaných pokrmů odpovídalo údajům v jídelním lístku a zda všechny pokrmy byly podávány na nepoškozeném a čistém talíři.

Ad 6) Bar-nápoje – bylo pivo podáno do 3 minut od objednání, byly sklenice čisté, nepoškozené a bez zápachu, měly sklenice odpovídající teplotu, mělo pivo správnou míru, byly nápoje podávány najednou, měly nápoje odpovídající teplotu?

Ad 7) Stav provozovny – zda byl vchod do provozovny čistý, interiérové osvětlení a venkovní osvětlení v provozu, podlahy v provozovně bez nečistot, byl stůl a židle čisté, stůl prostřený, popelník čistý a pravidelně vyměňovaný, byly na provozovně schválené POS materiály (vizitka, ubrousky, brand. sklenice), byly jídelní lístky čisté, denní tisk aktuální, hudební kulisa vhodně přizpůsobena, televizní obrazovky v provozu, byla toaleta čistá, funkční, byly zde k dispozici papírové ručníky a mýdlo?

Všechny zmíněné oblasti jsou hodnoceny příslušnými body a na základě toho franchisor vyhodnocuje dosažené skóre: 95% - 100% výborné plnění, 90% - 94,9% standardní plnění, 83 – 89,9% méně uspokojivé plnění, 0 – 82,9% neuspokojivé, neodpovídající manuálu a požadavkům. Aby se předešlo sporným situacím, je součástí Service scanu také kamerový záznam, který společně s dosaženým výsledkem obdrží každá provozovna. Pokud by franchisorovi nebyla umožněna kontrola kvality a úrovně služeb či nebyl dlouhodobě udržen požadovaný standard, je oprávněn zasahovat do řídicích funkcí restaurace, či v krajním případě odstoupit od smlouvy.

Pokud franchisant hrubě a opakovaně poruší kterýkoli závazek vůči franchisorovi, má právo franchisor udělit za toto porušení finanční sankci, zrušit franchisingovou smlouvu a odebrat licenci pro provoz značkové restaurace a také požadovat vrácení investice, která byla franchisorem poskytnuta na začátku.

Povinnosti franchisora jsou následující: franchisor je na své náklady zodpovědný za vypracování architektonického projektu a projektové dokumentace pro franchisanta. V celém procesu jde o první vklad – investici prováděnou franchisorem.

Dále je franchisor povinen franchisantovi poskytnout know – how konceptu „PH“ a průběžné služby zahrnující např. výběrová řízení pro provozovnu, pomoc při zavádění nové provozovny ve formě jednoměsíčního permanentního dohledu konzultantů a jejich dalších návštěv a poradenské činnosti v obdobím následujícím, ale také marketingovou podporu.

Franchisor se zavazuje poskytnout franchisantovi manuál obsahující všechny potřebné náležitosti a je povinen včas informovat franchisanta o jakýchkoli dodatečných změnách vztahujících se ke konceptu.

Práva a povinnosti franchisanta

Franchisant má právo provozovat obchodní činnost pod jménem a ochrannou známkou konceptu Potrefená husa. Dále má právo na pravidelnou poradenskou činnost poskytovanou společností F&B Concepts, viz kapitola 4.2.

Franchisant je oprávněn volit jakékoliv dodavatele dle svého uvážení nebo se může držet doporučení franchisora. Personální zajištění, tedy výběr nových zaměstnanců je také věcí franchisanta. Franchisor se participuje až na samotném školení.

Franchisant je povinen dodržovat veškeré závazky vůči franchisorovi vyplývající z franchisingové smlouvy a to zejména dodržování standardu. V případě jakýchkoliv dodatečných změn, přestavby nebo nestandardních úprav restaurace musí franchisant vždy informovat franchisora. Franchisant je dále povinen poskytovat franchisorovi data z interního gastronomického softwaru Septim.

Jestli-že by se franchisant v průběhu realizace projektu rozhodl pro ukončení spolupráce a smlouvu nepodepsal, je povinen vrátit franchisorovi zpět částku představující zhruba 1,8 milionů Kč.

Obě smluvní strany se zavazují k mlčenlivosti o obsahu franchisingové smlouvy a také o obsahu manuálu, který podléhá obchodnímu tajemství.

4.9 Analýza tržeb vybrané provozovny

V následující části diplomové práce jsou statisticky analyzovány tržby konkrétní provozovny za sledované období let 2002 - 2011. Na základě analýzy je určena trendová funkce, pomocí které je stanoven odhadovaný vývoj tržeb pro období let 2012 – 2015. Meziroční vývoj tržeb je v jednotlivých letech doplněn komentářem, pro jehož zpracování byly využity informace získané od vybraného franchisanta a data publikovaná Českým statistickým úřadem [15].

Na základě výsledků odhadovaného vývoje tržeb budou konkrétnímu franchisantovi poskytnuty návrhy a doporučení. Potenciálnímu zájemci o franchisu mohou výsledky sloužit jako podkladové informace při rozhodování o vstupu do franchisového konceptu „PH“.

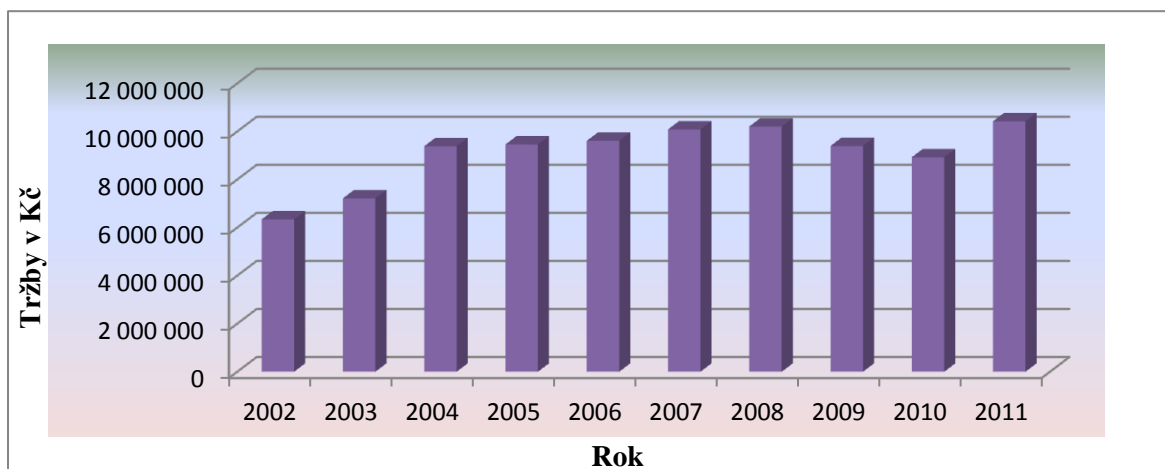
Tabulka č. 1: Vývoj tržeb vybrané provozovny v letech 2002 - 2011

Rok	2002	2003	2004	2005	2006
Tržby v Kč	6 339 460	7 215 972	9 384 280	9 458 620	9 608 939

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby v Kč	10 084 226	10 205 906	9 396 902	8 927 057	10 427 303

Zdroj: *Vlastní.*

Graf č. 3: Vývoj tržeb vybrané provozovny v letech 2002 - 2011



Zdroj: *Vlastní.*

Obecně lze říci, že tržby v období let 2002 – 2011 zaznamenaly vzrůstající tendenci, viz tabulka č. 1. V podstatě po celé období se projevuje rostoucí trend tržeb, vyjma kritických let 2009 a 2010, kdy se naplno začaly projevovat dopady finanční krize z roku 2008.

Z hlediska makroekonomického prostředí mohou být tržby v pohostinství ovlivňovány např. vývojem spotřeby piva na obyvatele, cenou piva a zejména novými trendy v jeho spotřebě, dále např. vývojem průměrné hrubé mzdy, navyšováním daně z přidané hodnoty, rostoucí cenou energií, pohonných hmot, dále meziroční mírou inflace a také vývojem příjezdového cestovního ruchu, který představuje zejména v Praze důležitý zdroj příjmu pro restaurace. Významný vliv na výši tržeb v sektoru pohostinství má konkurenční prostředí. V současné době, kromě 13 značkových restaurací Staropramen, působí v Praze úspěšně také síť restaurací Pilsner Urquell s názvem Kolkovna a dále koncept pivovaru Velkopopovický kozel - Kozlovna.

Vývoj tržeb provozovny může být ovlivněn také mikroekonomickým prostředím, do kterého patří např. přístup samotné provozovny, tzn. úroveň a kvalita nabízených služeb nebo marketingová strategie.

V případě značkových restaurací Staropramen se nejedná o typicky direktivní franchising a franchisant tedy má možnost do marketingové strategie prosadit i své vlastní nápady, které mohou v důsledku zvýšit tržby konkrétní provozovny.

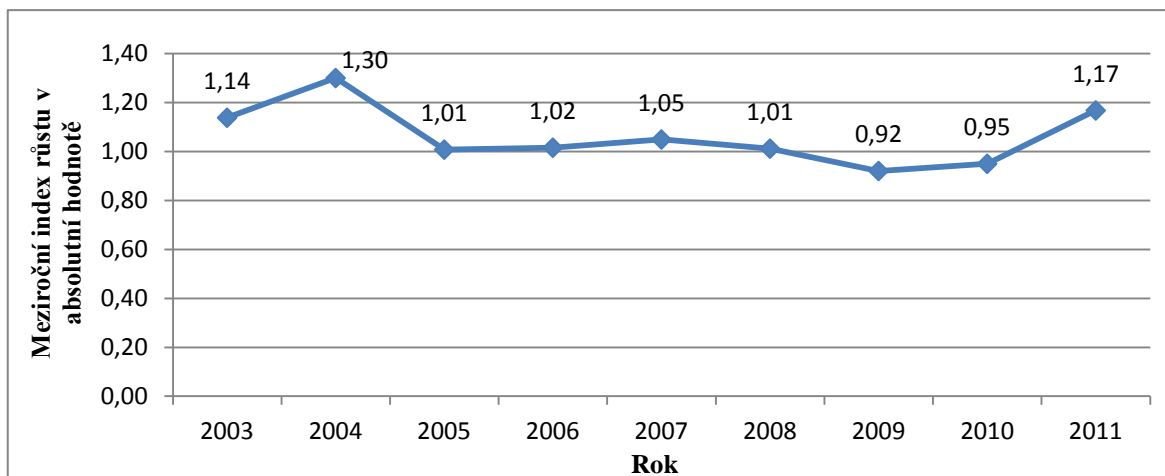
V tabulce č. 2 jsou uvedeny roční tržby vybrané provozovny za sledované období 10 let. Dále jsou vypočítány a okomentovány indexy růstu v jednotlivých letech. Tabulka č. 2 obsahuje také hodnoty průměrného meziročního růstu a celkového nárůstu tržeb v roce 2011 oproti roku 2002. Meziroční hodnoty jsou uvedeny jak v absolutním číselném tak procentuálním vyjádření.

Tabulka č. 2: Vývoj meziročních indexů růstu v letech 2002 - 2011

Rok	Tržby v Kč	Meziroční index růstu v absolutní hodnotě	Meziroční index růstu v %
2002	6 339 460	-	-
2003	7 215 972	1,14	14
2004	9 384 280	1,30	30
2005	9 458 620	1,01	1
2006	9 608 939	1,02	2
2007	10 084 226	1,05	5
2008	10 205 906	1,01	1
2009	9 396 902	0,92	-8
2010	8 927 057	0,95	-5
2011	10 427 303	1,17	17
Celkový růst	4 087 843	1,64	64
Průměrný růst	454 205	1,06	6

Zdroj: *Vlastní.*

Graf č. 4: Vývoj meziročních indexů růstu v letech 2002 - 2011



Zdroj: *Vlastní.*

Rok 2003

V roce 2003 došlo k navýšení tržeb o 14%, což znamenalo nárůst o 876 512 Kč. Hlavním důvodem nižších tržeb v roce 2002 byly povodně v hlavním městě, které způsobily značné škody. Restaurace byla zhruba po dobu jednoho měsíce mimo provoz. Průměrná měsíční tržba činila v roce 2002 cca 528 000 Kč a to je tedy částka, o kterou franchisant kvůli povodním přišel. Stejně jako v roce 2002 byla v sektoru pohostinství uplatňována 5% sazba DPH. Pozitivně se v roce 2003 vyvíjela spotřeba piva na jednoho obyvatele, která dosáhla hodnoty 161,7 l. Ve srovnání s průměrem roku 2002 byla zaznamenána klesající cena za potraviny a nealkoholické nápoje. Také cena elektřiny byla nižší a to v průměru o 4,8%. Prahu v roce 2003 navštívilo o 417 213 více turistů než v roce 2002, což představovalo významný nárůst. Dle informací Českého statistického úřadu se v oblasti pohostinství celkově tržby zvýšily o 5,2%. Růst tržeb dané provozovny tedy kopíroval obecný trend v sektoru pohostinství.

Rok 2004

Ačkoliv byl rok 2004 pro oblast pohostinství zlomový z důvodu přesunu stravovacích služeb ze snížené 5% sazby DPH do sazby 19%, v případě vybrané provozovny došlo k meziročnímu nárůstu tržeb o 30%, tj. o 2 168 308 Kč. Ke zvýšení sazby DPH pro sektor pohostinství došlo 1. května 2004. Provozovna se na razantní změnu

připravovala v předstihu a zvyšovala ceny postupně. Vybraná provozovna byla v roce 2004 navštěvována zejména turisty a tuzemskými zákazníky vyšší příjmové skupiny. Důvodem nebylo pouze umístění nedaleko historického centra města, ale také kombinace osobitého designu restaurace s nabídkou tradiční české kuchyně pojaté v moderním stylu, českého a zahraničního piva. V roce 2004 v Praze vzrostl meziročně počet zahraničních turistů o 821 315 ve srovnání s rokem 2003. Zároveň byly v provozu pouze 4 značkové restaurace „PH“, což zaručovalo franchisantům jistou exkluzivitu a možnost setrvání na vysokých cenách. Celkově se tržby v sektoru pohostinství snížily o 5,8% v porovnání s rokem 2003 a to právě z důvodu zmiňovaného přesunu do vyšší sazby DPH. Tržby vybrané provozovny nebyly v souladu s obecným trendem poklesu.

Rok 2005

V tomto roce došlo k nárůstu tržeb pouze o 1%, tj. o 74 340 Kč. Lze konstatovat, že v roce 2005 se začala projevovat zvýšená sazba DPH, na základě které došlo k navyšování cen výrobků a zboží. Spotřeba piva nadále stoupala na 163,5 l na obyvatele, současně s tím ale Pivovary Staropramen zvyšovaly cenu točeného piva zhruba o 5,3% na 0,5l. V roce 2005 zdražovaly energie a to elektřina v průměru o 4%, zemní plyn v průměru o 12,9%. Průměrná míra inflace byla v tomto roce 1,9%, což znamená, že nárůst tržeb zhruba odpovídal inflaci. Meziroční nárůst počtu turistů v hlavním městě byl vyšší pouze o 254 969 ve srovnání s rokem 2004. V roce 2005 byla v Praze otevřena další, v pořadí 5., značková restaurace. Dle Českého statistického úřadu došlo obecně v oblasti pohostinství k meziročnímu poklesu tržeb o 1%. Vybraná provozovna se v trendu vývoje tržeb absolutně shodovala s obecným trendem roku 2005.

Rok 2006

V roce 2006 tržby vzrostly ve srovnání s předchozím rokem o 2%, tj. o 150 319 Kč. Průměrná hrubá měsíční mzda na obyvatele v Praze se zvýšila na 31 173 Kč. Ceny pohonných hmot klesly meziročně o 3,4%. Došlo k navýšení průměrné ceny zemního plynu o 19% a elektřiny o 9%. Průměrná meziroční inflace v roce 2006 byla 2,5%, čemuž odpovídá vývoj tržeb. Vybraná provozovna se v tomto roce zaměřila na získání tuzemských zákazníků prostřednictvím výhodných denních nabídek a tematických akcí. Počet zahraničních turistů byl v roce 2006 totožný s rokem 2005. Pivovary Staropramen

nezvyšovaly v tomto roce cenu točeného piva. Vývoj tržeb vybrané provozovny v roce 2006 byl shodný s obecným trendem v celé oblasti pohostinství, kde tržby meziročně vzrostly o 2,4%.

Rok 2007

V porovnání s rokem 2006 dochází k mírnému zlepšení v růstu tržeb o 5%, tj. o 475 287 Kč. Průměrná hrubá měsíční mzda v Praze vzrostla o další 2 380 Kč na obyvatele. Dle Českého statistického úřadu se ve veřejném stravování zvýšily meziročně ceny jídel v restauracích o 3,7% a cena piva o 8,1%. Meziroční navýšení v cenách pohonných hmot činilo 12%. Průměrná míra inflace byla proti průměru roku 2006 stanovena na 2,8%. Celková spotřeba piva na obyvatele se ve srovnání s rokem 2006 nezměnila. Prahu v roce 2007 navštívilo o 307 347 turistů více než v roce předchozím. Provozovna pokračovala v získávání tuzemských zákazníků a snažila se upravit a přizpůsobit jídelní lístek tak, aby obsahoval položky v širším cenovém rozpětí. Ačkoliv byl obecným trendem v sektoru pohostinství pokles tržeb o 7,4%, ve vybrané provozovně tržby vzrostly.

Rok 2008

Meziroční růst v roce 2008 vzrostl v porovnání s rokem 2007 pouze o 1%, tj. o 121 680 Kč. Počet turistů, kteří navštívili Prahu, byl oproti roku 2007 jen o 41 674 vyšší. Průměrná hrubá měsíční mzda v Praze sice rostla o dalších 2 352 Kč na obyvatele, ale zároveň se zvýšila cena točeného piva Staropramen o 5%. V roce 2008 činila průměrná míra inflace 6,3%, což je oproti průměru 2007 výrazně vyšší hodnota. Jednalo se o nejvyšší průměrnou roční inflaci za sledovaných 10 let. Tento růst byl způsoben zejména zvyšováním cen potravin, zvýšením sazby DPH z 5% na 9% a také zvyšováním cen energií. V průběhu roku 2007 bylo v Praze otevřeno dalších 5 značkových restaurací Staropramen, což se naplno začalo projevovat na tržbách v roce 2008. Šlo o nejvyšší meziroční nárůst nových restaurací za celé sledované období. Počet zákazníků se rozdělil do více provozoven a koncept obecně s přibývajícím provozovnami ztratil svou prvotní exkluzivitu. Pozitivně lze hodnotit, že ačkoliv dle Českého statistického úřadu došlo celkově v sektoru pohostinství ke snížení tržeb o 7,4% ve vybrané provozovně i přesto tržby nepatrně rostly.

Rok 2009

Poprvé za sledované období celkové tržby meziročně klesly o 8%, tj. o 809 004 Kč ve srovnání s rokem 2008. Projevily se negativní důsledky v souvislosti s finanční krizí a to zejména na počtu zahraničních turistů v hlavním městě, který klesl ve srovnání s předchozím rokem o 242 178. Ceny stravovacích služeb dle Českého statistického úřadu vzrostly meziročně o 1,5%. Průměrná míra inflace v roce 2009 činila 1,0%, což je výrazně nižší hodnota než v roce 2008. Důvodem byla průměrná nižší cena potravin, nealkoholických nápojů a pohonných hmot. Důsledkem krize došlo ke změnám preferencí spotřebitelů - v tomto roce se začíná projevovat trend upřednostňování domácí spotřeby piva před návštěvou restaurace, který lze sledovat v podstatě do současnosti. Celková spotřeba piva na obyvatele v tomto roce klesla o 6l v porovnání s rokem 2008. Počet značkových restaurací Staropramen se v Praze rozšířil o jednu provozovnu. Tržby vybrané restaurace byly v souladu s celorepublikovým trendem, který dle Českého statistického úřadu představoval v oblasti pohostinství pokles o 9,3%.

Rok 2010

V roce 2010 pokračoval pokles tržeb o 5%, tj. o 469 845 Kč v porovnání s rokem 2009. I nadále klesal trend ve spotřebě piva a to o dalších 6l na obyvatele, což souviselo především s orientací spotřebitelů ke zdravému životnímu stylu. Počet turistů v Praze sice vzrostl o 307 908, ale otevřely se další 2 značkové restaurace. Pivovary Staropramen zdražily cenu všech piv v portfoliu o zhruba 1Kč na 0,5l. Hranice DPH se v roce 2010 zvýšila z 19% na 20%. Průměrná míra inflace činila 1,5%, což znamenalo nárůst o 0,5% ve srovnání s rokem 2009. Již delší dobu se ve vybrané provozovně projevily problémy z důvodu špatného vedení franchisantem. Restauraci klesla výrazně návštěvnost, a protože problémy přetrvávaly dlouhodobě, rozhodl se franchisor ukončit spolupráci dohodou a předat provozovnu franchisantovi novému. Důvodem celkového poklesu tržeb byla skutečnost, že restauraci převzal nový franchisant, což bylo spojeno s celkovou rekonstrukcí provozovny trvající necelé 2 měsíce.

Rok 2011

V tomto roce došlo k nárůstu tržeb o 17%, tj. o 1 500 246 Kč v porovnání s rokem 2010, což znamenalo dosažení nejvyšších tržeb za sledované období. Největší vliv na pozitivní výsledek měl nový franchisant, který obměnil personál a zlepšil kvalitu nabízených služeb. Dále proběhla rekonstrukce provozovny, která přilákala nové zákazníky. Nový franchisant začal nabízet kromě širokého portfolia pív také pestrou nabídku českých a zahraničních vín, čímž úspěšně reagoval na měnící se spotřebitelské preference. Průměrná míra inflace v roce 2011 činila 1,9%, což znamenalo nárůst o 0,4% ve srovnání s rokem 2010. Zvýšení meziroční cenové hladiny bylo ovlivněno zejména zvyšováním cen v oddíle potravin a nealkoholické nápoje. Nadále se zvyšoval také počet turistů v Praze. Spotřeba piva na obyvatele klesla na 144 l a dosáhla tak svého historického minima. Na druhé straně roste spotřeba vína a to meziročně zhruba o 4% v porovnání s rokem 2010.

Tržby dané provozovny celkově narostly v roce 2011 o 64%, tj. 4 087 843 Kč, ve srovnání s rokem 2002. Průměrný meziroční nárůst tržeb odpovídal 6%, tj. 245 271 Kč. Celkový a průměrný meziroční růst lze hodnotit pozitivně vzhledem k faktu, že tržby v pohostinství dle Českého statistického úřadu za sledované období vykazovaly nárůst pouze v letech 2003 a 2006. Nicméně při podrobnějším meziročním analyzování vývoje tržeb je zřejmé, že v některých letech byl vývoj v dosažených celkových tržbách totožný s vývojem inflace.

K analyzování tendence vývoje časové řady tržeb, byly zvoleny 2 typy funkcí – lineární a mocninná. Důvodem pro tyto dvě funkce je nejistý ekonomický vývoj ve kterém se dá velice těžko prognózovat. Funkce mocninná lépe vystihuje vývoj na základě tržeb za sledované období 10 let. Funkce lineární udává budoucí vývoj v případě návratu k ekonomickému růstu odpovídajícímu vývoji tržeb v období let 2002 – 2008.

Funkce lineární

$$\text{Tržby} = 7,13 + 0,28 * t$$

$$\text{Index determinace } (I^2) = 0,342$$

V případě funkce lineární je změna tržeb z 34% vysvětlována změnou období.

Koeficient korelace (r) = 0,585, tzn. že závislost mezi znaky je středně silná.

Testování koeficientu korelace na hladině významnosti 0,05:

$$t_{r_{yx}} = 2,042 \quad t_{0,05}^8 = 2,306$$

$$t_{r_{yx}} < t_{\alpha}$$

S 95% pravděpodobností není koeficient korelace statisticky významný.

Model lineární funkce je ze své podstaty vhodný k analýze konstantně se vyvíjejících hodnot časové řady. Z důvodu toho, že se tržby ve sledovaném období vyvíjely nekonzistentně a lze sledovat značné výkyvy především z důvodu ekonomické krize, je hodnota indexu determinace jen 34% a koeficient korelace lze na hladině významnosti 0,05 označit jako za statisticky nevýznamný. Lineární model se tedy jeví pro budoucí odhad jako nevhodný. Protože se ale v současnosti nedá příliš dobře vývoj ekonomiky předvídat, byla prognóza určena i na základě tohoto modelu. Výsledkem je odhad budoucího vývoje tržeb v případě, že se ekonomika vrátí k lineárnímu růstu, odpovídajícímu vývoji v letech 2002 – 2008.

Funkce mocninná

$$\text{Tržby} = 6,74 * t^{0,17}$$

$$\text{Index determinace } (I^2) = 0,989$$

V případě funkce mocninné je změna tržeb z 99% vysvětlována změnou období.

Koeficient korelace (r) = 0,995, tzn. že mezi znaky existuje silná závislost.

Testování koeficientu korelace na hladině významnosti 0,05:

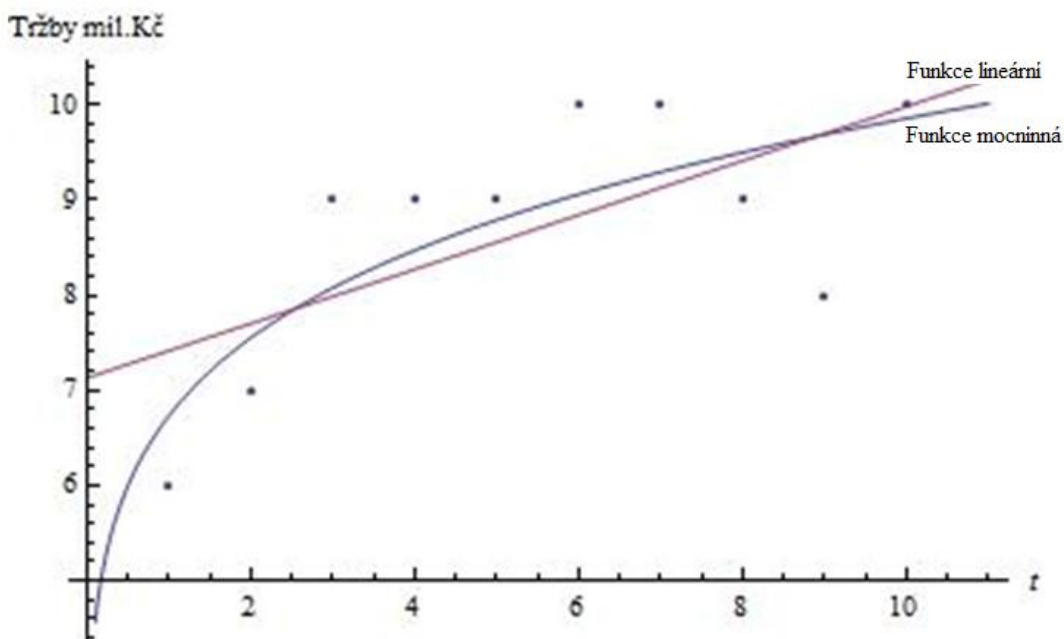
$$t_{r_{yx}} = 27,363 \quad t_{0,05}^8 = 2,306$$

$$t_{r_{yx}} > t_{\alpha}$$

S 95% pravděpodobností je koeficient korelace statisticky významný.

Dle hodnoty indexu determinace a testování koeficientu korelace lze říci, že model mocninné funkce je vhodný a dobře vystihuje průběh sledované časové řady tržeb.

Graf č. 5: Průběh lineární a mocninné funkce



Zdroj: *Vlastní.*

Dosažením konkrétní hodnoty roku, pro který má být provedena prognóza za t do obou rovnic, lze stanovit bodový odhad budoucího vývoje, viz. tabulka č. 3 a tabulka č. 4.

Scénář pozitivní – lineární funkce

Lineární funkce určuje pozitivní meziroční vývoj celkových tržeb v následujících 4 letech, tj. v období let 2012 – 2015, viz tabulka č. 3.

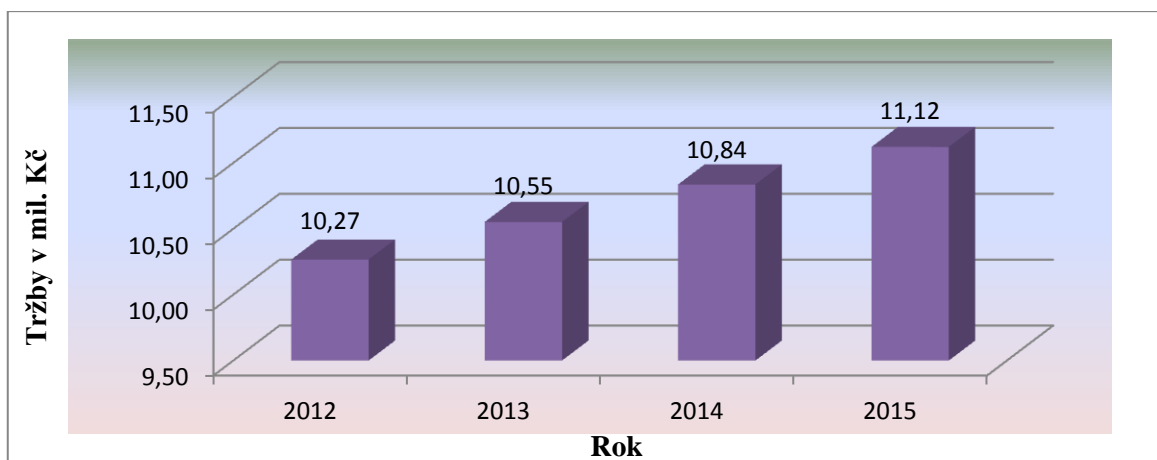
Tabulka č. 3: Lineární funkce - prognóza vývoje tržeb pro období let 2012 - 2015

Rok	Tržby v mil. Kč	Meziroční index růstu v absolutní hodnotě	Meziroční index růstu v %
2012	10,27	-	-
2013	10,55	1,0277	3
2014	10,84	1,0270	3
2015	11,12	1,0263	3
Celkový růst	0,85	1,0832	8
Průměrný růst	0,28	1,0270	3

Zdroj: *Vlastní*.

V absolutním vyjádření lze sledovat konstantní rozdíly v meziočném vývoji tržeb, viz tabulka č. 3. V procentuálním vyjádření pak tržby meziočně rostou o 3% v porovnání s rokem předchozím. Výjimkou je první rok prognózy, ve kterém by dle hodnocené časové řady tržby činily 10,27 mil. Kč, což je o cca 160 000 Kč méně v porovnání s rokem 2011. Důvodem poklesu v prvním odhadovaném roce jsou výrazné výkyvy dosažených tržeb v letech 2009 – 2011. Následný odhadovaný vývoj tržeb má rostoucí trend, již v roce 2013 by tržby měly dosahovat 10,55 mil. Kč což je o zhruba 120 000 Kč více než v roce 2012. Dle prognózy by tržby v roce 2015 měly činit 11,12 mil. Kč. Celkový nárůst tržeb v roce 2015 ve srovnání s rokem 2012 by měl být dle prognózy 8%, tj. cca 850 000 Kč. Tento scénář je reálný v případě návratu k lineárnímu růstu ekonomiky, který by odpovídal vývoji probíhajícímu v letech 2002 - 2008.

Graf č. 6: Lineární funkce - prognóza vývoje tržeb pro období let 2012 – 2015



Zdroj: *Vlastní*

Scénář negativní – mocinná funkce

Jak lze vidět již z výše uvedeného koeficientu determinace a také z průběhu grafu č. 5, tak mocinná funkce vyjadřuje lépe trendový průběh tržeb ve sledovaném období.

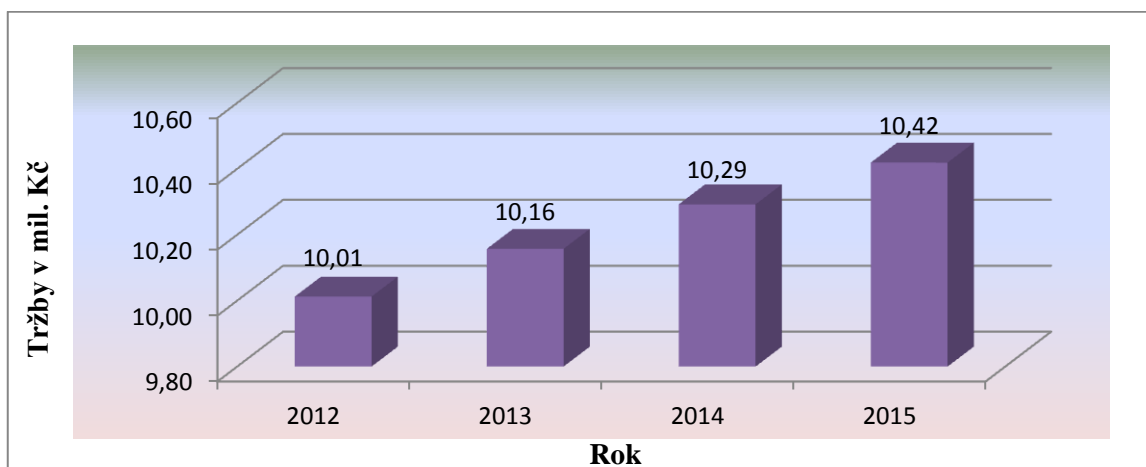
Tabulka č. 4: Mocinná funkce - prognóza vývoje tržeb pro období let 2012 - 2015

Rok	Tržby v mil. Kč	Meziroční index růstu v absolutní hodnotě	Meziroční index růstu v %
2012	10,01	-	-
2013	10,16	1,0145	1
2014	10,29	1,0133	1
2015	10,42	1,0123	1
Celkový růst	0,41	1,0406	4
Průměrný růst	0,14	1,0134	1

Zdroje: *Vlastní*

Prognóza na základě mocinné funkce udává, že v roce 2012 by tržby měly dosahovat 10,01 mil Kč, což by znamenalo o cca 415 000Kč méně, než v posledním sledovaném roce 2011. V absolutním vyjádření lze v meziročním vývoji tržeb sledovat rozdíly, které však nejsou konstantní, což odpovídá charakteru mocinné funkce, viz tabulka č. 4. V procentuálním vyjádření by tržby měly dle odhadu meziročně růst o 1%. Z prognózy je dále patrné, že stejných hodnot jako v roce 2011, tj. 10,42 mil. Kč, by tržby měly dosáhnout opět až v roce 2015. Důvodem výsledku prognózy je nekonzistentní vývoj sledované časové řady, ve které došlo v průběhu let 2009 a 2010 k prudkému poklesu tržeb, který byl následován výrazným růstem v roce 2011.

Graf č. 7: Mocinná funkce - prognóza vývoje tržeb pro období let 2012 - 2015



Zdroj: *Vlastní*.

5. Zhodnocení výsledků a doporučení

Vybraný franchisant chce v následujících letech dosahovat minimálně stejných či vyšších ročních tržeb, při udržení prvotřídního standardu nabízených služeb.

Na základě provedených prognóz lze konstatovat, že v případě pozitivního scénáře, který je ovšem podmíněný návratem k lineárnímu ekonomickému růstu odpovídajícímu vývoji v období let 2002 - 2008, je možné dosáhnout nepatrně vyšších tržeb poprvé v roce 2013.

V případě negativního scénáře, který je stanoven na základě průběhu funkce mocninné a odpovídá lépe trendu vývoje tržeb za sledované období, by provozovna dosáhla srovnatelných ročních tržeb až v roce 2015.

Ani jeden z výše uvedených scénářů není pro franchisanta uspokojující a proto jsou níže uvedena doporučení, která mohou vybranému franchisantovi pomoci k dosažení vyšších ročních tržeb.

Úspěch restaurace a navyšování tržeb se zpravidla odvíjí od několika aspektů, které hrají důležitou roli při dosahování dobrých ekonomických výsledků a zisku. Předpokladem úspěchu je správné nastavení těchto oblastí. Obecně lze hovořit o technickém zázemí, stavu provozovny a dostupných technologiích, bez kterých v dnešní době už téměř nelze v tomto odvětví fungovat. Dále je to vzhled, zajímavý design a v každém případě čistota daného provozu. Tyto prvky jsou vždy nedílnou součástí zážitku a prvních dojmů každého zákazníka. Lze pokračovat kvalitním, zkušeným a proškoleným personálem, který dotváří celkový obraz a provozuschopnost celé jednotky. V neposlední řadě musí každý provozovatel pracovat s dostupnými komunikačními kanály a zaměřit se na marketing, který by měl vždy vycházet z orientace daného konceptu. Všechny uvedené oblasti, pokud jsou správně nastaveny, vedou k systematickému získávání nových a udržení stálých zákazníků. To celé směřuje a napomáhá k vyšší návštěvnosti restaurace, což zpravidla navyšuje franchisantovi jeho měsíční a roční tržby.

Zázemí, technologie

Důležitou roli hraje stav provozovny. Franchisant by se měl zaměřit na to, aby zázemí poskytovalo jak personálu, tak zákazníkům dostatečný komfort, bez neustálých zásahů, změn a oprav. Stejně je tomu i s dostupnými technologiemi a vybavením kuchyně i baru. Franchisant by měl zvážit investice do adekvátního vybavení, které bude napomáhat

k hladkému průběhu provozu, navyšování prodejů díky snadnějšímu zpracování, přípravě a výrobě, což povede ke zvyšování tržeb. Moderní technologie dokážou ulehčit práci personálu a náklady franchisantovi. Počáteční vyšší investice se vždy vyplatí více, než neustálé opravy, nákupy starého vybavení apod.

Vzhled, úroveň, čistota

Díky silnému konkurenčnímu prostředí v oblasti pohostinství musí franchisant dbát na udržení vysokého standardu podávaných nápojů a pokrmů. Udržení čistého a příjemného prostředí provozovny je také jedním z nástrojů, který dokáže zákazníka oslovit a přimět ho k návratu. Tuto oblast by franchisant nikdy neměl brát na lehkou váhu nebo opomíjet, neboť i ta může vést k navýšení tržeb v důsledku návratu hosta, kterého toto prostředí oslovilo.

Personál

Personál je základní stavební kámen celé restaurace. Franchisant by měl klást důraz na výběr kvalitního a zkušeného personálu. Musí mu být schopen poskytnout nebo zajistit kvalitní školení a to jak v oblasti produktů, tak v oblasti kvality servisu, přístupu k zákazníkovi a navyšování prodeje. Pokud bude personál správně provádět doplňkový prodej, vztahující se většinou na nápoje a pokrmy v sezónní či speciální nabídce, mohou se měsíční tržby restaurace navýšit o 10-15%. Image personálu hraje v konečném důsledku jednu ze zásadních rolí. Franchisant nesmí opomenout motivaci personálu. Jednou z forem může být vyhlášení soutěže s cílem navýšit prodej konkrétního produktu. Na základě výsledků by měl být nejlepší zaměstnanec oceněn předem stanovenou odměnou. Obecně by navyšování prodejů mělo probíhat u položek s dobrou marží, což zajistí franchisantovi efektivnost celého procesu.

Marketing

Franchisant by se měl zaměřit na využití všech dostupných marketingových kanálů, které mohou pomoci oslovit nové zákazníky, což může opět vést k navýšení tržeb. V první řadě by pozornost měla být zaměřena na volně dostupné a neplacené kanály zahrnující webové stránky, sociální sítě a přímé předávání informací klientům na jejich e-mailovou adresu. Franchisant by si měl vytvořit vlastní databázi obsahující emaily zákazníků, což mu usnadní jejich přímé oslovování. Dále by měly být využity také placené kanály, kterými mohou být např. reklamní spoty v rádiích nebo sponzorování společenských či

kulturních akcí. Další možností je účast na charitativních akcích nebo spolupráce na charitativních projektech, které jsou veřejností vždy pozitivně vnímány.

Franchisant by se měl snažit přimět zákazníky k návštěvě podniku například tím že, polední nabídky budou pro zákazníky nějakým způsobem zvýhodněné. Jednou z možností je nabídka zákaznické karty, na kterou budou hostům zaznamenávány polední konzumace a při dosažení určitého počtu nakoupených denních jídel, dostane zákazník obědové menu zdarma. Dále může franchisant využít cenově zvýhodněné nápoje k poledním nabídkám nebo cenové zvýhodnění v určitém časovém období, ve kterém chce návštěvnost během obědů navýšit.

Tím se franchisant zviditelní a motivuje zákazníky k návštěvě restaurace. Hosté, kteří navštíví restauraci v době obědů a budou spokojeni, jsou potenciálními zákazníky také ve večerních hodinách. V době po skončení denních nabídek, kdy má návštěvnost restaurace klesající tendenci, lze zavést happy hours na konkrétní produkt.

Ze sociálních sítí by pozornost měla být věnována převážně Facebooku, prostřednictvím kterého lze předávat informace a vyhlášovat soutěže, které mohou zábavnou formou podněcovat a motivovat potenciální i stálé zákazníky k návštěvě restaurace.

Důležité je zákazníky zaujmout a zároveň pobavit, k čemuž lze využít různé soutěže pořádané přímo v restauraci. Vztahovat by se měly zejména k pivní tematice, jídlu, historii značky, apod. Odměnou pro zákazníky může být např. voucher na příští konzumaci. Hlavním cílem by mělo být, aby si host odnesl zážitek, o který se pak podělí se svým okolím a do provozovny tak přišli další zákazníci, čímž se zvýší prodeje i tržby.

Ohrožení úspěšnosti značkové restaurace spočívá v nepříznivém ekonomickém vývoji, který má drtivý dopad na sektor pohostinství, v rostoucí ceně vstupů a také v silném konkurenčním prostředí.

Franchisant by se měl proto snažit využít příležitostí pro rozvoj stávající činnosti, mezi které lze řadit rozšíření provozovny nebo otevření další značkové restaurace „PH“, prezentace na gastronomických či kulturních festivalech a nabízení cateringových služeb, v rámci kterých se franchisant i provozovna mohou dobře zviditelnit a navýšit celkové tržby.

6. Závěr

Na základě stanoveného cíle diplomové práce bylo provedeno zhodnocení franchisového konceptu Potrefená husa pomocí analýzy vývoje tržeb za sledované období let 2002 - 2011 a dále vytvoření budoucího odhadovaného vývoje tržeb v letech 2012 – 2015 s využitím trendové funkce.

Teoretická část diplomové práce byla zaměřena především na vysvětlení základních pojmů, zahrnujících problematiku obchodu a franchisingu, včetně historického vývoje franchisingového podnikání, legislativní úpravy, výhod a nevýhod pro jednotlivé strany a charakteristických znaků typických pro franchising.

Praktická část se zabývala především charakterizováním franchisového konceptu Potrefená husa z hlediska jeho fungování v praxi. Obsahem této části byla dále analýza tržeb za sledované období 10 let, komentář jejich meziročního vývoje, stanovení trendové funkce a na základě toho provedení odhadu budoucího vývoje tržeb vybrané provozovny.

Meziroční vývoj tržeb provozovny byl hodnocen především na základě vlivů vnějšího prostředí působících na podnik. Zkoumány byly vlivy zahrnující např. průměrnou míru inflace v jednotlivých letech, průměrnou hrubou mzdu na obyvatele v Praze, sazbu daně z přidané hodnoty, vývoj spotřeby a ceny piva, ceny energií, počet turistů v Praze, vývoj počtu provozoven Potrefené husa a také celkový vývoj tržeb v sektoru pohostinství. Na základě tohoto hodnocení lze říci, že kromě kritických let 2009 a 2010 měly tržby vybrané restaurace rostoucí tendenci. Tento souvislý růst tržeb lze hodnotit pozitivně především proto, že obecně tržby v sektoru pohostinství rostly pouze v letech 2002 a 2006.

Při analýze časové řady bylo zjištěno, že tržby restaurace vystihuje nejlépe mocninná funkce, která zároveň vyšla při testování jako statisticky významná. Nicméně pro prognózu budoucího vývoje v letech 2012 – 2015 byla zvolena kromě funkce mocninné také funkce lineární. Důvodem pro volbu obou funkcí je současný nejistý ekonomický vývoj, ve kterém lze těžko odhadovat budoucí prognózu. Pokud by se ekonomika vrátila k trendu lineárního růstu, který odpovídal vývoji v letech 2002 - 2008, pak by se tržby dané provozovny řídily dle modelu lineární funkce. V případě, že budou i nadále pokračovat ekonomické výkyvy, pak se tržby provozovny budou vyvíjet dle modelu funkce mocninné.

Závěrem lze říci, že koncept Potrefená husa je projekt u zákazníků oblíbený a úspěšný. Důvodem je vysoká kvalita nabízených služeb v kombinaci se stylovým a moderním prostředím restaurace. Důkazem oblíbenosti je stále větší počet provozoven po celé České republice. V Praze byly v průběhu roku 2012 otevřeny 3 nové provozovny a již nyní franchisor plánuje otevření dalších restaurací v roce 2013.

7. Seznam použitých zdrojů

- [1] ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU, *Franchising v České republice*. 1. vyd. Praha: PBtisk s.r.o., 2008. 220 s. ISBN 978-80-254-2136-9.
- [2] HESKOVÁ, M. a kol., *Kooperace*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2005. 142 s. ISBN 80-7259-048-0.
- [3] HINDLS, R. a kol., *Statistika pro ekonomy*. 7. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 389 s. ISBN 80-86946-16-9.
- [4] KÁBA, B., PRÁŠILOVÁ, M., SVATOŠOVÁ, L., *Zdroje a zpracování sociálních a ekonomických dat – učební texty*. 1. vyd. Praha: ČZU, 2004. 196 s. ISBN 80-213-1189-4
- [5] LOEBL, Z., LUKAJOVÁ, D., *Franchising – úspěch bez čekání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1994. 83 s. ISBN 80-7169-050-3
- [6] MENDELSON, M., ACHESON, D., *Franchising: moderní forma prodeje*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 122 s. ISBN 80-85603-54-3.
- [7] MENDELSON, M., *The guide to franchising*. 2. vyd. Velká Británie: Pergamon Press Ltd, 1979. 177 s. ISBN 0-08-022466-0.
- [8] PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., *Obchodní podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.
- [9] PRAŽSKÁ, L. a kol., *Globalizace a obchod*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2000. 175 s. ISBN 80-245-0043-4.
- [10] ŘEZNÍČKOVÁ, M., *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 190 s. ISBN 978-80-7400-174-1.
- [11] ŠTANGLOVÁ, B., Report: Franchising v ČR na vzestupu. *Vlastní firma - Franchising*, 2012, č. 2, s. 12-15. ISSN 1805-1898.

Internetové zdroje

[12] ASW systems [online]. [cit. 2012-9-8].

Dostupné z: <<http://www.septim.cz/start.cs>>

[13] Business center [online]. [cit. 2012-6-20].

Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ohs/cast1h2.aspx>>

[14] Česká asociace franchisingu [online]. [cit. 2012-6-15].

Dostupné z: <<http://www.czech-franchise.cz/clenstvi-v-caf>>

[15] Český statistický úřad [online]. [cit. 2012-10-1].

Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-isc>>

[16] Pivovary Staropramen [online]. [cit. 2012-9-30].

Dostupné z: <<http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/znackove-restaurace/franchising/postup-pri-realizaci/>>

9. Přílohy

Příloha č. 1: Evropský kodex etiky franchisingu (úplně znění).

Příloha č. 2: Dotazník pro zájemce o franchisu „PH“.

Příloha č. 3: Manuál obsluhy značkové restaurace

Příloha č. 1: Evropský kodex etiky franchisingu (úplné znění)

1. DEFINICE FRANCHISINGU

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

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

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

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

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

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

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

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

2. HLAVNÍ ZÁSADY

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

2.2. Povinnosti franchisora:

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

2.3. Povinnosti franchisanta:

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

2.4. Další povinnosti obou smluvních stran:

- Ve vzájemných stycích obou stran bude panovat slušnost. Dojde-li k porušení smlouvy, vyrozumí o tom franchisor své franchisanty písemně a eventuálně stanoví přiměřenou lhůtu, v níž je třeba zjednat nápravu.
- Strany budou řešit žaloby, stížnosti a názorové rozdílnosti bona fide a s dobrou vůlí, poctivými a věcnými rozhovory a přímým jednáním.

3. NÁBOR, INZERCE A ZPŘÍSTUPNĚNÍ INFORMACÍ

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

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

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

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

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

4. VÝBĚR FRANCHISANTŮ

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

5. FRANCHISOVÁ SMLOUVA

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

5.2. Smlouva musí odrážet zájmy členů franchisové sítě tím, že chrání franchisorova práva z průmyslového a duševního vlastnictví a společnou identitu i autoritu franchisové sítě.

Všechny smlouvy a všechna smluvní ujednání související s franchisovým poměrem se sepisují v úředním jazyce země, v níž má franchisant své sídlo, nebo je do tohoto jazyka překládá přísežný překladatel, a podepsané smlouvy se okamžitě předávají franchisantovi.

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

5.4. Následující smluvní podmínky tvoří nepostradatelné minimum:

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

6. KODEX ETIKY A MASTER - FRANCHISOVÝ SYSTÉM

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

Příloha č. 2: Dotazník pro zájemce o franchisu „PH“

Osobní informace

- Jméno a příjmení:
- Adresa:
- Telefon – práce:
- Telefon – domů:
- Mobilní telefon:
- Fax:
- Email:

Všeobecné informace

- Jaká je Vaše představa o organizační formě podniku, který budete vlastnit a provozovat?
- Kde máte v úmyslu "franchise" provozovat (umístění provozovny)?
- Jaká je Vaše představa o uvedení restaurace-baru do provozu (datum)?
- Máte již nějaké zkušenosti s provozováním restaurace?

Informace o současném zaměstnání

- Zaměstnavatel:
- Funkce/zařazení:
- Druh práce:
- Délka zaměstnaneckého poměru:

Finanční informace

- Do jaké míry máte zájem podílet se na tomto projektu vlastními prostředky?
- Jaké jsou Vaše možnosti finanční účasti?
- Jaký majetek a v jaké hodnotě jste připraven(na) nabídnout bance jako záruku na možné poskytnutí úvěru nebo na poskytnutí leasingu?

Příloha č. 3: Manuál obsluhy značkové restaurace

1. Charakteristika obsluhujícího personálu

Abyste lépe pochopili, co se od vás očekává, vytvořili jsme seznam určitých kvalit, které jsou důležité pro obsluhujícího. Obsluhující je někdo kdo:

- Je pohostinný, přátelský, taktní ke všem svým hostům.
- Je pozorný a vyplní všechna přání hosta (toto spočívá především v dvojité kontrole každé části obsluhy).
- Má schopnost dokonalé komunikace se svými spolupracovníky, vedoucími pracovníky a hosty.
- Ukazuje, že je součástí týmu a má trpělivost s ostatními spolupracovníky.
- Je spolehlivý, přátelský a propagátorem pozitivní nálady.
- Má dokonalou znalost všeho jídla, nápojů a točených piv, jejich složení a cen.
- Dokonale rozumí filozofii a heslům v naší prémiové hospodě a podporuje je.
- Je přesný v dokončení jídla a nápojů, v případě, že jsou pokladny mimo provoz.
- Je přesný při vystavování účtů a přijímání plateb (hotovostních i bezhotovostních).
- Je schopen roznášet na tácu jídlo a pítí v přeplněných prostorách.
- Udržuje maximální čistotu v přípravnách, v expedičních prostorách apod.
- Je vždy upraven – čisté ruce, oholený, ostříhané a čisté nehty apod. Zároveň nesmí být cítit potem a je proto povoleno používat jemné deodoranty, parfěmy
- Personál nesmí odhalovat tattoo, piercing, prsteny jsou povoleny pouze zásrubní a nejsou povoleny žádné řetízky a náramky. Tímto bodem se nesnažíme potlačovat Vaši osobnost, či vyjadřování osobních postojů k životu, ale je potřeba si uvědomit, že pracujeme s potravinami a je tedy nutné se řídit určitými společenskými kodexy. Ne každý host ocení Vaši osobní kreativitu a tělesné úpravy a mohlo by často docházet i k nespokojenosti hosta a jeho negativnímu postoji k provozovně, čemuž Vaší neutralností lze předejít.

2. Uniformy

- nezmačkané a čisté předepsané pracovní oblečení
- nezmačkané a čisté kalhoty
- čisté černé boty
- jmenovka
- tmavé ponožky
- žádný mobil a cigarety po kapsách
- účtenky, 2 ks tužky
- **ÚSMĚV**

3. Pracovní náplň obsluhujícího personálu

Obsluhující personál je povinen a zodpovědný:

- Zajistit hostovi rychlý, přátelský a osobní servis.
- **Znát produkty**, znalost jídla, nápojů a točených piv usnadňuje prodej a obsluhu.
- Uspokojit hosta nabídkou určitých jídel a nápojů.

- Vyhovět časovému limitu hosta dvojitou kontrolou a časovaným servisem.
- Být poslední kontrolou kvality jídla, nápoje, a točeného piva před jejich podáním.
- Upozornit manažera provozu na specifická přání a potřeby při návštěvě hosta.
- Debarasovat stoly, udržovat stoly čisté je povinností obsluhujícího.
- Vykonávat všechny předepsané práce při otevření/ provozní době/ při zavírání.
- Pomáhat barmanovi se servisem tím, že budete nápoje objednávat ve správném pořadí a bez chyb.
- Pomáhat kuchyňskému personálu tím, že budete objednávat jídla ve správném pořadí
- Přinesením všech jídel a nápojů dle předpisů.
- Být vzorem spolupracovníkům svojí profesionalitou.
- Vždy informujte manažera nebo vrchního číšníka, pokud opouštíte svůj rajón.
- Nikdy neopouštějte prostory provozovny, pouze v případě, že jste obdržel povolení od manažera.
- V případě potřeby vykonávat povinnosti, které nemáte v popisu práce, pokud je o toto požádán manažerem.

4. Fyzická kondice

Jako obsluhující jste povinen:

- Vykonávat práce, které vyžadují chůzi nebo stání v plné provozovně, při zvýšené rychlosti, až osm hodin nebo déle, když je potřeba.
- Být schopen zvednout, udržet a donést jídlo a nápoje na platech v časovém limitu, o hmotnosti dle směrnice.
- Být schopný provozovat práce, které vyžadují ohýbání, klekání, zvedání, sundávání, nošení tácu a přepravek (o hmotnosti dle směrnice).
- Být schopen mluvit nahlas a slyšet hosty a spolupracovníky v hlučných podmínkách.
- Být schopen předvádět efektivnost pokladním prodejem a zacházením s penězi ve všech formách.

5. Vždy mějte na paměti

Vaší hlavní povinností jako obsluhujícího v naší prémiové hospodě je, že budete jednat přímo s hosty. Byli jste přijmuti proto, že máte tyto schopnosti. Abychom měli jistotu, že dáváme nejlepší servis v této oblasti, sepsali jsme několik pravidel, která je nutno dodržovat při jednání s hosty.

- Vždy vítáme hosta s úsměvem, což hostovi dá dobrý pocit. Úsměv není pouze součástí vaší tváře, ale zvýší též i její hodnotu.
- Komunikujte s hostem (oční kontakt), v případě, že nejste schopen se mu okamžitě věnovat nebo jste ve skluzu. Dejte hostovi najevo, že se mu budete ihned věnovat.
- Udělejte si čas na seznámení s hostem, pamatujte si, že trpělivé naslouchání je nejdůležitější částí úspěšného rozhovoru. Když nasloucháte hostovi, snažte se z jeho slov vycítit jeho náladu a pocity. Naslouchání také znamená nepřerušovat toho, kdo mluví, než skončí.
- Nevzbuzujte dojem v hostovi, že vás svým přáním ruší v rozhovoru s vaším kolegou.

- Kontrolujte všechny chody: od předkrmů, hlavního jídla k dezertům a nápojů. Zapamatujte si, že po dvou soustech nebo po jedné minutě zkontrolujete hosta, a to při každém chodu.
- Udržujte si stále stejnou úroveň obsluhy, pamatujte si, že náš první ranní a poslední noční zákazník má nárok na stejně kvalitní servis.
- Mějte k hostovi vždy úctu, pokud možno oslovujte hosta “paní, slečno, pane”. Snažte si zapamatovat hostovo oblíbené jídlo nebo nápoj.
- Jste zdrojem informací, znejte jídelní a nápojový lístek. Buďte schopen jej dopodrobna popsat. Udržujte si znalost o denních nabídkách, reklamních akcích apod.
- Nediskutujte s hostem o svých osobních problémech, ty musí zůstat doma. Soustředte svoji pozornost na hosta.
- Akceptujte hostovu kritiku jako dospělý, buďte schopen říci “omlouvám se”, i když vy osobně nejste příčinou problému.
- Host, který přijde do naší prémiové hospody sám, může být netrpělivý. Pamatujte si to a věnujte mu zvláštní pozornost, ta bude oceněna.
- Úcta je víc než vystupování v našem seznamu pravidel. Například přivítání nejsou tak slova důležitá, jako míra entusiasmů, upřímnosti a péče v tónu vašeho hlasu. Vždy si udržujte pozitivní vystupování a úsměv.
- Stálé hosty provozovny oslovujeme jejich jménem, tím dosahujeme jejich pevnější vazby na provozovnu a jeho spokojenosti s obsluhujícím personálem
- Při pokládání nápojů na stůl oznámíme hostovi, jaký nápoj jsme mu přinesli, např. Pane, Vaše Stella Artois, nebo Váš Velvet atd.

Když si host stěžuje:

- Trpělivě a zdvořile naslouchejte.
- Omluvte se (i když to není vaše chyba).
- Vyjděte hostovi vstříc v jeho přáních.
- Informujte manažera.
- Zkontrolujte, že host je již spokojen.

Pamatujte si následující:

- Host má vždy pravdu. Není nutné se ponižovat, nicméně soubojem více ztrácíme, než získáme.
- Cokoliv se stane, host musí odejít spokojený.
- Udělejte vlastní impuls k zajištění hostovy spokojenosti.

6. Hlavní body obsluhy

Zde najdete klíčové body obsluhy. Buďte hrdí na svoji práci obsluhujícího v naší prémiové hospodě, vždy chceme kvalitu. Ujistěte se, že našim zákazníkům nabízíme vždy to nejlepší.

- Osobní přivítání, entusiasmické přivítání, naše doporučení točených piv/ aperitivu, denní nabídky apod.
- Ujistěte se, že nápoje jsou podávány podle našich přesných norem. Nyní je čas objednat jídlo. Všechna jídla musí být podávána v časovém limitu, určeném v

“časovaném servisu”. Ujistěte se, že host má všechny součásti příboru a k dispozici všechna dochucovadla.

- Ujistěte se, že všechna jídla a nápoje jsou k hostově spokojenosti. Dvojitá kontrola a pozornost k detailu je to co přivede hosty zpátky.
- Údržba stolů-debarasujte veškeré nepotřebné předměty.
- Předložení účtu-uzavřete hostův účet rychle a efektivně a vraťte mu jej zpět.
- Rozloučení se s hostem - poděkujte hostovi za návštěvu.

7. Informace o jídelním lístku

Koření a jiná dochucovadla:

Pepřové mlýnky se přináší ke stolu s určitými druhy těstovin a salátů aby se hostovi nabídlo vše čerstvě namleté.

Popis úprav mas:

Rare červený a studený uvnitř

Medium rare červený a teplý uvnitř

Medium růžový a teplý uvnitř

Medium well trochu růžový, z větší části hnědý

Well celý hnědý-propečený

Povinnosti expeditéra:

- Je spojkou mezi obsluhou a kuchyní.
- Zajišťuje kvalitu produktu a jeho vzhled.
- Zajišťuje rychlost servisu jídla.
- Zajišťuje, aby všechny objednávky byly připraveny správně, dvojitá kontrola před odnesením.
- Zabezpečuje hladký průběh mezi personálem obsluhy a kuchyňským personálem.
- Správně nazdobí jídlo před jeho expedicí.

Reklamace:

- Kdykoli se setkáte s pokaženou objednávkou, vedení musí být okamžitě informováno. Manažer vám pomůže se vzniklou situací.
- Klíč k hladkému průběhu směny je vždy informovat manažera o zvláštních situacích ve vašem rajónu. Manažer vždy hovoří s hosty, ale zvláštní pozornost vždy věnuje “problémovým hostům”. Udržujte svého manažera “v obraze”.

8. Postup obsluhy

Postatou tohoto konceptu je **100 % spokojenost hosta**. Vaše povinnost jako obsluhujícího je zajistit, aby si každý host odnesl jedinečný zážitek. Toto můžete splnit sledováním základních požadavků:

- Znejte produkty. Abyste mohli odpovídat hostům na otázky a doporučovat, musíte dokonale znát obsah jídelního a nápojového lístku.
- Raďte svému hostovi. Toho můžete dosáhnout, pokud si všímáte detailů a pokládáte hostům správné otázky.
- Doporučujte! Jakmile jednou víte, co hosté chtějí a co naše prémiová hospoda může nabídnout, jste schopni konkrétní nabídky.

Příštích několik stránek vám ukáže, co máte dělat během obsluhy, abyste docílili maximální spokojenosti hosta.

9. Vítání hosta

Přistupte ke stolu co možná nejdříve a každému hostovi dejte jídelní lístek. Pokud nemůžete přijít ke stolu během jedné minuty, alespoň hosta pozdravte pohledem. První myšlenka, která hosta napadne je “Obslouží mě někdo?” vaše přivítání je jedno z nejdůležitějších okamžiků, které máte s hostem. Učiňte je vítanými svým přístupem. Ke svému přivítání vždy přiložte:

- Pozdrav, ... **mohu Vám nabídnout naše pivo?...**
- Denní nabídku.
- Nabídku točených piv.
- Nabídku konkrétního předkrmu.
- Úsměv.

Použijte své osobnosti a pozornosti k detailům aby to, co nabídnete, bylo podle hostových představ.

Pamatujte si:

- Nabízíte-li pivo, uvědomte si denní dobu, věk hosta, jeho náladu a počasí.
- Než odejdete od stolu, objednáte nápoje, vždy hosta informujte o denní nabídce a nabídněte **konkrétní** předkrm.
- Pokud máte u stolu malé děti, snažíme se, aby byly pořádně usazeny. Je-li dítě spokojené, jsou rodiče rovněž. Vždy věnujeme větší pozornost malým dětem a starším lidem
- Oznamte hostovi, že se ihned vrátíte s jeho nápojem a budete mu dále nápomocen při objednávce.
- **Dívejte se hostům do očí.**

Objednávání nápojů:

Jak již bylo řečeno, podstata základního požadavku je znalost všech produktů na jídelním a nápojovém lístku. Objedná-li si host točené pivo, buďte připraven mu nabídnout konkrétní značku (...mohu Vám nabídnout Stellu Artois tradiční belgický ležák nebo Hoegaarden

White osvěžující sladkokyselé pivo?). Pokud host projeví zájem o nealko nápoj, nebo jsou-li u stolu děti, nabídněte naše nealkoholické nápoje.

Znejte je a nabízejte je!

Vždy začínějte s dámami. Hostovu objednávku si pište ve zkratkách do objednávkového bloku ve stejném pořadí, v jakém ho zanesete do pokladny. To pomůže barmanovi vaši objednávku vyplnit rychleji. Potom co přijmete objednávku, informujte hosta o denních nabídkách, nabídněte konkrétní předkrm, hosta ujistěte, že se k němu a jeho nápojem dostavíte, co možná nejdříve. Zkontrolujte popelníky, nejsou-li v něm více než dva nedopalky.

Zadávat-li objednávku do pokladny, nápoje musí být zaneseny precizně včetně uvedených správných značek ingrediencí. Nezkoušejte objednávky zkracovat.

Skleničky a ozdoby jsou důležité. Řiďte se podle nápojových receptur pro další informace. Pokud máte otázky, jak objednat vám neznámý nápoj, zeptejte se barmana nebo manažera. “Výdejový bar” bude nejvíce plná část restaurace. Vaše přesnost v objednávání a trpělivost bude barmanem oceněna. Když si odnášíte nápoje z baru, vždy zkontrolujte, že máte správný nápoj, a lístek uschovejte, aby nebyl nápoj udělán dvakrát.

Vyzvedávání a odnos nápojů:

Vaše objednávka bude zkontrolována barmanem, takže je důležité nápoje objednat správně. Výdejový barman nepřipraví žádný nápoj, který nebyl objednan přes pokladnu. Pro zjednodušení, se ujistěte, že jste uvedl do pokladny objednávku nápoje ve správném pořadí.

Nenechávejte nápoje ležet na výdejovém baru příliš dlouho. Vždy podávejte a debarasujte zprava. Začněte s dámami, kdykoliv je to možné. Ujistěte se, že nápoje jsou zdobeny podle našich norem. Když nevíte, zeptejte se. Opět nezapomeňte zkontrolovat popelníky.

Objednávání předkrmů/ hlavních jídel:

Vždy očekávejte, že si host objedná předkrm. Naše předkrmy jsou výborné a měli byste vždy doporučit konkrétní předkrm každému stolu. Jakmile si host objedná, poznamenejte si objednávku do svého bloku, potom nabídněte nějaké vaše oblíbené jídlo, které dobře znáte. Zkontrolujte, zda nápoje jsou v pořádku, vyměňte popelník. Zapište si čas podání objednávky do kuchyně.

Když je host rozhodnut si objednat, začněte se ženami. hostovu objednávku zapište správnou zkratkou do bloku. Použijte jídelní lístek jako svého pomocníka-máme velký výběr jídel,(česká kuchyně s mezinárodními prvky) takže vždy můžete hostovi pomoci s výběrem. Vždy nabízejte pouze produkty, které znáte. Pokud se host zeptá na něco, co nevíte, vždy se můžete s někým poradit.

Zkontrolujte, zda je vše v pořádku, zkontrolujte popelník a zapište čas objednávky předkrmu/ hlavního jídla.

Objednávka pro dva hosty:

Hosté, kteří si chtějí dát jedno jídlo napůl, dostanou automaticky talíř navíc. Kuchyně nerozděluje objednávky. Hosté, kteří se dělí o dezert, musí dostat příbor navíc. Naše prémiová hospoda je hrdá na prezentaci svého jídla a proto se jídlo v kuchyni nedělí.

Vyzvednutí a servis předkrmu/ hlavního jídla:

Zadávejte-li objednávku hlavního jídla do pokladny, ujistěte se, aby host měl dostatek času vychutnat si předkrm, neobjednávejte předkrmy a hlavní jídla současně, pokud host nespěchá a nepožádá-li o rychlý servis.

Hlídejte čas, aby příprava předkrmů netrvala déle než 5-10 minut. Pamatujte si, že obsluhující nosí jídlo ke stolům i ostatních kolegů. Opět zkontrolujte, že na stole je vše co má být,

Pamatujte si:

- Kdykoli přinášíte ke stolu příbory, jsou vždy ve sklenici k tomu určené.
- Dezertní lžičky a vidličky musí být prostřeny před podáváním dezertů.
- Obsluhující by nikdy neměl převzít od hosta objednávku, když současně odnáší špinavé nádobí, ale může hosta zběžně kontaktovat.
- Obsluhující je povinen se ptát po tzv. dvou soustech neboli do jedné minuty zda-li je vše v pořádku.
- Talíře by měly být vždy před hosta položeny, ne mu podávány, pokud je to možné.

Hlídejte si čas, abyste věděli, jak dlouho příprava jídel trvá. Mějte na paměti, že některá jídla trvají trochu déle, jako např: well done steaky. Postupem času získáte představu o nejvhodnějším časovém servisu jídel. Nejlepší je zadat do pokladny objednávku hlavního jídla ve chvíli, kdy host dostane na stůl předkrm. Nezapomeňte si zapsat čas zadání objednávky do svého objednávkového bloku.

Buďte rychlí, teplé jídlo musíte servírovat teplé, studené jídlo studené. Vždy, když odnášíte jídla z kuchyně, znovu zkontrolujte jeho kvalitu a vzhled, i když to není vaše objednávka.

Dobry vzhled jídla je 50 % úspěch. Zrak je důležitý-hosté “jedi” i očima!

Ujistěte se, že okraje talířů jsou čisté, speciální misky na omáčky jsou otřené-jste konečná kontrola. Vždy komunikujte pouze s expeditérem, nikdy nemluvte s kuchaři. Kontrolujte každé odnášené jídlo, jako by to bylo vaše vlastní. **Jste zodpovědný za každý odnesený talíř!!!**

Zkontrolujte stůl do jedné minuty nebo tzv. dvou soustech. Nabídněte další nápoje, vyměňte popelníky, ubrousky. Nabídněte další ubrousky, ale pamatujte, že je to drahá záležitost.

Dokončí-li host jídlo, debarasujte vše ze stolu, před podáním dalšího chodu nebo účtu.

Objednávání dezertů

Zážitek z jídla v naší značkové hospodě by nebyl úplný bez toho, aby si host nedal jeden z našich výborných dezertů a k nim vhodné pivo z naší nabídky. Nabídněte hostovi možnost se o dezert podělit, když vypadá, že se rozmýšlí. Nabídněte kávu a nealkoholický nápoj. Opět znalost jídelního lístku pracuje pro vás. Berete-li objednávku, začněte se ženami a pište si vše správnou zkratkou do objednávkového bloku. Zkontrolujte, aby stůl byl uklizen.

Předložení účtů:

Poté, co jste zkontroloval, že je vše v pořádku a host vás požádal o zaplacení, kontaktujte vrchního číšníka, aby vystavil účet. Vrchní číšník vytiskne účet, vloží jej do desek a předloží hostovi, který bude platit, nebo doprostřed stolu, nejste-li si jisti, kdo platí. Nikdy nepředkládejte účet dříve, než host dojí, pouze požádá-li vás o to. Vraťte se ke stolu převzít peníze, nebo odpovědět na hostovy otázky. Platí-li host kreditní kartou, jste odpovědní za ověření podpisu.

Rozloučení:

Nezapomeňte hostovi poděkovat za jeho návštěvu naší značkové hospody, dejte mu vizitku. Návrat zákazníka je klíčem k úspěchu.

Pamatujte si pravidla k docílení dokonalé hostovy spokojenosti:

1. Pozdravte hosta během jedné minuty, co byl posazen, přivítejte ho, nabídněte naše speciální točená piva/ aperitiv, předkrm a denní nabídku.
2. Znejte jídelní lístek, nápoje a buďte schopen vše dopodrobna popsat.
3. Udržujte si pojem o čase přípravy jídel, v případě potřeby informujte manažera a expeditéra o problému.
4. Zkontrolujte hosta po každém bodu obsluhy, zda je vše v pořádku, nabídněte další nápoje, je-li sklenice ze dvou třetin prázdná.

10. Pravidla obsluhy

Časovaný servis:

Časování obsluhujícího v jakékoli restauraci je důležitý aspekt pro kvalitu obsluhy. Časem se toto pro vás stane přirozeností. Zde jsou pravidla, kolik času a jaký je časový limit pro body každého chodu:

Obsluhující	Časový limit
Přivítání/ Objednávka nápoje	3 minuty
Přinesení nápojů/ Objednávka předkrmů	3 minuty
Přinesení předkrmů/ Salátů	7-10 minut
Objednávka hlavního jídla	3 minuty
Přinesení hlavního jídla	15-19 minut
Sklizení stolu po jídle (dílčí sklizení)	1 minuta/průběžně
Objednávka nápojů	1 minuta
Přinesení nápojů/ Objednávka dezertů	3 minuty
Vytisknutí a předložení účtu	4 minuty
Vrácení peněz	3 minuty

Organizovanost:

Ve snaze ulehčit vám práci, držte se těchto pomůcek:

- Mějte stále obraz svého rajónu v hlavě. U jakého bodu obsluhy je každý z vašich stolů.

- Šetřete čas: berte vše, co nepotřebujete z přípravné místnosti, snažte se obsluhovat celý rajón najednou, ne jednotlivé stoly. Nechod'te zpátky pro jednu věc, snažte se vzít vše, co potřebujete. Vždy opouštějte stoly s plnými rukama.
- Vyhovte hostovi ve všech přáních.
- Práce v týmu: pomáhajte jeden druhému, když je to možné. Projděte i ostatní rajóny a snažte se být užiteční.
- Znalost: být znalý pomůže vám i hostovi, zlepšit servis. Když něco nevíte zeptejte se.

11. Všeobecné informace

Naše prémiová hospoda bude posuzována hosty ve všech směrech. Čistota je klíčovým bodem a je důležité, abyste byli na vzhled naší prémiové hospody hrdí, je to povinnost nás všech-j sme tým!

Prostory, na které se musíte zaměřit:

- Popelníky, četnost výměny lze kalkulovat na výměnu při množství jeden nedopalek na každého kuřáka sedícího u stolu. Maximálně ovšem 4 nedopalky v popelníku. Samozřejmě se snažíme popelník vyměnit co nejčastěji (při výměně vyměňte popelník druhým).
- Na špinavé kořenky, stoly apod.
- Špinavé přípravný, pulty, podlahy.
- Na doplňování přípravných místností.
- Čistotu prostor pro zaměstnance a šaten.

12. Stížnosti

V případě stížnosti je vaší povinností uvědomit manažera směny. Ujistěte hosta, že se staráme a že uděláme vše pro vyřešení jeho problému. Žádná stížnost není dost malá.

NIKDY SE NESNAŽTE ŘEŠIT PROBLÉM SAMI! VŽDY INFORMUJTE MANAŽERA!

Rezervace:

Rezervace přijímá pouze manažer směny nebo vrchní číšník. Veškeré rezervace musí být zaznamenány do knihy rezervací. Poznámán čas příchodu, jméno na které je rezervováno, popřípadě kontakt u většího počtu osob. V případě, že si host vyžádá konkrétní stůl je vždy v knize rezervací vyznačen vykřičník u čísla stolu. Tolerance zpoždění hosta je maximálně 15 minut.

13. Odpovědnost za servis alkoholických nápojů

Zákony (řídíme se podle zákonů platných v ČR, proto je důležité se s nimi seznámit-přesto je zde několik interních pravidel naší prémiové hospody):

- Je protizákonné podávat alkohol opilým osobám.
- Je protizákonné nechat opít svého hosta.
- Je protizákonné podat alkohol osobám mladším 18 let.
- Je protizákonné uhodit nebo jinak napadnout hosta.
- Je protizákonné přechovávat zbraně nebo drogy v prostorách prémiové hospody.

Legální odpovědnost za podávání alkoholu (řídíme se podle platných zákonů ČR):

Mladiství hosté:

- Máte-li pochybnosti o věku hosta, požádejte o předložení průkazu totožnosti.
- Akceptujeme průkazy totožnosti pouze s fotografií.
- Pokud máte objednávku více nápojů, sledujeme, kdo je konzumuje.
- Informujte ostatní kolegy o přítomnosti mladistvých, kteří se dožadují alkoholu.

Rozpoznání opilého hosta:

Jako obsluhující musíte hosta neustále sledovat při konzumaci alkoholu a zaznamenat známky opilosti jako jsou: ztráta koncentrace, malátnost, problémy s pohybem nebo řečí, přílišná přátelskost, hlučnost nebo změny nálady.

V naší prémiové hospodě rozlišujeme čtyři fáze konzumace alkoholu:

1. **“šťastný”** -výřečný, uvolněný, společenský-**žádný problém.**
2. **“vzrušený”** -emocionální, pomalejší reakce, ztráta sebekontroly.
3. **“zmatený”** -má problémy s řečí, vylekaný, agresivní.
4. **“vytuhnutí”** -neschopný chůze, téměř paralyzovaný, téměř v bezvědomí.

Sledujte hostovo chování, aby se nedostali dále než do fáze jedna.

14. Technika zásahu

Snížení působnosti alkoholu:

Jediný způsob, jak snížit hladinu alkoholu v krvi je čas.

Odmítnutí podávání dalších alkoholických nápojů hostovi:

Opije-li se host, slušně a jasně mu vysvětlete, že je opilý a že mu již nemůžete žádný alkohol nalít. Snažte se hosta neztrapnit před jeho společností. Nehádejte se s hostem, je-li potřeba, uvědomte manažera směny.

Bezpečná doprava hosta domů:

Když se host opije, uvědomte manažera. Snažte se hostovi nabídnout kávu nebo něco k jídlu. Ověřte, že má hosta kdo doprovodit domů. Nikdy nedovolte hostovi řídit, je-li opilý. Pokud host dělá problémy, manažer uvědomí policii

Zjevně opilému hostovi nebude povolen vstup do naší prémiové hospody z těchto důvodů:

- Je to proti našim nařízením.
- Znepříjemnil by návštěvu ostatním hostům.

15. Denní povinnosti obsluhujících

Kromě toho, že hosty obsluhujete, máte také jiné povinnosti, které napomáhají hladkému běhu provozu. Mezi tyto povinnosti patří:

- Před otevřením: prostření a připravení prémiové hospody.
- předpracovní schůzka: konají se pokaždé před otevřením, vždy deset minut před otevřením. Cílem těchto schůzek je motivovat každého k práci, informovat o denních nabídkách a speciálních akcích nebo uvědomit manažera o vašich otázkách nebo nápadech.
- Povinnosti při zavírání: obsluhující jsou zodpovědní za úklid a další povinnosti určené manažerem.
- Vzhled našich stolů a přípravných místností je ukázkou vás samých. Když něco vidíte ležet na zemi, zvedněte to, rozlijte-li něco, utřete to a pod. Obsluhující nejsou osvobozeni od zametání.
- Vrchní číšník je zástupcem v nepřítomnosti manažera směny.

Mezi povinnosti vrchního číšníka patří mimo jiné:

- Dohlížet na všechny práce před otevřením/ zavírání značkové hospody a během provozu.
- Vyvěsit denní nabídky a ostatní informace o provozu (např: které položky nejsou).
- Kontrolovat rajóny obsluhujících, zda jsou správně prostřeny.
- Sledovat, zda všechny provozní práce jsou prováděny.
- Zkontrolujte všechny přípravy, zda jsou doplněny, chybí-li něco, uvědomte manažera směny.
- Udržujte komunikaci s expeditérem o času přípravy jídel, odnášení jídel a pod.
- Hlásí všechny problémy a důležité informace manažerovi směny.

16. Znejte své produkty

Dobrá všeobecná znalost vám pomůže při obsluze hostů zodpovědět jejich dotazy, získáváte jejich důvěru. To je důležité, děláte-li konkrétní doporučení. Pro obsluhujícího je nutné umět popsat každou položku jídelního, nápojového lístku a denní nabídky.

Pamatujte si, co nesmíte zapomenout při vašich doporučeních:

- Název.
- Velikost porce.
- Jaká je příprava.
- Jak co chutná.
- S čím se podává.
- Cena (u denních nabídek).

Popisujete-li míchané koktejly:

- Co obsahují, zdůrazněte ten druh alkoholu, jehož chuť v nápoji převažuje.
- Velikost nápoje.
- Jak nápoj chutná (sladký, kyselý, silný).
- Podrobnosti, popisujete-li značkové sklenice, které se mohou prodávat jako i dárkové sklenice.

Když popisujete nějaké jídlo nebo nápoj, snažte se hostovi vytvořit o produktu co nejlepší obraz, abychom probudili všechny smysly hosta.

Bud'te průvodcem hosta:

Proveďte hosta částmi jídelního lístku, nápoji apod. Pamatujte si, že každý host je jiný. Použijte své znalosti ke zvýšení hostova zájmu. První dojem, který vzbudíte, je ten, který rozhodne. Přivítejte hosta s úsměvem a od této doby se snažte vyplnit všechna jeho přání, ještě než je stačí vyslovit.

Pamatujte si následující:

- Informujte hosta - sdělte mu nabídku dne (servírujeme do 15:00 hod.).
- Ptejte se hosta-snažte se zjistit, jak velký má hlad, jestli spěchá, oslavuje něco a pod.
- Snažte se hosta odhadnout - věnujte se každému hostovi, snažte se mu v jeho potřebách vyhovět, je-li host vegetarián, abstinent apod.
- Odhadněte, kdy je ten správný čas na vaše doporučení-nespěchejte na hosta, nebo ho nenechávejte na sebe čekat. Správné časování je důležité!
- Používejte pomůcky - přineste jídelní lístek, sklenice apod.

Dělejte konkrétní doporučení:

Rozdělil jste se s hostem o své znalosti, provedl jej jídelním lístkem, poskytl mu všechny informace, které chtěl vědět.