

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Možnosti podnikání formou franchisingu

Business Opportunities through Franchising

Veronika Kroutilová

Cheb 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika KROUTILOVÁ**
Osobní číslo: **K09B0178K**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Možnosti podnikání formou franchisingu**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte podstatu franchisingu.
2. Specifikujte konkrétní franchisingový projekt.
3. Analyzujte jednotlivé kroky související se založením a chodem konkrétní franchisingové společnosti a možnosti využívání jednotlivých podpůrných nástrojů.
4. Pomocí dotazníkových šetření zmapujte úskalí související s chodem franchisingové společnosti.
5. Zhodnoťte efektivitu tohoto franchisingového projektu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

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

Seznam odborné literatury:

- **JAKUBÍKOVÁ, D.** *Franchising*. Plzeň : ZČU, 1997. ISBN 80-7082-339-9
- **KOTLER, P.** *Marketing management*. Plzeň : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
- **MENDELSON, M.** *Franchising: moderní forma prodeje*. Praha : Management Press, 1994. ISBN 80-85603-54-3
- **ŘEZNÍČKOVÁ, M.** *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. Praha : C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-894-0
- **SVĚTLÍK, J.** *Marketing cesta k trhu*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2


Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.

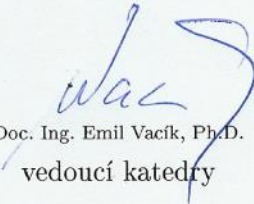
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **4. května 2012**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 30. listopadu 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Možnosti podnikání formou franchisingu“

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

V Plzni, dne

.....
podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Mgr. Petře Skálové Ph.D. za ochotu a cenné rady, které mi poskytovala během psaní této bakalářské práce. Také bych ráda poděkovala paní Lucii Požárkové, Petře Slavíkové a panu Václavu Bečváři za poskytnutí informací, potřebných k vypracování práce. V poslední řadě patří díky také mé rodině a Tomáši Techlovi za psychickou podporu, kterou mi poskytovali po celou dobu psaní práce.

Obsah

Úvod	8
1 Franchising	10
1.1 Definice franchisingu	10
1.2 Vznik pojmu franchising	11
1.3 Některé další pojmy spojené s franchisingem	12
1.4 Výhody franchisingu	13
1.4.1 Výhody pro příjemce	13
1.4.2 Výhody pro poskytovatele	14
1.5 Nevýhody franchisingu	16
1.5.1 Nevýhody pro příjemce	16
1.5.2 Nevýhody pro poskytovatele	17
1.6 Dělení franchisingu	18
1.6.1 Základní dělení	18
1.6.2 Dělení franchisingu podle předmětu činnosti	19
1.6.3 Další typy franchisingu	20
2 Franchising v podmínkách České republiky	22
2.1 Právní a etické klima franchisingu	22
2.2 Česká asociace franchisingu	22
2.2.1 Etický kodex České asociace franchisingu	24
2.3 Podpora a možnosti financování franchisingu	25
2.3.1 Podpora podnikání formou franchisingu	25
2.3.2 Financování franchisingu	26
3 Společnost McDonald's	28
3.1 Historie společnosti	28
3.2 McDonald's v České republice	29
3.2.1 McDonald's v Plzni	31
3.3 Franchising ve společnosti McDonald's	31
3.3.1 Založení podniku	31
3.3.2 Chod společnosti McDonald's	34
3.3.3 Controlling ve společnosti McDonald's	39
4 Dotazníkové šetření	41
4.1 Dotazníkové šetření - zákazníci	42

4.1.1	Studenti	43
4.1.2	Rodiny s dětmi	45
4.1.3	Jiné (tzn. osoba, která nespadá do žádné z předchozích kategorií)	47
4.1.4	Celkové zhodnocení dotazníkového šetření prováděného u zákazníků v provozovně McDonald's – OC Tesco Rokycanská	50
4.2	Dotazníkové šetření – vedoucí restaurace, franchisant	54
4.2.1	Financování	54
4.2.2	Řízení lidských zdrojů	56
4.2.3	Marketing	60
4.3	Porovnání chodu provozovny pod vedením franchisanta a nynějším vedením centrální společnosti	61
5	SWOT analýza	64
5.1	SWOT analýza restaurace McDonald's – OC Tesco Rokycanská	65
6	Celkové zhodnocení společnosti McDonald's	68
6.1	Zhodnocení společnosti McDonald's	68
6.2	Zhodnocení provozovny v OC Tesco Rokycanská	70
6.2.1	Úskalí v rámci provozovny a návrhy na jejich zlepšení či odstranění	72
7	Závěr	77
8	Seznam tabulek	79
9	Seznam obrázků	80
10	Seznam použité literatury	81
11	Seznam příloh	83

Úvod

Od 90. let minulého století mohou občané České republiky svobodně podnikat. Ne každému jsou však blíže známy všechny dostupné způsoby či možnosti podnikání. Jednou z těch méně známých a využívaných forem podnikání, co se týká tuzemského trhu, je například franchising. Jedná se o druh spolupráce, která je v zahraničí často vyhledávána a hojně využívána.

Začínajícím podnikatelům přináší franchising hned několik výhod. Zaprvé jim velmi usnadní přístup na trh za pomoci známé značky, kterou propůjčuje franchisor, neboli poskytovatel licence. Díky využívání zavedeného a mnohokrát ověřeného obchodního konceptu je dále sníženo riziko neúspěchu příjemce. Franchisor navíc podporuje podnikatele, který má následně lepší přístup například k získání potřebných finančních prostředků z bankovních institucí. Úspěch podnikatele nezáleží však pouze na podpoře, která je mu věnována ze strany známé a prosperující společnosti. I on sám musí vynaložit určité úsilí a pracovat na udržení dobrého jména společnosti.

Franchising je nejčastěji zastoupen v oblasti služeb, především v gastronomii, hotelnictví či cestovním ruchu. Jednou z nejznámějších světových společností využívající tuto formu podnikání je McDonald's. Tato firma působí v České republice v oblasti rychlého občerstvení již po dobu dvaceti let a nesmírně se jí u nás daří. Prostřednictvím bakalářské práce bude tato společnost s dlouholetou tradicí blíže představena.

Cílem bakalářské práce je obecně charakterizovat podstatu franchisingu; následně analyzovat jednotlivé kroky související se založením a chodem konkrétní franchisingové společnosti, v našem případě McDonald's; porovnat provoz vybrané restaurace pod bývalým vedením franchisanta a nynějším vedením franchisora; prostřednictvím dotazníkového šetření identifikovat úskalí, která souvisejí s chodem společnosti, a poté na základě zjištěných informací a výsledků šetření zhodnotit efektivitu vybrané restaurace společnosti McDonald's.

První část práce obsahuje teoretické poznatky související s problematikou franchisingu. Je zde popsána celková charakteristika franchisingu; jeho dělení; výhody a nevýhody, které pro obě strany z tohoto vztahu plynou; právní a etické klima franchisingu; organizace podporující franchising; možnosti jeho financování a další důležité pojmy

spojené s franchisingem. K popisu byly využity především informace získané na základě rešerše odborné literatury a částečně z internetových zdrojů.

V další části je představena společnost McDonald's, jakožto celosvětově známá značka působící již řadu let na trhu s rychlým občerstvením. V práci je popsána historie společnosti; její působení v rámci České republiky, které souvisí s činností firmy McDonald's ČR spol. s.r.o.; jednotlivé kroky související se založením vlastního podniku; principy, na základě kterých restaurace funguje a controlling v rámci společnosti. Dále následuje dotazníkové šetření probíhající v rámci konkrétní provozovny – restaurace McDonald's v OC Tesco Rokycanská Plzeň, které má odhalit úskalí související s chodem franchisingové společnosti. K tomuto účelu slouží též rozhovory s odpovědným vedoucím restaurace a bývalým franchisantem, neboli příjemcem licence, dané pobočky.

Na závěr práce budou za pomoci SWOT analýzy popsány silné a slabé stránky vybrané provozovny společnosti McDonald's, její příležitosti a hrozby. Poté proběhne zhodnocení společnosti ve světě i v rámci České republiky, kde budou nakonec popsána úskalí vybrané restaurace spolu s návrhy na odstranění či zlepšení těchto nedostatků.

1 Franchising

Termín franchising lze považovat za všeobecně známý a v poslední době je skloňován čím dál tím více. Většina lidí si jistě i bez problémů vzpomene na asi nejtypičtější a nejviditelnější příklad franchisingu v České republice, společnost McDonald's. Co se však pod tímto pojmem vlastně všechno skrývá, co franchising obnáší, jak vlastně vznikl či jaké jsou jeho výhody a nevýhody? Odpověď na tyto i další otázky ohledně franchisingu nalezneme na následujících stránkách.

1.1 Definice franchisingu

Franchising je jeden z mnoha způsobů podnikání, respektive podnikatelský model. Jeho principem je poskytnutí obchodní značky, know-how a mnoha dalších prvků potřebných k podnikání, vlastněných jedním subjektem, **franchisorem**, jinak řečeno poskytovatelem, druhému subjektu, **franchisantovi** jinak řečeno příjemci a to za předem dohodnutých, jasně daných podmínek. Dle Mendelsohna (1994) se jedná především o následující tři hlavní skupiny obchodních prvků:

- celková koncepce podnikání
- založení podniku, vyškolení pracovníků ve všech jednotlivých oblastech vedení podniku na základě dané koncepce
- trvalá pomoc a vedení

Jedná se tedy o oboustranně výhodný model, kdy menší podnikatelské subjekty fungují jakožto součást subjektu většího, ale zároveň si zachovávají svoji nezávislost. Jde prakticky o to, co je již dlouhou dobu známo jako **poskytnutí licence**. Pojem licenční výroba je všeobecně známý, každý si dokáže představit princip, na kterém tento model funguje a jistě si i vybaví minimálně několik příkladů licenční výroby, například z oblasti výroby automobilů či elektroniky, ale samozřejmě i spousty dalších. Franchising pak lze považovat za rozšíření tohoto modelu i do oblastí distribuce výrobků, poskytování služeb a podnikání obecně.

Samozřejmě neexistuje jedna ustálená a přesná definice franchisingu a autoři se v mnoha ohledech liší, avšak podstata zůstává stále stejná. Jedna z poměrně

jednoduchých a srozumitelných definic pochází od autorů Mendelsohna a Achesona (1994, str. 11) a zní 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 jeho jménem a k využívání celého souboru nástrojů, zahrnujícího veškeré prvky nezbytné k tomu, aby nevyškolené osoby mohly být uvedeny do podniku, který založil poskytovatel franchisy, a aby jej mohly vést dle předem určených podmínek.“

Poněkud obsáhlejší je pak definice dle Evropské franchisingové federace, která kromě práv franchisanta definuje i jeho povinnosti či třeba konkrétní obchodní prvky. Dagmar Jakubíková ji též zmiňuje ve své knize Franchising (1997, str. 10):

„Franchising je systém marketingu zboží, služeb nebo technologie, který je založen na úzké a stále spolupráci mezi právně a finančně oddělenými a nezávislými subjekty, franchisorem a individuálními franchisanty, ve kterém franchisor uděluje individuálním franchisantům určitá práva a získává naopak závazek vést podnik podle konceptu franchisora. To opravňuje a zavazuje individuálního franchisanta výměnou za přímou nebo nepřímou finanční úhradu používat franchisorovo obchodní jméno (nebo obchodní značku), značku služeb, know-how, podnikatelské a technické metody, procedury a další průmyslová nebo autorská práva, stálou obchodní a technickou asistenci v rámci uzavřené dohody a podle obsahu smlouvy uzavřené k tomuto účelu mezi zúčastněnými stranami.“

1.2 Vznik pojmu franchising

V odpovědi na otázku, proč se tento způsob podnikání nazývá právě „franchising“, se různí autoři rozcházejí. Převládá však názor, že se jedná o odvozeninu z francouzského slova „franc“, které v překladu znamená „volný“. Výraz „la franchise“ dříve označoval osvobození od daní a cla. (Jakubíková, 1997)

Samotný pojem franchising byl poprvé použit ve Velké Británii, kde označoval králem udělované privilegium, zaručující monopolní právo na určitou výrobu. Zpravidla se jednalo o takovou výrobu, na níž měl z nějakého důvodu stát zájem. Autorky Štěnsová a Gieratová (1991) poukazují na určitou podobnost s tím, co známe pod pojmem

franchising dnes – jde o udělení práva za určitých podmínek vyrábět, tedy v principu podnikat. Následně došlo postupně k zobecnění tohoto termínu do podoby, v jaké jej známe dnes.

Přesný český překlad tohoto pojmu neexistuje, proto se zpravidla používá v jeho původní podobě “franchising”, popřípadě je možné se setkat s počeštěnými variantami jako je “franšízing” nebo “frenčízing”. Český výraz, který je asi nejbližší významu tohoto pojmu, je již zmíněné slovní spojení “poskytnutí licence”, nicméně určitě nelze tyto dva výrazy považovat za ekvivalentní.

1.3 Některé další pojmy spojené s franchisingem

Pojem **franchisa**, popřípadě jeho české verze „franchíza“ či „franšíza“, obecně vzato znamenají oprávnění či privilegium. V případě franchisingu označuje samotné oprávnění podnikatele – franchisanta, využívat obchodní značku, výrobní postupy a další zmíněné obchodní prvky, jež mu bylo uděleno jejich vlastníkem – franchisorem.

Franchisor, čili poskytovatel franchisy, je, jak je určitě zřejmé z předchozího textu, majitel obchodních prvků, který následně za určitých podmínek uděluje právo na jejich využívání dalším osobám, z čehož pro obě strany plynou nejen výhody zmíněné dále v textu, ale samozřejmě i určité povinnosti a závazky.

Franchisant, neboli příjemce franchisy, je pak přesně ta osoba, které bylo franchisorem uděleno oprávnění na využívání obchodních prvků.

Know-how představuje soubor praktických znalostí, které vychází ze zkušeností franchisora, jež získal v průběhu své činnosti, a jsou za tu dobu již mnohokrát ověřené. Zahrnuje znalost výrobních postupů, návodů či receptur potřebných pro danou výrobu. Je součástí obchodních a licenčních smluv.

Kromě know-how poskytuje franchisor franchisantovi také svou **obchodní značku**. Ta by měla být jednoduchá, výstižná, originální a měla by obsahovat poutavé logo. Kotler (2004, str. 396) dodává, že obchodní značka „*může být vyjádřena jménem, slovním spojením, znakem, symbolem, ztvárněna obrazem, případně kombinací všech uvedených prvků; k základním funkcím značky patří identifikace výrobků a služeb dané firmy a diferenciacce, tj. odlišení od konkurenčních firem*“.

Franchisingová smlouva je dle očekávání smlouva, uzavřená mezi franchisantem a franchisorem, která přesně definuje podmínky jejich partnerství. Definice dle Mendelsohna (1994, str. 60) zní takto: „*Smlouva o franchisingu je právní dokument, ve kterém je popsána celá transakce. Musí přesně odrážet dané sliby a musí být spravedlivá. Současně musí zajistit dostatečné řídicí mechanismy, které ochrání celistvost systému.*“

Někdy se může zdát, že je na smlouvu kladen až příliš velký důraz, nicméně její důležitost je nepopiratelná. Mendelsohn (1994) dále uvádí, že jejím hlavním účelem je z právního hlediska řešit veškerá majetková práva poskytovatele franchisy, stejně tak jako zajistit příjemci franchisy možnost podnikat, tedy vytvářet a prodávat aktiva. Dále definuje další podrobnosti, jako jsou parametry provozu, řídicí mechanismy apod. Funguje tedy v principu jako pojistná smlouva pro případ, že na jedné či druhé straně dojde k nějakému problému, který nelze vyřešit jiným způsobem.

1.4 Výhody franchisingu

1.4.1 Výhody pro příjemce

K tomu, aby člověk viděl, že současná situace nepřeje drobným podnikatelům, není třeba být sám podnikatelem či studovaným ekonomem, stačí se rozhlédnout kolem sebe. Většina oblastí trhu je ovládána velkými, často nadnárodními korporacemi. Denně máme možnost sledovat, jak další a další firmy zanikají, protože nedovedou svými cenami, službami, reklamou či jakkoli jinak konkurovat velkým společnostem. I přesto se však spousta z nás nechce vzdát myšlenky na vlastní podnik a odmítá se stát dalším z řady zaměstnanců nějaké velké firmy. Jak se však prosadit na trhu v konkurenci obrovských společností a nezařadit se mezi ohromné množství lidí, jejichž podnikatelské záměry ztroskotaly díky nekonkurenceschopnosti? Odpovědí na tuto otázku je samozřejmě franchising.

Základní výhodou franchisingu z hlediska franchisanta – příjemce je podle Jakubíkové (1997) **značné snížení rizika**, a to především na začátku podnikání, který je samozřejmě nejkritičtější. Na rozdíl od klasického způsobu podnikání, v případě franchisingu nezačíná podnikatel takzvané „od nuly“, ale staví na tom, co již vybudoval franchisor a ostatní franchisanté před ním. Dobré jméno společnosti, kontakty a vyjednávací pozice, zákaznická základna, reklama, výrobní postupy, odborné rady,

marketingová strategie a know-how obecně, ale i drobnější výhody jako jsou hotové reklamní materiály či webové stránky, to vše příjemce franchise získá ihned na začátku podnikání. Vyhne se tak složitému, pomalému a samozřejmě zpravidla ztrátovému období na počátku podnikání a zároveň značně redukuje riziko toho, že neuspěje a bude nucen podnikání ukončit, pravděpodobně se značnou finanční ztrátou. Oproti tomu franchisa bývá často zisková od prvního roku podnikání.

Další výhodou, kterou považuje Jakubíková (1997) za poměrně zásadní, je výrazně **vyšší šance na získání finanční půjčky**. Většina bank je logicky ochotnější poskytnout půjčku začínajícímu podnikateli, za nímž stojí úspěšný a známý franchisor, než člověku, který se chystá začínat s podnikáním sám za sebe. U podnikatele, který má podporu franchise, je totiž výrazně vyšší riziko, že se dostane do problémů a nebude moci půjčku splatit.

Výhody franchisingu se samozřejmě neprojevují pouze na začátku podnikání, ale v celém jeho průběhu. Franchisant po celou dobu podnikání těží například z **obchodních zkušeností** poskytovatele a jeho **znalostí daného trhu**. Stejně tak například **výhody plynoucí z rozsahu a obchodního postavení** franchisora značně pomáhají nejen při rozjezdu, ale i po mnoha měsících či letech provozu.

1.4.2 Výhody pro poskytovatele

Franchising je samozřejmě výhodný i pro druhou stranu, kterou je franchisor, čili poskytovatel. Jeho pohled je však logicky odlišný a výhody pro něj tkví jinde, než v případě franchisanta.

Mendelsohn (1994) řadí mezi dvě nejzásadnější výhody, které spolu úzce souvisí, **nižší finanční náročnost a vyšší rychlost rozvoje** oproti standardnímu modelu, ve kterém by společnost provozovala svoje pobočky přímo. Franchising umožňuje společnosti vybudovat širokou a hustou síť prodejních, obslužných či podobných (samozřejmě záleží na oboru podnikání) míst s velmi nízkými, v ideálním případě nulovými náklady, protože finanční zdroje poskytnou jednotliví franchisanti.

Stejně tak, jako jsou šetřeny finanční prostředky, je šetřen i čas. Pro společnost by bylo velmi nákladné, obtížné a v mnoha případech nemožné vytvářet mnoho svých poboček na rozsáhlém území paralelně či rychle za sebou, svoji síť by musela tvořit postupně.

Toto díky franchisingu rovněž odpadá, protože příjemci franchisy na svých bedrech nesou nejen finanční náklady, ale i většinu organizace, řízení a podobně – vše, od zajištění prostor pro podnikání po vybavení zařízením a nábor zaměstnanců, je čistě záležitostí franchisanta a nezatěžuje mateřskou společnost.

Náklady na řízení a organizaci se však pro franchisora snižují nejen při otvírání nových poboček, ale i během normálního provozu. Není potřeba se zabývat každodenním rutinním během svojí prodejní či distribuční sítě. Není třeba přímo řešit záležitosti ohledně zaměstnanců, problémy s vybavením poboček, provozní a správní záležitosti a stovky dalších podobných menších či větších úkonů, které by však vzhledem k velikosti sítě byly při přímém provozování velmi finančně i časově nákladné a vyžadovaly by mnoho zaměstnanců navíc. Díky možnosti oprostít se od těchto rutinních záležitostí může mateřská společnost věnovat svoje prostředky na podstatnější věci, jako je marketing, plánování, sledování trhu a konkurence, jednání s partnery a podobně.

Poslední, avšak neméně podstatnou výhodou, kterou zmiňuje Mendelsohn (1994), je **vyšší motivace majitelů, manažerů a zaměstnanců** poboček. Aniž by to bylo jeho prvotním cílem, franchising velmi úspěšně řeší problém, se kterým se potýká drtivá většina společností. V klasickém modelu, kdy jsou jednotlivá obchodní místa zcela provozována zaměstnanci společnosti, kteří nemají díky víceméně pevně danému platu a neosobnímu vztahu k zaměstnavateli žádný osobní zájem na dobré funkčnosti dané pobočky, dochází velmi často k poklesu morálky a motivace zaměstnanců, a to včetně těch, kteří se nacházejí na vyšších pozicích. V přímém důsledku pak klesá i kvalita poskytovaných služeb. V případě franchisy toto samozřejmě nehrozí, každý majitel má osobní zájem na tom, aby jeho obchodní místo fungovalo co nejlépe, protože to má přímý vliv především na jeho výdělek. Nebude tedy na rozdíl od najatého manažera nebo správce lhostejný ke špatnému chování svých zaměstnanců, nedokonale poskytovaným službám, příliš vysokým nákladům či jakýmkoli jiným problémům. Jeho osobní zájem na co nejlepší funkčnosti a pověsti právě jeho konkrétní franchisy pak logicky přímo prospívá i mateřské společnosti, která se tak ve většině případů nemusí tímto vůbec zabývat.

1.5 Nevýhody franchisingu

1.5.1 Nevýhody pro příjemce

Každá forma podnikání má kromě předností také svoje stinné stránky. Stejně tak i franchising má své nevýhody, a to samozřejmě pro obě strany. A to i přesto, že se očividně jedná o „win-win“ model, od začátku do konce výhodný pro oba jeho účastníky.

Pro franchisanta je hlavní a zásadní nevýhodou ztráta **volnosti a svobody v podnikání**. To, kvůli čemu většina lidí začíná podnikat, totiž že chtějí být pány svého osudu a nechtějí, aby jejich úspěch byl závislý na něčem výše postaveném, franchisa do značné míry potlačuje. Jistě, i v tomto případě podnikatel stále vlastní svůj podnik, ovlivňuje a řídí jeho chod, drží kontrolu nad financemi a tak dále, ale zároveň je značně závislý na franchisorovi.

Především jeho možnost vnášet do podnikání vlastní nápady a vlastní inovace je podle názorů Jakubíkové (1997) značně omezena. Vše, od samotných výrobků či služeb, přes vybavení prodejen a oblečení zaměstnanců po loga, reklamu či speciální akce je zpravidla unifikováno a předem určeno. Možnosti příjemce franchisy tyto záležitosti ovlivňovat jsou zpravidla velmi malé až žádné. Sebelepší **nápady či úmysly jednotlivých franchisantů jsou pak potlačeny** jednotností franchisy, zahozeny a zapomenuty.

Stejně tak jedna z výhod se může snadno změnit v nevýhodu. Ve chvíli, kdy se úspěch franchisy jako celku přenáší na jednotlivé podnikatele a pomáhá jim tak v jejich podnikání, tak se samozřejmě **případný neúspěch projeví rovněž** a může je prakticky zničit. Pokud mateřská firma nebude mít dobrou pověst, ať už z jakéhokoli důvodu, franchisant sám o sobě má minimální šanci na tomto cokoli změnit. Ať už se bude jednat o neúspěch ostatních franchisantů, špatné produkty, nevhodnou marketingovou strategii, nedostatečnou reklamu či jakoukoli jinou chybu, následky se vždy projeví v celém řetězci franchisantů, i když spousta z nich za tyto negativní jevy nebyla absolutně zodpovědná.

1.5.2 Nevýhody pro poskytovatele

I pro franchisora má samozřejmě franchising jisté nevýhody oproti klasickému modelu. Většina z nich se přímo či nepřímo týká samotných franchisantů, jejich chování a vztahů s nimi. Je to logické, protože na nich přímo závisí úspěch celé firmy, poskytovatel franchisy nikdy nebude úspěšný bez dostatku kvalitních a schopných podnikatelů, ochotných jeho franchisu přijmout. Toto lze považovat za první nevýhodu.

Stejně jako neúspěch mateřské firmy může zničit její franchisory, tak samozřejmě naopak **neúspěch příjemců franchisy** s největší pravděpodobností značně a možná nenávratně **poškodí franchisora**. Toto riziko je samozřejmě tím menší, čím více franchisorů společnost má, nicméně je stále přítomno. Neúspěch jedné pobočky společnosti, která jich má desítky či stovky s největší pravděpodobností nezpůsobí žádný větší problém, zatímco jedna špatná z pěti či deseti již může nadělat mnoho škody. Z toho samozřejmě vyplývá **nutnost ověřovat a kontrolovat úroveň jednotlivých podniků, spadajících pod franchisu**. Franchisor se sice vyhne kontrole fungování svých poboček a chování zaměstnanců v nich, jako by tomu bylo v případě klasického modelu, nicméně kontrola kvality franchisantů je nezbytná. Samozřejmě v případě nedostatků, ať už se jedná o nekvalitně poskytované služby, nevhodné vybavení provozovny či cokoli jiného, je potřeba tyto řešit a případně příjemci franchisy pomoci či poradit s řešením různých problémů a podobně, což může být časově i finančně dosti nákladné.

Přímo související s tímto je samozřejmě i samotný **výběr a shánění franchisantů**. Na rozdíl od náboru klasických zaměstnanců jde sice o řádově menší počet lidí, nicméně vzhledem k tomu, že se nejedná o zaměstnanecký poměr, ale partnerství, které nelze tak snadno ukončit a které může mít v budoucnu značný vliv na obchodní úspěch či neúspěch, jsou požadavky na zájemce samozřejmě podstatně vyšší. Zpravidla není obtížné získat dostatek zaměstnanců, zvláště vzhledem k poměrně vysoké nezaměstnanosti, v případě franchisantů už to nemusí být tak jednoduché. Přítom úspěch či neúspěch společnosti do značné míry stojí na tom, zda se jí podaří získat dostatek lidí, ochotných přijmout jejich franchisu a podnikat v jejím rámci, zároveň je však nutné brát ohledy i na kvalitu a schopnosti těchto zájemců, na to, kde jsou ochotni podnikat a spoustu dalších faktorů. Nechybovat v tomto ohledu je pro úspěch

společnosti klíčové a sebemenší špatné rozhodnutí může způsobit v budoucnu problémy.

Mendelsohn (1994) dodává, že velkým rizikem pro poskytovatele franchisy mohou být rovněž **franchisanté**, kteří časem začnou mít pocit, že je franchisa příliš svazuje a budou se **chtít více osamostatnit**. Je to logické, každý člověk, kterému se v podnikání daří, bude chtít dokázat více, dosáhnout dále a franchisa je v tomto ohledu dosti omezující. Nicméně to je její podstata a na individualismus v ní není příliš místa, což může vyvolat nevhodné chování franchisantů a vyvolávat v partnerském vztahu značné napětí. Tento problém může nakonec dospět k tomu, že **podnikatel franchisu opustí**, což je samozřejmě pro franchisora nepříjemné, protože to znamená zmařenou investici, snížení příjmů a v extrémním případě i **novou konkurenci**, pokud se podnikatel rozhodne zůstat v oboru. Avšak alespoň proti posledně zmíněnému je možné se bránit právními úpravami.

1.6 Dělení franchisingu

1.6.1 Základní dělení

Franchising rozděluje autorka Jakubíková (1997) na dvě základní kategorie, respektive formy – **výrobně odbytový franchising** a **podnikatelský franchising**. Toto dělení je relevantní jak z historického, tak současného hlediska.

První kategorií je **Franchising výrobně odbytový**, jinak také **Product Distribution Franchising**. Tento typ franchisingu je velmi blízký klasické distributorské smlouvě či smlouvě o obchodním zastoupení. Jeho podstatou je distribuce a prodej určitého zboží, kdy franchisant obdrží právo na prodej zboží vyrobeného franchisorem a to pod obchodním názvem či značkou franchisora.

Kategorií druhou, je pak **Podnikatelský franchising**, jinak též **Business Format Franchising**, který popisuje ve své knize také Řezníčková (2004). Jedná se v podstatě o typické pojetí franchisingu tak, jak byl popsán v této práci a jak jej známe dnes. V principu jde o „podnikání na klíč“, kdy franchisant obdrží od franchisora komplexní „balíček“ (z toho také vychází třetí termín pro tento typ franchisingu – **package franchising**), který obsahuje vše od podnikatelského nápadu a názvu/loga společnosti,

přes výrobní postupy a know-how obecně až po odbornou pomoc a rady při začátku i v celém průběhu podnikání.

1.6.2 Dělení franchisingu podle předmětu činnosti

Výrobní franchising je takový druh franchisingu, při kterém franchisor poskytuje franchisantovi výrobní postupy, plány, dokumentaci a veškeré další materiály, informace a rady potřebné k výrobě určitého produktu. Výrobek je následně produkován podnikem franchisanta. V principu je tento typ franchisingu podobný klasické licenční výrobě, avšak zásadní odlišností je, že v případě výrobního franchisingu využívají všichni franchisanti stejnou obchodní značku, která patří franchisorovi. Typickým příkladem výrobního franchisingu byla produkce světoznámého nápoje Coca-Cola na přelomu devatenáctého a dvacátého století, kdy jeho „vynálezce“ John Pemberton přesně podle tohoto modelu umožňoval výrobu svého nápoje i dalším producentům. (www.franchisinginfo.cz)

Obdobový franchising se již podle názvu týká prodeje a obecně distribuce produktů. V první řadě je třeba se podívat, jakým způsobem je možné výrobky distribuovat, tedy jinak řečeno, jaké existují distribuční kanály. První možností je přímý prodej, tedy distribuce od výrobce přímo ke konečnému spotřebiteli bez jakýchkoli mezičlánků. Možností druhou, která je využívána ve většině případů, je zapojení dalších mezičlánků – především velkoobchodů a maloobchodů – do distribučního řetězce a právě zde je mnoho prostoru pro využití franchisingu.

Podle D. Jakubíkové (1997, str. 28) je možné způsoby, jakými jsou tyto mezičlánky spolu propojeny, rozdělit takto:

- *„Při spojení výrobce – velkoobchodník je obvyklé, že franchisorem bývá výrobce a franchisantem je velkoobchodník.*
- *Při spojení výrobce – maloobchodník je franchisorem opět výrobce a franchisantem maloobchodník. Tohoto způsobu spojení je použito v případech, kdy si chce výrobce ponechat kontrolu nad distribučním systémem a také nad prodejem svých vlastních produktů.*

- ***Spojení velkoobchodník – maloobchodník** je používáno v případech, kdy se velkoobchodník snaží získat kontrolu nad maloobchodní sítí. Franchisorem, jak již vyplývá z textu, je velkoobchodník a franchisanty jsou maloobchodníci.* “

V posledním zmíněném případě, tedy při spojení velkoobchodníka s maloobchodníkem lze ještě dále identifikovat dvě podskupiny. **Dobrovolné spojení** nastává ve chvíli, kdy velkoobchodník zakládá franchisingovou síť a maloobchodníci jsou tedy následně franchisanty. Opakem je **kooperační spojení**, kdy je síť založena maloobchodníky, kteří následně společně vytvoří vlastní velkoobchod.

Třetí a poslední kategorií, kterou zmiňuje Jakubíková (1997) je **franchising služeb**. Při něm je předmětem činnosti poskytování určitých služeb dle franchisorem daných postupů, pravidel a standardů. Typickým příkladem tohoto typu franchisingu jsou třeba řetězce hotelů či restaurací.

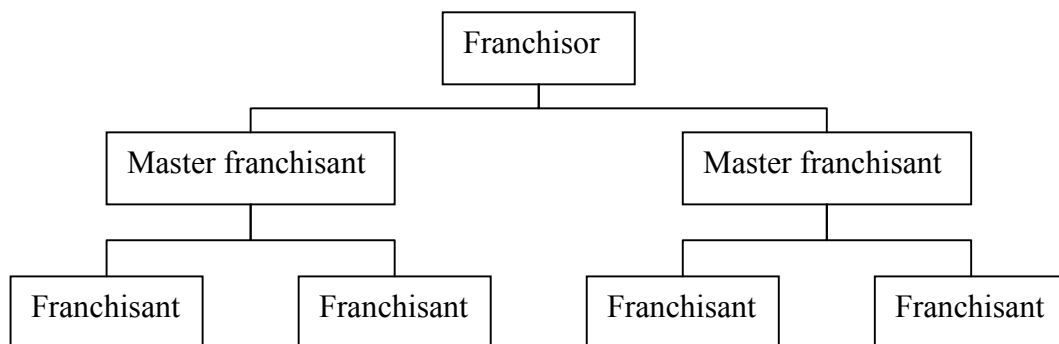
1.6.3 Další typy franchisingu

Mezi další typy franchisingu řadí autorky Jakubíková (1997) a Řezníčková (2004) tzv. Minifranchising a Master franchising.

Minifranchising se obvykle využívá při prodeji exkluzivního zboží. Jeho podstatou je, že každý franchisant má přesně vymezené teritorium, ve kterém je mu uděleno výhradní právo na prodej daného sortimentu zboží. V ostatních ohledech se v principu neliší od klasického odbytového franchisingu. Velmi známým příkladem je firma Avon a její distribuční síť využívající tzv. Avon Ladies.

Master franchising je franchisingový systém, který umožňuje franchisantům, aby se za určitých podmínek a omezení stali tzv. master franchisanty. To znamená, že jsou zároveň v principu franchisory, mohou nabírat další franchisanty a tak vytvářet další, sobě podřízené franchisingové sítě, tzv. subfranchisingy. Celá franchisingová síť je pak členěna na úrovně a má strukturu stromu, na jehož vrcholu se nachází původní franchisor a pod ním se větví jednotlivé subfranchisingové sítě. Více napoví obrázek č. 1.

Obrázek č. 1: Master franchising



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

2 Franchising v podmínkách České republiky

2.1 Právní a etické klima franchisingu

České právní předpisy jsou již naprosto slučitelné s právem Evropské Unie - EU.

Rozhodující právní normou v oblasti franchisingu je obchodní zákoník, který upravuje obecné právní vztahy mezi jednotlivými podnikateli, to znamená také mezi poskytovatelem a příjemcem franchisingové licence. Obchodním zákoníkem se řídí nejen franchisingová smlouva, tedy dohoda upravující vztah mezi poskytovatelem a příjemcem franchisy, ale i další otázky týkající se tohoto vztahu. Franchisingová smlouva nepatří mezi tzv. pojmenované, není totiž speciálně upravená.

V České republice (dále ČR) je provozován tzv. Franchise Club, který sdružuje kolektiv právníků, kteří se věnují právním oborům souvisejícím s franchisingem. Tito odborníci mají díky tomuto klubu možnost být v kontaktu s lidmi, kteří potřebují řešit nelehké právní záležitosti související s franchisingem. (www.franchiseday.cz)

Dalším podstatným právním dokumentem, uvedeným též na stránkách internetového portálu www.franchiseday.cz, je Evropský kodex etiky franchisingu, který je prosazován Evropskou franchisingovou federací. Jako již zmíněný Obchodní zákoník také deklaruje chování a vztahy franchisorů k franchisantům. Díky obecné nezávaznosti má tento Etický kodex v České republice omezený a převážně pouze apelativní význam.

2.2 Česká asociace franchisingu

Česká asociace franchisingu (dále ČAF) působí v České republice již od roku 1993. Jedná se o profesní neziskovou organizaci, která sdružuje nejen poskytovatele franchisingu, tedy franchisory, ale také odborníky, kteří se problematice franchisingu věnují.

Podle internetového serveru www.czech-franchise.cz je cílem této organizace podporovat již existující franchisové systémy a vytvářet příznivé podmínky pro systémy nové a přispívat tak k celkovému rozvoji této formy podnikání. Úkolem ČAF je především informovat veřejnost o významu franchisingu prostřednictvím médií,

poskytovat členským subjektům poradenství v této oblasti, zastupovat jejich zájmy v případě jednání se státními institucemi, reprezentovat franchisový způsob podnikání v ČR i v zahraničí, pomáhat podnikatelským subjektům z tuzemska při vývozu českých franchisových systémů za hranice a podporovat přísun zahraničních investic do ČR v podobě franchisingu. Nedílnou součástí je také spolupráce s jinými franchisovými svazy ze zemí Evropské Unie.

Členem České asociace franchisingu se mohou stát tuzemské i zahraniční podnikatelské subjekty, fyzické i právnické osoby, které se angažují v oblasti franchisingu jako franchisoři, franchisoví poradci, případně subjekty, které mají zájem tuto formu podnikání podporovat. ČAF není přímo určena pro příjemce franchisy – tedy franchisanty. Nezbytnou součástí přijetí je splnění podmínek, které jsou určeny Stanovami České asociace franchisingu a zásadami Etického kodexu členů ČAF, respektive Evropského kodexu etiky franchisingu. (Řezníčková, 2004)

Společnostem, které se stanou součástí ČAF, přináší toto členství mnoho výhod. Mohou využívat přístup k různým informacím či statistikám, který je bezplatný; dále mají možnost účastnit se seminářů, konferencí, veletrhů či workshopů¹, které jsou ČAF pořádány; jsou oprávněny používat logo asociace a vzájemně si vyměňovat zkušenosti s ostatními představiteli franchisingu z ČR i ze zahraničí.

Česká asociace franchisingu je složena ze dvou hlavních orgánů, které se starají o správný chod organizace. Jedná se o Správní a Dozorčí radu. Správní radu tvoří celkem 5 členů a v jejím čele stojí prezident ČAF. Dozorčí rada se skládá pouze ze tří členů. Tyto informace jsou pro veřejnost k dispozici na www.czech-franchise.cz

ČAF je členem **Evropské franchisové federace** (dále EFF), která byla založena roku 1972 společnými silami některých evropských franchisových svazů. Díky tomuto členství může Česká republika držet krok s evropskými trendy v oblasti franchisingu. Jedná se o mezinárodní neziskovou asociaci, která si zakládá na pedagogických, informačních, vědeckých a etických cílech. Mezi hlavní úkoly EFF patří propagace franchisingového způsobu podnikání na území Evropy; prosazování Evropského

¹ Workshop - představuje formu vzdělávací aktivity, při které lektor připraví program tak, aby prostřednictvím různých technik účastníci pomocí vlastních zkušeností a znalostí došli k výstupu, který je pro ně užitečný a využitelný v jejich další práci a praxi.

etického kodexu; hájení zájmů týkajících se franchisingu před mezinárodními organizacemi; poskytování určitých služeb svým členům a podpora vzniku odborných studií o franchisingu.

Mezi některé členy ČAF patří: ALPINE PRO a.s.; AMBI CZ, s.r.o. (Ambiente restaurace); Business For Breakfast®; CENTURY 21® Czech Republic; ContiTrade Services s. r.o. (BestDrive); CrossCafe original s.r.o.; ČESKÝ GRUNT CZ s.r.o.; DAOS PLUS s.r.o. (Švejk restaurant); EFEF s.r.o. (restaurace Výtopna); EUROPHARM a.s. (lékárny Pharmaland); EVROPA realitní kancelář s. r. o.; McDonald's ČR, spol. s r.o.; OBI Česká republika s. r.o.; OXALIS s.r.o. (Čaj a káva); Pivovary Staropramen a.s.; RE/MAX Czech Republic; YVES ROCHER spol. s r.o. (www.czech-franchise.cz)

2.2.1 Etický kodex České asociace franchisingu

Evropský kodex etiky franchisingu zde působí již od roku 1972. ČAF tento kodex ve svém původním znění, dne 26. 10. 1993, na svém ustavujícím shromáždění schválila a pojmenovala jako „Etický kodex ČAF“, který je závazný pro všechny členy České asociace franchisingu. Jedná se tedy o zcela totožné dokumenty. Pro účastníky franchisingu na území Evropy představuje Kodex soubor hlavních zásad slušného jednání. Vymezuje zásady a povinnosti pro zisk franchisantů, náležitosti franchisingových smluv a v neposlední řadě také povinnosti franchisanta a franchisora.

Tento kodex je pro mnohé malé či střední podnikatele, kteří ještě nejsou tolik zběhlí v oblasti franchisingu, velice užitečnou pomůckou. Najdou zde například informace o tom, jak by měla vypadat franchisingová smlouva – jaký by měla mít obsah a strukturu. Dále se zde dozví, jakým způsobem k nim bude potenciální franchisor přistupovat a jednat s nimi. Jedním z dalších rozhodujících faktorů pro franchisanta může být fakt, zda daný franchisor je či není členem ČAF, tedy zda přijal závazek dodržovat Etický kodex České asociace franchisingu. (Česká asociace franchisingu, 2008)

2.3 Podpora a možnosti financování franchisingu

2.3.1 Podpora podnikání formou franchisingu

Podporu začínajícím podnikatelům v oblasti franchisingu na českém trhu poskytuje Česká asociace franchisingu. Jedná se o neziskovou organizaci, která sdružuje franchisory, tedy poskytovatele franchisingu, a konzultanty z oboru. ČAF je členem Evropské franchisingové federace. Cílem asociace je podpora a rozvoj podnikání prostřednictvím franchisingu v České republice. Tato podpora zahrnuje poskytování odborných informací, servisu a kontaktů a v neposlední řadě také propagaci franchisingu. K předávání zkušeností dochází při seminářích, kongresech i odborných veletrzích. Pro ČAF je dalším důležitým bodem sledování zákonné regulace v oblasti franchisingového podnikání. Asociace také striktně dbá na dodržování etických standardů dle Evropského kodexu franchisingu. (Česká asociace franchisingu, 2008)

Každý začínající podnikatel se na počátku své samostatné výdělečné činnosti potýká s omezenými zdroji sloužícími k financování vlastních aktivit. Důležitou pomoc těmto začínajícím podnikatelům ve franchisingové sféře podnikání nabízí například Komerční banka (dále KB), která přišla na trh s produktem, který se nazývá „**KB Franchising Program**“. Tento program je určen jak franchisantům (právníckým nebo fyzickým osobám), tak franchisorům, kteří podnikají na území České republiky. Díky tomuto programu mají podnikatelé lepší přístup k úvěrům a mohou tak financovat veškeré své potřeby. Pro franchisory je jistou výhodou možnost rozšíření franchisingové sítě a díky tomu zvýšení odbytu jejich produktů a služeb a celkové posílení image značky. V oblasti úvěrování nabízí Program možnost financování investičních potřeb (nákup provozovny, franchisy, atd.), oběžných prostředků (zásoby, pohledávky z obchodního styku, atd.) a provozních potřeb (opravy, údržbu atd.), přičemž si může klient sám vybrat mezi krátkodobým, střednědobým nebo dlouhodobým úvěrem. (www.kb.cz)

Franchising lze v rámci tohoto programu financovat v korunách i cizích měnách. Čerpání i splácení může být jednorázové nebo postupné. K financování je možné využít: běžný kontokorentní účet, úvěr na investice, úvěr na oběžné prostředky, úvěr na oběžné prostředky revolvingový, úvěr na provozní a investiční potřeby, úvěr na přechodný nedostatek finančních prostředků. K zajištění úvěru lze využít například

krycí blankosměnku², ručení nebo zástavní právo k nemovitostem, věcem movitým či pohledávkám. KB Franchising Program pomáhá významně překonat první těžkosti při rozjezdu podnikatelského konceptu.

Co se týče podpory malého a středního podnikání v České republice, není tak rozsáhlá jako například v okolních státech. Podnikatelé jsou odkázáni na programy schválené vládou dle ustanovení zákona o podpoře malého a středního podnikání a dále dle ustanovení zákona o rozpočtových pravidlech. Podpora je poskytována v podobě přímých dotací, bankovních záruk, zvýhodněných úvěrů, finančních podpor nebo daňových úlev. Další možností pro podnikatele, které zmiňuje Staňková (2006), jsou různé strukturální fondy Evropské unie, které je možno čerpat v letech 2007-2013 formou celkem 24 operačních programů. V oblasti gastronomie lze využít regionální grantový program pro rozvoj regionální a místní infrastruktury cestovního ruchu.

2.3.2 Financování franchisingu

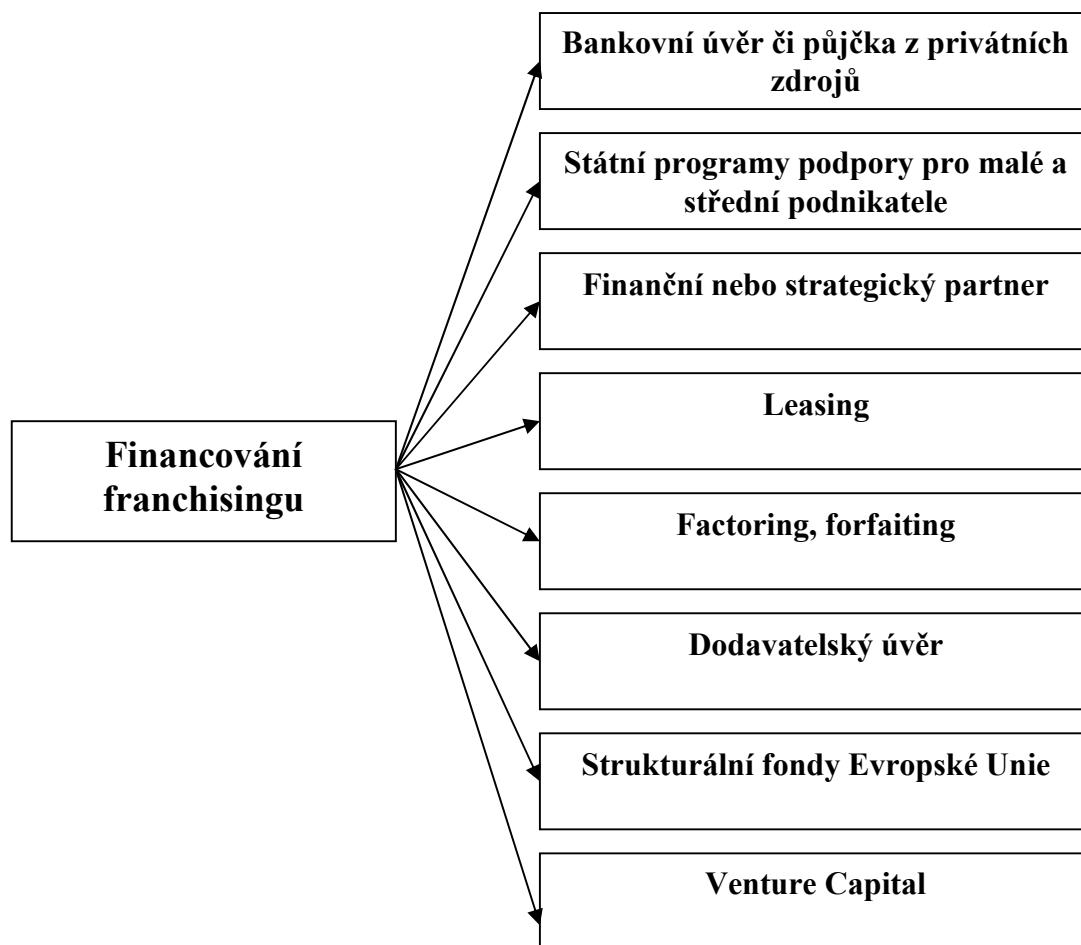
V posledních letech došlo v oblasti financování franchisingu malého a středního podnikání k pozitivnímu posunu. Nabídka možných zdrojů se zkvalitnila a značně zvýšila. Otázkou již není, kde finanční zdroje získat, jako spíše jak naplnit požadavky pro jejich získání. Často se stává, že podnikatelé nespĺňují kritéria poskytovatele těchto finančních zdrojů. Schvalovací postupy jsou komplikované, zdlouhavé a žádají si velké množství informací o žadateli.

Problematikou financování se zabývá také již dříve zmiňovaná Česká asociace franchisingu. Jejím cílem je získat finanční instituce, státní orgány případně jiné subjekty, které by mohly finančně podpořit rozvoj v oblasti franchisingu.

Přehled zdrojů, které lze k financování franchisingu využít, ilustruje obrázek č. 2.

² Blankosměnka - směnka, která je při vydání záměrně neúplná (chybějí některé údaje), říká se jí také biankosměnka

Obrázek č. 2: Zdroje financování franchisingu



Zdroj: vlastní zpracování, 2012 na základě: Česká asociace franchisingu, 2008

K tomu, aby daný subjekt poskytl své finanční prostředky žadateli, je požadován komplexně, kvalitně a především realisticky zpracovaný Business Plan. Tento obchodní plán by měl obsahovat vizi pro konkrétní podnikatelský záměr, cíle a záměry společnosti, strategii pro dosažení těchto cílů, rozvojový plán (detailní projektové očekávání a plánování podniku na minimálně 3-5 let; struktura nákladů, výnosy, výsledek hospodaření, cash-flow atd.), analýzy tržního prostředí a konkurence, marketingové trendy v dané oblasti podnikání, SWOT analýzu (týkající se zejména simulování případných rizik, přehledu silných a slabých stránek, ale také příležitostí pro podnik), organizační schéma a popis rozhodovacích procesů, a v poslední řadě také popis právních a majetkových struktur společnosti případně další nezbytné materiály, které si finanční instituce vyžádá. (Česká asociace franchisingu, 2008)

3 Společnost McDonald's

3.1 Historie společnosti

Jedná se o světoznámou a celosvětově působící společnost provozující řetězce restaurací s rychlým občerstvením. Zajímavé je, že u zrodu právě této firmy stál Raymond Albert Kroc, Čech pocházející z malé vesnice jménem Stupno nacházející se nedaleko Plzně. Ray vystřídal mnoho různých profesí ve Spojených státech, než narazil roku 1953 v San Bernardinu (Kalifornie) na pozoruhodnou restauraci bratří McDonaldů. Kroc byl naprosto ohromen rychlostí a kvalitou servisu jídla pro obrovské množství zákazníků. Konzumenti zde byli obsluhováni uvnitř oproti v té době běžnějším a oblíbeným provozováním typu drive-in.

Ray Kroc byl zcela fascinován tímto typem restaurace a začal spřádat plány na vybudování sítě provozoven po celém území Spojených států. Roku 1955 se jeho myšlenka stala realitou, když byla otevřena jeho první restaurace ve státě Illinois, která nesla honosný název McDonald's. Krátce nato, roku 1962, odkoupil za 2,7 milionů dolarů společnost, avšak nadále se snažil ponechat jí stejný charakter jako bratři McDonaldové. Pod „taktovkou“ Kroce se společnost rychle rozvíjela, a to nejen ve Spojených státech, ale také mimo ně. Již v roce 1962 se pyšnila miliardou prodaných hamburgerů a 500 fungujícími pobočkami v rámci řetězce.

Rok 1962 se stal opravdu zlomovým, a to nejen díky skutečnostem, které jsou zmíněny výše, ale také byl na veřejnost poprvé uveden Ronald McDonald. Tato postavička je dodnes jedním ze symbolů restaurace a u dětí sklízí nemalý úspěch.

Postupně se koncepce McDonald's restaurací rozšířila do celého světa. V 60. a 70. letech se z návštěvy tohoto občerstvení mohla těšit Kanada, Japonsko, Austrálie, Německo a Velká Británie. V současnosti existuje jen několik zemí, kde McDonald's nenajdeme. Značka McDonald's je jednou z nejznámějších na světě. Téměř každý člověk ví, co si pod tímto jménem představit. Stala se fenoménem rychlého občerstvení. Dva zlaté obloučky ve tvaru písmene „M“ brázdí ulice a silnice prakticky každého většího města na světě. (www.mcdonalds.cz)

3.2 McDonald's v České republice

Na území České republiky provozuje restaurace McDonald's společnost McDonald's ČR spol. s r.o. **Společnost McDonald's ČR spol. s r.o.** byla do obchodního rejstříku zapsána dne 27. května 1991. V té době činil základní kapitál 100 000,- Kč. Podle výroční zprávy, která je k dispozici na internetovém serveru www.or.justice.cz, z prosince roku 2010 činil tento kapitál již neuvěřitelných 1 147 891 000,- Kč. Firma sídlí v Praze 5 v ulici Řevnická 170/4.

Statutárním orgánem a zástupcem firmy je jednatel. V současné době je jím Ing. Radek Janalík a Andreas Schwerla z Německa. Ing. Radek Janalík je zároveň generálním ředitelem společnosti McDonald's v České, Slovenské a Maďarské republice.

Společníkem je McDonald's System of the Czech republic, Inc. se sídlem ve Spojených státech.

Předmětem podnikání společnosti jsou následující činnosti (www.or.justice.cz):

- hostinská činnost,
- výroba, obchod a služby, které nejsou uvedeny v přílohách 1-3 živnostenského zákona,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví a vedení daňové evidence.

Téměř rok poté, co byla firma zapsána do obchodního rejstříku, se v Praze otevřela první restaurace McDonald's (20. 3. 1992). Ve stejném roce byly postupně otevřeny ještě další dvě pražské provozovny.

V roce 1993 došlo takřka ke ztrojnásobení počtu otevřených restaurací. Výborné chuti hamburgerů, cheeseburgerů a jiných produktů se mohli těšit nejen v Praze, ale také v Brně, Liberci, Ostravě či ve Velkém Meziříčí.

V průběhu působení společnosti v České republice, pronikají na tuzemský trh konkurenční firmy, jako například KFC nebo Burger King. Každá z nich má své příznivce i odpůrce. Společnost McDonald's se svojí dlouholetou tradicí patří bez pochyby mezi top v oblasti rychlého občerstvení. Každý rok vznikají nové pobočky po celé republice.

Tento koncept rychlého občerstvení je u zákazníků velice oblíbený, a to nejen díky rychlosti, ale také cenové dostupnosti produktů. Svědčí o tom hned několik ukazatelů z tabulky č. 1.

Během dvaceti let, po která působí na českém trhu, je v provozu téměř 90 restaurací po celé České republice. Rostoucí tržby i počet obslužených zákazníků potvrzují, že i přes silnou konkurenci (Burger King, KFC a další) se firma nebojí investovat a rozšiřovat svoji síť poboček.

Právě rozrůstající se počet provozoven se stal impulsem pro využití franchisingu – systému pronájmu poboček společnosti.

Tabulka č. 1: Přehled ukazatelů společnosti McDonald's v ČR v letech 2006-2011

<i>Rok</i>	<i>Tržby</i>	<i>Počet zaměstnanců</i>	<i>Počet restaurací</i>	<i>Počet zákazníků</i>	<i>Investice (Kč)</i>
2006	2 576 112 000	3 700	72	44 505 674	128 000 000
2007	3 202 690 000	3 800	74	53 516 243	180 000 000
2008	3 776 947 000	4 065	78	59 938 175	240 000 000
2009	3 871 090 000	4 894	81	60 676 794	268 000 000
2010	3 799 726 872	5 096	84	58 938 039	308 891 000
2011	3 998 104 000	5 238	87	61 934 000	299 580 000
CELKEM	21 224 669 872			339 508 925	1 424 471 000

Zdroj: vlastní zpracování na základě: www.mcdonalds.cz, 2012

Provozovny McDonald's jsou soustředovány ve velkých městech a podél vysoce frekventovaných silnic či dálnic. Velice praktické je okénko McDrive, kde není potřeba ani opustit vůz, vše je zákazníkovi naservírováno přímo do auta. Některé tyto pobočky mají otevřeno non-stop. Ve větších městech jsou restaurace provozovány především v obchodních centrech, kde je velká koncentrace lidí, tedy potenciálních zákazníků. Není však novinkou, že v téměř každém obchodním centru se nachází hned několik fast-foodových restaurací. Každý zákazník má tedy možnost vybrat si podle chuti tu svou. Dále jsou provozovny McDonald's umístěny poblíž vysoce rušných ulic.

3.2.1 McDonald's v Plzni

V Plzni jsou restaurace tohoto konceptu soustředěny převážně v obchodních centrech (dále OC). Konkrétně se jedná o OC Tesco Borská pole (součástí též McDrive), OC Kaufland Roudná (součástí též McDrive), nově otevřená provozovna u Hornbachu na Rokycanské třídě (součástí též McDrive) a nakonec OC Tesco Rokycanská – tato provozovna bude podrobněji popsána v další části práce.

Například v případě OC Olympia Černice není McDonald's součástí komplexu, ačkoliv mu byla nabídnuta spolupráce. Součástí spolupráce však bylo nejen otevření „indoor“ restaurace, ale také „outdoor“ restaurace za kruhovým objezdem při vjezdu do nákupní zóny, jejíž součástí měl být také McDrive. Společnost s tímto nesouhlasila, tedy ze spolupráce s OC Olympia sešlo. OC Plaza, zatím nejmladší a nejnověji otevřené obchodní centrum v Plzni také nedisponuje provozovnou McDonald's. Důvody nejsou známy.

Výjimku tvoří restaurace (nejstarší provozovna v Plzni) nacházející se ve středu nejrůznější ulice města a to na Americké třídě. Ta patří mezi nejvýznamnější ulice města. V délce necelého jednoho kilometru tvoří dopravní tepnu, po které denně přejedou desetitisíce aut a stovky vozidel MHD především trolejbusů.

V Plzni je tedy celkem 5 provozoven McDonald's.

3.3 Franchising ve společnosti McDonald's

3.3.1 Založení podniku

V případě společnosti McDonald's začíná celý proces tím, že sama firma vybere příhodnou lokalitu, ve které na vlastní náklady vybuduje novou restauraci. Při výběru je zmapován vývoj trhu, populace, dopravní situace, velikost a cena pozemku. Tato lokalita musí splňovat nejrůznější kritéria dle náročných standardů. Provozovna je následně prodána příjemci licence - franchisantovi za přibližně 14 000 000,- Kč. Cena se odvíjí od velikosti restaurace. Franchisant touto koupí získává vybavení restaurace a samotnou franchisu. Spolu s licencí přísluší příjemci právo využívat po dobu 20ti let obchodní známku a jiné výhody (centrální nákup, know-how, marketingové kampaně, atd.). Z tohoto vztahu vyplývají nejen práva, ale také určité povinnosti. Franchisant se

zavazuje k plnění standardů společnosti - kvalita produktů, dodržování čistoty, platby za pronájem prostor, procenta z obrátu, atd). (Franchisingová informační brožura McDonald's, 2012)

Příjemcem franchise u společnosti McDonald's se může stát pouze fyzická osoba, nikoli právnická. Uchazeč nemusí být nutně podnikatelem, stačí mít jisté manažerské dovednosti (zkušenosti v oblasti vedení lidí nebo finančního řízení) a dostatek času potřebný k vedení restaurace. Další důležitou podmínkou je účast na ročním (10-14 měsíců) zaškolení, kdy je dotyčný připraven na nejrůznější úskalí spojená s chodem restaurace.

Zájemci v první řadě musí vyplnit dotazník, který naleznou na internetových stránkách společnosti a zaslat jej na uvedenou adresu. Vhodní kandidáti jsou v nejbližší době kontaktováni a pozváni na pohovor. Cílem je zhodnocení zkušeností, finančních možností a schopnosti uchazeče provozovat restauraci. Proběhne-li pohovor v pořádku a kandidát vyhovuje požadavkům, následuje zkušební třídní praxe v restauraci. Zde je potenciální franchisant seznámen s provozem restaurace a sama společnost McDonald's má možnost sledovat chování uchazeče v běžném provozu. V případě oboustranné spokojenosti přichází na řadu pohovor s finančním ředitelem, při kterém se hodnotí finanční situace a možnosti zájemce. Poslední fází výběrového řízení je pohovor s vrcholovým vedením společnosti McDonald's v České republice. Pokud kandidát obstojí, je stanoveno datum zahájení tréninku.

Převážná část tréninku probíhá v provozovně McDonald's v blízkosti bydliště franchisanta. V průběhu zaškolení se zúčastní několika kurzů, které se konají zpravidla v místních školicích centrech. Další součástí jsou různé konference, semináře a pohovory se zaměstnanci firmy. Společnost McDonald's však nehradí čas strávený na tréninku, ani neproplácí výlohy s ním spojené. Na druhou stranu financuje materiál potřebný k tréninku. Uchazeč má možnost zaškolení kdykoli ukončit, jelikož v průběhu tréninku neexistuje žádná smlouva upravující vztah mezi ním a poskytovatelem franchise – McDonald's. Po úspěšně dokončeném zaškolení je zájemci prezentována nabídka na určitou restauraci. Pokud obě strany souhlasí, je podepsána franchisová smlouva.

Povinností každé restaurace, včetně těch provozovaných franchisanty, je plnění přísných norem stanovených centrální společností. Mezi standardy, které je nutno dodržovat, aby byl zachován jednotný systém společnosti McDonald's patří:

- recepty a technické normy pro přípravu jednotlivých jídel,
- obchodní značky, servisní značky,
- jednotný design restaurace, reklamní označení a umístění vybavení,
- metody řízení, vedení účetnictví a marketingu, provádění inventury.

Každý franchisant je prostřednictvím franchisingové smlouvy zavázán odvádět určité poplatky centrální společnosti McDonald's. Součástí těchto odvodů finančních prostředků je (Franchisingová informační brožura McDonald's, 2012):

- jednorázový vstupní poplatek na 20 let – činí 900 000,- Kč,
 - bezúročná kauce, která je franchisantovi navracena po skončení franchisové smlouvy – činí 300 000,- Kč,
 - poplatky z tržeb, vyjádřené v procentech a odváděné každý měsíc – činí 5% čisté tržby (tržba bez DPH),
 - příspěvek na marketing společnosti, který tvoří 5–5,5% čisté tržby a je hrazen též každý měsíc.
- Ke koupi vybavení restaurace je zapotřebí ještě přibližně 18 000 000,- Kč (částka závisí na velikosti restaurace). Celková vstupní investice tedy činí cca 19 200 000,- Kč, přičemž společnost McDonald's po svých franchisantech vyžaduje, aby alespoň 40% investic pocházelo z vlastního kapitálu příjemce. K úhradě zbylé částky mají možnost využít bankovního úvěru.

Společnost se snaží své franchisanty podporovat a přispět tak k tomu, aby restaurace lépe fungovaly. Z tohoto důvodu mají k dispozici interní poradce – konzultanty. Jejich úkolem je pomoci příjemcům franchise maximalizovat Q.S.C.& V (standardy McDonald's: Quality - kvalita, Service - služby, Cleanliness - čistota, Value – hodnota). Poradci jsou k dispozici po celou dobu platnosti franchisové smlouvy. Poskytují manažerské, obchodní a provozní poradenství.

Jednotliví franchisanti mohou provozovat více než jednu restauraci. V případě příjemců licence společnosti McDonald's je to dokonce běžné. Každý z nich však začíná pouze s jednou provozovnou. Pokud se spolupráce s ním osvědčí a splňuje standardy společnosti, má možnost provozovat další. Vše však závisí výhradně na rozhodnutí McDonald's.

3.3.2 Chod společnosti McDonald's

Nepostradatelnou a nedílnou součástí společnosti McDonald's jsou bezpochyby její zaměstnanci. Personál restaurace je složen především z brigádníků, kteří si touto formou přivydělávají ke studiu. Pracovníci jsou zde označováni anglickým pojmem „crew“. Poznávacím znamením každého zaměstnance jsou tzv. různobarevné placky, které musí být umístěny na viditelném místě uniformy spolu se jménem dotyčného. Placky jsou jednotlivým zaměstnancům přidělovány postupně podle jejich pozice v organizační struktuře restaurace a na základě toho, co všechno (jaké dovednosti spojené s chodem restaurace) ovládají.

Nově příchozí pracovník získává **zelenou** jmenovku. Znamená to, že musí projít úvodním tréninkem a zaškolit se na všech stanovištích restaurace. Zprvu se zaučuje v oblasti kuchyně, kde se učí správně kompletovat nabízené produkty, dodržovat doporučenou gramáž surovin, udržovat čistotu atd. Jakmile projde úvodním tréninkem a má dostatečné znalosti o stanovištích, požadované zkušenosti a dovednosti, následuje jmenovka **modrá**. Na této pozici si pracovník procvičuje to, co se naučil na předešlém postu, tedy uplatňuje teoretické poznatky v praxi, a snaží se postupně zdokonalit a zrychlit svou práci. Poté, co se zaměstnanec stává soběstačným a zvládá veškeré úkoly na jednotlivých stanovištích bez cizí pomoci, obdrží **žlutou** jmenovku. Jestliže se někomu opravdu daří a je na této pozici velice šikovný, povýší a získává **červenou** visačku se jménem a stává se tzv. trenérem v zácviku. Ten si osvojuje činnosti spojené s tréninkem zaměstnanců a zaučuje pracovníky se zelenou, modrou nebo žlutou jmenovkou. Dále pak zodpovídá například za kvalitu masa na směně atd. Z této pozice však může spadnout zpět na funkci nižší, za předpokladu nezvládnutí svých pracovních povinností. V případě stoprocentního nasazení, plného zaučení, bezchybného plnění úkolů a dosahování skvělých výsledků, postupuje trenér na pozici s **bílým** označením, kde se stává již plnohodnotným „crew trenérem“.

Crew trenér má na starosti trénink veškerých pracovníků pod sebou, tedy těch, kteří vlastní zelenou, modrou, žlutou nebo červenou jmenovku. V závislosti na celkovém počtu zaměstnanců je na směně přítomno více bílých crew trenérů. Každý má pod sebou určitý počet pracovníků, o které se stará a dohlíží na ně - aby u nich probíhal trénink v pořádku bez závažnějších komplikací. Trenér také hlídá, aby měli jednotliví zaměstnanci k dispozici dostatek tzv. **checklistů** (viz příloha A). Jedná se o formuláře, ve kterých najdeme například podrobné postupy a časy potřebné k přípravě jednotlivých jídel; požadované teploty masa; jakou hygienu dodržovat před, při a po práci; jak má být příslušný pracovník upraven. Jednodušeji řečeno, jak se má zaměstnanec na daném pracovišti chovat. Každé stanoviště v restauraci má svůj vlastní checklist.

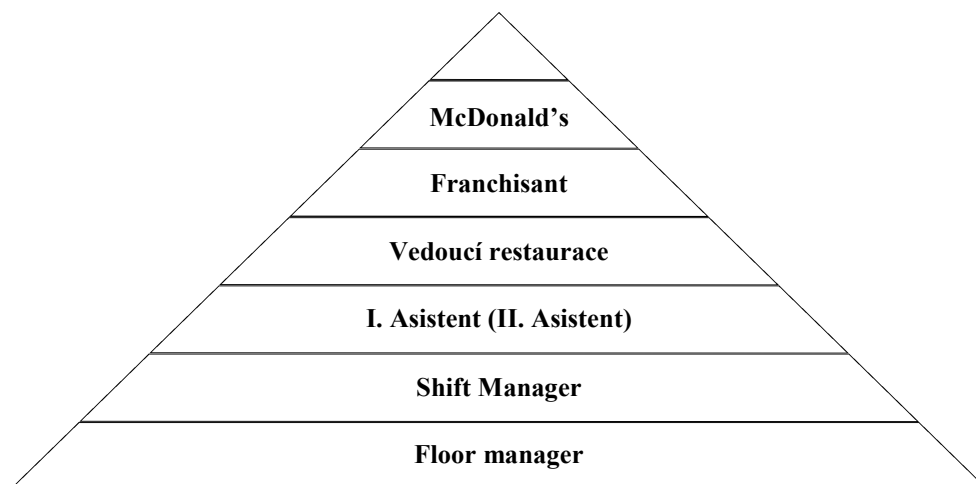
Pro představu je uveden příklad: Pracovník se zelenou jmenovkou se zaučuje na stanovišti Gril a podle checklistu ho crew trenér na bílé pozici zaškoluje. Prochází s ním informace z formuláře; vysvětlí mu, co je potřeba; zodpoví případné dotazy; ukáže mu, co má na daném stanovišti dělat a jakým způsobem. Po takto detailní instruktáži si vše následně vyzkouší v praxi. Na modré pozici by měl pracovník již vše zvládat stoprocentně sám a je hodnocen bod po bodu podle příslušného checklistu. Tuto kontrolu může provádět pouze crew trenér (bílá) nebo manažer. Není možné, aby např. pracovník se žlutou jmenovkou kontroloval jiného, který vlastní jmenovku zelenou apod.

Podle checklistů, které jsou tvořeny na základě standardů společnosti McDonald's, se sestavují průběžná pracovní hodnocení zaměstnanců (v čem dělali chyby nejvíce atd.), na základě nichž se poté odvíjejí také velikosti prémie. Checklisty sestavuje sama centrální společnost a jsou totožné pro všechny provozovny.

Stejně tak i crew trenéři musejí být někým hodnoceni. Takto pověřenou osobou jsou především manažeri. Ke kontrole slouží zvláštní checklisty pro práci crew trenéra, kde najdeme postupy potřebné ke správnému trénování.

Manažery společnosti McDonald's dělíme vzestupně na Floor manager, Shift manager, I. Asistent (II. Asistent) a Vedoucí restaurace. Vedoucí restaurace je odpovědný franchisantovi, který si odkoupil určitá procenta společnosti. To znamená, že na něj v poslední řadě dohlíží sama společnost McDonald's.

Obrázek č. 3: Organizační struktura restaurace McDonald's



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Floor manager je osoba, která může vykonávat funkci vedoucího úseku, vedoucího kuchyně nebo vedoucího servisu. Dalším úkolem manažera je dohled nad crew trenéry na daném úseku, sledování pracovního nasazení zaměstnanců se zelenými, modrými, žlutými a červenými jmenovkami. Zodpovídá za to, aby daný úsek fungoval tak, jak má. I zde existují zvláštní checklisty pro práci floor managera, které vytváří opět mateřská společnost McDonald's. Správné plnění těchto předpisů hodnotí shift manager nebo vedoucí restaurace.

Na stejné úrovni jako floor manager je **hosteska**. Ta vede úsek lobby neboli prostor pro zákazníky. Má na starosti styk se zákazníky, je spojkou mezi kupujícími a vedoucími směny; jejím úkolem je zpříjemnit prostředí a navodit příznivou atmosféru, aby se do restaurace každý rád vracel. Mezi její činnosti patří také mimo jiné rozdávání balonků dětem. Hosteska má k dispozici vždy člověka, který v prostoru lobby dohlíží na úklid. Udržování čistoty mají střídavě na starosti pracovníci se zeleným, modrým nebo žlutým označením.

Shift manager je osoba, která připravuje a sestavuje checklisty floor managerům. Vykonává funkci vedoucího celé směny a zodpovídá nejen za jednotlivé úseky, ale také za zaměstnance a kvalitu jídla. Závisí na něm celkový chod směny. Checklist pro práci shift managera je k dispozici v příloze B. V případě, že dojde k pracovnímu úrazu, je

povinen vyplnit Knihu úrazů. Má na starosti bezpečnost a kvalitu směny. Dále zadává úkoly floor managerům, kteří kontrolují zaměstnance, které mají pod sebou.

I. Asistent provozuje klasicky činnost vedoucího směny, tedy shift managera, plus navíc plní funkci tréninkového manažera. Dohlíží na práci floor managerů a shift managerů, které má pod sebou. Sama organizace rozhoduje o tom, zda bude mít jednoho nebo dva asistenty. To se odvíjí převážně od počtu zaměstnanců. Asistent může zastupovat vedoucího restaurace v jeho nepřítomnosti, např. v období dovolených.

Vedoucí restaurace je na samém vrcholu organizační struktury podniku. Nese zodpovědnost kompletně za všechno, co se v restauraci děje, i v případě nedostatků, stížností nebo reklamací.

Franchisant je v kontaktu pouze s vedoucím restaurace, se kterým probírá podstatné dění, týkající se podniku. Vedoucí vše důležité posléze řeší se svými zaměstnanci na poradách či osobně.

3.3.2.1 Úseky v rámci restaurace

Provozovny McDonald's jsou rozděleny na několik úseků. Jedná se o kuchyň, servis a lobby – prostor pro zákazníky spolu se záchody.

Kuchyň – tento úsek zahrnuje hned několik stanovišť:

- Gril – zahrnuje přípravu masa
- Obkládání – najdeme zde suroviny potřebné ke kompletaci sendvičů; obkládání housek
- Toaster – zde se karamelizují housky
- Fritéza (bop) – na tomto stanovišti dochází ke smažení jednotlivých surovin ve vanách

Standardy McDonald's, které se musejí striktně dodržovat: Všechny druhy masa musí mít teplotu přesahující 70°C, přičemž alespoň jedno nesmí překročit 75°C. Naměřené teploty masa jsou pravidelně zaznamenávány do patřičných dokumentů. Archivace slouží jako prevence pro případ stížností ohledně konzumace zkaženého masa a

následných zdravotních obtíží. Provozovna je tak kryta a může dokázat, že suroviny v jisté době splňovaly kvalitu a standardy McDonald's.

Předtím, než je výrobek předán zákazníkovi, provádí se tzv. produkční kontrola. Jedná se o finální kontrolu produktu (kvalita, bezpečnost), kterou má na starosti nejzkušenější pracovník z kuchyně. Dále je důležité dbát na to, aby byl dostatek produktů v nahřívací vitríně a zákazníci tak byli co nejrychleji obslouženi. Podmínkou zůstává, že výrobky se nesmí nacházet ve vitríně déle než deset minut. Po uplynutí této doby musejí být vyhozeny, jelikož nesplňují standardy McDonald's.

Servis – zahrnuje především obsluhu zákazníka a práci na pokladně. Prioritou je, aby prodavač ke kupujícím přistupoval příjemně a ti se do provozovny rádi vraceli. Mezi pravidla McDonald's patří: zákazník nesmí stát ve frontě déle než 210 sekund; pokud se dostane na řadu, měl by být obsloužen do jedné minuty. Jako součást práce na pokladně se považuje také nabídkový prodej. Zaměstnanec McDonald's působící v oblasti servisu přijímá objednávky, kompletuje je, případně nabízí výhodná menu nebo nápoje. Pokud již ve chvíli, kdy spotřebitele obsluhuje, ví, že daný produkt není hotový a jeho příprava bude trvat déle než jednu minutu, vyzve zákazníka, aby se posadil, a jídlo mu donese hned, jak je to možné. V poslední době se v provozovnách zavádí nový systém - tzv. Zip – jeden pracovník obsluhuje (komunikace se zákazníkem plus prodej) a druhý mezi tím kompletuje objednávku.

Zaměstnanec obsluhy na úseku „Servis“ by měl dodržovat následujících 6 kroků – pozdravení, převzetí objednávky (nabídkový prodej), kompletace objednávky, předání objednávky zákazníkovi, zaplacení a rozloučení.

Během objednávky nabízí pracovník restaurace zákazníkovi jisté výhody v podobě většího množství daného produktu za lepší cenu nebo nabídne k objednávce nápoj (tzv. nabídkový prodej). Kompletace objednávky znamená sestavení požadovaných výrobků na jídelní táč. Předání objednávky představuje naopak přisunutí jídelního tácu směrem k zákazníkovi, aby viděl, co si kupuje a za co restauraci platí.

V případě systému Zip spotřebitel nejprve zaplatí a poté je mu objednávka kompletována.

Ani oblast servisu není výjimkou, také se zde nacházejí checklisty, na základě kterých je kontrolováno třeba dodržování výše uvedených šesti kroků obsluhy. (Např. při placení prodavač zopakuje částku, aby měl zákazník představu o tom, kolik peněz mu právě dal. Předejde se tak různým nesrovnalostem a případným pozdějším konfliktům.) I na servisním úseku se dbá na dodržování čistoty a bezpečnosti při práci.

Lobby – pracovník odpovědný za oblast lobby se stará o čistotu prostoru pro zákazníky včetně záchodů (vytírání, zametání...). Sbírá jídelní tácy, třídí odpad, tác poté desinfikuje a čistý a suchý ho vrací zpět k dalšímu použití. Dále udržuje čistotu stolečků, které by se správně měly utírat vždy po každém konzumentovi. Toto se však ve velkém provozu stíhat nedá. Lobbyistu určuje každý den příslušný vedoucí směny.

V prostoru pro zákazníky se pohybuje **hosteska**. Její pracovní náplní je styk se zákazníky, hry s dětmi, rozdávát balonky, vyplňovat se zákazníky dotazníky, týkající se jejich spokojenosti s obsluhou, čistotou prostředí a kvalitou produktů. Jejím úkolem je komunikace se spotřebiteli a jejich celkové zabavení, aby se v restauraci cítili dobře.

3.3.3 Controlling ve společnosti McDonald's

Společnost McDonald's kontroluje fungování a chod restaurace více způsoby. Jedním z nich je tzv. **Mystery Shopping**. Při této formě kontroly jsou do jednotlivých restaurací posíláni tajní zákazníci, kteří mají za úkol objednat si určité produkty jako běžný spotřebitel. Na základě této návštěvy a současně nákupu posléze hodnotí fungování restaurace - čistotu, pohostinnost, přesnost, produkt a servis. Získané informace jsou následně vyplněny do formuláře, který je k dispozici také na internetu. Společnost si zajišťuje tajné zákazníky pomocí outsourcingu, tedy najímá si k tomu příslušnou firmu. Tato zpětná vazba je pro společnost velice důležitá, jelikož se jedná o nejpodstatnější nefinanční ukazatel výsledku hospodaření restaurace, od kterého se odvíjí také provozní bonus za daný měsíc. Tajný zákazník navštěvuje každou restauraci přibližně jednou až dvakrát za měsíc.

Mezi další alternativy kontroly, které provádějí přímo zaměstnanci centrální společnosti McDonald's k tomuto pověření, patří tzv. F.O.R. a S.O.R. kontrola.

F.O.R. kontrola – jde o variantu, která je ohlášená. Hodnotí se zde kompletně celá restaurace podle jednotlivých checklistů od čistoty až po trénink. Např. dostatek ubrousků, uklizené sklady, dále se měří teploty masa apod. Mimo jiné je proveden také kontrolní nákup, který sleduje kvality výrobků, zda vše souhlasí s předpisy a pokyny v dané oblasti. Jinými slovy, jakoby kontroloři vzali veškeré checklisty ze všech stanovišť a zkompletovali je do jednoho.

S.O.R. kontrola – totožná s F.O.R., ale není předem ohlášená. V případě, že provozovna nesplní F.O.R. kontrolu, následuje nejpozději do měsíce kontrola S.O.R. V opačném případě (splnění F.O.R.) se S.O.R. dostaví nejpozději do 3 měsíců.

V poslední řadě navštěvují provozovnu běžné kontroly jako Krajská hygienická stanice a Česká správa sociálního zabezpečení (ČSSZ). Kontrolují dodržování čistoty, jednotlivé směny, zda je vše dodržováno podle regulí. Dále je prováděn tréninkový audit, při němž je hodnocen pouze trénink - zda se postupuje podle předpisů podniku. Nakonec probíhá také personální audit (interní), který sleduje dodržování přestávek; zda nemají pracovníci příliš mnoho přesčasů; jestli jejich mzda odpovídá délce jejich zaměstnání ve společnosti a zdali jsou podnikové směny správně rozplánovány. Tento audit probíhá zpravidla jednou ročně, případně dle potřeby při větších nedostatecích v personální sféře, a je prováděn zaměstnancem centrální společnosti McDonald's.

4 Provozovna McDonald's v OC Tesco Rokycanská Plzeň

Restaurace byla otevřena 8. 11. 2002 a stala se tak po provozovně u Hornbachu (součástí též McCafé a McDrive), nacházející se taktéž na Rokycanské třídě, v pořadí druhou nejnovější v Plzni.

Pobočka začala svou činnost kompletně pod vedením mateřské firmy (centrální společnost McDonald's v Praze). Po dvou letech (1. 11. 2004) byla následně prodána panu Václavu Bečvářovi, který se stal jejím prvním a jediným franchisantem. Pan Bečvář byl zároveň příjemcem licence i u všech ostatních restaurací v Plzni. V roce 2010, konkrétně 1. září, byla provozovna navrácena zpět do rukou centrální společnosti. Díky tomuto procesu, který se odehrál v celém Plzeňském kraji, není k dnešnímu dni v tomto městě jediná provozovna patřící franchisantovi. V ostatních krajích spolupráce s franchisanty nadále pokračuje.

Při otevření restaurace docházelo ke spolupráci ze strany ostatních provozoven v Plzni. Jednalo se především o výpomoc v podobě propůjčení vlastních zaměstnanců. Otevření však předcházelo, jak je tomu u společnosti zvykem, rozsáhlý průzkum vhodných lokalit a místního trhu. Po vyhodnocení jednotlivých faktorů a definitivním výběru budoucího místa určení se dále zjišťovalo, zda je možné získat stavební povolení, a zda bude restaurace zisková či nikoli. Poté společnost jednala s úřady a s konkrétním obchodním centrem, OC Tesco Rokycanská, ohledně nájemních podmínek. Celý proces týkající se hledání vhodného umístění, jednání s příslušnými úřady ohledně povolení a ostatních administrativních záležitostí trval přibližně dva roky. Samotné postavení restaurace nezabralo zdaleka tolik času. Jednalo se přibližně o dva až tři měsíce. O veškeré zařizování se postarala centrální společnost v Praze.

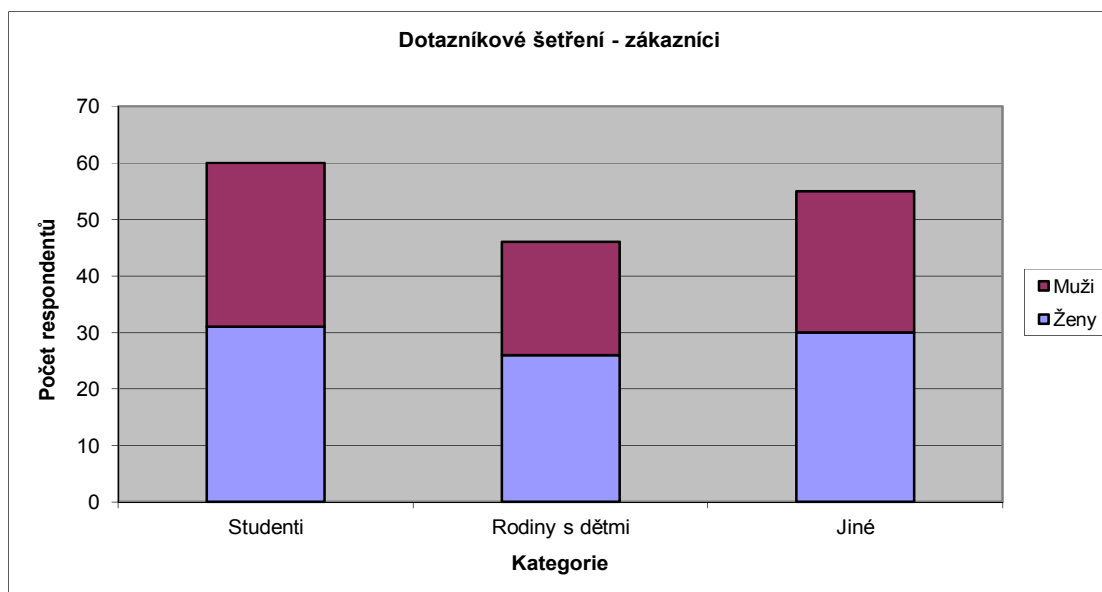
V rámci této provozovny probíhalo dotazníkové šetření u zákazníků, které mělo odhalit případné důvody nespokojenosti s touto restaurací. Zároveň proběhla schůzka s vedoucí a bývalým franchisantem restaurace, která měla poskytnout bližší informace z oblasti financování, lidských zdrojů a marketingu. Zároveň měla odhalit nedostatky, se kterými se restaurace potýká, na základě kterých budou posléze navrhována nápravná opatření.

4.1 Dotazníkové šetření - zákazníci

V rámci dotazníkového šetření, které probíhalo v restauraci McDonald's v obchodním centru Tesco na Rokycanské ulici, bylo osloveno celkem 161 respondentů (viz obrázek č. 4). Jednalo se o 5 návštěv provozovny, které probíhaly od 5. do 9. dubna 2012. Zjišťování požadovaných informací probíhalo formou písemného dotazníku (viz příloha C), který byl respondentům přečten a následně vyplněn na základě jejich odpovědí. Před zahájením byli jednotlivci obeznámeni s tématem dotazníku a účelem, kterému budou následně zjištěné informace sloužit. Respondentům bylo sděleno, že se jedná o anonymní výzkum. Celkem bylo pokládáno 10 otázek, z nichž 7 bylo uzavřených s konečným počtem odpovědí, 2 otevřené a 1 otázka se týkala seřazení jednotlivých faktorů podle jejich důležitosti. Dotazníkové šetření mělo za úkol zjistit, jak často zákazníci navštěvují vybranou provozovnu, zda jsou spokojeni s jejím současným stavem či nikoli, co v restauraci postrádají, co by změnili, jaké by uvítali marketingové akce či jaké produkty jim v současné nabídce restaurace chybí. Na základě takto cíleně formulovaných otázek mělo šetření odhalit určité nedostatky v rámci vybrané pobočky.

Respondenti byli rozděleni do tří kategorií – „studenti“, „rodiny s dětmi“ a „jiné“. Pod pojmem „jiné“ se rozumí osoba, která nepatří ani do jedné z předešlých kategorií. Každá skupina byla hodnocena zvlášť a v nejvýznamnějších nebo nejrozdílnějších faktech byly jednotlivé kategorie srovnávány mezi sebou.

Obrázek č. 4: Přehled respondentů v jednotlivých kategoriích dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

4.1.1 Studenti

V kategorii „Studenti“ bylo osloveno celkem 60 respondentů – 31 žen a 29 mužů.

Hypotéza: Studenti jsou součástí cílové skupiny společnosti (15-35 let), tudíž předpokládáme, že jejich účast v restauraci bude velice častá. S reklamou se patrně setkávají převážně v televizi a na internetu. Dle používaného slovního spojení „chudý student“ budou pravděpodobně považovat ceny za drahé nebo přiměřené kvalitě. Na otázku „Co postrádáte v této restauraci oproti jiným provozovnám?“ je očekávána odpověď „McCafé“ nebo „Venkovní posezení“.

Výsledky

U první otázky „Jak často navštěvujete McDonald's?“ se nejčastěji objevila odpověď „Několikrát měsíčně“ - 32%. V těsném závěsu zůstávají zákazníci, kteří navštěvují restauraci jednou měsíčně (28%) nebo méně často (27%). Pouze jediný dotázaný člověk se zde stravuje několikrát týdně.

Nejběžnějším důvodem návštěvy rychlého občerstvení McDonald's je u kategorie studentů pouze malá svačinka (posezení u kávy). Takto odpovídalo celých 55% dotázaných. Druhou nejčastější příčinou je oběd nebo večeře (jedno z hlavních jídel dne) tvořící necelých 32%. Zbytek respondentů chodí pouze při slavnostních příležitostech nebo z jiného důvodu.

Pro nejvíce respondentů rozhoduje při návštěvě na prvním místě rychlost obsluhy (47%) a kvalita produktů (33%). Naopak faktorem, který považuje většina studentů (68%) za nejméně podstatný, se stala celosvětově známá značka.

V odpovědích na další otázku byli studenti poměrně kreativní a vymysleli hned několik možností rozšíření stávající nabídky produktů. Přesto však více než polovinu dotázaných (55%) v danou chvíli nic nenapadlo a s aktuální nabídkou je spokojena. Nejčastěji by zákazníci uvítali větší výběr salátů, jak zeleninových tak ovocných; více pikantních pokrmů; větší množství sýrových produktů a sendvičů se slaninou; více pokrmů z vepřového či kuřecího masa (kuřecí křídla a stehna); více nových příchutí do McFlurry; větší množství sladkých pokrmů na výběr (více druhů zmrzliny); telecí maso; mořské plody; krokety; tortily a bagety; jedna studentka by ráda smažené žampiony a čokoládovo-pomerančový shake; jeden respondent by naopak uvítal megaburger; a

nakonec jedna dotázaná by ráda uvítala kávu do skla. Vesměs respondenti nejčastěji odpovídali v duchu zdravějších pokrmů.

Převážná většina (38%) by mezi akce (slevy, výhody), které by jako zákazníci uvítali, zařadila tzv. bezedný nápoj. Jedná se o nápad konkurenční firmy též provozující rychlé občerstvení, konkrétně KFC. Tento produkt má u veřejnosti velký úspěch. Zbylé odpovědi se nacházejí na zhruba stejné úrovni. Jedná se o nápoj k menu zdarma (23%), množstevní slevy (22%) a věrnostní výhody (17%).

Na otázku „Najde se něco, s čím nejste v této provozovně spokojeni, případně napadají Vás nějaké změny v rámci této restaurace?“ odpovídaly téměř dvě třetiny záporně. Zbýlých 25 respondentů poukázalo na jisté nedostatky provozovny. Mezi hlavní důvody nespokojenosti zákazníků patří zejména prostor pro zákazníky, který je nepohodlný, příliš otevřený, nachází se na hlučném místě přímo vedle eskalátorů a každou chvíli okolo projíždí dětský vláček v těsné blízkosti posezení. Míst k sezení je zde málo a jsou natěsnané jedno vedle druhého. Konzument tak nemá pocit soukromí při jídle. Dalším problémem je dle odpovědí respondentů nečistota. Vzhledem k tomu, že provozovna nemá vlastní lobby (jako je tomu v jiných restauracích McDonald's), které si sama udržuje, je závislá na pohotovosti a pečlivosti úklidové služby obchodního centra, která není vzhledem k jeho velikosti dostačující. Respondenti si stěžovali na nepořádek na stolech, přeplněné vozíky s tácy a jiné odpadky v prostoru. Dalším poznatkem bylo málo místa na fronty před pokladnami restaurace, díky čemuž vznikal v blízkosti poměrně chaos mezi spotřebiteli. Respondentům dále vadí „vnucování“ různých nabídek společnosti ze strany personálu. Jeden dotázaný by prodloužil otevírací dobu a jiný by měl rád možnost přidat různé ingredience navíc do standardních sendvičů. Jeden student měl pocit, že kompletní jídelní lístek by měl být lépe zpřístupněný veřejnosti. Několik zákazníků by uvítalo volně k dispozici kečup a tatarku. Zajímavým nápadem byla rychlá pokladna, která by byla otevřena v nejvíce frekventovaných časech, přičemž by obsluhovala pouze zákazníky s omezeným nákupem nebo pouze konzumenty, kteří si objednávku nechají zabalit s sebou.

S reklamou společnosti McDonald's se více než polovina (52%) studujících respondentů setkává na silnicích a dálnicích. Třetina z nich sleduje reklamu spíše v televizi a pouhá jedna šestina na internetu.

Na otázku „Co byste změnili na prostředí restaurace?“ odpovídala převážná většina (68%) zákazníků poměrně laxně a nezměnila by nic. Se stávající podobou provozovny nebylo spokojeno téměř 32% dotázaných, kteří měli výhrady k vybavení, umístění restaurace v rámci nákupního centra nebo k současné barevnosti provozovny.

Cena je ze strany studentů považována z větší míry (62%) za přijatelnou – „přiměřenou kvalitě“. Druhou nejčastější odpovědí byla dle očekávání možnost „drahé“. Takto odpovídalo celkem 35% dotázaných. Pouze dva respondenti shledávají produkty restaurace za levné.

V poslední otázce se měli studenti rozhodnout, co postrádají v restauraci v Tesco na Rokycanské ulici oproti ostatním provozovnám. Jednoznačně zvítězila odpověď „venkovní posezení“, kterou volilo celkem 40 % dotázaných. Druhou nejoblíbenější variantou bylo McCafé (27%) a McDrive (18%). Zbytek respondentů upřednostnil odpověď „dětský koutek“, anebo jim v provozovně nechybí nic a jsou spokojeni se současnou podobou.

4.1.2 Rodiny s dětmi

V kategorii „Rodiny s dětmi“ bylo osloveno celkem 46 respondentů – 26 žen a 20 mužů.

Hypotéza: Předpokládá se, že většina dotázaných restauraci navštěvuje přibližně jednou nebo vícekrát za měsíc a to převážně při slavnostních příležitostech nebo při nákupu. Je očekáváno, že nejoblíbenější výhodou pro tuto skupinu budou množstevní slevy. S reklamou se rodiče setkávají pravděpodobně nejvíce na silnicích a dálnicích nebo v televizi. Ohledně vybavení by možná ocenili více dětského posezení. Co se týče cen, budou odpovídat patrně v rozmezí „přiměřené kvalitě“ až „drahé“. Určitě bude dle jejich mínění velkým nedostatkem provozovny chybějící dětský koutek.

Výsledky

Nejvíce dotázaných rodin s dětmi navštěvuje McDonald's alespoň jednou (35%) nebo několikrát měsíčně (30%). Čtvrtina respondentů se rychlému občerstvení spíše vyhýbá a do restaurace zavítá málokdy. Čtyři dotázaní docházejí dokonce několikrát v týdnu.

U rodičů s dětmi je hlavním důvodem návštěvy stejně jako u studentů malá svačinka (35%). Ostatní docházejí především na oběd nebo večeři (24%), spíše při slavnostních příležitostech (22%) nebo z jiného důvodu (20%). Hodnoty jsou velice vyrovnané.

Respondenti této kategorie si stejně jako studenti v první řadě zakládají na rychlosti obsluhy (43%) a nejméně na značce společnosti (65%). Dále je pro ně důležitý sortiment produktů, pro který hlasovalo 28% dotázaných.

Co se týká obohacení stávající nabídky o nové produkty, byly názory rodičů velice vyrovnané. Přibližně polovina (52%) nemá výhrady k současně dostupným produktům. Téměř každý druhý dotázaný (48%) měl opačný pohled na věc a podělil se o své představy, mezi nimiž se objevili nejen pokrmy pro děti. Opět převládala zdravá výživa a přáním bylo více druhů salátů a ovoce. Dále by byl zájem o sýrové produkty, více druhů smažených příloh, pálivé produkty, nemleté maso, kuřecí kousky, nebo překvapivě o polévku. Rodiče nemysleli pouze na sebe, ale i na své potomky a v nabídce by rádi viděli širší výběr dětských jídel. Neměly by chybět palačinky, více druhů zmrzliny, dětské toasty se šunkou a sýrem, či dokonce pizza. V odpovědích se objevily i konkurenční produkty zejména Twister nebo B-Smart od KFC. Jedna zákaznice by si v restauraci McDonald's ráda objednala dokonce těstovinový salát.

Nejvíce dotazovaných (48%) by uvítalo tzv. bezedný nápoj, se kterým má dobré zkušenosti a děti si jej velice chválí. Další poměrně hojně zastoupenou odpovědí na otázku „Jaké akce (slevy) byste jako zákazníci ocenili?“ byla možnost „množstevní slevy“, kterou zvolilo 28% respondentů. Nápoj k menu zdarma by preferovalo 6 zákazníků a věrnostní výhody 5 rodičů.

Přibližně dvě třetiny zákazníků (65%) nemají výhrady k současnému vzhledu a fungování provozovny. Naopak zbývající třetina postrádá například toalety, které se nacházejí mimo restauraci a jsou společné pro celé nákupní centrum. Nejčastěji byli respondenti z kategorie rodičů stejně jako studenti nespokojeni s prostředím k sezení – málo míst, žádné soukromí, hluk, neoddělený prostor pro zákazníky konkurenčního rychlého občerstvení. Uvítali by více dětských sedaček a jiného nábytku pro děti. Pohodlnější variantou shledávali spíše boxy (než malé stolky s židlemi), které tvoří alespoň částečnou bariéru mezi konzumenty. Opět byl u některých zaznamenán nepořádek na stolech či po zemi. Jedna dotázaná by preferovala očíslovanou nabídku

produktů z důvodu neznalosti výslovnosti jednotlivých výrobků. Dalším dvěma respondentům podobně nevyhovují anglické názvy pokrmů.

Dle očekávání se větší část dotázaných (52%) setkává s reklamou v televizi při pauzách mezi seriály, pořady či filmy. Zanedbatelný není ani počet respondentů (41%), kteří si všimají reklamních plakátů podél silnic a dálnic. Internet asi nepatří mezi hojně využívaná média této kategorie. Tuto odpověď volili pouze tři dotázaní.

Více než 60% rodičů je spokojeno se současnou podobou restaurace a neměnili by nic. Zbylých 39% by uvítalo změny v podobě: pohodlnějšího a komfortnějšího vybavení, ať už pro sebe nebo pro své potomky (17%), umístění provozovny v jiné části nákupního centra (ne přímo u eskalátorů) – 13%, veselejší barvy (7%).

Co se týče pohledu na ceny produktů McDonald's mají respondenti v této kategorii zcela jasno. Ceny jsou přijatelné a přiměřené kvalitě. Takto odpovídalo 59% respondentů. Více než třetina (37%) považuje produkty za předražené. Dvěma mužům připadají naopak levné.

Hodnocení poslední otázky dopadlo dle očekávání. Více než polovina (52%) všech dotázaných postrádá v provozovně dětský koutek, kde by se během posezení zabavili jejich potomci. Přibližně čtvrtina (26%) respondentů by se ráda nadýchala čerstvého vzduchu spolu s občerstvením během venkovního posezení. Čtyři dotázaní, ve stejném poměru muži/ženy, by uvítali McCafé s velkým výběrem teplých nápojů a zákusků. Tři muži by nejraději během objednávky zůstali v autě a využili tak McDrive. Zbylí tři respondenti by neměnili nic a jsou s restaurací bezvýhradně spokojeni.

4.1.3 Jiné (tzn. osoba, která nespadá do žádné z předchozích kategorií)

V této kategorii bylo osloveno celkem 55 respondentů – 30 žen a 25 mužů.

Hypotéza: Předpokládáme, že restauraci respondenti pravděpodobně navštěvují alespoň jednou do měsíce za účelem malého občerstvení v průběhu celodenního shonu. S reklamou společnosti McDonald's přicházejí do styku patrně během televizního vysílání nebo během jízdy autem na silnici či dálnici. Ceny budou nejspíše považovat za levné nebo přiměřené kvalitě a zájem bude o McDrive, McCafé nebo venkovní posezení.

Výsledky

Zákazníci této kategorie navštěvují restauraci McDonald's spíše sporadicky a docházejí převážně méně často (42%) a to z důvodů časových, finančních, bydlí mimo město, nebo preferují spíše zdravější způsob stravování. Necelá třetina (31%) dotázaných se nezdravou výživou problém nemá a provozovnu navštěvuje několikrát v měsíci.

Více než polovina respondentů (53%) si do restaurace zaskočí pouze na malou svačinku. Naopak čtvrtina dotázaných (25%) si ráda udělá čas a dá si pořádný oběd nebo večeři. 10 respondentů navštěvuje rychlé občerstvení spíše při slavnostních nebo jiných příležitostech, jako jsou nákupy nebo jiné zařizování v nákupním centru.

V otázce číslo tři „Jaký faktor je pro Vás při stravování nejpodstatnější?“ byla opět zvolena rychlost (36%), podle níž se většina zákazníků rozhoduje při výběru stravování. Kvalita (27%) a výběr produktů (20%) jsou dalšími důležitými prioritami těchto spotřebitelů. Nejmenší roli ve výběru vhodného občerstvení hraje opět, stejně jako u studentů a rodin s dětmi, celosvětově známá značka.

Více než každý druhý respondent (55%) by obohatil nabídku stávajících produktů o produkty nové, nebo by ji alespoň rozšířil o více druhů současných výrobků. Zbýlých 45% nemá žádné výhrady k „jídelnímu lístku“. Znovu se v odpovědích objevily nejčastěji zeleninové nebo ovocné saláty; ostřejší pokrmy nebo větší výběr produktů z kuřecího masa (grilované kuře). Muži by si přáli více druhů kávy nebo například produkt, ve kterém by byla sýrová omáčka. Ženy by naopak uvítaly větší výběr „fresh juice“, „wrapů“, palačinky; pizzu nebo například jehněčí maso.

Nejoblíbenější možností na otázku „Jaké akce (slevy) byste jako zákazníci ocenili?“ se stal stejně jako u předešlých dvou kategorií bezedný nápoj, který by uvítalo celých 36% dotázaných. Na vyrovnané úrovni jsou u respondentů množstevní slevy a věrnostní výhody, které by preferovalo dohromady 53% zákazníků.

Tři ze čtyř dotázaných (75%) jsou spokojeni se současným designem restaurace, 14 respondentů (převážně ženy) by přeci jen něco vylepšilo. Nelíbí se jim nečistota v okolí jídelního prostoru; stejně jako u předešlých dvou skupin se provozovna nenachází na nejstrategičtějším místě v rámci nákupního centra – hluk, dětský vláček. Restaurace není oddělena od ostatního rychlého občerstvení a je příliš otevřená, což brání soukromí

spotřebitelů. Díky malému počtu stolků s židlemi jsou kolem poledních hodin všechna místa obsazená. Respondenti by uvítali větší „gaučové“ boxy a barevnější prostředí, které by působilo útulněji. Několik zákazníků si stěžovalo na občasné dlouhé čekání na jídlo nebo na příliš slané hranolky. Jeden muž by ocenil místo kávy v kelímku raději sklenici. Kreativním nápadem se stala roznáška produktů McDonald's, která by mohla být pravděpodobně velice úspěšná, vzhledem k tomu, že v současnosti na trhu s rychlým občerstvením podobná služba není příliš rozšířená.

Téměř polovina (49%) respondentů této skupiny s reklamou střetává převážně v televizi ve vyhrazených pauzách. 38% dotázaných (převážně muži) volili možnost „silnice, dálnice“. Internet, který je v dnešní době téměř nepostradatelnou vymožeností, uvedlo pouze 7 dotázaných.

Otázka „Co byste změnili na prostředí restaurace?“ nabývá podobných výsledků jako u kategorie „Studenti“ a „Rodiny s dětmi“. Třem čtvrtinám respondentů se provozovna líbí taková, jaká je, zbytek by změnil barevnost (13%) – upřednostnil by veselejší barvy, jako jsou červená, žlutá nebo zelená. S umístěním v rámci nákupního centra jsou nepokojeni 4 zákazníci a s vybavením 3 dotázaní.

Ceny produktů restaurace McDonald's sledává 62% respondentů této skupiny přijatelnými a přiměřenými kvalitě. Drahé připadají přibližně třetině (36%) dotázaných a levné se zdají být jednomu oslovenému muži.

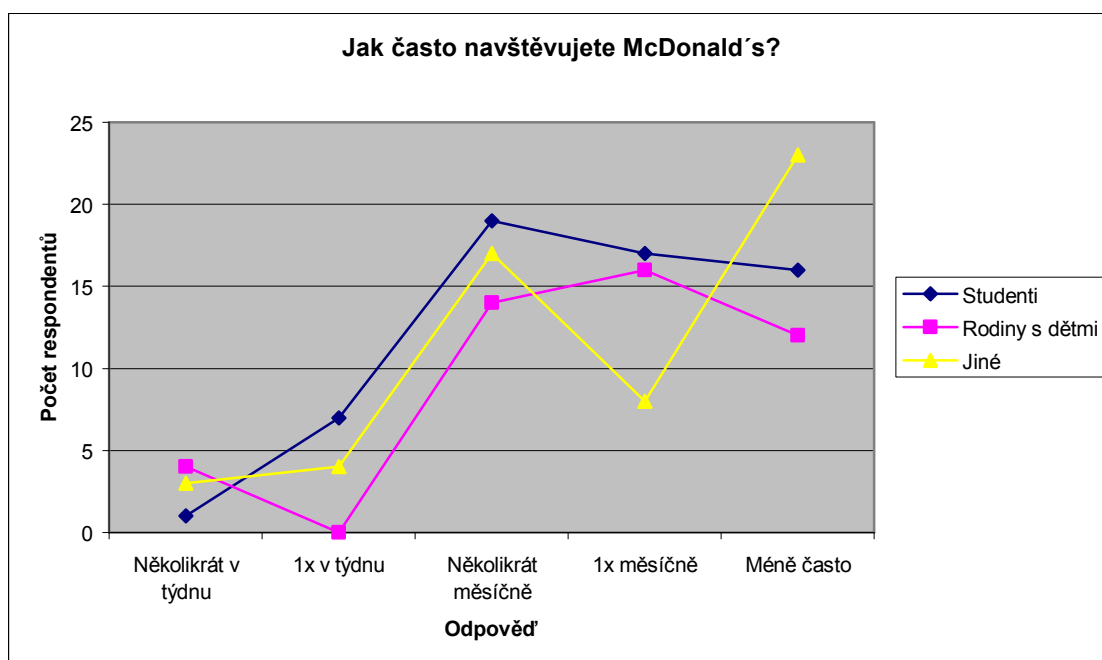
Téměř každý druhý (44%) dotázaný zákazník této kategorie by se rád nasvačil na čerstvém vzduchu a preferoval vylepšení provozovny formou venkovního posezení. Převážně ženy by poctily svou návštěvou McCafé (22%). Naopak muži stejně jako u předešlé skupiny by přivítali okénko McDrive. Stejný počet respondentů (4) nepostrádá nic nebo dětský koutek.

4.1.4 Celkové zhodnocení dotazníkového šetření prováděného u zákazníků v provozovně McDonald's – OC Tesco Rokycanská

Z výsledků dotazníkového šetření lze vyvodit následující závěry:

- Více než polovinu respondentů tvořily ženy (54%) a nejpočetněji zastoupená byla kategorie „Studenti“.
- V rámci kategorie „Rodiny s dětmi“ a „Jiné“ navštěvují provozovnu převážně ženy.
- Studenti, stejně jako rodiny s dětmi, navštěvují provozovnu převážně jednou nebo vícekrát v měsíci. Kategorie „Jiné“ preferuje spíše zdravější způsob stravy a do restaurace dochází spíše méně často (viz obrázek č. 5).

Obrázek č. 5: Přehled odpovědí na otázku č. 1



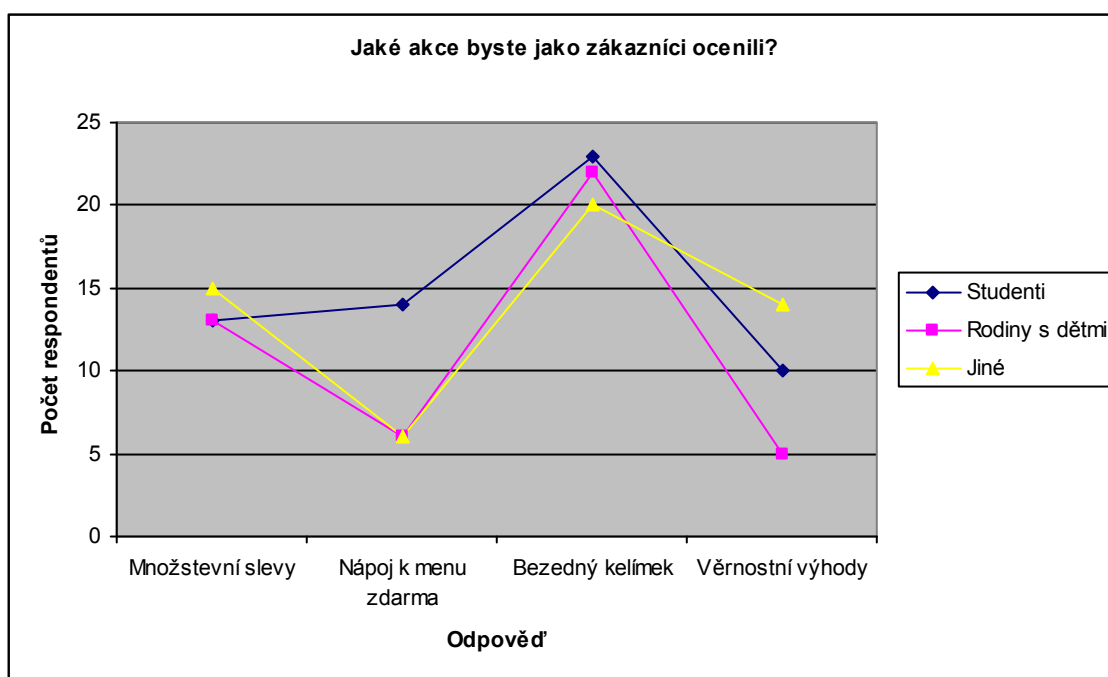
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

- Všechny tři skupiny respondentů dávají přednost návštěvě za účelem malé svačinky.
- Faktorem, který je pro jednotlivé skupiny při výběru občerstvení nejpodstatnější, se stala ve všech třech případech rychlost obsluhy. Druhým poměrně významným faktorem pro skupinu „Studenti“ a „Jiné“ byla zvolena kvalita výrobků. „Rodiny s dětmi“ preferují naopak sortiment produktů. Nejmenší váhu má u většiny

dotázaných celosvětově známá značka McDonald's. 66% oslovených zákazníků ji zařadilo na poslední místo.

- Téměř každý druhý oslovený zákazník by obměnil (rozšířil) stávající nabídku produktů provozovny McDonald's.
- 65 z celkových 161 respondentů si oblíbilo konkurenční tzv. bezedný nápoj, který by dle jejich názoru neměl v nabídce restaurace chybět. Přibližně čtvrtina dotázaných by při nákupu preferovala množstevní slevy. Především rodiny s dětmi by je jistě pravidelně využily. Podrobnější informace poskytne obrázek č. 6.

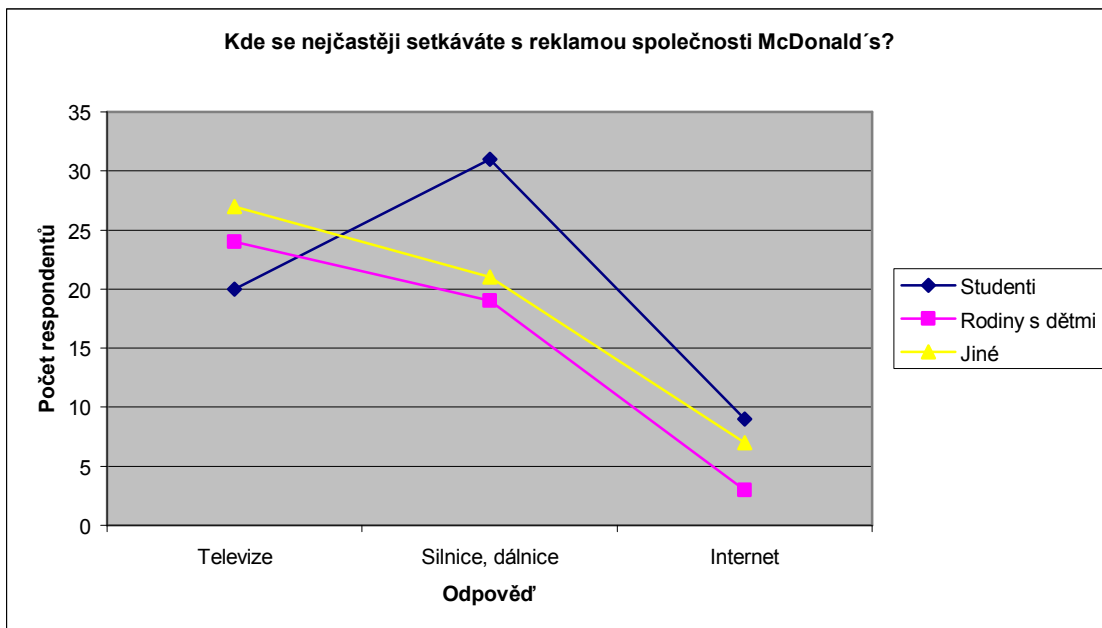
Obrázek č. 6: Přehled odpovědí na otázku č. 5



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

- Třetina oslovených zákazníků shledává určité nedostatky ve fungování dané provozovny – nejvíce kategorie „Studenti“ a „Jiné“.
- „Rodiny s dětmi“ stejně jako skupina „Jiné“ se nejčastěji setkávají s celostátní reklamní kampaní společnosti McDonald's, a to prostřednictvím televizních obrazovek. Naopak „Studenti“ jsou v kontaktu spíše s lokální formou propagace prostřednictvím plakátů podél silnic a dálnic (viz obrázek č. 7).

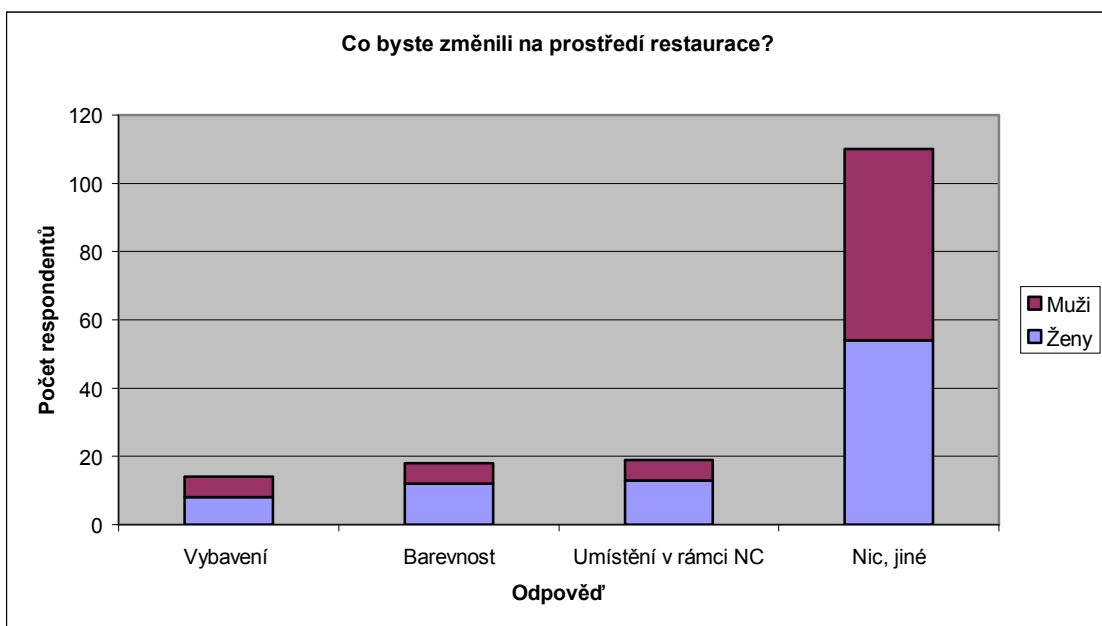
Obrázek č. 7: Přehled odpovědí na otázku č.7



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

- Se vzhledem, vybavením nebo umístěním provozovny není spokojena přibližně třetina všech dotázaných (32%), přičemž nespokojenost vyjádřily především ženy (viz obrázek č. 8).

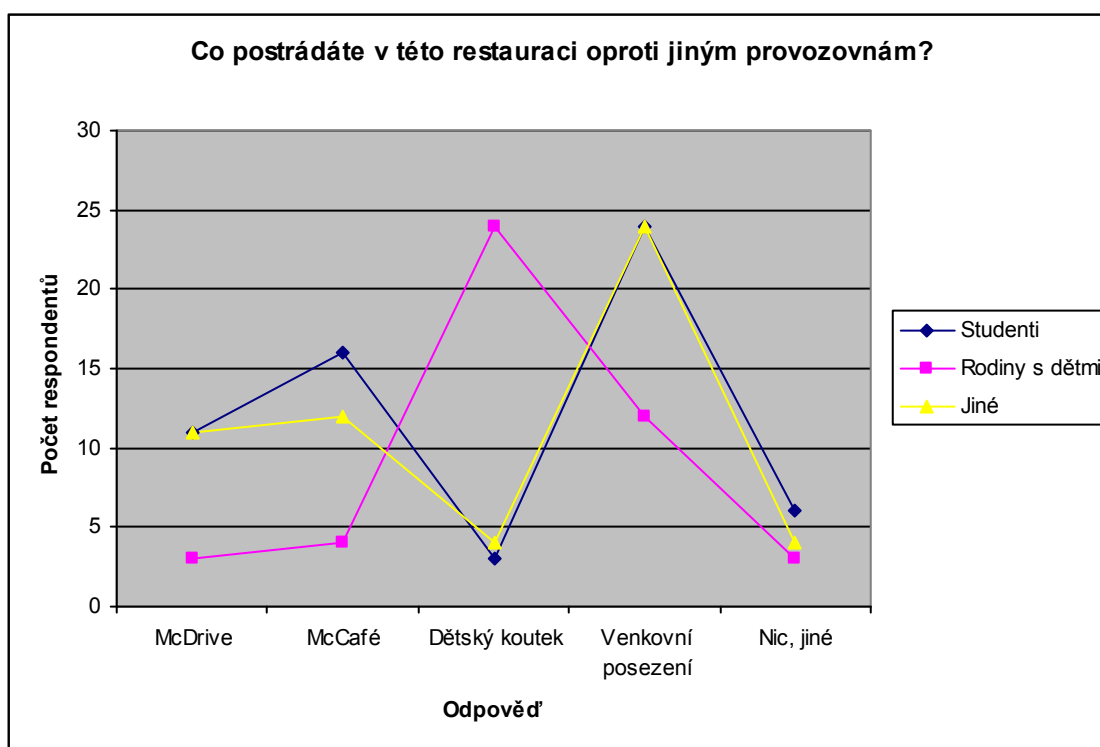
Obrázek č. 8: Přehled odpovědí na otázku č. 8



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

- Všechny tři kategorie považují ceny výrobků restaurace z větší části (61%) za přiměřené kvalitě. Každý třetí respondent má pocit, že jsou příliš drahé.
- V provozovně McDonald's v Tesco na Rokycanské ulici postrádá většina studentů venkovní posezení stejně jako respondenti kategorie „Jiné“. Pro 24 dotázaných rodin s dětmi je chybějící součástí restaurace jednoznačně dětský koutek. Každý pátý dotázaný by v této provozovně rád navštívil McCafé (převážně ženy) a 15% oslovených zákazníků by uvítalo venkovní McDrive (převážně muži). Více napoví obrázek č. 9.

Obrázek č. 9: Přehled odpovědí na otázku č. 10



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

4.2 Dotazníkové šetření – vedoucí restaurace, franchisant

V rámci dotazování vedoucí restaurace McDonald's v obchodním centru Tesco na Rokycanské ulici a bývalého franchisanta pana Bečváře byla upřednostněna vhodnější metoda sběru dat - ústní forma, tedy rozhovor - a to z důvodu analýzy pouze jedné provozovny. Restaurace v OC Tesco na Rokycanské třídě zaměstnává převážně brigádníky (studenty), kteří nejsou dostatečně informováni o problematice fungování této provozovny. Z tohoto důvodu byla oslovena pouze vedoucí, jakožto člověk, který je do organizace restaurace nejvíce zasvěcen. Otázky, které byly pokládány vedoucí restaurace a bývalému franchisantovi, byly zaměřené především na oblast financování, řízení lidských zdrojů a marketingu restaurace.

Na základě rozhovoru s vedoucí restaurace byly zjištěny v rámci jednotlivých oblastí následující fakta:

4.2.1 Financování

Z hlediska financování je provozovna naprosto soběstačná. K tomu, aby bezvýhradně fungovala, jsou zapotřebí jisté prostředky. Tyto peníze restaurace získává z tržeb, které činí kolem 2 milionů korun za měsíc. Zisky jsou v poslední době poněkud nižší ve srovnání s ostatními provozovnami. Tento fakt souvisí s loňským otevřením pobočky McDonald's u Hornbachu, která se nachází v blízkosti obchodního centra Tesco.

Provoz restaurace je zajišťován individuálně samotnou provozovnou, centrální společnost pouze dohlíží. Je hrazen z tržeb a o bezproblémový chod se stará vedoucí restaurace. Účetnictví vede mateřská firma, avšak vedoucí si vytváří vlastní přehled finančních transakcí pro lepší informovanost. Provozovna má společný bankovní účet spolu s centrálou. Vedoucí má tedy o všech platbách přehled. Veškeré transakce musí být schváleny a potvrzeny jejím podpisem.

V případě potřeby koupě nového vybavení (např. strojů), poskytuje centrála provozovně určité dotace. Podmínkou je, že částka musí přesáhnout 50 000,-Kč. Je-li tento předpoklad splněn, vedoucí vyplní daný formulář, přiloží servisní zprávy a vše následně zasílá na adresu mateřské společnosti do Prahy. Ta situaci řádně vyhodnotí a rozhodne o jejím schválení či zamítnutí. Záleží hlavně na rozsahu poškození stroje, zda ohrožuje bezpečnost (případně kvalitu produktů), pak je investice okamžitě schválena. Pokud

nikoli, nemá restaurace jinou možnost než stroj opravit na vlastní náklady. Všechny změny, které by měl v úmyslu vedoucí v provozovně uskutečnit, musí být nejprve schváleny centrální společností. Například kdyby se jednalo o zavedení kamerového systému, opět zde platí pravidlo dotací (nad 50 000,- Kč) a schválení dle míry akutnosti.

Provozovna využívá především vlastních zdrojů k pokrytí veškerých nákladů. Je absolutně soběstačná, co se týče úhrady mzdových nákladů, nákladů na potraviny, plateb energie, nájemného, případných oprav apod. Platby dodavatelům jsou hrazeny tak, že vedoucí vyplní krycí list, který musí obsahovat její podpis. Ten je následně zaslán účetní do centrály v Praze, která poté převede platbu na účet dodavatele. Nájem je obchodnímu centru Tesco odváděn čtvrtletně. Vedoucí jej považuje za příliš vysoký vzhledem k nízké reklamě, kterou obchodní centrum poskytuje. Nájem hradí ho mateřská společnost a vedoucí provozovny jej zpětně splácí centrále vždy po měsíci. Vyúčtování za elektřinu přichází jednou za rok a vedoucí si k úhradě vytváří měsíční zálohy.

Taktéž podnikové akce jsou hrazeny z tržeb. Dochází ke kontaktování nadřízeného s nápadem uspořádat nějakou událost s podrobným popisem – o jakou akci se jedná, kde se uskuteční, kolik lidí se zúčastní atd. Opět musí být odsouhlaseno.

Potíže se sháněním finančních prostředků provozovna nemá, zisky stačí na pokrytí pravidelných výdajů. Z tohoto důvodu neshledává vedoucí restaurace žádné nedostatky v oblasti financování. Vedoucí provozovny bohužel nemohla poskytnout potřebné informace ke zpracování finanční analýzy.

Provozovna si stanovuje cíle na rok – jaká by měla být tržba, v jakém rozmezí by se měly pohybovat náklady. Každý měsíc je však rozepisován zvlášť. Podle toho se následně kontroluje plnění plánu. Vždy na konci měsíce se navíc sestavuje tabulka s předpokládanou tržbou a rozepsanými náklady – mzdové náklady, náklady na spotřební zboží, energie – protože v průběhu roku se vyskytují nepředvídatelné skutečnosti (například neočekávané poškození strojů a jiného vybavení – následné opravy, případně koupě nového).

Prostředky, které zůstanou na účtu provozovny po pokrytí všech výdajů, náleží centrální společnosti. Vedoucí má možnost vytvořit si určité finanční zálohy v interním účetním

programu, ke kterému má přístup také účtárna centrální společnosti. Tyto zálohy slouží především na energie.

4.2.2 Řízení lidských zdrojů

Provozovnu obsluhuje 30 pracovníků. Jedná se převážně o brigádníky, kteří si zde přivydělávají na základě dohody o pracovní činnosti. Převážná většina z nich ještě studuje. Trvalé úvazky (hlavní pracovní poměr) má pouze 8 zaměstnanců. Jednou za rok je po zaměstnancích vyžadována lékařská prohlídka.

Zisk a výběr zaměstnanců

V restauraci McDonald's na Rokycanské ulici není o nové zaměstnance příliš velká nouze. Často se chodí informovat sami potenciální brigádníci, zda nepřijímají nové pracovní síly. V případě potřeby je preferován nábor z vnitřních zdrojů, kdy jsou stávající pracovníci vyzváni, aby přivedli spolužáky apod. Inzeráty v médiích v těchto případech restaurace nepodává. Občas využije pouze letáčky, které jsou vyvěšeny na zadních stranách pokladen. O nábor nových zaměstnanců se stará příslušný manažer a samotným výběrem je pověřen vedoucí nebo jeho zástupce. V dané provozovně není konkrétní personalista, který by se staral kompletně o lidské zdroje. Ty jsou rozděleny do více oblastí. Každou z nich má na starosti jiný člověk.

První věc, kterou musí uchazeč udělat, je vyplnit krátký dotazník. Zde vypisuje základní údaje o sobě, jak daleko to má do práce, zda má zájem o brigádu nebo o hlavní pracovní poměr, kolik hodin je ochoten odpracovat, v jaké dny by mohl docházet do práce apod. Samozřejmě záleží na tom, o jakou jde pozici a koho zrovna provozovna potřebuje. Od toho se pak odvíjí požadované časové možnosti, nutnost práce o víkendech a jiné. Každý dotazník je individuálně prostudován a uchazeč je posléze telefonicky pozván na pohovor. Pohovor je veden zástupcem vedoucího restaurace. Na základě vyhodnocení je následně dotyčný vybrán jako vhodný kandidát pro danou pozici či odmítnut. Vyrozumění je doručeno poštou, případně telefonicky. Provozovna v OC Tesco preferuje spíše telefonní kontakt.

V restauraci je častá fluktuace zaměstnanců, především brigádníků, což pro provozovnu představuje neustálé zaučování nových a nových pracovníků. Tato skutečnost bude podrobněji popsána v závěru práce spolu s návrhy na zmírnění či odstranění.

Zaměstnanci (mzda, uniforma, vzhled)

Základní plat zaměstnance je 55,-Kč/hod + ošatné ve výši 10,- Kč/hod (slouží k pokrytí nákladů na údržbu uniformy). Po odpracování tříměsíční zkušební doby má pracovník na základě vykonané práce nárok na navýšení mzdy. Nárůst bývá zpravidla maximálně do výše 6,-Kč/hod a opakuje se každých 6 měsíců. Každé pololetí má navíc možnost získat další bonus v případě dobrého pracovního hodnocení.

Vybavením každého pracovníka je uniforma, kterou dostává každý (včetně brigádníků) v den nástupu. Skládá se z černohnědých kalhot a stejně barevné košile s bílým límečkem. Součástí je také jmenovka, která musí být umístěna na viditelném místě uniformy, zpravidla na prsou. Nezbytná je obuv s plnou špičkou, zajišťující větší bezpečnost při práci. Jsou vyžadovány černé nelátkové boty společenského typu.

Je zakázáno nosit šperky – prstýnky, řetízky, náramky. Náušnice jsou dovoleny pouze malé do průměru jednoho centimetru. Musí být hladké a bez kamínků. Dlouhé vlasy musí být svázané do drdolu. V zóně kuchyně je nezbytná kšiltovka, zabraňující padání vlasů do jídla. Obsluha musí být upravená, nesmí mít dlouhé a nalakované nehty. Délka nehtu nesmí přesahovat přes bříška prstu. Piercing je zaměstnancům povolen. Pracovníci mužského pohlaví by měli mít hladce oholenou tvář, povolen je pouze knírek.

Směny

Otevírací doba restaurace je 08:00-22:00 hodin. Funguje zde třísměnný provoz – ranní + mezisměny, odpolední a noční. Ranní směna trvá od 7:00 do 15:15 hodin, přičemž jeden pracovník na této směně připravuje kuchyň, aby byla plně funkční a v době otevření byla schopna splnit požadavky zákazníků v co nejkratším možném čase. Další pracovník nastupuje po otevření restaurace na úsek příjmu, tedy na pokladnu. Mezisměny jsou zde proto, aby posílily personál v době obědů, tzn. 10:00-12:00 hodin. Odpolední směny začínají v 15:00 hodin. Noční směny jsou praktikovány pouze jednou týdně, a to v době od 22:45 hodin a slouží k hloubkové údržbě strojů. Používané vybavení je jinak samozřejmě čištěno každý den. Délka směny je 7,75 hodin za den.

Jednotliví zaměstnanci (brigádníci) si sami vypisují požadavky, kdy mohou pracovat. Stálí pracovníci si vyškrtávají dny, kdy chtějí mít volno (např. víkend). Na základě těchto požadavků jsou následně zpracovány směny, aby pokud možno vyhovovaly

všem. Samozřejmě ne vždy je možné vše správně zkombinovat. Proto je dobré, aby byl zaměstnanec co nejvíce flexibilní. Pracovníci se v směnách (ranní, odpolední, noční) neustále střídají. Každý má minimálně jeden víkend v měsíci volný. Směny organizuje a vypracovává příslušný manažer.

Benefity

Stejně jako v ostatních společnostech i zde existují různé výhody pro zaměstnance. Mohou využít 50% slevu na jídlo od McDonald's (dříve dokonce 75%). V období před Vánocemi jim jsou k dispozici volné vstupenky do kina či k návštěvě bazénu. K platu je přičítáno 10,- Kč/hod na údržbu uniformy, jak bylo již zmíněno výše. Tato hodnota se již nedaní.

V restauraci probíhají různé soutěže pro zaměstnance, které slouží také jako podpora prodeje určitých produktů. Například kdo prodá nejvíce ovocných taštiček, získává finanční odměnu. Předmětem soutěží tohoto typu se stávají nejčastěji nové produkty, které nejsou příliš známé. Účelem je dostat se neustálým nabízením daného produktu do povědomí zákazníka. Předmětem mohou být také produkty, o které byl velký zájem, ale v poslední době z neznámých důvodů poklesl jejich prodej. Mezi zaměstnanci provozovny probíhají i jiné podobné akce, kdy nejlepší z nich získává například menu zdarma.

V průběhu roku připravuje vedení pro personál různé akce. V nedávné době probíhalo setkání na motokárách nebo společný bowling. Koncem roku je vždy pořádán vánoční večírek. Organizují se také různé sportovní akce – fotbal, volejbal, florbal. Ke sblížení a zlepšení vzájemných vztahů jsou uskutečňovány tzv. motivační programy - například výlety na raftech apod. Tyto motivační akce probíhají také s centrální společností, nejen v okruhu zaměstnanců McDonald's Tesco Rokycanská. Všechny aktivity záleží na finančních možnostech provozovny a na rozhodnutí vedoucího restaurace. Ten zjišťuje přání a návrhy jednotlivců a snaží se tyto akce těmto nápadům přizpůsobit.

Komunikace

Komunikace mezi pracovníky a vedením je pro správný chod provozovny velice důležitá. Jednou měsíčně se koná meeting mezi vedoucí a jednotlivými manažery. Stejně je tomu i v případě crew trenérů. Na setkání se probírají zpravidla cíle následujícího měsíce, hodnotí se výsledky uplynulých třiceti dní, probírají se aktuální

témata (nábor nových zaměstnanců, problémy restaurace, návrhy na zlepšení atd.). Se všemi pracovníky se uskutečňuje meeting jednou za čtyři měsíce.

Kontakt s centrální společností probíhá nejčastěji prostřednictvím e-mailů. Používá se také telefonické spojení. Každý první pracovní den v měsíci probíhá osobní setkání v Praze, kterého se účastní vedoucí jednotlivých provozoven. Ti zde prezentují výsledky hospodaření restaurací, které mají na starosti. Součástí je také návštěva účetní mateřské společnosti, se kterou se probírají různé finanční záležitosti.

Veškeré potřebné a důležité informace mají zaměstnanci možnost najít na nástěnkách, které se nacházejí ve společenské místnosti restaurace. Jsou zde k dispozici k nahlédnutí směny pracovníků, změny týkající se provozovny, nové kampaně probíhající v rámci společnosti McDonald's a jiné.

Zaškolování a trénink

Na každého nového zaměstnance dohlíží trenér, který s ním postupně projde všechny stanoviště provozovny. Toto zaškolení trvá zpravidla jeden den na každém stanovišti. Pracovník se učí pracovat s toasterem, na grilu, obkládat a kompletovat sendviče a nakonec obsluhovat pokladnu. Zkušební doba pro pracovníky s trvalými úvazky činí klasicky tři měsíce. Maximální doba pro kompletní zaškolení brigádníků (tzn. zaškolení na všech stanovištích restaurace) činí šest měsíců. Prodloužení je dáno nízkým fondem hodin zaměstnanců.

Trenéři musejí znát kompletní standardy restaurace. Budoucí manažeři jsou posíláni na interní kurzy, které se uskutečňují přímo v centrále v Praze.

Motivování

Vedoucí provozovny se snaží rozpoznat, co jednotlivé zaměstnance motivuje. Každý má samozřejmě jiné priority. Ne vždy je možné poskytnout právě finanční ohodnocení. Poměrně hodně jsou využívány již výše zmíněné soutěže, pořádají se motivační akce, na kterých vedoucí lépe poznává své zaměstnance. Někteří pracovníci preferují pochvalu před penězi. Ty jsou hnacím motorem pouze ze začátku, časem si na ně zaměstnanci zvyknou a opět nejsou spokojeni. Velice důležitá je komunikace. Jedná se spíše o „rodinnou restauraci“, ve které fungují dobré vztahy mezi personálem. Všichni

si zde tykají. Jde o filosofii společnosti, kde si každý tyká i s generálním ředitelem McDonald's pro Českou a Slovenskou republiku.

4.2.3 Marketing

U společnosti McDonald's se marketing rozlišuje na národní a lokální. Národní se týká celé České republiky a zahrnuje různé reklamní kampaně na jednotlivé sendviče a jiné produkty. Každá provozovna finančně přispívá na tento druh reklamy. Nejčastější je televizní forma propagace – reklamní spoty.

Lokální marketing si sponzoruje každá provozovna výhradně sama. V případě restaurace v OC Tesco Rokycanská fungují například jako reklama účtenky z obchodního centra, díky kterým má zákazník nárok na zlevněné menu za 89,- Kč. Reklamu pro svoji restauraci si domlouvá každá provozovna sama, přičemž je zde možnost spolupráce s ostatními provozovnami v daném městě, v našem případě v Plzni. Podmínkou však zůstává, že musejí stále vykazovat přijatelné zisky.

Dalším místem, kde můžeme vidět poutač (konkrétně 2) pro provozovnu na Rokycanské ulici, je navigace na přivaděči ze směru Praha – Plzeň. Reklamní billboardy provozovna nevyužívá, hlavně proto, že jsou příliš drahé. O propagaci rozhoduje opět vedoucí restaurace a je nutné schválení ze strany centrální společnosti v Praze.

Jako reklama (národní marketing) fungují také slevové kupony roznášené do poštovních schránek - 4x až 5x ročně. Platnost kupónů bývá zpravidla jeden měsíc. V předešlých letech se objevila propagace třeba i na jízdenkách MHD. Z oblasti lokálního marketingu byly využívány ještě například poukazy na studentská menu – cheeseburger, hranolky a nápoj za 59,-Kč.

Dodavatelé

Prioritou společnosti je prodávat kvalitní suroviny za přijatelnou cenu. Tímto heslem se řídí také výběr vhodných dodavatelů.

Provozovna má k dispozici více dodavatelů. Co se týká potravin, využívá pouze jediného dodavatele, kterého nesmí v žádném případě měnit. Ten je důkladně prověřený centrálou, která mu dělá pravidelné audity, aby byla dodržena požadovaná kvalita

produktů. Ostatní dodavatele je možné po schválení mateřskou společností měnit. Opět musejí být detailně prověřeni. Celkem se jedná přibližně o 16 dodavatelů – stroje, vzduchotechnika, počítače, reklamy, elektřina atd.

Společnost McDonald's si sama navrhuje design na příslušenství – kelímky, obaly produktů a jiné, který je shodný pro všechny provozovny v rámci celé Evropy.

Cena

Cena jednotlivých produktů je tvořena přírůžkou k jednicovým nákladům. Snahou provozovny i celé společnosti McDonald's je dostat se do povědomí širšího okolí, proto vytváří příznivé ceny například pro studenty – „cheeseburger za dvacku“. Pro rodiny s dětmi má v nabídce různá rozšířená menu za zvýhodněnou cenu. Neustále probíhají různé slevové akce – slevové kartičky „1+1 zdarma“, snížená cena při koupi dvou případně tří kusů a podobně. Snahou je oslovit co největší spektrum zákazníků a pro každého mít v nabídce to, co bude pravděpodobně nejvíce odpovídat jeho požadavkům. Cílovou skupinu pro provozovnu v OC Tesco Rokycanská tvoří zákazníci ve věku 15 až 35 let. Snaží se však o přízeň také starších občanů a podle toho také přizpůsobují svoji nabídku a ceny.

4.3 Porovnání chodu provozovny pod vedením franchisanta a nynějším vedením centrální společnosti

Vedoucí neshledává ve fungování a chodu restaurace pod vedením franchisanta pana Bečváře a současným vedením samotné mateřské společnosti McDonald's žádné podstatné odlišnosti. Principiálně to funguje v obou případech velice podobně.

Franchisantem restaurace byl pan Bečvář od 1. 11. 2004. O rok později přešla restaurace z klasické franchisy na tzv. join-venture (společný podnik) a spolupráce byla stanovena na dobu maximálně deseti let. Po pěti letech společnost McDonald's na základě dohody ukončila spolupráci s panem Bečvářem a odkoupila jeho podíl (10%) na vlastnictví společného podniku Restaurant Inn s.r.o., čímž se stala stoprocentním vlastníkem. Důvodem odkupu byly především investice přicházející do společnosti McDonald's z USA. Centrální společnost nechtěla vkládat finanční prostředky do podniku, který jí kompletně nepatřil.

Co se týká **financování**, byla na franchisantovi vyžadována úhrada 25% všech počátečních investic z vlastních zdrojů. Zbylá částka byla kryta úvěrem. Společnost McDonald's se za svého franchisanta u banky zaručila, a zajistila mu tak nadstandardní podmínky úvěru. Pro finanční ústavy znamenala spolupráce s franchisanty určitou prestiž, žádné riziko. Příjemci licence této světové společnosti totiž nikdy nezkrachovali.

Franchisant odváděl pravidelné poplatky centrální společnosti McDonald's. Nejprve musely být uhrazeny výdaje na pokrytí chodu provozovny a poté mohl zaplatit rentu společnosti spolu s odpisy za nové stroje. Vše ve formě převodu na účet centrály. Veškeré opravy případně pořízení nových strojů si hradil franchisant výhradně sám, jakožto vlastník zařízení. Tato skutečnost představuje první rozdíl mezi nynějším a předchozím vedením provozovny. Avšak po delší době spolupráce (např. 15-20 let), kdy se zařízení značně opotřebuje, se na určitých opravách podílil i franchisor, tedy McDonald's.

V oblasti **lidských zdrojů** neproběhly v současné době oproti minulosti žádné výrazné změny. Nové pracovníky získával franchisant stejným způsobem, tedy na základě doporučení stávajících zaměstnanců. Pracovníkům byly navíc v den jejich narozenin poskytovány benefity v podobě adresných darů (vedoucí restaurace) nebo dárkových poukazů – Flexi passů – ostatní personál. Dalo by se říci, že se franchisanti obecně snaží šetřit na nákladech. Z tohoto důvodu mívali dříve zaměstnanci minimální mzdy. Toto však neplatí pro provozovnu na Rokycanské ulici, ve které měli pracovníci vždy nadprůměrné výdělký ve srovnání s jinými restauracemi. Franchisant si mohl sám určit, jaké bude finanční ohodnocení zaměstnanců. Po převzetí vedení centrálou jsou platy ve všech provozovnách na stejné úrovni.

Každý měsíc probíhal v restauraci manažerský meeting, přičemž jednotliví manažeři měli po skončení na starosti rozšířit informace mezi ostatní zaměstnance provozovny. Důvodem byla hlavně absence meetingů franchisanta s řadovými zaměstnanci (pouze podle potřeby). Dále probíhaly jednou za tři měsíce v Praze franchisové schůze, kde se setkávali jednotliví držitelé licence.

Za jeden z rozdílů by se dala považovat také skutečnost, že bývalý franchisant pořádal větší množství akcí pro zaměstnance, díky kterým se snažil tým upevnit a více

motivovat. Personálu byl podstatně bližší, protože se nacházel v provozovně často a všichni ho dobře znali. Samozřejmě to bylo dáno také tím, že sám pocházel přímo z Plzně.

O **marketing** na lokální úrovni se v současnosti stará vedoucí restaurace, přičemž je nutné schválení ze strany centrální společnosti v Praze. Tento proces je poněkud zdoluhavější, než tomu bylo pod vedením franchisanta pana Bečváře. Tehdy docházelo k meetingům všech vedoucích z Plzeňského kraje, kde se probíraly možnosti zlepšení, jaké propagační akce by bylo vhodné připravit a podobně. Náklady na reklamu byly posléze rozpočítány pro každou restauraci zvlášť. Výše poplatku závisela na tom, kterou z nich tato reklama ovlivňovala nejvíce. Předešlý postup považuje vedoucí i bývalý franchisant za pohodlnější a rychlejší. Dále byly v rámci těchto meetingů stanoveny jednotné ceny produktů pro všechny provozovny v rámci Plzeňského kraje.

Franchisant spolupracoval také s plzeňským Dino parkem – slevy do restaurace McDonald's v Tesco na Rokycanské třídě na vstupenkách. Franchisant si mohl sám stanovit ceny nabízených menu. Částka však nemohla být smyšlená, vždy se muselo jednat o ceny klasické (místní), dálniční (používané na dálnicích a hraničních přechodech) nebo pražské (na území hlavního města).

5 SWOT analýza

SWOT analýza, tedy analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku, vychází z prvních písmen anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) and Threats (hrozby). Analýza silných a slabých stránek firmy vychází z vnitřního prostředí podniku. Naopak analýza příležitostí a ohrožení je ovlivňována vlivy prostředí vnějšího. Prostřednictvím SWOT analýzy, kterou popisuje například Světlík (2005), dostáváme stručný a jasný základ pro stanovení firemní strategie.

Silné stránky jsou pozitivní vnitřní podmínky, jež umožňují firmě získat převahu nad konkurenty. Přednostmi některých podniků mohou být:

- osvědčený management
- nákladové výhody
- kvalita výrobků
- inovace
- dobré konkurenční schopnosti

Slabé stránky jsou negativní vnitřní podmínky, jež vedou k nízké firemní výkonnosti.

Mezi nedostatky podniků může patřit:

- zastaralé zařízení
- finanční nesoběstačnost
- nedostatečné zkušenosti, dovednosti (např. v oblasti řízení)
- nízká ziskovost
- nekvalifikovanost zaměstnanců
- špatné umístění podniku

Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům firmy. Mezi příležitostmi některých firem můžeme zařadit:

- zaměření se na širší spektrum zákazníků
- expanze na nové trhy
- rozšíření výrobního programu

Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím firemním výstupům. Do oblasti hrozeb patří například:

- vstup nového konkurenta na trh
- nepříznivá vládní politika
- měnící se vkus zákazníka
- uvedení nových technologií – způsobí zastaralost stávajících produktů

Snahou každé firmy by mělo být udržet a neustále posilovat své silné stránky a své nedostatky naopak minimalizovat a pokusit se je vylepšit, odstranit či dokonce přeměnit je na svá pozitiva. Omezují totiž efektivnost provozu celého podniku. Firma by měla neustále věnovat pozornost změnám ve vnitřním nebo vnějším prostředí, průběžně je analyzovat a následně na ně reagovat. Vnější vlivy může podnik ovlivnit pouze částečně v případě, že odhadne budoucí vývoj na trhu.

5.1 SWOT analýza restaurace McDonald's – OC Tesco Rokycanská

Každý podnik má své silné stránky, kterými se pyšní, pracuje na jejich udržení z dlouhodobějšího hlediska a využívá je ve svůj prospěch. Na druhé straně žádná společnost nefunguje ideálně a má i své slabé stránky, které se snaží vylepšovat, pracuje na jejich odstranění či dokonce na přeměně ve výhody. Ani restaurace McDonald's, která se nachází v obchodním centru Tesco na Rokycanské ulici v Plzni, není výjimkou. I ona disponuje svými přednostmi a pracuje na odstranění nedostatků, které mají neblahý dopad na celkový chod provozovny.

Co se týče příležitostí, firmy by měly využívat nových technologií, které mohou přispět ke zdokonalení produktu. Dále by měly věnovat dostatečnou pozornost konkurenci, která je může na trhu ohrozit. I s tímto má vybraná provozovna zkušenosti. V obchodním centru se v těsné blízkosti restaurace nacházejí hned 2 konkurenti, podnikající v oblasti rychlého občerstvení.

Silné stránky

- osvědčené a speciální know-how
- silná světoznámá značka
- dobrá pověst společnosti
- inovace – technologie, produkty a služby
- kvalitní výrobky
- dobré vztahy mezi personálem provozovny i v rámci celé společnosti McDonald's
- vedoucí pracovníci s dlouholetými zkušenostmi
- pravidelní zákazníci
- finanční soběstačnost provozovny
- vysoké požadavky na pracovníky restaurace
- pořádání motivačních akcí pro zaměstnance – slouží ke sblížení personálu

Slabé stránky

- nízká kvalifikovanost zaměstnanců (převážně studenti na brigádě)
- velká fluktuace brigádníků
- flexibilita brigádníků
- finanční ohodnocení pracovníků
- rychlost obsluhy
- vysoké nájemné obchodnímu centru – neadekvátní vůči malé reklamě, kterou poskytuje
- anglické názvy nabízených produktů
- poměrně nízké zisky (tržby) ve srovnání s ostatními provozovnami
- vyšší ceny u některých produktů (sendvičů)
- konkurenční nevýhoda – např. bezedný nápoj (KFC)
- umístění restaurace v okrajové části města – mimo centrum
- nezdravý styl stravování
- umístění provozovny v rámci obchodního centra – hlučné, otevřené prostředí, společný prostor pro zákazníky konkurenčních občerstvení
- vybavení restaurace – málo míst k sezení, nepohodlné
- chybí zde McCafé, dětský koutek, McDrive a venkovní posezení
- nízká reklama ze strany nákupního centra

Příležitosti

- nové trendy v oblasti stravování – přiblížit sortiment přáním zákazníků (nové produkty)
- rostoucí zájem osob starších 35 let o rychlé občerstvení – možnost oslovení nových zákaznických segmentů
- vznik nových technologií – možnost zefektivnění výroby
- trend zdravé výživy – rozšířit nabídku vegetariánských jídel, salátů

Hrozby

- okolní konkurence v rámci nákupního centra – KFC, Panda (čínská restaurace)
- propagace zdravého životního stylu
- Restaurace McDonald's u Hornbachu na Rokycanské ulici - unikající zisky pro provozovnu v OC Tesco Rokycanská
- nově přichozí konkurence na trhu
- marketingové aktivity konkurence zejména v oblasti cenové politiky
- nekvalitní suroviny ze strany dodavatelů
- rekonstrukce nákupního centra, rekonstrukce komunikací v blízkosti nákupního centra
- rostoucí cena polotovarů
- zvýšení DPH – od ledna 2013

Na základě vytvořené SWOT analýzy, především slabých stránek, budou v následující kapitole navržena některá možná řešení, sloužící k odstranění zmíněných nedostatků.

6 Celkové zhodnocení společnosti McDonald's

Nejprve bude zhodnocena společnost McDonald's jako fenomén celosvětově známé značky působící v oblasti rychlého občerstvení. Posléze bude zhodnocena konkrétní restaurace McDonald's v Tesco na Rokycanské ulici v Plzni. Součástí budou též návrhy na vylepšení dané provozovny.

6.1 Zhodnocení společnosti McDonald's

McDonald's ve světě

Společnost McDonald's lze jistě považovat za fenomén současnosti, u jehož zrodu stál syn českého emigranta - Raymond Albert Kroc. V roce 1955, kdy otevíral svoji první restauraci ve státě Illinois v USA, jistě zdaleka netušil, že vybuduje impérium, jež bude mít filiálky na území všech obydlených kontinentů, a tržby společnosti budou dosahovat velikostí srovnatelných s předními světovými firmami. V roce 1992 disponovala společnost více než dvanácti tisíci pobočkami. O patnáct let později se jejich počet téměř ztrojnásobil a McDonald's se mohlo pyšnit třiceti tisíci restauracemi ve 122 světových zemích a ročním obratem 32 miliard amerických dolarů. Každý den zavítá do restaurace této celosvětově známé značky 47 milionů zákazníků. (www.mcdonalds.cz – tiskové zprávy)

George Ritzer ve své knize Mcdonaldizace společnosti (1996) poukazuje na to, že právě McDonald's je jedním z nejvýznamnějších výtvorů Ameriky 20. století. Od ostatních restaurací jej odlišovalo zrychlení a zefektivnění výroby a obsluhy (racionalizace). Neznamená to, že by neexistovaly jiné restaurace rychlého občerstvení, ale nebyla v nich dodržována takto striktní pravidla.

Kromě racionalizace je McDonald's také symbolem globalizace, která vyjadřuje světové propojení jednotlivých trhů a kultur včetně proměn životního stylu a společenských zvyklostí.

S restauracemi McDonald's se pojí též jistá přesycenost trhu. Dalo by se říci, že provozovnu tohoto typu najdeme téměř na „každém rohu“. Otázkou zůstává, v jaké míře je rozrůstání tohoto řetězce ještě v normě a co už je příliš. Pro představu bude uvedeno několik nestandardních zajímavostí, na které upozorňuje Pravdová (2006).

Ve Švýcarsku byla zřízena restaurace přímo ve vlaku. Další provozovna byla otevřena na trajektu mezi Stockholmem a Helsinkami. Ve Švédsku, sto kilometrů od polárního kruhu, byl zprovozněn McDrive pro sněžná vozidla. Ve stejném státě bylo v roce 1996 otevřeno první „McSki“, kde si zákazníci mohou pochutnávat na produktech přímo na sjezdovce, aniž by museli zouvat lyžáky. Roku 1992 byla v Pekingu otevřena největší provozovna McDonald's na světě se sedmi sty místy k sezení, 29 pokladnami a tisíci pracovníky. Pobočky jsou dále umístěny na letištích, nádražích a překvapivě i v nemocnicích i přes přísnou kritiku ze strany lékařů (nezdravá výživa). Průměrný Američan žije v dosahu čtyř minut od restaurace McDonald's! Nejvíce restaurací s výjimkou trhu USA najdeme v Japonsku. Jedná se o více než 3 700 provozoven.

McDonald's v České republice

V České republice je v současné době v provozu celkem 88 restaurací. Více než 65% z nich je provozováno franchisanty. Provozovny jsou relativně rovnoměrně rozmístěny po celé republice. Nejvíce jich najdeme v hlavním městě – v Praze. První restaurace byla uvedena do provozu 20. března roku 1992 ve Vodičkově ulici v Praze. Roku 1993 byla otevřena první mimopražská provozovna v Ostravě a zároveň první „drive-thru“ na dálnici D1 ve Velkém Meziříčí. Loni v dubnu byla uvedena do provozu největší restaurace McDonald's v České republice s kapacitou 262 míst. Nachází se na Václavském náměstí v Praze, rozkládá se hned na třech podlažích a mimo jiné disponuje hned dvěma kavárnami McCafé. (www.mcdonalds.cz)

K dnešnímu dni má McDonald's největší síť restaurací s rychlým občerstvením na českém trhu. Společnost nadále úspěšně roste díky stále vyššímu zájmu zákazníků o produkty této značky. Za posledních šest let jejího působení v České republice bylo obslouženo celkem 339 508 925 zákazníků. Společnost McDonald's vykazuje každý rok stále rostoucí tržby. Za celou dobu její existence (1992-2011) bylo utrženo přes 39 miliard korun. Z této částky se však 4,4 mld. Kč investovalo do vybudování nových provozoven nebo rekonstrukce těch stávajících.

Zlomovým v historii McDonald's u nás byl rok 2006, který přinesl 20%ní nárůst počtu zákazníků (z 37mil. na 44,5mil.) a navýšení tržeb o 12,5 % oproti roku předchozímu. Vzhledem k faktu, že těchto výsledků dosáhla firma se stejným počtem provozoven jako v roce 2005, je toto období považováno za velice úspěšné. McDonald's věnovalo

pozornost především modernizaci stávajících restaurací. Snahou bylo též rozšíření nabídky produktů. Zvýšila se také národní propagace prostřednictvím médií, ve které bylo poukazováno především na vysokou kvalitu výrobků. V neposlední řadě společnost uvedla na trh nové obaly informující zákazníky o nutričních hodnotách jednotlivých produktů.

Dalším velice úspěšným obdobím byl pro společnost McDonald's rok 2007. Tržby z prodeje produktů se poprvé přehouply přes hranici tří miliard. Oproti předchozímu roku se jednalo o navýšení o celých 25%, což představuje zatím největší skokový nárůst v dějinách společnosti na území České republiky.

Nepříliš příznivým, z důvodu ekonomické finanční krize, se stal rok 2010. Tržby poklesly z 3 871 090 000,- Kč na 3 799 726 872,- Kč, tedy o více než 71 milionů korun. Snížil se také počet obslužených zákazníků - celkem o 1 738 755. Bez ohledu na to byly otevřeny tři nové restaurace a zaměstnáno 202 nových pracovníků. Investice v tomto období činily rekordních 308 891 000,- Kč. (www.mcdonalds.cz)

Společnost McDonald's patří mimo jiné mezi největší zaměstnavatele v České republice. V současnosti zajišťuje práci pro 5300 zaměstnanců. Větší část personálu tvoří mladí lidé (studenti) pracující na částečný úvazek. Firma nabízí pracovní příležitosti také lidem s různými typy zdravotního znevýhodnění. McDonald's je zároveň jednou z prvních společností, jež v České republice třídí odpad.

6.2 Zhodnocení provozovny v OC Tesco Rokycanská

Restaurace McDonald's funguje v obchodním centru Tesco na Rokycanské ulici již deset let. Tato pobočka byla od samotného počátku po dobu dvou let provozována společností McDonald's sídlící v Praze. Následně byla odkoupena franchisantem panem Bečvářem, který ji vedl po dobu šesti let. I přes to, že držitelé licencí obecně, se snaží o maximální snížení nákladů, a to především v oblasti mezd zaměstnanců, byly po dobu působení pana Bečváře pracovníkům zachovány nadstandardní výdělky oproti pobočkám jiným. Franchisant se neustále snažil o upevňování pracovního týmu pořádáním mnoha motivačních a sblížovacích akcí. S personálem měl dobré vztahy a to především proto, že byl v restauraci pravidelně přítomen a ihned řešil problémy spojené s chodem restaurace.

Před dvěma lety proběhla v Plzeňském kraji tzv. restituce, která představovala navrácení provozu zpět do rukou centrální společnosti McDonald's. Důvodem, proč chtěla centrální společnost opět bezvýhradně vlastnit své pobočky, byly zejména investice přicházející z USA. Dalším důvodem byla pravděpodobně i obava centrální společnosti z rostoucího vlivu pana Bečváře, který vlastnil všechny pobočky v Plzni a okolí a nesmírně se mu dařilo. V současné době se o chod provozu stará převážně vedoucí restaurace, na kterou dohlíží sama centrála.

Co se týká oblasti financování, je pobočka absolutně soběstačná. Finanční prostředky nezbytné k pokrytí nákladů, spojených s bezproblémovým fungováním podniku, jsou získávány především z tržeb, které činí měsíčně kolem 2 milionů korun. Jestliže je nutné pořízení nového vybavení, které je v rámci chodu restaurace nezbytné, a předpokládaná částka přesahuje 50.000 Kč, jsou restauraci poskytnuty dotace ze strany mateřské společnosti.

Restaurace zaměstnává 30 pracovníků, přičemž se jedná především o studenty (22), kteří pracují na částečný úvazek. Zbytek představují hlavně manažeři, asistent a vedoucí. Nové pracovní síly získává provozovna převážně z vnitřních zdrojů. Vyzve stávající personál k rozšíření informace o nabídce práce mezi své známé. Uchazeč musí nejprve vyplnit dotazník, ve kterém uvede základní informace o sobě, popíše své časové možnosti a zda má zájem o brigádu či hlavní pracovní poměr. Následně je pozván na pohovor, při kterém se rozhodne o přijetí či odmítnutí zájemce. Stejně jako ve všech ostatních restauracích je nezbytnou součástí každého pracovníka uniforma spolu se jmenovkou dotyčného. Striktní jsou také pravidla týkající se úpravy a vzhledu personálu, která musejí být dodržována. Zaměstnanci jsou odměňováni hodinovou sazbou, přičemž na základě dobrých pracovních hodnocení mají každých šest měsíců nárok na navýšení mzdy. Dále mohou využít různých benefitů v podobě 50%ní slevy na jídlo od McDonald's nebo volné vstupenky do kina či bazénu. Neustále jsou organizovány různé akce sloužící ke zlepšení vztahů v rámci organizace.

Mezi řadovými zaměstnanci a vedením probíhá jednou za čtyři měsíce meeting, který slouží ke zhodnocení situace uplynulého období. S manažery se vedoucí restaurace schází každý měsíc a probírají se různá aktuální témata spojená s chodem provozu.

Každý měsíc probíhá také hromadné setkání vedoucích všech restaurací, kteří v Praze prezentují výsledky hospodaření, jim svěřených, provozoven.

V oblasti marketingu podnik těží nejen z celostátní reklamy, o kterou se stará sama centrála, a která je k vidění především na televizních obrazovkách prostřednictvím reklamních spotů. Nejznámější je asi reklamní kampaň zaměřená hlavně na mladé lidi s názvem „I am Lovin'it“. Další kampaň, která měla vliv na zvýšení odbytu u rodin s dětmi, byla zaměřená na zdravou výživu a poukazovala na kvalitu výrobků. Restaurace samozřejmě využívá také lokální způsob propagace. Nejpoužívanější jsou slevové kupony umístěné na zadní straně účtenek z obchodního centra, opravňující držitele k objednávce zlevněného menu za 89,-Kč. Tuto formu reklamy si hradí provozovna výhradně sama. Stejně jako poutače umístěné podél silnic například ve směru Praha – Plzeň.

Restaurace obsluží měsíčně přibližně 22 tisíc zákazníků.

V nedávné době podstoupila restaurace rozsáhlou rekonstrukci výrobního zařízení a kuchyně vůbec. Zaveden byl nový systém přípravy produktů nazývaný „BOP“ (Bridže Operating Platform), který mění celou podstatu organizace kuchyně, jelikož umožňuje přípravu určitých výrobků až na základě objednávky. Tato technologie pomáhá zrychlit samotný proces výroby jednotlivých produktů v nadstandardní kvalitě, ale zároveň umožňuje zkrátit na minimum čas, za který se dostane objednávka od zákazníka u pokladny do kuchyně.

6.2.1 Úskalí v rámci provozovny a návrhy na jejich zlepšení či odstranění

Pro lepší přehlednost práce, byla úskalí spolu s návrhy na jejich odstranění, podrobněji popsána v závěrečné kapitole.

Na základě rozhovoru s vedoucí provozovny vyplynulo, že tržby z prodeje produktů by mohly být o něco vyšší. V poslední době přichází restaurace o spoustu zákazníků v souvislosti s otevřením pobočky u Hornbachu taktéž na Rokycanské ulici v Plzni, což se projevilo nejen na ziscích, ale také na počtu transakcí. Podrobnější informace o ziscích případně počtu transakcí nemůže vedoucí restaurace uveřejnit.

Dalším problémem představuje samotné OC Tesco, které nevynakládá dostatek finančních prostředků na marketing celého obchodního centra a na různé akce zde pořádané. Vedoucí se domnívá, že informovanost veřejnosti není adekvátní ve srovnání s výší nájemného, které centru odvádí. Tesco by se mělo více angažovat v oblasti reklamy, jako například Tesco Borská pole.

Mezi jistý druh nedokonalosti by se dal zařadit také čas obsluhy, který je poměrně důležitý vzhledem k tomu, že převážná část zákazníků v rámci dotazníkového šetření považuje právě rychlost obsluhy za nepodstatnější faktor při výběru restaurace. Standardní doba, za kterou by měl být zákazník obsloužen je stanovena na 60 sekund. Bohužel v praxi je často nedodržována a překračována. Vedení tento problém neustále řeší. Možným východiskem z této situace by mohlo být přijetí nového pracovníka, které však zahrnuje mzdové náklady navíc. Dalším řešením je zkompletování více sendvičů, což nese riziko, že se ve finále neprodají a dojde ke zbytečnému plýtvání surovin. Každý ze sendvičů musí být totiž do deseti minut od zkompletování dle přísných standardů McDonald's vyhozen. Třetí a poslední návrh ke zlepšení rychlosti obsluhy představuje lepší trénink zaměstnanců.

Také v personální oblasti najdeme určité nedostatky. Personál je tvořen především z brigádníků, kteří se spokojí s několika směnami do měsíce. Stává se, že na směny, které mají smlouvené, se vůbec nedostaví. Pokud k tomu dojde právě o víkendech, kdy je očekáván největší nápor zákazníků a je potřeba plně zastoupeného personálu, jedná se o vážný problém. Snahou by mělo být předcházet těmto absencím například pokutováním nebo motivováním v podobě měsíčních prémie při dodržení všech předem smlouvených směn. Podle vedoucí restaurace je velice těžké sehnat schopného a spolehlivého brigádníka s většími časovými možnostmi. Z tohoto důvodu má v plánu uspořádat velkou náborovou kampaň pro získání brigádníků na léto. Chce získat dostatek uchazečů, aby si mohla vybírat. Budou využity zejména letáčky, které budou rozneseny po školách a studentských klubech. Ideální kandidát by měl být vysokoškolák, případně plnoletý student jiné vzdělávací instituce. Předpokládá se totiž, že budou více flexibilní, mít více zkušeností a bude na ně spolehnutí. Doposud byli přijímáni školáci již od patnácti let, kteří byli příliš nevyzrálí, a vedoucí restaurace s nimi nemá dobré zkušenosti.

Velkým problémem restaurace McDonald's v OC Tesco je bez pochyby to, že nemá vlastní lobby – prostor pro zákazníky. Jídelní prostor je společný pro konzumenty všech tří rychlých občerstvení, které se v daném místě nachází. Prostor je otevřený a neposkytuje žádné soukromí pro spotřebitele. Vybavení je nepohodlné a kapacita posezení příliš malá. S tím, že restaurace nemá vlastní soukromé lobby, souvisí také fakt, že v provozovně nenajdeme toalety, jako v pobočkách ostatních. Toalety jsou k dispozici pouze v rámci celého obchodního centra a přístupné pro všechny návštěvníky Tesca. Další věcí s tímto spojenou, je závislost restaurace na úklidové službě obchodního centra, což vzhledem k velikosti komplexu zapříčiňuje občasný nepořádek v jídelním prostoru provozovny. Čistota je vizitkou a jedním ze základních priorit společnosti, proto by si měla více hlídat okolí, případně stanovit jednoho zaměstnance, který bude na čistotu dohlížet.

Provozovna je dále ochuzena například o dětský koutek, McCafé nebo McDrive, čímž jistě ztrácí zákazníky, především rodiny s dětmi. Bohužel díky prostorovému řešení restaurace, není možné ani jednu z těchto doplňkových služeb společnosti McDonald's na tomto místě vybudovat. Možností by bylo například postavit v blízkosti parkoviště tzv. Drive Thru, který by obsahoval klasické okénko pro řidiče – McDrive, přičemž by bylo možné navštívit vnitřní McCafé nebo dětský koutek. Dále by bylo k dispozici venkovní posezení s několika dětskými prolézačkami, jako je tomu v jiných provozovnách. Kalkulace tohoto „projektu“, dle franchisingového manažera centrální společnosti McDonald's, vychází zhruba na 50 mil. Kč. Tato částka v sobě zahrnuje nejen náklady na výstavbu, které představují cca 30 mil. Kč, ale také investice do veškerého vybavení restaurace typu Drive Thru, které je zmíněno výše (20-22 mil. Kč). Bohužel vzhledem k umístění restaurace mimo centrum města se nepředpokládá, že by se tato stavba vyplatila.

Jeden z nedostatků, vyplývajících z dotazníkového šetření u zákazníků je například nabídka produktů v anglickém jazyce. Převážně starší občané těmto názvům nerozumí, neumí je vyslovit a často si svoji objednávku rozmyslí, aby se před personálem neponížili. K odstranění tohoto by mohlo posloužit například očíslování nabídky výrobků.

Další návrhy vedoucí ke zlepšení vybrané provozovny

Pro přilákání nových zákazníků by mohla sloužit lokální akce zaměřená pouze na tuto provozovnu. Jednalo by se o slevové kupony typu: při nákupu nad určitou částku – sendvič zdarma, nebo při koupi dvou sendvičů – třetí zdarma. Potenciálním zákazníkům by byly doručeny do poštovních schránek letáčky, které by byly rozdávány též na zastávkách MHD a na místech s vysokou koncentrací potenciálních spotřebitelů. Předpokládá se, že by se tímto zvýšila tržba restaurace a noví zákazníci by se ji naučili navštěvovat pravidelně. Díky těmto finančním prostředkům by si případně mohla provozovna dovolit jednoho zaměstnance navíc, který by zlepšil problém s rychlostí obsluhy.

Jistým přínosem by mohlo být také zavedení nové služby – dovážka produktů k zákazníkům domů. Pro provozovnu by tato inovace služeb znamenala jisté náklady, především v podobě mezd pracovníků, kteří by dovážku zprostředkovali. Vhodným kandidátem na rozvoz produktů restaurace McDonald's by měl být flexibilní člověk s vlastním automobilem. Vozidlo by bylo označeno například magnetem (větších rozměrů) s logem společnosti, který se dá snadno sundat. S tímto souvisí také náklady na pohonné hmoty, které by byly řidiči propláceny. Vše ve formě stanovení fixní částky, dle kurzu pohonných hmot, za jeden ujetý kilometr. Co se týče nadstandardního personálního obsazení, dovážková služba by nefungovala bez operátora, který by jednotlivé objednávky vyřizoval. Dovážka by mohla být například v rámci plzeňské čtvrti Doubravka zdarma, v ostatních částech města za jistý poplatek. V okrajových oblastech či mimo město by byla účtována nadstandardní přírážka. Toto řešení by přineslo alespoň částečné pokrytí provozních nákladů spojených s touto službou. Pro začátek by bylo možné zprovoznit dovážkovou službu pouze ve večerních hodinách, a to hlavně o víkendech. Postupně by se zjistilo, zda je o službu zájem a zda je pro restauraci přínosná. Pokud ano, bylo by vhodné provozní dobu služby prodloužit.

Ke zlepšení dané provozovny dále může přispět více promyšlená distribuce kupónů a jiných cenových výhod. Většina z nich je zákazníkovi předkládána na jídelním tácu, což je celkem nepřehledné vzhledem k tomu, že přes ubrousky a produkty si jich málokdo všimne nebo jsou poškozeny mastnotou z produktů. Lepší umístění těchto kartiček by mohlo být například v políčkách před servisem, kde jsou zákazníkovi na očích a ten je může ihned uplatnit při svém nákupu.

Vzhledem k tomu, že provozovna nemá k dispozici svůj vlastní dětský koutek (v blízkosti pouze zpoplatněný dětský koutek obchodního centra), jako je tomu v ostatních restauracích McDonald's, bylo by dobré přilákat rodiny s dětmi jiným způsobem. Jistým řešením by mohly být pravidelné návštěvy maskota společnosti, klauna Ronalda McDonalda, který by pořádal různé dětské soutěže o drobné ceny či menší představení (loutky apod.). Návštěvy by se mohly opakovat jednou až dvakrát do měsíce, převážně o víkendech. Mzdové náklady, které by zavedení této doplňkové služby představovalo, by byly poměrně zanedbatelné vzhledem k maximálně dvouhodinovému (1-2 hod.) „vystoupení“, které by jedna návštěva zahrnovala.

Pro milovníky kaváren by mohla být naopak zavedena tzv. „happy hour“, neboli šťastná hodinka, během které by si zákazníci mohli objednat jakoukoli kávu z nabídky za akční cenu. Tato akce by sloužila alespoň jako částečná kompenzace pro ty, kteří postrádají v provozovně McCafé.

Poslední návrh bude vycházet především z dotazníkového šetření prováděného u zákazníků restaurace McDonald's v OC Tesco Rokycanská. Provozovna by měla zvážit, zda neobohatí svoje stávající menu o více pikantních pokrmů; větší výběr salátů, ať už zeleninových nebo ovocných; více druhů smažených příloh (k dispozici pouze hranolky) a širší výběr pokrmů pro děti – především sladkých produktů. Přece jen přání zákazníka by mělo být též přáním společnosti. Dále by jistě nebylo od věci zavést podobné lákadlo na zákazníky, jako má například konkurenční restaurace s rychlým občerstvením KFC, a to bezedný kelímek.

7 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo přiblížit podstatu franchisingu, jako moderní formy podnikání, která je v zahraničí ve srovnání s Českou republikou poměrně hojně využívána. Dále bylo cílem představit společnost McDonald's, posléze její pobočku – restauraci v OC Tesco Rokycanská v Plzni; popsat kritéria, která je nutno splnit při zakládání vlastního podniku; zasvětit do provozu restaurace; porovnat chod restaurace pod vedením franchisanta a franchisora; na základě jednotlivých analýz odhalit nedostatky spojené s fungováním podniku; zhodnotit celkovou situaci ve společnosti a následně navrhnout řešení minimalizující zjištěné nedostatky.

Nejpodstatnější částí celé práce bylo dotazníkové šetření, které bylo prováděno celkem u 161 zákazníků vybrané restaurace společnosti McDonald's, nacházející se v obchodním centru Tesco na Rokycanské ulici v Plzni. Spolu s rozhovorem s vedoucí restaurace a bývalým franchisantem pobočky mělo přinést klíčové informace k odhalení nedostatků, se kterými se provozovna potýká, ať už z interního (vedení) nebo externího (zákazníci) hlediska. Dotazníky měly sloužit především ke zjištění spokojenosti či nespokojenosti zákazníků s prostředím restaurace, vybavením, výběrem produktů, cenovou dostupností výrobků a ostatními službami provozovny. Rozhovory byly zaměřeny hlavně na oblast financování, lidských zdrojů a marketingu.

Na základě dotazníkového šetření lze říci, že přibližně třetina oslovených zákazníků shledává určité nedostatky ve fungování restaurace a nejsou spokojeni s vybavením, vzhledem nebo umístěním provozovny v rámci obchodního centra. Základním problémem je dle mého názoru fakt, že restaurace nedisponuje vlastním lobby, tedy samostatným prostorem pro zákazníky. Od tohoto se odvíjí převážná nespokojenost zákazníků, která se týká převážně malého soukromí při konzumaci občerstvení, nepohodlného posezení, přílišného hluku kolem apod. Většině zákazníků také nevyhovuje skutečnost, že restaurace nedisponuje žádnou doplňkovou (vedlejší) službou jako ostatní provozovny. Jedná se o McDrive, McCafé, dětský koutek či venkovní posezení.

Rozhovor s vedoucí pobočky zase naopak odhalil nedostatky například v počtu transakcí či velikosti tržeb po otevření nové provozovny společnosti McDonald's, nacházející se v blízkosti několika set metrů od obchodního centra. Dále bylo zjištěno,

že poměrně velkým handicapem podniku jsou nekvalifikovaní, málo flexibilní zaměstnanci a jejich častá fluktuace. V oblasti marketingu se jedná zejména o nedostatečnou reklamu ze strany nákupního centra.

Mezi navrhovaná řešení, která by napomohla zlepšení situace vybrané provozovny, byla zařazena například velká náborová akce pro získání nových kvalifikovaných pracovníků, především z řad vysokoškolských studentů. Nové zákazníky by bylo možné přilákat například lokální marketingovou akcí, která by zahrnovala celou řadu slevových kupónů a byla by zaměřena pouze na provozovnu v obchodním centru Tesco Rokycanská v Plzni. Zákazníci by jistě ocenili i obohacení poskytovaných služeb restaurace v podobě dovážky produktů. Rodiny s dětmi by naopak mohly ocenit pravidelné návštěvy provozovny maskotem společnosti Donaldem McDonalDEM.

Navrhovaná řešení by jistě zvýšila celkovou výkonnost společnosti a zároveň vedla k vyšší spokojenosti stávajících zákazníků či k přilákání zákazníků nových.

8 Seznam tabulek

Tab. č. 1: Přehled ukazatelů společnosti McDonald's v ČR v letech 2006-2011..... 30

9 Seznam obrázků

Obr. č. 1: Master franchising.....	21
Obr. č. 2: Zdroje financování franchisingu.....	27
Obr. č. 3: Organizační struktura restaurace McDonald's	36
Obr. č. 4: Přehled respondentů v jednotlivých kategoriích dotazníkového šetření.....	42
Obr. č. 5: Přehled odpovědí na otázku č. 1.....	50
Obr. č. 6: Přehled odpovědí na otázku č. 5.....	51
Obr. č. 7: Přehled odpovědí na otázku č. 7.....	52
Obr. č. 8: Přehled odpovědí na otázku č. 8.....	52
Obr. č. 9: Přehled odpovědí na otázku č. 10.....	53

10 Seznam použité literatury

- ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU [Ed.]: *Franchising v České republice*. 1. vydání, Praha: ČAF, 2008, 147 s., ISBN 978-80-254-2136-9
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Franchising*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita, 1997, 76 s., ISBN 80-7082-339-9
- KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vydání, Praha: Grada, 2007, 788 s., ISBN 978-80-247-1359-5
- MENDELSON, M., ACHESON, D. *Franchising: moderní forma prodeje*. 1. vydání, Praha: Management Press, 1994, 122 s., ISBN 80-85603-54-3
- PRAVDOVÁ, M. *McDonald's - tak trochu jiná kultura?: případová studie o značce McDonald's a její reklamě*. 1. vydání, Praha: Karolinum, 2006, 246 s., ISBN 80-246-1178-3
- RITZER, G. *McDonaldizace společnosti*. 2. vydání, Praha: Academia, 1996, 176 s., ISBN 80-200-1075-1
- ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 2. vydání, Praha: C. H. Beck, 2004, 205 s., ISBN 80-7179-894-0
- STAŇKOVÁ, M. Podpora podnikání v České republice z fondů EU v letech 2007 až 2013. In *Sborník abstraktů z evropské vědecké konference doktorandů*. Brno: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, ISBN: 80-86851-62- 1
- SVĚTLÍK, J. *Marketing - cesta k trhu*. 1. vydání, Plzeň: Aleš Čeněk, 2005, 340 s., ISBN 80-86898-48-2
- ŠTENSOVÁ, A., GIERATOVÁ, Z. *Viete čo je franchising?*. 1. vydání, Bratislava: Elita, 1991, 41 s., ISBN 80-85323-10-9

Internetové zdroje

- Česká asociace franchisingu. *Základní informace* [online]. 2005, 2009 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/zakladni-informace/>
- Česká asociace franchisingu. *Členové* [online]. 2005, 2009 [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/clenove/>
- Česká asociace franchisingu. *Orgány asociace* [online]. 2005, 2009 [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/organy-asociace/>

Český institut pro franchising. *Právní a etické klima franšizingu v ČR* [online]. 2006, 2011 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://franchiseday.cz/index.php/cs/o-franchisingu/podnikatelske-klima-v-cesku>

Komerční banka. *KB Franchising Program – nové možnosti pro podnikatele* [online]. 2010 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/kb-franchising-program-nove-moznosti-pro-podnikatele-198.shtml>

McDonald's Česká republika. *Historie* [online]. 2012 [cit. 2012-02-06]. Dostupné z: <http://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/spolecnost/historie.shtml>

McDonald's Česká republika. *McDonald's slaví: na českém trhu působí již 20 let* [online]. 2012 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.mcdonalds.cz/srv/www/content/db/cs/tiskovezpravy/mcdonalds-slavi-na-ceskem-trhu-pusobi-jiz-20-let-133.html>

McDonald's Česká republika. *Tiskové zprávy* [online]. 2012 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.mcdonalds.cz/srv/www/content/db/cs/tiskove-zpravy/>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Obchodní rejstřík - McDonald's ČR spol. s r.o.* [online]. 2012 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=McDonald's>

PROFIT system franchise services s.r.o. *Historie franchisingu* [online]. 2008, 2011 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/1/historie-franchisingu/>

Ostatní

Interní materiály společnosti McDonald's

Informační brožura o franchisingu McDonald's, 2012 - dostupná též z: <http://www.mcdonalds.cz/file/cs/o-mcdonalds/fransizing-informacni-brozura.pdf>

11 Seznam příloh

Příloha A: Checklist pro stanoviště Toaster

Příloha B: Checklist pro práci shift managera

Příloha C: Dotazník pro zákazníky restaurace McDonald's – OC Tesco Rokycanská

Příloha A: Checklist pro stanoviště Toaster

TOASTER 8-2011 – SOC ČEKLIST

Pracovník:


Datum:

Pozorovatel:

Čas:

PROCEDURA		INFORMACE	
Komunikace a Toastování REGULAR / QTR /TASTY/ROYAL	14	Pracovník správně komunikuje s ostatními spolupracovníky (produkční kontrola, toaster, grill, garnýr), používá 3K, používá prosím a děkuji.	7
		Pracovník ovládá všechny výrobní způsoby.	7
Toastování REGULAR / QTR /TASTY/ROYAL	14	Pracovník okamžitě reaguje na výzvu produkční kontroly nebo grilu, nebo vkládá housky automaticky dle výrobního způsobu.	7
		Vyndá správné množství housek (REG/QTR/TASTY), deky odloží na lopatu, vršky rozloží na táč s jedním kartonovým papírem a dle výrobního způsobu vloží do toasteru.	7
Toastování REGULAR / QTR /TASTY/ROYAL	14	Po otevření toasteru vloží do toasteru deky (pomoci lopaty), které po otoustrování a výzvě pracovníka na grilu vyndá a položí je na housky.	7
		Po vyndání housek z toasteru nahlásí pracovníkovi na grilu množství vyndaných housek (u přípravy masa 4:1 nebo 3:1 již nehlásí).	7
Toastování Big Mac	14	Vyndá správné množství housek (BM). Housky jsou správně rozloženy (vršky a středy na lopatu, spodky na táč). Vloží prostředky na prostřední část toasteru a spodky na spodní.	7
		Po zaznění signálu vyjme otoustrované prostředky lopatou, a přesune je na táč se spodky. Nahlásí pracovníkovi na grilu množství vyndaných housek.	7
Toastování Big Mac	14	Poté vloží vršky do toasteru. Ty pak vyndá na výzvu pracovníka na grilu, a položí je na housky.	7
		Nikdy nesáhá holou rukou do toasteru pro část housky, používá dostupné nástroje.	7
Úprava a osobní hygiena Čistota a bezpečnost na pracovišti	15	Před začátkem práce si minimálně 20 sekund myje ruce s použitím desinfekčního mýdla. Toto opakuje vždy dle potřeby, minimálně však jednou za hodinu.	3
		Pracovník je upraven dle číselníku upravenosti – čistá, vyžehlená uniforma se jmenovkou, páskem a kšiletem. Upravené vlasy, černé ponožky a pevné nelátkové boty. Bez prstýnků a hodinek, nehty nepřesahují bříška prstů a nejsou nalakované.	3
		V případě zranění má zaměstnanec dané zranění (př.: řezná rána) řádně ošetřeno. Viz Hygienické minimum.	3
		Pracovník má připravené dostatečné množství dezinfikovaných čistých hadrů „na jedno použití“ nebo při slabém znečištění na maximálně 1 hodinu.	3
		Používá CAYG – v průběhu směny i při opouštění stanoviště.	3
Hospodaření s odpady a zásobení pracoviště Spolupráce	15	Dodržuje pravidla separace. Počítatelný odpad oznámí manažerovi a zaznamená.	3
		Má připraveno dostatečné množství kondimentů pro své stanoviště. Má-li surovina druhotnou dobu spotřeby, je vyznačena zřetelně na obalu. Pracovník pak používá FIFO.	3
		Pomáhá ostatním. Dodržuje 3K.	3
		Je-li prostor, plní si samostatně své sekundární úkoly.	3
		Chce-li se vzdálit z pracoviště, informuje manažera.	3

Příloha B: Checklist pro práci shift managera



Pre – Shift Manager´s Checklist – IN – STORE

Jméno manažera : _____
Datum: _____
Čas: _____

Postup: Pokud níže uvedený bod provedete, odškrtněte si ho a napište si případné priority do To-Do Listu (dole):

Lidé

- Přečíst managerskou knihu, restaurační email
- zkontrolujte projekci tržby
- zkontrolujte plán zaměstnanců, tak aby byla směna obsazena
- zkontrolujte vypínění knihy HACCP
- určete manažery na vedení úseků (jsou-li naplánovaní), zabezpečit převzetí trezoru
- rozmístěte zaměstnance na směně a určete si cíle
- naplánujte si úvodní a základní trénink
- zkontrolujte vzhled zaměstnanců a systém pravidelného mytí rukou

Servis

Equipment

- fritézy
- nápojovka/ledovnik
- džusovač
- kávovar
- combo
- salátová vitrina
- ohřivač na taštičky
- pokladny
- výzdoba
- pokladní tiskárny
- kamerový systém

Zásobení

- pod servisním pultem
- centrální ostrov
- combo
- hranolková stanice
- nápojovka
- DT stůl
- sklady
- HPM
- kondimenty

Venkovní čistota

Okolí restaurace

- odpadky
- chodníky
- výlohy
- dveře
- zahradní úpravy
- světla/značení
- odpadkové koše
- PlayLand
- ohrada/dvorek

Kuchyně

Equipment

- fritézy
- grily
- toastery
- časovače
- dávkovače
- lednice/mrazáky
- salátový stůl
- UHC
- HVAC - odtahy

Zásobení

- navážka dle BTO na celý den
- navážka dle BTO na danou část dne
- balicí stůl
- ryba/taštičky/Nuggets
- příruční mrazáky/gril
- zemle/muffiny
- salátový stůl
- nápojový systém
- lednice/mrazáky

Vnitřní čistota

Kuchyně/servis

- umyvadlo
- hadry
- equipment
- backroom
- trojřez
- odpadkové koše
- zdi/sokly
- strop/klimatizace
- menu board/POP

Lobby

- květiny/lišty
- strop/odtahy
- osvětlení
- sezení, výzdoba
- odkládací vozíky na tácky
- teplota
- zákaznické toalety
- dětské židle
- McInfo
- hlasitost hudby

Přeneste příležitosti z Pre Shift Checklistu do Shift Manager´s Checklistu dle priorit:

1. Bezpečnost
2. Kvalita & Servis
3. Pohodlí & Hodnota
4. Vzhled & Funkce

To- Do List:

Příloha C: Dotazník pro zákazníky restaurace McDonald's – OC Tesco Rokycanská

Kategorie: Student x Rodič x Jiné (osoba nepatřící do žádné z předchozích kategorií)

Pohlaví: Muž x Žena

- Jak často navštěvujete McDonald's (danou provozovnu)?
 - ❖ Několikrát v týdnu
 - ❖ Přibližně jednou týdně
 - ❖ Několikrát měsíčně
 - ❖ Jednou měsíčně
 - ❖ Méně často
 - Z jakého důvodu nechodíte častěji?

- Při jaké příležitosti restauraci navštěvujete?
 - ❖ Obědy, večeře (jedno z hlavních jídel dne)
 - ❖ Malá svačinka, posezení u kávy
 - ❖ Spíše při slavnostních příležitostech
 - ❖ Jiné

- Jaký faktor je pro Vás při občerstvení nejpodstatnější? Seřad'te podle důležitosti.
 - ❖ Rychlost
 - ❖ Kvalita
 - ❖ Cena
 - ❖ Výběr produktů
 - ❖ Věhlas celosvětové značky

- Jaké produkty byste v nabídce uvítali?

- Jaké akce byste jako zákazníci ocenili?
 - ❖ Množstevní slevy
 - ❖ Nápoj k menu zdarma
 - ❖ Bezdný kelímek
 - ❖ Věrnostní výhody

- Najde se něco, s čím v této provozovně nejste spokojeni? Napadají Vás nějaké změny (vylepšení) v rámci dané provozovny?

- Kde se nejčastěji setkáváte s reklamou společnosti McDonald's?
 - ❖ TV spoty
 - ❖ Silnice, dálnice
 - ❖ Internet

- Co byste změnili na prostředí restaurace?
 - ❖ Vybavení
 - ❖ Barevnost
 - ❖ Umístění v rámci nákupního centra
 - ❖ Žádná z uvedených možností

- Co si myslíte o cenách produktů?
 - ❖ Levné (kvalita převyšuje cenu)
 - ❖ Přiměřené kvalitě (přiměřená cena kvalita)
 - ❖ Drahé (cena převyšuje kvalitu)

- Co postrádáte v této restauraci oproti jiným provozovnám?
 - ❖ McDrive
 - ❖ McCafé
 - ❖ Dětský koutek
 - ❖ Venkovní posezení
 - ❖ Žádná z uvedených možností

Abstrakt

KROUTILOVÁ, V. *Možnosti podnikání formou franchisingu*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Chebu, 83 s., 2012

Klíčová slova: podnikání, franchising, SWOT analýza, společnost McDonald's

Bakalářská práce je zaměřena na představení franchisingu, jako moderního způsobu podnikání, a jeho uplatnění ve společnosti McDonald's. Dále popisuje jednotlivé kroky související se založením a chodem franchisingové společnosti. Součástí práce je též dotazníkové šetření prováděné u zákazníků vybrané restaurace společnosti McDonald's. Na základě šetření a rozhovorů s vedoucím a bývalým franchisantem vybrané pobočky, které jsou zaměřeny především na oblast financování, lidských zdrojů a marketingu, je vytvořena SWOT analýza, která se stala podkladem pro navržení vlastních doporučení ke zlepšení efektivity vybrané restaurace společnosti McDonald's.

Summary

KROUTILOVÁ, V. *Business Opportunities through Franchising*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics, Western Bohemian University in Cheb, 83 p., 2012

Key words: business, franchising, SWOT analysis, company McDonald's

The bachelor thesis is aimed at the introduction of franchising as a modern means of enterprising and its application in at the McDonald's company. It also describes the individual steps connected with the establishment and operation of a franchising company. A questionnaire survey accomplished with the customers of a selected McDonald's restaurant is a part of the thesis too. On the basis of a research and interviews with the head and a former franchisee of a selected branch, which were mostly aimed at the area of financing, human resources and marketing, a SWOT analysis was created and it has become a base for proposing recommendations leading to efficiency improvement of the selected McDonald's restaurant.