

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Zhodnocení dodržování standardů kvality
poskytovaných služeb ve vybraném
franchisingovém řetězci**

**The evaluation of the compliance with the
norms in the quality of the services provided in
the selected franchise chain**

Alena Procházková

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alena PROCHÁZKOVÁ**
Osobní číslo: **K11B0685P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management obchodních činností**
Název tématu: **Zhodnocení dodržování standardů kvality poskytovaných služeb ve vybraném franchisingovém řetězci**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

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

1. Vypracujte teoretický úvod do problematiky franchisingu.
2. Představte vybraný franchisový řetězec včetně základních informací o franchise a povinnostech franchisanta i franchisora.
3. Srovnajte kvalitu poskytovaných služeb u vybraných franchisantů.
4. Formulujte závěry a doporučení.

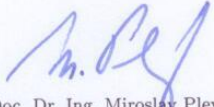


Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

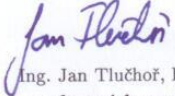
- **BURDA, Alexandr a Radmila DLUHOŠOVÁ.** *Mystery shopping: prolegomena.* Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2011. 114 s. ISBN 978-80-7248-663-2.
- **ŘEZNÍČKOVÁ, Martina.** *Franchising: podnikání pod cizím jménem.* 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 190 s. ISBN 978-80-7400-174-1.
- **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Franchising.* Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1997. 76 s. ISBN 80-708-2339-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lenka Čechurová**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tluchoň, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Zhodnocení dodržování standardů kvality poskytovaných služeb ve vybraném franchisingové řetězci“

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

Plzeň dne 23. 4. 2015

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Lence Čechurové za poskytnutí odborných rad při zpracování bakalářské práce. Dále bych také chtěla poděkovat Martinu Stýblovi a Pavlu Staňkovi, manažerům provozovny Potrefená husa Plzeň, za užitečné informace o interních záležitostech, které napomohly k vypracování této práce.

Obsah

Úvod	8
1 Úvod do teorie franchisingu.....	10
1.1 Slovník základních pojmů.....	10
1.2 Definice franchisingu	11
1.3 Typy franchisingu.....	12
1.4 Výhody a nevýhody franchisingu	14
1.4.1 Výhody franchisingu	14
1.4.2 Nevýhody franchisingu.....	15
1.5 Franchisingová smlouva	16
1.5.1 Vymezení práv a povinností smluvních stran	17
1.5.2 Požadavky franchisingové smlouvy	17
1.5.3 Obsah franchisingové smlouvy	18
1.5.4 Franchisové poplatky.....	19
1.5.5 Ukončení spolupráce	19
2 Služby	21
2.1 Vlastnosti služeb	21
2.2 Klasifikace služeb.....	22
2.2.1 Odvětvové třídění služeb	22
2.2.2 Klasifikace dle charakteru činností	23
2.2.3 Funkční členění služeb	24
2.2.4 Dělení služeb dle cíle.....	24
2.3 Kategorizace hostinských zařízení	25
2.3.1 Restaurace	25
2.3.2 Bary	26

2.3.3 Ostatní.....	26
3 Mystery shopping.....	28
3.1 Techniky mystery shoppingu.....	29
3.2 Realizace mystery shoppingu.....	30
3.3 Mystery shopping ve spojitosti s gastronomií.....	30
3.4 Přínosy mystery shoppingu.....	31
4 Franchisingová síť Potrefená husa.....	32
4.1 Představení společnosti Pivovary Staropramen, s.r.o.....	34
4.2 Práva a povinnosti franchisora a franchisanta.....	35
4.3 Manuál Potrefená husa.....	36
4.3.1 Charakteristika obsluhujícího personálu.....	37
4.3.2 Pracovní uniformy.....	38
4.3.3 Pracovní náplň obsluhujícího personálu.....	38
4.3.4 Pravidla jednání s hosty.....	39
4.3.5 Hlavní body procesu obsluhy.....	40
4.3.6 Objednávání nápojů.....	40
4.3.7 Objednávání předkrmů, hlavních chodů a předkrmů.....	41
4.3.8 Předložení účtu a rozloučení.....	42
4.3.9 Rezervace po telefonu.....	42
4.3.10 Denní povinnosti obsluhujících.....	42
5 Srovnání kvality poskytovaných služeb ve vybraných Potrefených husách pomocí mystery shoppingu.....	44
5.1 Záznamový arch mystery shopping.....	44
5.2 Potrefená husa obchodní centrum Chodov.....	45
5.3 Potrefená husa Holešovice.....	49
5.4 Potrefená husa Plzeň.....	54

6 Porovnání výstupů mystery shoppingů a doporučení.....	60
Závěr.....	67
Seznam tabulek	69
Seznam obrázků	69
Seznam použitých zkratk	70
Seznam použitých zdrojů.....	71
Seznam příloh	76

Úvod

Téma této bakalářské práce je „Zhodnocení dodržování standardů kvality poskytovaných služeb ve vybraném franchisingovém řetězci“. Autorkou práce byl zvolen franchisingový řetězec restaurací Potrefená husa, jehož franchisorem je pražská společnost Pivovary Staropramen, s.r.o. Toto téma bylo vybráno z důvodu zainteresovanosti autorky v oblasti gastronomických služeb.

Zákazníci v současnosti požadují stále vyšší úroveň služeb, které jim mohou být v restauračních zařízeních poskytnuty, přičemž poskytovatelé těchto služeb se snaží požadavkům zákazníka co nejlépe vyhovět. Mystery shopping je efektivní metoda výzkumu, která pomáhá kvalitu služeb analyzovat a vyhodnocovat. V průběhu realizace mystery shoppingu je pozorován zejména přístup a způsob komunikace ze strany podniku a též je kontrolováno, zda zaměstnanci dodržují předepsané standardy v situacích, ve kterých dochází ke styku se zákazníky.

Cílem této práce je zhodnocení dodržování standardů kvality služeb stanovené manuálem v restauracích Potrefená husa. Na základě realizace mystery shoppingu jsou vyhodnoceny a porovnány výstupy výzkumu a závěrem jsou navržena doporučení, která by mohla vést ke zvýšení úrovně poskytovaných služeb v těchto restauracích. Průzkumu byly podrobeny celkem tři provozovny, Potrefená husa v obchodním centru Chodov, v Praze v Holešovicích a v Plzni. Mystery shopping byl zrealizován autorkou práce podle předem připraveného záznamového archu, který byl zpracován dle jednotlivých kroků manuálu. Mystery shopper pozoroval především, zda zaměstnanci během celého procesu obsluhy dodržují jednotlivé kroky manuálu, a hodnotil kvalitu pokrmů a nápojů, chování obsluhujících a prostředí provozovny. Na základě vyhodnocení záznamového archu bylo vypočteno celkové procentuální ohodnocení, dle kterého byly porovnány navštívené restaurace Potrefená husa.

Teoretická část práce rozebírá související problematiku franchisingu, celosvětově se rozšiřující způsob podnikání založený na poskytnutí franchisové licence, na jehož základu je síť restaurací Potrefená husa vybudována. Poté je vysvětlen pojem služba, který bezprostředně souvisí s řešenou problematikou v oblasti pohostinství. V následující kapitole se autorka zabývá podstatou mystery shoppingu, jeho technikami

a realizací. Tato část práce byla zpracována na základě rešerše odborné literatury a internetových zdrojů uvedených na konci práce.

Praktická část zahrnuje celkem tři kapitoly. První kapitola podrobněji představuje franchisingový řetězec Potrefená husa včetně představení společnosti Pivovary Staropramen, s.r.o. Dále jsou charakterizovány standardy manuálu a vymezeny práva a povinnosti franchisora a franchisanta na základě franchisingové smlouvy. Další kapitola popisuje průběh jednotlivých návštěv v restauracích Potrefená husa. Poté jsou v poslední kapitole porovnány výstupy mystery shoppingů a navržena opatření vedoucí ke zvýšení úrovně poskytovaných služeb v provozovnách. Informace potřebné ke zpracování praktické části byly získány na základě ústních rozhovorů s provozními manažery restaurace Potrefená husa Plzeň a z interních materiálů, které jsou uvedeny na konci práce v seznamu použitých zdrojů.

1 Úvod do teorie franchisingu

Podnikání je spojeno s vysokým rizikem, existuje však franchising, který určitá rizika podnikání zmírňuje. Franchising se celosvětově rozšiřuje a nachází stále více příznivců i navzdory své poměrně krátké historii. Jedná se o možnost podnikat již pod zavedeným a známým jménem dle norem a know-how, které jsou stanoveny poskytovatelem franchisy. Na trhu přináší výhody, které pomáhají obstát konkurenci. (Řezníčková, 2009)

Franchising je způsob podnikání, umožňující využít cizí podnikatelský nápad a začít provozovat podnikatelskou činnost pod vybudovanou značkou na trhu a za pomoci franchisora, který ukazuje franchisantům správnou cestu, jak docílit úspěchu. Čím více jsou jednotliví franchisanti úspěšnější, tím většího úspěchu může franchisingový řetězec dosáhnout jako celek. (Purvin, 1994)

1.1 Slovník základních pojmů

Níže vysvětlené výrazy jsou důležitými termíny, které charakterizují oblast franchisingu.

Franchisa - jedná se o specifickou formu licence, která udává právo příjemci provozovat podnikatelskou činnost, stanovenou konceptem poskytovatele, pod vlastním jménem a na vlastní účet. (Česká asociace franchisingu, 2008)

Franchisor - je poskytovatel franchisy, který schvaluje využívat svou značku a know-how odběrateli za účelem rozšíření řetězce. (Česká asociace franchisingu, 2008)

Franchisant - je příjemce licence, který využívá podnikatelský koncept franchisora a podniká na vlastní odpovědnost. (Základní pojmy franchisingu, 2011)

Franchisový řetězec - je síť tvořená franchisorem a všemi jeho franchisanty. Společným a hlavním zájmem celé sítě je uspokojení potřeb zákazníka. Všechny podnikatelské jednotky tvořící franchisový řetězec by měly vytvářet jednotný dojem. (Jakubíková, 1997)

Manuál - je souhrn veškerých náležitostí, které franchisor vyžaduje po franchisantech. Pro úspěšné fungování celého řetězce i jednotlivých podniků v rámci franchisové sítě je zásadní vykonávat každodenní činnosti dle dílčích kroků a postupů,

jež stanovuje manuál. Obsahuje také podstatu celkového podnikatelského konceptu, včetně obchodního tajemství, proto je vhodnější obeznamovat franchisanty s manuálem po částech s postupem času. Franchisanti tak získávají pocit důležitosti a jistoty v dlouhodobé spolupráci. (Standardy manuálu Potrefená husa, 2015)

1.2 Definice franchisingu

Česká republika i některé ostatní země Evropy postrádají zákonnou úpravu franchisingu. Franchising, franchisingová smlouva a vztahy mezi všemi zúčastněnými stranami se řídí občanským zákoníkem. Je také zapotřebí brát v úvahu zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, neboť franchisingové smlouvy obsahují ujednání, která mohou narušovat nekalou soutěž, jedná se o výnosy o cenách, výhradním právu prodeje, zákazech prodeje na určitých územích a další. Mezi další důležité předpisy spadá evropské soutěžní právo, daňové předpisy, zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách a zákon č. 478/1992 Sb., o užitných vzorech. Na základě rozdílů v legislativě jednotlivých zemí a v různosti franchisingových systémů nelze stanovit jednotnou definici franchisingu. (Řezníčková, 2009)

Existují svazy či asociace na mezinárodní úrovni, které poskytují informace o franchisingu. Tyto asociace v různých zemích formulují definice franchisingu různě. Je třeba zmínit Německý franchisingový svaz, Mezinárodní asociaci amerických franchisorů a Evropskou franchisingovou federaci. (Česká asociace franchisingu, 2008)

Evropská franchisingová federace vznikla roku 1972 a spojuje federace osmnácti evropských zemí. Franchising vystihuje jako vztah ujednaný smlouvou mezi právně samostatnými podniky neboli, franchisorem a franchisantem, kterým vznikají vzájemná práva a povinnosti. Tato práva a povinnosti budou rozebrána v kapitole 1.5. Hlavním cílem této federace je zejména výzkum v oblasti franchisingu a jeho propagace. (Evropský kodex etiky franchisingu, 2008)

Nejčastěji se využívá definice Německé franchisingové asociace, která zní: *„Franchising je systém prodeje výrobků a služeb založený na vertikální kooperaci právně samostatných podniků na bázi dlouhodobého smluvního závazkového vztahu. Tento systém vystupuje na trhu jednotně. Charakteristická je pro něj dělba práce, na níž je založen program plnění partnerů v tomto systému, a dále systém udělování pokynů týkajících se jednání splňujícího požadavky daného systému a systém kontroly tohoto*

jednání. Program plnění poskytovatele franchisy představuje tzv. franchisový balíček, jenž je tvořen koncepcí obstarávání, prodeje a organizace, právem užívat ochranná práva, školeními příjemců franchisy a povinností poskytovatele poskytovat příjemci franchisy aktivní a průběžnou podporu a trvale zdokonalovat franchisovou koncepci.“ (Česká asociace franchisingu, 2008, s. 35)

Řezníčková (2009, s. 6) definuje franchising jako: „*formu smluvní spolupráce mezi právně nezávislými podnikateli vytvořenou na základě rovnoprávnosti, kde na jedné straně stojí franchisový podnikatel a na druhé straně jeden nebo více podnikatelů, neboli franchisantů.*“

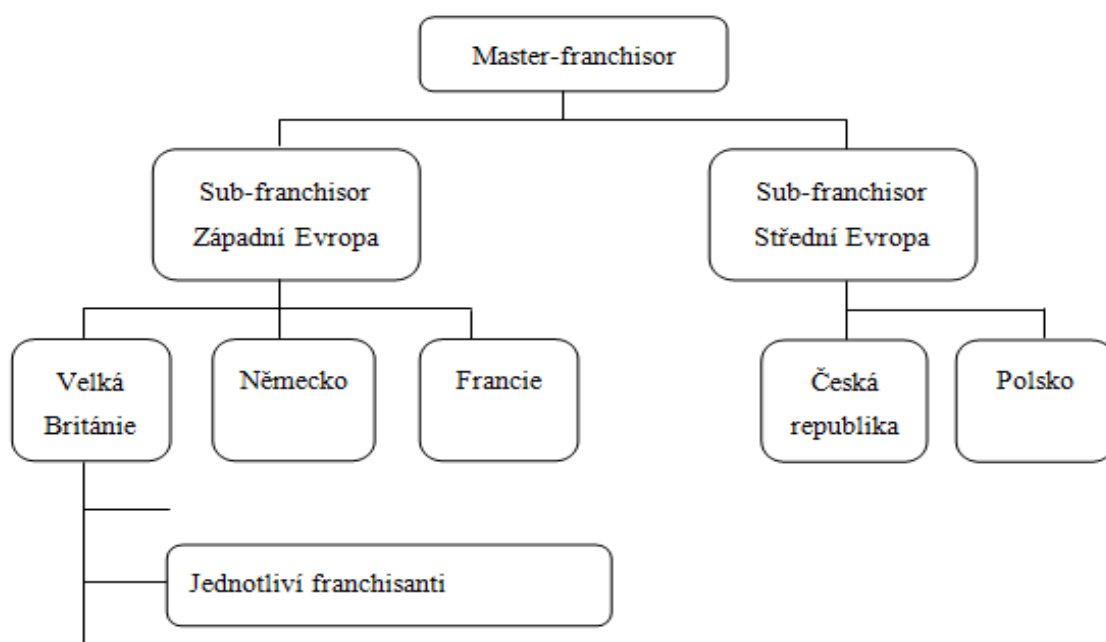
1.3 Typy franchisingu

Franchising lze členit podle několika hledisek. Z hlediska předmětu je franchising rozdělen na průmyslový, distribuční, velkoobchodní a franchising služeb. Průmyslový franchising je zaměřen na výrobu určitých produktů podle předem stanoveného pracovního postupu a současně jej má právo prodávat pod franchisorovou ochrannou známkou. Dalším typem je distribuční franchising, který opravňuje franchisora distribuovat a prodávat produkty, přičemž franchisant se řídí specifickými opatřeními. Velkoobchodním franchisingem se rozumí převážně distribuce maloobchodním jednotkám, nepřichází do styku s konečným spotřebitelem. Franchising služeb, často označován také jako servisní franchising, souvisí s poskytováním služeb, přičemž opět využívá obchodní metody stanovené franchisorem. Dalším hlediskem je osoba franchisanta, podle kterého lze členit vztah mezi fyzickými osobami, právníckými osobami a vztah smíšený.

Teritoriální hledisko rozděluje franchising na národní a mezinárodní. Národní franchising je poskytování franchisy na území jednoho státu, zatímco mezinárodní se uskutečňuje ve dvou a více zemích. Historické hledisko odlišuje od sebe výrobový franchising, který je vývojově starší, jedná se o poskytnutí povolení k výrobě a prodeji výrobků podle konkrétních stanov, a odbytový franchising, který je novodobější a často využíván pro oblast služeb. Tento typ zahrnuje předání celkového know-how. Franchisor pomáhá franchisantovi v začátcích podnikání a stanovuje veškeré náležitosti důležité pro oblast výroby, vybavování podniku, prodeje a chování k zákazníkům.

Podle vztahu ke třetím osobám je franchising rozdělen na dva typy. Prvním je master franchising, jedná se o formu franchisingu, kdy hlavní franchisor (též nazýván masterfranchisor) dává příležitost svým franchisantům vytvořit svůj franchisový řetězec. Vytvoří si tak vlastní subfranchingovou síť s povinnostmi a právy, které jsou vymezeny smlouvou. Schematické znázornění tohoto systému viz obrázek č. 1. (Štensová, 2002; Řezníčková, 2009)

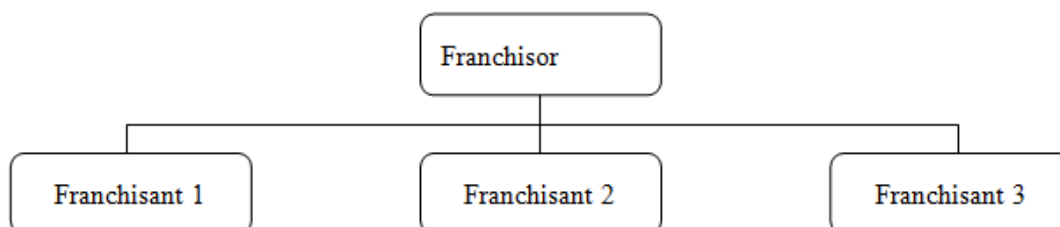
Obr. č. 1: Master-franchising



Zdroj: Zpracováno dle Jakubíková, 1997

Druhým typem je jednoduchý franchising, standardní forma franchisingu, při kterém jednotliví franchisanti nemají možnost vytvářet subfranchising. Znázornění lze vidět na obrázku č. 2 uvedeném níže. (Řezníčková, 2009)

Obr. č. 2: Jednoduchý franchising



Zdroj: Zpracováno dle Řezníčková, 2009

1.4 Výhody a nevýhody franchisingu

Jako každá forma kooperace i franchising přináší řadu výhod a nevýhod, přičemž každá zúčastněná strana se snaží o maximalizaci svých výhod nebo se snaží nevýhody co nejvíce redukovat.

1.4.1 Výhody franchisingu

Výhody jsou rozčleněny do tří skupin bez ohledu na druh franchisingu.

Výhody pro franchisora

Rozšiřováním řetězce dochází k zesilování tržního podílu. Rozrůstání celé sítě je pro franchisora poměrně málo nákladné, neboť každý franchisant si buduje svůj podnik z vlastních zdrojů. Stejně tak franchisanti s vlastními prostředky hospodaří, je tedy v jejich zájmu podnikat co nejefektivněji, aby dosahovali co nejvyššího zisku, a tím se navyšuje i zisk franchisora. Poskytovatel franchisy má možnost strategicky rozmístit franchisové jednotky tak, aby se franchisanti nedostali do konkurenčního boje mezi sebou, čímž si franchisor zajistí svůj trh. Kooperací jednotlivých článků řetězce na jednotné reklamě se značně snižují náklady na propagaci. Náklady na reklamu se rozloží mezi franchisanty a franchisora rovnoměrně, neboť se všichni prezentují pod stejným logem i ochrannou známkou.

Mezi další výhody pro franchisora patří zvýšení příjmu na základě rozšíření řetězce. Franchisanti platí poplatky svému franchisorovi stanovené smlouvou, nejčastěji se jedná o periodicky placené poplatky v podobě určitého procenta z tržeb, nebo je stanovena pevná suma. Platí tedy, čím více je franchisantů v řetězci, tím vyšší jsou příjmy pro franchisora.

Mezi pozitiva lze zařadit příležitost vybudovat dobrou pověst podniku na základě poskytování kvalitních služeb a prodejů. Kvalita je zajištěna standardizací veškerých norem a procesů v podniku.

Výhody pro franchisanta

Výhodou na prvním místě je snazší a rychlejší vstup na trh s osvědčenou koncepcí. Franchisantům se snižuje riziko úpadku a přináší vyšší jistotu ekonomického úspěchu. Nejen před zahájením, ale i během podnikání franchisor poskytuje svým franchisantům (včetně personálu) vzdělávání a školení, která zlepšují kvalitu

poskytovaných služeb. Výhodná je neustálá oboustranná komunikace, při které může být franchisor permanentně franchisantovi nápomocen.

Franchisantovi odpadají časové i finanční náklady spojené s průzkumem trhu, důležitého pro tvorbu produktové nabídky. Poskytovatel licence ve svém vlastním zájmu před počátkem franchisového podnikání v konkrétní oblasti provádí průzkum, aby mohl stanovit nejpříjemnější skladbu nabízených produktů. Celý řetězec je jednotně zásobován dodavateli určenými ve franchisové smlouvě, což franchisantovi zjednodušuje řízení zásob.

Ostatní výhody

Zakládání nových franchisových podniků zajišťuje nové a dlouhodobě udržitelné pracovní pozice. Důležitá je podpora podnikatelů, kterou franchising poskytuje budováním přijatelných podmínek a zmírňováním rizikovosti podnikání zejména v začátcích. Výhodou pro spotřebitele je zejména blízkost služeb díky strategickému rozmístování článků řetězce. (Řezníčková, 2009; Mendelsohn, 1994)

1.4.2 Nevýhody franchisingu

Franchising představuje mimo jiné i několik nevýhod a rizik, na které by měl být každý zúčastněný připraven. Za nevýhody je obecně považována neměnnost celého franchisového konceptu a částečné změny jsou možné pouze ojediněle. Hrozí také riziko, že vztah založený na kooperaci a oboustranné komunikaci se transformuje na postoj nadřazený versus podřízený.

Nevýhody pro franchisora

Franchisorovi hrozí riziko poškození dobré pověsti podniku, například na základě nedodržení předepsaných norem nebo nesprávným chováním franchisanta. Vztah mezi franchisorem a franchisantem je založen na spolupráci, franchisor tedy musí o správnosti svých požadavků franchisanty ujistovat. Je třeba zmínit, že franchisor je oprávněn dohlížet na vykonávání činnosti franchisanta, ale kontrola je omezena, neboť franchisant je samostatným podnikatelem, tudíž nelze uplatňovat takovou míru kontroly, jako je tomu ve vztahu ředitel versus jeho podřízení.

Mezi negativa spadá i nátlak vyvíjený franchisanty, kteří se mnohdy snaží do své nabídky zahrnout produkty, které nejsou stanoveny smlouvou. Postupem času může franchisant začít toužit po samostatnosti a veškeré zkušenosti získané díky franchisorovi

využít v budoucnu jako nástroj konkurence proti samotnému franchisorovi. Takovým případům je možné předcházet ujednáním ve smlouvě, které stanovuje podmínku, že pokud jakkoli franchisant využije své zkušenosti po určitou dobu od konce spolupráce ve svém podnikání proti franchisorovi, uhradí odškodné v určité výši. Je důležité, aby franchisor neustále dohlížel na dodržování standardů, které jsou franchisanti smluvně povinni dodržovat během své činnosti.

Nevýhody pro franchisanta

Činnost franchisanta bude vždy částečně omezována ze strany franchisora, který vykonává neustálý dohled nad svým řetězcem. Franchisant je povinen platit pravidelné poplatky a platby stanovené smlouvou. Mezi nevýhody lze zařadit nemožnost využít vlastní kreativity, neboť franchisant se podpisem smlouvy zavazuje dodržovat koncepci a nemá právo na změnu loga, značky a v některých případech i image, pokud to stanovuje smlouva. Franchisantovi hrozí riziko špatné pověsti kvůli ostatním článkům řetězce, kteří se mohou dopustit chyby, která bude natolik závažná, že ohrozí celý chod systému. Pokud dosáhne franchisant zisku, nepřipadne mu celá část, ale určité procento odvádí ve prospěch franchisora. (Řezníčková, 2009; Mendelsohn, 1994)

1.5 Franchisingová smlouva

Dlouhodobá kooperace mezi smluvními stranami, tj. mezi franchisorem a franchisantem, se opírá o franchisingovou smlouvu, která je podkladem k fungování vztahů mezi nimi. Formulace franchisingové smlouvy není jednoduchá, protože zahrnuje kombinaci nejrůznějších typů smluv, jako je kupní, licenční, nájemní, leasingová smlouva o obchodním zastoupení a smlouva o využití know-how. (Franchisová smlouva – na co se zaměřit, než ji podepíšete, 2011)

Jedná se nejčastěji o písemné vyjádření vzájemných práv a povinností mezi smluvními stranami, a jelikož je jediným důležitým dokumentem, dle kterého se řídí vztahy mezi nimi, klade se při jejím sepsání velký důraz na precizní zpracování. Existuje i ústní forma stanovení smlouvy, ale tento typ je méně častý. Každá smlouva vymezuje práva a povinnosti zúčastněných stran tak, aby nedocházelo k rozporům, tedy aby práva jedné strany odpovídala povinnostem strany druhé a naopak. Vzájemná práva a povinnosti franchisora a franchisanta jsou stanovena franchisovou smlouvou. (Jakubíková, 1997)

1.5.1 Vymezení práv a povinností smluvních stran

Mezi zásadní povinnosti franchisora spadá především poskytování vyčerpávajících informací a pomoc v různých oblastech franchisového podnikání. Jedná se o podporu provozu celého systému, rozvíjení se na trhu, prodejní činnosti, marketingovou podporu, reklamní činnost, aktualizované informace o novinkách, průzkum trhu a pozorování výkonů franchisantů za účelem udržení či zvyšování rentability franchisového podniku. Franchisor napomáhá i v personálních záležitostech, jako jsou výběrová řízení zaměstnanců a jejich následná školení ve vlastních prostorách podniku. Naopak franchisanti jsou povinni se na tato školení dostavit a v případě rozhodnutí franchisora podstupovat doškolování v průběhu své činnosti. Franchisor také zajišťuje propagační materiály (letáky, katalogy, prospekty). Franchisant po právní stránce věci podniká samostatně vlastním jménem na vlastní odpovědnost, ovšem podnikatelsky není zcela nezávislý a je poměrně omezován. Dále se zaručuje, že začne provozovat činnost až tehdy, kdy bude zcela připraven a absolvuje vstupní školení. Franchisanti odebírají výrobky výhradně od svého poskytovatele licence s nízkým podílem celkového odběru od jiných dodavatelů, které musí schválit franchisor.

V případě nedodržení této podmínky jsou franchisanti pokutováni. Distribuce je prováděna systémově pro všechny zúčastněné stejně a jednotně, což přináší časové a finanční úspory narozdíl od ostatních druhů podnikání. Přínosem tohoto jednotného systému je rychlost a spolehlivost dodávek. Výrobky prodávané franchisantem mohou být prodávány pouze pod obchodním jménem, s logem a ochrannými známkami franchisora. Franchisant musí povinně vést svou podnikatelskou činnost, která směřuje pouze k udržení či zlepšení dobré pověsti celého řetězce, a o stavu a rozvoji své činnosti průběžně informovat poskytovatele franchisy. Smlouva vystavuje franchisorovi právo dohlížet a kontrolovat činnost příjemců licence uvnitř jejich podniku za účelem dodržování stanovených podmínek a standardů. (Mendelsohn, 1994; Řezníčková, 2009)

1.5.2 Požadavky franchisingové smlouvy

Franchisingová smlouva by měla obsahovat alespoň následující požadavky. Zajišťovat oprávnění užívat veškerá práva a nehmotné statky franchisantem, jejichž poskytovatelem je franchisor. Z hlediska ochrany by měla předcházet škodám, které by mohly být způsobeny ze strany třetí osoby. Podstatným požadavkem je důkladný popis fungování celého systému, zahrnující řízení ustálené soustavy úkonů a kontrolní činnost

franchisora. Dále by měla zaručovat provozování franchisového podnikání na základě řádné spolupráce a takovou úpravu vzájemných vztahů, která je schopna předejít nedorozuměním a rozporům mezi smluvními stranami. Důležitým aspektem je vymezení smluvních stran a jejich funkcí, včetně práv a povinností. Pro právní zajištění franchisora a franchisantů by měla mít smlouva písemnou formu. (Řezníčková, 2009)

1.5.3 Obsah franchisingové smlouvy

„Každá franchisingová smlouva by měla zahrnovat úpravu následujících bodů: stanovení typu spolupráce smluvních partnerů, předmět smlouvy, včetně práv na označení, vzhled obchodů a provozoven a další identifikačních znaků franchisora, rozsah smlouvy a specifikace prodávaných výrobků, poskytovaných služeb a technologií, postavení a práva franchisora, postavení a práva franchisanta, oprávnění a povinnost franchisora rozvíjet a dále zdokonalovat franchisový systém, povinnosti franchisora, povinnosti franchisanta, vztahy v rámci franchisové sítě, vztahy ke konkurenci a ke třetím osobám, dodací a platební podmínky a vedení účetnictví, školení franchisanta a jeho zaměstnanců, franchisové poplatky, předkupní právo franchisora a podmínky prodeje či postoupení franchisového podniku, právní nástupnictví, délka trvání franchisingové smlouvy a možnosti dalšího prodloužení, podmínky ukončení smlouvy a důvody pro odstoupení od smlouvy, následky ukončení smlouvy a vzájemné vypořádání.“ (Řezníčková, 2009, s. 37)

Každá smlouva musí zahrnovat přesné označení všech smluvních stran. Jedná-li se o právnickou osobu, je nezbytné uvést obchodní název firmy, pod kterým je tato právnická osoba zapsána v obchodním rejstříku, včetně sídla a identifikačního čísla, pro přesnější informace je možno uvést například bankovní spojení nebo e-mailovou adresu. V případě, kdy se jedná o fyzickou osobu, je nutno uvést jméno a příjmení, datum narození, rodné číslo a bydliště. Zvykem bývá uvedení například loga franchisingového řetězce v záhlaví smlouvy.

Poskytovatel franchisy předává povolení k užívání veškerých práv franchisantovi. Toto povolení stanovuje licenční smlouva, která je součástí smlouvy franchisingové. Jedná se o právo užívat ochranné známky, logo, obchodní jméno, servisní značky, know-how a další. Součástí franchisingové smlouvy je i podrobný popis výrobků, služeb a technologií, souvisejících s předáním již zmíněných práv. Důležitou částí smlouvy je manuál (též nazýván „kuchařkou franchisového konceptu“),

který je již popsán v kapitole 1.1.5. Veškerá práva zdokonalování či inovace, změny stávajících a zavádění nových výrobků, služeb a technologií náleží výhradně franchisorovi. Všechny tyto změny bývají často uváděny v podobě dodatku k prvotní smlouvě. Franchisingové smlouvy se obvykle uzavírají na dobu určitou, zpravidla se jedná o 5-7 leté období, eventuálně si lze toto období prodloužit na 15 let a více. (Jakubíková, 1997)

1.5.4 Franchisové poplatky

Franchisové poplatky, které je franchisant povinen platit franchisorovi za poskytnutí franchisy. Způsob plateb se odráží od různých faktorů, jedná se o předmět podnikání, o náklady vynaložené na marketing nebo o výši počátečních investic. Zahrnují následující platby.

Jednorázový vstupní poplatek, který se platí za předání licence, jeho výše může být různá a stanovuje se dle prosperity celého franchisového podnikání. Dále jsou to platby placené během podnikatelské činnosti, zpravidla jsou dány procentem z příjmu franchisanta za období stanovené smlouvou, například měsíční, čtvrtletní a pololetní. Tyto poplatky se odvádí franchisorovi za poskytnutí práv, využívání podnikatelského nápadu, z prodeje franchisingových výrobků nebo z příjmu za poskytování služeb. Poplatky v podobě příspěvku na reklamu, které jsou povinni platit všichni franchisanti, jsou nejčastěji vypočtené procentuálně z jejich příjmu, tyto poplatky jsou franchisorovi placeny pouze na výdaje určené k reklamním účelům. Dalšími poplatky jsou například platby za nájem.

Při vytváření výše jednotlivých poplatků musí být franchisor opatrný. Snaha všech franchisorů směřuje k optimalizaci výše plateb. Neměly by být příliš nízké, aby stačily na pokrytí všech potřebných výdajů, a neměly by být příliš vysoké, aby neodrazovaly potenciální zájemce o franchisu. (Štensová, 2002)

1.5.5 Ukončení spolupráce

Vedle standardního ukončení spolupráce vypršením doby, na kterou byla franchisingová smlouva uzavřena, existují i jiné situace, které bezpodmínečně vedou k přerušení spolupráce. Důvodem pro franchisora předčasně ukončit vztahy s franchisantem může být platební insolvence, přestupky, nedodržení manuálu, úmyslné poškozování dobrého jména podniku, přerušování činnosti a jiné. Naopak příčinou pro

franchisanta pro vypovězení smlouvy může být špatná distribuce, zvýhodňování jednoho území franchisingové sítě před ostatními, využití příjmů z poplatků do reklamního fondu k jiným účelům.

Po ukončení smluvní spolupráce nastane fáze vzájemného vyrovnání. Dopadem je situace, kdy franchisant nebude v žádném spojení s franchisingovým řetězcem a ani nebude vést konkurenční boj proti franchisorovi nebo ostatním franchisantům. V případě porušení má franchisor právo na odškodné. (Řezníčková, 2009)

2 Služby

Kotler (2007, s. 710) definuje službu jako: „*jakoukoli aktivitu nebo výhodu, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.*“

Jedná se o činnost, ze které spotřebitel získává užitek už při jejím průběhu, a nevytváří hmotné vlastnictví, v tomto případě se jedná o čisté služby, patří sem například služby cestovního ruchu, vzdělávání, informační činnost a další. Dále existují služby, jejichž užitek je úzce spjat s hmotným statkem. Příkladem může být oprava obuvi nebo domácího spotřebiče, kdy službou je samotná oprava, ale ta je spojena s hmotným produktem, kterým je zmíněná obuv nebo domácí spotřebič. (Tučková, 2013)

Služby vytváří široce rozsáhlý okruh činností. Jednotlivé činnosti jsou jednou stranou, tj. jednotlivci, organizacemi různého charakteru a státem nabízeny straně druhé. Služby poskytované státem se nazývají služby veřejného sektoru a tvoří důležitou část celé oblasti služeb. Jedná se o vzdělávání, zdravotní a sociální služby, legislativu a další. Ovšem nejrozsáhlejší okruh služeb vytváří soukromý sektor. Služby doprovázejí každodenní život a celkem šedesát procent Čechů je zaměstnáno v sektoru služeb, což dokazuje jejich důležitost. (Vašítková, 2014; Hazdra, 2013)

Základem úspěchu nejen ve službách jsou loajální zákazníci. Loajalita zákazníka ovlivňuje zisk společnosti. Loajální zákazníci, kteří jsou věrní, přináší podniku vyšší příjmy a tím i případně zisky, proto je velice důležité si udržovat stálé zákazníky, znát jejich potřeby a neustále o ně pečovat. Získávání nových zákazníků s sebou přináší mnohem vyšší náklady, než jsou náklady vynaložené na udržování stálých. Udržení si zákazníka je až pětikrát levnější než získání nového. (Heskett, 1993)

2.1 Vlastnosti služeb

Služby jsou charakterizovány svými specifickými vlastnostmi, které je odlišují od hmotného zboží. Mezi základní vlastnost patří nehmotnost služeb, od které se odvozují ostatní vlastnosti. Důkazem nehmotnosti je nemožnost vnímat službu smysly a vyzkoušet si ji již před koupí, jako např. oblečení. Jisté aspekty služby, jako je kvalita, spolehlivost, přístup, pohodlnost a další, nemohou být ověřeny předem, ale až při

samotné spotřebě služby. Poskytovatelé se snaží své služby přiblížit zákazníkům pomocí zhmotňování. Díky vysoké míře nejistoty se klade důležitost k vybudování dobrého jména podniku. Zákazníci nesou vysoké riziko využití špatných služeb a na trhu se rozhodují podle dobré pověsti podniku. S nehmotností úzce souvisí nemožnost službu vlastnit. Koupí hmotného produktu přechází na kupujícího vlastnictví, ovšem v případě služeb si zákazník kupuje pouze právo na poskytnutí služby.

Další vlastností je neoddělitelnost. Narozdíl od prodeje hmotného zboží je poskytování služeb časově neoddělitelné od její spotřeby. Konečný zákazník spotřebovává služby v okamžiku jejich produkce a na jednom konkrétním místě, kde se musí setkat spotřebitel i poskytovatel. Ovšem ne vždy je nutná neustálá osobní přítomnost zákazníka po celou dobu poskytování služeb. Příkladem toho může být návštěva restaurace, kdy host je přítomen během poskytování služeb v restauraci, ale příprava jídla se obejde bez jeho osobní přítomnosti. Důležitou vlastností služeb je proměnlivost či heterogenita, která ovlivňuje kvalitu služeb. Tato vlastnost může být vysvětlena na příklad v oblasti stravování, kdy úroveň obsluhy v restauraci se přes den může lišit od úrovně služeb poskytovaných večer, například z důvodu únavy obsluhujících. Proměnlivost tedy způsobuje, že tentýž spotřebitel může obdržet rozdílnou kvalitu totožných služeb.

Další vlastnost souvisí s tím, že služby není možné odkládat, skladovat či přechovávat. Jedná se o pomíjivost, díky které nedochází k zastarávání jako u hmotných produktů, a poskytovatelům je umožněno se pružně přizpůsobovat požadavkům na trhu. Nevýhoda této vlastnosti je obtížné reklamování a v některých případech je ještě náročnější nahrazování škody způsobené poskytnutím nekvalitní služby. (Vašítková, 2014; Tučková, 2013)

2.2 Klasifikace služeb

V této kapitole jsou uvedeny čtyři klasifikace služeb, jedná se o třídění služeb dle odvětví, dle charakteru činností, dále je také zmíněno dělení dle funkcí a dle cílů, které služby plní.

2.2.1 Odvětvové třídění služeb

Odvětvová klasifikace rozčleňuje služby na terciární, kvartérní a kvintérní. Terciární jsou služby, které nahrazují domácí práce. Jedná se o stravování, ubytování,

holičství, kadeřnictví, prádelny, čistírny, uklízení služba, řemeslnictví a další. Kvartérní služby slouží k zefektivnění a usnadnění práce, jsou to služby v oblasti dopravy, financí, správy a obchodu. K prohloubení a změně samotného příjemce dochází využitím kvintérních služeb, jako je vzdělávání, zdravotnictví a rekreační činnost. (Vašítková, 2014)

2.2.2 Klasifikace dle charakteru činností

Pro tuto klasifikaci se využívá statistických dat NACE. Zkratka NACE je tvořena počátečními písmeny francouzského názvu: „Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes“, což v překladu znamená Klasifikace ekonomických činností v Evropském společenství. Tato klasifikace umožňuje srovnání dat mezi řadou ekonomických činností v různých oblastech na národní úrovni i v rámci Evropské unie. Zařazuje ekonomické činnosti velmi podobného charakteru do tříd označovaných určitým kódem NACE.

Mezi roky 2000 až 2007 proběhla celková revize NACE. Nově revidovaná klasifikace NACE Rev. 2 s sebou přinesla podrobnější členění, částečnou změnu pravidel pro používání a další inovace, které jsou lépe srovnatelné s ostatními klasifikacemi a lépe odpovídají stavu současného hospodářství. Jednotlivé sekce ekonomických činností CZ-NACE Rev. 2 jsou uvedeny v příloze A. (Metodická příručka k NACE Rev. 2, 2014; Tučková, 2013)

V tabulce č. 1 na další straně je podrobněji rozepsáno členění sekce I – Ubytování, stravování a pohostinství, konkrétně oddíl 56 Stravování a pohostinství, který je pro tuto práci podstatný.

Tab. č. 1: Členění oddílu 56 – Stravování a pohostinství

Oddíl		
56 – Stravování a pohostinství		
Skupina		
56.1 - Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních	56.2 - Poskytování cateringových a ostatních stravovacích služeb	56.3 - Pohostinství
Třída		
56.10 - Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních	56.21 - Poskytování cateringových služeb	56.30 - Pohostinství
	56.29 - Poskytování ostatních stravovacích služeb	
	56.29.1 - Stravování v závodních kuchyních	
	56.29.2 - Stravování ve školních zařízeních, menzách	
	56.29.9 - Poskytování jiných stravovacích služeb j. n.	

Zdroj: Zpracováno dle Českého statistického úřadu, Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE

2.2.3 Funkční členění služeb

Výrobní služby zahrnují činnosti, které jsou důležité pro proces výroby. Pomáhají již od samého začátku získávání zdrojů, přes organizaci a řízení výroby, až po samotný prodej veškeré produkce. *Distribuční služby* zprostředkovávají přerozdělování, rozmisťování a skladování produktů, mohou také zajišťovat převoz produktů nebo osob. *Osobní služby* jsou orientovány především na potřeby a přání jednotlivých zákazníků, typickým příkladem jsou kadeřnické a kosmetické služby. *Společenské služby* se mohou označovat za služby převážně veřejného sektoru, které jsou poskytovány státem. (Michalová, 2004)

2.2.4 Dělení služeb dle cíle

Tržní (komerční) služby jsou služby poskytované podniky, jejichž cílem je dosažení zisku. Obvykle jsou zprostředkovávány jiným organizacím, ale i jednotlivým spotřebitelům, kteří jsou ochotni za využití služeb poskytovatele zaplatit. O využití

služeb tržního sektoru se každý může dobrovolně rozhodnout, služba dotyčnému bude poskytnuta, pokud je schopen za ni zaplatit.

Mezi *netržní služby* se řadí činnosti veřejného sektoru, tedy služby poskytované státem či neziskovými organizacemi. U netržních služeb se hovoří o bezplatnosti nebo jsou financovány z daní a poplatků vybíraných státními úřady. Typickým znakem je nemožnost vyřazení osob, které by nemohly tyto služby využívat, například všichni bez jakékoli výjimky mohou využívat služeb veřejného osvětlení. Pro zvýšení kvality netržních služeb mohou být v některých případech vybírány poplatky za využívání, příkladem jsou dálniční poplatky. (Tučková, 2013; Vašítková, 2014)

2.3 Kategorizace hostinských zařízení

Hostinská zařízení se rozdělují do níže uvedených kategorií, které se dále dělí dle konkrétní charakteristiky.

2.3.1 Restaurace

Jedná se o zařízení, kde převažuje prodej pokrmů nad prodejem nápojů.

- Restaurace – zajišťuje stravovací služby s výběrem z mnoha jídel a nápojů,
- samoobslužná restaurace – je také označována pojmem jídelna, kde hosté své stravovací potřeby uspokojují formou samoobsluhy,
- motorest – je forma restaurace, která se vyskytuje v blízkosti komunikačních silnic se silným provozem motorových vozidel, je zapotřebí zajistit u tohoto zařízení dostatek parkovacích míst,
- jídelní restaurační vozy – poskytují stravovací služby v pojízdných dopravních prostředcích, například ve vlaku a autobusu,
- bufet – jedná se o specializované zařízení dle konkrétních produktů, které nabízí občerstvení samoobslužnou formou,
- bistro – je totéž označení pro rychlé občerstvení jako fast food, tato zařízení se vyznačují především servírováním jídel v nevratných obalech,
- kiosek – jedná se často o rozšíření jiného stravovacího zařízení, zejména během sezón, příkladem může být pochůzkový prodej chlazeného pití v létě nebo forma

prodejního stánku či okna v rekreačním středisku. (Kategorizace hostinských zařízení, 2009)

2.3.2 Bary

Tato zařízení se vyznačují převládajícím prodejem nápojů nad prodejem pokrmů.

- Denní bar – se vyznačuje existencí barového pultu a obslužnou formou poskytuje stravovací služby, dále se člení podle svého určitého zaměření:
 - gril bar – jídla připravovaná na grilu,
 - pizzerie – dominantní prodej pizzy,
 - snack bar – nabídka studených pokrmů,
 - aperitiv bar – nabídka studených pokrmů a široké spektrum připravovaných nápojů,
 - lobby bar – tento typ lze najít v hotelech, nabídka teplých a studených nápojů.
- Noční bar – často označován také jako noční klub nebo méně časté varieté a dancing, jedná se o zábavné hostinské zařízení s otvírací dobou přes noc, stejně jako u denního baru je zde barový pult a navíc prostory pro tanec.
- Vinárna – kategorie baru, kde jsou obslužnou formou nabízena převážně vína s doplňkovým sortimentem pokrmů.
- Kavárna – je hostinské zařízení, kde převažuje prodej teplých nápojů doplněný o nabídku cukrářský produktů a studených pokrmů, kavárna je zřízena za účelem pohodlí a pro dlouhodobý pobyt hosta, který je zpříjemněn pomocí gaučů, křesel, společenský her a poslechem hudby.
- Pivnice – je specializována zejména na prodej piva obslužnou formou s nabídkou i ostatních nápojů a v tomto zařízení je možno podávat i pokrmy. (Kategorizace hostinských zařízení, 2009)

2.3.3 Ostatní

Pod tuto kategorii spadá zejména institucionální stravování, podávání pokrmů a nápojů v závodních, školních a vysokoškolských jídelnách (menzách), v letadlech a při společenských událostech. Lze sem zařadit ústavní stravování v nemocničních

zařízeních, které je každodenní záležitostí všech pacientů, kteří tráví svůj pobyt v nemocnici. Nemocniční stravování je náročné, jelikož se musí přizpůsobovat dle individuálních diet některých pacientů. Zajímavou formou stravování je armádní, kdy stravu může zajišťovat externí firma nebo si armádní jednotka sama zajišťuje přípravu pokrmů. Prodejní ceny napříč různými formami institucionálního stravování jsou upraveny pro konkrétní skupiny strávníků, pro které bylo zařízení zřízeno. (Burešová, 2014)

Gastronomická zařízení se dělí do tří skupin podle své charakteristické funkce, do první skupiny spadají ta zařízení, u nichž převažuje funkce stravovací, patří sem restaurace, jídelna, motorest, gril bar, snack bar, restaurační vůz. Ve druhé skupině s funkcí společenskou a zábavní se nachází kavárna, vinárna a pivnice. Do poslední a tedy třetí skupiny s převažující funkcí doplňkového stravování spadá bufet, výčep piva a prodej polotovarů. (Burda, 2011)

3 Mystery shopping

Pro srovnání kvality poskytovaných služeb u vybraných podniků je vhodnou volbou mystery shopping, jedna z metod výzkumu, která se využívá na celosvětové úrovni. Mystery shopping (dále jen MS) pochází původem z Ameriky a samotný název mystery shopping začala jako první využívat americká společnost WilMark ve čtyřicátých letech 20. století, kdy měl MS za úkol odhalovat nečestné jednání vlastních zaměstnanců. (Objasnění záhady jménem mystery shopping, 2015) V současnosti je cílem MS zhodnocení celkové úrovně kvality poskytovaných služeb zákazníkům dle předem stanovených kritérií. MS lze volně přeložit jako utajené nakupování či pozorování. (Mystery shopping, 2015b)

Důležitou roli hraje takzvaný mystery shopper, neboli pozorovatel či proškolený pracovník, který provádí výzkum v místě poskytování služeb a vydává se při tom za zákazníka. Jeho úkolem je nejen kladení otázek, u kterých lze posoudit správnost odpovědí, ale i pozorování celkového prostředí, vzhledu prodejny a stavu užívaného vybavení. Dále sleduje chování a přístup obsluhy k zákazníkovi, včetně jejich odborných znalostí, a také kontroluje dodržování standardů stanovených na základě předepsaného scénáře. Aby byl výzkum efektivní, během celého procesu nesmí dojít k prozrazení mystery shoppera. Po ukončení MS vyplní pozorovatel předem důkladně připravený záznamový arch, který může doplnit vlastními posudky a poznámkami. (Kozel, 2011)

Je ovšem žádoucí, aby mystery shopper provádějící kontrolní nákup byl proškolený v dané oblasti, ve které k průzkumu dochází. Měl by být čestný a poskytovat relevantní nezkreslené informace bez osobního zaujetí. Pro zajištění kvalitních výsledků mystery shopperem je vhodné využívat služeb specializovaných agentur, které dodržují pravidla pro výzkum. Agentury zajišťují pro své mystery shopperky speciální školení, aby byly schopny vykonávat průzkum kvalitně. Tato školení by měla naučit pozorovatele vystupovat při své práci přesvědčivě, aby nedošlo k jejich prozrazení. (PamInCa, 2009) Celkové vyhodnocení pozorování mystery shopperem má za cíl odhalovat nedostatky a iniciovat zkvalitnění služeb poskytovaných zkoumaným subjektem. (Mystery shopping, 2015a)

MS je metoda výzkumu, která dodržuje standardy stanovené Sdružením agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění SIMAR, které předepisuje pravidla pro výzkum trhu a také respektuje základní mezinárodní kodex ICC/ESOMAR, Mezinárodní kodex výzkumu trhu a sociálního výzkumu. Tento kodex je ustanoven organizací ESOMAR, jejíž základní činností je zkvalitnění podmínek pro výzkum trhu po celém světě. Tuto činnost zajišťuje prostřednictvím tzv. „guidelinů“, neboli seznamů směrnic či zásad, jež se všichni členové této organizace zavazují dodržovat. V současnosti má organizace ESOMAR 4 900 členů ve více než 130 zemích světa. Základní výčet pravidel kodexu ICC/ESOMAR dodržovaných výzkumníky je uveden v příloze B. (Stanovy SIMAR, 2015; About ESOMAR, 2015)

Metoda mystery shopping je využívána nejrůznějšími společnostmi z různých oborů podnikání, nejčastěji u těch, které mají více prodejen či poboček vytvářející řetězec, nebo ve kterém mohou částečně ztrácet kontrolu nad vztahy mezi personálem jednotlivých poboček a zákazníky. Tato metoda výzkumu společností umožňuje kontrolu v situacích, ve kterých dochází ke styku s klienty. MS má tedy uplatnění ve všech možných oblastech podnikání, které si lze vybavit, jsou to služby jakéhokoli charakteru (bankovníctví, pojišťovnictví, hotelnictví, gastronomie, zdravotnictví a jiné), využívá se také v nákupních centrech, v jednotlivých prodejních pobočkách, u sítí čerpacích stanic, ve sportovních střediscích a všude, kde se střetává zaměstnanec versus klient. (Objasnění záhady jménem mystery shopping, 2015; Mystery shopping, 2015c)

3.1 Techniky mystery shoppingu

U této metody výzkumu existuje mnoho technik provedení. *Mystery visits* posuzuje především prostředí prodejny a chování obsluhy z pohledu zákazníka v místě prodeje. *Mystery calls* zhodnocuje kvalitu zákaznických linek prostřednictvím telefonních hovorů, lze posuzovat úroveň rozhovoru, dobu čekání na spojení s operátorem, schopnost identifikace zákazníka, přístup operátora. (Mystery calling, 2015) *Mystery mailling* zahrnuje především rychlost odezvy a správnost obsahu informací prostřednictvím elektronické pošty. (Mystery mailling, 2015) *Mystery delivery* prostřednictvím této techniky lze hodnotit celý proces od objednání až po doručení zásilek, včetně platebních podmínek, nepoškození zásilky a dodržení doručovacích termínů. *Complaint mystery shopping* spočívá ve vyhovění při stížnosti, jakým způsobem firma přistupuje k zákazníkům, kteří jsou nespokojeni. *Business to*

business mystery shopping je hodnocení mezi dvěma podnikatelskými subjekty, může posloužit ke zjištění informací o konkurenci. (O mystery shoppingu, 2014)

3.2 Realizace mystery shoppingu

Důležitou součástí realizace MS je samotná příprava, na které se podílí zadavatel a vykonavatel, který provádí utajené pozorování. V této fázi se stanovují cíle, připravuje se záznamový arch a scénář, dle kterého mystery shopper postupuje v průběhu pozorování, a vybírají se mystery pozorovatelé, kteří jsou typově vhodní k vykonání konkrétního úkolu. Např. mystery shoppeři ve věku 45 let si nemohou jít zažádat do banky o zřízení studentského účtu. V případě objednávky na zakázku se obě strany dohodnou na vzájemných požadavcích, časovém rozvrhu a kalkulaci veškerých nákladů. Po písemné dohodě vykonavatel přistupuje k druhé etapě, kterou je vlastní průběh. V této fázi mystery shopper uskutečňuje návštěvu, telefonuje nebo se jiným způsobem spojí s konkrétní provozovnou či pobočkou na základě domluvené techniky provedení mystery shoppingu. V průběhu se řídí dle předem stanoveného scénáře, díky kterému získá potřebné informace. Poslední fází je vyhodnocení a prezentace výsledků zadavateli, kdy pozorovatel analyzuje výsledky a vyhotoví konečnou zprávu, v níž jsou popsány veškeré skutečnosti, které v průběhu mystery shoppingu byly zjištěny. Součástí této fáze jsou případná doporučení, jak eliminovat nedostatky nebo zvýšit kvalitu poskytovaných služeb zákazníkům. (Mystery shopping proklepne nespolehlivé zaměstnance, 2009)

3.3 Mystery shopping ve spojitosti s gastronomií

V současnosti je MS stále více využíván. V různých odvětvích průmyslu dochází s postupem času k rozvoji, tedy i v oblasti gastronomie. Snahou každého restauračního zařízení je poskytovat na trhu stále kvalitnější služby oproti konkurenci. Zákazníci stále kladou vyšší požadavky na kvalitu služeb a to s sebou přináší značný tlak na poskytovatele, kteří se snaží těmto nárokům vyhovět. Mystery shopping je jedna z cest, která napomáhá určovat, jak poskytovat zákazníkům kvalitní služby. Je třeba si uvědomit, že služby poskytované v restauračních zařízeních jsou spojené s hmotnými produkty, je tedy důležité při provádění MS sledovat kvalitu poskytovaných služeb obsluhujícími, ale i kvalitu hmotných produktů v podobě pokrmů, nápojů a užívaného vybavení. (Burda, 2011)

Kvalitou se rozumí vlastnosti, které nezbytně musí odpovídat požadavkům zákazníků. Pokud vlastnosti služby předčí očekávání zákazníků, neboli splní jejich přání nad rámec jejich požadavků, jedná se o vysoce kvalitní služby, jestliže nenaplní všechna přání a potřeby zákazníků, jsou služby vnímány jako nekvalitní. Kvalitu lze vysvětlit na příkladu, kdy zákazník, který se rozhodne navštívit restauraci, očekává konkrétní vlastnosti obsluhy, například očekává rychlý servis. Dostane-li se zákazníkovi při jeho návštěvě nejen rychlého servisu, ale bude-li personál navíc příjemný, ohodnotí úroveň poskytovaných služeb jako kvalitní, protože očekávání byla splněna nad jeho rámec. (Foret, 2011) V zájmu podniků je neustále zvyšovat kvalitu svých služeb, kterou lze zajistit za pomoci využití metody mystery shopping. (Kvalita, 2013)

3.4 Přínosy mystery shoppingu

Rozhodnutí společnosti přijmout mystery shopping jako metodu výzkumu s sebou přináší řadu přínosů, ale i několik nevýhod. Jednou z výhod je, že MS umožňuje schopnost vidět vlastní podnikání z pohledu zákazníka. Zejména důležitým přínosem je získání objektivních informací vypovídající o úrovni vztahu personálu se zákazníky a kontrola, zda zaměstnanci dodržují předepsané standardy při zákaznickém servisu, aby se na všech pobočkách zákazníkům dostalo služeb na stejné úrovni. Na základě získaných informací je mystery shopperem zpracováno komplexní zhodnocení, podle kterého je společnost schopna posoudit úroveň vlastního servisu zákazníkům. Dále mezi přínosy lze zařadit zvyšování efektivity prodejních procesů, poskytnutí podkladů pro rozvoj personálu v oblasti styku se zákazníky, zlepšení image společnosti a také napomáhá zvyšovat spokojenost zákazníků.

Přes všechny výhody, které MS přináší, se lze setkat i s několika nevýhodami, kterými mohou být vysoké náklady, v případě najmutí specializované agentury zabývající se výzkumem MS. V situaci, kdy MS provádí externí mystery shoppeři, nelze ověřit jejich spolehlivost, nezájatost a nezbývá nic jiného, než doufat v profesionální přístup ze strany pozorovatelů. Do nevýhod lze zahrnout riziko odhalení role mystery shoppera, v tomto případě ztrácí MS svůj smysl. Dle zvážení výše uvedených faktů se společnosti rozhodují, zda využijí tuto metodu výzkumu. (Benefits of mystery shopping, 2012; Using mystery shoppers to improve customer service, 2014; 5 způsobů, jak získat zpětnou vazbu od zákazníka, 2015)

4 Franchisingová síť Potrefená husa

Informace potřebné ke zpracování této kapitoly byly získány na základě ústních pohovorů s provozními manažery provozovny Potrefená husa v Plzni a internetových zdrojů, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Potrefená husa je síť restaurací založená na franchisové bázi, která se začala budovat v České republice již od roku 1998 a v současnosti je tento řetězec tvořen celkem třiceti restauracemi. Poskytovatelem celého konceptu Potrefená husa je společnost Pivovary Staropramen, s.r.o., která zajišťuje franchising stravovacích služeb na mezinárodní úrovni. Jedná se o jednoduchý franchising, neboť jednotliví franchisanti nemají možnost vytvářet vlastní subfranchisingovou síť. (Staněk, 2015; Potrefené husy, 2014)

Franchisová síť Potrefená husa poskytuje stravovací služby, které dle odvětvového třídění služeb spadají do terciárního sektoru a jsou službami tržního charakteru. Dle klasifikace NACE se činnost restaurací Potrefená husa zařazuje do sekce I – Ubytování, stravování a pohostinství, oddílu 56 – Stravování a pohostinství, skupiny 56.1 – Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních. (Stýblo, 2015)

Potrefená husa je moderní a designově laděná restaurace, která se zaměřuje na prodej značkových piv Staropramen a kvalitního jídla. Pivovary Staropramen zajišťují koncept Potrefená husa, pod který spadají celkem tři kategorie odlišující se některými parametry. Těmito parametry, které určují výběr kategorie, jsou umístění, rozloha prostor, kapacita a výše investic. Jedná se o kategorie Restaurace, Beerpoint a Sport bar.

Vhodným umístěním Potrefená husa Restaurace je zejména střed větších měst. Optimální poloha restaurace je přímo na náměstí nebo v místech se zvýšeným provozem chodců. Ideální velikost prostor se pohybuje v rozmezí 350 až 450 metrů čtverečních, přičemž je zapotřebí, aby minimálně 250 metrů čtverečních připadalo na přízemí těchto prostor. Kapacita míst k sezení by měla dosahovat více než 120 a očekávaná výše finančních prostředků vložených do podniku za účelem dosažení zisku činí přibližně 12 mil. Kč, ovšem záleží na velikosti a stavu prostor. Na obrázku č. 3 na následující straně je ukázáno světle hnědé logo restaurace.

Obr. č. 3: Logo Potrefená husa restaurace



Zdroj: www.pivovary-staropramen.cz, 2014

Potrefenou husu beerpoint s oranžovým logem, které lze vidět na obrázku č. 4, je možno najít v obchodních centrech nebo například na hlavním vlakovém nádraží v Praze. Často mylným dojmem beerpoint působí na okolí jako rychlé občerstvení, ale není. Hosty může přivést v omyl rychlá obsluha a příprava jídel. V těchto zařízeních se zkracuje doba pobytu hosta v provozovně, ale nejedná se bistra jako například Burger King, McDonald's, atd., což dokazuje forma i obsah jídelního lístku. Požadavek na plochu pro zřízení provozovny je minimálně 180 metrů čtverečních, potřebná investice kapitálu se pohybuje kolem 9 mil. Kč, na které se spolupodílí společnost Pivovary Staropramen, s.r.o.

Obr. č. 4: Logo Potrefená husa beerpoint



Zdroj: www.pivovary-staropramen.cz, 2014

Potrefená husa sport bar je bar ve spojení se vším, co se týče sportu a zábavy. Uvnitř lze najít velkoplošné projektory, televizory, bowlingové dráhy, kulečníky, šipky a taky sázkařskou část. Lze zde příjemně posedět u dobrého piva a nabídky kvalitních jídel. Vhodným umístěním jsou nebytové prostory na sídlištích velkých měst. Požadavek na výměru prostorů je závislá na úrovni zábavních zařízení, ovšem

minimálně 350 metrů čtverečních, dále je zapotřebí vložit nejméně 7 mil. Kč do gastronomické části, výše vložených finančních prostředků je přizpůsobena na kapacitě, velikosti a úrovni zábavních zařízení. Červené logo Potrefená husa sport bar viz obrázek č. 5. (Pivovary Staropramen – franchising, 2011; Stýblo, 2015; Staněk, 2015)

Obr. č. 5: Logo Potrefená husa sport bar



Zdroj: www.pivovary-staropramen.cz, 2014

V České republice lze navštívit dvacet devět provozoven Potrefená husa a jednu na Slovensku v hlavním městě Bratislava. Seznam jednotlivých Potrefených hus rozdělených dle kategorií je obsažen v příloze C. Každá provozovna používá barevné logo dle konceptu, na kterém je založena. Toto logo je součástí každé vizitky, ukázka vizitek je součástí přílohy H. (Potrefené husy, 2014)

4.1 Představení společnosti Pivovary Staropramen, s.r.o.

Pivovary Staropramen, s.r.o. jsou v České republice druhým největším výrobcem piva. Vývoz piva je směřován do více než třiceti pěti zemí světa. Vznik akciové společnosti se datuje roku 1992. Tato společnost vlastní a provozuje pivovary Staropramen a Ostravar. V říjnu roku 2003 došlo ke změně obchodního jména, z původních Pražských pivovarů, a.s. se staly Pivovary Staropramen, s.r.o., tehdy, jak je možné vyčíst z názvů, se změnila i právní forma společnosti z akciové na společnost s ručením omezeným. Obchodní jméno společnosti nese označení Staropramen díky dominantnímu postavení tohoto piva mezi ostatními značkami, jež spadají do jejího portfolia. Roku 1869 se začal samotný pivovar budovat a v roce 2014 oslavil 145 let své existence. Na počest tohoto výročí Staropramen vytvořil speciální limitované pivo polotmavý ležák Granát 14,5. (O společnosti, 2014; Nedávná historie, 2014)

Pivo Staropramen a Ostravar se vaří v pivovaru již od samého začátku existence, ale v průběhu času přijal pivovar za své i další velmi známé značky. Z těch českých jsou to Staropramen Cool, Staropramen Sládkova limonáda, Braník, Velvet a méně známé Sládkův měšťan a Vratislav. Mezi své přijal pivovar i belgická piva značek Stella Artois, Hoegaarden, Leffe a nelze opomenout ani British Cider. Pivovary Staropramen, s.r.o. spadají do skupiny pivovarů Molson Coors Brewing Company. Od února roku 2015 navíc společnost rozšířila své portfolio o nové pivo, mexický ležák Corona Extra. Tato společnost prosperuje celou řadou vlastních i partnerských značek. (Naše značky, 2014; Portfolio společnosti Pivovary Staropramen se rozšiřuje o značku Corona Extra: mexické pivo, které dobylo svět, 2014)

4.2 Práva a povinnosti franchisora a franchisanta

Společnost Pivovary Staropramen, s.r.o. zpravidla uzavírají smlouvy se svými franchisanty na deset let s možností prodloužení. Zahájení provozování restaurace Potrefená husa sebou přináší nutné počáteční náklady pro franchisanta, které je nutné zvážit. Přesto, že vstupní poplatek do franchisového řetězce je nulový, celková investice do provozovny se pohybuje mezi 9 a 12 miliony Kč. Výše investic závisí na mnoha faktorech, jako je stav a velikost podnikatelských prostor, úroveň vybavení kuchyně, provozní náklady a v případě pronajatých prostor se jedná i o výši nájmu. Na celkové investici se podílí samotný franchisor 25 %, zbylých 75 % nákladů musí vynaložit sám franchisant. Pivovary Staropramen se finančně spolupodílí na části interiéru, dále na kuchyňském inventáři (talíře, příbory, hrnky a další), zajišťují také technologie důležité pro výčep piva. Franchisantům odpadají náklady spojené s proškolením personálu, veškerá školení jsou zajištěna poskytovatelem franchisy. Ostatní náležitosti pro řádný provoz jsou financovány jednotlivými franchisanty. (Staněk, 2015; Franchising, celkem jisté podnikání, 2012)

Uzavřením franchisové smlouvy vznikají oběma zúčastněným stranám, franchisorovi (Pivovary Staropramen s.r.o.) a franchisantovi, vzájemná práva a povinnosti. Povinností všech franchisantů je v restauracích Potrefená husa výhradní prodej piva, jež spadá do portfolio společnosti Pivovary Staropramen. V Potrefěných husách nesmí být prodáváno, či jakýmkoli způsobem propagováno pivo jiné značky. Jednotlivé provozovny sítě Potrefená husa mají smluvně zajištěného výhradního dodavatele piva, kterým je samotný franchisor Pivovary Staropramen, který produkuje

veškerá točená i lahvová piva ze své široké škály značek, jako je Ostravar, Velvet, Kelt a další, včetně belgických piv Stella Artois, Hoegaarden a Leffe. Dodavatele nealkoholických nápojů, kávy, vína a alkoholických nápojů kromě piva má franchisant právo si zvolit na základě vlastního rozhodnutí, proto se v různých Potrefených husách lze setkat například s rozdílnou značkou kávy, neboť výběr závisí na franchisantovi. Franchisovou smlouvou je franchisorovi vyhrazeno právo kontroly pomocí metody výzkumu mystery shopping, zhruba jednou za dva až tři měsíce. Mystery shoppingem zajištěným externí agenturou je kontrolováno, zda jsou v Potrefených husách dodržovány standardy manuálu v průběhu obsluhy a kontaktu se zákazníkem, které vyžaduje franchisová smlouva. (Stýblo, 2015)

Franchisor se uzavřením smlouvy s franchisanty zavazuje, že jim bude během jejich činnosti poskytovat marketingovou podporu, mystery shopping, pravidelné konzultantské návštěvy, jednotný systém nákupu, public relation podporu a již zmíněná pravidelná školení, která jsou zajišťována v prostorách pivovaru Staropramen v Praze, kterých se povinně zaměstnanci jednotlivých franchisantů musí účastnit. Další povinností franchisanta je platit měsíční poplatky. Franchisantovi je za poskytnutí franchisy a zajištění konceptu smluvně určen průběžný měsíční poplatek, který je stanoven ve výši 5 % z měsíčního obrátu. Základním požadavkem, který musí pro získání franchisy franchisant splnit, je odpovědná osoba za provoz podniku s odbornými znalostmi a praxí v oblasti gastronomie. Musí též splňovat podmínky stanovené živnostenským zákonem, které jsou nutné pro podnikání v oblasti pohostinství. Dále musí mít franchisant zajištěné vlastní prostory nebo alespoň dlouhodobě pronajaté, které jsou vhodné k provozování restauračního zařízení a jsou na dobře frekventovaném místě. Další požadavky jsou spíše doporučení pro efektivnější podnikání, tím je flexibilita, silné finanční zázemí a bydliště odpovědné osoby za provoz v blízkosti provozovny. (Stýblo, 2015)

4.3 Manuál Potrefená husa

Tato kapitola byla zpracována na základě ústního rozhovoru s provozním manažerem Potrefené husy Plzeň a dle interní dokumentace Standardy manuálu Potrefená husa.

Provozovny Potrefená husa jsou navenek prezentovány kvalitním a rychlým servisem, kterým chtějí dát jasně najevo, že host je na prvním místě. Svým systémem

obsluhy chtějí zajistit plnou spokojenost každého hosta a zaručit jeho opětovnou návštěvu. Proto společnost Pivovary Staropramen, s.r.o. sestavila jednotný univerzální manuál, který obsahuje veškeré náležitosti potřebné k řádnému provozu. Každá Potrefená husa by měla manuál respektovat a dodržovat, aby byl splněn celkový koncept, na kterém si společnost Staropramen zakládá. Manuál Potrefených hus nestanovuje příkazy, ale snaží se, aby se ho personál naučil, porozuměl mu a realizoval ho.

Jedním z hlavních bodů, kterým by se měli řídit všichni pracovníci, je dvojitá kontrola a přátelskost k hostům, která je pro tuto prémiovou hospodu bodem číslo jedna. Pojem dvojitá kontrola lze vysvětlit na příkladu objednávky nápojů, kdy obsluhující číšník objedná u stolu seznam nápojů, který zaznamená do systému pomocí dotykové pokladny. Po elektronickém zaznamenání se ihned objednávka vytiskne na papír. Následuje činnost barmana, který je povinen připravit nápoje pouze podle vytištěného seznamu a hotové nápoje společně s vytištěnou objednávkou umísťuje na výdejní místo, kde již opět přebírá odpovědnost obsluhující číšník. Ten překontroluje, zda byly připraveny nápoje správně dle přiložené objednávky a odnese je ke stolu. Tedy než se objednávka dostane k zákazníkovi, je zkontrolována minimálně dvěma osobami personálu. Stejný postup se aplikuje i při servírování pokrmů, kde za kontrolu objednávky nesou odpovědnost obsluhující a kuchař. Smysluplnost a rychlost práce jsou důležité, ale hlavní cesta k úspěchu je ta, co každý dělá prostřednictvím své osobnosti. Role každého z personálu spočívá v obohacení hosta o nové zkušenosti, základem je výborná znalost jídelního i nápojového lístku, ale důležitá je i schopnost být nápomocen hostovi při výběru. Přinesením jídla na stůl role obsluhujícího nekončí, i během jídla se obsluha musí snažit, aby byl host spokojen tím, že popřeje zákazníkovi dobrou chuť nebo se po chvíli zeptá na spokojenost s jídlem. Právě toto zaměření se na detaily je tím, co činí restaurace Potrefená husa výjimečnými oproti konkurenci.

Právě obsluhující pracovník je v přímém styku s hosty a komunikuje s nimi dennodenně, je na ně kladen největší důraz a nároky prostřednictvím manuálu.

4.3.1 Charakteristika obsluhujícího personálu

Pro lepší pochopení obsluhujícího personálu toho, co se od nich očekává, je vytvořen seznam charakteristik. Obsluhující by měl být někdo, kdo:

- Je pohostinný, přátelský a taktní ke všem hostům bez výjimky.

- Je pozorný a vyplní všechna přání hosta.
- Dokonale komunikuje se svými kolegy, vedoucími pracovníky a v neposlední řadě i s hosty.
- Uvědomuje si, že je součástí týmu a chová se dle toho.
- Je spolehlivý, má trpělivost a je propagátorem dobré nálady.
- Má dokonalou znalost pokrmů, nápojů, především točených piv, jejich složení a cen.
- Je přesný při vystavování účtů a přijímání hotovostních i bezhotovostních plateb.
- Je dostatečně fyzicky zdatný nosit plná číšnická plata i v přeplněných prostorách.
- Udržuje maximální čistotu v přípravných a expedičních prostorách.
- V neposlední řadě je vždy upraven.

Je zřejmé, že tyto charakteristiky nelze rozpoznat hned, proto jsou uchazeči na místo obsluhujícího personálu přijímáni po několika zkušebních hodinách. V průběhu této doby má manažer možnost pozorovat uchazeče při práci, poznat, zda jsou vhodnými adepty na vykonávání této práce, a rozhodnout se o jejich přijetí.

4.3.2 Pracovní uniformy

Je důležité, aby každý z obsluhujícího personálu měl nezmačkanou a čistou černou košili s logem Staropramen se jmenovkou na viditelném místě. Dále také čisté modré džínové kalhoty a černou obuv. Nežádoucí jsou výrazné doplňky, na které by host mohl upoutat svou pozornost, stejně tak nežádoucí je nošení cigaret, mobilních telefonů a jiných osobních věcí v kapsách, neboť to nepůsobí profesionálně. Každý z personálu by měl mít při sobě vždy účtenky, na které lze psát, a dva kusy tužek. Mezi pracovní uniformu je také důležité zařadit úsměv, který je vyžadován při jakémkoli kontaktu s hostem.

4.3.3 Pracovní náplň obsluhujícího personálu

Obsluhující personál je povinen zajistit hostovi rychlý, přátelský a osobní servis, dobře se vyznat v nabízených produktech, což usnadňuje prodej a obsluhu. V případě specifických přání a potřeb hosta je povinen upozornit manažera provozu, který je zodpovědný za vyřešení těchto situací. Mezi další pracovní povinnosti spadá

debarasování, odklizení veškerého nádobí po jeho použití ze stolů, udržování čistoty stolů a ostatních prostor. Personál nesmí opouštět v pracovní době prostory provozovny bez souhlasu vedoucího provozu.

Důležitou součástí je i fyzická kondice, tedy schopnost vykonávat práce, které vyžadují chůzi nebo stání při plné provozovně, dále je to schopnost udržet a donést jídlo a nápoje na platech. Obsluhující personál musí zvládat činnosti, které vyžadují ohýbání, klekání, zvedání, sundávání a nošení přepravek. Jeho komunikace s hosty musí být zřetelná a dostatečně hlasitá.

4.3.4 Pravidla jednání s hosty

Důležitý je vždy první dojem, proto je podstatné uvítat hosta již u dveří a s úsměvem, což hostovi přináší příjemný pocit. Základem úspěchu je také neustálá komunikace a udržování očního kontaktu, i v případě, kdy obsluha není schopna se okamžitě hostovi věnovat, je dobré dát očním kontaktem najevo, že host bude co nejdříve obsloužen. S komunikací úzce souvisí naslouchání, není vhodné v hostovi vzbuzovat dojem, že svým přáním otravuje či ruší. Vždy je potřeba mít přehled o svém úseku a ptát se hostů na spokojenost s kvalitou všech chodů, tedy předkrmu, hlavního chodu a dezertu, zhruba po dvou soustech nebo jedné minutě. V případě nespokojenosti zákazníka s kvalitou jídla je nutné ihned sjednat nápravu, například formou výměny celého chodu. Neméně důležitým pravidlem je udržení stále stejné úrovně obsluhy, neboť první ranní i poslední noční zákazník má nárok na stejně kvalitní servis. Proto je nutné dodržovat kroky manuálu, což tuto stabilitu zajistí.

Je nevhodné diskutovat s hosty o osobních záležitostech. Každý jednotlivec z personálu musí akceptovat hostovu kritiku a omluvit se i v případě, že nenese vinu za chybu, která zapříčinila jeho nespokojenost. Úcta je více než pravidlo, proto je podstatné stále dávat hostovi najevo jeho důležitost a neustále pozitivně vystupovat. Dvojitá kontrola a pozornost k detailu je to, co přivede hosty zpět.

V případě stížnosti od hosta se dodržuje pět základních pravidel, která jsou trpělivé naslouchání, upřímná omluva, vycházení hostovi vstříc ve všech jeho přáních, informování manažera a závěrečná kontrola, jestli je již host spokojen. Je také žádoucí mít na paměti, že host má vždy pravdu.

4.3.5 Hlavní body procesu obsluhy

- Osobní přivítání hosta s úsměvem již při vstupu do provozovny, na přivítání hosta u stolu má servírka nebo číšník jednu minutu od příchodu a k přivítání musí vždy nabídnout piva Staropramen a po té denní, případně sezónní nabídku. Při objednávkce nápojů je nutné brát v potaz dobu, věk, náladu hosta i počasí.
- Ujistění, že nápoje jsou podávány podle předepsaných norem, objednávka jídla, servírování dle časového limitu a příprava všech součástí příboru včetně dochucovadel.
- Dvojitá kontrola během celého procesu.
- Údržba čistoty a debaras stolů.
- Pohotové uzavření účtu a předložení hostovi.
- Rozloučení se s hostem a poděkování za návštěvu.

Chování při reklamaci jídla hostem vyžaduje velké úsilí a trpělivost. Kdykoli si host stěžuje na kvalitu jídla, je důležité jej okamžitě odnést, zjistit podstatu stížnosti a ihned zjednat nápravu. Je třeba odnést jídlo zpět expeditérovi, který je zodpovědný za opravu objednávky, a vždy informovat manažera o stížnosti. Pravidlo kuchyně je, že pokažené jídlo má přednost před ostatními objednávkami. Při opětovné expedici je nutné informovat manažera, co nejrychleji opravené jídlo odnést zpět hostovi na stůl a při této příležitosti se znovu omluvit za vzniklou nepříjemnost.

4.3.6 Objednávání nápojů

Při objednávkce nápojů se začíná vždy obsluhující ptát ženy, což by mělo být pravidlem obsluhy v každé restauraci. Ovšem dalším pravidlem v jakékoli Potrefené huse je vždy nabídnout pivo Staropramen již v úvodní větě při prvním objednávání nápojů po usazení hostů ke stolu. Seznam objednaných nápojů musí zavést do pokladního systému, dle kterého barman připraví požadované nápoje. Pro urychlení procesu přípravy nápojů je dobré udávat objednávky do systému ve správném pořadí:

1. lahvové víno/sekt,
2. míchaný koktejl/ mražený nápoj,
3. káva,
4. rozlévané víno,

5. lahvové pivo,
6. nealkoholické nápoje/minerální voda/džus,
7. točené pivo.

Nápoje se vždy podávají a debarasují, tedy odklízejí, zprava a kdykoli je to možné. Součástí celého procesu obsluhy je nutné při každém kontaktu s hosty zkontrolovat popelníky, zda v nich nejsou více než dva nedopalky.

4.3.7 Objednávání předkrmů, hlavních chodů a předkrmů

Aby objednávka jídel byla správná a nezdouhavá, je zapotřebí skvělá znalost jídelního lístku, umět doporučit a psát ve zkratkách. Pokud se hosté rozhodnou objednat jídlo napůl, automaticky se na stůl připravuje prázdný talíř a příbor navíc, zásadně se pokrmy nerozdělují na dva talíře. Příbory musí být na stole vždy před podáváním jídla a zabalené do ubrousku. Opět se do počítačového systému zadávají objednávky ve správném pořadí:

1. předkrm/malé jídlo/salát,
2. polévka/bezmasý pokrm,
3. steak/ryba,
4. ostatní hlavní jídla,
5. dezert,
6. barové jídlo.

Dobrý vzhled jídla tvoří padesát procent úspěchu, protože hosté jedí i očima. Na celkovém vzhledu podávaných pokrmů se podílí i čistota veškerého nádobí, tudíž je třeba na to dbát a kontrolovat při každé expedici. Při servírování jídla hostovi na stůl je podstatné popřát dobrou chuť a zkontrolovat popelník, pokud je špinavý, ihned ho vyměnit. Zhruba do jedné minuty nebo po dvou soustech je nutné zkontrolovat spokojenost hostů s jídlem. Dokončí-li host jídlo, vše se debarasuje ze stolu, aby před podáním dalšího chodu již na stole nebylo žádné špinavé nádobí. Po sněžení hlavního chodu všech hostů u stolu se obsluha musí opět zeptat na spokojenost a nabídnout dezert s kávou. Při servírování dezertů je dodržován stejný postup jako u ostatních chodů.

4.3.8 Předložení účtu a rozloučení

Požádá-li host o zaplacení, musí vrchní číšník nejdříve zkontrolovat položky účtu v systému a po té urychleně vytisknout a předložit hostovi s vizitkou. Vrchní číšník je odpovědný za peníze, které přijímá i vrací, proto se klade důraz na přesnost. Vždy se s hostem vrchní číšník s úsměvem rozloučí, poděkuje za návštěvu a popřeje hezký den či večer.

Důležitým aspektem pro kvalitu obsluhy v jakékoli restauraci je načasování. Návrat zákazníka je klíčem k úspěchu, proto manuál stanovuje i základní pravidla časového servisu:

- | | |
|--|----------------|
| 1. přivítání/objednávka nápoje | 3 minuty, |
| 2. přinesení nápojů/objednávka předkrmů | 3 minuty, |
| 3. přinesení předkrmů/salátů | 7 – 10 minut, |
| 4. objednávka hlavního jídla | 3 minuty, |
| 5. přinesení hlavního jídla | 15 – 19 minut, |
| 6. kontrola spokojenosti u každého chodu | do 1 minuty, |
| 7. debarasování stolu po jídle | 1 minuta, |
| 8. objednávka nápojů | 1 minuta, |
| 9. přinesení nápojů/objednávka dezertů | 3 minuty, |
| 10. vytisknutí a předložení účtu | 4 minuty. |

4.3.9 Rezervace po telefonu

Přehledný rezervační systém je velmi důležitý, neboť přijímání rezervací po telefonu je každodenní záležitostí. Manuál mimo jiné stanovuje kroky, které je nutné při telefonním hovoru dodržovat: pozdrav; informace o tom, že se host dovolal do Potrefené husy Staropramen; adresa, kde se konkrétní Potrefená husa vyskytuje; představení personálu, který hovor přijal; otázka, jak hostovi může pomoci. Po té je nutné vyslechnout volajícího, zapsat uvedenou rezervaci s datem, časem, počtem hostů, jménem, uvést kuřácký/nekuřácký prostor, na závěr zopakovat rezervaci pro ověření, poděkovat a rozloučit se.

4.3.10 Denní povinnosti obsluhujících

Kromě toho, že číšníci a servírky hosty obsluhují, mají také i jiné povinnosti, které napomáhají k hladkému běhu provozu. Mezi ně patří před otevřením úklid stolů,

utírání prachu, prostření a připravení prostoru restaurace pro řádný provoz, dále účast na pre-shiftu (předpracovní schůzce), která se koná každý den deset minut před otevřením a jejím cílem je motivovat k práci a informovat o denních nabídkách, novinkách a změnách. Při zavírání se kompletně uklízí všechny prostory provozovny, stoly, lavice a židle musí být utřeny, veškeré nádobí umyto a uklizeno na svém místě a všechny židle zvednuty. (Stýblo, 2015; Standardy manuálu Potrefená husa, 2015)

Podstatnou součástí manuálu je řídit se heslem: „Náš zákazník, náš pán.“, snažit se mu vyhovět ve všech možných přáních a potřebách a jednat s ním s respektem. I přesto, že uctivé jednání není vždy oboustranné, je důležité, aby zákazník vždy cítil svou důležitost a úctu, která mu musí být dopřána ze strany podniku. Personál musí brát v úvahu, že „zákazník má vždy pravdu“, ovládat své emoce a v žádném případě mu neodporovat. V oblasti služeb se často lze setkat se stížnostmi a reklamacemi. Považovat stěžující si zákazníky za přítěž není profesionální, protože oni si dali námahu a obětovali svůj čas, aby informovali konkrétní podnik o nedostatcích. Je podstatné přijímat jejich kritiku pozitivně a věnovat jí pozornost, neboť pomáhá podniku předcházet dalším stížnostem. (Markert, 2012; Foret, 2011)

Závěrem a zároveň smyslem celého manuálu je 100% spokojenost hosta, která je klíčovým prvkem při jakékoli podnikatelské činnosti. Dodržování všech kroků manuálu slouží jako návod či postup vedoucí k maximální spokojenosti hostů. V současnosti se úloha spokojeného zákazníka vyzdvihuje ve většině publikací, které se zabývají marketingem. Důvodů, proč je důležité si udržet spokojeného zákazníka, je několik. Do té doby, co zákazník zůstane spokojený, bude i věrný a ochotný se vracet, neboť nebude mít důvody opustit služby, které mu vyhovují. S tím úzce souvisí fakt: získání nového zákazníka je mnohem nákladnější než si udržet stálého, jak již bylo zmíněno v kapitole 2.1 Vymezení pojmu služba. Dokonce je ověřeno, že o své spokojenosti řekne dalším třem lidem ve svém okolí, zatím co nespokojený zákazník řekne o své negativní zkušenosti minimálně dalším deseti lidem, proto se klade důraz na věnování pozornosti týkající se této problematiky. Je třeba také zmínit, že host, který je spokojený, dokáže ocenit kvalitu a je ochoten si za ni připlatit. Závěrem nelze opomenout, že spokojenost zákazníka vyvolává také pozitivní zpětnou vazbu, zejména u zaměstnanců, kteří mohou být hrdí na dobře odvedenou práci. Spokojenost přináší pozitiva ve všech směrech podnikatelské činnosti. (Standardy manuálu Potrefená husa, 2015; Foret, 2011)

5 Srovnání kvality poskytovaných služeb ve vybraných Potrefených husách pomocí mystery shoppingu

Tato kapitola obsahuje zhodnocení kvality poskytovaných služeb v gastronomickém franchisovém řetězci Potrefená husa. Celkem byly vybrány tři restaurace, ve kterých byl proveden výzkum metodou mystery shopping a na základě vyhodnocení bylo provedeno porovnání. Zkoumána byla restaurace Potrefená husa v obchodním centru Chodov, restaurace v Holešovicích a v Plzni. Cílem mystery shoppingu je zhodnocení dodržování standardů jednotlivými franchisanty, které požaduje franchisor Pivovary Staropramen, s.r.o. Při mystery shoppingu výzkumník sledoval, zda byly personálem dodržovány všechny kroky obsluhy, neboli standardy, které obsahuje manuál uvedený výše v kapitole 4.4 Manuál Potrefená husa. Dále mystery shopper hodnotil, jaký byl přístup personálu při jednání se zákazníky a zda kvalita služeb naplnila jeho očekávání. Na základě uvedených cílů výzkumu byl sestaven záznamový arch, který obsahuje celkem devět oblastí, na které se mystery shopper zaměřil v průběhu utajených návštěv. Mystery shopping probíhal v každé ze tří uvedených restaurací pouze jednou a tímtéž mystery shopperem, kterým byla autorka této práce.

5.1 Záznamový arch mystery shopping

Záznamový arch byl zpracován autorkou bakalářské práce na základě manuálu Potrefená husa. Tento arch je rozdělen do devíti oblastí, přičemž každá oblast obsahuje několik aspektů, jež jsou podstatné pro hodnocení kvality dané oblasti. Každému aspektu může být přidělen jeden nebo nula bodů. Jeden bod je přidělen v případě, že host byl spokojen, nula byla přidělena v případě nespokojenosti či nedodržení kroku manuálu. V každé oblasti je uveden maximální a dosažený počet bodů, na jejichž základě je vypočteno procentuální ohodnocení. Ke každé oblasti je navíc připojen vlastní komentář mystery shoppera, sloužící k zaznamenání doplňujících informací. Po vyhodnocení všech oblastí je vypočteno celkové procentuální ohodnocení, dle kterého jsou srovnány všechny návštěvy v jednotlivých Potrefených husách. Souhrnný záznamový formulář s vyhodnocením pro jednotlivé Potrefené husy je součástí přílohy D.

5.2 Potrefená husa obchodní centrum Chodov

Potrefená husa se nachází uvnitř obchodního centra Chodov v Praze a je provozována společností ČOKRAK s.r.o., která také provozuje pizzerii Alcione. Právě tato Potrefená husa byla jako první založena na konceptu beerpoint, jenž je podrobněji vysvětlen v kapitole 4 Franchisingová síť Potrefená husa. (O nás: restaurant Alcione, 2014)

Průběh návštěvy

Mystery shopping v Potrefené huse v obchodním centru Chodov v Praze proběhl v sobotu 18. října 2014 od 13:18 do 14:40 hodin. Účet je součástí přílohy E. Pro přehlednost byla sestavena tabulka č. 2 se základními informacemi z uskutečněné návštěvy Potrefené husy Chodov.

Tab. č. 2: Potrefená husa Chodov

<i>Konzumované pokrmy</i>	<i>Nápoje</i>
1x Krémová polévka z dýně	1x Domácí malinovka
1x Hovězí pupek	3x Zázvorový tonik
1x Vepřová panenka	2x Espresso
<i>Výše celkové útraty</i>	691 Kč
<i>Obsazenost provozovny při příchodu</i>	35 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Oblast 1: *Styl uvítání hosta při příchodu*

Hosté vstoupili do restaurace v době obědů ve 13 hodin a 18 minut, při vstupu jeden z přítomných číšníků (číšník č. 1) zaregistroval jejich příchod, zřetelně je pozdravil a otázal se, jestli si hosté přejí dvě místa k sezení a usadil je ke stolu. Hosté se cítili v restauraci příjemně a ocenili ochotu číšníka č. 1, který byl velmi milý a pozorný. Styl, jakým personál uvítal hosty, vzbuzoval pozitivní první dojem.

Oblast 2: *Usazení hosta ke stolu*

Mezitím, co se hosté posazovali ke stolu, donesl číšník č. 1 druhý jídelní lístek zhruba do jedné minuty. Stůl, ke kterému hosté byli usazení, byl čistý a uklizený, stejně

tak i židle a podlaha v okolí stolu. Součástí inventáře, který se nacházel na stole, byla dostatečně plná slánka a pepřenka, naplněný stojan na pivní tácky a list se sezónní nabídkou „Barvy podzimu – jídla ze zvěřiny, hub a dýní“, která je součástí přílohy F.

Oblast 3: *Objednávka nápojů*

Číšník č. 1, který hosty přivítal, se aktivně ujal objednávky nápojů zhruba do dvou minut od doby donesení druhého jídelního lístku. Hosté ocenili rychlost a pozornost obsluhy. Při prvotní objednávce nápojů však nezazněla nabídka piva Staropramen, což je jeden z hlavních bodů manuálu. Hosté se rozhodli objednat nealkoholické nápoje, jeden z hostů si vybral sám v nápojovém lístku zázvorový tonik a druhý požádal o nabídku domácích limonád, kterou obsluhující vyjmenoval z paměti. Na základě vyjmenované nabídky si druhý z hostů vybral domácí malinovou limonádu. Zhruba po čtyřech minutách donesla servírka menší postavy s černými vlasy (obsluhující č. 2) objednané nápoje, přičemž nápoje byly servírovány zprava a první byla obsloužena žena. Zázvorový tonik Evervess Ginger Ale s množstvím 0,25 litru byl servírován chlazený v lahvi a se sklenicí zvlášť a domácí malinová limonáda již byla namíchaná ve větší sklenici s ledem. Při servírování nápojů se obsluhující č. 2 nezeptala, zdali si chtějí hosté objednat jídlo a odešla od stolu.

Oblast 4: *Objednávka předkrmů a hlavních chodů*

Za chvíli se servírka č. 2 vrátila ke stolu a vyzvala hosty k objednávce pokrmů, přičemž upozornila na speciální sezónní nabídku. Hosté již měli vybráno a jeden z nich si objednal dýňovou polévku ze sezónní nabídky, obsluhující si ji poznamenala a nadále aktivně nenavyšovala objednávku formou nabídky pečiva nebo upozorněním na možnost objednávky piva k této polévce za zvýhodněnou cenu, která je uvedena v nabídce sezóny. Poté se zeptala, zdali si host přeje servírovat polévku jako předkrm. Host souhlasil a dále si objednal k jídlu hovězí pupek, druhý z hostů požádal o vepřovou panenku s houbovými noky doplněnými sušenými rajčaty. Obsluha se netázala hostů na doplňující otázky, jako například způsob úpravy masa dle jejich přání, pouze objednávku zaznamenala, odklidila jeden jídelní lístek ze stolu a odešla. Během jedné minuty obsluhující č. 2 přinesla sklenici s ubrousky a čistými příbory a navíc dochucovadla, olivový olej a ocet balsamico (vinný ocet). Přibližně pět minut od objednání pokrmů byla obsluhujícím č. 1 servírována polévka jako předkrm. Polévka byla dostatečně teplá, chutná a podávaná v čistém nahřátém talíři. Předkrm

debarasovala obsluhující č. 3, která procházela kolem stolu a všimla si dojedného předkrmu.

Hlavní chod byl servírován obsluhující č. 2 deset minut po debarasu předkrmu. Během hlavního chodu, přibližně po třech minutách od servírování pokrmů, se obsluhující č. 2 zeptala, zda hostům chutná, hosté byli s jídlem spokojeni, a tak se obsluha vzdálila a nechala hosty v klidu dojíst. Pokrm hovězí pupek byl filírován (nakrájen na tenké plátky) se šťávou demi-glace. Způsob tepelné úpravy druhého z pokrmů, vepřové panenky, byl „well-done“, tedy zcela propečený. S čímž hosté byli poněkud nespokojeni, protože očekávali propečenost masa medium, jako je ve většině restaurací automaticky připravováno, pokud si host nepřeje jinak. Obsluhující č. 2 provedla debaras bez dotazu ohledně spokojenosti, ihned jak hosté dojedli, a rovnou nabídla hostům kávu nebo dezert. Hosté odpověděli obsluze, že by si kávu rádi objednali až za chvíli, a obsluhující odešla. Zhruba po dvou minutách by hosté uvítali další nealkoholický chlazený nápoj, ale kolem procházející personál se hostů nevšiml. Přibližně po čtvrt hodině hosté poprosili kolem procházejícího číšníka o kávu. Obsluhující se zeptal, jaký druh kávy si hosté přejí, přičemž oba odpověděli „espresso lungo“, číšník při objednávce kávy nabídl hostům vodu, kterou hosté odmítli a přiobjednali si jeden zázvorový tonik. Servírka č. 2 přinesla kávu během tří minut, káva byla dostatečně horká s krémovou pěnou a podávaná s mlékem. Hosté byli s kvalitou nápojů a jídel spokojeni.

Oblast 5: Předložení účtu a rozloučení

Po dobu dvaceti minut od podávání kávy se personál hostům nijak zvlášť nevěnoval. Po dopití kávy si hosté sami požádali o účet. Vrchní číšník předložil účet do dvou minut s otázkou, zda si hosté přáli platit. Při placení si hosté zkontrolovali účet, který souhlasil se skutečnou útratou. Vrchní číšník byl při počítání přesný, slušně poděkoval za spropitné, velmi příjemně se rozloučil a popřál hezký zbytek dne.

Oblast 6: Dodržování načasování

Hosté pozitivně ohodnotili rychlý servis obsluhy ze začátku návštěvy, již při objednávání nápojů byla obsluha velmi pohotová a uskutečnila objednávku do dvou minut. Objednané nápoje byly přineseny do čtyř minut. Všechny chody byly servírovány dle časových standardů manuálu. Obsluhující se zeptal hostů, zda jsou s jídlem spokojeni, po třech minutách, přičemž manuál stanovuje dobu jedné minuty.

Odklizení použitého nádobí bylo uskutečněno ihned po dojetí. Závěrem byl předložen účet a to do dvou minut od požádání o zaplacení, v průběhu placení nebyl shledán žádný problém.

Oblast 7: Prostředí

Prostory před vstupem do restaurace byly čisté, neboť se restaurace nachází v obchodním středisku Chodov. Podlaha uvnitř byla bez nečistot a celkově prostory restaurace působily na hosty čistě. Hosté byli posazeni ke stolu u prosklené výlohy s výhledem ven, kde osvětlení tvořilo denní světlo z venku a rozsvícená světla uvnitř restaurace, takže světla bylo dostatek. V restauraci nebyl cítit žádný zápach z kuchyně, který by byl nějak značně nepříjemný, a celá restaurace byla nekuřácká. Hudba byla v provozovně vhodně přizpůsobena, takže nenarušovala hosty při jejich rozhovoru. Při kontrole toalet bylo hostům trochu nepříjemné společné umyvadlo pro ženy a muže. Co se týče čistoty, nebyl zpozorován žádný problém, toaletního papíru i mýdla bylo dostatek. Na stěně vedle umyvadla visel rozvrh s pravidelným úklidem, kde bylo vidět, že toalety byly kontrolovány každou hodinu.

Oblast 8: Vzhled obsluhujícího personálu

V prostoru provozovny bylo přítomno pět členů personálu, z toho dva číšníci, jedna servírka, jeden barman a jeden manažer v bílé košili. Všichni obsluhující, kteří se pohybovali v provozovně, měli oblečenou předepsanou černou košili s vyšitým logem Potrefená husa a s připnutou jmenovkou na viditelném místě, ovšem jména všech obsluhujících nestihli hosté zaregistrovat. Všichni číšníci i servírky měly džínové kalhoty modré barvy trochu odlišných odstínů a tmavou pevnou obuv. Hosté zaregistrovali u servírky č. 2 výrazné šperky (mnoho náušnic a prstýnků), které upoutávaly pozornost a nebyly vhodné, ovšem je nutno poznamenat, že obsluhující byli upravení a jejich pracovní oděvy byly čisté.

Oblast 9: Chování obsluhujících

Hosté ocenili ochotu personálu, který byl velmi příjemný a celkově působil pozitivním dojmem. Ke konci návštěvy obsluhující ztráceli pozornost k hostům. Což mohla zapříčinit zvyšující se obsazenost provozovny, neboť v odpoledních hodinách byla v obchodním centru vyšší návštěvnost než v poledne, kdy hosté přicházeli. Podle způsobu objednávky se obsluhující dobře vyznali v jídelním lístku, komunikovali

s hosty dostatečně hlasitě a srozumitelně a byli schopni zodpovídat doplňující otázky. Vystupování všech z personálu bylo zdvořilé a způsob obsluhy naplnil hostovo očekávání.

Oblast 10: *Shrnutí*

Od samotného příchodu do restaurace hodnotili hosté pozitivní přístup obsluhujícího personálu, zejména číšník č. 1, který hosty usazoval hosty ke stolu, se choval velmi pozorně a příjemně, což vzbuzovalo v hostech pocit spokojenosti. Negativně lze ohodnotit nedodržení základního kroku manuálu při prvotní objednávce nápojů a to ten, že nebylo nabídnuto některé z piv Staropramen. Co se týče kvality jednotlivých chodů, je nutno zmínit, že jídlo bylo velmi chutné. Ovšem hosté negativně hodnotí formu objednávky, kterou uskutečnila obsluhující č. 2, která se hostů nezeptala na způsob úpravy masa a ani jiným způsobem nenavyšovala objednávku, např. formou nabídky pečiva k polévce. Hosté kladně hodnotí moderní vzhled provozovny a ostatní prostředí (toalety), které byly uklizené a čisté. Celková atmosféra v restauraci, chování obsluhy a rychlost servisu působily na hosty pozitivním dojmem, díky kterému by hosté rádi opětovně tuto Potrefenou husu navštívili.

5.3 Potrefená husa Holešovice

Restaurace Potrefená husa v Holešovicích se nachází nedaleko Náměstí Republiky v Praze a je provozována společností, která vznikla v roce 1995 pod názvem SIGNUM GROUP, s.r.o. Od roku 2010 změnila svůj obchodní název na 1. holešovická restaurační, s.r.o. (Výpis z obchodního rejstříku: 1. holešovická restaurační, s.r.o., 2015)

Průběh návštěvy

Mystery shopper navštívil provozovnu Potrefená husa v Praze 7 v Holešovicích 23. října 2014 v 16:00 hodin. Účet lze zhlédnout v příloze G. V následující tabulce č. 3 jsou uvedeny informace, které se vztahují k návštěvě Potrefené husy v Holešovicích.

Tab. č. 3: Potrefená husa Holešovice

<i>Konzumované pokrmy</i>	<i>Nápoje</i>
1x Zelná polévka	3x Cider višeň
1x Špagety aglio olio	1x Coca-cola
1x Vepřová panenka s hříby	2x Captain Morgan
1x Crème brûlée	1x Cappuccino
	1x Espresso
<i>Výše celkové útraty</i>	876 Kč
<i>Obsazenost provozovny při příchodu</i>	15 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Oblast 1: Styl uvítání hosta při příchodu

Hosté vstoupili do restaurace kolem čtvrté hodiny odpolední. Stylem přivítání byli hosté potěšeni, neboť u vchodu stál obsluhující personál, servírka č. 1 a číšník č. 2., který zaregistroval jejich příchod, pozdravil a servírka č. 1 se aktivně ujala usazení hostů. Nejprve se zeptala, zda si přejí kuřácká nebo nekuřácká místa k sezení a po té je usadila k příslušnému stolu, kde hosté měli dostatek místa, neboť stůl byl určen pro čtyři osoby. Restaurace byla poměrně prázdná, vzhledem ke kapacitě nebyla obsazena ani z jedné čtvrtiny, což zapříčinilo, že v restauraci vládla poměrně klidná a tichá atmosféra, kterou pronikala příjemná hudba. Hosté se cítili spokojeni a byli potěšeni pozitivním přístupem, jaký měla obsluha k hostům.

Oblast 2: Usazení hosta ke stolu

Hosté byli usazeni v zadní části restaurace ke stolu, který byl čistý, uklizený a urovnaný. Na stole byla k dispozici plná slánka a pepřenka, stojan s pivními tácky Staropramen a vizitkami Potrefené husy Holešovice, jeden jídelní lístek, ve kterém byl vložen volný list se sezónní nabídkou „Barvy podzimu – jídla ze zvěřiny, hub a dýní“. Polstrované lavice a židle byly čisté, ovšem v rozích podlahy byl mírný nános prachu. Po usazení ke stolu nebyl donesen jídelní lístek navíc, hosté si tedy nemohli vybírat společně.

Oblast 3: *Objednávka nápojů*

Objednávky nápojů se aktivně ujala obsluhující č. 1 do tří minut, hosté ovšem nebyli spokojeni s tím, že nebyl dodržen základní krok manuálu a to ten, že nezazněla nabídka piva Staropramen, která by měla být součástí prvotní objednávky nápojů. Oba hosté si objednali višňový Cider, podávaný chlazený v 0,3 litrové lahvi zvlášť se sklenicí s ledem. Servírka č. 3 donesla objednané nápoje do tří minut, správně nejprve předložila hostům tácky, položila na ně sklenice s ledem, do kterých poté z části nalila Cider z lahví. Současně se při servírování nápojů obsluha zeptala, zdali si hosté přejí objednat jídlo. Hosté již měli vybráno a tak si začali objednávat.

Oblast 4: *Objednávka předkrmů a hlavních chodů*

Obsluhující silnější postavy s hnědými vlasy (obsluhující č. 3) upozornila na možnost objednávky jídel ze speciální sezónní nabídky, ale hosté si objednali ze stálého menu. Jeden z hostů si objednal zelnou polévku a vepřovou panenku s hříby a druhý tradiční italské špagety aglio e olio sypané. Servírka se ujistila, zda si host přeje podávat polévku jako předkrm, a dále nijak nedoplňovala objednávku, nenabídla pečivo, ani se nezeptala na způsob úpravy masa dle přání. Host tedy sám ze své iniciativy poprosil servírku, zdali by mohli v kuchyni připravit vepřovou panenku středně propečenou, obsluhující přitakala, zaznamenala objednávku a odešla od stolu. Vzápětí donesla dostatek čistých příborů společně s ubrousky v čisté příborové sklenici a ostatní dochucovala.

Zelná polévka s klobásou a brambory byla podávaná v čistém talíři a dostatečně horká zhruba do čtyř minut od objednání, hosté byli velmi spokojeni s rychlostí přípravy a chutí předkrmu (polévky). Druhý chod byl podáván obsluhující č. 1 přibližně sedmáct minut od dojezení polévky. Při servírování hlavního chodu bylo hostům popřáno dobré chutnání. Po uplynutí dvou minut se obsluha zeptala, zdali jsou hosté spokojeni, hosté přitakali a s úsměvem odešla směrem k baru. Pokrmy byly servírovány na čistých nahřátých talířích. Grilovaná vepřová panenka byla podávána s bramborovou kaší, s hříbkovým ragú, se smaženou cibulkou a se slaninou podle popisu v jídelním lístku. Host byl spokojen s vyhověním jeho požadavků, týkajících se tepelné úpravy masa, jež odpovídala přání hosta, ovšem bramborová kaše, která byla podávaná jako příloha, nebyla příliš chutná a neměla správnou konzistenci (byla příliš tuhá a lepkavá). Špagety aglio e olio byly správně připraveny „al dente“ (což znamená, že těstoviny

nejsou uvařeny zcela do měkka a ani nejsou příliš tvrdé). Obsluha zdebarasovala použité nádoby až po pěti minutách, co hosté měli dojedeno, a zeptala se, zda bylo všechno v pořádku, hosté přitakali a poděkovali.

Vzápětí se obsluha vrátila, aby objednala další nápoje a nabídla kávu a dezert. Jeden z hostů si objednal cappuccino a dezert crème brûlée, druhý požádal o další Cider a espresso. Hosté ocenili, že obsluhující č. 4 (žena vysoké postavy) se hostům nadále věnovala a ptala se jich na další přání. Zeptala se, jestli si přejí servírovat kávu společně s dezertem a jaký druh espressa si host přeje, jedinou výtkou je, že nebyla nabídnuta ke kávě voda. Hosté požádali, zda by bylo možno servírovat kávu a dezert dohromady. Během pěti minut si jeden z hostů přivolal jednoho z obsluhujících a poprosil, zda by mohl dostat rum a Coca-Colu. Obsluhující se obratem zeptal, jaký druh rumu si host přeje a začal aktivně jmenovat z paměti nabídku rumů, přičemž host požádal o rum Captain Morgan Spiced. Během dalších pěti minut byla hostům přinesena káva značky Illy společně s dezertem. Kávy byly dostatečně horké a cappuccino mělo vrstvu jemné pěny. Dezert byl podáván v malé misce na talíři s dezertní lžičkou, byl chutný, ale nebyl dostatečně ztuhlý, jak má správně francouzské crème brûlée být. Vzápětí byl donesen i zbytek objednávky, tedy rum, s ledem i Coca-Colou v lahvi zvlášť. Hosté byli s kvalitou nápojů spokojeni, ovšem u kvality pokrmů zaregistrovali drobné nedostatky.

Oblast 5: Předložení účtu a rozloučení

V době, kdy se hosté chystali platit, se restaurace pomalu začala naplňovat ostatními hosty. Hosté při debarasu použitého nádobí ze stolu požádali obsluhujícího o vystavení účtu. Servírka č. 4 předložila hostům účet během tří minut a pro kontrolu se zeptala, zdali si hosté přáli platit. Hosté přitakali a obsluhující poprosila o 876 Kč, položky uvedené na vytištěném účtu odpovídaly skutečné útratě. Při vracení peněz, se vrchní spletla a chtěla hostovi vrátit o 100 Kč více. Host ji opravil a vrátil nadbytečné peníze zpět, vrchní se omluvila a poděkovala hostům za upozornění na chybu při počítání a za spropitné. Obsluha se zřetelně s hosty rozloučila a popřála hostům příjemný večer.

Oblast 6: Dodržování načasování

S rychlostí servisu obsluhy byli hosté spokojeni, přípravy nápojů i pokrmů probíhaly rychle dle časových standardů manuálu. Obsluha se na pracovišti neustále pohybovala. Od usazení hostů ke stolu uskutečnili obsluhující objednávku nápojů do tří

minut. Servis nápojů a pokrmů proběhl dle časových norem. Obsluhující se zeptala na spokojenost během jídla po dvou minutách. V průběhu debarasu byla nabídnuta káva a dezert a obojí bylo správně servírováno do deseti minut od objednání. Závěrem návštěvy hosté požádali o zaplacení, které bylo uskutečněno v časovém limitu manuálu do tří minut.

Oblast 7: Prostředí

Před vchodem do restaurace se nenacházel nepořádek, vstupní dveře i okna byly čisté. Vnitřní prostory restaurace, stoly, židle, lavice a ostatní inventář byly čisté, kromě podlahy, která byla místy neuklizená. Uvnitř restaurace byla rozsvícena světla, která vytvářela příjemné osvětlení, a hudba, která hrála v restauraci, byla optimálně ztlumená, aby nijak nenarušovala hosty. Restaurace byla rozdělena na kuřáckou a nekuřáckou část. Co se týče toalet, nebyl shledán žádný nedostatek, sociální zařízení bylo čisté a bez zápachu, hygienických potřeb (toaletního papíru a mýdla) byl dostatek a vedle zrcadla nad umyvadlem visel časový rozvrh hodinového úklidu.

Oblast 8: Vzhled obsluhujícího personálu

Na provozovně se pohybovalo celkem šest členů personálu. Celkem tři servírky, jeden číšník, jeden barman a jeden provozní manažer. Obsluhující měli předepsané pracovní uniformy, kromě jedné servírky (obsluhující č. 3), která měla džínovou sukni střiženou u kolen.

Oblast 9: Chování obsluhujících

Všichni obsluhující, kteří se dostali s hosty do styku, byli příjemní a působili pozitivním dojmem. Při komunikaci s hosty nebyl zpozorován žádný nedostatek, hovořili dostatečně hlasitě a zdvořile. Personál ochotně zodpovídal otázky hostů, například na otázku, kolik procent alkoholu obsahuje višňový Cider, správně odpověděl 4 %, a bylo zřejmé, že obsluhující dobře znali jídelní lístek. Obsluha byla velmi pozorná po celou dobu trvání návštěvy.

Oblast 10: Shrnutí

Kvalita obsluhy, které bylo hostům dopřáno v Potrefené huse Holešovice, byla uspokojivá. Každý z personálu byl velmi ochotný, včetně provozního manažera, který byl spatřen na provozovně pouhých 15 minut. U vedlejšího stolu seděly dvě dámy, které pily červené víno, přičemž jedna z nich zvrhla sklenici a polila tak stůl, podlahu i sama

sebe. Provozní manažer pohotově zareagoval a okamžitě přinesl dostatek papírových utěrek a začal nepořádek, který byl způsoben rozlitím vína, uklízet. Podlahu přišla uklidit jedna ze servírek, aby nedošlo k uklouznutí a následnému úrazu. Při kontaktu s hosty byli obsluhující velmi příjemní. Je nutno podotknout, že se mystery shopperovi nelíbilo, že některé prázdné sklenice od nápojů byly několikrát odklizeny ze stolu bez použití číšnického platu, toto opakované počínání nepůsobilo zcela profesionálně.

Mezi negativa je zahrnuto nedodržení některých z kroků manuálu, jedná se o nenabídnutí piva při prvotní objednávce nápojů a kontrolní otázka na způsob tepelné úpravy masa. Hosté také nebyli spokojeni s tím, že jednotliví obsluhující se chodili ptát hostů, například na objednávku dalších nápojů, vícekrát i přesto, že hosté již měli objednáno u někoho jiného. K této situaci došlo celkem třikrát, tím obsluhující působili neorganizovaně. Kvalita pokrmů byla až na některé nedostatky uspokojující, hosty potěšila zejména rychlost přípravy jednotlivých chodů. Při placení došlo k chybě, vrchní servírka chtěla hostovi vrátit větší částku peněz, než skutečně měla. I přes některá negativa lze konstatovat, že se hosté cítili v prostředí této moderně pojaté provozovny příjemně.

5.4 Potrefená husa Plzeň

Potrefená husa byla v Plzni zřízena již v roce 2003. Jedná se o restauraci, jejímž provozovatelem je JANAK BROS, spol. s.r.o. Tuto společnost založili dva bratři Jan a Martin Janák v roce 1996. Předmětem podnikání této společnosti je hostinská činnost a provozování cateringových služeb. (Kudrová, 2014)

Společnost JANAK BROS, spol. s.r.o. provozuje restauraci Potrefená husa v Plzni dvanáct let a společně s ní byl zřízen moderní music club a bar PH+, který se nachází ve stejné budově. Tento bar je vhodný pro posezení s přáteli s možností poslechu hudby a využití tanečního parketu. PH+ je rozšířením restaurace Potrefená husa, které nabízí možnost prodloužit zábavu hostů i po konci otevírací doby Potrefené husy. Prostory restaurace i vedlejšího baru lze také využít k firemním akcím. Dále je pod touto společností na základě franchisové smlouvy provozována i další Potrefená husa, která se nachází Hradci Králové. JANAK BROS, spol. s.r.o. provozuje také nekuřáckou restauraci PI.JEZ.PI, která získala ocenění Západočeská restaurace roku 2012, dále restauraci Bohemia, Sokolovnu Bolevec, která nabízí ideální prostory k pořádání různých společensko-kulturních setkání, a Měšťanskou besedu, která

zahrnuje kavárnu a sály, jež jsou vhodné pro pořádání maturitních plesů, svateb, firemních setkání, rautů, konferencí, koncertů a dalších. (Nabídka prostor: JANAK BROS catering, 2014)

Mimo jiné v roce 2007 založil Jan Janák vlastní franchisovou síť kaváren CrossCafe original s.r.o. První kavárna byla otevřena v Plzni a po úspěšném uchycení se na trhu se začala rozšiřovat i do jiných měst. V současnosti je v Plzni otevřeno celkem devět kaváren, v hlavním městě Praha šest provozoven, v Hradci Králové tři a v Chomutově, v Havířově a v Olomouci je otevřena zatím jedna kavárna CrossCafe. Za pouhých osm let své existence se tato síť rozšířila do šesti měst a vzniklo tak celkem dvacet jedna franchisových kaváren. (Kavárny: CrossCafe, 2015)

Průběh návštěvy

Mystery shopping byl v restauraci Potrefená husa v Plzni uskutečněn 20. října 2014 od 18:30 do 20:30 hodin. Přehled základních informací o návštěvě Potrefené jsou uvedeny v tabulce č. 4.

Tab. č. 4: Potrefená husa Plzeň

<i>Konzumované pokrmy</i>	<i>Nápoje</i>
1x Hovězí vývar	1x Bezinková limonáda
1x Selská tlačinka	1x Stella Artois
1x Košík pečiva	1x Zázvorový tonik
1x Vepřová panenka se šalotkou	1x Bonaqua neperlivá
1x Flank steak	1x Espresso
1x Čokoládový fondant	1x Capuccino
<i>Výše celkové útraty</i>	921 Kč
<i>Obsazenost provozovny při příchodu</i>	75 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Oblast 1: Styl uvítání hosta při příchodu

Hosté byli při příchodu do provozovny přivítáni a pozdraveni manažerem, který byl přítomen společně s jedním obsluhujícím v okolí baru u dveří. Manažer se dále ujal

usazení hostů ke stolu, kam je sám zavedl, a donesl během chvíle druhý jídelní lístek, aby si mohli hosté vybírat společně. Způsob, jakým byli hosté uvítáni, v nich vyvolával pozitivní první dojem. V době příchodu již v restauraci vládla živá atmosféra a obsluhující byli neustále v pohybu. Obsluhující servírka č. 1, která hosty převážně obsluhovala po zbytek večera, zaregistrovala, že se hosté usazují ke stolu a navázala s nimi oční kontakt, ještě než uskutečnila objednávku. Hosté se cítili v restauraci příjemně a ocenili pozornost personálu.

Oblast 2: Usazení hosta ke stolu

Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, manažer během jedné minuty donesl druhý jídelní lístek, aby hosté mohli začít s výběrem společně. Oba dva jídelní lístky obsahovaly volný list, na kterém byla vytištěna sezónní nabídka „Barvy podzimu – jídla ze zvěřiny, hub a dýní“. Vyšší stůl, ke kterému hosté byli usazeni, neměl příliš dobré osvětlení a hosté měli problém s přečtením jídelního lístku. Okolí (lavice, židle, podlaha, parapet a stůl) bylo čisté a uklizené. Na stole byla plná slánka a pepřenka, doplněný stojan s pivními tácky a popelník (od odpoledních hodin je celá restaurace kuřácká), vše bylo řádně srovnáno.

Oblast 3: Objednávka nápojů

Servírka č. 1 se aktivně ujala objednávky nápojů během jedné minuty, co se hosté usadili ke stolu. Obsluha začala objednávku nápojů úvodní větou, ve které nabídla hostům některé z piv. První si objednala žena bezinkovou limonádu a druhý host malé pivo, které má dvanáct stupňů. Servírka doporučila hostovi ochutnat belgický ležák Stella Artois. Host dal na doporučení a objednal si malé pivo značky Stella Artois. Obsluhující si objednávku zaznamenala a vzdálila se ke kase u protějšího baru. Příprava a servis nápojů trvaly necelé tři minuty. Bezinková limonáda 0,35 litru byla namíchána ve sklenici s ledem a ozdobená plátkem citronu a mátou, pivo Stella Artois bylo natočeno do 0,33 litrové sklenice, pivo mělo hustou pěnu a bylo dostatečně vychlazené a podávané na příslušném tácku Stella Artois. Servírka se zároveň hostů zeptala, zdali mají vybrané jídlo.

Oblast 4: Objednávka předkrmů a hlavních chodů

Obsluhující upozornila hosty na možnost objednávky pokrmů ze sezónní nabídky. Hosté si ale vybrali ze stálého menu. Jako předkrm požádali o selskou tlačenu

a hovězí vývar. V tu chvíli obsluhující ihned zareagovala, upozornila hosty, že k tlačence není automaticky podávána žádná příloha, a nabídla hostům pečivo ve formě košíčku nebo rozpečené bagety. Jeden z hostů požádal o čerstvé pečivo a pokračoval v objednávce. Hlavní chod tvořila vepřová panenka se šalotkou a flank steak. Servírka objednávku zaznamenala a aktivně se tázala hostů, zdali si přejí úpravu masa „medium“. Obratem byl donesen dostatek čistých příborů ve sklenici s ubrousky, dochucovadla a také košík s čerstvým nakrájeným pečivem. Předkrm byl servírován do osmi minut od objednání. Polévka byla dostatečně horká a podávaná v hluboké misce s nudlemi a játrovými knedlíčky. Libová selská tlačinka byla nakrájena na tenké plátky, servírovaná na čistém talíři s octem, cibulí a pepřem. Po deseti minutách hosté dojedli předkrmy a vzápětí kolem procházející číšník odklidil použité nádobí, přičemž se otázal, zda bylo vše v pořádku. Během pauzy mezi jednotlivými chody hosté dopili nápoje, obsluha neváhala ani chvíli a aktivně vyzvala hosty k objednávce dalších nápojů. Tentokrát si hosté objednali neperlivou vodu a zázvorový tonik, oba nápoje byly podávány v lahvi se sklenicí.

Hlavní chod byl servírován patnáct minut od té doby, co hosté dojedli předkrm, pauza mezi chody byla tedy dodržena. Vepřová panenka byla středně propečená dle požadavků hosta, přílohu tvořila „glazírovaná“ šalotka a šťouchané brambory zapečené se sýrem. Středně propečený flank steak, filírovaný hovězí pupek, byl servírován s grilovanou zeleninou a pečeným bramborem, zdobený volským okem a pažitkovou pomazánkou. Hosté byli s kvalitou jídla velmi spokojeni. Během minuty od podávání hlavního chodu přišla servírka č. 1 a zeptala se hostů, zda jim chutná a je vše v pořádku. Během několika minut hosté dojedli a pozorná obsluha ihned odklidila použité nádob ze stolu, během této činnosti se hostů zeptala, zdali si hosté nedají po jídle kávu nebo dezert. Hosté neváhali a objednali si kávu espresso, cappuccino a jeden čokoládový fondant (koláček). Obsluhující hostům nenabídla ke kávě vodu. Káva a dezert byly servírovány společně po dvanácti minutách. Hosté byli s rychlostí servisu, kvalitou pokrmů i nápojů velmi spokojeni a neshledali žádný nedostatek.

Oblast 5: Předložení účtu a rozloučení

Po té, co hosté dojedli dezert a dopili kávu, obsluha aktivně vyzvala hosty k další objednávce, hosté již požádali o vystavení účtu. Po zhruba patnácti minutách ke stolu přistoupila vrchní servírka s vytištěným účtem, na kterém byly všechny položky,

kteře souhlasily se skutečnou útratou. Pro ujištění se servírka zeptala, zda si hosté přáli platit, hosté přitakali a servírka poprosila o 921 Kč. Při vracení peněz byla přesná a zdvořile poděkovala za spropitné. Společně se s oběma hosty rozloučila a popřála hezký zbytek večera. Při odchodu z restaurace se s hosty ještě u dveří rozloučil zbytek obsluhujících, kteří zaregistrovali odchod hostů a také popřáli hezký večer.

Oblast 6: Dodržování načasování

Hosté byli velmi spokojeni s rychlostí servisu, který byl dopřán hostům po celou dobu jejich návštěvy. Po té, co manažer hosty usadil ke stolu, se ujala obsluhující č. 1 objednávky nápojů během první minuty dle manuálu. Podávání nápojů a všech chodů proběhlo dle časových standardů. Kontrola spokojenosti byla dodržena v intervalu jedné minuty a obsluha byla také pohotová při debarasu použitého nádobí. Jedinou výtkou, týkající se dodržování časových standardů obsluhy, bylo předložení účtu, na který hosté čekali celých patnáct minut, což je o jedenáct minut dále, než stanovuje manuál.

Oblast 7: Prostředí

Před vchodem restaurace bylo čisto a nikde se nenacházel nepořádek. Velká okna, skleněné dveře a skleněné výstavní skříně byly čisté a vyleštěné. Také prostředí uvnitř restaurace bylo čisté a uklizené. Hudba byla trochu více hlasitá, ale korespondovala s živou atmosférou restaurace a nijak hosty nenarušovala. Hosté nebyli příliš spokojeni s osvětlením u jejich stolu i na některých ostatních místech bylo použito špatné osvětlení. V přední části restaurace byl cítit zápach z kuchyně a celou restauraci pokrýval cigaretový dým, jelikož v tu dobu bylo povoleno kouřit v celé restauraci. Při kontrole toalet nebyl zpozorován žádný problém, sociální zařízení bylo čisté, toaletního papíru a mýdla bylo na toaletách dostatek. Podle rozpisu pravidelného úklidu, byly toalety kontrolovány personálem každou hodinu.

Oblast 8: Vzhled obsluhujícího personálu

Na provozovně bylo zpozorováno šest členů personálu, tři obsluhující, dva barmani a jeden provozní manažer. Všichni obsluhující měli předepsané pracovní uniformy.

Oblast 9: *Chování obsluhujících*

S vystupováním všech obsluhujících nebyl shledán žádný nedostatek. Během návštěvy byli velice ochotní, pozorní a příjemní. Zejména obsluhující servírka č. 1, která se hostům věnovala nejčastěji, aktivně s hosty komunikovala, ptala se na doplňující otázky při objednávkách a ochotně zodpovídala případné dotazy. Všichni obsluhující s hosty komunikovali zřetelně a zdvořile. Velké pozitivum je, že provozní manažer byl k zastížení na provozovně po celou dobu návštěvy a aktivně vítal hosty u dveří a následně je usazoval ke stolům.

Oblast 10: *Shrnutí*

Při návštěvě Potrefené husy Plzeň hosté ocenili rychlost servisu, který jim byl dopřán. Hosté se cítili v restauraci spokojeně, neustále jim někdo z obsluhy věnoval pozornost. Prostředí této restaurace bylo čisté. Osvětlení kolem stolu, ke kterému byli hosté usazeni, nebylo dostatečné, což zhoršovalo čtení jídelního lístku. Negativně je též hodnoceno zakouřené prostředí. Kromě několika zmíněných nedostatků bylo vše v pořádku a dodrženo dle předepsaného manuálu.

6 Porovnání výstupů mystery shoppingů a doporučení

Mystery shopper se během výzkumu ve všech třech Potrefených husách řídil záznamovým archem (viz příloha D), který obsahuje devět oblastí. Každá tato oblast byla vyhodnocena v procentech na základě počtu získaných bodů vzhledem k maximálnímu. Dle výsledků byla zpracována tabulka (viz tabulka č. 5, str. 63), která zachycuje porovnání procentuálních výsledků mezi jednotlivými provozovny ve všech oblastech.

Je třeba zdůraznit, že úroveň poskytnutých služeb v jednotlivých restauracích byla ovlivněna rozdílným časem, ve který mystery shopper prováděl průzkum. Doba návštěvy ovlivnila obsazenost provozoven, která se též odrážela na kvalitě služeb. V Potrefené huse v obchodním centru Chodov byla ze začátku návštěvy obsazenost nízká a mystery shopper byl s kvalitou služeb spokojen, ovšem ke konci se začala provozovna postupně naplňovat dalšími hosty, což zapříčinilo zhoršující se úroveň obsluhy. Nejnižší obsazenost byla zaregistrována v Potrefené huse v Holešovicích, doba příchodu hosta do provozovny byla kolem čtvrté hodiny odpolední. V provozovně v Plzni byl mystery shopping zrealizován ve večerních hodinách, kde obsazenost provozovny byla vysoká (přibližně 75 %) a v průběhu večera se nadále navyšovala. Doba návštěvy ovlivnila například nedodržení časového požadavku na předložení účtu.

V oblasti 1 „Styl uvítání hosta při příchodu“ všechny tři provozovny dosáhli 100 % bodů. Během průzkumu nebyl shledán žádný nedostatek. Obsluhující se chovali způsobem, jenž stanovuje manuál, a ve všech třech případech působili na hosty pozitivním dojmem. Potrefené husy Chodov a Plzeň splnily oblast číslo 2 „Usazení hosta ke stolu“ na 100 % bodů, kromě Potrefené husy v Holešovicích, která dosáhla pouze na 75 %. Obsluhující nedonesl druhý jídelní lístek navíc a hosté si nemohli vybírat společně, dále si hosté všimli, že podlaha kolem stolu, ke kterému byli usazeni, byla špatně vytřená, v rozích se nacházela vrstva prachu a jiných nečistot. Kvůli těmto dvěma nedostatkům byl snížen počet získaných bodů, což zapříčinilo snížení procentuálního vyhodnocení v této oblasti.

Maximálního počtu bodů v oblasti 3 „Objednávka nápojů“ dosáhla pouze provozovna v Plzni. Obsluhující v Potrefené huse v obchodním centru Chodov a v Holešovicích nedodrželi základní krok manuálu, který musí být při objednávání

nápojů dodržen, nenabídli při prvotní objednávce některé z piv Staropramen. V provozovně na Chodově se navíc obsluha nezeptala hostů, zdali si chtějí objednat jídlo v době, kdy byly hostům podávány nápoje. Provozovny Potrefená husa si zakládají na rychlosti obsluhy a od svých zaměstnanců očekávají aktivní komunikaci s hosty, při které by měli dodržovat kroky stanovené manuálem. (Standardy manuálu Potrefená husa, 2015)

V oblasti 4, týkající se zejména servisu a kvality jednotlivých chodů, nebylo dosaženo maximálního počtu bodů žádnou provozovnou. Nejméně procent dosáhla provozovna v obchodním centru Chodov se 76 %, kde:

- obsluhující aktivně nenavyšovali objednávky,
- nenabídli pečivo k polévce,
- nedoporučili přílohy,
- nezeptali se na způsob úpravy masa,
- nepopřáli dobrou chuť a
- při debarasu se hostů nezeptali, zda jim chutnalo.

Provozovna v Holešovicích získala v této oblasti 86 % a provozovna v Plzni 93 %. Stoprocentní plnění standardů při předložení účtu a rozloučení (oblast 5) dodržela provozovna na Chodově. Potrefená husa v Holešovicích i v Plzni dosáhli stejného výsledku 86 %. V Holešovicích vrchní servírka při kasírování chtěla vrátit hostovi o 100 Kč více, což ve výsledku snížilo dosažený počet bodů v této oblasti.

V oblasti 6, kde bylo kontrolováno dodržování časových limitů, nejvíce bodů dosáhla provozovna v Plzni s 90 %. Zde nebyl dodržen poslední krok načasování, účet byl předložen až po čtvrt hodině od požádání hostů o zaplacení, přičemž manuál stanovuje maximální interval čtyř minut. Je nutno brát v potaz obsazenost provozovny, která v tu dobu byla vyšší než 75 %, narozdíl od ostatních dvou Potrefených hus. Nejhoršího výsledku s 60 % dosáhla Potrefená husa v obchodním centru Chodov, kde:

- nebyla dodržena příprava a servis nápojů do tří minut,
- nebyla zkontrolována spokojenost s jídlem a
- hosté byli zejména nespokojeni s tím, že v době, kdy měli dopité své nápoje, je nikdo dlouhou dobu (téměř čtvrt hodiny) nevyzval k další objednávce.

Příčinou třetí výtky uvedené výše byla narůstající obsazenost ke konci návštěvy mystery shoppera.

Provozovna v Holešovicích dosáhla 70 %, nebyla zde dodržena doba jedné minuty debarasu po jídle. Stoprocentní ohodnocení prostředí provozovny (oblast 7) dosáhla restaurace na Chodově. Nebyl zde zpozorován žádný nedostatek, týkající se osvětlení a čistoty prostředí uvnitř i zvenčí. Potrefená husa v Plzni dosáhla v této oblasti 80 %, hosté byli nespokojeni se špatným osvětlením u jejich stolu, které zhoršovalo viditelnost. Dále byl cítit zápach z kuchyně, který se zakouřeným prostředím uvnitř restaurace vytvářel nepříjemné ovzduší.

Ve všech třech provozovnách měli zaměstnanci předepsané pracovní uniformy podle manuálu. V Plzni a v Holešovicích bylo dosaženo maximálního počtu bodů v oblasti 8 „Vzhled personálu“, zatímco na Chodově bylo dosaženo 86 % kvůli výrazným doplňkům jedné z obsluhujících, které upoutávaly pozornost hostů, což dle manuálu není přijatelné. Oblast číslo 9 byla splněna na 100 % provozovnou v Holešovicích a v Plzni. Na Chodově bylo dosaženo v této oblasti 82 %, protože kvalita obsluhy se ke konci návštěvy výrazně zhoršila, obsluhující byli méně pozorní a hostů se téměř nevšíkali, což mohla částečně zapříčinit narůstající obsazenost provozovny. Ve všech třech provozovnách byli hosté spokojeni s přístupem personálu. Obsluhující byli příjemní, zdvořilí a působili pozitivním dojmem.

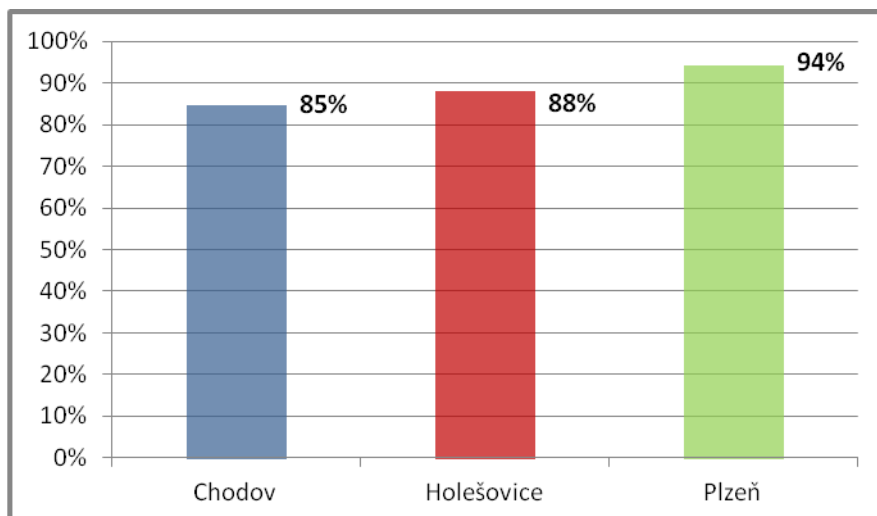
Tab. č. 5: Vyhodnocení jednotlivých oblastí

Potrefená husa	Chodov	Holešovice	Plzeň
Oblast 1	100 %	100 %	100 %
Oblast 2	100 %	75 %	100 %
Oblast 3	82 %	91 %	100 %
Oblast 4	76 %	86 %	93 %
Oblast 5	100 %	86 %	86 %
Oblast 6	60 %	70 %	90 %
Oblast 7	100 %	90 %	80 %
Oblast 8	86 %	100 %	100 %
Oblast 9	82 %	100 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Na obrázku č. 6 na další straně lze vidět porovnání celkových výsledků mystery shoppingů mezi jednotlivými restauracemi Potrefená husa (Chodov, Holešovice a Plzeň). Nejlepších výsledků za všechny oblasti dosáhla restaurace Potrefená husa v Plzni s 94 %, na druhém místě je Potrefená husa Holešovice s 88 % a Potrefená husa Chodov získala 85 %. Celkové procentuální vyhodnocení bylo zpracováno souhrnem získaných bodů v jednotlivých oblastech dle záznamového archu. V Potrefené huse Chodov nebylo dosaženo maximálního počtu bodů, na čemž se nejvíce podílela oblast 6 „Dodržování načasování“, ve které bylo dosaženo pouhých 60 %, stejně tak i v Holešovicích, kde se nejvíce odrazil výsledek této oblasti se 70 %. Nejméně procent (80 %) získala Potrefená husa Plzeň v oblasti číslo 7 „Prostředí provozovny“, což nejvíce ovlivnilo nedosažení maximálního výsledku při celkovém vyhodnocení. I přes některé nedostatky, které byly během průzkumu zjištěny, je nutno konstatovat, že úroveň služeb poskytnutých v provozovnách Potrefená husa je velmi dobrá, o čemž svědčí výsledky v procentech (viz obrázek č. 6).

Obr. č. 6: Vyhodnocení celkových výsledků mystery shoppingu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Na základě vyhodnocení mystery shoppingu byly zjištěny některé nedostatky, které mohou snižovat spokojenost zákazníka s poskytovanými službami v provozovnách Potrefená husa. Proto jsou níže navržena doporučení, jak tyto nedostatky eliminovat a zvýšit tím kvalitu poskytovaných služeb.

Franchisor Pivovary Staropramen, s.r.o. požaduje od franchisantů dodržování manuálu, jenž stanovuje standardy obsluhy, které mají zajistit vysokou kvalitu poskytovaných služeb. Ovšem o některých skutečnostech, které nestanovuje manuál, se musí franchisant rozhodnout sám na vlastní odpovědnost. Jedná se například o zvolení systému obsluhy, který by měl zaručit plynulý provoz činností vykonávaných zaměstnanci a efektivní alokaci práce mezi pracovníky v gastronomických zařízeních. V restauraci Potrefená husa v Holešovicích opakovaně došlo k situacím, které popíraly řádnou organizaci práce mezi jednotlivými obsluhujícími. Přesto, že hosté již měli objednané nápoje u jedné z obsluhujících, ostatní opakovaně vyzývali hosty k další objednávce. Hosté byli zbytečně rušeni několikrát za sebou a též to poukazuje na špatné rozdělení práce a nedostatečnou komunikaci mezi pracovníky. Správně zvolený systém obsluhy zaručuje dobrou organizaci činností na pracovišti. Pro úroveň gastronomických zařízení je vhodnou volbou rajónový (úsekový) systém obsluhy nebo systém založený na rozdělení funkcí, jaké jednotliví obsluhující vykonávají.

Při rajónovém systému jsou prostory restaurace rozděleny na určité, zhruba stejně velké úseky. Každý člen personálu obsluhuje svůj úsek, ve kterém se stará o vše

(předložení jídelních lístků, objednávku nápojů i pokrmů, odklizení špinavého nádobí, komunikaci s hosty, úklid stolů). Obsluhující vykonávají svou práci prioritně ve svém úseku, a pokud je potřeba, vypomáhají v ostatních rajónech. V tomto případě je důležitá komunikace mezi členy personálu, kteří by si měli předávat informace o činnostech, které vykonali v úsecích náležících někomu jinému. Využití tohoto systému za pomoci dobré komunikace zabrání nedopatřením, ke kterým došlo v Potrefené huse v Holešovicích, a umožní hladký a plynulý průběh obsluhy.

Druhý ze zmíněných systémů obsluhy přiřazuje konkrétní činnosti konkrétním pracovníkům. Jednotliví obsluhující jsou pojmenováni podle funkce, kterou vykonávají. Nejčastěji jsou pracovníci rozděleni na pozice vrchní číšník, „jídloň“, barman, „nápojář“ a pomocný číšník. Vrchní číšník zajišťuje veškerou komunikaci s hostem, usazuje je ke stolu, uskutečňuje objednávky, předkládá účty a inkasuje platby. Číšník takzvaný „jídloň“ má na starosti především servis pokrmů, musí mít přehled o pracovišti, aby došlo ke správnému podávání jednotlivých chodů za sebou a na správné stoly. Dále barman je často slučován do jedné role s číšníkem nazývaným „nápojář“, ale pro plynulejší servis je dobré, když jsou tyto funkce rozděleny. Barman musí znát dokonale nápojový lístek, aby byl schopen správně a rychle připravit veškeré nápoje, zatímco „nápojář“ tyto nápoje roznáší po celé provozovně. Role pomocného číšníka není o nic méně důležitá než ostatní. Pomocný číšník vykonává činnosti, které usnadňují práci ostatním, zajišťuje debaras použitého inventáře, uklízí stoly a připravuje je pro další hosty. Tento systém stejně jako předchozí nebude fungovat bez řádné komunikace mezi jednotlivými pracovníky. Zavedením rajónového nebo funkčního systému obsluhy lze dosáhnout kvalitnějších služeb, které lze v gastronomii zákazníkovi poskytnout. (Burešová, 2014)

Během návštěvy restaurace Potrefená husa v Plzni byli hosté nespokojeni se zakouřeným prostředím, ve kterém bylo nepříjemné večeret. Tato provozovna zajišťuje nekuřácký prostor pouze v době obědů od jedenácti do půl třetí, poté je již v celé restauraci umožněno kouřit, čímž jsou diskriminováni hosté, kteří nekouří. Postupně se naplňující restaurací v průběhu večera byl cítit zintenzivňující se zápach cigaretového kouře a ovzduší bylo chvílemi nedýchatelné i přes funkční odvětrávací systém. Nejsnazším řešením je rozdělení restaurace na kuřácký a nekuřácký prostor během

celého dne. Tímto způsobem by nebyli znevýhodňováni žádní hosté a zmírnil by se tím i cigaretový zápach v celé restauraci.

V Potrefené huse v Plzni byl zaznamenán i další nedostatek. Hosté čekali na předložení účtu dlouhých patnáct minut, což nekoresponduje s manuálem, který stanovuje interval čtyř minut k vystavení a předložení účtu. Příčinou délky trvání mohla být vysoká obsazenost provozovny v době návštěvy a jedna vrchní servírka v daný moment kasírovala jiný účet. Této situaci lze předejít jednoduchým způsobem. V době zvýšené obsazenosti by bylo vhodné, když by funkce vrchního číšníka byla svěřena dvěma obsluhujícím, kteří by si rozdělili restauraci na dva úseky, kterým by se výhradně věnovali. Tím by byl zajištěn rychlejší servis při placení.

Závěr

Cílem této práce je zhodnocení dodržování standardů kvality služeb ve franchisingovém řetězci Potrefená husa metodou mystery shopping a porovnání mezi jednotlivými provozovny. Metoda výzkumu mystery shopping, jak bylo zjištěno v teoretické části práce, je jednou z cest, která objektivním způsobem umožňuje kontrolu vlastních zaměstnanců ve styku se zákazníky.

V průběhu mystery shoppingu v provozovnách Potrefená husa bylo především pozorováno dodržování jednotlivých kroků obsluhy, které jsou předepsány manuálem, jenž stanovuje franchisor Pivovary Staropramen, s.r.o. Dále mystery shopper, kterým byl autorka práce, pozoroval způsob obsluhy, rychlost servisu, chování obsluhujících, kvalitu pokrmů a stav provozovny. Po celou dobu trvání každé utajené návštěvy se řídil záznamovým archem, na jehož základě bylo provedeno vyhodnocení a porovnání mezi jednotlivými provozovny. Během průzkumu byly zjištěny nedostatky, které snižují úroveň služeb. Závěrem byla autorkou této práce navržena doporučení, jež by mohla vést k eliminaci těchto nedostatků a k celkovému zkvalitnění služeb poskytovaných v rámci jednotlivých provozoven Potrefená husa.

Na základě průzkumu bylo zjištěno, že nejlepšími výsledky bylo dosaženo v restauraci Potrefená husa v Plzni, která dosáhla 94 %. Na druhé pozici se umístila provozovna v Praze v Holešovicích s výsledkem 88 %. Zatímco nejhorších výsledků dosáhla Potrefená husa v obchodním centru Chodov, kde se kvalita služeb ke konci návštěvy mystery shoppera zhoršovala. I přes drobné ztráty ve výsledcích mystery shoppingů lze konstatovat, že úroveň servisu v každé z navštívených restaurací byla výzkumníkem zhodnocena jako uspokojující. Ve všech třech případech se obsluhující snažili dodržovat standardy manuálu, což je hodnoceno pozitivně, neboť během zpracování práce bylo zjištěno, že dodržování jednotlivých kroků manuálu je klíčovým úspěchem k poskytování kvalitních služeb a ke spokojenosti zákazníka. Manuál obsahuje veškeré náležitosti potřebné k řádnému provozu a naplnění smyslu konceptu, na kterém si franchisor Pivovary Staropramen, s.r.o. zakládá. Optimálním řešením je zvolení správného systému obsluhy, který zajistí efektivní rozdělení práce mezi zaměstnanci, tudíž i zvýšení kvality služeb poskytované zákazníkům.

V bakalářské práci je také rozebrána problematika franchisingu, celosvětově se rozšiřující způsob podnikání, na kterém je vybudován franchisingový řetězec Potrefená husa. Systém fungování franchisového podnikání byl lépe pochopen díky zpracování této kapitoly dle odborné literatury, která je uvedena na konci práce. V praktické části je představena franchisová síť Potrefená husa a jsou též vymezena práva a povinnosti franchisora a franchisanta.

Autorka k vypracování bakalářské práce využila poznatky získané zejména na základě pohovorů s provozními manažery Potrefené husy v Plzni. Poskytnuté informace vedly k pochopení provozu franchisových restaurací a důležitosti manuálu a napomohly autorce průzkum realizovat.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Členění oddílu 56 – Stravování a pohostinství.....	24
Tab. č. 2: Potrefená husa Chodov	45
Tab. č. 3: Potrefená husa Holešovice	50
Tab. č. 4: Potrefená husa Plzeň.....	55
Tab. č. 5: Vyhodnocení jednotlivých oblastí.....	63

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Master-franchising	13
Obr. č. 2: Jednoduchý franchising.....	13
Obr. č. 3: Logo Potrefená husa restaurace.....	33
Obr. č. 4: Logo Potrefená husa beerpoint	33
Obr. č. 5: Logo Potrefená husa sport bar	34
Obr. č. 6: Vyhodnocení celkových výsledků mystery shoppingu.....	64

Seznam použitých zkratk

MS: mystery shopping

NACE: Nomenclature générale des Activités économiques dans les
Communautés Européennes

s.r.o.: s ručením omezeným

spol.: společnost

Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

BURDA, Alexandr, DLUHOŠOVÁ, Radmila. *Mystery shopping: prolegomena*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2011, 114 s., ISBN 978-80-7248-663-2.

BUREŠOVÁ, Pavla et al. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie. Svazek první, Gastronomické služby*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 153 s., ISBN 978-80-7478-498-9.

Česká asociace franchisingu, *Franchising v České republice*. 1. vyd. Praha: Česká asociace franchisingu, 2008, 147 s., ISBN 978-80-254-2136-9.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s., ISBN 978-80-251-3432-0.

HAZDRA, Adam et al. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 160 s., ISBN 978-80-247-4711-8.

HESKETT, James L., HART, Christopher W. L. a SASSER, Earl W. *Služby - cesta k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 273 s., ISBN 80-85605-36-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Franchising*. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1997, 76 s., ISBN 80-7082-339-9.

KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s., ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s., ISBN 978-80-247-3527-6.

MARKERT, Tom. *Zákazník má vždy pravdu: a dalších 49 pravidel pro poskytování skvělých služeb*. Praha: Pragma, 2012, 109 s., ISBN 978-80-7349-295-3.

MENDELSON, Martin, ACHESON, David. *Franchising: moderní forma prodeje*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 122 s., ISBN 80-85603-54-3.

MICHALOVÁ, Valéria, ŠUTEROVÁ, Viola. *Služby*. Hronský Beňadik: Netri, 2004, 215 s., ISBN 80-968904-5-X.

PAMINCA, *The Essentials guide to mystery shopping*. California: Happy About, 2009, 119 s., ISBN 978-1-60005-130-2.

PURVIN, Robert L. *The franchise fraud: how to protect yourself before and after you invest*. New York: John Wiley & Sons, 1994, 275 s., ISBN 0-471-59947-6.

ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising. Podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009, 190 s., ISBN 978-80-7400-174-1.

ŠTENSOVÁ, Antónia. *Franchising*. Bratislava: Ekonóm, 2002, 89 s., ISBN 80-225-1499-3.

TUČKOVÁ, Zuzana. *Ekonomika služeb*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 175 s., ISBN 978-80-7478-006-6.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 268 s., ISBN 978-80-247-5037-8.

Internetové zdroje

5 způsobů, jak získat zpětnou vazbu od zákazníka. *Ref.io* [online]. 2015 [2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.ref.io/Home/Article/5>

About ESOMAR. *ESOMAR.org* [online]. 2015 [2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.esomar.org/about-esomar.php>

Benefits of mystery shopping. *Retail active* [online]. 2012 [2015-03-25]. Dostupné z: http://www.retailactive.com/benefits_of_mystery_shopping_2.aspx

Evropský kodex etiky franchisingu. *Franchising.cz* [online]. 2008 [2015-03-15]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/8/evropsky-kodex-etiky-franchisingu/>

Franchising, celkem jisté podnikání. *Euro.cz* [online]. 2012 [2015-03-02]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/franchising-celkem-jiste-podnikani-922100>

Franchisová smlouva – na co se zaměřit, než ji podepíšete. *iPodnikatel.cz* [online]. 2011 [2015-03-15]. Dostupné

z: <http://www.ipodnikatel.cz/Franchising/franchisova-smlouva-na-co-se-zamerit-nez-ji-podepiset/Obsah-franchisove-smlouvy.html>

Kategorizace hostinských zařízení. *Doporučení upravující základní ukazatele pro kategorizaci hostinských a ubytovacích zařízení* [online]. 2009 [2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz/kategorizace/doporuceni.htm#2>

Kavárny: CrossCafe. *CrossCafe original s.r.o.* [online]. 2015 [2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.crosscafe.cz/kavarny.htm#.VP12bXyG86k>

Kvalita. *Management Mania* [online]. 2013 [2015-03-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kvalita-jakost>

Metodická příručka k NACE Rev. 2. *Český statistický úřad* [online]. 2014 [2015-03-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/metodicka_prirucka_cz_nace_rev_2.pdf/e26ebee3-a5b2-48a1-a036-75e14cdb8944?version=1.0

Mystery calling. *Datamar marketing research & consulting* [online]. 2015 [2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.datamar.cz/wysiwyg/Mysterycalling.pdf>

Mystery mailling. *Datamar marketing research & consulting* [online]. 2015 [2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.datamar.cz/wysiwyg/Mysterymailing.pdf>

Mystery shopping proklepne nespolehlivé zaměstnance. *Ekonomika ČT24* [online]. 2009 [2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/67220-mystery-shopping-proklepne-nespolehlive-zamestnance/>

Mystery shopping. *MARKS Marketing. s.r.o.* [online]. 2015b [2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.marksmarketing.cz/rubriky/marketingovy-vyzkum/mystery-shopping/>

Mystery shopping. *Mystery shoppers* [online]. 2012 [2015-03-25]. Dostupné z: <http://mysteryshoppers.cz/cz/mystery-shopping.php>

Mystery shopping. *Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění* [online]. 2015a [2015-03-25]. Dostupné z: <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>

Nabídka prostor: JANAK BROS catering. *JANAK BROS, spol. s.r.o.* [online]. 2014 [2015-02-20]. Dostupné z: http://catering.janakbros.cz/145-nabidka_prostor

Naše značky. *Pivovary Staropramen, s.r.o.* [online]. 2014 [2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/o-nas/nase-znacky/>

Nedávná historie. *Pivovary Staropramen, s.r.o.* [online]. 2014 [2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/o-nas/historie/nedavna-historie/>

O mystery shoppingu. *Ipsos* [online]. 2014 [2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.mysteryshopping.cz/#!o-mystery-shoppingu/c1jvm>

O nás: restaurant Alcione. *Alcione* [online]. 2014 [2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.alcione.cz/index.php?sekce=1>

O společnosti. *Pivovary Staropramen, s.r.o.* [online]. 2014 [2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/o-nas/o-spolecnosti/>

Objasnění záhady jménem mystery shopping. *Prodejní techniky a technologie* [online]. 2015 [2015-04-11]. Dostupné z: http://media.wix.com/ugd/783e84_8f27e2fd42fc48e98eafe592d1c36848.pdf

Pivovary Staropramen. *F&B Concepts* [online]. 2011 [2015-03-20]. Dostupné z: http://www.fbconcepts.cz/stranka-franchising_42_4.html

Portfolio společnosti Pivovary Staropramen se rozšiřuje o značku Corona Extra: mexické pivo, které dobylo svět. *Pivovary Staropramen, s.r.o.* [online]. 2014 [2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy-a-zajimavosti/archivy-dle-roku/2015/portofolio-spolecnosti-pivovary-staropramen-se-rozsiruje-o-znacku-corona-extra-mexicke-pivo-ktere-dobylo-svet/>

Potrefené husy. *Staropramen* [online]. 2014 [2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.staropramen.cz/kam-na-pivo/>

Stanovy SIMAR. *Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění* [online]. 2015 [2015-03-25]. Dostupné z: <http://simar.cz/o-nas/clenstvi/stanovy-simar.html>

Using mystery shoppers to improve customer service. *Unitiv* [online]. 2014 [2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.unitiv.com/intelligent-help-desk-blog/bid/61511/Using-Mystery-Shoppers-to-Improve-Customer-Service>

Výpis z obchodního rejstříku: 1. holešovická restaurační, s.r.o., 2015. *Podnikatel.cz* [online]. 2015 [2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/rejstrik/1-holesovicka-restauracni-s-r-o-63996464/obchodni-rejstrik/>

Základní pojmy franchisingu. *Franchising.cz* [online]. 2011 [2015-03-15]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/5/zakladni-pojmy-franchisingu/>

Interní materiály

KUDROVÁ Jana, 2014-11-26, Plzeň, sdělení informací prostřednictvím e-mailu, Asistentka jednatele společnosti JANAK BROS, spol. s.r.o.

Standardy manuálu Potrefená husa, Interní dokumentace JANAK BROS, spol. s.r.o., 2015-01-20, Plzeň

STANĚK Pavel, 2015-01-18, Plzeň, Ústní rozhovor, Provozní manažer restaurace Potrefená husa Plzeň

STÝBLO Martin, 2015-01-15, Plzeň, Ústní rozhovor, Provozní manažer restaurace Potrefená husa Plzeň

Seznam příloh

Příloha A: Jednotlivé sekce ekonomických činností CZ-NACE Rev. 2

Příloha B: Základní pravidla ICC/ESOMAR dodržovaná při výzkumu

Příloha C: Přehled Potrefených hus

Příloha D: Záznamový arch mystery shopping

Příloha E: Účet z Potrefené husy Chodov

Příloha F: Ukázka sezónní nabídky v Potrefené huse v obchodním centru Chodov

Příloha G: Účet z Potrefené husy Holešovice

Příloha H: Vizitky z jednotlivých návštěv Potrefených hus

Příloha A: Jednotlivé sekce ekonomických činností CZ-NACE Rev. 2

- A – Zemědělství, lesnictví a rybářství
- B – Těžba a dobývání
- C – Zpracovatelský průmysl
- D – Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu
- E – Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi
- F – Stavebnictví
- G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
- H- Doprava a skladování
- J – Informační a komunikační činnost
- I – Ubytování, stravování a pohostinství
- K – Peněžnictví a pojišťovnictví
- L – Činnosti v oblasti nemovitostí
- M – Profesní, vědecké a technické činnosti
- N – Administrativní a podpůrné činnosti
- O – Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
- P – Vzdělávání
- Q – Zdravotní a sociální péče
- R – Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
- S – Ostatní činnosti
- T – Činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu
- U – Činnosti exterritoriálních organizací a orgánů

Zdroj: www.czso.cz, 2014

Příloha B: Základní pravidla ICC/ESOMAR dodržovaná při výzkumu

KEY FUNDAMENTALS OF THE CODE

The Code is based on these key fundamentals:

1. Market researchers shall conform to all relevant national and international laws.
2. Market researchers shall behave ethically and shall not do anything which might damage the reputation of market research.
3. Market researchers shall take special care when carrying out research among children and young people.
4. Respondents' cooperation is voluntary and must be based on adequate, and not misleading, information about the general purpose and nature of the project when their agreement to participate is being obtained and all such statements shall be honoured.
5. The rights of respondents as private individuals shall be respected by market researchers and they shall not be harmed or adversely affected as the direct result of cooperating in a market research project.
6. Market researchers shall never allow personal data they collect in a market research project to be used for any purpose other than market research.
7. Market researchers shall ensure that projects and activities are designed, carried out, reported and documented accurately, transparently and objectively.
8. Market researchers shall conform to the accepted principles of fair competition.

Zdroj: www.esomar.org, 2008

Příloha C: Přehled Potrefených hus

Restaurace	Beerpoint	Sport bar
Praha Anděl	Praha Chodov	Praha Bohnice
Praha Dejvice	Praha Hlavní nádraží	Praha Spořilov
Praha Hybernská	Praha Dům bytové kultury	Brno Líšeň
Praha Na Verandách	Brno Vaňkovka	Mladá Boleslav
Praha Resslova	České Budějovice	
Praha Vinohrady	Pardubice	
Praha Holešovice		
Praha Platněřská		
Praha Pankrác		
Praha Albertov		
Praha Národní třída		
Bratislava		
Brno Zelný trh		
České Budějovice		
Hradec Králové		
Liberec		
Olomouc		
Ostrava		
Plzeň		
Zlín		

Zdroj: Zpracováno dle www.staropramen.cz, 2015

Příloha D: Záznamový arch mystery shopping

1. Styl uvítání hosta při příchodu			
Potrefená husa	Chodov	Holešovice	Plzeň
Příchod hosta do restaurace byl obsluhujícími zaregistrován.	1	1	1
Host byl ústně pozdraven již při vstupu.	1	1	1
Pozdrav byl přívětivý.	1	1	1
Obsluha uvedla či nasměrovala hosta ke stolu.	1	1	1
Obsluhující působili při příchodu hostů organizovaně.	1	1	1
První dojem z obsluhy byl vnímán hostem pozitivně.	1	1	1
Host pociťoval příjemnou atmosféru v restauraci.	1	1	1
Obsluhující věnovali hostovi dostatek pozornosti po jeho příchodu.	1	1	1
Maximální počet bodů (100 %)	8	8	8
Dosažený počet bodů	8	8	8
Procentuální ohodnocení	100 %	100 %	100 %
Poznámky			

2. Po usazení ke stolu			
Potrefená husa	Chodov	Holešovice	Plzeň
Stůl byl čistý.	1	1	1
Stůl byl uklizený.	1	1	1
Na stole bylo vše srovnáno.	1	1	1
Židle byly čisté.	1	1	1
Podlaha byla čistá.	1	0	1
Byl donesen dostatek jídelních lístků.	1	0	1
Na stole byla dostatečně plná slánka s pepřenkou.	1	1	1

Na stole byl dostatek pivních tácků Staropramen.	1	1	1
Maximální počet bodů (100 %)	8	8	8
Dosažený počet bodů	8	6	8
Procentuální ohodnocení	100 %	75 %	100 %
Poznámky			

3. Objednávka nápojů			
Potrefená husa	Chodov	Holešovice	Plzeň
Žena byla vyzvána k objednání jako první.	1	1	1
Jako první bylo nabídnuto pivo Staropramen.	0	0	1
Objednané pití bylo doneseno správně.	1	1	1
Množství nápoje odpovídalo nápojovému lístku.	1	1	1
Dobrá chuť nápoje.	1	1	1
Nápoj měl odpovídající teplotu.	1	1	1
Sklenice měla správnou teplotu.	1	1	1
První byla obsloužena žena.	1	1	1
Pokud možno nápoje byly servírovány zprava.	1	1	1
Nápoje byly podávány všem hostům u stolu najednou.	1	1	1
S přinesením nápojů bylo nabídnuto jídlo.	0	1	1
Maximální počet bodů (100 %)	11	11	11
Dosažený počet bodů	9	10	11
Procentuální ohodnocení	82 %	91 %	100 %
Poznámky			

4. Objednávka předkrmů a hlavních chodů

Potrefená husa	Chodov	Holešovice	Plzeň
Jako první byla nabídnuta sezónní nabídka.	1	1	1
Při objednání polévky bylo nabídnuto pečivo.	0	0	1
Obsluha doporučila přílohy k hlavnímu chodu.	0	0	0
Obsluha se zeptala hosta na úpravu masa.	0	0	1
Obsluhující zodpověděl doplňující otázku.	1	1	1
Byl donesen dostatek příborů a ubrousků.	1	1	1
Příbory byly čisté.	1	1	1
Byla přinesena veškerá dochucovadla.	1	1	1
Předkrm (polévka) byl dostatečně teplý.	1	1	1
Dobrý vzhled předkrmu.	1	1	1
Předkrm (polévka) hostovi chutnal.	1	1	1
Předkrm byl servírován na čistém talíři.	1	1	1
Pauza mezi chody byla dodržena.	1	1	1
Hlavní chod servírován až po úplném debarasu.	1	1	1
Dobrý vzhled hlavního chodu.	1	1	1
Složení pokrmu odpovídalo údajům uvedeným v jídelním lístku.	1	1	1
Jídlo bylo dostatečně teplé.	1	1	1
Maso mělo správnou úpravu.	0	1	1
Jídlo bylo chutné.	1	1	1
Hlavní chod byl servírován na čistém talíři.	1	1	1
Obsluha popřála hostovi dobrou chuť.	0	1	1
Obsluha se zeptala hosta na jeho spokojenost s jídlem již při konzumaci.	1	1	1
V průběhu debarasování opět proběhla otázka spokojenosti.	0	1	1

Po debarasu byla nabídnuta káva a dezert.	1	1	1
Ke kávě byla nabídnuta voda.	1	0	0
Dezert byl servírován současně s kávou.	x	1	1
Dezert byl servírován na čistém talíři.	x	1	1
Byl poskytnut dezertní příbor.	x	1	1
Dezert byl dle hosta chutný.	x	1	1
Maximální počet bodů (100 %)	25	29	29
Dosažený počet bodů	19	25	27
Procentuální ohodnocení	76 %	86 %	93 %
Poznámky			

5. Předložení účtu a rozloučení			
Potrefená husa	Chodov	Holešovice	Plzeň
Účet byl hostovi předložen.	1	1	1
Účet souhlasil s útratou.	1	1	1
Obsluha byla při kasírování přesná.	1	0	1
Vizitka Potrefené husy byla hostovi poskytnuta.	1	1	0
Obsluha popřála hezký den.	1	1	1
Obsluha poděkovala.	1	1	1
Obsluhující se s hostem rozloučili.	1	1	1
Maximální počet bodů (100 %)	7	7	7
Dosažený počet bodů	7	6	6
Procentuální ohodnocení	100 %	86 %	86 %
Poznámky			

6. Dodržování načasování

Potrefená husa	Chodov	Holešovice	Plzeň
Přivítání/objednávka nápoje 3 minuty.	1	1	1
Přinesení nápojů/objednávka předkrmů 3 minuty.	0	1	1
Přinesení předkrmů/salátů 7 – 10 minut.	1	1	1
Objednávka hlavního jídla 3 minuty.	1	1	1
Přinesení hlavního jídla 15 – 19 minut.	1	1	1
Kontrola spokojenosti u každého chodu 1 minuta.	0	0	1
Debarasování stolu po jídle 1 minuta.	1	0	1
Objednávka nápojů 1 minuta.	0	1	1
Přinesení nápojů/objednávka dezertů 3 minuty.	0	0	1
Vytisknutí a předložení účtu 4 minuty.	1	1	0
Maximální počet bodů (100 %)	10	10	10
Dosažený počet bodů	6	7	9
Procentuální ohodnocení	60 %	70 %	90 %
Poznámky			

7. Prostředí			
Potrefená husa	Chodov	Holešovice	Plzeň
Prostory restaurace byly čisté.	1	1	1
Podlaha provozovny byla čistá.	1	0	1
Příjemné osvětlení uvnitř restaurace.	1	1	0
V restauraci nebyl cítit zápach z kuchyně.	1	1	0
Hlasitost hudby byla optimální.	1	1	1
Toalety byly čisté.	1	1	1
Na toaletách byly k dispozici hygienické potřeby.	1	1	1

Na toaletách visel rozvrh pravidelného úklidu.	1	1	1
Okna a vstupní dveře byly čisté.	1	1	1
Kolem vchodu do provozovny nebyl nepořádek.	1	1	1
Maximální počet bodů (100 %)	10	10	10
Dosažený počet bodů	10	9	8
Procentuální ohodnocení	100 %	90 %	80 %
Poznámky			

8. Vzhled obsluhujícího personálu			
Potrefená husa	Chodov	Holešovice	Plzeň
Obsluha měla černou košili s logem Staropramen.	1	1	1
Obsluhující měl jmenovku na viditelném místě.	1	1	1
Obsluha měla modré džínové kalhoty.	1	1	1
Pracovní oděv obsluhujících byl čistý.	1	1	1
Obsluha měla černé boty.	1	1	1
Obsluhující byli upravení.	1	1	1
Obsluhující neměli výrazné doplňky.	0	1	1
Maximální počet bodů (100 %)	7	7	7
Dosažený počet bodů	6	7	7
Procentuální ohodnocení	86 %	100 %	100 %
Poznámky			

9. Chování obsluhujících			
Potrefená husa	Chodov	Holešovice	Plzeň
Byli ochotní.	1	1	1

Chovali se příjemně.	1	1	1
Usmívali se.	1	1	1
Byli k hostovi pozorní.	0	1	1
Vyznali se dobře v jídelním lístku.	1	1	1
Mluvili dostatečně hlasitě.	1	1	1
Komunikovali srozumitelně.	1	1	1
Jejich vystupování vůči hostovi bylo slušné.	1	1	1
Personál udržoval oční kontakt s hostem.	0	1	1
Provozní manažer byl přítomen.	1	1	1
Správně zodpovídali doplňující otázky.	1	1	1
Maximální počet bodů (100 %)	11	11	11
Dosažený počet bodů	9	11	11
Procentuální ohodnocení	82 %	100 %	100 %
Poznámky			

10. Shrnutí			
Potrefená husa	Chodov	Holešovice	Plzeň
Celkové procentuální ohodnocení	85 %	88 %	94 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Příloha E: Účet z Potrefené husy Chodov

STAROPRAMEN
POTREFENÁ HUSA
KONCEPT

Potrefená Husa - Beerpoint - OC Chodov
Roztylská 2321/19
Praha 4 - Chodov
ČOKRAK s.r.o.
Zrzavého 1084/14, 163 00 Praha 6
IČO: 28068441 DIČ: CZ28068441
Email: beer.point@seznam.cz

Datum: 18.10.2014 13:18 č.úctu: 557340
Stůl: P16
Číšník: Bára

2x Espresso Lungo	78,00 Kč	78,00 Kč
1x Krémová polévka z	49,00 Kč	49,00 Kč
1x Domácí malinovka	42,00 Kč	42,00 Kč
3x Evervess Gingerl	114,00 Kč	114,00 Kč
1x Hovězí pupek	189,00 Kč	189,00 Kč
1x Vepřová panenka s	219,00 Kč	219,00 Kč

Placeno hotově 691,00 Kč

DPH základní: 119,96 Kč
Sleva: 0,00 %

Celkem: 691,00 Kč

těšíme se na Vaši další návštěvu....
www.pivovary-staropramen.cz

Handwritten notes: 219, 27, 296, 219, 115, 334

Zdroj: Vlastní archiv, 2015

Příloha F: Ukázka sezónní nabídky v Potrefené huse v obchodním centru Chodov

BARVY PODZIMU
Jídla ze zvěřiny, hub a dýní

OCEŇUJEME VYBRANÉ PIVO ZA SPECIÁLNÍ CENU **15,- Kč**

13. - 26. ŘÍJNA
V POTREFENÉ HUSE

AKCE PLATÍ OD 13. DO 26. ŘÍJNA

KRÉMOVÁ POLÉVKA Z DÝNĚ	polévka z dýně Hokaido, zjemněná smetanou s máslovými krutony	0,4l	49,-
DANČÍ GULÁŠ	na černém pivu Staropramen s feferonkou, cibulí a špekovým knedlíkem	0,2kg	199,-
ŠTEAK Z KÝTY JELENA SÍKA	na hříbkovém ragú se sázeným vejcem a smaženými bramborovými rósty	0,2kg	239,-

KE KAŽDÉMU Z TĚCHTO POKRMŮ VÁM NABÍZÍME
JEDNO Z VYBRANÝCH PIV ZA ZVÝHODNĚNOU CENU 15,- Kč

STAROPRAMEN SVĚTLÝ 0.5L
STAROPRAMEN GRANÁT 0.4L
STAROPRAMEN ČERNÝ LAHEV 0.5L

NA MĚSÍC LISTOPAD PŘIPRAVUJEME AKCI: SVATOMARTINSKÁ HUSA

AKCE

Zdroj: Vlastní archiv, 2015

Příloha G: Účet z Potrefené husy Holešovice

1. holešovická restaurační s.r.o. Dukelských hrdinů 43, 17000 Praha 7 DIČ: 63986464, Tel: +233931003 info@potrefenahusa7.cz, www.potrefenahusa7.cz		
Datum:	23.10.14 16:01	
Číslo účtu:	228799	
Stůl: 3	Číšník: Veronika Nováková	
Pokladna:	Horní-BAR	
ks	Položky účtu	Cena celkem
1x	_limeta	0,00 Kč
	à 0,00 Kč	
1x	Cappuccino	49,00 Kč
	à 49,00 Kč	
3x	Cíder višň	147,00 Kč
	à 49,00 Kč	
1x	Coca cola 0,33l	39,00 Kč
	à 39,00 Kč	
1x	Creme Brulee	75,00 Kč
	à 75,00 Kč	
1x	Espresso lungo	39,00 Kč
	à 39,00 Kč	
1x	MEDIUM	0,00 Kč
	à 0,00 Kč	
1x	Polévka zelňačka	45,00 Kč
	à 45,00 Kč	
2x	Rum Captain Morgan spic	113,00 Kč
	à 59,00 Kč	
1x	Spaghetti aglio olio	139,00 Kč
	à 139,00 Kč	
1x	Vepřová panenka s hřibý	225,00 Kč
	à 225,00 Kč	
Placeno hotově		875,00 Kč
Vráceno:		0,00 Kč

	Cena bez DPH	723,93 Kč
	DPH(VAT) snížená:	0,00 Kč
	DPH(VAT) základní	152,07 Kč
	Stevo:Běžné ceny	0,00 Kč
	Zaokrouhlení:	0,00 Kč
Celkem:		876,00 Kč
		38,10 EUR
TIP IS NOT INCLUDED těšíme se na Vaši další návštěvu... IT Service by www.rastnet.cz		

Zdroj: Vlastní archiv, 2015

Příloha H: Vizitky z jednotlivých návštěv Potrefených hus



Zdroj: Vlastní archiv, 2015

Abstrakt

PROCHÁZKOVÁ, Alena. *Zhodnocení dodržování standardů kvality poskytovaných služeb ve vybraném franchisingovém řetězci*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 76 s., 2015

Klíčová slova: franchising, franchisingový řetězec Potrefená husa, manuál, mystery shopping

Bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení a porovnání kvality poskytovaných služeb v restauracích franchisingového řetězce Potrefená husa. Teoretická část práce se zabývá především franchisingem, formou podnikání, na které je tato síť založena. Pomocí metody mystery shopping průzkumník dle předem připraveného záznamového archu pozoroval, zda byly během obsluhy dodržovány standardy manuálu, které jsou stanoveny franchisorem Pivovary Staropramen, s.r.o. Mystery shopping byl uskutečněn celkem ve třech restauracích, v Potrefené huse na Chodově, v Holešovicích a v Plzni. Po uskutečnění návštěv bylo provedeno vyhodnocení a porovnání mezi jednotlivými restauracemi. Na závěr jsou navržena doporučení, která by mohla zvýšit kvalitu poskytovaných služeb.

Abstract

PROCHÁZKOVÁ, Alena. *The evaluation of the compliance with the norms in the quality of the services provided in the selected franchise chain*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 76 p., 2015

Key words: franchising, franchise chain Potrefená husa, manual, mystery shopping

The bachelor thesis is focused on the evaluation and comparison with the quality of the services provided in restaurants franchise chain Potrefená husa. The theoretical part is concerned with franchising mainly, the business method, on which this chain based. The researcher observed the right compliance with norms of manual during visits. The franchisor Pivovary Staropramen, s.r.o. prescribes these norms. Process of mystery shopping was followed according to research list, whis is important to mystery shopper. The mystery shopping was realized in three restaurants, Potrefená husa Chodov, Holešovice and Pilsen. After that the visits were evaluated and compared between individual restaurants. The conclusion proposes recommendation how to improve and raise the quality of services.