

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Uplatnění franchisingu v obchodě a službách

Application of Franchising in Stores and Services

Anna Šauflová

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Uplatnění franchisingu v obchodě a službách“

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

Plzeň dne 25. 4. 2022

v. r. Anna Šauflová

Poděkování

Mé poděkování patří panu doc. Ing. Petru Cimlerovi, CSc., jehož hodnotné rady a odborné vedení mi pomohly k vytvoření této práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Martinu Borovičkovi a především Mgr. Ivu Jarkulišovi za poskytnuté rozhovory a potřebné informace.

Obsah

Úvod	7
1 Teoretická část	8
1.1 Definice franchisingu	8
1.2 Základní pojmy franchisingu	9
1.3 Typy franchisingu	11
1.4 Historie franchisingu	12
1.5 Franchisová smlouva	13
1.5.1 Proces uzavírání franchisingové smlouvy	14
1.6 Franchising v České republice	15
1.6.1 Česká asociace franchisingu	19
1.7 Výhody a nevýhody pro poskytovatele franchisy	19
1.8 Výhody a nevýhody pro příjemce franchisy	21
1.8.1 SWOT analýza franchisingu ze strany franchisanta	22
1.9 Makroekonomické výhody a rizika	23
2 Představení společnosti McDonald's	25
2.1 McDonald's v ČR	26
2.2 Konkurence	28
2.3 Hierarchie společnosti McDonald's	29
2.4 Franchising	32
2.4.1 Standardy	32
2.4.2 Proces získání nového franchisanta	32
2.4.3 Poplatky a investice	33
2.4.4 Kontroly ze strany McDonaldu	34
2.4.5 Marketingové aktivity	36

2.5 Rozhovor s franchisantem	36
2.5.1 Výsledky rozhovoru.....	36
2.5.2 Shrnutí výsledků rozhovoru.....	40
3 Dotazníkové šetření.....	42
3.1 Shrnutí výsledků dotazníkové šetření	48
Závěr	51
Seznam použitých zdrojů	52
Seznam obrázků.....	54
Seznam tabulek	55
Seznam zkratek	56
Abstrakt	
Abstract	

Úvod

Pro realizaci bakalářské práce bylo zvoleno téma zaměřené na uplatnění franchisingu ve vybrané společnosti. Oproti klasickému podnikání je franchising mnohem jednodušší, podnikatel, který se rozhodl podnikat na základě franchisové smlouvy totiž najíždí už do rozjetého vlaku. Franchising mu ušetří přemýšlení nad novými produkty, které bude nabízet na trhu a firma má už stabilní počet zákazníků, kteří se do firmy neustále vrací. Ale i podnikání pod hlavičkou franchisového konceptu s sebou přináší určitou míru rizika a vysoké vstupní investice.

Práce se zabývá společností McDonald's, jednoho z největších představitelů řetězců rychlého občerstvení. Společnost byla založena už v roce 1940 bratry McDonalďovými, avšak pořádně o ní slyšet začíná být až v roce 1955, kdy si jí převzal Ray Kroc. Do České republiky se řetězec dostává v roce 1992 a jedná se o první otevřenou fast food restauraci na území České republiky.

Cílem této práce je představit práva a povinnosti franchisanta ve společnosti McDonald's, v návaznosti na to je proveden rozhovor s provozovatelem sedm restaurací McDonald's v Plzeňském kraji. Práce má také za cíl zanalyzovat jeho lokální konkurenty, čímž se rozumí především dva nejvíce konkurující franchisové řetězce rychlého občerstvení v Plzni.

První část bakalářské práce obsahuje definici franchisingu a jeho základní pojmy. Představeny jsou i typy franchisingu, jeho historie, franchisová smlouva a její fáze uzavírání, poté následuje charakterizace franchisingu v České republice a první část ukončují výhody a nevýhody z pohledu poskytovatele a příjemce licence a makroekonomického hlediska. V druhé části je představen McDonald's, konkrétně jeho působení na franchisovém trhu, jeho hlavní konkurenti a vnitřní fungování, dále je práce zaměřená na obsah franchisové smlouvy, a to především na práva a povinnosti franchisanta. V třetí části je provedeno dotazníkové šetření, kde je možné zjistit hodnocení jednotlivých fast foodů z hlediska například jejich cenové úrovně, čistoty prostředí nebo jaký řetězec rychlého občerstvení volí zákazníci KFC nejčastěji jako druhou volbu.

1 Teoretická část

1.1 Definice franchisingu

Definicí franchisingu je mnoho a nelze říct, která je ta správná. Každá se totiž odvíjí na základě legislativy dané země nebo formy franchisingového systému. Například Evropská franchisingová federace definuje franchising jako „*odbytový systém zboží a/nebo služeb a/nebo technologií, který je založen na úzké a pokračující spolupráci mezi právně a finančně oddělenými a nezávislými podnikateli – franchisorem a jeho jednotlivými franchisanty, přičemž franchisor uděluje jednotlivým franchisantům právo a ukládá jim závazek vést podnikání v souladu s konceptem franchisora.*“ (Česká asociace franchisingu, 2015).

Franchising je jedna z nejrozšířenějších forem vertikální spolupráce velkých a malých firem. Franchisor je tzv. jádrem celého systému, je to majitel podnikatelského nápadu, který je pak dále nabízen jako předmět obchodu. Franchisant od majitele kupuje jeho výrobek, službu, recept. V tomto případě ale nejde o hmotný výrobek, jako spíše o ochrannou známku firmy, ke které patří i kompletní „image“ firmy (Řezníčková, 2004).

Franchisa je tedy poskytována především za účelem dalšího prodeje zboží nebo poskytování služeb. Systém znaků vypracoval Německý franchisový svaz, ten je řadí jako (Řezníčková, 2004):

- Program činností
 - Systém franchisora (franchisový balík),
 - vybavení podniku,
 - využívání ochranných práv,
 - koncepce nákupu, odbytu a organizace,
 - aktivní podpora.
 - Systém franchisanta,
 - pracovní složka,
 - kapitálová složka,
 - informační složka.
 - Vertikálně – kooperativní organizace,
 - přísná organizace,

- intenzivní spolupráce,
- vertikální dělba práce,
- systém kontroly.
- Jednotné vystupování,
 - jméno (ochranná známka),
 - společná strategie,
 - jednotná image.
- Právní samostatnost,
 - podnikatelská iniciativa,
 - podnikání pod vlastním jménem a na vlastní náklady.
- Smluvní dlouhodobé vztahy,
 - dlouhodobá vzájemná spolupráce,
 - práva a povinnosti franchisora,
 - práva a povinnosti franchisanta,
 - regulace plateb.

Řezníčková (2004) dále píše, že úspěch franchisové jednotky spočívá ve zkušenostech a schopnostech nejen franchisora, ale i samotného franchisanta. Franchisor nabízí své rady a svoji dobrou pověst, zatímco franchisant musí být iniciativní, místní trh dobře znát a do franchisy investovat své vlastní peněžní prostředky. Pokud obě strany mají všechny zmíněné předpoklady, mohou vytvořit provozní jednotku, jejíž finanční stabilita je dobře udržována a pružnost a oddanost plyne ze samotného podnikání.

Výhoda franchisingu je, že se nezaměřuje pouze na jedno odvětví, ale na téměř všechny. Momentálně jsou na vzestupu franchisové systémy zabývající se zdravým životním stylem nebo péčí o seniory.

1.2 Základní pojmy franchisingu

Pro kompletní znalost franchisingu je nutno rozumět i jejím termínům. Slovo „franchising“ je původem z Francie a je odvozeno od slova „franchise“, které bylo označení pro osvobození od cla a daní.

V České republice se můžeme setkávat s počestnými verzemi slova franchising, konkrétně například s verzí franšizing. Česká asociace franchisingu ale doporučuje

používat anglickou verzi tohoto slova, a to především z důvodu, že zde není důvod, aby se cizí slova přejímali s jazykovými úpravami.

Terminologie:

franchisový systém – podnikatelský systém, jehož předmětem činností je rozvoj samostatných hospodářských subjektů, které jsou sdružené pod společnou jednotnou firemní značkou a vyvíjí činnost na základě jednotných standardů,

franchisor – poskytovatel licence (vlastník know-how a ochranné známky),

franchisant – příjemce licence,

franchisová síť nebo řetězec – spojení franchisora a všech jeho franchisantů,

franchisingová smlouva – právní základ spolupráce, smlouva, která upravuje vztah mezi franchisorem a franchisantem,

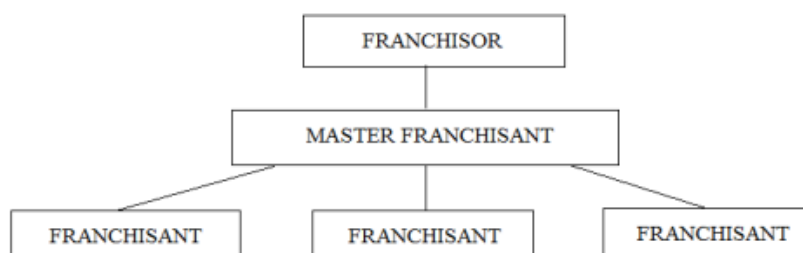
franchisová koncepce podnikání – zpracovaný podnikatelský záměr,

franchisový balík – souhrn práv a povinností vyplývajících pro franchisanta z daného franchisového konceptu, zpravidla bývá obsažen z manuálu,

master-franchising – rozšiřování franchisového konceptu, franchisant poskytne licenci podnikatelskému subjektu pro dané území, většinou se jedná o celý stát. Daný vlastník této licence má poté právo poskytovat na svém teritorium jednotlivé licence a poskytovat příjemcům školicí a jiné služby,

master-franchisant – jedná se o vlastníka master-licence (výše zmíněno), jehož předmětem je budovat franchisovou síť na území stanovené franchisorem. Zjednodušeně řečeno se jedná o zástupce franchisora (viz obrázek 1).

Obrázek 1 - Master franchising



Zdroj: Řezníčková, 2004

franchisová pobočka – provozna, která je vymezena franchisovou smlouvou. Vlastníkem pobočky je na základně smlouvy franchisant, který může vlastnit více poboček.

franchisové poplatky – platby, které platí franchisant franchisorovi za licenci a služby (Heřmánková, 2011).

1.3 Typy franchisingu

Existují různé formy franchisingu, které se sice vzájemně prolínají, ale zároveň díky stále novým trendům se každý ubírají jiným směrem. Mezi nejzákladnější typy franchisingu podle předmětu udělované franchisy řadíme dle Ctibora a Horáckové (2017):

Produktový franchising – jedná se o nejstarší typ franchisingu, kdy franchisor uděluje oprávnění k prodeji svého zboží, později se do této formy zařadily i služby. Hlavní podstata produktového franchisingu je v tom, že franchisant má povolení k prodeji zboží a služeb v obchodních prostorách, která jsou označena obchodní značkou nebo jménem franchisora. Franchisor poskytne franchisantovi návod výrobního postupu, případně další dokumentace či pokyny. Propagace, prodej zboží i poskytování služeb odpovídá obchodní politice franchisora. Jako příklad produktového franchisingu může být česká franchisová síť Manufaktura.

Podnikatelský franchising – jedná se o nejrozšířenější formu franchisingu. Klade důraz na větší propojenost mezi franchisorem a franchisantem. Důležitý už není pouze nabízený produkt, nýbrž i licence k užití značky, obchodního názvu a know-how. Franchisor pomáhá franchisantovi v celém komplexu aktivit spojené s podnikáním. Typický příklad jsou fast foody jako McDonald's, Bageterie Boulevard nebo Starbucks. Mezi ryze český franchising patří pivovarské restaurace, které formou franchisy provozuje třeba Plzeňský prazdroj.

Průmyslový franchising – je podobný produktovému franchisingu. Franchisor poskytne franchisantovi licenci k výrobě jeho produktů, včetně nutných technologických postupů a know-how. Produkty franchisant prodává pod značkou franchisora obvykle v předem vymezené oblasti. V průmyslovém franchisingu jsou na rozdíl od produktového dohody prováděny horizontálně. Právo k výrobě uděluje například Coca-Cola.

1.4 Historie franchisingu

První zmínka o franchisingu jako o marketingovém nástroji pro šíření výrobku a zkvalitnění služeb přichází na přelomu 19. a 20. století v USA. Týkalo se to vagónových pendlerů, kterým společnost udělila výhradní právo k prodeji výrobků společnosti na stanoveném území a mezitím jim zaručila, že ostatní pendleři toto povolení mít nebudou (Řezníčková, 2004).

Převážná odborná literatura považuje za první uživatele moderního franchisingu firmu Singer Sewing Machine Company a General Motors. Firma Singer Sewing Machine Company se zabývala průmyslovým a odbytovým prodejem šicích strojů. V roce 1865 měla vytvořené prodejní síť nezávislých prodejců, kteří ve svých prodejnách prodávali náhradní díly a prováděli opravy šicích strojů značky Singer (Řezníčková, 2004).

Koncem devadesátých let firma General Motors použila novou a univerzální formu prodeje a to franchising. Jednalo se také o první firmu, která formulovala svou první franchisingovou smlouvu, díky níž získal nezávislý prodejce licenci na prodej elektrických a parních automobilů (Jakubíková, 1997).

Po skončení první světové války společnosti zjistili, že díky franchisingu mohou dosahovat vyšších zisků prostřednictvím dobře zavedené značky a exkluzivity výrobků.

Franchising se začal ještě více šířit po druhé světové válce, a to především z důvodu růstu tržní konkurence, rychlé změny na trhu a zlepšení kvality služeb. V USA byl rozvoj franchisingu ovlivněn především dvěma příčinami, a to možností získání půjček a jejich zajištění společností Veterans Administration. Druhou příčinou byl stav ekonomiky v USA, ta umožňovala rychlé uskutečňování nápadů právě prostřednictvím franchisingu. Franchising se začal používat v mnoha odvětví včetně například účetnictví, nejvíce však v oblasti rychlého občerstvení (Řezníčková, 2004).

Období čtyřicátých a padesátých let je považováno za nástupnické období druhé generace franchisingu, tzv. období podnikatelského franchisingu. Mohutný nástup franchisingu taky způsobilo, že malé podniky nebyly schopné konkurovat těm velkým. Založení vlastního podniku nebylo perspektivní a franchising umožňoval podnikateli provozovat podnik pod jménem s image velké společnosti a tím minimalizovat veškerá rizika spojená

se zahájením a prvními roky podnikání. Procento neúspěchů franchisingových firem je ve srovnání s podniky jednotlivců extrémně nízké (Jakubíková, 1997).

V padesátých letech vznikly v USA světově známé firmy McDonald's a Holiday Inns of America. Právě úspěch Holiday Inns způsobilo obrovský boom v hotelnictví a restauračním stravování. V 60. letech začaly i jména jako Hilton a Sheraton umožňovat provoz pod svým jménem existujícím i novým hotelovým a restauračním podnikům.

Pokles ekonomiky v šedesátých letech zapříčinil ještě větší rozšiřování franchisingu. Velké podniky změnili svoji politiku v oblasti vlastnictví. KFC, Holiday Inns i McDonald's zrušily své dceřiné pobočky a závody, které byly součástí mateřských firem a radši je prodaly jako licenci příjemcům franchisingu (Řezníčková, 2004).

Franchisingu se dostávalo stále větší a větší pozornosti a důvod byl stále stejný – minimalizace rizika a možnost finanční expanze. Franchising se tedy stal zajímavou a specifickou formou podnikání, která začínajícím podnikatelům nabídla možnost podnikat s velmi nízkým rizikem a již existujícím podnikatelům napomoci v boji s konkurencí.

V současné době je franchising rozšířen téměř ve všech kontinentech, stále ale vládne USA a souběžně se používá více forem franchisingu. V Evropě je franchising nejvíce rozšířen ve Francii (Řezníčková, 2004).

1.5 Franchisová smlouva

Franchisingová smlouva slouží k přesnému vymezení vztahu mezi franchisorem a franchisantem. Smlouva musí být stanovená na vymezenou dobu, která se většinou pohybuje v rozmezí tří až dvaceti let a může být prodloužena.

Obsah franchisingové smlouvy se může v každé firmě lišit, ale obvykle obsahuje popis transakce probíhající mezi franchisantem a franchisorem a musí obsahovat tyto požadavky (Jakubíková, 1997):

- z právního hlediska správně řešit veškerá majetková práva franchisora,
- uvádět podrobnosti o provozu a řídicí mechanismy,
- zajistit franchisantovi zabezpečení podnikání a možnost vytvářet a prodávat aktiva.

Předmětem franchisingové smlouvy dle Jakubíkové (1997) se stávají tyto oblasti:

1. Charakteristika hospodářské činnosti.
2. Určení a popis vlastnických zájmů franchisora.
3. Vymezení práv a povinností franchisanta.
4. Výhradní zastoupení.
5. Používání ochranné známky.
6. Stanovení výše poplatků.
7. Rozsah poskytovaných služeb.
8. Průběžná spolupráce.
9. Podmínky ukončení a obnovení smlouvy.
10. Prodej podniku.
11. Úmrtí franchisanta.
12. Arbitráž.

1.5.1 Proces uzavírání franchisingové smlouvy

Celý proces, jehož výsledkem je uzavření franchisingové smlouvy a zahájí spolupráce mezi franchisorem a franchisantem má dle Řezníčkové (2004) několik fází:

První fázi je vybrání nejvhodnějšího franchisanta franchisorem. Kandidát se vybere prostřednictvím inzerátů, které jsou zveřejněny v celostátních nebo regionálních médiích. Největší dosah má v dnešní době uveřejnění inzerátů prostřednictvím internetu. Potenciální franchisanti se mohou též zúčastnit veletrhů věnovaných franchisingu.

Druhá fáze představuje kontakt franchisora s potenciálním franchisantem. Na základě výsledků franchisanta, obdrží franchisant od franchisora zpravidla formulář žádosti o poskytnutí licence a také informační brožuru o franchisovém systému podnikání franchisora, jeho podmínkách atd. Formulář obsahuje následující údaje o potenciálním franchisantovi:

- osobní údaje potenciálního franchisanta,
- údaje o předchozím a současném povolání nebo podnikání, dosažené vzdělání povolání manžela(manželky), důvody ukončení předchozího podnikání, neúspěchy,
- ostatní – finanční zázemí, ochota změnit místo trvalého bydliště,

- reference – např. od jiné osoby nebo zaměstnavatele.

Třetí fáze je vypracování hodnocení odevzdaného formuláře potenciačního franchisanta franchisorem. Franchisor si každý formulář hodnotí samostatně bez daných pravidel.

Čtvrtá fáze nastává pouze v případě, že franchisant splní požadavky franchisora. Franchisant je následně pozván na pohovor, kterýmž franchisant společně s franchisorem zhodnotí svoje zkušenosti, cíle, finanční možnosti a zájem zapojit se do franchisové sítě. Po tomto pohovoru některé franchisové systémy umožňují provést potenciačního franchisanta celým franchisovým podnikem, seznámit se s jeho provozem, se všemi činnostmi a též si ty činnosti sám vyzkoušet. Jedná se o velmi doporučený způsob seznámení franchisanta s podnikem, jelikož na základně vstupního seznámení se pak může lépe rozhodnout, zda se do franchisové sítě zapojit či nikoliv.

Pátá fáze je fází poslední, kdy franchisor a potenciační franchisant uzavřou zpravidla smlouvu o budoucí franchisingové smlouvě.

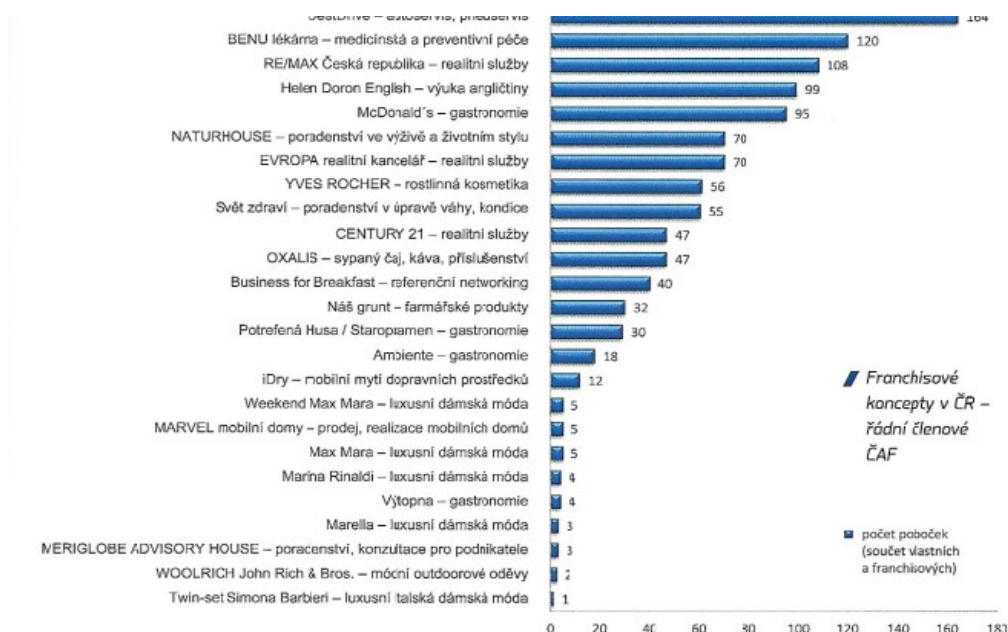
1.6 Franchising v České republice

ČAF v roce 2014 připravila detailní dotazník, který byl určený franchisovým konceptům s žádostí o jeho vyplnění. V České republice působí více než 200 franchisových systémů a sítí. Osloveno jich bylo 150 a reagovalo celkem 70 respondentů z franchisových konceptů. Konkrétně se jednalo o 48 franchisových konceptů z oblasti služeb a 21 franchisových konceptů z oblasti obchodu. Službami se myslí koncepty z oblasti gastronomie, realitních služeb, vzdělávání (např. jazykové školy), mytí dopravních prostředků nebo fitness. Obchod reprezentují především koncepty s přírodní kosmetikou, módou, farmářskými produkty a maloobchod mimo potravin (Česká asociace franchisingu, 2015).

Výzkumu se zúčastnilo 57 % tuzemských konceptů, což potvrzuje trend o vyšším počtu domácích franchisových konceptů, které působí v ČR.

ČAF zveřejnil počet franchisových a vlastních poboček oslovených franchisových konceptů, kteří byli řádnými členy ČAF k 31. 12. 2014 (viz obrázek 2).

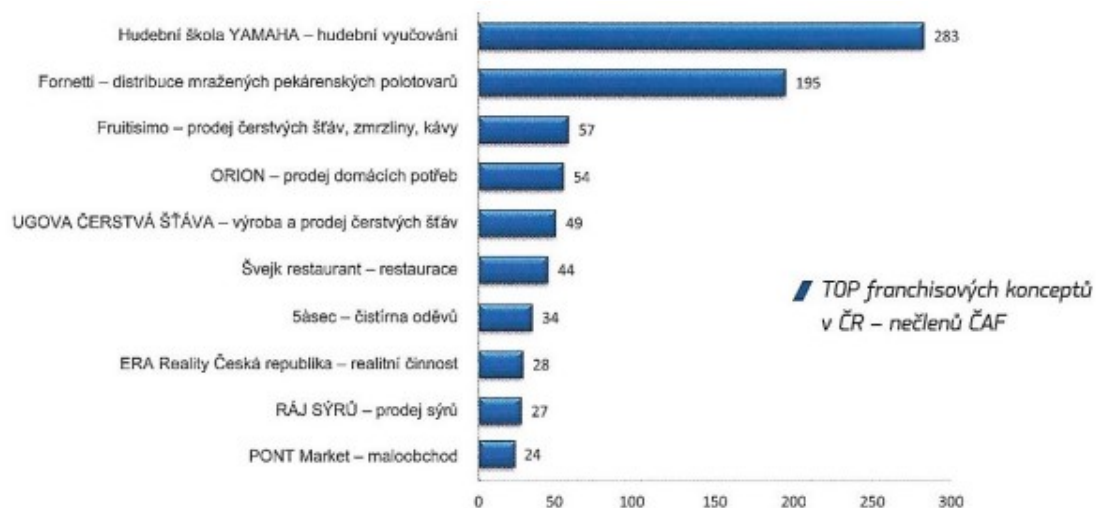
Obrázek 2 - Seznam řádných členů ČAF k 31. 12. 2014



Zdroj: Česká franchisingová asociace, 2015

Na obrázku 3 je seznam franchisových konceptů, kteří k 31. 12. 2014 nebyli řádnými členy ČAF.

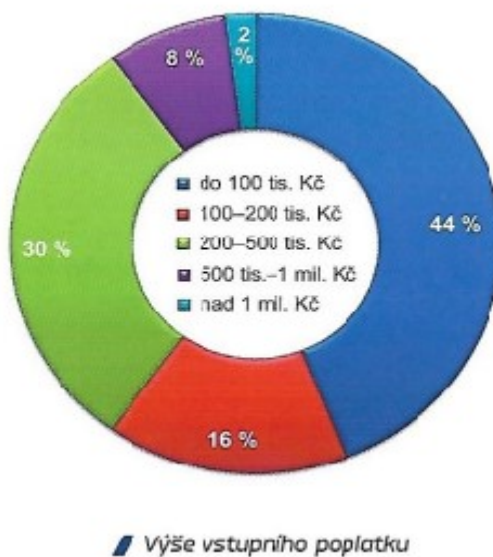
Obrázek 3 - Seznam TOP franchisových konceptů k 31. 12. 2014 - nečlenů ČAF



Zdroj: Česká franchisingová asociace, 2015

Mezi další důležité ukazatele patří výše vstupního poplatku. Z obrázku 4 je patrné, že nejvíce respondentů zaplatilo vstupní poplatek do 100 tis. Kč. Mezi výjimku patří koncepty z oblasti gastronomie, kdy poplatek převyšuje 1 mil. Kč.

Obrázek 4 - Výše vstupního poplatku franchisantů

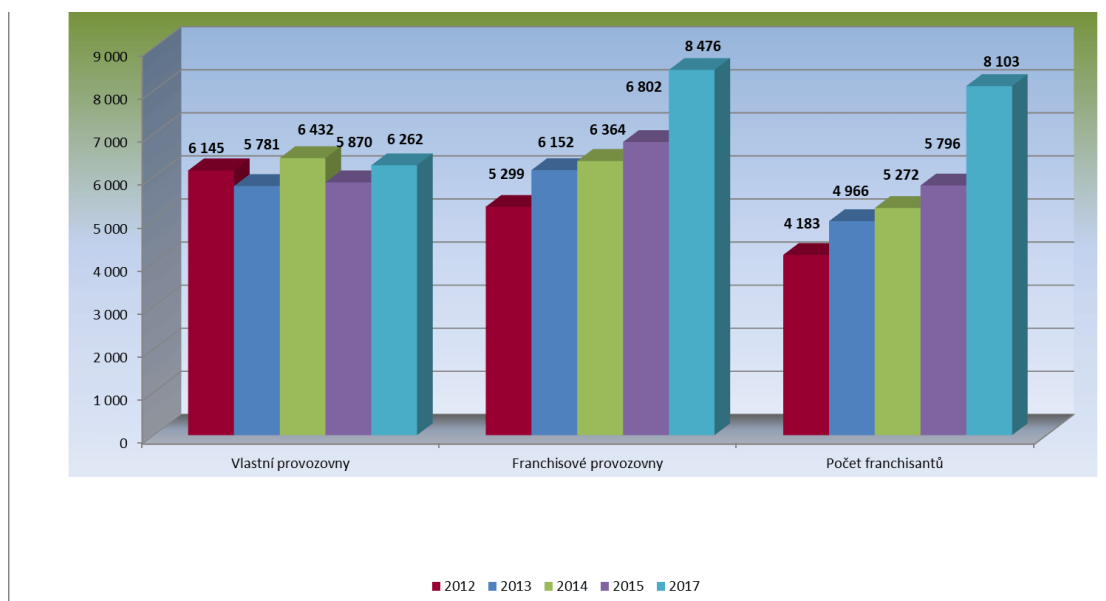


Zdroj: Česká asociace franchisingu, 2015

Stejný zdroj uvádí i celkovou výši investic, která se odvíjí na základě oboru podnikání. Například v oboru vzdělávání postačí několik tisíc korun, zatímco v gastronomii i několik milionů. 38 % franchisorů očekává návratnost investice franchisanta do 4 let.

Obrázek 5 znázorňuje tři grafy týkající se počtu provozoven a franchisantů v rozmezí pěti let. Z obrázku je patrné, že franchisové koncepty už jen minimálně otvírají své nové provozovny a jejich zájem se přesunul na získávání nových franchisových partnerů a otvírání franchisových poboček.

Obrázek 5 - Počet poboček vlastních/franchisových/franchisantů v letech 2012-2017



Zdroj: Franchising.cz, 2018

Z výzkumu vyplývá, že největší zastoupení ve sledovaném vzorku z oblasti služeb mají koncepty z oboru gastronomie včetně rychlého občerstvení, výživových poraden a další. V počtu vlastních a franchisových poboček patří mezi největší franchisové koncepty Hudební škola YAMAHA, Bestdrive, BENU lékárna. Nejdéle provozované v ČR jsou McDonald's a Yves Rocher (Česká franchisová asociace, 2015).

Doba uzavření franchisové smlouvy se v ČR nejčastěji uzavírá na 5 let, ale výjimkou není ani smlouva na 10 nebo 20 let (zpravidla uzavíráno v oboru gastronomie).

ČAF (2015) též uvádí průměrnou výši marketingové poplatku, která se pohybuje mezi 2 až 4 % a více než polovina systémů uvedla, že jejich průběžný poplatek se pohybuje od 2 % do 14 % z obrátu.

Český trh je ovlivňován několika významnými faktory, které lákají především zahraniční poskytovatele o vstup do českého trhu. Jedním z faktorů je například příznivé hospodářsko-politické prostředí, které nejen že podporuje zájem zahraničních franchisorů o expanzi na český trh, ale také motivuje současné české podnikatele k tomu, aby vyvíjeli své vlastní franchisové koncepty („Aktuální stav a trendy ve franchisingu u nás a ve světě“, 2019).

1.6.1 Česká asociace franchisingu

Česká asociace franchisingu vznikla 26. 10. 1993. Asociace se skládá ze správní a dozorčí rady. Současným prezidentem ČAFU je Jan Gonda. Jejím hlavním cílem je prosazovat a podporovat rozvoj franchisového systému v České republice. Zaměřuje se na podporu jednotlivých firem a jejich franchisových systémů a vytváření příznivých vnějších podmínek pro rozvoj toho způsobu podnikání (Česká asociace franchisingu, 2015).

Řezníčková (2004) uvádí jako činnosti České asociace franchisingu následující:

- informovává veřejnost o podstatě a významu franchisingu, zejména prostřednictvím kampaně ve všech médiích,
- sdružuje podnikatelské subjekty, kteří aktivně působí ve franchisingu,
- poskytuje franchisové poradenství a napomáhá rozvíjet franchisové aktivity,
- usiluje o jasnou právní a daňovou reglementaci franchisingu v české legislativě
- reprezentuje franchisovou formu podnikání v tuzemsku i zahraničí,
- a mnoho dalšího.

Řádným členem se může stát pouze tuzemský podnikatelský subjekt, který v České republice podniká nejméně po dobu jednoho roku, aplikuje franchising jako odbytový systém podnikání a má alespoň dva příjemce franchisové licence, nebo je držitelem master-franchisové licence pro území České republiky (Řezníčková, 2004).

Česká asociace franchisingu se též soustřeďuje na pořádání seminářů a školení s cílem seznámit veřejnost s franchisovým způsobem podnikání a jeho výhodami. Semináře jsou přednášeny odborníky na franchising a zástupci jednotlivých franchisových firem působících v České republice (Řezníčková, 2004).

1.7 Výhody a nevýhody pro poskytovatele franchisy

Mezi **výhody** pro franchisora můžeme dle Řezníčkové (2004) zařadit:

- vytvoření vlastní struktury široké odbytové sítě a její další zhušťování,
- získání příjmů pro vývoj know-how a jednotlivých prvků franchisingu,
- rychlé uplatnění jedné myšlenky s malými náklady,
- výhodnější financování, snížení nákladů na otvírání nových podniků,
- rozšíření přímého podílu na trhu,

- intenzivní zpracování trhu,
- kvalitnější řízení a kontrola prodeje výrobků,
- výhodný nákup a snížení nákladů,
- odbytová jistota,
- zvýšení výrobní síly,
- kvalitnější personální obsazení jednotlivých podniků.

Mendelsohn (1994) taktéž považuje za **výhody**:

- lehčí adaptace prodejen v oblastech, které ještě nejsou zapojeny v rámci jeho organizace, tím, že jsou zapojeni příjemci franchisy, kteří znají místní zájmy a mají zkušenosti,
- méně řešení problémů s pracovníky, jelikož se franchisora přímo netýkají,
- určité typy franchisingových projektů mohou mít účty na národní bázi.

Nevýhody pro franchisora jsou (Řezníčková, 2004):

- nižší míra kontroly,
- „boj“ s franchisantem, který se snaží prodávat i jiné výrobky a služby, než dodávány franchisorem,
- nekompromisní a striktní dodržování pravidel podnikání stanovený ve franchisingové smlouvě,
- možná budoucí konkurence ve franchisantovi,
- možnost osamostatnění franchisanta,
- nedodržování požadovaných pravidel franchisantem může způsobit ohrožení pověsti franchisové sítě.

Mendelsohn (1994) dále považuje za **nevýhody**:

- možnost výběru nevhodného franchisanta, který není schopen snést velkou zodpovědnost a riziko, vyplývající z toho, že vede vlastní podnik,
- nutné uvědomění důležitosti komunikaci mezi franchisorem a franchisantem bez které by se mohly naskytnout velké problémy,
- pokud příjemce platí poplatky formou určitého procenta z hrubého odbytu, nemusí svůj hrubý příjem nutně vykazovat.

Mendelsohn (1994) vidí nejdůležitější prvek mezi franchisantem a franchisorem v komunikaci. Většina nevýhod vyplývá ze vztahu k příjemci franchisy a k osobám, jich se záležitost týká, proto si poskytovatel franchisy musí uvědomit, jak důležitá je spolupráce, vzájemná provázanost a také tolerance a chápání způsobu myšlení a chování příjemce franchisy.

1.8 Výhody a nevýhody pro příjemce franchisy

Řezníčková (2004) považuje za hlavní **výhody** pro franchisanta:

- rychlý přístup na trh, snížení rizika samostatnosti a větší jistota v podnikání,
- franchisant získává aktualizovanou marketingovou koncepci, která je předem vyzkoušená a taky osvědčená,
- před zahájením činnosti dostává franchisant od franchisora úvodní školení a potřebné vzdělání,
- cílené rady a stabilní komunikace mezi franchisantem a franchisorem,
- bezplatné školení pro personál,
- image velkopodniku, chráněné obchodní jméno a ochranná známka, společná reklama,
- vytvořený, vyzkoušený a chráněný sortiment, pomoc při sestavení sortimentové skladby,
- pomoc při cenové regulaci,
- podíl na akcích franchisora (např. veletrhy),
- zmenšení konkurenčních tlaků.

Jako **nevýhody** Řezníčková (2004) považuje především:

- podnik podléhá neustále kontrole franchisorem,
- franchisant nemá možnost uskutečňovat svoje vlastní podnikatelské plány,
- vysoké vstupní investice – nelze počítat s okamžitou kapitálovou návratností,
- franchisant je povinen platit franchisorovi poplatky za poskytnuté služby, pravidelné procento ze zisku a příspěvek na reklamu,
- pravidelné platby – jedná se o platby za image, trvalou pomoc a za neustále zdokonalování výrobků uskutečněné franchisorem,

- franchisant je možný vykonávat pouze tu činnost, která je stanovena ve franchisingové smlouvě,
- též musí dodržovat pravidla stanové ve franchisingové smlouvě,
- dělení zisku,
- jednotný image a pověst firmy.

Jakubíková (1997) vidí jako nevýhodu riziko vzniku různého napětí mezi franchisorem a franchisantem. Franchisoři nemusí být spokojení s tím, jak někteří franchisanti neudržují dobrý image společnosti a odmítají se dobrovolně podílet na reklamních kampaních, nedodržují daná pravidla a snaží se prosadit zavedení konkurenčních značek.

Ani franchisant nemusí být vždy spokojený, poplatky, které musí platit franchisorovi mohou být moc vysoké, nebo franchisor otevře v blízkosti jejich podniků podniky nové. Franchisor vždy nemusí mít dobře vypracovaný marketingový plán, což franchisantovi s jeho pravomoci také dost svazuje ruce (Jakubíková, 1997).

Pozice franchisantů s časem stále stoupá, spojili se i v rámci oborových asociací a sdružují se v různých komorách. Toho si franchisoři všímají a reagují na to.

1.8.1 SWOT analýza franchisingu ze strany franchisanta

SWOT analýza se zabývá všemi částmi okolí podniku, a to od makroprostředí, zahrnující například legislativu a ekonomiku, přes mezoprostředí, které se zabývá především konkurencí, až po mikroprostředí podniku, analyzující management a další. Z výsledku se poté sestaví SWOT matice, která umožní přehledně zobrazit všechny zjištěné příležitosti, hrozby, slabé a silné stránky (Taušl Procházková, 2017).

Pro účely provedeného rozhovoru je vytvořena SWOT analýza, která je inspirována výše vypsanou literaturou. Tato SWOT matice je následně představena konkrétnímu franchisantovi k praktickému zhodnocení.

Tabulka 1 - SWOT analýza franchisingu z pohledu franchisanta

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Silné postavení na trhu	Závislost na smlouvě s franchisantem
Jistota zákazníků	Neustálá kontrola ze strany franchisora
Nižší míra rizika	Nutnost pravidelně platit poplatky
Podnikání na základě ověřených podnikatelských plánů	Neschopnost realizovat své nápady
Image velkopodniku	Nemožnost vykonávat jinou činnost, než je stanovena ve franchisingové smlouvě
Úvodní zaškolení pro franchisanta	Nutnost obrovského kapitálu
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Snadnější přístup k úvěrům	Jednotný image a pověst podniku
Možnost expanze	Mnoho konkurentů podobného odvětví
Uplatnění franchisantových manažerských dovedností	Možné pokuty udělené franchisorem
Možnost lokálního marketingu k přilákání dalších zákazníků	Vysoké vstupní investice – hrozba neúspěchu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

1.9 Makroekonomické výhody a rizika

Franchising též přináší výhody a rizika pro společnost, ekonomiku a pro spotřebitele. Co se týče přínosů, tak podporuje a rozvíjí malé a střední firmy, které jsou hnacím motorem ekonomického rozvoje. Díky franchisingu tyto společnosti získají řadu konkurenčních výhod, jaké mají velké obchodní společnosti. Přínos je i pro konečného spotřebitele, pro něhož se produkty, díky zvyšování počtu franchisingových provozů, stávají rychleji a snáze dosažitelnými (Tamchyna, 2005).

Mezi další **výhody** Řezníčková (2004) řadí:

- tvorba a udržení stávajících pracovních míst,
- urychlení restrukturalizace hospodářství,
- garance a stabilita kvality.

Makroekonomická **rizika** lze vnímat především v nebezpečí monopolizace trhu určitých výrobků nebo služeb, který díky franchisingu velmi lehce expandují a začínají dominovat několika konkurenčním firmám. Tato problematika se však redukuje na otázky ochrany hospodářské soutěže (Řezníčková, 2004).

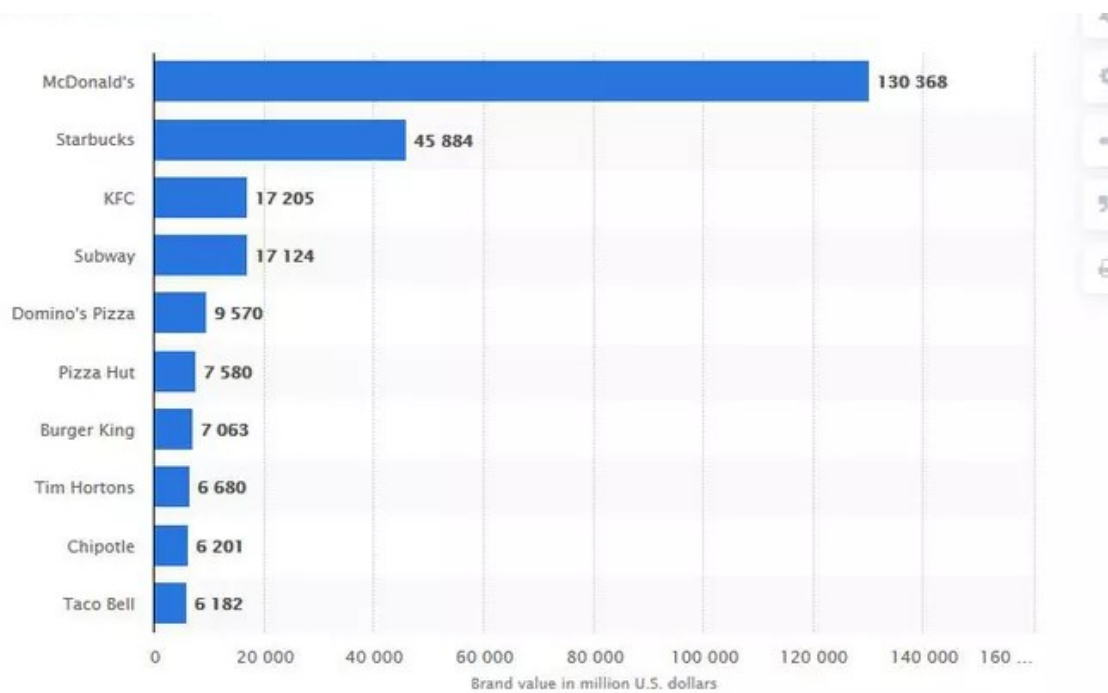
Franchisingové smlouvy není možno předem a paušálně označovat za dohody omezující nebo vylučující hospodářskou soutěž. Je nezbytné, aby všichni účastníci franchisové sítě byli posuzováni podle stejných podmínek. Franchisanti jsou samostatnými podnikateli a dominance značky nebo loga, pod kterými se výrobky nebo služby nabízejí, zakázána není. Proto je velice důležité, aby dominantní nebo monopolní postavení na trhu bylo zkoumáno velmi obezřetně.

2 Představení společnosti McDonald's

McDonald's je s momentálně 38 000 restauracemi ve více než 100 státech světově největší řetězec rychlého občerstvení, který denně globálně obslouží kolem 70 milionů zákazníků. McDonald's se rychle stal oblíbenou rodinnou restaurací, která svou nabídkou osloví jak děti, tak dospělé, a tím získal dominantní pozici na trhu řetězců s rychlým občerstvením.

V roce 2019 se McDonald's s hodnotou značky 130,36 biliónů amerických dolarů a hodnotou celkových aktiv 47,5 biliónů amerických dolarů stal nejčennější značkou v kategorii řetězců rychlého občerstvení na světě následovaný Starbucksem a KFC (viz obrázek 6) (Ganti, 2021).

Obrázek 6 - 10 nejčennějších značek v kategorii fast food společností na světě v roce 2019 (v mil. amerických dolarů)



Zdroj: Investopedia.com, 2020

I v oblasti franchisingu si McDonald's vede suverénně. Server FranchiseDirect.com každoročně vyhláší Top 100 Global Franchises, jedná se o velmi známý a důvěryhodný zdroj. McDonald's v tomto žebříčku drží od roku 2016 prvenství, kdy vystřídal dlouho

vládnoucí Subway. V roce 2021 se Subway nachází až na 13. místě a za první McDonald's se zařazuje druhé KFC a třetí Burger King (Bailey, 2022).

Prvenství ve franchisingu též potvrzuje článek v Entrepreneur.com, který se sice zaměřuje především na oblast USA a americké fast foody, ale právě tam se McDonald's nachází nejvíce. Entrepreneur.com ve své publikaci odůvodňuje náskok McDonaldu před ostatními fast foody neustálými inovacemi, které uskutečňují. Pokud člověk přes dva roky nenavštívil restauraci McDonaldu, byl by při dnešní návštěvě velmi překvapený. Klasické menuboardy byly vystřídány digitálními, vše plastové se postupně začíná nahrazovat dřevěnými alternativami, objednávku si zákazník může objednat u dotykového kiosku s možností prohlédnout si celé menu a nezdržovat frontu („Welcome to the franchise 500“, 2019).

Inovace, která nedávno přišla i do České republiky a stále nebyla napodobena konkurencí, je zavedení služby Table Service, která poskytuje zákazníkům donesení jejich objednávky až ke stolu.

2.1 McDonald's v ČR

První McDonald's se otevřel 20. března 1992 ve Vodičkově ulici v Praze. Během svého otevíracího dne dokázal přilákat přes 11 000 lidí, kteří toužili ochutnat dvoupatrový Big Mac nebo cheeseburger. Na začátku se ale určitě nejednalo o laciné jídlo jako to je dnes, Big Mac v té době stál 48 korun a průměrná mzda v té době byla kolem 4 000 korun. Lidé přesto byli ochotni vyčkat hodinovou frontu, jelikož se jednalo o něco nového, co museli vyzkoušet (Holeček, 2012).

Začátky nebyly vůbec jednoduché, franchisant Michal Mládek poskytl rozhovor pro portál iDnes.cz, kde vysvětlil, jak samotná příprava na otevření probíhala. Při otevření restaurace pracoval v kuchyni, zákazníci byli pouštěni dovnitř policií a před samotným otevřením je zaučovali kolegové ze Srbska, a to z důvodu, že angličtina v té době nebyla příliš ovládaný jazyk a musel se vybrat někdo, kdo bude jazykem Čechům blízko. Měsíc před osudným dnem se vše učili nanečisto, takže místo masa a housek používali plastová víčka od nápojů, aby si zvykli na přesně dané pohyby. Veškeré dávkovače byly prázdné a na servise se učili na prázdných obalech od hranolek, jak je správně položit na ták. To samé, ale se skutečnými surovinami, proběhlo až dva dny před otevřením. Pracovat

u McDonaldu v té době nebylo jednoduché, jelikož zájem byl veliký, ale stejně tak i nábor. V prvních dvou letech to byl pro McDonald's obrovský nápor a zaměstnanci byli nezkušení a bez praxe (Riemlová, 2022).

Tentýž rok se otevřela další pobočka na Václavském náměstí a druhá na Andělu.

19. července se otevřela první provozovna McCafé v České republice, a to konkrétně na restauraci Průhonice I u dálnice D1. Momentálně se v ČR nachází 65 provozoven McCafé.

Prvním vedoucí McDonaldu byl Ing. Karel Suk, který také dostal první franchisovou restauraci. Za 30 let se McDonald's rozrostl téměř do všech měst a se 109 pobočkami se jedná o největší řetězec rychlého občerstvení v České republice. Všechny pobočky jsou od roku 2020 pouze v rukou českých franchisantů, z toho necelou polovinu tvoří ženy.

Tržba v roce 2021 dosáhla téměř 7 miliard korun českých, což je nárůst oproti minulému roku o 19 %. Restaurace v loňském roce navštívilo 55 a půl milionu zákazníků. V roce 2022 se očekávají ještě větší tržby, jelikož minulý rok stále převládal počet objednávek s sebou, které podléhají větší sazbě DPH a způsobilo to McDonaldu výdaj v hodnotě 100 miliónů Kč (McDonald's ČR, 2022).

V roce 2021 se snažil McDonald's oslovit zákazníky, kteří hledají alternativy masa a začal nabízet řadu Veggie, což je zeleninová placička. Zákazníci si mohou vybrat ze dvou variant, a to wrapu nebo burgeru. Též nepřestal v postupném snižování obsahu plastů ve svých obalech, kromě již zmiňovaných dřevěných příborů a papírových brček, začal s přechodem na ekologické varianty hraček v Happy Mealu (McDonald's ČR, 2022).

Minulý rok nastala změna na pozici generálního ředitele McDonaldu pro Českou republiku a Slovensko. Po sedmi letech Tomasze Rogacze vystřídal Dan Camp, který ve společnosti působí již více než třicet let a do této chvíle se soustředil na trh v USA.

2.2 Konkurence

Vzhledem k provedenému dotazníkovému šetření je důležité zabývat se i konkurenty McDonaldu. Jako tři největší lokální¹ konkurenty lze považovat KFC, Bageterie Boulevard a Burger King.

Společnost **KFC** patří mezi dlouholeté soupeře McDonaldu s velkou historií. V Plzni se nachází celkem 5 poboček a MCD konkuruje především v obchodních centrech (OC Olympia, Tesco Rokycanská) a na Borech, kde se sice nenachází ve stejném OC, ale pobočky jsou od sebe vzdáleny 5 minut autem. Na rozdíl od McDonaldu má KFC pobočku v OC Plaza, které je navštěvováno především studenty a jedná se o druhý nejoblíbenější OC v Plzni. Sortiment KFC a McDonaldu byl vždy odlišný, ale neustálým rozvojem své nabídky se začíná podobat, například zavedením snídaní v KFC anebo narůstajícím počtem kuřecích produktů v McDonaldu. Je také důležité dodat, že KFC je sice stejně jako McDonald's a Bageterie Boulevard franchisa, ale všechny provozovny v České republice vlastní evropský provozovatel AmRest, který franchisu neposkytuje dalším subjektům.

Bageterie Boulevard je velkým konkurentem především z důvodu stejné lokality. Z pěti plzeňských poboček se 4 nachází ve stejné lokaci jako McDonald's. Přestože se sortiment restaurací velice liší, mohou si konkurovat v nabídce snídaní, které prodávají do 10:30 hodin každý den.

Burger King nabízí téměř totožné produkty jako McDonald's (viz obrázek 7 a 8), svým sortimentem mu tedy nejvíce konkuruje. V Plzni se ale nachází pouze 2 restaurace tohoto řetězce a pouze jedna je v konkurenční oblasti (Area Bory). I přes nejmenší počet restaurací si Burger King vybuodoval silnou základnu zákazníků a je pravděpodobné, že se v Plzni bude dále rozrůstat. Stejně jako KFC je i Burger King vlastněn evropským provozovatelem AmRestem.

¹ Lokálními konkurenty jsou v této práci myšleni ti konkurenti, kteří se nacházejí ve městě Plzeň.

Obrázek 8 - Big King nabízený v Burger Kingu



Zdroj: burgerking.cz

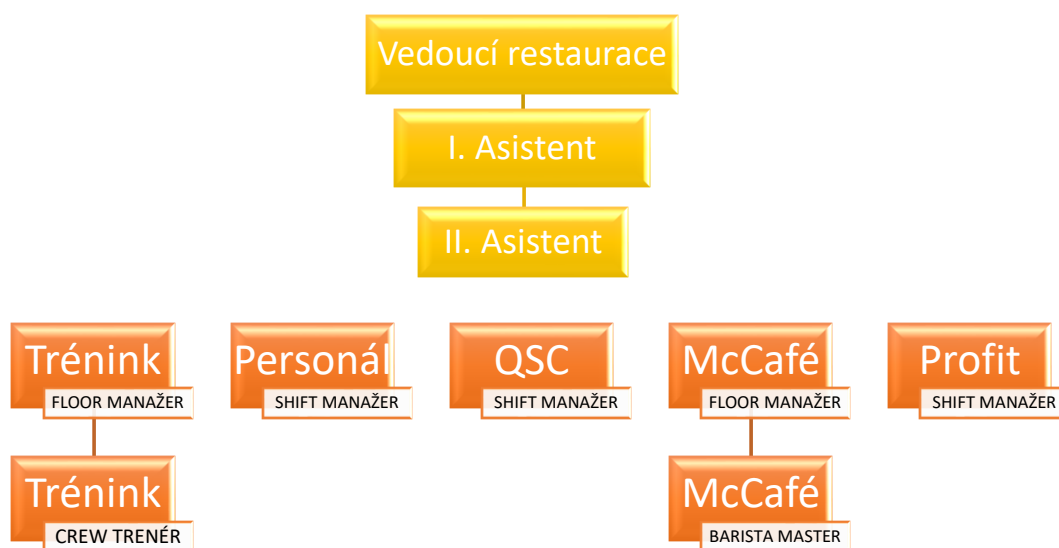
Obrázek 7 - Big Mac nabízený v McDonaldu



Zdroj: mcdonalds.com

2.3 Hierarchie společnosti McDonald's

Tabulka 2 - Organizační struktura společnosti McDonald's



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

McDonald's je nadnárodní společnost a jedna z nejznámějších firem v oblasti gastronomie, tudíž jeho organizační struktura je velice rozsáhlá. Tabulka 2 je zaměřená pouze na hierarchii pozic v restauraci, celá organizační struktura společnosti je ve výsledku mnohem rozsáhlejší.

Vytvořená hierarchie je po vzoru restaurace, která se nachází v NC na Borských polích v Plzni. Počet pozic se můžou v jednotlivých provozovnách lišit, ale struktura by měla zůstat stejná.

Nejdůležitější pozice každé provozovny je **vedoucí restaurace**, ten zodpovídá za tým až 120 zaměstnanců, má na starosti řízení celého procesu, kontroluje výsledky restaurace a ty poté prezentuje franchisantovi, se kterým se setkává minimálně jednou týdně. Většinou přichází s veškerými nápady na inovace v restauraci (například pořízení světel reagující na pohyb, kvůli ušetření výdajů za energii), ty vždy ale musí projít schválením franchisanta.

Asistent vedoucího je, jak už z názvu vyplývá, pravá ruka vedoucího restaurace, místo výsledků restaurace kontroluje detailněji provoz a koriguje manažery. Hlavní jeho činnost je tedy kontrolní a preventivní. Nemá žádný kontakt s franchisantem a většinou se na restauraci nachází 2 asistenti, ale počet je ovlivněný velikostí restaurace a počtem zaměstnanců (na restauracích se slabším provozem stačí 1 nebo dokonce není potřeba žádný).

Je důležité rozlišit **Floor manažera** a **Shift manažera**. Pozice Shift manažera je zaměřená na vedení směn. Jedná se o ranní a odpolední směny, kde mají za úkol rozmístit všechny zaměstnance na jednotlivé úseky (servis nebo kuchyň), koordinovat jejich činnost a kontrolovat hladký průběh celé směny. V momentu vedení směny je po vedoucím a asistentovi nejvýše posazený zaměstnanec a většinou řeší veškeré stížnosti se zákazníky. Floor manažer má za úkol vést úseky, a to konkrétně kuchyň nebo servis, na těchto úsecích rozděluje Crew zaměstnance, které mu tam přiřadí Shift manažer, na různé stanoviště. Dále se specializuje na vedení nočních směn, při kterých počítá a odvádí denní tržbu, počítá inventuru, kontroluje docházku zaměstnanců za daný den a pomáhá s čištěním restaurace.

Floor a Shift manažer by bez rozdílu vždy měl vést nějakou oblast. Na tabulce 2 jsou rozepsány jednotlivé oblasti, které se nachází v každé restauraci, rozdíl může být pouze ve vedení těchto oblastí, kdy nezáleží, zda se jedná o Floor nebo Shift manažera.

Velice stručné vysvětlení oblastí je následující:

Trénink je jedna z nejdůležitějších oblastí pro rozvoj a hladký provoz restaurace. Manažer vedoucí tento úsek má pod sebou Crew trenéry, kteří se přímo specializují na

trénování nových zaměstnanců na všech stanovištích v kuchyni nebo na servise. Manažer má za úkol tyto trenéry vést a podněcovat je k neustálému trénování, jelikož fluktuace zaměstnanců v McDonaldu je velice vysoká a je důležité v tomto ohledu nezastavovat.

Oblast **Personál** je určena k plánování a upravování směn zaměstnancům. Jedná se o časově nejvíce náročnou oblast, jelikož obsazení denních směn znatelně závisí na brigádnících, kteří často na své směny nedochází. Tuto oblast mají většinou minimálně dva manažeři, jelikož musí jednak kontrolovat každý den v měsíci, zdali je směna dostatečně obsazená a do toho je ještě i zahrnuta komunikaci se zaměstnanci, kteří své směny chtějí upravit či zrušit.

QSC pochází z angličtiny a je to zkratka pro Quality, Servis a Cleanliness. V překladu se jedná o kvalitu, servis a čistotu a je to nejobsáhlejší oblast v restauraci. Jednoduše řečeno, hlavním cílem oblasti je, aby zákazník odcházel se zážitkem z kvalitního jídla a skvělého servisu, které si vychutnal v čistém prostředí. Oblast je také většinou vedena dvěma manažery, kdy jeden se věnuje například vytvářením speciálů, které slouží k důkladnějšímu čištění míst, kterým není věnována taková pozornost a druhý řeší a objednáva veškeré nutné opravy a zařízení restaurace.

McCafé je většinou vedeno jedním manažerem, jelikož mu s vedením napomáhají Barista masteři, kteří mají stejné povinnosti jako Crew trenéři, ale zaměřují se pouze na trénink oblasti McCafé.

Profit je významná oblast, které má za úkol kontrolovat dodávky surovin a objednávat ty následující. K dodávkám dochází 2krát týdně a je velice důležité, aby manažer pracující v oblasti Profit správně vypočítal na základě denní spotřeby, kolik je nutno objednat, aby dodávka byla dostačující a zároveň se vešla do skladu. Často ale dochází k větším tržbám, než je předpokládáno a v tomto případě je nezbytné si půjčit suroviny z jiné plzeňské restaurace.

2.4 Franchising

2.4.1 Standardy

Společnost McDonald's umožňuje koupit licenci pouze fyzickým osobám, které po celou dobu spolupráce musí dodržovat tyto standardy (Pošepná, 2015):

- QSC & V standardy: pojem QSC je vysvětlen na předchozí straně. V – znamená Value, v překladu hodnota, znamená to přidaná hodnota pro zákazníka, co McDonald's od konkurence odlišuje,
- odběr surovin pouze od schválených dodavatelů,
- recepty a technické normy pro přípravu jídel,
- obchodní a servisní značky,
- koncept designu restaurace, reklamní označení a umístění vybavení,
- metody řízení, provádění inventur, vedení účetnictví,
- používání a nákup pouze schváleného vybavení.

Kontrolu těchto standardů provádí centrála v Praze a franchisantovi přiřazený operation (provozní) konzultant, při opakovaném porušení standardů hrozí ukončení spolupráce ze strany franchisora.

2.4.2 Proces získání nového franchisanta

Na webových stránkách McDonaldu jsou důležité informace pro potenciální franchisanty, včetně formuláře žádosti o franchising, který slouží k předběžné analýze franchisanta a jeho prostředků. McDonald's (2022) celý proces popisuje takto:

1. Registrace na internetu - první krok procesu, kdy si McDonald's na základě vyplněného formuláře zjistí, zda se jedná o správného kandidáta na pozici franchisanta.
2. První pohovor s franchisovým manažerem – poskytnutí potřebných informací kandidátovi, na základě, kterých se rozhodne, zdali chce navázat spoluprací s McDonaldem.
3. První zkušenost v restauraci – představení fungování restaurace kandidátovi, vyzkoušení práce na jednotlivých stanovištích. Slouží hlavně jako ujištění pro kandidáta, že se jedná o správnou volbu a práce ho zajímá.

4. Prověření franchisanta – kontrola výpisů z rejstříku trestů, prokázání zdrojů financování.
5. Pohovor s představiteli managementu společnosti – seznámení franchisanta s ostatními spolupracovníky.
6. Oznámení o výsledku výběrového řízení – zdali je kandidát vhodný pro získání licence.
7. Zahájení ročního tréninku – nutný pro provoz restaurace, detailněji popsáno v rozhovoru.
8. Nabídka restaurace – přichází ze strany franchisora, franchisant nemá možnost si svoji restauraci vybrat. Nové lokality se vybírají podle toho, jak silný zákaznický potenciál lokalita má. Nejen podle počtu obyvatel, ale taky podle počtu aktuálně otevřených MCD restaurací v okolí a zda potenciál lokality není pouze sezónní (například okolí hor – Železná ruda). Důležité je i brát v potaz konkurenci a infrastrukturu v okolí.
9. Předání restaurace – poslední krok procesu.

2.4.3 Poplatky a investice

Franchising ovšem není pro každého, podnikání touto formou s sebou nese vysoké počáteční investice a spousta podnikatelů může odrazovat placení měsíčních poplatků poskytovateli licence. Informace byly získané prostřednictvím osobního rozhovoru se Supervisorem McDonaldu Martinem Borovičkou.

Investice franchisanta:

- Vstupní poplatek – pohybuje se v rozmezí 15 až 30 mil. Kč, odvíjí se od typu restaurace, jejich tržeb a potenciálu. Je povinné, aby franchisant uhradil 40 % z vlastních prostředků, zbytek je možné půjčit si od banky. Tento poplatek se hradí centrále v Praze.
- Koupě licence – franchisant platí MCD poplatek 100 tisíc USD, který je odváděn do centrály v Americe.
- Provozní zásoby surovin.
- Vybavení restaurace – veškeré zařízení a jeho opravy jsou hrazeny franchisantem. Výdaje mohou měsíčně dosahovat k 100 tisícům Kč na jednu restauraci, částka se odvíjí na základě stavu používaného zařízení.

- Měsíční poplatky:
 - Advertising – marketingový poplatek, který odvádí všechny restaurace a jeho výše je všude stejná, činí 4,5 %.
 - Renta – předem dohodnutá při koupi licence, pohybuje se podle typu restaurace, mezi 10-20 % z tržby restaurace.
 - Servisní poplatek – za služby MCD, 5 % z tržeb restaurace.

Franchisant si pronajímá budovu, vybavení, zaměstnance, investuje prakticky do všeho, ale na některé věci může dostat slevy/úlevy na rentě. Například při zavádění nového systému SPA² dostali franchisanti podporu cca polovinu investice, kterou jim McDonald's postupně odečetlo z odvodů poplatků renty v dvanácti následujících měsících.

2.4.4 Kontroly ze strany McDonaldu

Při podpisu franchisové smlouvy se příjemce zavazuje k tomu, že jeho provozovny budou podléhat kontrolám. Tyto kontroly často bývají neohlášené a opakované špatné výsledky mohou vést k ukončení smlouvy s franchisantem.

Martin Borovička, Supervisor Mgr. Iva Jarkuliše poskytl veškeré informace týkající se kontrol ze strany McDonaldu (osobní komunikace, 28. 5. 2022).

Kontroly probíhají na základě globálního systému MCD, který se od roku 2022 jmenuje PACE (dříve ROIP). Tento systém jasně stanovuje, jakým způsobem je kontrolován provoz restaurací. Ohlášené a neohlášené návštěvy provádí provozní (anglicky operation) konzultant, který je přiřazen každému franchisantovi. Ten hodnotí provoz restaurace na základě reportu. Každý report/kontrola má jasně stanovené body, které se kontrolují a stejně tak je jasně nastaveno, kolikrát má daná kontrola v jednom roce proběhnout. Výsledky se poté reportují franchisantovi a Supervisorovi daného franchisanta.

Supervisor je vnitřní konzultant daného franchisanta, franchisant si ho volí sám a v hierarchii je na stejné úrovni jako provozní konzultant MCD. Je zodpovědný za

² SPA (Service Production Assembly) se od předchozího systému MCD dost liší a bylo nutné kvůli tomu přestavět celou restauraci. Žádný produkt se nepřipravuje navíc, ale pouze na objednávku. Myšlenkou tohoto systému je, že zákazník vždy dostává svůj produkt čerstvě připravený.

provoz a výsledky restaurací. Cílem je, aby se Supervisor a provozní konzultant MCD shodli na vnímání provozu restaurací a příležitosti v provozu viděli stejně.

Druhy kontrol jsou:

- RGRV (Running Great Restaurants Visit) – provádí provozní konzultant. Kontrola je hlášená minimálně dva měsíce dopředu a jedná se o detailní kontrolu pracovních postupů, čistoty a kvality produktů. Výsledek kontroly musí být minimálně 80 %.
- CFV (Customer First Visit) – provádí provozní konzultant nebo Supervisor. Návštěvy jsou nehlášené a probíhají 2krát a 4krát ročně. Výsledky kontroly mají dvě části, první je z pohledu zákazníka, druhá navazuje na první část a kontrolují se pracovní postupy a provoz v restauraci.
- FSA (Food Safety) – prováděno externí společností. Kontrola je jednou ročně a je nehlášená. Zaměřuje se na bezpečnost produktů, hygienu a čistotu.
- Podpůrné návštěvy – neohlášené návštěvy prováděné Supervisorem, které jsou většinou zaměřené na konkrétní věc, se kterou má daná restaurace problém (například rychlost obsluhy).
- Visity – neohlášená návštěva konzultanta MCD, která není nijak hodnocena. Pouze se zhodnotí stav, případné problémy se proberou s aktuálním vedoucím směny a pošle se Supervisorovi zápis.

Velkou roli hraje i hodnocení zákazníků. Zákazníci můžou po načtení QR kódu na účtence vyplnit dotazník, kde hodnotí čistotu, kvalitu, rychlost, přátelskost a přesnost obsluhy. Z toho se pak vytvoří procento úspěšnosti, na základě kterého se udělá pořadí MCD restaurací z celé ČR.

Na začátku každého roku si konzultant MCD spolu s franchisantem stanoví cíle společnosti franchisanta, které odrážejí cíle celé MCD společnosti. Obsahují cíle v oblasti provozu, časech obsluhy, ale také lidí jako například potřeba tréninku managementu, nastavení systému v nábore zaměstnanců. Dále cíle v oblasti tržeb a zisku. Plánem cílů tedy začíná celý cyklus, v průběhu roku se dělají veškeré tyto kontroly a po roce se cyklus vyhodnotí s franchisantem. Na základě konečných výsledků se rozhodne o tom, jestli je franchisant expandující a může tedy případně otevírat nové pobočky.

Veškeré kontroly na začátku pandemie byly na 5 měsíců pozastaveny, aby se provozovatelé mohli maximálně věnovat provozu.

2.4.5 Marketingové aktivity

Marketing firmy je řízený centrálně a platí se z odvodu advertisingu. Franchisanti mají pracovní skupinu, zaměřenou na marketing, kde si konkrétní věci, týkající se marketingu, odhlasují. Franchisant může provozovat lokální marketing na nějaké slevy/akce, například když se v plzeňských McDonaldech nabízela káva na McCafé za 30 Kč. Od toho se však snaží McDonald's upouštět, protože marketing těchto akcí dělá dostatek a není tedy potřeba lokální podpory (M. Borovička, osobní komunikace, 28.5. 2022).

2.5 Rozhovor s franchisantem

Cílem rozhovoru je získat více informací v oblasti franchisingu přímo v praxi, a to konkrétně ve společnosti McDonald's, porovnat výhody a nevýhody pro franchisata s literaturou a praktickými zkušenostmi, jak se na podnikání podepsala světová pandemie a vládní restrikce, přiblížit práva a povinnosti franchisanta a co vše je nutno absolvovat pro získání franchisy.

Pro dosažení cíle byly stanoveny tyto otázky:

- Jak moc jsou ovlivněny podnikatele pravomoci franchisovou smlouvou?
- Souhlasí teorie uvedená v literatuře s praktickými zkušenostmi franchisanta?
- Jak moc pandemie Covidu-19 ovlivnila podnikání v McDonaldu?

Rozhovor byl proveden s panem Mgr. Ivem Jarkulišem, vlastníka všech 6 plzeňských poboček McDonaldu a pobočky McDonaldu na Svaté Kateřině.

2.5.1 Výsledky rozhovoru

Rozhovor byl proveden v jedné pobočce McDonaldu v Plzni a jednalo se o osobní setkání. Zde jsou uvedeny odpovědi na jednotlivé otázky rozhovoru.

Otázka č. 1 – Jaká byla Vaše cesta k McDonald's? Co Vám na tomto podnikání přišlo tak přitažlivé?

Odpověď: To je na dlouhé povídání, ale když bych to zkrátil. Byla to samozřejmě velká náhoda a krom velké náhody jsem už v té době podnikal, a to konkrétně od roku 1990.

K pořízení franchisy mě ale lákalo, že člověk je tzv. „pod deštníkem“, takže včetně globální značky je to nízké riziko a myslím, že to pro spoustu kolegů platí do dneška.

Otázka č. 2 – Jaká byla Vaše první pobočka?

Odpověď: Moje první pobočka byla v Brně v centru, protože jsem se v Brně narodil a vyrůstal. Bylo to 1. dubna 2000, ale moje cesta v McDonaldu začala už o rok dříve, kdy jsem musel nastoupit na roční trénink.

Otázka č. 3 – Takže jste začínal v Brně, tuto pobočku vlastníte stále?

Odpověď: Pobočky v Brně jsem vlastnil dvě, ale musel jsem je prodat, jelikož podmínkou franchisové smlouvy je, že musíte bydlet do 50 km od své restaurace, což bohužel z Brna, vzhledem k mým plzeňským pobočkám, nebylo možné.

Otázka č. 4 – Mohl byste mi prosím popsat, jak tento roční trénink probíhá? Prošel jste si úplně vším?

Odpověď: Tak nejdříve je nutný projít oficiálním výběrovým řízením a doložit, že máte oficiální a zdaněné peníze na nákup restaurace, poté začne probíhat trénink, který trvá 9 až 12 měsíců. Nejdříve začínáte s prací obyčejného Crew zaměstnance, který musí projít všemi stanovišti na restauraci, včetně například pozice na grilu nebo hranolkách. Poté se přes jednotlivé školení dostanete k pozicím jako je Crew trenér a dále manažer, samozřejmě se jedná o zrychlený proces. Poslední fází je absolvování Hamburgerové univerzity, já konkrétně jsem ji absolvoval na světové centrále v Americe.

Otázka č. 5 – Dokázal byste si představit bez tohoto tréninku řídit restauraci?

Odpověď: Já si osobně myslím, že to platí úplně obecně. Když chce člověk něco dělat, tak té práci musí rozumět, takže se to netýká jen restaurace McDonald's ale všeobecně. To, že to není standardní postup je věc druhá, já tento trénink beru jako nejlepší zkušenost, kterou jsem mohl mít.

Otázka č. 6 – Na stránkách McDonaldu se píše, že po dokončení všech fází tréninku a předání restaurace k sobě dostanete business konzultanta, k čemu tento konzultant slouží?

Odpověď: Konzultanti jsou dva, jeden je business konzultant a druhý je operation konzultant. Při uzavírání franchisové smlouvy se franchisant zavazuje k dodržování veškerých standardů, které jsou stanoveny McDonaldem a operation konzultant má za

úkol tuto vzniklou povinnost pravidelně kontrolovat. Business konzultant provádí spíše poradenskou činnost, takže pokaždé když potřebuji, může se na něj obrátit s jakýmkoliv business rozhodnutím, ať se to týká například smluv, právních věcech a tak dále.

Otázka č. 7 – Víte kolik lidí přibližně momentálně zaměstnáváte?

Odpověď: Momentálně je to kolem 430 zaměstnanců, jedná se o celkový počet zaměstnanců, tedy včetně pracovníků na plný úvazek nebo brigádníků pracujících na DPČ nebo DPP, tento počet se pak přepočítává, tomu se říká přepočtený počet zaměstnanců a ten se pohybuje v naší společnosti mezi 140 a 150.

Otázka č. 8 – Covid musel být pro Vás jako podnikatele velmi náročný, drive nejspíše sehrál zásadní roli, jak na Vás pandemie a vládní restrikce dolehly?

Odpověď: Opravdu náročné to bylo, ale vždycky to je o rezervách a ty jsme my měli. Takže propouštění se naštěstí žádné nekonalo, nejvíce na tom trpěli brigádníci, kteří neměli tolik příležitosti si odpracovat své směny, což zapříčinilo, že jsme o nějaké vytrénované brigádníky bohužel přišli, ale zaměstnance na základě pracovních smluv jsme si dokázali udržet a využili jsme k udržení těchto zaměstnanců i dotační programy, které byly státem vyhlášeny, což určitě dost pomohlo.

Otázka č. 9 – Plánujete v budoucnu otevřít další svoji restauraci? Jak vůbec otevření vlastní restaurace probíhá, je vše systémově nastavené nebo můžete uplatnit i svoji kreativitu?

Odpověď: Další restaurace neotvírají franchisanti, ale vždy poskytovatel licence, ten provádí veškerý výběr lokalit, vzhled restaurace a tak dále. Po zahájení výstavby dochází k oslovení buď franchisanta, který se nachází v dané oblasti, nebo se vybírá nový franchisant, takže moje rozhodnutí to není. V Plzni se naposled otevírala restaurace v OC Olympie, kdy mě tehdy oslovil generální ředitel, jestli mám zájem vlastnit tuto restauraci. Jediným, čím já můžu přispět, je mými zkušenostmi z regionu, takže například při výběru lokality je možno se mnou komunikovat, jestli to místo je zajímavé a lukrativní.

Otázka č. 10 – Které výhody a nevýhody nejvíce ovlivňují Vaše podnikání. Je něco s čím nesouhlasíte?

Při této otázce byla franchisantovi předložena SWOT analýza a seznam výhod a nevýhod dle Řezníčkové (2014), které jsou k zobrazení na předchozích stranách. Cílem této otázky je zjistit, zdali se literatura shoduje s praktickými zkušenostmi franchisanta. Z odpovědí vyplývá, že literatura a praxe se z velké části shodují.

Odpověď: Tak samozřejmě mezi největší **výhody** patří:

- nízké riziko a stabilní pozice na trhu,
- franchisant získává aktualizovanou marketingovou koncepci, která je předem vyzkoušená a taky osvědčená,
- image velkopodniku.

Za největší **nevýhody** považují:

- neschopnost realizovat své nápady,
- nutnost placení pravidelných poplatků.

Nepovažuji za nevýhodu, že můj podnik podléhá kontrole franchisorem. Při podpisu franchisové smlouvy jsem se k tomu zavázal, ta kontrola je především pro mě a pomáhá mi.

S nevýhodou, že musím vykonávat pouze tu činnost, která je stanovena ve franchisové smlouvě, úplně nesouhlasím. Kdybych se rozhodnul podnikat v něčem jiném, což by přímo nebylo v konkurenční oblasti, tak můžu. Franchisová smlouva mi zakazuje například skoupit restaurace KFC, když to přeženu.

Otázka č. 11 – Co vše můžete na pozici franchisanta ovládat?

Odpověď: Franchisová smlouva mi nařizuje prodávat produkty McDonald's v kvalitě a sortimentu, který je určen a přitom musím dodržovat standardní pracovní a výrobní postupy, suroviny nakupuju pouze od stanovených dodavatelů. Jsem zodpovědný za dobré jméno značky a můžu používat jen schválené zařízení, design a přístroje. Všechno ostatní je v mé kompetenci, ať se jedná o lidi, mzdovou politiku a pozici na trhu.

Otázka č. 12 – Snažíte se spíše delegovat pravomoci na své podřízené nebo navštěvujete restaurace často sám?

Odpověď: Vzhledem k tomu, že jsem v tomhle podnikání už přes 20 let a mám kolem sebe šikovný tým manažerů, tak si můžu dovolit více volna, ale snažím se být v restauraci, kromě víkendů, každý den. Dříve jsem však v restauracích trávil mnohem více času, pomáhal jsem v provozu, objednával jsem na pokladně a trávil jsem tam kolem 8 až 10 hodin denně.

2.5.2 Shrnutí výsledků rozhovoru

Před provedením rozhovoru byly stanoveny tři cíle.

Z rozhovoru vyplynulo, že franchisant je licencí do jisté míry omezen, a to především z hlediska vlastní iniciativy a uskutečňování svých vlastních podnikatelských plánů. Je nutné, aby používal pouze vybavení a suroviny, které jsou schválené poskytovatelem licence, včetně veškerého know-how. Veškeré vedení podniku a jeho následné výsledky jsou ale v kompetenci příjemce franchisy.

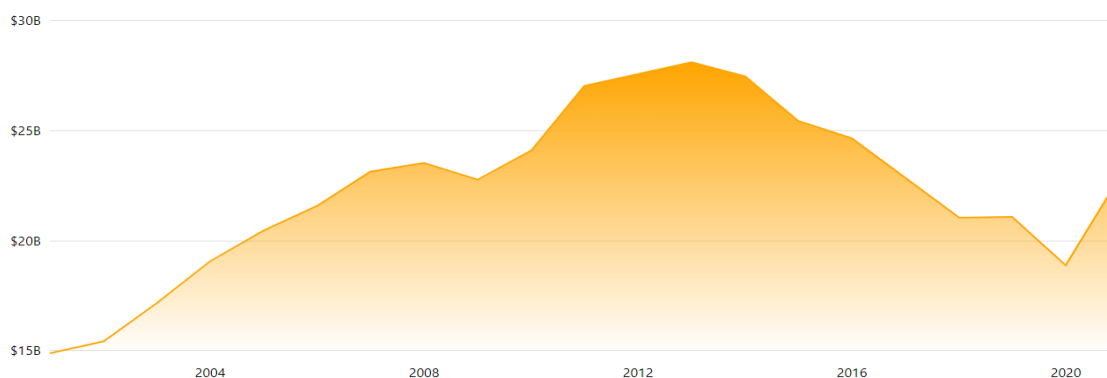
Vedení podléhá kontrole ze strany provozního konzultanta, který kontroluje dodržování veškerých standardů a jeho návštěvy bývají většinou neohlášené.

Franchisant má do jisté míry možnost upravovat a rozšiřovat svoji pobočku (například nainstalování dalších dotykových kiosků do prostoru restaurace). Renovace restaurace většinou přichází na popud vedoucího restaurace, jehož pozice již byla vysvětlena.

Ve srovnání s literaturou jsou praktické zkušenosti franchisanta očekávaně velice podobné, ale nutno připomenout, že každá franchisová smlouva a její obsah se liší a výše provedené srovnání se týká pouze poskytovatele licence pro McDonald's. Podnikatel i přes vlastnictví licence může vykonávat jinou činnost, než je stanovena ve franchisové smlouvě, tato činnost ovšem nesmí konkurovat podniku, který přes licenci vlastní.

Pandemie Covidu-19 přinesla řetězcům rychlého občerstvení spoustu nevíтанých změn, kterým se přesto zvládli rychle přizpůsobit. V březnu roku 2020 bylo v České republice nařízeno všem pobočkám McDonaldu zavřít a provoz byl možný pouze přes drive-thru. Postupem času byl zákazníkům umožněn vstup do restaurace, ale jídlo si bylo možné objednat pouze s sebou. Byl to právě drive-thru a dovozové servery, přes které si zákazníci mohli jídlo objednat a nechat dovézt až domů, jenž McDonaldu pomohli překonat tuto těžkou dobu. I přes veškeré snahy, aby byly ztráty v roce 2020 co nejmenší, byl tento rok celosvětově pro McDonald's z pohledu příjmů za posledních 10 let ten nejslabší a příjmy poklesly o 10 % oproti minulému roku.

Obrázek 9 - Historie příjmů McDonaldu od roku 2001 do 2021 (v mil. am. dolarů)



Zdroj: Companiesmarketcap.com, 2022

McDonald's v České republice poskytl franchisantům, kteří to potřebovali, poměrně dost úlev. Dlouhodobí franchisanti nebyli, díky vytvořeným rezervám, tolik zasaženi, ale pro nové franchisanty mohla být pandemie devastující. Všem franchisantům byl po dobu dvou měsíců odpuštěn poplatek za reklamu, který tvoří 4,5 % odvodu z tržby každý měsíc. Pokud bylo potřeba, byl franchisantům umožněn odklad platby renty, franchisanti s nevýdělečnými restauracemi měli dokonce platbu renty na další rok sniženu. Při nutnosti úvěru MCD pomohl franchisantům sjednat půjčku s lepším úrokem u partnerské banky UniCredit Bank.

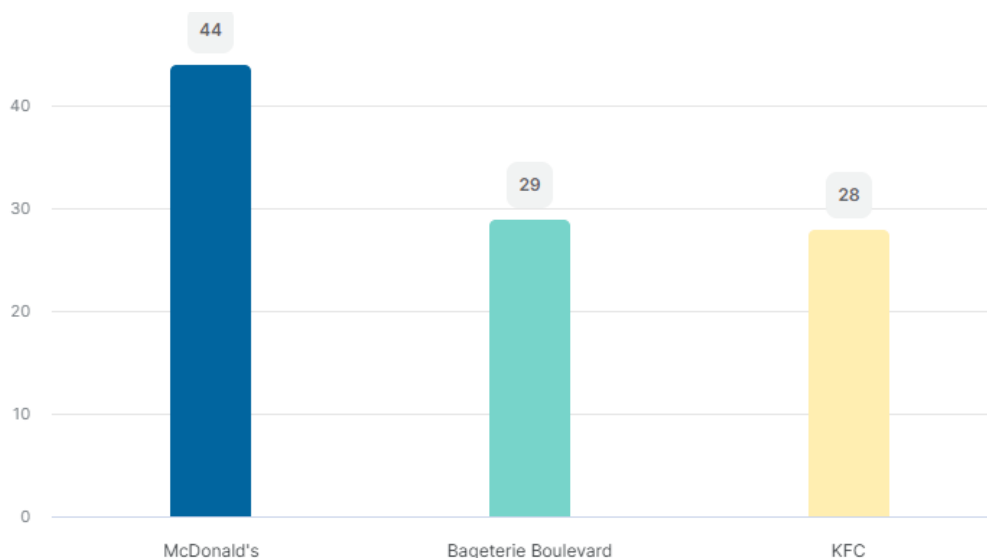
3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se zabývá srovnáním tří franchisových řetězců rychlého občerstvení, konkrétně se jednalo o Bageterii Boulevard, KFC a McDonald's. Cílem tohoto šetření bylo zjistit hodnocení těchto fast foodů z hlediska několika aspektů. Dotazník byl vytvořen pomocí stránek survio.com a obsahoval 13 otázek, jejichž charakter měl přispět k získání největšího množství potřebných informací. Dotazník nebyl nikde veřejně umístěn a všichni dotazovaní byli prostřednictvím sociálních sítí na internetu požádáni k vyplnění.

Celkem dotazník vyplnilo 101 respondentů, vzorek obsahuje v největší míře dotazující ve věku 19-25 let a to necelých 73 %, kolem 18 % tvoří respondenti starší 26 let, zbylých 9 % je tvořeno respondenty do 18 let.

Respondenti si na začátku dotazníku zvolili ze tří fast foodů jejich nejvíce preferovaný a ten poté v dalších otázkách hodnotili. Z první otázky vyplývá, že nejoblíbenější fast food restaurace respondentů je McDonald's, který byl zvolen 44 dotazovanými.

Obrázek 10 - Rozdělení souboru podle preferovaného fast foodu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Dalších 5 otázek bylo zaměřeno na několik základních aspektů restaurace. První tři otázky se týkaly čistoty prostředí, rychlosti a vstřícnosti obsluhy, jedná se o hlediska, které jsou velice individuální a hodnocení se může v každé provozovně lišit, ale každý

provozovatel restaurace by měl mít v těchto ohledech nastavené cíle a jejich plnění pravidelně kontrolovat (například nastavení maximální přípustné doby pro vydání objednávky zákazníkovi). Další dvě otázky byly zaměřené na zhodnocení slevových akcí a cenové úrovně preferované fast food restaurace, franchisant nemá téměř žádné právo do těchto aspektů zasahovat, otázky byly vybrány především pro obecný přehled a srovnání těchto tří řetězců. Každý jednotlivý aspekt respondenti hodnotili pomocí pětihodnotové škály, kdy hodnocení 1 vždy představovala tu nejhorší možnost.

Na základě výsledků z těchto otázek byl vytvořen sémantický diferenciál, který umožňuje měření individuálních názorů jednotlivých osob.

Sémantický diferenciál umožňuje vytvořit škálu se dvěma póly, které stojí proti sobě. První otázka se týkala čistoty prostředí, v tomhle ohledu si vedla nejlépe Bageterie Boulevard, jejíž bod se nachází na hodnotě 4. Jelikož na dotazník odpovídali především respondenti navštěvující fast food restaurace v Plzni, je nutné říct, že všechny tři restaurace mají několik tzv. Food Court restaurací, což jsou provozovny, které jsou umístěny v obchodním centru u ostatních stánků s občerstvením. Tyto provozovny většinou nevyužívají svoje zaměstnance na úklid prostředí, ale obchodní centrum má na to najatý speciální personál. BB má jako tento typ restaurace většinu jejich provozoven (krom NC Borská pole, který se sice nachází v OC, ale o čistotu se starají zaměstnanci), proto se nedá říct, že BB toto první místo ovlivnila svojí činností.

V celkovém hodnocení si nejlépe vedl McDonald's, který ve všech ostatních aspektech měl před svými konkurenty navrch. Dominoval hlavně v rychlosti obsluhy, nabízených slevových akcí pro zákazníky a cenovou úrovní.

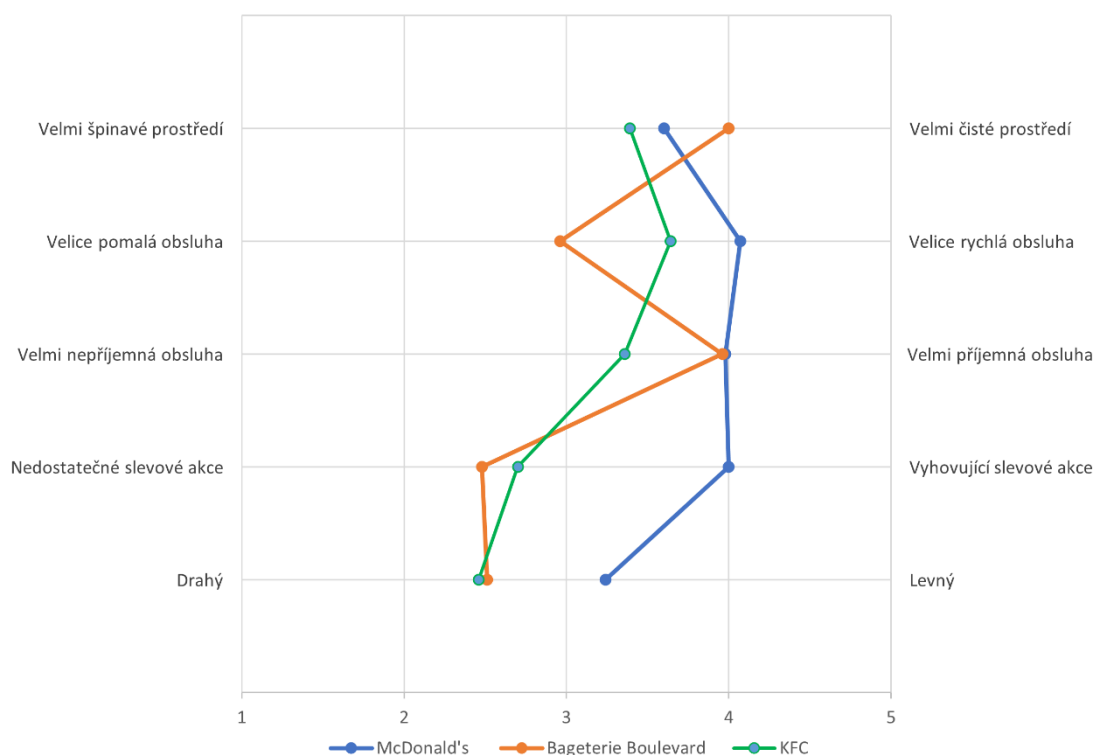
BB je v rychlosti obsluhy nejhorší a pohybuje se málo pod průměrem, lze to odůvodnit tím, že ve srovnání s KFC a McDonaldem má své produkty na přípravu nejsložitější a své směny má většinou mnohem méně personálně obsazené, než jsou provozovny konkurentů.

Respondenti rozdílně reagovali při hodnocení nabízených slevových akcí svého preferovaného fast foodu. McDonald's byl proslulý svými kuponovými knížkami, které lidem většinou byly posílány přímo do poštovní schránky, nebo bylo možné je dostat při nákupu. Postupem času tyto knížky byly zrušeny a většina kuponů byla přenesena do nové mobilní aplikace. KFC krok s kupóny v mobilní aplikaci rychle napodobilo, nýbrž

ve srovnání s McDonalidem, který své akce každý den obměňuje, aby zákazníka nabídka neomrzela, zaostává.

Bageterie Boulevard jako jediná nemá mobilní aplikaci a zákazníkům poskytuje akci prostřednictvím jejich BB karty, kterou je nutno si založit a umožňuje využít 50% slevu na každou 5. zakoupenou bagetu.

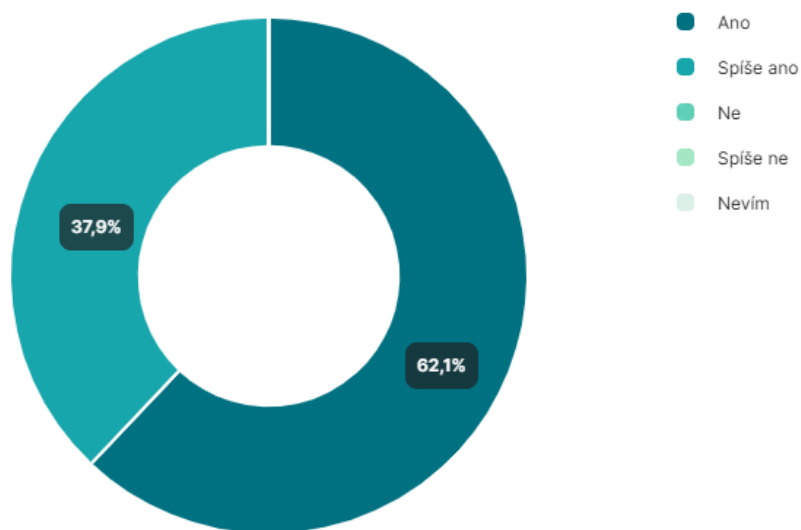
Obrázek 11 - Hodnocení různých aspektů fast food restaurace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Každá z porovnávaných tří fast food restaurací nabízí pro své zákazníky odlišný sortiment, kterým je pověstný. U KFC jsou to kuřecí produkty a pálivá chuť, McDonald's je proslulý svými burgery a BB připravuje čerstvé nebo zapečené bagety všech možných druhů. **Další otázka** proto byla zaměřena na spokojenost s širší sortimentu preferovaného fast foodu. Odpovědi na tuto otázku mohou být velice individuální, jelikož existují zákazníci, kteří fast food navštěvují pouze za účelem nákupu jednoho a toho samého produktu a nemají potřebu zkusit například nové sezónní akce. Nejlépe si v této otázce vedla Bageterie Boulevard, jak lze vyčíst z obrázku 12, na otázku, zdali jim přijde pestrost nabídky preferovaného fast foodu vyhovující, většina odpověděla ano.

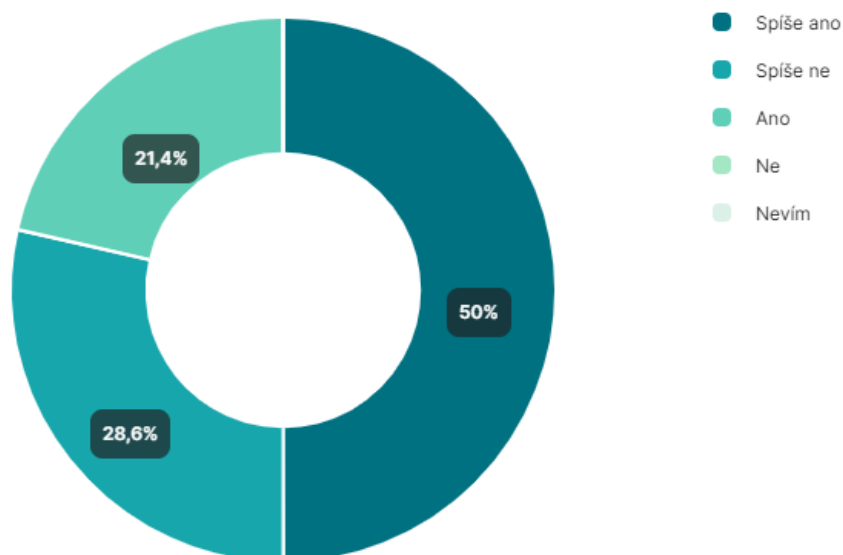
Obrázek 12 - Spokojenost zákazníků s šíří sortimentu v BB



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

S nabídkou svého fast foodu nejsou až tak spokojeni příznivci KFC, kdy skoro 29 % ohodnotilo pestrost sortimentu jako „spíše nevyhovující“.

Obrázek 13 - Spokojenost zákazníků s šíří sortimentu v KFC



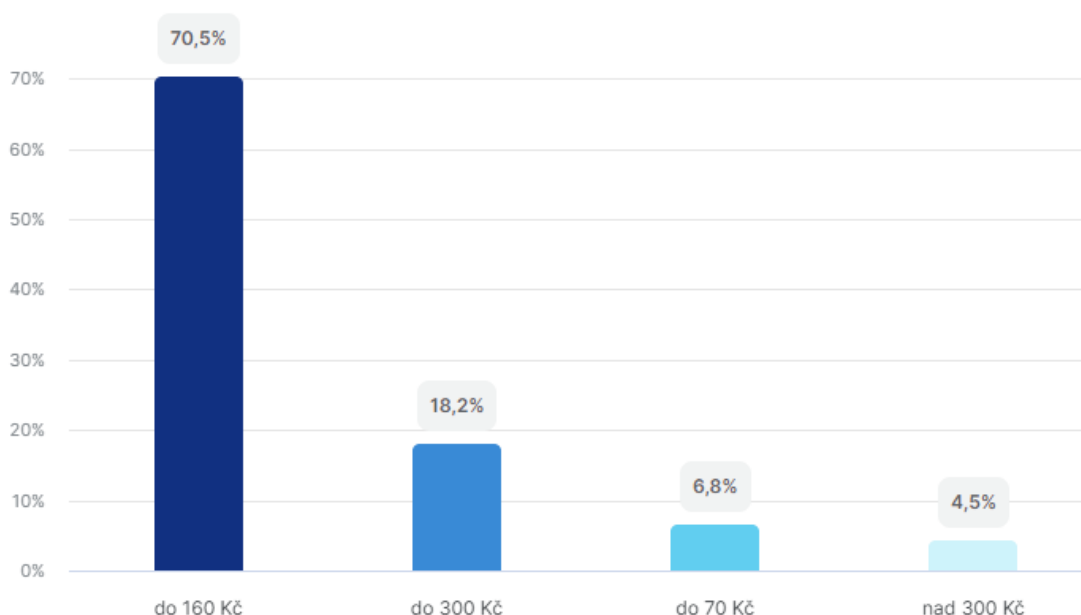
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

90 % respondentů ohodnotilo nabídku produktů v McDonaldu jako celkem vyhovující.

Další dotaz úzce souvisí ze 7. otázkou, kterou respondenti hodnotí cenovou úroveň preferovaného řetězce. Z obrázku 11 je vidět, že hodnota cenové úrovně KFC a BB se pohybuje kolem bodu 2,5, lze tedy říct, že se dle respondentů řadí spíše k dražším fast food restauracím. Tento fakt potvrzuje i otázka č. 9, kde dotazující odpovídali, jaká je jejich průměrná útrata v oblíbeném fast foodu.

Průměrná útrata při návštěvě KFC je pro 38,6 % zákazníků do 300 Kč, zákazníků BB s touto útratou je dokonce 58,6 %. Ve srovnání s McDonaldem se jedná o obrovský rozdíl, zde 70,5 % respondentů zvolilo částku jejich útraty do 160 Kč, pouze 18,2 % utratí více (viz obrázek 14).

Obrázek 14 - Průměrná útrata zákazníka v McDonaldu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Desátá otázka se týkala především marketingové činnosti fast food restaurací a jejich aktivity na sociálních sítích. Sociální sítě jsou médium, které každému umožňuje volně a veřejně sdílet své názory. Data zveřejněná ČSÚ (2021) ukazují, že sociální sítě v ČR využívá 4,938 mil. starších 16 let.

Tabulka 3 - Osoby v ČR používající sociální sítě v roce 2021

	Používání sociálních sítí (celkem)			Způsob zveřejňování informací:					
				Profil i všechny příspěvky veřejné		Alespoň některé informace či příspěvky neveřejné		Neznám zabezpečení svého profilu ani příspěvků	
	v tis.	% ¹⁾	% ²⁾	v tis.	% ³⁾	v tis.	% ³⁾	v tis.	% ³⁾
Celkem 16+	4 938,0	56,3	68,1	924,8	18,7	3 774,2	76,4	239,0	4,8
Pohlaví									
Muži 16+	2 315,3	54,4	64,5	480,9	20,8	1 739,8	75,1	94,6	4,1
Ženy 16+	2 622,7	58,0	71,6	443,9	16,9	2 034,4	77,6	144,4	5,5
Věková skupina									
16–24 let	827,1	95,4	96,0	148,5	18,0	656,0	79,3	22,6	2,7
25–34 let	1 224,4	92,9	94,3	193,3	15,8	989,6	80,8	41,5	3,4
35–44 let	1 229,1	75,7	77,3	244,8	19,9	939,8	76,5	44,5	3,6
45–54 let	951,0	59,9	62,1	174,2	18,3	716,2	75,3	60,7	6,4
55–64 let	483,7	37,6	44,8	115,4	23,9	336,8	69,6	31,5	6,5
65–74 let	177,0	13,9	25,0	38,4	21,7	106,6	60,2	32,0	18,1
75+	45,6	5,6	24,7						
Vzdělání (25-64 let)									
Základní	191,9	55,1	71,8	66,9	34,8	105,1	54,8	20,0	10,4
Střední bez maturity	1 090,1	56,3	62,5	235,2	21,6	768,9	70,5	86,0	7,9
Střední s maturitou + VOŠ	1 521,0	70,3	71,5	280,9	18,5	1 191,4	78,3	48,7	3,2
Vysokoškolské	1 085,3	79,4	79,7	144,7	13,3	917,1	84,5	23,5	2,2
Ekonomická aktivita (16+)									
Zaměstnaní	3 463,8	69,6	71,8	637,5	18,4	2 664,9	76,9	161,3	4,7
Nezaměstnaní	144,3	67,0	77,6	33,9	23,5				
Ženy v domácnosti*	307,2	88,0	89,5	50,9	16,6	254,7	82,9	1,7	0,5
Studenti	638,8	96,6	96,6	105,7	16,5	515,9	80,8	17,2	2,7
Starobní důchodci	283,0	12,2	26,8	72,4	25,6	166,7	58,9	43,8	15,5
Invalidní důchodci	100,9	40,1	56,9	24,3	24,1				

Zdroj: Český statistický úřad, 2021

V České republice je stále nejvíce populární sociální síť Facebook, která je využívána především starší generací, mladší začíná využívat spíše Instagram.

Celkově převládá reakce respondentů, kteří nesledují preferovaný fast food na sociálních sítích, nejvíce se to týká BB, kdy pouze necelých 7 % odpovědělo, že restauraci sleduje. U KFC je toto procento výrazně vyšší, nýbrž stále silně převažuje počet zákazníků, kteří se o sociální síť restaurace nezajímají (přes 82 %). Nejlépe na tom je McDonald's, který na sociálních sítích sleduje přes 34 % respondentů.

Další otázka byla nepovinná a týkala se pouze respondentů, kteří v předchozí otázce odpověděli, že svůj oblíbený fast food na sociálních sítích sledují. Ti byli dotazováni, jaké konkrétní síť sledují.

KFC je nejvíce sledováno na jejich Instagramu, kde mají přes 50 tisíc sledujících. Oproti tomu zákazníci McDonaldu nejčastěji volili sociální síť Facebook, kde nejvíce sledují jejich nové produkty a akce. Tyto dva konkurenti jsou na Instagramu i Facebooku velice aktivní, pravidelně přidávají příspěvky a odpovídají na většinu komentářů uživatelů.

BB v tomto ohledu velice zaostává, vlastní pouze Instagram, kde má 20 tisíc sledujících a jeho aktivita se s dvěma protivníky nedá srovnávat.

Možným důvodem, proč sociální sítě nejsou u respondentů tak populární je, že dotazující nemají potřebu řetězec sledovat, jelikož jejich hlavní účel je se v restauraci rychle a levně najíst. Pokud je zajímají slevové akce nebo novinky, tak si je mohou prohlédnout v aplikaci nebo přímo v restauraci. Sociální sítě ale začínají dobře sloužit pro nespokojené zákazníky, kteří je využívají k psaní stížnostem na konkrétní restauraci, na zákazníky většinou řetězce okamžitě reagují a nabízí jim malou kompenzaci.

Poslední otázka dotazníku měla zjistit, zdali respondenti navštěvují i jiné fast food restaurace kromě jejich preferovaného, kdy drtivá většina odpověděla ano.

Návštěvníci McDonaldu jako svůj druhý oblíbený fast food zvolili KFC (55 % respondentů) a třetí Bageterie Boulevard, kterou navštěvuje téměř 30 % respondentů.

Skoro 41 % příznivců KFC k velkému překvapení mají jako druhou volbu řetězec Burger King, který by se dal spíše očekávat u zákazníků McDonaldu vzhledem k podobnému sortimentu. 32 % dotazujících příležitostně navštěvuje McDonald. BB zvolilo pouze 14 % respondentů, zbylá procenta si rozebrali řetězce s čínským jídlem, Pizza Hut a turecké restaurace s kebabem.

Druhý nejčastěji navštěvovaný fast food pro respondenty preferující BB je McDonald's (40 %), třetí bylo zvoleno KFC s 30 % a 24 % respondentů navštěvuje salaterii UGO, což se vzhledem k podobnému sortimentu, který je zaměřený především na zdravější životní styl, dalo očekávat.

3.1 Shrnutí výsledků dotazníkové šetření

Řetězce rychlého občerstvení jsou oblíbeným místem stravování pro lidi, kteří se chtějí najíst rychle a za dobrou cenu. Názory na tento typ restaurací dlouhodobě rozděluje lidi na dva tábory a to ty, kteří tímto stylem stravování opovrhují a ti, kteří to považují za součást jejich jídelníčku.

V celém dotazníku si nejlépe vedl McDonald's, který byl taktéž respondenty nejčastěji volený jako preferovaný fast food. Už od svého příchodu do České republiky je MCD nejoblíbenější cíl zákazníků. Stále rostoucí inflace donutila i McDonald's své ceny

navýšit, ale ve srovnání s konkurencí je jeho cenová úroveň stále uspokojující. Výborná marketingová aktivita, která zahrnuje i neustále aktualizace slevových akcí pro zákazníky, je hlavním důvodem velké fanouškovské základny McDonaldu.

BB nabízí zákazníkům nejkvalitnější potraviny, za sice vyšší ceny, ale s velmi slušnou a profesionální obsluhou. Respondenty byl vyhodnocen jako fast food restaurace s nejčistším prostředím. Prostředí je velmi důležitý faktor pro zákazníky při rozhodování, zda si jídlo vychutná v restauraci nebo si ho nechá zabalit s sebou, proto je zásadní, aby tato pozice byla obsazována zaměstnanci, kteří se o čistotu lobby³ pečlivě starají. Bageterie Boulevard se snaží poskytovat svým zákazníkům rychlý servis při snaze zachovat maximální kvalitu produktů. Lidé volí jídlo ve fast foodu především z hlediska úspory času, v tomto ohledu BB za svými konkurenty zaostává a jejich rychlost obsluhy je hodnocena jako nejhorší, provozovny nejsou při silnějším provozu dostatečně personálně obsazené a nabízené produkty jsou více náročné na přípravu. Na druhou stranu BB nabízí velice širokou nabídku produktů složené z kvalitních surovin a na své si zde přijde skoro každý. BB dokáže zaujmout svým netradičním designem restaurace, ale určitě ne svou marketingovou aktivitou, která je konkurenčně velmi slabá.

KFC jako jediné nebylo v žádném aspektu nejlepší, má ale velkou fanouškovskou základnu a dobrou image společnosti, která ho staví na pozici největšího konkurenta McDonaldu. V rychlosti obsluhy by měl řetězec být ve srovnání se svými konkurenty o něco lepší, jelikož jako jediný nepřipravuje produkty jen na objednávku, ale nadělává si je dopředu, aby nebyl provoz natolik ovlivněn velkým počtem zákazníků. Čekací doba zákazníka se díky tomuto systému zkrátí, avšak kvalita a čerstvost produktů se s přibývajícím časem, kdy produkty čekají na svého zákazníka, zhoršuje. Marketingová aktivita ani nabízené slevové akce KFC nejsou ve srovnání s prvním MCD zas tak rozdílné, i KFC má svoji aplikaci se slevovými kupóny a na svých sociálních sítích je velice aktivní.

Tři zmiňované fast food restaurace si ve městě Plzeň nejvíce konkurují. Každý má vytvořenou stabilní základnu zákazníků, kteří do své oblíbené restaurace chodí na jejich proslulé produkty. Právě svojí nabídkou je každý řetězec originální a jedinečný a je pouze na něm, jakou hodnotu k tomu svým zákazníkům přidá, v jakém prostředí a s jakým

³ prostor pro zákazníky – interiéry restaurace, dětský koutek, toalety, parkoviště

servisem. Nejdůležitější element v těchto procesech je člověk, je tedy velice důležité, aby zaměstnanci byly na svých směnách rozmístěny podle dobrého rozvážení vedoucích a plnili stanovené cíle franchisanta.

Závěr

Franchising je v České republice způsob podnikání, který se neustále rozrůstá, nýbrž jeho povědomí mezi společnostmi není zas tak vysoký. Spousta lidem toto slovo nic neříká, natož aby tušili, že McDonald's je franchisa, která je na základě koupené licence vlastněna českými podnikateli, a ne pouze gigantickou americkou společností. Tato práce měla za cíl pojem franchising vysvětlit a uvést hlavní práva a povinnosti franchisanta na konkrétním příkladu.

Franchising se v České republice začal rozrůstat od roku 1993, a to díky vzniku České asociace franchisingu, která v této oblasti nastolila řád a poskytla kvalitnější informace. V České republice patří stále mezi nejoblíbenější obory franchisového podnikání gastronomie, a to především rychlá občerstvení a kavárny.

Práce je zaměřena především na práva a povinnosti franchisanta, ale i z pohledu franchisora se jedná o stále populárnější rozvoj svého podnikání. Franchising umožňuje snadné rozšíření distribučních kanálů, posílení pozice na trhu a zvýšení povědomí o značce.

V praktické části dochází k představení franchisingu na společnosti McDonald's, a to hlavně na praktických zkušenostech jednoho z nejdéle působících franchisantů Mgr. Iva Jarkuliše. Dále jsou vypsány veškeré kontroly, které franchisantovi hrozí a ovlivňují jeho podnikání. V tomto ohledu je klíčové, kterým zaměstnancům franchisant svěří svoji důvěru, jelikož není možné, aby byl ve všech restauracích neustále a naráz. Z tohoto důvodu je představena organizační struktura restaurace McDonald's, která by měla mít vše náležitě pod kontrolou. Potencionální franchisant by měl být finančně gramotný a ochotný se angažovat v dané lokalitě. Franchisa u McDonaldu není práce pro každého, je nutné pro ni obětovat velké množství svého volného času a celý systém na základě ročního tréninku pochopit.

McDonaldu dlouhodobě konkurují ostatní fast food restaurace, převážně KFC. Do České republiky přichází další nové koncepty řetězců rychlého občerstvení, který nabízí neokoukaný sortiment a nové produkty, proto se McDonald's snaží tzv. nezaspat dobu a stálými inovacemi si dále drží silnou a stabilní pozici na trhu.

Seznam použitých zdrojů

Aktuální stav a trendy ve franchisingu u nás a ve světě (2019). Dostupné z 2. 4. 2022 z <http://www.masterkonference.cz/novinky/117-aktualni-stav-a-trendy-ve-franchisingu-u-nas-a-ve-svete>

Bailey, R. (2022). *Top 100 Franchises Report 2021*. Franchise Direct. Dostupné 2. 4. 2022 z <https://www.franchisedirect.com/information/top-100-franchises-report-2021-overview>

Ctibor, J. & Horáčková, I. (2017). *Franchising*. Wolters Kluwer ČR.

Česká asociace franchisingu (2015). *Franchising v České republice*. Česká asociace franchisingu.

Ganti, A. (2021). *How McDonald's Makes Money*. Investopedia. Dostupné 2. 4. 2022 z <https://www.investopedia.com/articles/markets/032015/how-mcdonalds-makes-its-money-mcd.asp>

Heřmánková, J. (2011). *Základní pojmy franchisingu*. Franchising. <https://franchising.cz/abc-franchisingu/5/zakladni-pojmy-franchisingu/>

Holeček, P. (2012). *Před 20 lety se v Praze otevřel první Mekáč*. Metro. Dostupné 2. 4. 2022 z https://www.metro.cz/pred-20-lety-se-v-praze-otevrel-prvni-mekac-mrknete-na-dobove-video-a-fotky-14x-/praha.aspx?c=A120320_140614_co-se-deje_jbs

Jakubíková, D. (1997). *Franchising*. Západočeská univerzita.

McDonald's (2022). *Franšizing*. Dostupné 2. 4. 2022 z <https://www.mcdonalds.cz/o-nas/fransizing/#Fransizing>

McDonald's (2022). *McDonald's bilancuje rok 2021*. Dostupné 2. 4. z <https://www.mcdonalds.cz/o-nas/pro-media/mcdonald-s-bilancuje-rok-2021/>

Mendelsohn, M. & Acheson, D. (1994). *Franchising – moderní forma prodeje*. Management Press.

Pošepná, M. (2015). *Franšíza jako forma podnikání v hotelnictví a gastronomii*. [Bakalářská práce, Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s.r.o.]. https://is.vsh.cz/th/qj9qn/BP_-_Fransiza_jako_forma_podnikani_v_hotelnictvi_a_gastronomii_yl9ma.pdf.

Riemlová, M. (2022). *Lidé si chtěli odnést i šálky, vzpomíná na otevření prvního „mekáče“ franšizant*. iDnes. Dostupné 2. 4. z https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/rozhovor-michal-mladek-fransizant-restauraci-mcdonald-s-fastfoody-vyroci.A220311_172655_ekonomika_rie

Řezníčková, M. (2004). *Franchising – Podnikání pod cizím jménem*. C. H. Beck.

Tamchyna, J. (2015). *Stručně o franchisingu*. <https://www.ifranchising.cz/pdf/strucne-o-franchisingu.pdf>

Taušl Procházková, P. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky* (3. vyd.). Západočeská univerzita.

Welcome To The Franchise 500. (2018). *Entrepreneur*, (46)1, 64-65. Dostupné 2. 4. 2022 z <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&an=127088855&scope=site>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Master franchising	10
Obrázek 2 - Seznam řádných členů ČAF k 31. 12. 2014.....	16
Obrázek 3 - Seznam TOP franchisových konceptů k 31. 12. 2014 - nečlenů ČAF	16
Obrázek 4 - Výše vstupního poplatku franchisantů	17
Obrázek 5 - Počet poboček vlastních/franchisových/franchisantů v letech 2012-2017 .	18
Obrázek 6 - 10 nejcennějších značek v kategorii fast food společností na světě v roce 2019 (v mil. amerických dolarů).....	25
Obrázek 7 - Big Mac nabízený v McDonaldu	29
Obrázek 8 - Big King nabízený v Burger Kingu	29
Obrázek 9 - Historie příjmů McDonaldu od roku 2001 do 2021(v mil. am. dolarů)	41
Obrázek 10 - Rozdělení souboru podle preferovaného fast foodu	42
Obrázek 11 - Hodnocení různých aspektů fast food restaurace.....	44
Obrázek 12 - Spokojenost zákazníků s šíří sortimentu v BB	45
Obrázek 13 - Spokojenost zákazníků s šíří sortimentu v KFC	45
Obrázek 14 - Průměrná útrata zákazníka v McDonaldu.....	46

Seznam tabulek

Tabulka 1 - SWOT analýza franchisingu z pohledu franchisanta	23
Tabulka 2 - Organizační struktura společnosti McDonald's	29
Tabulka 3 - Osoby v ČR používající sociální sítě v roce 2021.....	47

Seznam zkratk

atd.	a tak dále
BB	Bageterie Boulevard
ČAF	Česká asociace franchisingu
ČR	Česká republika
Kč	Korun českých
KFC	Kentucky Fried Chicken
MCD	McDonald's
např.	například
NC	Nákupní centrum
OC	Obchodní centrum
tzv.	tak zvaný
USD	Americký dolar

Abstrakt

Šauflová, A. (2022). *Uplatnění franchisingu v obchodě a službách* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: franchisa, franchising, franchisant, franchisor, rychlé občerstvení, McDonald' s, podnikání

Franchising je stále více rozvíjející se forma podnikání, jejíž principy fungování, historie, výhody a nevýhody pro obě zúčastněné strany jsou detailně popsány v první části této bakalářské práce. Druhá část práce se zaměřuje na představení společnosti McDonald's, hlavního zástupce franchisového podnikání v České republice a je proveden rozhovor s majitelem sedmi poboček McDonaldu. Ve výzkumné části je také využito dotazníkového šetření, jehož cílem je srovnání tří franchisových řetězců rychlého občerstvení a následné vyhodnocení výsledků.

Abstract

Šauflová, Anna. (2022). *Application of Franchising in Stores and services*. [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: franchising, franchisant, franchise, fast food, McDonald's, business, venture

Franchising is a more and more developing form of venture; its operating principles, history, advantages and disadvantages for both participating partners are described in details in the first part of this bachelor thesis. The second part of the thesis is focused on McDonald's Corporation, the main representative of franchising in the Czech Republic. An interview with an owner of seven subsidiaries of McDonald's was implemented. The research part also uses a questionnaire construct aimed at a comparison of three fast food franchise chains and a following results processing.