

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Konkurenční strategie vybraných produktů společnosti  
McDonald's**

**Klára Hanzelínová**

**© 2022 ČZU v Praze**



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Klára Hanzelínová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Konkurenční strategie vybraných produktů společnosti McDonalds**

Název anglicky

**Competitive Strategy of selected McDonalds' products**

---

### **Cíle práce**

Cílem práce je navrhnout konkurenční strategie pro vybrané produkty společnosti na základě situační analýzy.

### **Metodika**

Teoretická část: rešeršní zpracování současného stavu poznání řešené problematiky, srovnání různých stanovisek a přístupů, polemika, zhodnocení.

Praktická část: situační analýza, zhodnocení současného stavu konkurenceschopnosti vybraných produktů a návrh konkurenční strategie.

## **Doporučený rozsah práce**

60-80 stran textu + přílohy

## **Klíčová slova**

konkurenční strategie, Porterův model, trh rychlého občerstvení, McDonalds

---

## **Doporučené zdroje informací**

DVOŘÁČEK, Jiří; SLUNČÍK, Peter. Podnik a jeho okolí – jak přežít v konkurenčním prostředí. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Konkurenční strategie vybraných produktů společnosti McDonald's" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 3. 2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph. D. za odborné vedení diplomové práce a cenné rady. Dále děkuji všem manažerům z restaurací za jejich pozitivní přístup k odpovídání na moje otázky a také rodině, příteli a přátelům za jejich podporu po celou dobu studia.

# Konkurenční strategie vybraných produktů společnosti McDonald's

## Abstrakt

Cílem této diplomové práce je zhodnocení současného stavu a následný návrh konkurenční strategie pro vybrané produkty společnosti McDonald's na základě provedených analýz.

V teoretické části práce jsou pomocí metody literární rešerše zpracovány pojmy týkající se konkurenční strategie. Je zde definován koncept konkurenční strategie, její druhy a rozlišení dle autorů z České republiky i ze zahraničí.

Vlastní práce začíná představením společnosti McDonald's a posouzení stávající situace. Pokračuje analýzami – marketingový mix, 5 konkurenčních sil dle Portera, PEST analýza a SWOT analýza. Na podkladu provedených analýz je v závěru práce navrhována konkurenční strategie s konkrétními návrhy pro zlepšení prodeje vybraných produktů.

Konkurenční strategie jsou navrhovány pro Cheeseburger a McChicken. Z výsledků práce vyšlo najevo, že existují kroky, které vedou k většímu prodeji těchto dvou sendvičů a zlepšení povědomí o nich.

**Klíčová slova:** konkurenční strategie, strategie, konkurence, konkurenční výhoda, marketing, PEST analýza, marketingový mix, trh rychlého občerstvení, McDonald's

# Competitive strategy of selected McDonald's products

## Abstract

This thesis aims to evaluate the current state and the subsequent design of a competitive strategy for selected McDonald's products based on the analysis.

In the theoretical part of the work, concepts related to competitive strategy are processed using the method of literary research. It defines the concept of competitive strategy, its types, and distinctions according to authors from the Czech Republic and abroad.

The actual work begins with an introduction to McDonald's and an assessment of the current situation. Continues with analysis - marketing mix, 5 competitive forces according to Porter, PEST analysis and SWOT analysis. At the end of the analysis, a competitive strategy with specific proposals for improving the sales of selected products is proposed based on the performed analysis.

Competitive strategies are proposed for Cheeseburger and McChicken. The results of the work showed that there are steps that lead to more sales of these two sandwiches and raising awareness about them.

**Keywords:** competitive strategy, strategy, competition, competitive advantage, marketing, PEST – analysis, marketing mix, fast food market, McDonald's



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Konkurence .....	13
3.2 Konkurenti.....	15
3.3 Strategie.....	17
3.3.1 Definice konkurenční strategie .....	19
3.4 Konkurenční síly podle Portera.....	20
3.5 Konkurenční strategie podle Portera.....	23
3.5.1 Prvenství v celkových nákladech.....	25
3.5.2 Diferenciace .....	26
3.5.3 Soustředění pozornosti.....	27
3.6 Konkurenční strategie podle Kotlera .....	27
3.6.1 Tržní vůdce .....	29
3.6.2 Vyzyvatel .....	29
3.6.3 Následovatel.....	30
3.6.4 Troškař.....	30
3.7 Marketingový mix.....	31
3.8 PEST analýza .....	33
3.9 SWOT analýza .....	34
3.10 Mcdonaldizace společnosti .....	36
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>38</b>
4.1 Charakteristika vybraného subjektu.....	38
4.1.1 Představení firmy .....	38
4.1.2 Historie McDonald's.....	39
4.2 Audit marketingového mixu .....	40
4.2.1 Produkt.....	40
4.2.2 Cena .....	44
4.2.3 Distribuce.....	45
4.2.4 Komunikace .....	45
4.3 SWOT analýza vybraného subjektu.....	46
4.3.1 Silné stránky .....	47
4.3.2 Slabé stránky.....	49

4.3.3	Příležitosti .....	50
4.3.4	Hrozby.....	51
4.4	Analýza míry konkurence v odvětví .....	53
4.5	Analýza konkurence .....	56
4.5.1	KFC.....	57
4.5.2	Burger King.....	58
4.6	PEST analýza .....	59
4.6.1	Politické a legislativní.....	59
4.6.2	Ekonomické .....	60
4.6.3	Sociální a kulturní .....	63
4.6.4	Technologické.....	64
4.7	Komparativní analýza vybraných produktů .....	65
4.8	Anketa zákazníků restaurací s rychlým občerstvením .....	68
<b>5</b>	<b>Zhodnocení a doporučení .....</b>	<b>72</b>
5.1	Segmentace cílových zákazníků.....	72
5.2	Konkurenční strategie vybraných produktů .....	74
5.2.1	Konkurenční strategie pro produkt Cheeseburger .....	75
5.2.2	Konkurenční strategie pro produkt McChicken.....	77
5.2.3	Zavedení konkurenční strategie v praxi .....	79
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>81</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>82</b>
7.1	Tištěné zdroje .....	82
7.2	Internetové zdroje.....	84
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek a grafů .....</b>	<b>86</b>
8.1	Seznam obrázků .....	86
8.2	Seznam tabulek.....	86
8.3	Seznam grafů.....	87
<b>Přílohy .....</b>	<b>88</b>	
Příloha A	– Rozhovor se zaměstnanci KFC .....	88
Příloha B	– Rozhovor se zaměstnanci Burger King.....	90
Příloha C	- Rozhovor se zaměstnanci McDonald's.....	94
Příloha D	– Otázky pro anketu pro zákazníky fast foodů .....	96

# 1 Úvod

Každý podnik chce mít vysoké postavení na trhu. Chce, aby jeho produkty byly ty, které si zákazník vždy vybere. Firma pro tento účel vypracovává strategie, aby získala konkurenční výhodu. Tuto strategii si nestačí zvolit jen jednou, je to zdlouhavý proces, který potřebuje neustálé zlepšování.

Na základě strategických analýz se zvolí konkurenční strategie, kterou si firma zajistí dobré výsledky a konkurenceschopnost. Tato strategie vychází z cílů firmy a dává dohromady kroky, podle kterých se bude firma řídit v boji se svou konkurencí.

Díky globalizaci se otevřel trh po celém světě, a tak vzrostla i konkurence. Podnik se snaží mít konkurenční strategii unikátní, aby ji žádná jiná firma neznala a nemohla využít. Ovšem v rámci investic do inovací se může stát, že jiný podnik tuto unikátní strategii začne také používat. Je potřeba se neustále vzdělávat, investovat, mít přehled o konkurentech a studovat je.

Tato diplomová práce pojednává o konkurenčních strategiích společnosti McDonald's. Jsou zde také navrženy nové konkurenční strategie pro vybrané produkty restaurace s rychlým občerstvením McDonald's na základě provedených analýz, které povedou k vyššímu prodeji. Jde o produkt Cheeseburger a McChicken.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této diplomové práce je navrhnout konkurenční strategie pro vybrané produkty společnosti na základě situační analýzy. Práce se tedy zabývá hodnocením současného stavu konkurenční strategie McDonald's a vytvoření strategií pro vybrané produkty na základě provedených analýz.

Dílčím cílem je prozkoumání teoretických podkladů a díky tomuto studiu také zhodnocení trhu restaurací s rychlým občerstvením s konkrétním zaměřením na restaurace McDonald's. Dále zaměření na stanovení konkurenčních strategií s její praktickou realizací, aby produkty podniku získaly konkurenční výhodu a požadované postavení na trhu. Strategie jsou konstruovány pro dva produkty od McDonald's Cheeseburger a McChicken.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je členěna na dvě části, a to na teoretickou a praktickou. V první části práce je použita metoda literární rešerše a je zde provedena analýza vědecké literatury.

Praktická část je rozdělena na několik částí. Na začátku je popsána současná situace společnosti McDonald's, následuje analýza konkurence a jsou zde použity metody v rámci marketingového a strategického řízení. Jde o marketingový mix, metodu SWOT, PEST analýzu a pět konkurenčních sil dle Portera. Na konci kapitoly je zpracována komparativní analýza vybraných produktů společnosti McDonald's s jejich konkurenty a anketa spokojenosti zákazníků restaurací s rychlým občerstvením. Anketa slouží jako nastínění preferencí zákazníků, jejíž výsledky však nelze zobecňovat na celou populaci. Otázky jsou umístěny v příloze D. Poslední částí práce jsou navrhované konkurenční strategie pro vybrané produkty společnosti McDonald's, které jsou vytvořeny na základě analýz z předchozích kapitol.

Informace použity v analýzách ve vlastní části práce byly zjištěny pomocí rozhovorů se zaměstnanci restaurací McDonald's, KFC a Burger King. Tyto rozhovory jsou umístěny v přílohách A, B a C. V restauraci McDonald's také proběhlo pozorování o více než 100 hodin, které přineslo důležité informace pro navržené konkurenční strategie.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Konkurence

*„Konkurence znamená vzájemné soupeření mezi jednotlivými subjekty s cílem něčeho dosáhnout. Jednotlivé firmy ve snaze získat zákazníka nabízejí různé druhy slev atd.“<sup>1</sup>*

*„Konkurencí rozumíme proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů, vystupujících na trhu.“<sup>2</sup>*

Pojem konkurence se nejčastěji používá v souvislosti s firmami, mezi kterými je určitá rivalita. Není to ale všechno, je to také boj mezi firmami, zákazníky, dodavateli a zaměstnanci.<sup>3</sup>

Konkurence je soupeření firem, které mohou mít různé cíle. Navzájem se střetávají a usilují o získání místa na trhu. Má vliv na to, jestli je firma úspěšná. S konkurencí je možné se potkat v mnoha aspektech každodenního života. Nejčastěji je spojována s bojem firem s podobným zaměřením, jako jsou hospody umístěné blízko sebe nebo obchody s potravinami. Tyto firmy pak využívají různé techniky, jak přimět zákazníky, aby nakoupili právě u nich. K tomu slouží mnoho metod a firma se snaží vybrat tu ideální. Může to být kvalitní marketing, tedy proces zaměřený na uspokojování potřeb zákazníka, levnější produkty, než mají konkurenti, nebo lepší podmínky nákupu.<sup>4</sup>

Konkurence v pojetí konkurenční strategie je chápána jako širší okruh aspektů, kde ekonomický je ten hlavní, ale ne jediný. Dále vstupuje aspekt sociální, politický, etický a další. Je tedy nutné brát konkurenci komplexně.

Konkurence vzniká mezi dvěma a více podnikajícími subjekty, kteří mají podnikatelský potenciál a jsou si navzájem konkurenční, nebo mají potenciál si být konkurenční.<sup>5</sup>

Konkurence je pro podnik velice důležitá. Podnik a jeho produkt musí být konkurenceschopný, aby měl na trhu silné postavení. Podniky se snaží konkurovat hlavně

---

<sup>1</sup> Brčák, J., *Mikroekonomie*. 2010, s. 145.

<sup>2</sup> Jurečka, V., *Mikroekonomie*. 2018, s. 185.

<sup>3</sup> Magretta, J., *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 2012, s. 27.

<sup>4</sup> Brčák, J., *Mikroekonomie*. 2010, s. 145.

<sup>5</sup> Mikoláš, Z., *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 2005, s. 65.

cenou a kvalitou. Využívají proto různé slevy a zvýhodnění. Podnik se definuje jako konkurenceschopný, pokud se zvládá udržet na trhu a dostat svým závazkům. Závazky jsou výplaty zaměstnancům, odvádění daní, placení za materiál, splácení úvěrů apod. <sup>6</sup>

Existuje mnoho různých dělení konkurence. Dle rozsahu je to konkurence vnitropodniková, mezioborová, konkurence na místních trzích, konkurence na národní úrovni, domácí a mezinárodní konkurence. Dále se dělí na konkurenci cenovou a necenovou. V cenové se snaží firmy co nejvíce zaujmout zákazníka právě cenou. Ideální cesta je zaměření na výdaje za výrobu. Jakmile firma dokáže vyrábět svůj produkt za menší náklady, může snížit jeho cenu pro zákazníka pod hranici svých konkurentů. Firmy mezi sebou tedy konkurují cenou. V té necenové firmy soutěží kvalitou výrobků, reklamou apod. Je více kreativní než cenová varianta. <sup>7</sup>

Mimotržní konkurence jde mimo zákazníka. V této konkurenci se firmy někdy snaží zjistit informace nelegální cestou. Přistupují ke špionáži či krádeži. Mezi legální postupy se řadí například lobbing. Slovo lobby pochází z anglického jazyka a v překladu znamená vstupní hala. V dnešní době je využíván jako pojem pro ovlivňování veřejných činitelů nebo také jejich přesvědčování. Různé literatury uvádí definici odlišně. V knize *Lobbing v moderních demokraciích* autoři píší, že zde vstupují do soutěže různé zájmy a záleží pak na síle použitých argumentů, zda přesvědčí toho, kdo rozhoduje, aby jednal v souladu s jejich zájmy. Je zde ale také uvedeno, že lobbing může být bráno jen jako snaha získat lidi na svou stranu. <sup>8</sup>

Dále se konkurence dělí i podle toho, kdo mezi sebou soupeří. Může to být konkurence mezi nabídkou a poptávkou, konkurence na straně poptávky a konkurence na straně nabídky. Ve vztahu mezi nabídkou a poptávkou jde o to, že výrobci chtějí výrobek prodat za co nejvyšší cenu, a naopak spotřebitelé chtějí nakoupit za cenu co nejnižší. Hledá se tedy optimální řešení. V konkurenci mezi poptávkou dochází ke střetu mezi spotřebiteli. Spotřebitelé chtějí nakupovat co nejvíce produktů za co nejnižší cenu. Pokud je ale poptávka vyšší než nabídka, cena začne růst. Konkurence na straně nabídky znamená, že výrobce se snaží prodávat za co nejvyšší cenu a za tu prodat co nejvíce svých produktů. Na trhu takto

---

<sup>6</sup> Brčák, J., *Mikroekonomie*. 2010, s. 145.

<sup>7</sup> Tamtéž, s. 145.

<sup>8</sup> Muller, K., Laboutková Š., Vymětal, P., *Lobbing v moderních demokraciích*. 2010, s. 17-18.

ale přemýšlí všichni výrobci a vzniká tu konkurence. Mezi výrobci vzniká převážně konkurence cenová, takže se snaží spotřebitele zaujmout cenou.<sup>9</sup>

Na konkurenceschopnost se odráží i to, jak je podnik schopný ovlivnit podmínky na trhu a jestli má na něm silné postavení.<sup>10</sup>

Obecně tedy platí, že firma, která nemůže dostát svým závazkům a lidé si od ní nechtějí kupovat produkt, je nekonkurenceschopná a měla by opustit trh. Existují ale různé metody, jak odchod oddálit, nebo se mu úplně vyhnout. To může být například i vydírání státu tím, že když firma z trhu odejde, zanikne s ní i velké množství pracovních míst. Nejčastěji se ale jedná o domluvu s bankou nebo zaměstnanci, že se platby opozdí.<sup>11</sup>

Konkurence je i na straně poptávky, kde se střetávají zájmy spotřebitelů, kteří vstupují na trh. Spotřebitel chce koupit co nejvíce výrobků za co nejnižší cenu, i kdyby na ostatní nezbylo. Když je nedostatek nějakého zboží, roste konkurence. V tomto případě to vede k růstu cen. Pokud je výrobků dostatek pro všechny, zákazníci se nachází v bezkonkurenčním prostředí.<sup>12</sup>

### **3.2 Konkurenti**

Pokud si firma chce udržet místo na trhu, je nutné, aby znala své konkurenty. To jsou všechny firmy na stejném trhu. Existuje několik způsobů, jak zjistit co nejvíce informací.

Díky konkurentům může firma získat lepší pozici na trhu, protože si nastaví výhodnou konkurenční strategii a tím konkurenční výhodu.<sup>13</sup>

Je tedy nezbytné vědět, kdo vlastně konkurenti dané firmy jsou. Toto si ale nestačí stanovit jen jednou. Trh se neustále vyvíjí a je zde větší nebezpečí od nového konkurenta než od stávajícího, kterého firma zná.<sup>14</sup>

Není vyhovující se ale v analýzách zaměřit jen na přímé konkurenty. Mohlo by se stát, že firma přehlédne nějaké potenciální a ten pak ohrozí jejich místo na trhu. Také je důležité pravidlo, že žádná firma na trhu nemůže být brána jako méněcenná a neškodná. Firmy

---

<sup>9</sup> Mikoláš, Z., *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 2005, s. 66-67.

<sup>10</sup> Jurečka, V., *Mikroekonomie*. 2018, s. 184.

<sup>11</sup> Brčák, J., *Mikroekonomie*. 2010, s. 147-148.

<sup>12</sup> Jurečka, V., *Mikroekonomie*. 2018, s. 177.

<sup>13</sup> Porter, M., *Konkurenční výhoda*. 1993, s. 245.

<sup>14</sup> Keller, K., Kotler, P., *Marketing management*, 2007, s. 381.

investují peníze do vývoje a může dojít k tomu, že tato neškodná firma přijde s novou metodou a rázem se stane vůdcem trhu.<sup>15</sup>

Firma by neměla chtít přebrat vše, co dělají její konkurenti, ale jejich studium jí pomůže ve výběru její konkurenční strategie. Znalost konkurentů je dobrá k pochopení, v čem má silné stránky firma, která analýzu provádí. Na co se naši konkurenti zaměřují a v čem naopak mají nedostatky. Firma tak může získat předpoklad toho, jak by se její konkurent zachoval při různých situacích a jaká je jeho konkurenční strategie.<sup>16</sup>

Konkurenti se mohou rozdělit na konkurenty přímé, nepřímé, potenciální a konkurenty v zárodku, viz obrázek č. 1. Přímí konkurenti jsou na stejném trhu a mají i shodné schopnosti. Potenciální konkurent má sice podobné schopnosti, ale podniká na jiném trhu. Nepřímým konkurentům firmy často nevěnují takovou pozornost, jakou si zaslouží. Jsou to konkurenti, kteří jsou na stejném trhu, ale jinak firmě nejsou podobní. To se časem může změnit, například firma investuje do nových technologií a tím se přiblíží ke konkurenci. Z firmy tedy jsou přímí konkurenti a pro firmu se stávají možným ohrožením.<sup>17</sup>

Obrázek 1 - Druhy konkurentů



Zdroj: Blažková, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, s. 62

Existuje několik kroků, kterých by se měla firma držet při studování své konkurence. Nejdříve si stanovit, kdo jsou konkurenti a to přímí, nepřímí i potenciální. Dalším krokem je zkoumání konkrétního subjektu. Jeho silné a slabé stránky, na co se konkretizují, jaká je jejich strategie.<sup>18</sup>

<sup>15</sup> Porter, M., *Konkurenční výhoda*. 1993, s. 245-246.

<sup>16</sup> Blažková, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, s. 61.

<sup>17</sup> Tamtéž, s. 61-62.

<sup>18</sup> Tamtéž, s. 62-63.



Firmu by mělo hlavně zajímat, jaké jsou dovednosti konkrétních konkurentů, jak dokáží uspokojit zákazníky a jaké mají postavení na trhu.

Otázky pro analýzu konkurence: „*Jak intenzivní je konkurence? Kdo jsou naši konkurenti? Jaké jsou jejich tržní podíly? Jaký je profil našich konkurentů? Jaké je pojetí našich konkurentů v myslích zákazníků? Co jsou silné a slabé stránky našich konkurentů? Do jaké míry uspokojují konkurenční výrobky potřeby zákazníků? Jak konkurenti distribuují výrobky? Jaké je technologické vybavení našich konkurentů?*“<sup>19</sup>

### 3.3 Strategie

„*Strategie je dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.*“<sup>20</sup>

„*V současné době se mluví o strategii spíš jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změna v okolí podniku.*“<sup>21</sup>

Slovo strategie je odvozené z řeckého slova strategos, které znamená generál nebo vojsko. Jde o plán, který je založen na dlouhodobé bázi a zaměřuje se na určitý cíl. Dříve bylo používáno pouze ve spojení s vojskem, dnes už se používá v mnoha ohledech. Strategie představuje konkrétní plán, jak být lepší než ostatní. Jak udělat, aby jedna strana měla nejlepší podmínky a druhá naopak nejhorší.<sup>22</sup>

Obecně tedy platí, že strategie je plán, postup, nebo program, který je vypracován pro konkrétní účel a dosažení cíle. V tomto plánu musí být jasně vymezené, jak se má subjekt v různých situacích, které mohou nastat, chovat.<sup>23</sup>

Strategie podniku vzniká v rámci strategického řízení. Není to práce jednoho týmu lidí, ale celého podniku.

---

<sup>19</sup> Blažková, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, s. 64.

<sup>20</sup> Dedouchová, M., *Strategie podniku*. 2001, s. 1.

<sup>21</sup> Tamtéž, s. 1.

<sup>22</sup> Křivohlavý, J., *Konflikty mezi lidmi*. 2008, s. 142.

<sup>23</sup> Tamtéž, s. 142.

Všechny kroky strategického řízení by měly směřovat k tomu, aby se udržela a prohlubovala konkurenční výhoda. Strategické řízení je pak složeno z pěti základních složek, které jsou:

- Definování předmětu činnosti firmy (v jaké oblasti firma bude podnikat)
- Stanovení strategických a výkonových cílů (jaká je jejich pozice na trhu...)
- Formulace strategie vedoucí k dosažení strategických a výkonových cílů
- Realizace strategie
- Hodnocení strategie a stanovení opravných opatření (když strategie nemá výsledky, jaké měla mít).

Cílem je, aby konkurenční strategie vydržela úspěšná co nejdéle. Pro firmu by bylo nejlepší, aby vznikl monopol. To ale není efektivní pro společnost a stát se proti tomu snaží bojovat.

Pokud má firma konkurenční výhodu, její výrobky jsou pro zákazníky tak atraktivní, že nemají problém za ně zaplatit i velkou částku. Radši si vyberou výrobek této firmy než jiné. Buď je výrobek levnější než jiné varianty na trhu, kvalitnější, nebo nemá blízký substitut a zákazník ho potřebuje. Konkurenční výhoda může být například i jen konkrétní značka. To znamená, že úplně stejný produkt ze dvou firem bude z jedné pro zákazníky atraktivnější a dražší, protože je od značky, která má vybudované silné postavení, nebo jí zákazníci věří už spoustu let. Díky tomu má firma více zákazníků a tím pádem více zisku.<sup>24</sup>

Jedna firma na vrcholu konkurence většinou moc dlouho nevydrží. Buď zákazníci omrzí, nebo jiné firmy najdou lepší konkurenční strategii a tím pádem dosáhnou konkurenční výhody. Dosažení konkurenční výhody je pro podnik důležité i z pohledu pověsti. Pokud je firma úspěšná, dozví se to veřejnost a raději v té firmě utratí své peníze, nebo vznikne nová spolupráce s lepšími dodavateli atd.<sup>25</sup>

Hlavním cílem podniku je tedy vytvořit konkurenční strategii, díky ní získat konkurenční výhodu a tu si udržet. Žádný z těchto kroků ale není snadný.<sup>26</sup>

Důležitým krokem při tvorbě strategie je strategická analýza, kterou firma provádí proto, aby získala potřebné informace. Neznamená to ale, že díky analýze firma bude přesně vědět, co dělat a jak se zachovat. Jen dostane potřebné informace, které může dále využít.

---

<sup>24</sup> Zuzák, R., *Strategické řízení podniku*. 2011, s. 78.

<sup>25</sup> Tamtéž, s. 78.

<sup>26</sup> Tamtéž, s. 78-79.

Když se k výsledkům analýzy přidá kreativita a vlastní názor, vznikne situace, kde by neměly stejnou strategii ani firmy, které by z analýzy měly výsledky stejné. Na začátku strategické analýzy je důležité vědět, jak je na tom firma v současné chvíli. Bude tedy provedena analýza současného stavu, na jejímž základě se zjistí, zda firma už podle nějaké strategie funguje a zda funguje tak, jak je nastavena.

Neméně důležitým krokem je analýza vnějšího prostředí. Jde o okolí firmy, které by mohlo přímo ovlivnit, a dokonce ohrozit její strategickou pozici. Pro tuto analýzu se používá STEP metoda a metoda 4C a analýza odvětví, kde je použit Porterův model pěti sil.

Dále se provádí analýza vnitřního prostředí, která firmě umožní analyzovat, jaká firma je, jaké jsou její dovednosti a vnitřní zdroje.<sup>27</sup>

### 3.3.1 Definice konkurenční strategie

Konkurenční strategii začal používat Michael Porter ve své knize *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Kniha byla velice oblíbená a stala se bestsellerem. Porter také v knize uvádí, jaké jsou podle něj konkurenční strategie a jak je pro konkrétní firmu vybrat.<sup>28</sup>

Knih na téma konkurenční strategie vzniklo od té doby mnoho, a ne vždy autoři s Porterem souhlasí. Strategie může být chápána z více pohledů a každý autor ji definuje trošku jinak.

Firma si volí konkurenční strategii podle své celkové nastavené politiky. Může mít jednu strategii pro celou firmu, nebo využít různé pro každý konkrétní produkt.

Konkurenční strategie každé firmy má za cíl, aby díky ní firma našla na trhu významné a silné postavení. Strategie dává dohromady kroky, podle kterých se bude firma řídit v boji se svou konkurencí.<sup>29</sup>

Konkurenční strategii mají všechny firmy, které se snaží prosadit na trhu. Může být sestavena z konkrétních kroků, nebo vymezena postupně podle chování dané firmy a jejích oddělení. Je to složitý proces, který je i velice zdlouhavý a chce neustále zlepšování.<sup>30</sup>

Konkurenční strategie je strategie, kterou se snaží firma naplánovat a díky které může získat výhodu oproti své konkurenci. Aby firma mohla svou konkurenční strategii

---

<sup>27</sup> Sedláčková, H., Buchta, K., *Strategická analýza*. 2006, s. 110.

<sup>28</sup> Porter, M., *Konkurenční strategie – metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994, s. 8.

<sup>29</sup> Míkoláš, Z., *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 2005, s. 69.

<sup>30</sup> Porter, M., *Konkurenční strategie – metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994, s. 34.

naplánovat co nejeftivnější, musí si pořádně nastudovat svou konkurenci. I toto se neustále vyvíjí. Nestačí si jednou stanovit cíle a svou strategii, ale je potřeba je pravidelně aktualizovat. Týká se to zpravidla konkrétních produktů, cen ale i umístění firmy apod. Je důležité vědět, jaké jsou silné a slabé stránky konkurence a umět s nimi pracovat. O konkurenci se tedy musí zjistit co nejvíce informací, dle kterých se bude firma nadále řídit a orientovat.<sup>31</sup>

Dalším pojmem v této problematice je strategická skupina. Do jedné strategické skupiny patří takové firmy, které mají velice podobné konkurenční strategie a tím jsou si největšími konkurenty.<sup>32</sup>

Pokud si firma vypracovává svou konkurenční strategii, dá se říci, že si vyhotovuje pravidla, podle kterých se chová. Pravidla určují, jak bude firma konkurovat, jaké má v konkurenci cíle a jak jich dosáhne. Cíle by to měly být reálné, firmě blízké a měly by vycházet z firemních cílů. Konkurenční strategie potom ovlivňuje chování celé firmy.<sup>33</sup>

Jednou ze strategií je, aby firma docílila toho, že má co nejmenší náklady na výrobu produktů a tím může snižovat cenu. Nízkou cenu mohou ale snadno napodobovat ostatní konkurenti. Další strategií je diferenciací strategie. Firmy se chtějí v této taktice co nejvíce odlišit a zdokonalit svůj produkt. Toto je pro firmu drahá varianta, ale lépe chrání před chováním ostatních konkurentů a vytváří tím bariéru pro vstup do odvětví. Další strategií je strategie cílená, která má dvě možnosti. Buď firma dává přednost nízkým nákladům, nebo diferenciaci. Je potřeba zkoumat své zákazníky a vědět, co chtějí. Za co připlatí a co je pro ně naopak zbytečné.<sup>34</sup>

### **3.4 Konkurenční síly podle Portera**

Než může firma správně pochopit její konkurenční strategii, měla by si analyzovat 5 konkurenčních sil dle Portera. Firma tak pochopí, jaká je situace vně firmy. Jde o velice unikátní metodu, která dává dohromady pět faktorů, které mají podle Portera zásadní vliv na konkrétní firmu i celé odvětví. Tato metoda zjišťuje, jaká jsou rizika podnikání v daném odvětví a jaké je postavení firmy na trhu.<sup>35</sup>

---

<sup>31</sup> Kotler, P., *Moderní marketing*. 2007, s. 578.

<sup>32</sup> Tamtéž, s. 572-573.

<sup>33</sup> Porter, M., *Konkurenční strategie – metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994, s. 35.

<sup>34</sup> Srpová, J., *Podnikatelský plán a strategie*. 2011, s. 180-183.

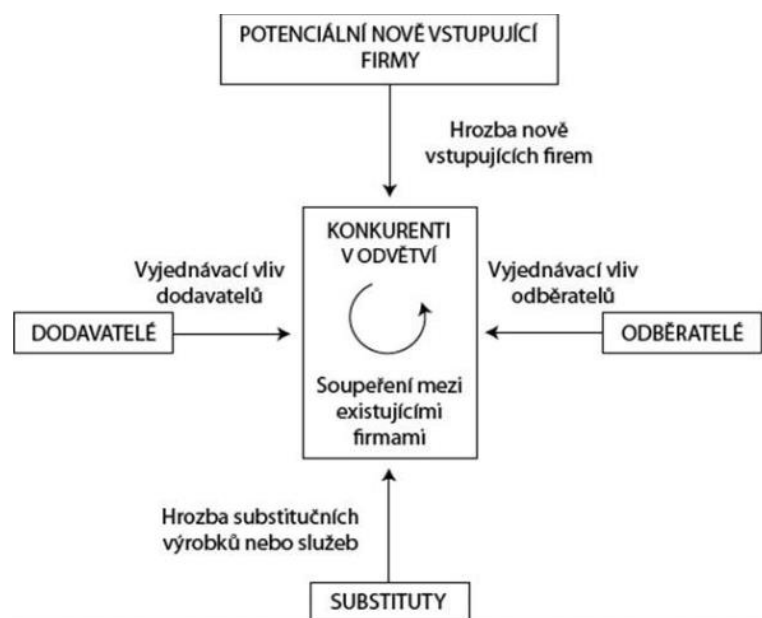
<sup>35</sup> Tyll, L., *Podniková strategie*. 2014, s. 20.

Michael Porter určil pět konkurenčních sil (obrázek 2), které dále určují, jak si trh, odvětví, segment, nebo firma povede. Jde o:

- Potenciální substituty
- Odběratelé
- Ohrožení ze strany nových konkurentů
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Rivalita mezi existujícími firmami

Ve všech těchto oblastech mohou být pro firmu hrozby.<sup>36</sup>

Obrázek 2 - Konkurenční síly podle Portera



Zdroj: Porter, M., *Konkurenční strategie – metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994, s. 4

Při analýze konkurenčního prostředí je nutné prověřit všechny konkurenční síly. Důležité je určit, jaké síly působí a zjistit, jaké mají největší význam. Každá firma by měla chtít všechny tyto konkurenční síly využít ve svůj prospěch.<sup>37</sup>

Pokud jde o konkurenty na jednom trhu, je problém, když spolu soupeří velice agresivní konkurenti. Subjekty často vedou války v cenách, marketingu nebo v nových produktech, což je pro každou firmu nákladné. Pro trh je lepší, když firmy mají problém se na trh dostat a existují zde určité bariéry. Naopak firmám, které mají problémy, je umožněn

<sup>36</sup> Kotler, P., Keller, K., *Marketing management*. 2007, s. 270.

<sup>37</sup> Sedláčková, H., Buchta, K., *Strategická analýza*. 2006, s. 47.

výstup jednoduše. V opačném případě by měl celý segment nízké zisky. Další hrozbou je, že firmy vyrábějí náhražky. To snižuje ceny v celém odvětví.

Zákazníci mají na trhu důležitou roli, ale pokud mají velký vliv na cenu, je to pro celý segment neatraktivní. Firma se pak musí snažit udělat takový produkt, který si takoví zákazníci koupí za danou cenu.

Další hrozbou je, že by dodavatelé mohli zvyšovat ceny, nebo snižovat dodávky. To samozřejmě nejvíce hrozí u věci, která je pro firmy nepostradatelná. Firmy by si měli tvořit s dodavateli dobré vztahy, aby byly obě strany spokojené.<sup>38</sup>

Není žádoucí, aby mohl dodavatel zvyšovat ceny svých výrobků a měnit množství dodávaného zboží. Dodavatelé mají silné slovo, pokud je jejich produkt jedinečný a potřebný k výrobě dalších produktů, když by bylo pro firmu nákladné měnit svého dodavatele, nebo když neexistuje žádný substitut. Firma tedy musí lpět na dobré vztahy se svými dodavateli a pečovat o ně.<sup>39</sup>

Další silou jsou noví vstupující konkurenti na trh. Pro konkurenty je zajímavé, pokud jsou na vstupu do odvětví vysoké bariéry a na výstupu naopak nízké. Takový trh nedovolí jednoduše novým firmám vstoupit a naopak ti, kterým se nedaří, můžou jednoduše odejít. Když by byly tyto bariéry vysoké na obou stranách, i špatné firmy by na trhu zůstávaly. Nejhorší pro firmy je taková situace, kde jsou na vstupu bariéry nízké a na výstupu vysoké. Podnik tak v dobrých časech může na trh vstoupit, když se mu ale nebude dařit, odejít z něj bude složité. To pak znamená nízké zisky pro všechny firmy na trhu a velký nadbytek těchto firem.<sup>40</sup>

Náhražky, neboli substituty, jsou velikou konkurenční nevýhodou. Pokud má totiž zákazník na výběr z více totožných možností, je velká pravděpodobnost, že si nevybere danou firmu. Podnik pak musí sledovat cenovou situaci svých konkurentů i náhražek a okamžitě na ně reagovat.<sup>41</sup>

Pokud je produkt velice snadno napodobitelný, odvětví je méně atraktivní.

Pro firmy je samozřejmě lepší, když je síla na jejich straně. Tím je myšleno rozhodnutí o ceně, image výrobků apod. Někdy se ale stane, že toto vše určují zákazníci neboli odběratelé. Zákazníci mají větší vliv když:

---

<sup>38</sup> Kotler, P., Keller, K., *Marketing management*. 2007, s. 270-273.

<sup>39</sup> Jakubíková, D., *Strategický marketing*. 2013, s. 85.

<sup>40</sup> Kotler, P., Keller, K., *Marketing management*. 2007, s. 380-381.

<sup>41</sup> Tamtéž, s. 381.

- „jsou koncentrovanější a organizovanější,
- když výrobek představuje značnou část celkových nákladů zákazníka,
- když je výrobek nediferencovaný,
- když jsou náklady na změnu nízké,
- když jsou zákazníci citliví na cenu v důsledku nízkých zisků,
- nebo když se mohou zákazník spojit ke společnému postupu.“<sup>42</sup>

Pro firmu je potom výhodné vytvořit takovou nabídku, kterou zákazníci nemohou odmítnout.

### 3.5 Konkurenční strategie podle Portera

Porter vytvořil tyto strategie, aby bojovaly proti 5 konkurenčním silám podle Portera, které jsou popsány výše. Tyto dvě metody k sobě neodmyslitelně patří.

Michael Porter byl první, který předvedl strategie pro konkurenční výhodu. Porter říká, že se firma může rozhodnout několika způsoby, jak chce zapůsobit na trh. Jde o výhodu výkonovou, nebo nákladovou. Náklad znamená cenu, dále je to odlišení a v poslední řadě jde o strategické pozice koncentrací na vhodné tržní segmenty.<sup>43</sup>

Obrázek 3 - Konkurenční strategie podle Portera I.

Stupeň diferenciaci výrobků	Vysoký	Zaměření na diferenciaci	Diferenciaci
	Nízký	Zaměření na náklady	Vedoucí pozice v nákladech
		Úzký	Široký
<b>Rozsah podnikových aktivit</b>			

Zdroj: Blažková, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, s. 136

Jednou ze strategií je, že firma s touto konkurenční výhodou má nejnižší náklady na výrobek. Díky tomu výrobek nabízí za nejnižší cenu na trhu, což buduje bariéru pro jiné subjekty. Pro firmu není nic lehkého cenu udržet a musí všechny aspekty, jako je výroba a nákup, udržet na vysoké úrovni. Na trhu se může po čase objevit subjekt, který bude mít náklady ještě nižší, například díky nově objevené technologii. Klasickým příkladem jsou zde

<sup>42</sup> Kotler, P., Keller, K., *Marketing management*. 2007, s. 381.

<sup>43</sup> Blažková, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, s. 136.

obchody s jídlem, které jsou často umístěny velice blízko sebe a snaží se zaujmout nízkými cenami. <sup>44</sup>

Další strategií je diferenciací neboli odlišení výrobků. Firma se v této strategii pokouší co nejvíce odlišit od ostatních na trhu a mít výrobek co nejlepší. Firma si musí být jistá, že zákazníci rádi zaplatí za jejich výrobek, protože cena bude vyšší v důsledku lepší služby. Podstatné je, že výrobek nejde snadno napodobit. V této strategii existují také určitá rizika. Zákazníci můžou dávat přednost levnějším produktům než platit více za odlišnosti. Nejčastějším příkladem jsou banky. V televizi je možné sledovat jednu reklamu za druhou na různé banky, které nabízejí odlišné služby. Jedna banka sází na výběry ze všech bankomatů, jiná na rychlost převodů. <sup>45</sup>

Poslední strategií od Portera se říká koncentrace, zaměření. Jde vlastně o kombinaci obojího. Zde se ale firma nesnaží získat celý trh, ale chce si najít určitý segment, kde by se mohla prosadit. Rizikem je, že vybraný segment bude přitažlivý i pro jiné subjekty. Příkladem může být cestovní kancelář, která jezdí jen na určité destinace. <sup>46</sup>

Popsané strategie zmiňuje ve své knize Blažková, ale v knize od samotného Portera se trochu liší, viz obrázek 4. On v knize *Konkurenční strategie* uvádí tři obecné strategie:

- Prvenství v celkových nákladech
- Diferenciací
- Soustředění pozornosti. <sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> Blažková, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, s. 136-137.

<sup>45</sup> Tamtéž, s. 137.

<sup>46</sup> Tamtéž, s. 137-138.

<sup>47</sup> Porter, M., *Konkurenční strategie – metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994, s. 35.



Obrázek 4 - Konkurenční strategie podle Portera II.



Zdroj: Porter, M., *Konkurenční strategie – metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994, s. 39

Pokud firma chce efektivně využít danou strategii, je nutné, aby se zaměřila na jednu a tou se řídila. Mixování více strategií nebývá efektivní. Každá tato strategie slouží k předechnání konkurentů v odvětví a tím získání silného postavení na trhu. Jsou trhy, kde mohou všechny firmy být na vrcholu a mít vysoké příjmy, ale jinde hraje znalost a úspěšnost konkurenčních strategií velkou roli.<sup>48</sup>

### 3.5.1 Prvenství v celkových nákladech

Firma, která má tuto konkurenční strategii, se snaží zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, a hlavně je minimalizovat. Priorita je tedy ušetření na místech, kde je to možné, ale nepřijít tím o své klienty a kvalitu.

Pokud firma dosáhne nízkých nákladů, to samo o sobě je konkurenční výhodou a má tak velkou výhodou před jinými firmami, které mají náklady vyšší. Firma díky tomu může ušetřit spoustu peněz a investovat je jinde. Nízké náklady jsou také výhodou ve vztahu s odběrateli i dodavateli. Firma může minimalizovat náklady díky úsporám z rozsahu, kdy má firma už silné postavení a vyrábí velké množství produktů. Díky nízkým nákladům má firma nižší požadavky na cenu konečného produktu, což je výhodné oproti ostatním

<sup>48</sup> Porter, M., *Konkurenční strategie – metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994, s. 35.

konkurentům. Pokud jiná firma vyrábí podobný produkt, lidé si často raději koupí levnější variantu.<sup>49</sup>

Minimalizovat náklady ale není vůbec jednoduché. Firma musí například nejdříve investovat do výzkumu, aby se našel nový způsob výroby produktů, který bude stejně efektivní ale levnější. Dalším způsobem je změna produktu nebo jednotlivých surovin, které jsou v něm obsažené na levnější, nebo jednodušeji dosažitelný. Většinou je potřeba ušetřené peníze dále investovat do nového zařízení a aktualizací, ale firma tak nepřijde o své vůdčí postavení na trhu.<sup>50</sup>

Jako vše, i tato konkurenční strategie může mít určitá rizika. Firma musí neustále investovat do nových technologií, aby našli co nejlevnější možnost výroby svých produktů. Může se tedy stát, že nějaká tato investice bude zbytečná a znehodnocená, protože nastane technologická změna. Firmy, které používají tuto konkurenční strategii, jsou méně ohebné v případě změn. Jsou zde na prvním místě náklady, firma tedy nemůže provést změnu bezmyšlenkovitě bez ohledu na své náklady.<sup>51</sup>

### 3.5.2 Diferenciace

Diferenciace znamená situaci, kdy se firma snaží odlišit od svých konkurentů nebo vytvořit něco, co je pro dané odvětví úplně jedinečné. Jedná se o rozdíly v mnoha hlediscích. Je to design produktu, image značky, technologie, která se používá k výrobě, vlastnosti samotného produktu, zákaznický servis, prodejní síť a mnoho dalšího. Podnik si vybere to, co je pro něj přirozené, ale ideální je, když se odlišuje ve více těchto faktorech. V tomto případě ovšem firma nemůže pozorování svých nákladů úplně neřešit, je to však až na druhé koleji po diferenciaci.<sup>52</sup>

Diferenciace vytváří skvělou konkurenční výhodu, kdy jsou zákazníci věrní kvalitě konkrétní značky a konkrétnímu produktu. Není pro ně potom problém připlatit si, nebo na peníze vůbec nehledět. Taková situace přivádí firmu do vysokého ziskového rozpětí a ta už se vůbec nemusí snažit mít nízké náklady.<sup>53</sup>

Tato konkurenční strategie je i skvělá vstupní bariéra na stejný trh, protože potencionální nová firma musí nejdřív získat na svou stranu zákazníky ze staré firmy. Musí

---

<sup>49</sup> Porter, M., *Konkurenční strategie – metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994, s. 35-36.

<sup>50</sup> Porter, M., *Konkurenční výhoda*. 1993, s. 88.

<sup>51</sup> Porter, M., *Konkurenční strategie – metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994, s. 36.

<sup>52</sup> Tamtéž, s. 37.

<sup>53</sup> Porter, M., *Konkurenční výhoda*. 1993, s. 153.

začít vyrábět stejný produkt, tím pádem si osvojit jejich technologie apod. Tato strategie je taky výhodná v boji s dodavateli a odběrateli, kteří v případě, kdy se jedná o jedinečný produkt, nemají jinou možnost než si koupit produkt právě u této firmy. Nehledí přitom na cenu. Další výhodou takové firmy je fakt, že i kdyby na trhu vznikl substitut, zákazníci už jsou věrni jejich značce a produktu a nebudou zkoušet něco nového.<sup>54</sup>

Tato konkurenční strategie nelze využít na všech trzích. Diferenciace je spojena s jakousi exkluzivitou, která nejde dohromady s velkým podílem na trhu. Jsou ale také trhy, kde má taková firma dominantní postavení, nízké náklady a ceny skoro stejné s konkurencí.<sup>55</sup>

Ovšem jsou zde nějaké rizika. Největším rizikem je, že cena produktu bude velmi vysoká kvůli nutné investici do jeho vlastností apod. V takovém případě si zákazníci najdou raději cestu k levnější alternativě, i když nebude tak kvalitní.<sup>56</sup>

### 3.5.3 Soustředění pozornosti

V této strategii jde o to, že firma soustředí svoji pozornost na určitou skupinu odběratelů, segment výrobních řad, nebo geografický trh. Neohlíží se tedy na celý trh, ale jen na určitou část a tomu přizpůsobuje své jednání. Firma si musí být jistá, že ve svém zvoleném cíli bude efektivnější a úspěšnější než její konkurenti na stejném trhu. Firma ve výsledku dosáhne nízkých nákladů, diferenciace, nebo obojího.<sup>57</sup>

Podnik si tedy vybere jeden konkrétní segment, do kterého soustředí pozornost. Tomu také přizpůsobí svoji strategii. Strategie sice způsobí nízké náklady nebo diferenciaci ale ne na celém trhu, pouze v prostorech užšího cílového trhu.

## 3.6 Konkurenční strategie podle Kotlera

Kotler ve svých knihách, hlavně v knize *Marketing management* uvádí, že pro výběr strategie je důležité, aby firma věděla, jaké strategie používá konkurence, etapy životního cyklu výrobků atd. Konkurenční strategie se také bude lišit podle toho, jak je firma velká a jaký má podnikatelský potenciál. Některé firmy jsou spíše vůdcem trhu, jiné je následují. Pochopení toho, jak je na tom konkrétní firma je, pomůže v rozpoznávání toho, jak se má

---

<sup>54</sup> Porter, M., *Konkurenční strategie – metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994, s. 38.

<sup>55</sup> Porter, M., *Konkurenční výhoda*. 1993, s. 154-155.

<sup>56</sup> Porter, M., *Konkurenční strategie – metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994, s. 38.

<sup>57</sup> Tamtéž, s. 38-39.

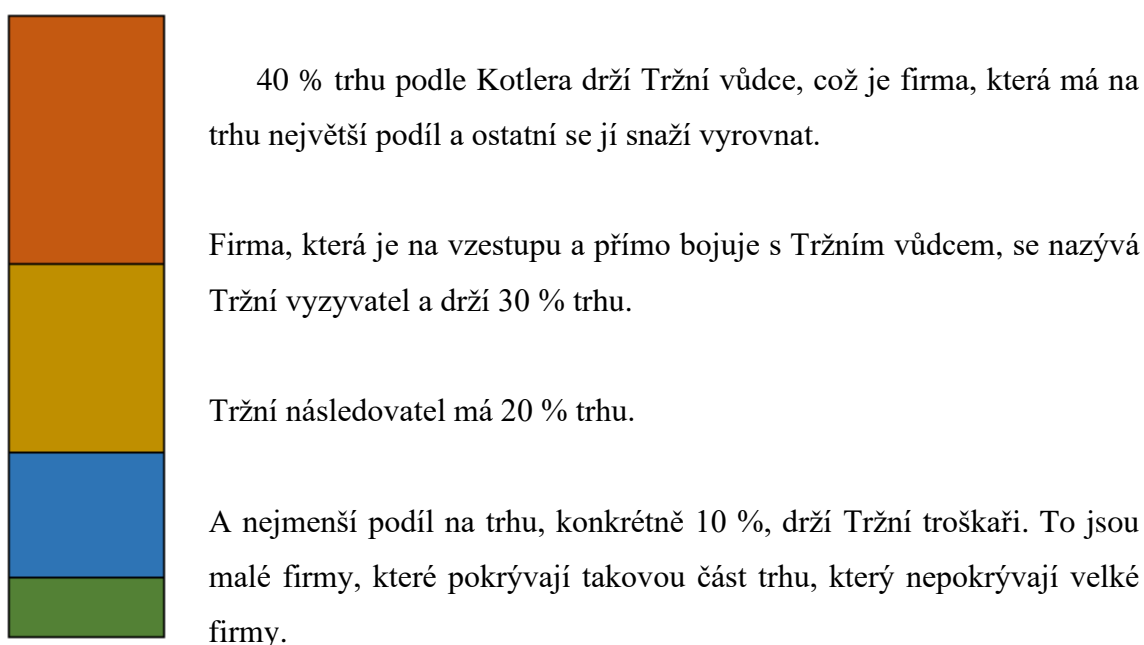
společnost v konkrétních situacích chovat. Zda má investovat své peníze do nových technologií, jak se má rozhodnout, zda naopak výrobu omezit atd. <sup>58</sup>

Kotler tedy předpokládá, že se každá firma bude chovat jinak, podle toho, jaké postavení na trhu má.

Ve svých knihách Kotler píše, že lze firmy rozdělit do čtyř skupin (obrázek 5):

- Tržní vůdce
- Tržní vyzyvatel
- Tržní souběžce (následovatel)
- Obsazovatel tržních výklenků (troškař). <sup>59</sup>

Obrázek 5 - Rozdělení trhu podle Kotlera



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler, P., Keller, K., *Marketing management*. 2007, s. 378

Kotler předpokládá, že každý potřebuje jinou strategii pro svůj strategický cíl. Každý má jiné zdroje a možnosti, nebo zaujímají místo jinde na trhu. Také se nachází každý jinde v konkurenčním prostředí. Někdo zaujímá vůdčí postavení, jiní jsou v pozadí. Pokud má firma jasno v tom, jaké je její postavení, může si svou strategii lépe určit. <sup>60</sup>

<sup>58</sup> Kotler, P., Keller, K., *Marketing management*. 2007, s. 387.

<sup>59</sup> Tomek, G., Vávrová, V., *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 2009. s. 154.

<sup>60</sup> Kotler, P., Keller, K., *Marketing management*. 2007, s. 387.

### 3.6.1 Tržní vůdce

Podle této strategie patří velká část trhu jedné firmě, která má vůdčí postavení. Má nad ostatními sílu a dokáže leccos ovlivnit. Tato firma má v rukou největší inovace trhu, drží jeho největší část, tím pádem dokáže ovlivnit chování ostatních firem i zákazníků. Taková firma chce, i přes její vůdčí postavení, větší podíl na trhu.

Firma nejčastěji získala toto vůdčí postavení, protože byla na trhu jako první. Neznamená to ale, že pro udržení nemusí nic dělat. Je potřeba neustále inovovat, snažit se co nejvíce snižovat náklady a vytvářet bariéry pro vstup do odvětví.<sup>61</sup>

Pro vůdčí firmy je ideální strategií poziční obrana, což je strategie, kde se firma jen brání a snaží se, aby nikdo nepronikl. Tato strategie je velice krátkodobá. Dále je to křídelní obrana, firma si tím chrání svá nejslabší místa a připravuje se na protiútok. Preventivní úder znamená, že firma zaútočí jako první.<sup>62</sup>

Cílem vůdčí firmy je zůstat na trhu jedničkou. Proto může použít několik strategií, které jsou popsány výše. Tato firma by měla chtít neustále hledat nové zákazníky, nové užití výrobku a vyšší míru používání výrobku. Nové zákazníky může nalákat například na nový výrobek, který ještě na trhu není a zákazníci s ním nemají zkušenost. Nového užití firma dosáhne tak, že předá zákazníkům zkušenosti s jiným použitím produktu, než na jaký jsou zvyklí. Firma má tedy za úkol analyzovat i to, jak výrobek používá spotřebitel a podle toho se orientovat na další inovace.<sup>63</sup>

Ostatní firmy se této vůdčí firmě snaží vyhnout, nebo jí napodobit.

Příkladem tržního vůdce jsou firmy jako McDonald's, o které pojednává tato diplomová práce. Dále je to firma Coca-cola, Gillette atd.<sup>64</sup>

### 3.6.2 Vyzyvatel

Taková firma nejvíce útočí na vůdce trhu a chce zaujmout jeho místo, nebo chce převzít aspoň část trhu, na kterém je vůdčí firma. Jeho strategie jsou frontální útok, křídelní útok, obchvatný útok a partyzánský boj. I tyto firmy mohou být velké.

Vedoucí firmy často mají zaběhnutá pravidla, kdežto tržní vyzyvatelé mohou investovat do nových přístupů a tím se dostat do popředí. Tržní vyzyvatel se snaží najít

---

<sup>61</sup> Blažková, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední podniky*. 2007, s. 138.

<sup>62</sup> Tamtéž, s. 139.

<sup>63</sup> Smith, P., *Moderní marketing*. 2000, s. 268.

<sup>64</sup> Blažková, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední podniky*. 2007, s. 139.

mezery vůdčí firmy, pozici na trhu, která je neobsazená a na ní být lepší než vůdce. Vyzyvatel nejčastěji přistupuje k nižším cenám a menší kvalitě výrobků.

Příkladem je firma Pepsi-Cola s Burger King, které konkurují Coca-cola a McDonald's.<sup>65</sup>

Když se firma pokouší napadnout velkou firmu, jde jí většinou o větší podíl na trhu. Pokud je ale napadena firma malá, často to vede k úplné likvidaci firmy.<sup>66</sup>

### 3.6.3 Následovatel

Následovatelé nechtějí první místo na trhu, jen se drží vůdčí firmy. Takové firmy neriskují, jen se vezou. Strategie jsou skrytý protivník, parazit, napodobování a upravovatel. Skrytý protivník spadá až do nelegální sféry. Jde o kopírování výrobků, někdy až obchodu na černém trhu. Parazit, jak už název napovídá, je firma, která je pro ostatní firmy nepřijemná. Cílem firmy s touto strategií je okopírovat všechny kroky až do posledního detailu.<sup>67</sup>

Blažková ve své knize *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední podniky* doplňuje, že kromě kopírování výrobků, může následovatel úplně přebírat výrobky, zdokonalit je a přejít s nimi na jiný trh. Z následovatele se tedy může stát vyzyvatel.

Příkladem tržního vyzyvatele je Domino Pizza, která má podobné produkty jako Pizza Hut, ale má jiné služby, jako je například rozvoz zdarma.<sup>68</sup>

### 3.6.4 Troškař

Malá firma, která podniká na nejmenším segmentu trhu se orientuje na mezery, které nepokrývá velká firma. Podle této strategie se troškařům v různých literaturách říká také „Vyhledávací tržní mezery“. Může se zdát, že jde o malé podniky, které nemají zisky, ale takové firmy mají skvělou znalost svých zákazníků. Může tedy splnit přání svých zákazníků lépe než velké firmy. Může se jim více věnovat. Troškař může mít tedy vyšší ceny, které jsou zákazníci schopni zaplatit.<sup>69</sup>

---

<sup>65</sup> Blažková, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední podniky*. 2007, s. 139.

<sup>66</sup> Košťan, Bělohlávek, Šuleř, *Management*. 2006, s. 29.

<sup>67</sup> Tamtéž, s. 29.

<sup>68</sup> Blažková, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední podniky*. 2007, s. 139.

<sup>69</sup> Košťan, Bělohlávek, Šuleř, *Management*. 2006, s. 29-30.

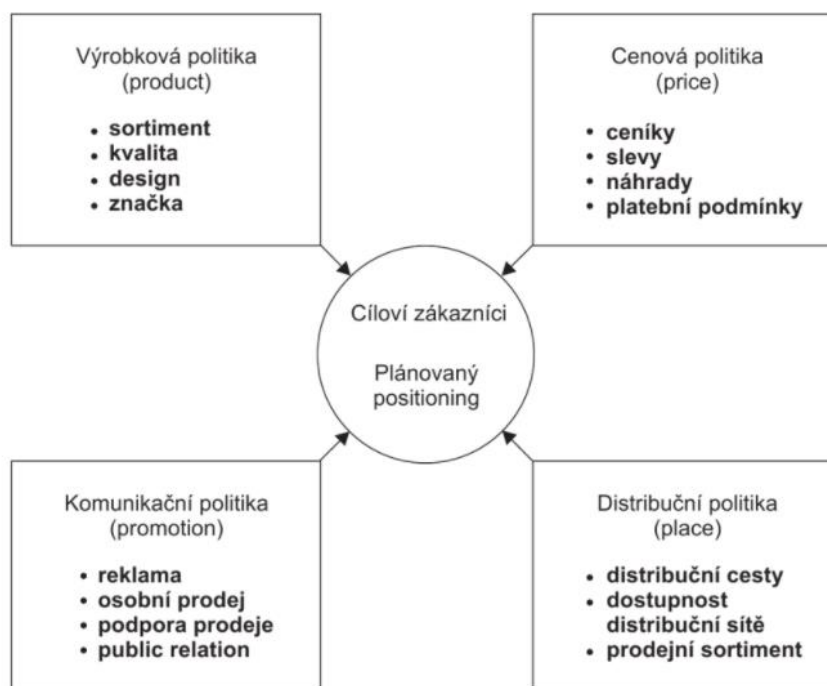
Příkladem jsou nízkorozpočtové aerolinky EasyJet, které se zaměřují jen na určité destinace.<sup>70</sup>

### 3.7 Marketingový mix

Tento pojem poprvé použil Neil H. Borden, který učil na Harvard Business School v Americe. Marketingový mix se řadí k metodám, které se využívají při marketingové strategii firmy.

Zamazalová ve své knize Marketing obchodní firmy uvádí, že marketingový mix je soubor nástrojů, které přímo ovlivňují chování spotřebitele. Do mixu patří produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place) a komunikace (Promotion), jak je znázorněno na obrázku 6. Všechny tyto nástroje musí být správně kombinovány, aby odpovídaly samotnému trhu. Toto pojmenování poprvé použil James Culliton.<sup>71</sup>

Obrázek 6 - Marketingový mix



Zdroj: Zamazalová, M., *Marketing obchodní firmy*. 2009, s. 40

<sup>70</sup> Blažková, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední podniky*. 2007, s. 139.

<sup>71</sup> Zamazalová, M., *Marketing obchodní firmy*. 2009, s. 39.

Autor Kotler ve své knize uvádí, že marketingový mix se používá až ve chvíli, kdy má firma stanovenou marketingovou strategii. Marketingový mix určuje už konkrétní podrobnosti. Mix zahrnuje vše, co firma může udělat pro to, aby byla po produktu co největší poptávka.<sup>72</sup>

Marketingový mix tvoří ideální základ pro rozmístění finančních a lidských zdrojů, napomáhá při vymezování zodpovědnosti, při analyzování pružnosti a při komunikaci.<sup>73</sup>

Produkt je vše, co firma nabízí. Může to být výrobek i služba, resp. cokoliv, co jde nabídnout za úplatu a uspokojuje spotřebitele. To je i know-how. Cena je suma, která se za produkt zaplatí. Cena většinou není jen jedna a jen málokdy nakupuje zákazník za plnou cenu. Existují zde různé slevy, zvýhodnění, koupě na protiúčet apod. Komunikace je pak aktivita, kterou dělá firma proto, aby zákazníka přesvědčila ke koupi jejich produktu. Je to způsob, jak jim sděluje přednosti a výhody samotného produktu. A konečně distribuce jsou činnosti, které firma dělá, aby byl produkt zákazníkům co nejvíce dostupný. Jsou to prodejní místa, e-shopy apod.<sup>74</sup>

Marketingový mix má dva pohledy, rozlišuje se 4P a 4C. 4P je ze strany prodejce a jaké má nástroje k tomu, aby ovlivnil zákazníka. 4C ale naopak určuje nástroje ze strany zákazníka. Jsou to potřeby a přání zákazníka (Customer needs and wants), náklady na straně zákazníka (Cost to the customer), dostupnost (Convenience) a komunikace (Communication). Je důležité, aby byl stanovený takový marketingový program, který bude spojovat všechny nástroje marketingového mixu do jasného programu, který bude dosahovat vytyčených cílů společnosti.<sup>75</sup>

Metoda 4P je tedy z pohledu firmy a producenta hodnot, na druhou stranu 4C definuje marketingový mix ze strany zákazníka. Je potřeba pracovat s oběma koncepty. 4P a 4C ale není jediné označení, které je spojováno s marketingovým mixem. Ten je také označován jako 4A, což obsahuje povědomí o produktu (awareness), místní dostupnost produktu (availability), cenová dostupnost produktu (affordability) a přijatelnost (acceptability).<sup>76</sup>

Zamazalová ještě rozšiřuje 4P o další. Jsou to lidé (People), zaměstnanci (Personnel), proces (Process), fyzický důkaz (Physical evidence), prodejna (Product 1), sortiment

---

<sup>72</sup> Kotler, P., *Moderní marketing*. 2007, s. 70.

<sup>73</sup> Jakubíková, D., *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2013, s. 148.

<sup>74</sup> Kotler, P., *Moderní marketing*. 2007, s. 70.

<sup>75</sup> Tamtéž, s. 71.

<sup>76</sup> Jakubíková, D., *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2013, s. 149.



(Product 2), sortiment vlastních značek (Product 3). Je ale důležité vše brát jako obecnou pomůcku, a ne se vymezovat jen na určité nástroje.<sup>77</sup>

Na rozdíl od těchto dvou autorů, v knize *Strategický marketing – Strategie a trendy* od Jakubíkové autorka uvádí, že se za současné situace odborníci domnívají, že by měl ke 4 základním přidat prvek ještě jeden, který by reagoval na současnou situaci. V dnešní době je totiž kladen velký důraz na marketingovou komunikaci, a to hlavně na public relations, které by mělo být od komunikace úplně odděleno. Jiní odborníci se zase domnívají, že by dalším prvkem měla být etika, protože se upadá od morálky a slušného chování. Produkt pak může být i příležitost, jak být morální, pokud si zákazník vybere radši něco, co je šetrné k životnímu prostředí.<sup>78</sup>

### 3.8 PEST analýza

Tato metoda se používá pro zkoumání vnějších faktorů, které působí na podnik. Je součástí strategické analýzy vnějšího prostředí. Zkoumají se zde faktory, které mohou mít vliv na společnost a mohly by ovlivnit její další rozvoj. Jde o velice časově náročnou metodu, která pomůže při dalším podnikání společnosti. Výsledkem by tedy mělo být zjištění, zda faktory mohou společnost ovlivnit a jak.

Společnost může znát všechny trendy a faktory, ale stejně si nikdy nebude jistá, co přesně ji může ovlivnit v budoucnu. Důležité je si samotné faktory definovat. PEST analýza se může dělit do několika skupin, ve kterých se tyto faktory hledají. Jsou to:

- Politické
- Ekonomické
- Sociální a kulturní
- Technologické.<sup>79</sup>

V politické skupině je legislativa, pomoc státu, vládní instituce a další, které mohou společnost nějakým způsobem omezovat. Je velice důležité znát, jaká platí pravidla pro podnikání konkrétní firmy a řídit se jimi.

---

<sup>77</sup> Zamazalová, M., *Marketing obchodní firmy*. 2009, s. 40.

<sup>78</sup> Jakubíková, D., *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2013, s. 146.

<sup>79</sup> Kotler, P., *Moderní marketing*. 2007, s. 60-61.

Do ekonomického prostředí patří faktory, které mají vliv na kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. V každé zemi se velice liší příjem domácnosti, který má vliv na to, jestli zákazník udělá nákup, nebo ne. Firma tedy musí znát trend na trhu.

Třetí prostředí, a to sociální a kulturní, se týká lidí, protože trh je tvořen lidmi. Objevuje se zde velikost populace, hustota, rozmístění, věk, pohlaví, rasa, zaměstnání a další.

Posledním prostředím je technologické, které zahrnuje faktory, které mohou vytvořit nové technologie, což je skvělá příležitost na trhu.<sup>80</sup>

### 3.9 SWOT analýza

*„Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá stránka relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“<sup>81</sup>*

Jakubíková ve své knize uvádí, že SWOT analýza slouží k analýze silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tato analýza se dělí dále na analýzu SW a OT. Začíná se s OT, která představuje příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí. SW analýza je naopak z vnitřního prostředí a jsou to silné a slabé stránky, viz obrázek 7.<sup>82</sup>

Obrázek 7 - SWOT analýza

<b>SWOT analýza</b>	<b>Přednosti</b>	<b>Nedostatky</b>
<b>Vnitřní prostředí</b>	<b>Silné stránky (Strengths)</b>	<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>
<b>Vnější prostředí</b>	<b>Příležitosti (Opportunities)</b>	<b>Hrozby (Threats)</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, D., *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2013, s. 103

<sup>80</sup> Kotler, P., *Moderní marketing*. 2007, s. 60-61.

<sup>81</sup> Jakubíková, D., *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2013, s. 103.

<sup>82</sup> Tamtéž, s. 103.

Analýza může být jen část komplexní analýzy, nebo může být prováděna samostatně. Roman Kozel ve své knize *Moderní marketingový výzkum* doplňuje Jakubíkovou o to, že firma by se měla snažit minimalizovat své slabé stránky, na které díky SWOT analýze přijde. Naopak by měla více rozvíjet své silné stránky, čímž dosáhne konkurenční výhody.<sup>83</sup>

Jakubíková také v knize uvádí, jak se SWOT analýza provádí. Při analýze SW, tedy silných a slabých stránek, se často využívá nástroj marketingový mix 4P. Každému kritériu se poté rozdají váhy od 1 do 5. Dále přichází škálování, u kterého se používá škála -10 až +10.<sup>84</sup>

Kozel uvádí provádění SWOT analýzy odlišně. Podle něj se narozdíl od Jakubíkové formulují všechny silné a slabé stránky, rizika i příležitosti a dále se k nim připíší faktory, které jsou závislé na rozsahu a cíli analýz. Faktorům se uděluje body podle jejich důležitosti a to 1 až 10. Díky tomuto vznikne grafické zobrazení všech faktorů.<sup>85</sup>

Analýzu je možné spojit i s Parterovým modelem pěti sil nebo analýzou PEST. Všechny tyto analýzy i spolu se SWOT analýzou jsou součástí strategického plánování podniku. Firma ale nemusí analyzovat jen sama sebe, skvěle slouží i pro zjištění konkurentů, nebo odvětví.<sup>86</sup>

Analýza SWOT je velice jednoduchá, což je její velkou výhodou. Je potřeba znát výborně danou problematiku, firmu a odvětví. Není nutné se před samotným zpracováním nějak školit a zaučovat.

Provedení analýzy je také velice levné. Firma nemusí vynaložit skoro žádné náklady. Naopak může firma ušetřit využitím výsledků ze SWOT analýzy. SWOT analýza patří do strategického plánování firmy, díky této analýze už nemusí firma použít žádný složitý software.<sup>87</sup>

### **Silné stránky**

Silnými stranami jsou věci, které jsou pro firmu přínosem a má díky nim dobré postavení na trhu. Každá firma by měla vědět, jaké jsou její silné stránky, aby je mohla dále

---

<sup>83</sup> Kozel, R., *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006, s. 40.

<sup>84</sup> Jakubíková, D., *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2013, s. 103.

<sup>85</sup> Kozel, R., *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006, s. 40.

<sup>86</sup> Tyll, L., *Podniková strategie*. 2014, s. 39.

<sup>87</sup> Tamtéž, s. 39-40.

rozvítet a tím rozvíjet svoji konkurenční výhodu. Takovou silnou stránkou je například know-how podniku, známá značka a mnoho dalšího.<sup>88</sup>

### **Slabé stránky**

Firma má ovšem i slabé stránky. Něco, co jí nejde, čeho má nedostatek. Také to může být něco, co nemá firma vůbec. Slabou stránkou může být špatná pověst firmy, nedostatek zkušeností nebo vysoké náklady. Slabé stránky se mohou velice rychle vyvíjet a co platí pro firmu jeden rok, nemusí další.<sup>89</sup>

### **Příležitosti**

V příležitostech jsou možnosti, které nejsou využity, ale mohly by. Předpokládá se, že díky nim by firma rostla. Jsou to faktory, které působí ve vnějším prostředí. Je to například přijetí nové technologie.

### **Hrozby**

Každá firma má na trhu určité hrozby. V každé této hrozbě je nebezpečí neúspěchu a úpadku. Podnik je analyzuje, aby je mohl odstranit, nebo aspoň minimalizovat. Jde o nějaké ohrožení a překážku pro firmu. Je lepší identifikovat hrozby dříve, než nastanou, protože se jim může předejít, nebo na ně může být firma připravena. Hrozbou mohou být vstupy nových firem do odvětví nebo nově vytvořené bariéry.<sup>90</sup>

## **3.10 Mcdonaldizace společnosti**

S mcdonaldizací společnosti přišel americký sociolog George Ritzer. Ritzer uvádí, že jsou lidé příliš fixovaní na výsledky, maximální efektivitu, kontrolu, předvídatelnost, plány a jasně vymezené kroky pro dosažení cíle. Mcdonaldizace se podle něj projevuje jako dehumanizace mezilidských vztahů, služeb a výrobních činností. To vše lidé dělají, protože chtějí mít co největší výdělek a vysokou produktivitu práce.<sup>91</sup>

Podle Ritzera to má na společnost velkou řadu negativních jevů. Jedním z toho je, že lidé ztrácejí svou osobitost a individualitu. Všichni nosí stejné oblečení, jsou učeni stejně mluvit. Dává se přednost robotizaci, používání polotovarů. Vše by mělo chutnat i vypadat

---

<sup>88</sup> Blažková, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, s. 103.

<sup>89</sup> Tamtéž, s. 103.

<sup>90</sup> Tamtéž, s. 103-104.

<sup>91</sup> Urban, L., *Sociologie trochu jinak*, 2011, s. 212.

stejně. V mcdonaldizaci se vyskytují neustále nové a nové reklamy, které mají zaujmout zákazníka, také se dává větší váha na kvantitu než kvalitu.<sup>92</sup>

Ritzer odvozuje název mcdonaldizovaná společnost od restaurací s rychlým občerstvením McDonald's, který má na tomto stylu zaveden celý podnikatelský plán. Podle něho tento systém pomalu přebírají mimo fast foodů i jiné instituce jako jsou školy, nemocnice a kanceláře. Jde tedy o celou dnešní společnost.<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Urban, L., *Sociologie trochu jinak*, 2011, s. 212.

<sup>93</sup> Tamtéž., s. 212-213.

## 4 Vlastní práce

V této části práce je více přiblížen vybraný subjekt a jeho produkty. Jsou zde vypracovány analýzy strategického řízení jako je metoda SWOT analýzy, PEST analýza, pět konkurenčních sil a marketingový mix. Vybrané produkty konkurentů jsou zde porovnány a na základě toho je v další části navržena vlastní konkurenční strategie vybraných produktů.

### 4.1 Charakteristika vybraného subjektu

Vybraným subjektem pro tuto diplomovou práci je firma McDonald's. McDonald's je nejnámější restaurace s rychlým občerstvením v České republice a jeden z největších světových řetězců.

#### 4.1.1 Představení firmy

*Obrázek 8 - Oficiální logo McDonald's*



Všechny restaurace v České republice jsou franšizy, což znamená, že zde existuje jedna mateřská firma, která zajišťuje marketing, dodavatele apod. Také hlídá kvalitu služeb. Franšizy této mateřské restauraci odvádí rentu za to, že můžou podnikat pod jejím jménem. Za Česko všechny tyto franšizy zastupuje firma s názvem McDonald's ČR spol. s r. o., která sídlí na adrese Radlická 740/113C, Jinonice (Praha 5), 158 00 Praha.

Zdroj: McDonald's, *Logo McDonald's*. [online]. 2021. [cit. 2021-11-12]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/logo/>

McDonald's je jedna ze značek restaurací s rychlým občerstvením, která se objevuje po celém světě. Tento trend odráží současnou společnost, kdy je vše zrychlené, každý pospíchá za prací a stravování musí být tomuto způsobu života přizpůsobeno. V restauracích McDonald's čeká zákazník na svou objednávku několik málo minut a může pokračovat v práci. Základní nabídka je také po celém světě stejná, což je atraktivní hlavně pro turisty, kteří nemusí přemýšlet, co si na své cestě dají a mohou v klidu zvolit něco, co znají.

Hlavní součástí nabídky McDonald's je burger. Je to takový symbol samotné značky. Dále je to ale také výrazné logo „zlaté oblouky“ a klaun Ronald McDonald's. Restaurace s rychlým občerstvením je v negativním pohledu spjata s nezdravou stravou, obezitou a velkého zbytečného odpadu.

McDonald's ale není jen restaurace rychlého občerstvení, je to i Nadace Ronalda McDonalda pro dlouhodobě léčené děti z Motola, jsou to sportovní dny s dětmi, prodávání ručiček, spojení se známými tvářemi a mnoho jiného.

McDonald's má na svých stránkách představeny jeho hlavní hodnoty. Konkrétně uvádí: „*Své zákazníky a lidi stavíme na první místo. Každý den jsme připraveni udělat vše pro to, abychom splnili vaše přání a zpříjemnili vám den. Dáváme příležitost každému. U nás mají všichni otevřené dveře. Pohlaví, věk, původ, vyznání ani zkušenost u nás nehrají roli. Motivace a charakteru si vážíme mnohem víc. Jsme zodpovědní. Děláme správné věci. Děláme jen to, co pokládáme za správné pro všechny. Jsme součástí aktivit, které znamenají lepší budoucnost. Pomáháme. Jsme dobří sousedé. Naše péče nekončí na prahu našich restaurací. Našemu okolí se snažíme dávat tolik radosti a pomoci, kolik se jich dostává nám. Jsme rodina. Společně jsme lepší. Zaměstnanci, franšízanti a dodavatelé. Společně jsme jedna rodina, společně jsme lepší a společně se staráme o blaho našich zákazníků.*“<sup>94</sup>

#### **4.1.2 Historie McDonald's**

O McDonald's je známé to, že pochází z Ameriky. Méně známé už je, že vznikl díky synovi českého emigranta. Jeho jméno je Raymond Albert Kroc, který pracoval jako prodejce mixérů. Na jedné pracovní cestě zavítal do restaurace bratrů McDonalových, která ho okamžitě zaujala. Restaurace totiž byla jiná než ostatní. Lpělo se na rychlost obsluhy, ceny na nízké úrovni a přesto udržení kvality pro zákazníka, což jsou hodnoty, které jsou pro McDonald's důležité i dnes. Albert Kroc si otevřel franšízovou restauraci pod jejich značkou a začal vydělávat. To mu šlo tak dobře, že od bratrů později celou značku odkoupil. Restaurace za svou historii několikrát změnila svůj koncept, ale ne vždy to mělo kladný ohlas u zákazníků.

McDonald's se od té doby rozšířil do více než 130 zemí světa a všude prosperuje. Základní produkty jsou po celém světě stejné, což je třeba pro turisty přitažlivé.

---

<sup>94</sup> McDonald's, *Hodnoty McDonald's*. [online]. 2022. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/o-nas/historie-hodnoty-a-lide/#Hodnoty>

Jedním z prvních konceptů McDonald's bylo, že hostesky nosily zákazníkům jídlo ven do auta. To se později zrušilo a zákazník si musel přijít objednat k pultu. Dnes je u restaurací zřizován drive thru neboli možnost si objednat rovnou do auta bez nutnosti vystupování. Toto vzniklo na popud americké vlády, která se chtěla jít najíst, ale měli zakázáno vystupovat z auta, a to už roku 1975.

V nabídce má McDonald's i kávu a sladké produkty, v Austrálii ale otevřeli úplně první McCafé, které už je známé a oblíbené i v České republice. Jde o samostatný pult, kde si mohou zákazníci vybrat z mnoha druhů kávy a zákusků.

## **4.2 Audit marketingového mixu**

Marketing je v konkurenci velice důležitý. Marketingový mix je sada nástrojů, které se při marketingu používají. Určuje, jak se firma bude chovat a jaké podnikne kroky při různých situacích. Marketingový mix cílí na konkrétní produkty a jde o to, že se firma snaží zjistit, jak se bude produktu dařit na trhu. Marketingovému mixu se také říká 4P podle jeho anglických názvů, které jsou product, price, place, promotion. Marketingový mix může obsahovat i velké množství taktických činností, ale základní se skládá z produktu, ceny, místa prodeje a propagace.

### **4.2.1 Produkt**

Restaurace McDonald's nabízí velké množství výrobků. Největší část z nich tvoří jídlo určené k okamžité spotřebě, ale lze samostatně koupit i hračku nebo samolepku pro pomoc Nadace Ronalda McDonalda. Základním atributem je burger, kterých McDonald's vyrábí několik druhů. Hlavní je pro ně hovězí maso, ale pokouší se konkurovat KFC kuřecím masem. Dokonce na kuřecí maso cílila celá jedna kampaň. Zákazník se tedy může rozhodovat podle toho, na jaké maso má chuť.

McDonald's nabízí maso hovězí, kuřecí a nově i veggie placku pro vegetariány. V sendvičích se nejčastěji objevuje salát, cibule, rajče a sýr. Doplněny mohou být ještě o jalapenos papričky, rukolu, caesar sýr atd. McDonald's má také snídaňovou nabídku, kterou tvoří muffiny a bagely, které jsou plněné vajíčkem, sýrem a slaninou. Do sortimentu restaurace patří i saláty. Buď menší, bez masa, nebo velký Caesar salát, který obsahuje kuřecí maso grilované, smažené anebo veggie placku. Vše je možné si nakoupit v menu, které je



výhodné a velmi oblíbené. K menu patří nápoj. Na výběr je Coca cola, Sprite, Coca cola zero, Vinea, Fanta a Ice tea, džusy, shaky a kávy. Velice oblíbené jsou také hranolky.

Všechny produkty mají vysokou kvalitu, která je několikrát denně kontrolována vedoucími zaměstnanci restaurace. Párkrát do roka také probíhají v každé restauraci kontroly externích firem, které mají za úkol zjistit jakékoliv odchylky v kvalitě a bezpečnosti surovin.

Každý výrobek se balí do obalu, který je potištěný logem McDonald's a ve většině případů obsahuje i fotografii hotového produktu.

V diplomové práci jsou navrženy konkurenční strategie pro následující produkty:

### **Cheeseburger**

Cheeseburger obsahuje základní housku nazývanou reg, hovězí maso ochucené pepřem a solí, cibuli, okurku, kečup, hořčici a plátkový čedar.

*Obrázek 9 – Cheeseburger*



Zdroj: McDonald's, *Cheeseburger*. [online]. 2021. [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/menu/hovezi-burgery/cheeseburger/>

Obrázek 10 - Výživové hodnoty Cheeseburger

## Výživové hodnoty

	Na porci	Na 100g	% RI *
<b>Energie</b>	1267 kJ	1083 kJ	15
<b>Energie</b>	303 kcal	259 kcal	15
<b>Tuky</b>	13 g	11 g	18
<b>Nasyčené mastné kyseliny</b>	6.1 g	5.2 g	31
<b>Sacharidy</b>	29 g	25 g	11
<b>Cukry</b>	7.6 g	6.5 g	8
<b>Vláknina</b>	2 g	1.7 g	/
<b>Bílkoviny</b>	16 g	13 g	31
<b>Sůl</b>	1.6 g	1.3 g	26

\* Referenční příjem pro průměrného dospělého (8400 kJ / 2000 kcal).

Zdroj: McDonald's, *Cheeseburger*. [online]. 2021. [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/menu/hovezi-burgery/cheeseburger/>

Co se týče alergenů, burger obsahuje pšenici - lepek. Dále je to mléko – laktóza a v poslední řadě hořčice. Může obsahovat stopy sezamových semen.

Na webových stránkách McDonald's je burger dopodrobna popsán, díky čemuž jsou informace srozumitelné a rychle k nalezení. Je zde i nutriční kalkulačka.

Cheeseburger je možné zakoupit samostatně od 35 Kč anebo v Two for You, což je malé menu, které obsahuje právě Cheeseburger a dále malé hranolky, nebo malé pití. Toto menu je oblíbené hlavně u studentů. McDonald's také nabízí slevy s ISIC a ITIC kartami. Cheeseburger se zde objevuje ve zvýhodněné nabídce 2 Cheeseburgery s malým nápojem za 65 Kč.

### McChicken

Kuřecí klasikou u McDonald's je McChicken, který obsahuje žemli se sezamovými semínky, sandwich omáčku podobnou majonéze, ledový salát a obalovaná nasekaná kuřecí prsa. Sendvič je oblíbený hlavně u žen, které nemají rády velké sendviče se slaninou

a kapajícím hovězím masem. McChicken také obsahuje jen pár surovin, takže i na výrobu v kuchyni je časově nenáročný. Kuřecí maso je velice oblíbené i v domácnostech, a tak není zvláštní, že po něm zákazníci rádi sáhnou i v restauracích.

Obrázek 11 - McChicken



Zdroj: McDonald's, *McChicken*. [online]. 2021. [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/menu/kureci-a-ostatni/mcchicken/>

Obrázek 12 - Výživové hodnoty McChicken

## Výživové hodnoty

	Na porci	Na 100g	% RI *
<b>Energie</b>	1788 kJ	973 kJ	21
<b>Energie</b>	427 kcal	232 kcal	21
<b>Tuky</b>	17 g	9.1 g	24
<b>Nasyčené mastné kyseliny</b>	2 g	1.1 g	10
<b>Sacharidy</b>	45 g	24 g	17
<b>Cukry</b>	7.6 g	4.1 g	8
<b>Vláknina</b>	2.7 g	1.4 g	/
<b>Bílkoviny</b>	20 g	11 g	40
<b>Sůl</b>	1.8 g	1 g	31

\* Referenční příjem pro průměrného dospělého (8400 kJ / 2000 kcal).

Zdroj: McDonald's, *McChicken*. [online]. 2021. [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/menu/kureci-a-ostatni/mcchicken/>

Alergeny v McChicken jsou lepek, vejce, hořčice a sezamová semena. Může obsahovat stopy mléka včetně laktózy.

McChicken je možný zakoupit samostatně od 89 Kč anebo v menu. Menu je ve dvou velikostech a odlišuje se velikostí hranolek a nápoje. Velké mcmenu obsahuje velké hranolky, velký nápoj a McChicken.

#### 4.2.2 Cena

Cena se určuje na základě poměru nabídky a poptávky. Bere se ohled na náklady firmy, na výrobek a i na to, jaká je poptávka. Cenotvorba je velice složitý proces, protože firma nikdy neví, jak budou zákazníci i konkurenti reagovat. Stanovení správné a optimální ceny je ale pro podnik velice důležité, podle toho se dále odvíjí její zisk a celková úspěšnost. Při tvorbě ceny se bere ohled na náklady na výrobu, distribuci, ale je nezbytné také pohlížet na legislativní a jiná omezení. Cenotvorba je jedna část z cenové politiky, která zahrnuje ještě rozdílnost cen, vývoj cen v čase a důvody jejich změn. Nejčastěji se zavádějí různé slevy, zaváděcí nižší ceny či naopak vysoké ceny pro luxusní zboží.<sup>95</sup>

V rámci cenové politiky má ve své aplikaci McDonald's slevové kupony, které se každý den mění a pokud člověk nakupuje u McDonald's často, jsou i personalizované. Zde jsou nejčastěji zlevněná menu nebo oblíbené sendviče s nápojem či hranolky. Dříve papírové kuponky vystřídal tyto, které zákazník musí u objednávání naskenovat. Zlevněné mají jídlo i studenti, protože s platnou Isic kartou je levnější menu či Cheeseburgery s pitím. Pokud zákazník nakupuje často kávu v McCafé, může si tento nákup také naskenovat do aplikace a využít každou 6. kávu zdarma.

Ne všichni tedy nakupují produkty za stejnou cenu. Rozdíl je i v umístění konkrétních restaurací. Zpravidla restaurace u dálnic mají své produkty dražší. U všech sendvičů je možné najít nějaké výhodné balení, resp. výhodné menu, které obsahuje hranolky, nebo nápoj, ideálně obojí. Ceny si také může upravit franšizant, který restauraci vlastní, ale k tomuto kroku se přistupuje minimálně.

Trh fast foodů je trh, kde je mnoho konkurentů. McDonald's je jeden z těch, který má ceny vyšší, ale hlavní konkurenti KFC i Burger King mají ceny podobné. Čínské fast foody jsou oproti nim o dost levnější.

---

<sup>95</sup> Kotler, P., *Moderní marketing*. 2007, s. 238.

Na oficiálních webových stránkách McDonald's se nachází ceníky všech restaurací. Zákazník si tak může přesně najít, kolik ho jeho objednávka bude stát.

V poslední době McDonald's několikrát zvyšoval ceny u většiny svých výrobků. Důvodem jsou zdražující ceny energií, obalových materiálů apod, což je ještě odezvou na pandemickou situaci a zavřené továrny. Zákazníci si toho samozřejmě hned všimli, ale tržby restaurací to nijak neohrozilo.

### **4.2.3 Distribuce**

Distribuce je u McDonald's dost omezená, protože je to jasně určeno licenční smlouvou. Produkty tedy nabízí ve svých restauracích, kde si je zákazník může rovnou i sníst. Hlavně poslední dobou je následkem pandemické situace, že si zákazníci berou svou objednávku častěji s sebou.

Také je důležité, kde se restaurace nachází. Na dálnicích bývají ceny vyšší a zákazníci sáhnou spíše po velkých menu anebo wrapech, které se dobře jí v autě a lidé mohou pokračovat v cestě. Naopak restaurace na sídlištích mají velký odbyt malých menu, protože do nich nejčastěji chodí studenti ze škol, kteří si nemůžou dovolit velké menu každý den.

Další možností je rozvoz jídla. McDonald's v současné chvíli spolupracuje hned se 3 firmami, které zprostředkovávají rozvoz jídel konečným zákazníkům. Je to Dáme jídlo, Wolt a nově i Bolt. Restaurace má od každé společnosti tablet, na kterém přijímá objednávky. Systém je na každém tabletu trochu jiný, ale obecně do něj přijde objednávka, na kterou upozorní. Později zpravidla tablet vyzve zaměstnance ještě jednou s tím, že mají objednávku připravovat, že je kurýr už skoro u restaurace. Jídlo se balí do tašek, přelepí nálepkou a předává kurýrovi, který ji okamžitě dává do termotašek.

Další možnosti distribuce zatím možné nejsou, ale není nic vyloučeno do budoucna. McDonald's se snaží neustále přicházet s něčím novým.

### **4.2.4 Komunikace**

McDonald's komunikuje se zákazníky na vysoké úrovni hlavně přes sociální sítě, kde jsou velice aktivní. Co se týče reklamy, McDonald's využívá mnoho forem. Jsou to letáčky, billboardy, rollery v obchodních centrech s nabídkou, rádiové reklamy, televizní reklamy, influenceři a další. Na svém Facebooku velice často firma propaguje nové kampaně

a mnoho uživatelů na ně reaguje. Správci velice rychle a aktivně reagují, takže se všem dostane jejich odpověď.

Nejznámějším influencerem, který spolupracuje s McDonald's je Jirka Král, který sám v této firmě pracoval, a to na pobočce v Brně. Jirka Král má přes 1 milion sledujících, jeho slovo a propagace má tedy veliký dosah. Další známou osobností je Jirka Mádl, který pomáhá šířit hlavně osvětu o Nadaci Ronalda McDonalda.

### **Výsledky analýzy**

Výsledkem marketingového mixu, důležitým pro tuto diplomovou práci, je definování zkoumaných produktů společnosti McDonald's, které budou dále porovnávány. Jde o Cheeseburger a McChicken.

Z analýzy je také patrné, že se společnost snaží být cenově dostupná pro všechny věkové kategorie. Tzn., že nabízí zvýhodněné menu ideální pro studenty, kteří nechtějí utratit tolik peněz. Studenti také mohou v restauraci využít slev s ISIC kartou. Dále jsou zde také velké sendviče v menu pro dospělé, dětské menu s hračkou atd, aby si celá rodina při návštěvě vybrala.

V distribuční analýze se přišlo na to, že se zvyšují možnosti kurýrních služeb a je zde příležitost pro zlepšení. Naopak komunikace je na velice vysoké úrovni.

### **4.3 SWOT analýza vybraného subjektu**

SWOT analýza má za úkol analyzovat jak interní, tak externí stránku podniku. Slouží k analýze silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tato analýza se dělí dále na analýzu SW a OT. Začíná se s OT, která představuje příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí. SW analýza je naopak z vnitřního prostředí a jsou to silné a slabé stránky.

Analýza může být jen část komplexní analýzy, nebo může být prováděna samostatně. Firma by se měla snažit minimalizovat své slabé stránky, na které díky SWOT analýze přijde. Naopak by měla více rozvíjet své silné stránky, čímž dosáhne konkurenční výhody. V tabulce 1 jsou vypsány body ke všem zkoumaným oblastem.

Tabulka 1 - SWOT analýza firmy McDonald's

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Silná značka známa po celém světě</li> <li>- Inovace</li> <li>- Rychlá obsluha</li> <li>- Možnost si nakoupit z auta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nezdravé jídlo</li> <li>- Stížnosti od lidí (čas, přesnost)</li> <li>- Mnoho odpadu, voskové odpady</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spolupráce s novými firmami a lidmi</li> <li>- Nové produkty, které tu ještě nebyly</li> <li>- Jen papírové obaly, bez plastu a vosku</li> <li>- Produkty i mimo McDonald's restaurace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkurence</li> <li>- Zdravé jídlo jako trend pro lidi</li> <li>- Ztráta dodavatelů</li> <li>- Odloučení od fast foodu, více restaurace</li> <li>- Nový zákon (omezuující nezdravé jídlo, pomoc při nákupu zdravého jídla)</li> <li>- Pandemie</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě pozorování ve společnosti

### 4.3.1 Silné stránky

Z analýzy vyplývá, jaké jsou silné stránky podniku McDonald's. McDonald's je známý po celém světě, což je jeho velkou výhodou. Všude používá stejný název i logo a prodává většinu stejných produktů. Člověk si tedy, ať je kdekoliv, může dát oblíbené jídlo, nebo pokud hledá možnost se najíst, zvolí si radši něco, co zná.

Další silnou stránkou je inovace, firma neustále přichází s něčím novým. Ať už přebudování restaurací na SPA verze, dále ZOOM měření na drivu a nejnovější inovace je Best Burger, který přichází do restaurace v listopadu 2021. McDonald's chce přinášet zákazníkovi pořád něco nového, chce být kvalitní. Před 5 lety restaurace vypadala nejčastěji tak, že zákazník přišel k pokladně, pracovník ho objednal a dále i obsloužil. Sestavil mu celou jeho objednávku na stůl a předal. V kuchyni byla většina věcí předvařena a připravena v krabičkách v tzv. produkční kontrole, kde čekali na zákazníka, nebo byly vyhozeny po uplynutí doby spotřeby. V přebudování restaurací na SPA šlo o to, že zmizela většina

pokladen, naopak přibyly samoobslužné kiosky, kde si zákazník sám objedná. Veškeré sendviče se začaly dělat na objednávku a práce obsluhy se rozdělila na více stanovišť a více pracovníků. ZOOM měření má k 31. říjnu 2021 55 restaurací na Česku a Slovensku. Jde o to, že na třech bodech Drive Thru jsou v zemi umístěny čidla, a to: COD panel na objednávání, platba a výdej. Čidla poznají, když na nich stojí auta a měří, jak dlouho. V restauraci jsou umístěny dvě obrazovky. Jedna, která zobrazuje konkrétní čísla pro auto, které se nachází v tu chvíli v prostorech drivu, hodinový přehled atd. Na druhé obrazovce může zaměstnanec vidět, na jaké příčce oproti ostatním restauracím se nachází. A konečně Best Burger, nejnovější inovace McDonald's, která se postupně zavádí do restaurací v listopadu 2021. Jde o to, že se úplně změní housky, které jsou pro přípravu sendvičů používány, změní se grilování mas s jejich maximálním počtem na grilu. Změnou projde i příprava zeleniny, která se doteď připravovala ven, aby byla dávana do sendvičů v pokojové teplotě. V Best Burgeru je většina celou dobu v lednici. McDonald's za pět let udělal neskutečný pokrok. Ve všem se snaží vyhovět zákazníkovi a být co nejkvalitnější.

Lidé navštěvují McDonald's z velké části proto, aby byli rychle obslouženi. McDonald's má různé časy obsluhy, které musí být dodržovány. Všechno je efektivně seskládané tak, aby byl čas co nejkratší. Zákazník si objedná, objednávka jídla se okamžitě objeví na monitoru v kuchyni, objednávka pití na stanovišti s nápoji a objednávka hranolků na obrazovce nad místem, kde se připravují. Na objednávce dělá několik lidí v jeden čas, právě proto, aby byla připravena co nejrychleji. Tak je to ovšem v ideálním světě, v realu je objednávek více, a tak se může stát, že zákazník čeká na svou objednávku i déle než 10 minut. I kvůli inovacím, které jsou rozepsány výše, jsou jednotlivé kroky pro zaměstnance složitější a trvají déle. Z restaurace rychlého občerstvení se pomalu stává normální restaurace, kde je dokonce možnost, že se zákazníkovi jídlo donese až ke stolu apod. Ve stížnostech je rychlost hned druhá věc po přesnosti, na kterou si zákazníci nejvíce stěžují. Toto vychází z dotazníků pro zákazníky. Rychlost obsluhy by tedy mohla patřit i do slabých stránek.

Mezi silné stránky také jistě patří možnost využít objednání přímo do auta. Využívají ji hlavně lidé jedoucí z práce, na výlet nebo ti, kteří jsou prostě na cestě a nechtějí vystupovat z auta. Tato možnost je pro ně velice atraktivní.



### 4.3.2 Slabé stránky

Když se řekne McDonald's, většina lidí si první představí nějaké nezdravé jídlo. Dá se napočítat na prstech jedné ruky, co je u McDonald's zdravého. Polovina produktů je smažených, druhá polovina v housce. Mnoho lidí dokonce říká, že v dětském menu, tzv. happy mealu, je zdravější sníst hračku a ne jídlo. Firma se snaží bojovat i s tímto, i když si nechce úplně změnit své portfolio, protože to by jim v konečném důsledku uškodilo. Zákazníci jsou od nich zvyklí na smažené kuřecí kousky, burgery ve sladké housce s omáčkou a samozřejmě nejznámější hranolky, kterým se nevyrovnají žádné z jiných fast foodu. Ovšem kvůli nezdravému jídlu má restaurace mnoho odpůrců, přesto je nezdravé jídlo vlastně image značky.

Všeobecným faktem je že, zákazníci si radši stěžují, než aby pochválili. Jinak tomu není ani u McDonald's. Na každé účtence je odkaz na stránku, kde zákazník může vyplnit jeho názor. Dotazník je pomocí unikátního kódu spojen s účtenkou, tím pádem vedení restaurace při řešení stížnosti hned vidí, o co šlo, v kolik to bylo hodin a další informace, které mohou pomoci při řešení těchto stížností. Největší počet neshod se vyřeší už v restauraci, kdy si zákazník všimne hned a obsluhu upozorní. Lidé se také často obrací na oficiální email ředitelství, nebo píšou na sociální sítě, aby se s problémem pochlubili i ostatním. Většina lidí se ale po problému stejně do restaurace vrátí a znovu si objedná jídlo. Největší počet stížností padá na přesnost, v objednávce není obsaženo vše, tak jak si zákazník objednal. Buď nastala chyba už u pokladny, nebo při balení. Druhým nejčastějším problémem je nedodržený čas obsluhy.

Další slabou stránkou je, že z restaurací McDonald's jde mnoho odpadu, a to hlavně plastového nebo povoskovaného, který nejde ani třídit. Všechny restaurace McDonald's v ČR by měly svůj odpad třídit, ale mnoho zákazníků tomu nevěří, nebo mají vlastní zkušenost, kdy to nebylo tak, jak firma tvrdí. A i kdyby to zcela dodržovaly, plastový nebo povoskovaný odpad vzniká neustále. McDonald's se snaží i toto měnit. V posledních letech jsou to například dřevěné příbory místo plastových, papírová brčka místo plastových apod. Konkrétně na papírová brčka si McDonald's vyslyšel mnoho stížností. Nikdy se nejde zavděčit všem, ale vychází vstříc lepší a zelenější budoucnosti. V McCafé je možnost si i nakoupit termo hrnky, které se mohou používat znovu a znovu.

### 4.3.3 Příležitosti

Obecně McDonald's dost spolupracuje se známými lidmi, jako je bývalý youtuber Jirka Král, který vymyslel i vlastní burger a byl nejlepší youtuber u nás. Spojení s touto značkou nebylo uměle vytvořené, protože Jirka Král sám jako dospívající v McDonald's pracoval. V říjnu 2021 propůjčila svůj obličej firmě i modelka Jitka Nováčková, která designovala už zmíněný termo hrnek (viz obrázek 13). Pro McDonald's je taková spolupráce výhodná, protože Jitka se normálně věnuje zdravé stravě a zelené budoucnosti, což je úplně jiná skupina lidí než ta, která chodí do restaurací s rychlým občerstvením. Díky tomuto ale i tito lidé zavítali do restaurace a v mnoha případech nešlo jen o koupi hrnku. Nová spolupráce je vždy příležitost i s nějakou velkou známou firmou. Například spolupráce s lego a mít jejich hračky v Happy mealech. Každá taková spolupráce může přilákat velkou spoustu lidí, kteří normálně kolem McDonald's jen prochází.

*Obrázek 13 - Termo hrnek Jitky Nováčkové pro McDonald's*



Zdroj: McDonald's, *Termo hrnek Jitky Nováčkové*. [online]. 2021. [cit. 2021-12-27]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/odpovednost-a-suroviny/termohrnek-jitky-novackove/>

V únoru roku 2022 začal s McDonald's spolupracovat šéfkuchař Přemek Forejt, který má za úkol kontrolovat kvalitu. Spolupráci předcházelo společné komunikování na sociálních sítích, kdy byl Přemek Forejt na snídani u McDonald's a komentoval chuť hranolek s tím, že nevěří, že jsou opravdu z brambor. McDonald's ho pozvalo do své restaurace a za svými dodavateli, aby mu ukázal, jak to v restauraci chodí a jaká je pravda. Sám Přemek Forejt řekl, že má McDonald's v restauraci uklizeno a vše skvěle

zorganizováno. Tato spolupráce může restauraci pomoci, že na ní bude nahlíženo jinak, může být brána více jako opravdová restaurace než jen jako fastfood.

Při pandemii také McDonald's spolupracoval s nemocnicemi, kam vozil své jídlo. Dopravu zprostředkovávala společnost Dáme Jídlo. Šlo až o 50 menu pro jednu nemocnici.

Hlavně v České republice se všechny kampaně neustále opakují. Všichni vědí, že na zimu přijde sýrová sezóna, že v létě bude Maestro sezóna. McDonald's dlouho nepřišel s něčím úplně novým. V říjnu 2021 dokonce udělal kampaň ze sendvičů, které má ve stálé nabídce, jen začal více propagovat kuřecí, čímž se snaží konkurovat KFC, které si zákazníci, kteří mají raději kuřecí, vyberou spíše. Udělat úplně novou kampaň by mohlo být zajímavé pro věrné zákazníky, kteří si nechtějí dávat pořád to stejné, ale jsou zvědaví na novinky.

Výše byl popsán problém s odpadem z restaurací s rychlým občerstvením. Toto jistě patří i do příležitostí. Recyklovatelné obaly by byly možná dražší, ale mohlo by se malými kroky dojít k tomu, aby alespoň nerecyklovatelné materiály byly vyměněny. Na balení sendviče Cheeseburgeru se používá povoskovaný papír. Jídlo je určeno k okamžité spotřebě, tzn., že by stačilo ho zabalit do normálního papíru. Maso je ale mastné, a tak by mohl papír navlhout, proto se McDonald's vrací k povoskovaným papírům. Příležitostí je tedy vymyslet takový obal, který by splňoval vše. Jídlo by v něm bylo bezpečně zabalené a byl by šetrný k přírodě.

Velikou příležitostí je prodej některých produktů mimo restauraci McDonald's. Například dodávat omáčky do supermarketů. Sladkokyselá omáčka od McDonald's je jedna z nejoblíbenějších vůbec, stejně tak kečup. Možnost nakoupit si omáčku domů by jistě mnoho lidí uvítalo. Tak stejně prodej ještě mražených Nuggets nebo hranolek, které si může člověk připravit doma.

#### **4.3.4 Hrozby**

Největší hrozbou pro McDonald's je konkurence. Konkurence ve dvojím chápání. Jedna je s jinými restauracemi rychlého občerstvení, jako je KFC a Burger King, druhá strana mince je další restaurace McDonald's, která je umístěna blízko a v horším případě patří jinému majiteli. Různé restaurace konkurují nejčastěji cenami, nebo kampaněmi. Není náhoda, že má McDonald's a KFC často velmi podobné kampaně sendvičů. Naopak další restaurace pod záštitou McDonald's spolu veřejně nekonkurují nijak. Mohou ale samozřejmě

dbát na co nejlepší kvalitu obsluhy, aby zákazníci jezdili raději k nim. Konkurenci nelze vyřešit jen jednou, je to neustálý boj o zákazníka.

Zdravé jídlo se stává v posledních letech více a více populární, což restaurace s rychlým občerstvením nevidí rády. Možná to bude do budoucna znamenat změnu portfolia produktů, jestli se budou chtít udržet na trhu. Dnes si lidé, co si chtějí dát zdravější jídlo, mohou vybrat jen salát, který se nabízí s kuřecím masem, nebo vegetariánskou plackou.

Další hrozbou pro McDonald's by mohla být ztráta dodavatelů. O dodavatelích se blíže píše v Porterově modelu, kde bylo řečeno, že jedním z předních dodavatelů je celosvětově známá značka Coca-cola. Kdyby takto velká firma přerušila dodávky, pro McDonald's by to znamenalo velké ztráty. Coca-cola je spojena s McDonald's. Je to nejprodávanější nápoj k jejich menu a nahrazení tohoto nápoje by vůbec nebylo jednoduché. Dalším bodem jsou obalové materiály, což si McDonald's vyzkoušel na podzim 2021, kdy začaly obalové materiály celosvětově vypadávat. Důvodem bylo zavření firem kvůli pandemii. Ani na jaře roku 2022 není situace vyřešená a obalový materiál se neustále mění, nebo dováží i například z Polska s polskými popisky.

McDonald's je restaurace s rychlým občerstvením. Lidé si ho vybírají kvůli rychlosti obsluhy. V posledních letech se ale z těchto restaurací stávají pomalu restaurace klasické. Prodlužuje se čas obsluhy, lidé jsou obslouženi u stolu, chodí mezi nimi tzv. „Lídr péče o hosty“, který má na starost jedinou věc a tou je, aby se díky němu cítili zákazníci ještě lépe. Pokud by ale obslužení trvalo skoro stejně dlouho jako v klasické restauraci a ceny také nejsou o tolik menší, zákazník si radši vybere klasickou restauraci. Tím by byl McDonald's v ohrožení.

Další hrozbou by mohl být potenciální nový zákon, který by například reguloval nezdravé jídlo prodávané zákazníkům, nebo by stát naopak přidával na zdravé nákupy. Například v Americe fungují zákony omezující kalorická jídla a skoro okamžitě se zlepšila situace s obezitou, která je velice nezdravá a lidé jsou kvůli ní citlivější na mnoho nemocí. V ČR existuje zákon o zákazu prodávání sladkých nápojů a kalorických jídel dětem ve školách.

Ještě před dvěma lety by to možná nikoho nenapadlo, ale velkým ohrožením je pandemie, což měl šanci McDonald's zažít. Situace na některých pobočkách byla šibeniční. Restaurace musely být zavřené, zaměstnanci byli doma s minimální platou (v McDonald's je velký podíl výplaty z bonusů a jiných pohyblivých složek, o které zaměstnanci přišli).

Výhodu v tomto období měly restaurace s Drive Thru, které mohlo fungovat, a tak si na sebe restaurace zvládla vydělat. Pandemie stále pokračuje a situace pro žádné restaurace není snadná. Není ani jednoduché plánovat tržbu, protože se nedá naplánovat průběh pandemie.

### **Výsledky analýzy**

Díky SWOT analýze byly definovány silné a slabé stránky McDonald's, dále také příležitosti a hrozby společnosti. Pro firmu je výhodné si tyto věci stanovit, aby s nimi mohla dále pracovat. Rozvíjet své silné stránky, zmírnit ty slabé, využít příležitosti a vyhnout se ohrožením. Nejdůležitější je, že je v současné době kladen důraz na zdravý životní styl a McDonald's je známý nekvalitními a nezdravými produkty. Je zde tedy také příležitost pro nové výrobky. Dalším problémem je mnoho odpadu, který je spojen s realitou toho, že mnoho obalů nejde recyklovat, protože jsou povoskované.

Naopak hrozbou je konkurence, také ztráta dodavatelů, nebo změna smýšlení obyvatel ČR, kdy v současné době mohou spíše myslet na základní a trvanlivé potraviny.

## **4.4 Analýza míry konkurence v odvětví**

Míra konkurence je analyzována pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Jde o metodu, která dává dohromady pět faktorů, které mají podle Portera nejdůležitější vliv na firmu i celé odvětví. Jsou to konkurenti v odvětví, noví vstupující konkurenti, zákazníci, substituty nebo náhražky a dodavatelé. Porter předpokládá, že v každém tomto faktoru se mohou objevovat hrozby pro konkrétní firmu.

Konkurenty v odvětví mohou být firmy, které mohou ovlivnit působení společnosti McDonald's. Mezi nejpřímější konkurenty patří KFC a Burger King. Ve skutečnosti jde vlastně o jednoho konkurenta, protože v České republice všechny restaurace pod záštitou KFC a většinu restaurací Burger King provozuje firma AmRest. AmRest provozuje ještě Pizza Hut a Starbucks, přesto její tržby dohromady nedosahují na McDonald's ČR. Svůj rozdíl ale každým rokem zmenšuje. V roce 2016 to bylo o více než polovinu, v roce 2018 byl rozdíl 1,4 miliardy korun.

Potenciálním konkurentem může být jakákoliv firma, která ještě není na stejném trhu, ale má všechny předpoklady, aby byla. Na internetu se velice často objevují články o tom, že na český trh vstupuje firma, která by mohla konkurovat McDonald's. V roce 2014 například měl přijít do České republiky řetězec motorestů Denny's, které nabízejí hamburgery. Dalšími firmami, které chtěly na český trh je také restaurace zaměřená na

burgery Johnny Rockets a Fuddruckers. Ani jedna firma do současnosti na českém trhu není. Je z toho patrné, že je mnoho firem, které mohou přistoupit na český trh a stát se z potencionálního konkurenta konkurentem v odvětví.

Produkty od firmy McDonald's neodebírání žádná jiná firma, musí se spokojit s konečnými zákazníky, kteří přijdou do restaurace a jídlo snědí. Zákazníci ale nemají na cenu a image výrobku nijak velký vliv. Produkty od McDonald's nepředstavují značnou část celkových nákladů zákazníka, proto není jejich vliv nikterak velký.

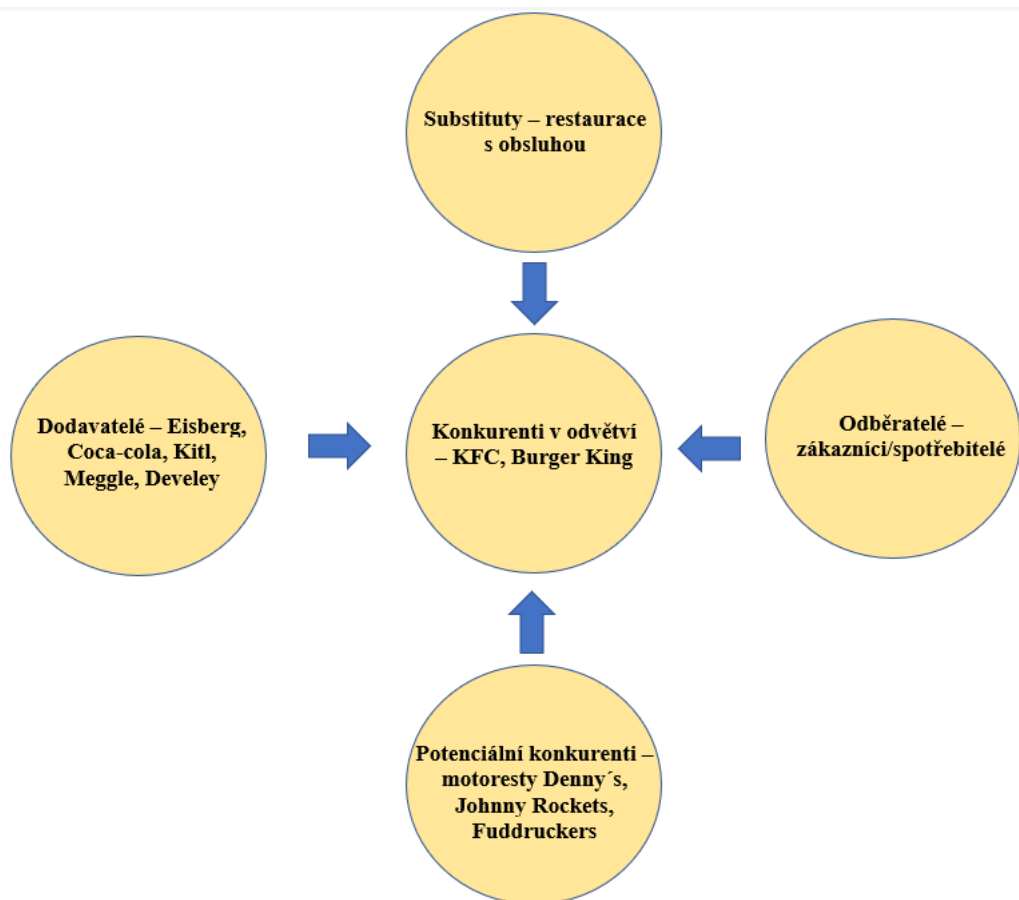
Další konkurenční silou jsou substituty. Těch existuje pro McDonald's celá řada, i když se McDonald's snaží svou recepturu udržet v tajnosti. Restaurace s rychlým občerstvením mají často skoro totožné kampaně s novými sendviči. Firmy si pak mohou konkurovat hlavně kvalitou sendvičů a kvalitou obsluhy. Restaurace s rychlým občerstvením mají odlišný postup objednávání jídla a konzumaci než klasické restaurace s obsluhou. Substitutem může být právě tento způsob stravování.

Dodavatelé pro McDonald's České republiky jsou z Rakouska, Polska, Německa, Itálie, České republiky, Slovenska a Maďarska. Žemle dováží firmy AHB Bakery a Aryzta, obaly potom Bartling GmbH, Huhtamaki Food Service a SEDA. Vejce jsou od Schubert Partner a. s. Jedním z předních dodavatelů je také Coca-cola a Kitl, které dováží sycené nápoje, džusy a ovocné limonády. Dalšími firmami jsou Develey GmbH, Eisberg, Farm Frites, Farma Majcichov, Meggle, Espersen a další. Logistické služby provozuje firma HAVI Logistics s. r. o., která zprostředkovává dovážky do konkrétních restaurací. Pokud by nějaký dodavatel zvedl abnormálně ceny, nebo chtěl úplně s McDonald's přestat spolupracovat, znamenalo by to, že si musí McDonald's najít dodavatele nového. To ale nemusí být vždy jednoduché. Může to znamenat zvýšení cen konečných produktů, což může vést k menší poptávce po těchto produktech a menší tržby pro celou firmu.<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup> McDonald's ČR, *Dodavatelé McDonald's*. [online]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/odpovednost-a-suroviny/nasi-dodavatele/>.

Obrázek 14 – Pět konkurenčních sil dle Portera



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedené analýzy

### Výsledky analýzy

Na trhu restaurací s rychlým občerstvením se nachází velká spousta konkurentů, kteří se navzájem ovlivňují. Míra konkurence je tedy na vysoké úrovni. Konkurenční síly, které odvětví nejvíce ovlivňují jsou konkurenti, substituty a odběratelé.

Celé odvětví by mohly ohrozit substituty v rámci klasických restaurací s obsluhou. Konkrétně McDonald's se snaží této konkurenci čelit a nabízí zákazníkům odnos jídla až ke stolu.

Společnost McDonald's můžou nejvíce ohrozit konkurenční síly stávající a potenciální konkurenti a substituty. McDonald's tedy musí být buď levnější, nebo kvalitnější než jeho konkurenti. U dodavatelů není pravděpodobné, že by sami chtěli přijít o odběratele jako je McDonald's. Pro ně samotné jde o důležitou spolupráci a partnerství.

Naopak na konkurenty si musí dát restaurace pozor a snažit se najít kroky, díky kterým tuto konkurenci zmenší.

## 4.5 Analýza konkurence

Pro analýzu konkurence byly využity oficiální webové stránky restaurací, rozhovory se zaměstnanci restaurací (viz přílohy A, B a C) a pozorování v restauraci McDonald's. Informace na webových stránkách jsou ale u KFC a Burger King velice omezené. Složitě a nepřehledně se dostává i k informacím o produktech, dodavatelích apod. Zaměstnanci restaurací KFC mají také podepsanou mlčenlivost, takže rozhovory byly ztížené a většinu informací nemohli předat dál. Je zajímavé, že Burger King toto nemá, přitom většina restaurací patří stejné firmě jako KFC. Naopak McDonald's má webové stránky velice podrobné.

Pro konkurenční strategii je důležité vědět, co nejvíce o zákaznících a jejich chování. Co je přivádí do restaurací, co tam hledají, jak dlouho v restauraci stráví, nebo zda si berou jídlo s sebou. Neméně důležité je, aby firma znala svou konkurenci a pravidelně ji analyzovala.

Restaurace s rychlým občerstvením jsou oblíbeným zpestřením mnoha Čechů. Podle ankety, kterou realizovala agentura Nielsen Admosphere, až 37 % osob nad 15 let jí ve fast foodu minimálně jednou za měsíc. Dále uvádí, že nejznámějším fast foodem v ČR je McDonald's, na druhém místě KFC a třetí příčku drží Burger King. Nejbližšími konkurenty McDonald's jsou restaurace KFC a Burger King.

V restauracích s rychlým občerstvením se častěji stravují lidé mezi 15 a 34 let a to i několikrát do týdne. Naopak ve věkové skupině od 45 let je větší procento lidí, kteří se ve fast foodech nestravují vůbec. Skoro polovina lidí jí v rychlém občerstvení, protože šli zrovna okolo a dostali chuť. Stejně lidí si vybere tuto variantu, protože chtějí být obslouženi rychle. Čtvrtina lidí je pak věrná známé značce i v zahraničí, protože jejich jídlo zná a ví, co má očekávat.<sup>97</sup>

Největším negativem v očích lidí je nezdravé jídlo, které tyto restaurace prodávají. Hlavně v poslední době se na to dává veliký důraz. Dalším silným negativem je vysoká produkce plastových odpadů.

---

<sup>97</sup> Fridrich, L., Průzkum trhu fast foodů. [online]. 2020. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/fast-foody-20001007.html>.



#### 4.5.1 KFC

V České republice vystupuje za společnost KFC firma AmRest s. r. o., která má IČO 26476215 a sídlí na adrese Walterovo náměstí 329/3, Jinonice, Praha 5, 158 00. Firma AmRest má franšizovou licenci na KFC, Burger King, Pizza Hut a také například Starbucks a to nejen v ČR, ale také Polsku, Bulharsku, Slovenku a Slovinsku.

*Obrázek 15 – Logo KFC*



Restaurace KFC je už ve více než 100 zemích po celém světě. Historie započala roku 1930, kdy Harland Sanders zakládal úplně první restauraci KFC. Myšlenka restaurací KFC začala na kuřeti s výjimečným receptem. Recept, který je ale používán i dnes, je z roku 1939, kdy se sestavil recept z 11 bylin, který je dodnes tajný. Zkratka KFC je z názvu Kentucky Fried Chicken, který pochází z roku 1955. Úplně první restaurace v ČR se otevřela v roce 1994.

Zdroj: KFC, *Oficiální stránky KFC*. [online]. 2021. [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <https://kfc.cz/main/home/news>

Pro McDonald's je ikonický burger a menu, pro KFC je to kyblík s kuřecími kousky. KFC nenabízí žádné produkty s hovězím masem. Zaměřuje se jen na kuře. Kuřecí maso se obaluje až na restauraci a pracuje se s čerstvým masem. Žádné maso se nemrazí.

KFC zprostředkovává rozvoz svými zaměstnanci pomocí pronajatých aut. Zákazník si může objednat přes samotnou aplikaci KFC, nebo přes Dáme Jídlo. Pro logistiku rozvozu slouží program Loginext. Kromě rozvozu má ale KFC ještě službu „Objednej a vyzvedni“. Jde o to, že si zákazník objedná v aplikaci a ve stanovený čas si jídlo na restauraci vyzvedne. Další službou je pick up, kdy zaměstnanec donese objednávku přímo do auta na parkovišti KFC.

Stížnosti se nejčastěji řeší kompenzací, vrácením peněz, nebo má KFC pro tyto příležitosti dárkovou kartičku k dalšímu nákupu, kterou zákazníkovi nabíjí. Nejčastějším problémem je chybějící položka v objednávce a dlouhé čekání.

Stejně jako v McDonald's, i zde jsou různé časy obsluhy. Zaměstnanci KFC ale nebyli schopni říct, jaké konkrétně jsou. Nijak striktně se tedy nedodržují.

#### 4.5.2 Burger King

V České republice vystupuje za společnost Burger King ve většině případů firma AmRest s. r. o., která má IČO 26476215 a sídlí na adrese Walterovo náměstí 329/3, Jinonice, Praha 5, 158 00. Dále je to firma JVL, resp. její dceřiná firma BK Team a dále je to firma Autogrill.

Obrázek 16 - logo Burger King



Restaurace Burger King jsou už ve více než 65 zemích světa. V Austrálii je známý pod značkou Hungry Jack's. První restaurace byla v České republice otevřena v roce 2008 v obchodním centru Metropole Zličín.

Burger King je hlavně známý grilováním na opravdovém ohni a kvalitou výrobků. Ceny jsou sice vyšší, ale kvalita odpovídá klasickým restauracím. Nemají ale tolik zákazníků a tím pádem objednávek, takže je na kvalitu více času.

Zdroj: Burger King, *Oficiální stránky Burger King*. [online]. 2021. [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <https://www.burgerking.cz/cs/about>

Od roku 2017 funguje i rozvozová služba, kde je nejvíce využívána služba Dáme jídlo, ale spolupracují s Burger Kingem i firmy Bolt a Wolt. Novinkou je možnost objednat si přímo v aplikaci Burger Kingu, což zprostředkovává firma Ocean Delivery. V období covidu zažily tržby za Delivery raketový růst. V roce 2020 tržba za Delivery činila 195 000 000 Kč. Pobočka I. P. Pavlova drží rekord ve vyřízených objednávkách, kdy zvládla za jeden den přes 1100 objednávek. Delivery už je podstatnou částí distribuce výrobků restaurací Burger King, na některých pobočkách tvoří i 50 % tržeb.

Stejně jako McDonald's má Burger King různé dodavatele. Hlavním dodavatelem je firma QSL (Quick Service Logistics), která dává dohromady všechny ostatní dodavatele a zprostředkovává dodání do jednotlivých restaurací. Konkrétní společnosti jsou například Heinz, Pepsi či Mondelez. Výjimkou z QSL řetězce je firma Beskyd Fryčovice, která zaváží čerstvou zeleninu a také Douwe Egberts. Tyto dvě společnosti mají vlastní závozy, nezávislé na QSL.

Stejně jako v jiných restauracích řeší Burger King řadu stížností. Většina stížností se týká nekompletní objednávky, nejčastěji jde o nápoje, omáčky anebo přílohy. Rychlost

obsluhy naopak nebývá velkým problémem, stížností na rychlost je minimálně. Pokud se jedná o stížnost zákazníka v restauraci, nejčastěji se řeší opětovným připravením produktu. Jen málokdy se stane, že je potřeba vracet peníze. Oblíbeným způsobem kompenzace jsou kartičky s pozvánkou, při jejímž uplatnění získá zákazník Whopper Menu zdarma.

Zákazníci si radši vyberou konkrétní produkt na základě zkušenosti a jejich priorit. U restaurací s rychlým občerstvením je samozřejmě kladen velký důraz na rychlost obsluhy. Obecně je hned několik pravidel, které se týkají rychlosti obsluhy.

Nejoblíbenějšími produkty od Burger Kingu je Whopper. Potom malé burgery za málo peněz. To jsou Cheeseburger, Chickenburger. Z limitované nabídky je hodně oblíbený produkt Cheddar Bacon King se sýrovou omáčkou.

Velkou provozní výhodou Burger Kingu je jeho zaměření na standardy kvality. Další velkou výhodou je ambice a prostor k růstu - v České republice není tolik restaurací Burger King jako McDonald's nebo KFC, tudíž je spousta prostoru k otvírání nových restaurací.

Největší nevýhodou Burger Kingu je, že většina restaurací je pod záštitou firmy AmRest. Tím pádem není jednoduché cokoli měnit pro jednotlivé pobočky. Vše je centralizované. To se týká i mezd zaměstnanců. To znamená, že mají stejnou výplatu zaměstnanci z Prahy i odjinud. V Praze jsou ale vyšší platební povinnosti.

## **4.6 PEST analýza**

PEST analýza patří do analýz strategického řízení, která se využívá, když je potřeba identifikovat vnější vlivy na společnost. Podle nejdůležitější faktorů ukazuje, jaké je vnější prostředí firmy. Těmito klíčovými faktory jsou:

- Politické a legislativní
- Ekonomické
- Sociální a kulturní
- Technologické.

### **4.6.1 Politické a legislativní**

V McDonald's je zákonná povinnost hlídat bezpečnost určitých surovin. Pro každý takový výrobek je jasně definováno, jaká je přípustná jakost a jak má vypadat hotový produkt. Pro tento účel je zřízen systém bezpečnosti potravin HACCP. Tato zkratka znamená Hazard Analysis Critical Control Points. Cílem je vytvořit a udržovat postup pro udržování

systemu HACCP. Jde o to, aby stávající i nové výrobky společnosti byly zdravotně a hygienicky nezávadné.

Zákonem, kterým se musí restaurace McDonald's řídit, je zákon č. 224/2008 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, jak vyplývá z pozdějších změn. V zákoně jsou uvedeny povinnosti pro provozovatele potravinářských podniků, jako je například to, že musí dodržovat smyslové, fyzikální, chemické a mikrobiologické požadavky na jakost potravin.

Tím, že je v McDonald's veliký počet druhů potravin, týká se prodeje také velký počet zákonů a vyhlášek. Dalšími předpisy jsou 69/2016 Sb., vyhláška o požadavcích na maso, masné výrobky, produkty rybolovu a akvakultury a výrobky z nich, vejce a výrobky z nich. Dále je to 397/2021 Sb., vyhláška o požadavcích na mléko a mléčné výrobky, mražené krémy a jedlé tuky a oleje. McDonald's musí své podnikání provádět v souladu s nařízeními, které platí v dané zemi.

V posledních dvou letech se také ukázalo, jak může epidemiologická situace ohrozit trh s restauracemi a omezit jejich činnost. Kvůli nařízení vlády musely být restaurace zavřeny, nebo otevřeny jen částečně. Nařízení se také měnila velice rychle, bylo tedy potřeba na ně rychle reagovat, což bylo obtížné pro zaměstnance i zákazníky.

Společnost musí také ze zákona odvádět státu daně. Je to daň z příjmů, což znamená, že společnost odvádí 19 % ze svého podnikání a nakládání s majetkem. McDonald's je také plátcem DPH, zde se liší sazby podle toho, o jaký výrobek jde a zda zákazníci sní své jídlo v restauraci, nebo si ho berou s sebou. U objednávek s sebou platí sazba 15 % a v restauraci je to 10 %.

Kromě těchto daných povinností ze zákona se každá restaurace musí řídit pravidly danými z ředitelství, které jsou mnohdy ještě přísnější. Příkladem je zrušení povinnosti roušek v létě 2020 vládou ČR, kdy McDonald's po svých zaměstnancích zakrývání úst a nosu stále vyžadoval.

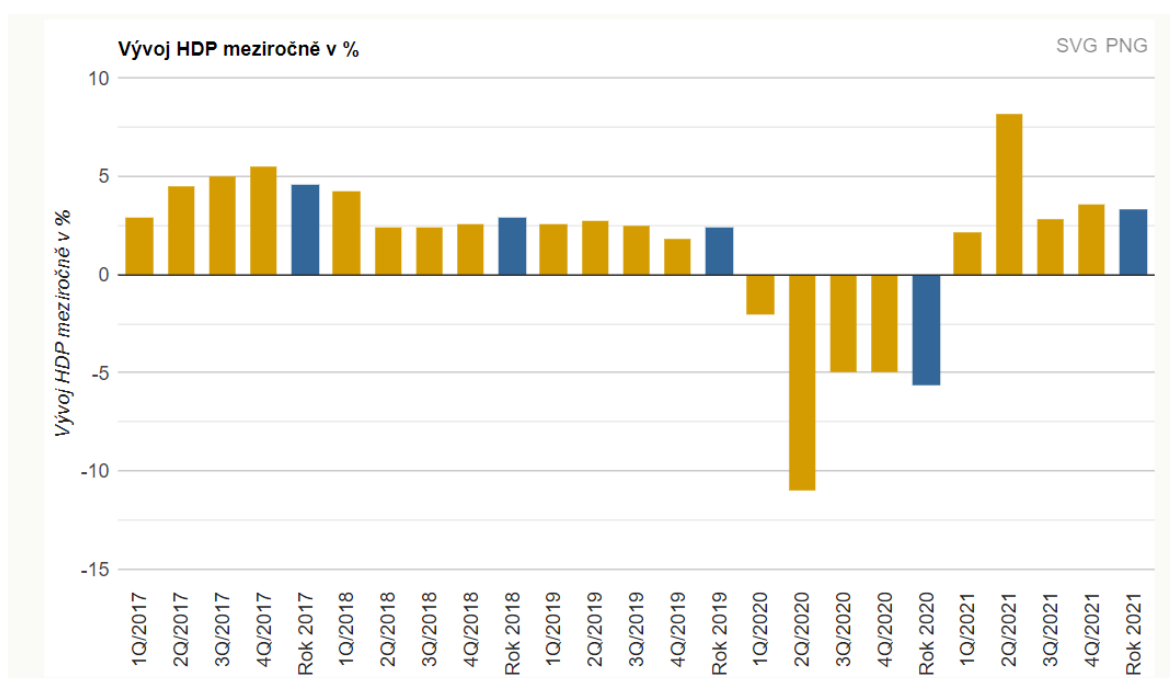
#### **4.6.2 Ekonomické**

Každá společnost by měla znát ekonomickou situaci ve státě, ve kterém podniká. Pro zákazníky je velice důležitá cena. Je tedy nezbytné počítat s ekonomickou situací současných i potenciálních zákazníků. Protože produkty z restaurací s rychlým občerstvením nejsou nezbytným produktem, zákazníci se rozhodují podle více kritérií.

Makroekonomické ukazatele jako HDP, míra inflace, míra nezaměstnanosti a další přímo ovlivňují rozhodování zákazníka při nákupu.

Během posledních dvou let vlivem epidemiologické situace se čísla razantně změnila, což mělo dopad na výši mezd, a tedy příjmy domácností, což ovlivňuje i prodej produktů od McDonald's. V roce 2020 HDP kleslo o 5,6 %. V minulém roce, tedy v roce 2021, ekonomika rostla. Hrubý domácí produkt očištěný o cenové vlivy a sezónnost byl o 3,3 % vyšší než v roce 2020, což je znázorněno na obrázku 17.<sup>98</sup>

Obrázek 17 - Vývoj HDP meziročně v ČR



Zdroj: Kurzy.cz, *HDP 2022, vývoj hdp v ČR*. [online]. 2022. [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

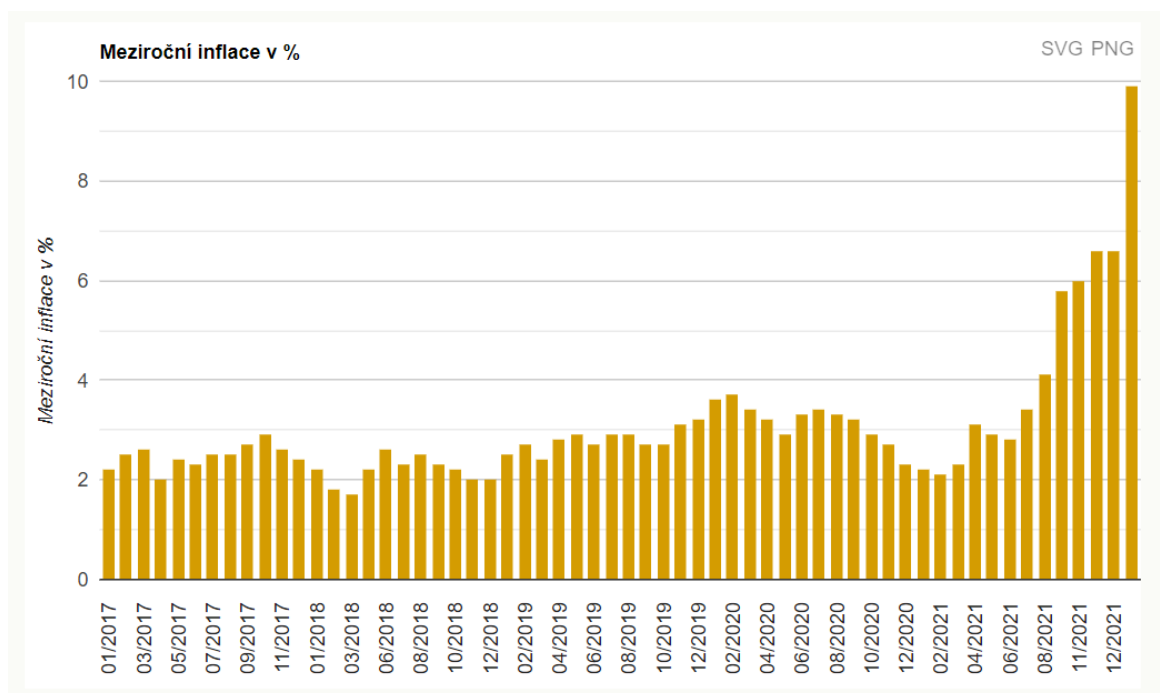
V současné době se restriktce spojené s epidemiologickou situací snižují, ale probíhá válka na Ukrajině, což bude mít na českou ekonomiku velký vliv. Předběžná čísla ještě nejsou k dispozici, ale předpokládá se zvýšení cen za energie, pohonné hmoty a bydlení. Už teď rostou ceny energií, jak pro domácnosti, tak pro jednotlivé pobočky. To vede ke zvyšování cen konečných výrobků pro zákazníky.

Čísla za leden 2022 ukazují, že inflace skokově akcelerovala o 4,4 %, což je nejvíce od roku 1993. Na konci roku 2021 byl růst inflace obrovský kvůli důsledkům pandemie, viz

<sup>98</sup> Kermiet, V., *HDP 2022, vývoj hdp v ČR*. [online]. 2022. [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

obrázek 18. Vliv na to má hlavně cena bydlení, kde se nejvíce zvýšila cena na elektřinu a to až o skoro 40 %. Inflace je definována jako nárůst všeobecné cenové hladiny zboží a služeb v určitém časovém horizontu.

Obrázek 18 - Meziroční růst inflace v ČR



Zdroj: Kurzy.cz, *Inflace*. [online]. 2022. [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

Dalším faktorem je míra nezaměstnanosti, která byla na konci roku 2021 3,5 %. Na trhu práce je nedostatek zaměstnanců, což stlačuje míru nezaměstnanosti. Skoro na třetinu volných míst na úřadu práce jsou poptáváni zaměstnanci se základním vzděláním. Průměrná mzda neustále meziročně roste, ale v současné době toto zvyšování nepokryje zvyšování inflace.<sup>99</sup>

Je velice složité pro stát i samotné společnosti predikovat vývoj ekonomické situace, protože epidemiologická situace není zcela vyřešena a válečná situace ve světě přináší mnoho otazníků. Může se očekávat změna v přemýšlení obyvatel, co si nakoupí.

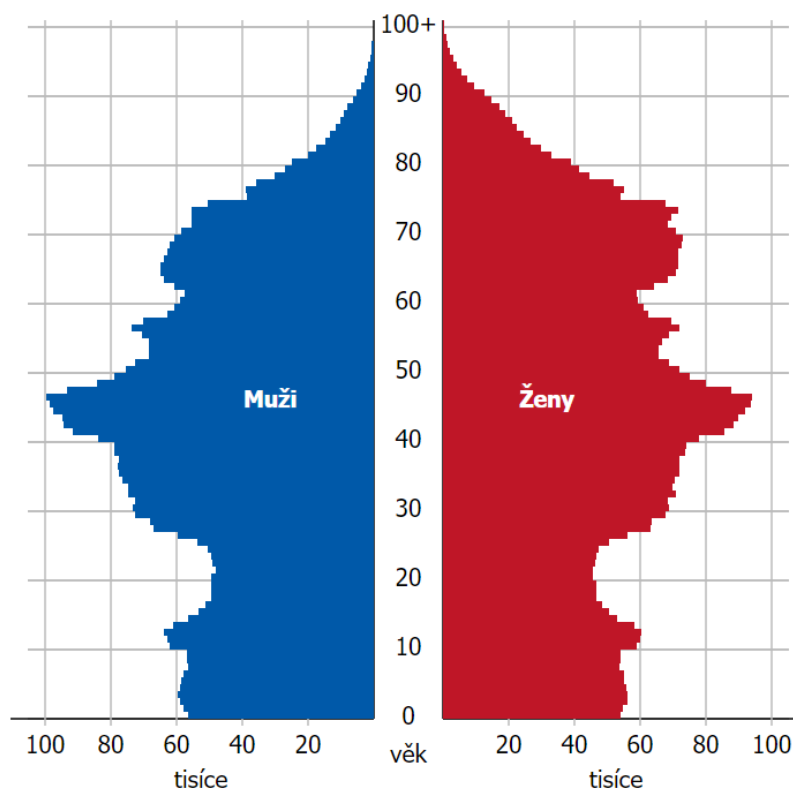
<sup>99</sup> Horská, H., *Nezaměstnanost v ČR, vývoj*. [online]. 2022. [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

### 4.6.3 Sociální a kulturní

Do sociálně-kulturních faktorů patří demografický vývoj populace, změny životního cyklu, mobilita, úroveň vzdělání a přístup k práci a volnému času.

Zákazníky i zaměstnance McDonald's tvoří z velké části studenti. Český statistický úřad ale uvádí, že v České republice jde o nejslabší část populace. Jde o kategorie 15-19 a 20-24 let. Naopak kategorie, které mají za sebou dlouhodobý růst, jsou děti do 16 let a senioři nad 65 let. Na obrázku 19 je patrné, že nejvíce lidí je ve věkové skupině 40–50 let. Prognózou do budoucnosti je, že se bude rapidně zvyšovat kategorie nad 65 let, což se zastaví až v 50. letech tohoto století.<sup>100</sup>

Obrázek 19 - Věková struktura populace v ČR



Zdroj: Český statistický úřad, *Věková struktura*. [online]. 2022. [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/index.html?lang=cz>

<sup>100</sup> Český statistický úřad, *Aktuální populační vývoj v kostce*. . [online]. 2022. Dostupné z : <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

Během epidemiologické situace v ČR ztratilo práci více než 50 tisíc lidí. V současné chvíli se ale očekává, že dojde z rapidnímu zvyšování migrantů, kteří budou hledat na českém území práci.

Jak už bylo zmíněno, zaměstnanci společnosti jsou převážně brigádníci kolem 17 let, pro které jde o první práci. Podmínkou zaměstnání není vzdělání, není tedy důležité, jaké má populace ČR vzdělání napříč věkovými kategoriemi.

#### **4.6.4 Technologické**

Do technologických faktorů se zařazují nové objevy, celkový stav technologie, změny technologie a rychlost zastarávání.

Moderní doba je velice rychlá a je důležité být neustále aktuální. Například odpovědět na nové globální trendy. O co se teď restaurace hodně snaží, je snažit se mít co nejvíce obalů z recyklovaných zdrojů. Mění se plastová brčka na papírová, plastové obaly za papírové atd. Restaurace se také snaží přizpůsobit nabídce různých variant vegetariánského jídla. Restaurace jsou také nuceny měnit sortiment a kvalitu svých výrobků, aby stačily potřebám zákazníků.

Je důležité tedy držet krok se svou konkurencí a s globálními trendy. Společnost by měla neustále investovat do nových technologií. Implementace nějaké úplně nové technologie může být ale velice časově i finančně náročná. U výrobků se neustále mění chuť i způsob výroby jako odpověď na vzrůstající poptávku po prodeji netradičních druhů masa. Pro McDonald's je velkou výhodou, že se prodávají po celé ČR i zahraničí stejné produkty. Dochází tedy k úsporám z rozsahu, kdy vyrábí všechny produkty v obrovském množství a ty se posléze do restaurací dováží.

#### **Výsledky analýzy**

Z výsledků PEST analýzy vyplývá, že je velice těžké provádět jakoukoliv predikci kvůli stále pokračující nepříznivé epidemiologické situaci a válce na Ukrajině. Jednou z predikcí je, že Covid-19 pomalu mizí a vše se vrátí do normálu. Lidé začnou cestovat a více utrácet. Naopak populace může začít více myslet na základní potraviny, jako jsou trvanlivé těstoviny a konzervy a nebudou utrácet peníze za jídlo z restaurací s rychlým občerstvením. Tyto potraviny nejsou zásadní potravinou pro obyvatele, tím pádem může ekonomická situace prodej společnosti McDonald's velice negativně ovlivnit.



Všechny prodeje potravin jsou důsledně hlídány zákony a jsou jasně stanovené podmínky. Tyto zákony přímo ovlivňují restaurace McDonald's, které musejí vymyslet postupy, jak se zákony a pravidly řídit. Dále jsou také kontrolovány teploty kritických surovin, jako je maso, vejce a mléko. Tyto povinnosti jsou několikrát do roka hlídány kontrolami. Některé z nich jsou dokonce neohlášené, takže se na ně nedá připravit a reflektují opravdový stav počínání se surovinami. Kromě kontrol, které chodí pravidelně jednou za čtvrt roku, či za rok, může do restaurace přijít neohlášené také kontrola z Hygienické stanice. Tyto kontroly zpravidla předchází udání od zákazníka.

V rámci demografické analýzy je patrné, že obyvatelstvo ČR stárne, což není pro společnost McDonald's příznivé, protože zákazníci i zaměstnanci jsou z velké části lidé do 20 let. Je zde tedy možnost změny cílení, nebo přidání produktů, které by byly zajímavé i pro jiné věkové kategorie. Předpokládá se, že se bude více a více rozrůstat kategorie nad 65 let, takže je zde příležitost pro výrobky cílené na tuto kategorii.

V důsledku epidemiologické situace byly skoro úplně uzavřeny hranice, což nemělo pozitivní dopad na restaurace McDonald's a to hlavně v centrech měst, kde se snížil pohyb lidí. Také více lidí pracovalo z domova, což mělo na prodeje rovněž vliv, protože mnoho lidí si koupí jídlo na cestě do, nebo z práce.

Naopak se rapidně zvýšil prodej přes kurýrní společnosti. Restaurace k tomu také začaly jinak přistupovat a na Delivery služby věnují více pozornosti.




#### **4.7 Komparativní analýza vybraných produktů**

Společnost by měla znát produkty svých konkurentů, o to víc, když nesou stejné jméno, nebo jsou skoro totožné. Z předešlých analýz vyšlo, že nejbližšími konkurenty jsou společnosti KFC a Burger King. Srovnání produktů z McDonald's tedy proběhne s produkty z těchto dvou společností.

Porovnávány budou dva produkty z každé restaurace. Jedná se o Cheeseburger a McChicken od McDonald's. Z KFC Cheeseburger a Zinger. Od Burger Kingu bude porovnáván sendvič Cheeseburger a Crispy Chicken.

Sendviče jsou vybrány z důvodu oblíbenosti a různorodosti. V tabulce níže je provedena komparativní analýza vybraných produktů od McDonald's, KFC a Burger King. Tabulka je rozdělena do dvou, v tabulce 2 je porovnáván Cheeseburger a v tabulce 3 McChicken, Zinger a Crispy Chicken.




Tabulka 2 - Porovnání Cheeseburgerů

Restaurace	McDonald's	KFC	Burger King
Název produktu	Cheeseburger	Cheeseburger	Cheeseburger
Fotka produktu			
Složení	Mleté hovězí maso, sýr, cibulka, nakládaná okurka, kečup, hořčice, pšeničná žemle	Jemně pikantní kuřecí strips, čedar sýr, nakládané okurky, kečup, hořčice	Hovězí maso, čedar sýr, nakládané okurky, hořčice, kečup, houska zasypaná sezamem
Hmotnost	119 g	125 g	118 g
Druh masa	Hovězí	Kuřecí	Hovězí
Možnost přidání surovin	Slanina	Plátek sýra, slanina	Hovězí maso, slanina, sýr čedar, jalapeno, křupavá cibule, rajčata, okurky, cibule
Energie	1083 kJ/259 kcal	1097 kJ/261 kcal	1088 kJ/260 kcal
Tuk	11 g	12 g	11 g
Bílkoviny	13 g	13 g	13 g
Sacharidy	25 g	26 g	26 g
Balení	Povoskovaný papír	Povoskovaný papír	Povoskovaný papír
Cena	Od 35 Kč	39 Kč	29 Kč

Nutriční hodnoty na 100 g

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z oficiálních stránek společností McDonald's, KFC a BK

Tabulka 3 - Porovnání kuřecích burgerů

Restaurace	McDonald's	KFC	Burger King
Název produktu	McChicken	Zinger	Crispy Chicken
Fotka produktu			
Složení	Obalovaná nasekaná kuřecí prsa, ledový salát, žemle se sezamovými semínky, majonéza	Čerstvé kuře obalené v pikantní směsi, zelený saát, majonézová omáčka, křupavá houska	Kuřecí maso, čerstvý salát, rajčata, majonéza
Hmotnost	165 g	170 g	180 g
Druh masa	Kuřecí	Kuřecí	Kuřecí
Možnost přidání surovin	Slanina, kuřecí maso, sýr čedar, parmezán, rajčata, jalapenos	Plátek sýra, slanina	Kuřecí maso, slanina, sýr čedar, jalapeno, křupavá cibule, rajčata, okurka, cibule
Energie	973 kJ/232 kcal	1096 kJ/262 kcal	1168 kJ/278 kcal
Tuk	9,1 g	13 g	16,5 g
Bílkoviny	11 g	15 g	9,8 g
Sacharidy	24 g	21 g	22,5 g
Balení	Pavoskovaný papír	Povoskovaný papír	Povoskovaný papír
Cena	Od 89 Kč	Od 107 Kč	109 Kč

Nutriční hodnoty na 100 g .

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z oficiálních stránek společností McDonald's, KFC, BK

Informace v tabulkách jsou z oficiálních webových stránek společností, rozhovorů se zaměstnanci a informací dostupných na pobočkách restaurací. Co se týče nutričních hodnot u sendvičů Burger King, nejsou k dispozici na webových stránkách, ani v restauracích. Údaje zasílají na žádost na e-mail.

Všechny produkty si jsou navzájem substituty, což pro ně z hlediska konkurence není moc výhodné. Zákazník má tak možnost si koupit velice podobný sendvič ve všech restauracích a nemusí dávat jedné přednost. Je tedy potřeba aktivně analyzovat situaci a přicházet s konkurenční strategií, která zákazníka přiměje si vybrat konkrétní produkt.

Pro zvolení co nejlepší konkurenční strategie je důležité znát konkurenci, a to co nejvíce dopodrobna. V tabulce 2 jsou porovnávány Cheeseburgery od třech nejoblíbenějších restaurací s rychlým občerstvením v ČR. Produkty si jsou velice podobné svým složením a balením. Rozdílné jsou v ceně a v druhu masa. KFC nenabízí žádný hovězí produkt, tím pádem i cheeseburger je nabízen v kuřecí variantě.

Největší podíl prodaných Cheeseburgerů má restaurace McDonald's i přestože je Burger King známý svou kvalitou a menší sendviče si drží levnější. Stejně jako McDonald's také nabízí i hovězí produkty, které jsou více zajímavé hlavně pro muže. Tím, že jde o levné a malé sendviče, zákazník si je většinou přidá do objednávky navíc, než že by šel jen pro ně. Tím pádem je důležité cílit na cenu a kvalitu.

Naopak v tabulce 3 jsou porovnávány velké burgery, které jdou dát do menu s nápojem a hranolky. McChicken od McDonald's se jako jediný balí do papírové krabičky. I když v rámci výpadků přes pandemickou situaci byl balen i do povoskovaného papíru. Složení je u všech značek stejné, jen u Burger Kingu do sendviče patří navíc rajče. V čem je ale velký rozdíl je v možnosti přidání si surovin do sendviče a cena.

Vybrány pro porovnání byly jen restaurace KFC a Burger King, protože jde o přímé konkurenty, kteří mají podobné produkty i politiku.

#### **4.8 Anketa zákazníků restaurací s rychlým občerstvením**

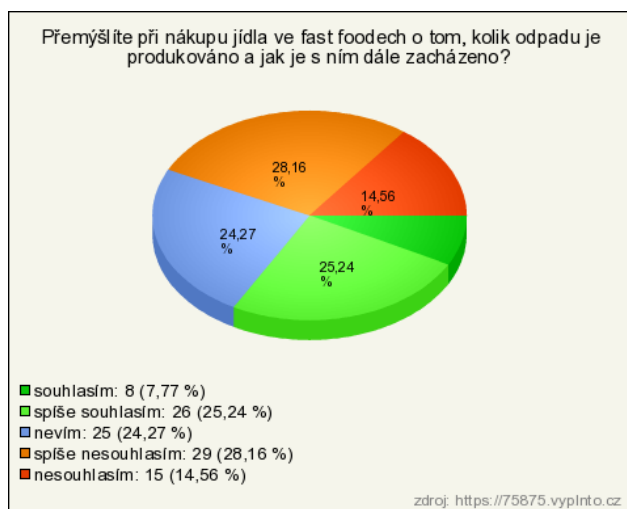
Firma by měla vždy znát názor zákazníků, a to současných i potenciálních. Změna konkurenční strategie u stávajících produktů může mít totiž i negativní ohlasy. Z toho důvodu byla sestavena anketa s několika otázkami pro zákazníky restaurací s rychlým občerstvením. Cílem bylo zjistit, co je pro zákazníka u produktů nejdůležitější, zda dávají přednost kvalitě, nebo nízké ceně a jaký fast food je jejich nejoblíbenější.

Vzorek respondentů není natolik velký, aby bylo možné považovat šetření za přesné a dalo se zobecnit na celou populaci, nicméně stačí pro potřeby této diplomové práce. Jde hlavně o nastínění preferencí zákazníků restaurací s rychlým občerstvením na základě zjištěných informací z předešlých kapitol pro přesnější zhotovení vlastní konkurenční strategie.

Na anketu odpovědělo 103 respondentů, z toho bylo 65 % žen. Věk respondentů odráží zjištěný trend v cílové skupině zákazníků restaurací s rychlým občerstvením. Největší věkovou skupinou je kategorie 17 až 25 let, respondentů v této skupině bylo 63 %. Více než polovina odpovídajících byla studentů.

V předešlých analýzách vyšlo najevo, že pro stanovení ideální konkurenční strategie je nezbytné znát globální trendy. Současným trendem je udržitelnost a zdravý životní styl. Tato otázka byla zaměřená na zjištění, zda zákazníci přemýšlí nad odpadem, který restaurace s rychlým občerstvením produkují. Jak je znázorněno v grafu 1, zjistilo se, že kolem 33 % lidí přemýšlí nad tím, kolik je ve fast foodech produkováno odpadu a jak je s ním zacházeno. To značí, že lidé více přemýšlí nad tím, kam odpad dále putuje.

Graf 1 - Produkce odpadu a zacházení s ním

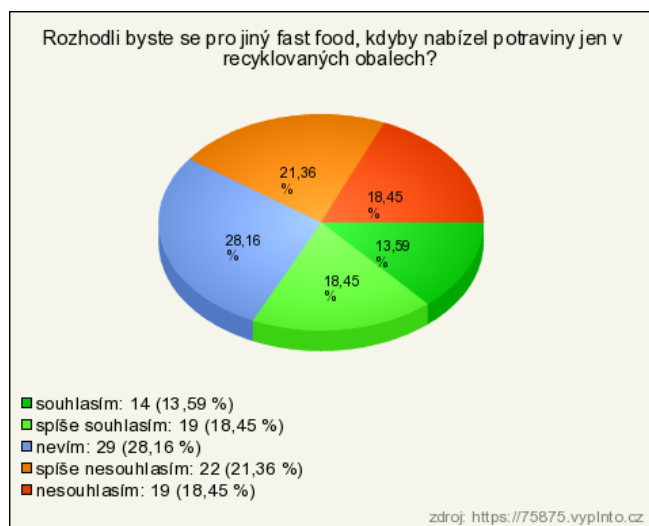


Zdroj: Vlastní data, zpracování vypIno.cz

Další otázka byla na to, zda by se zákazníci rozhodli pro úplně jinou restauraci, kdyby věděli, že používají obaly jen z recyklovaných obalů. Většina respondentů, viz graf 2, odpověděla, že by se spíše jinak nerozhodli, ale přes 30 % odpovídajících s tímto vyřčením souhlasí. Není to zanedbatelný počet, takže lidé očividně přemýšlí nad tím, jestli může být odpad recyklován. McDonald's na tento trend v posledních letech odpovídá výměnou plastových brček za papírové, plastového příboru za dřevěný apod. Spoustu obalů

je ale stále z nerecyklovatelného materiálu jako jsou povoskované papíry, které se používají na balení sendviče Cheeseburger i McChicken.

Graf 2 - Možnost recyklovaných obalů



Zdroj: Vlastní data, zpracování vyplnto.cz

Další otázka byla mířena na výhody fast foodů, kde drtivá většina odpověděla, že jde o rychlost, kterou v těchto restauracích hledají. V analýzách bylo ale také řečeno, že nejvíce stížností je právě na dlouhé čekání. Lidé si tedy vyberou fast food, kde budou vědět, že bude jejich objednávka vydaná rychle. To může změnit jejich pohled na celou společnost a vybrat si tak restauraci jinou i přesto, že jejich nejoblíbenější produkt je z dané společnosti.

Jedna otázka v anketě se ptala také na největší nevýhody restaurací s rychlým občerstvením. Přes polovinu respondentů odpověděno, že jde o nezdravé a nekvalitní jídlo, čímž jsou tyto restaurace známé. Většina produktů je smažených a velice tučných. Na těchto jídlech ale stojí celý úspěch podobných restaurací a je to důvod, proč tam zákazníci chodí. McDonald's se snaží na trend zdravého životního stylu také odpovídat a nabízí saláty bez masa i s masem. Také nedávno přišel na trh s alternativním druhem „masa“, čímž je veggie placka ze zeleniny. Přes 70 % odpovídajících také odpovědělo, že je pro ně nejvíce důležitá chuť výrobků.

Většina restaurací s rychlým občerstvením má k dispozici slevové kupóny, aby zákazníci mohli ušetřit a spíše si v restauraci nakoupit. Dříve kupóny chodily do schránek, dnes už jsou jen v mobilních aplikacích, kam se zákazník musí nejdříve registrovat. V McDonald's se také kupóny každý den trochu mění a může se stát, že každý bude mít v aplikaci jiné. Skoro 80 % respondentů, viz graf 3, odpovědělo, že slevové kupóny v restauracích s rychlým občerstvením používají.

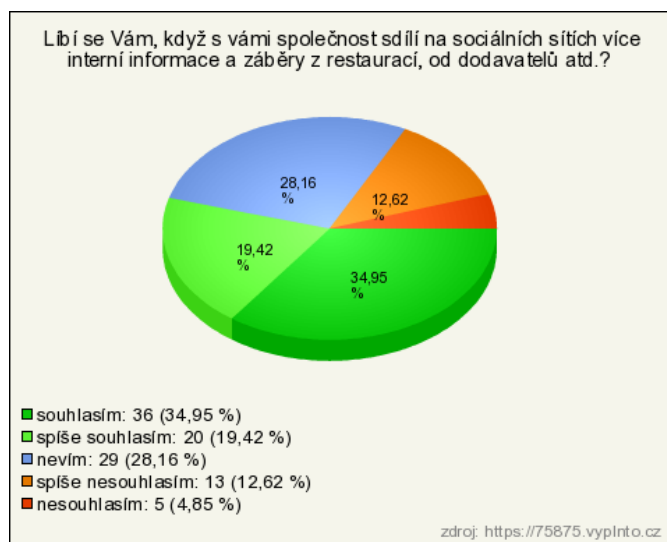
Graf 3 - Slevové kupóny



Zdroj: Vlastní data, zpracování vyplnto.cz

Poslední otázka se týkala sdílení interních informací na sociálních sítích společnosti. V současné době má každý člověk velkou část dne v ruce telefon. McDonald's má účet na Facebooku, Instagramu, YouTube i Tik Toku a všude je velmi aktivní. Většina zpráv se ale týká nových kampaní. Lidé jsou ale zvědaví a rádi by věděli, jak se jejich oblíbený sendvič vyrábí, co přesně v něm je a jak ho zaměstnanci sestavují. Jen méně než 5 % z respondentů odpovědělo jasně, že nechtějí žádné interní informace na sociálních sítích společnosti, jak je znázorněno v grafu 4.

Graf 4 - Sdílení informací na sociální síti



Zdroj: Vlastní data, zpracování vyplnto.cz

## 5 Zhodnocení a doporučení

V této části budou použity všechny teoretické poznatky, analýzy společnosti McDonald's, analýza konkurence, rozhovory se zaměstnanci a pozorování, což bylo představeno v předchozích kapitolách, k návrhu konkurenční strategie. Návrh konkurenční strategie je dlouhodobý proces, který musí být neustále aktualizován. Strategie také musí být v souladu s firemními cíli.

V teoretické části bylo řečeno, že McDonald's je tržní vůdce v rámci konkurenčních strategií podle Kotlera. Tržní vůdce je ten, který mění konkurenční strategie jako první a velice často upravuje cenu. Ostatní firmy se s ním snaží soupeřit, napodobit, nebo se mu vyhnout. Respektují ale jeho úlohu na trhu. Pro takové firmy je důležité, aby zvýšily tržby na celém trhu. Toho docílí tak, že vyhledají:

- Nové zákazníky
- Nové užití – způsob, jak jinak může být produkt používán
- Vyšší míru používání – způsob, jak přesvědčit lidi, aby produkt více užívali.

Strategie vzniká dle toho, co zákazník chce a uspokojuje jeho potřeby, dále také společnosti hledí do budoucnosti a snaží se přijít na to, co bude zákazník chtít. Také by firma měla chtít odlišit svůj výrobek, a to ne z hlediska ceny.

Při stanovení konkurenční strategie je důležité si vše naplánovat. Prvním bodem by mělo být stanovení cíle. Čeho by měla strategie dosáhnout. Pro potřeby této diplomové práce a navrhované strategie jsou cíle stanoveny na zvýšení prodeje vybraných produktů o nejméně 15 %, propagace a zvýšení povědomí o produktech. Konec kampaně je stanoven na 2 roky od začátku. Tento čas je stanoven z důvodu dostatečného prostoru na reakci restaurací i zákazníků na stanovené strategie.

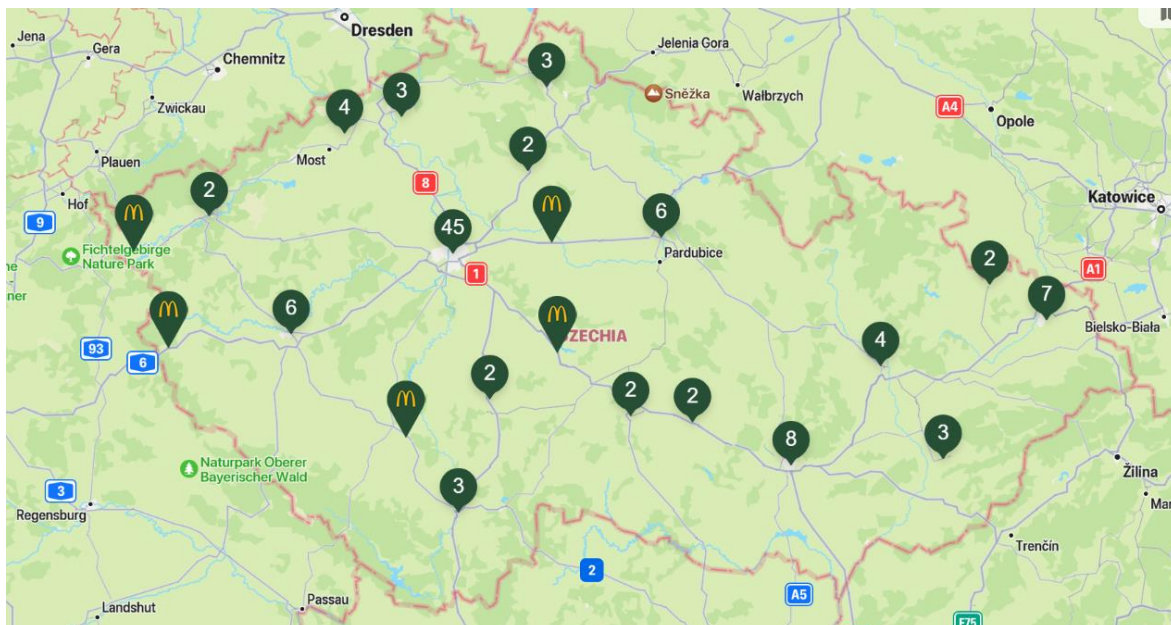
### 5.1 Segmentace cílových zákazníků

Cílem segmentace zákazníků je poznání struktury daného trhu, na který bude umístěn produkt. Nejčastěji se segmenty vymezují na geografické, kde jsou zákazníci rozděleni podle kontinentu, země, regionu, města atd. Dále je kritérium demografické, které je dělí podle věku, pohlaví, náboženství atd. Socioekonomické vymezení rozlišuje podle sociálního statusu, vzdělání, povolání a příjmu. Psychologické kritérium vymezuje zákazníky podle životních zájmů, postojů a hodnot. Posledním kritériem nejčastěji vymezovaným je nákupní chování. Do tohoto vymezení patří loajalita k dodavateli, frekvence nákupu apod.



Z geografického hlediska jde o celé území České republiky. Pobočky jsou totiž rozmístěny po celé zemi. Na obrázků č. 20 jsou znázorněny počty a umístění jednotlivých poboček. Z toho je patrné, že skoro polovina ze všech poboček jsou situovány v hlavním městě Praze.

Obrázek 20 - Pobočky McDonald's v ČR



Zdroj: McDonald's ČR, *Pobočky*. [online]. 2022. [cit. 13.03.2022]. Dostupné z: <https://restaurace.mcdonalds.cz/>

Z demografického hlediska a věku budou konkurenční strategie cílit na všechny věkové skupiny, převážně ale na věkovou kategorii nad 65 let, která k restauracím McDonald's nemá zatím moc dobrý vztah. Kromě věku jde o všechny vrstvy obyvatelstva, častěji ale v McDonald's nakupují ženy.

V socioekonomickém rozdělení jsou nejdůležitější skupinou studenti, kteří nakupují u McDonald's nejčastěji. Co se týče povolání, není důležité pro konkurenční strategie vybraných produktů. Z psychologického hlediska jde o populaci, která má ráda smažená a nezdravá jídla a není pro ně důležité žít zdravě.

V segmentaci dle chování nakupujících jde o to, aby chtěli zákazníci v McDonald's nakupovat co nejčastěji a aby byli věrní právě značce McDonald's.

## 5.2 Konkurenční strategie vybraných produktů

Cílem konkurenční strategie je zvýšení konkurenceschopnosti produktu. V rámci určení nové strategie jde o takové kroky, které povedou ke zvýšení prodeje vybraných produktů a přilákání zákazníků, kteří zatím nakupují u konkurence.

Vybranými produkty pro navrhované konkurenční strategie jsou sendviče Cheeseburger a McChicken. Při zpracování analýz ale vyšly najevo skutečnosti, které nemusí být uplatněny jen na dané produkty, ale i na další nabídku McDonald's.

Z PEST analýzy vyplynulo, že je příležitostí pro společnost McDonald's věková skupina nad 65 let. Pro tuto populaci, většinou lidí v důchodu, může být nákup u McDonald's složitý, protože neznají nabídku, nemohou se orientovat v menu a nedokážou si objednat na samoobslužných kioscích, které jsou dotykové. Tomuto by pomohla úplně nová pracovní pozice. Zaměstnanec pracující na této pozici by měl za úkol sledovat zákazníky vcházející do restaurace a díky neverbální komunikaci poznat, zda potřebují pomoci, či nikoliv. Šlo by hlavně o usazení lidí na volná místa, což ocení velké rodiny s dětmi, kterým by tento zaměstnanec i ukázal, kde jsou dětské židle a donesl dětem omalovánky apod., které mají zaměstnanci v restauracích k dispozici. Konkrétně věkové skupině nad 65 let by tento zaměstnanec pomohl s výběrem a s objednávkou na samoobslužných kioscích. Je očekáváno, že člověk, kterému se ukáže, jak kiosek funguje, si příště zvládne objednat sám. To by prospělo prodeji daných produktů. Lidé, kteří normálně do těchto restaurací nechodí, nebo chodí ke konkurenci, by si raději vybrali McDonald's. Vědí totiž, že jim tam vždy někdo pomůže, a hlavně už vědí z předešlé zkušenosti, co mají dělat. Podobná pozice na restauracích už sice je, ale jen v daných časových úsecích, které nejsou dostatečné. Bylo by tedy potřeba do podobné pozice investovat čas i peníze, předpokládaným výsledkem je zvýšení návštěvnosti věkové skupiny nad 65 let.

Z ankety vyšlo najevo, že je pro zákazníky důležité, když znají všechny informace o produktech, které jedí. McDonald's má účty na všech známých sociálních sítích a jsou tam velice aktivní. Jde ale většinou o informace týkající se nových kampaní, fotky produktu a jiné, žádné interní informace. Lidé jsou ale zvědaví a rádi by viděli, jak se jejich oblíbený produkt připravuje. Neměl by být problém natočit a sdílet videa, která budou ukazovat, jak se s produkty zachází, jak se skladují a jak se následně skládají, když si je zákazník objedná. Také by bylo pro zákazníka zajímavé, co se děje s objednávkou, když ji zaplatí na kase, nebo samoobslužném kiosku.

### **5.2.1 Konkurenční strategie pro produkt Cheeseburger**

Cheeseburger je malý hovězí sendvič, který se prodává od 35 Kč. Sendvič obsahuje žemli, kečup, hořčici, okurku, sušenou cibuli, plátek plátkového čedaru a mleté hovězí maso. Zaměstnanci ho balí do povoskovaného papíru. Cílem navrhované konkurenční strategie je zvýšení prodeje tohoto sendviče o 15 %.

Navrhnuty jsou dva nové koncepty:

#### **Obal produktu**

Ve SWOT analýze bylo řečeno, že je světovým trendem udržitelnost. McDonald's je známý obrovskou produkcí odpadu, který navíc nejde recyklovat, protože jde o povoskované obaly. Také v anketě zákazníků vyšlo najevo, že přes 30 % lidí by se rozhodlo pro jiný fast food, kdyby výrobky balil jen do recyklovaných materiálů. McDonald's má velké množství sendvičů v papírových krabičkách, které se recyklovat mohou. Nemožnost recyklace by tedy vyřešilo používání právě těchto krabiček, které by byly velikostí uzpůsobeny menšímu sendviči Cheeseburger.

Cílem by také mělo být vytvořit něco nového, co žádný jiný konkurent nenabízí. Možností by mohl být obal s přesahem. Obal, který by byl na více využití. Jednou možností je umístění QR kódu na obalu, který zákazníka přeměruje na soutěž, nebo hodnocení produktu. Za zhodnocení produktu by pak přišel zákazníkovi jeho personalizovaný kupón do aplikace, nebo sleva na další nákup.

Také by na krabičkách byla soutěž, které by přiměla zákazníka si spíš koupit daný produkt jako je Cheeseburger. Na krabičce by byla umístěna část, která by se dala strhnout a konzument se dozví, zda vyhrál a co. Podobný koncept mají v Německu, kde mají toto umístěno na nápojích a zákazník může vyhrát produkt zdarma, či slevu. Vede to také k tomu, že všichni ze skupiny lidí si koupí nápoj, aby mohli spolu strhnout danou část a soutěžit mezi sebou, kdo má největší slevu. Je tedy očekáváno, že by tento efekt byl i u daných produktů. Protože je cílem zvýšení prodeje u Cheeseburgera, výhrou by byla sleva na další tento sendvič, nebo hranolky či nápoj zdarma.

Na obrázku č. 21 je názorná ukázka, jak by mohl nový obal vypadat. Ideální by bylo ještě přidat nápis Cheeseburger a fotku produktu.

*Obrázek 21 - Navrhovaný obal pro Cheeseburger*



Zdroj: Vlastní fotografie z restaurace McDonald's

Zákazník by si tak vybral raději Cheeseburger u McDonald's místo u konkurence, protože by věděl, že může obal recyklovat, poněvadž je jen z papíru, a navíc může vyhrát produkt zdarma.

Co se týče ekonomického vyčíslení, náklad na povoskovaný obal na Cheeseburger je 0,18 Kč a na papírovou krabičku na obrázku 21 je 0,99 Kč (údaje z roku 2021). Díky této strategii se však předpokládá zvýšení prodeje o 15 %, takže se náklad mnohonásobně vrátí. Celkový náklad na Cheeseburger je kolem 10,5 Kč. Nová krabička by tedy tvořila cca 10 % jeho ceny.

### **Možnost přidání surovin**

V komparativní analýze vybraných sendvičů vyšlo najevo, že do sendviče Cheeseburger si může zákazník přidat jen slaninu. Slanina ale není to jediné, s čím zaměstnanci pracují a co mají k dispozici. Zákazník si tak nemůže sendvič změnit dle svého, což ho může odradit od nákupu. Také konkurenční výrobky mají na výběr více možností.

Ideální variantou je možnost přidání dalšího plátku masa, plátkového čedaru, čerstvé cibule, nakládané okurky, rajčat, jalapeno. Tyto suroviny jsou používány na sestavení jiných sendvičů, tím pádem jsou zaměstnancům k dispozici a nešlo by tak o provozní problém.

Slanina se přidává do sendvičů za příplatek 10 Kč. V PEST analýze bylo řečeno, že McDonald's platí 2 sazby DPH podle toho, zda zákazník jí v restauraci, nebo si objednávku odnese s sebou. Bez DPH je cena tedy 8,5 Kč a 9 Kč. Náklad na slaninu je 3,19 Kč a za jeden měsíc se jí prodá v restauraci cca 2 800. Je tedy patrné, že je možnost přidání slaniny

u zákazníků oblíbená. Náklady na ostatní suroviny se pohybují v podobné výši. Nejvyšší je u plátku masa, který restauraci stojí cca 6 Kč. Údaje jsou z roku 2021, takže je možné, že se čísla nepatrně změnila, ale jsou dostačující pro přiblížení situace.

V tabulce č. 4 jsou navrženy ceny surovin, které je možné do sendviče přidat. Ceny odpovídají cenám surovin, které se mohou přidat do jiných sendvičů u McDonald's.

Tabulka 4 - Ceník přidaných surovin

Plátek hovězího masa	15 Kč
Plátek čedaru	10 Kč
Čerstvá cibule	10 Kč
Nakládaná okurky 2 ks	10 Kč
Rajče	5 Kč
Jalapenos	15 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Zákazník by si tak mohl sendvič sestavit dle své preference. Samozřejmostí je, že si při objednání může zákazník sendvič objednat bez suroviny, kterou naopak rád nemá. Tato možnost už existuje a je hodně využívána. Proto je i předpoklad, že by i možnost přidání byla pozitivně přijata. Sendvič by se tak i prodal za více peněz, což by zvýšilo zisk společnosti.

### 5.2.2 Konkurenční strategie pro produkt McChicken

McChicken, jak už název napovídá, je kuřecí sendvič, který obsahuje žemli se sezamem, sendvič omáčku podobné majonéze, salát a obalované kuřecí maso. Prodává se od 89 Kč, ale nejčastěji si zákazníci vybírají možnost zakoupení produktu v menu, které obsahuje sendvič, hranolky a nápoj. McChicken je balen do povoskovaného papíru.

Navrhované koncepty:

#### Barter spolupráce s influencery

V současné době se stále více věcí přesouvá na internet a v nějaké sociální síti je zaregistrován skoro každý. Velice oblíbeným způsobem práce v posledních letech je být influencer. Influencer je člověk, který má určitý vliv na svých sociálních sítích a může své sledující ovlivnit. Takový člověk má velice často hodně sledujících, vypráví jim o svém životě a ukazuje, co používá. Lidé, kteří ho sledují, mu důvěřují a produkt si velmi často také koupí. Firmy pak s těmito influencery spolupracují kromě jiného také v rámci barteru.

Nedostávají tedy zaplacenou, ale zdarma produkty, které pak recenzují. Dochází zde ke stanovení podmínek, které musí firma i influencer dodržovat.

V rámci zvýšení prodeje vybraného produktu McChicken by šlo hlavně o propagaci tohoto sendviče. Cílem by bylo zvýšení povědomí o něm. Tato spolupráce funguje tak, že influencer dostane dárkovou kartu, kterou může využít při nákupu. V podmínkách by ovšem bylo, že jde prioritně o propagaci sendviče McChicken, u kterého by měl daný influencer ukázat, co si do něj mohou zákazníci přidat atd.

V minulosti s McDonald's spolupracovali Jirka Král, Jitka Nováčková, Jirka Mádl a další. Vždy to bylo pro jejich sledující i zákazníky McDonald's zajímavé. Tito influenceři a celebrity pak i chodili do jednotlivých restaurací, kde se s nimi mohl zákazník potkat.

Kromě tohoto konkrétního sendviče by byla spolupráce pozitivní i pro celou firmu, protože by se dostala do povědomí s tím, že McChicken od McDonald's jí i oblíbený influencer.

### **Zvýšená propagace sendviče**

V rámci analyzování sociálních sítí společnosti McDonald's vyplynulo, že je firma na všech velice aktivní. Přidává fotografie nových kampaní, komunikuje se zákazníky, když mají nějaký problém apod. Skoro úplně ale chybí propagace stálých sendvičů, jako je právě McChicken.

Je tedy na místě přidat do propagace i tyto „staré“ sendviče, aby stouplo povědomí o nich. Na sociálních sítích je také ideální prostor na to přilákat nové zákazníky. Na Facebooku a Instagramu je doporučeno zvýšit počet sledujících, a to za pomoci placené reklamy. Dále je také navrženo otevření nových restaurací – konkrétní příklad je v Benátkách nad Jizerou, kde se v posledních letech objevila restaurace Burger Kingu. Ideální variantou by bylo, aby stál McDonald's hned u dálnice a měl otevřeno déle než Burger King.

Navržena možnost propagace:

Obrázek 22 - Navržená reklama na Facebook



Zdroj: Vlastní zpracování v aplikaci Canva

Reklama je navržena ve velikosti příspěvků na Facebooku a drží se i barevného provedení, ve kterém své příspěvky McDonald's přidává, aby na sebe obrázky logicky navazovaly. Ideální by bylo příspěvek v podobném provedení vložit i na ostatní sociální sítě.

Na zvýšení propagace je skvělý i prodej sendviče s úpravou od zaseté klasiky. McChicken se už spoustu let vůbec nezměnil. Zákazníci ale chtějí změny, chtějí zkusit něco nového. Výhodou pro McChicken by byla možnost změny omáčky. Ideální variantou by byla omáčka výrazná a pálivá, protože aktuálně se do sendviče dává majonéza.

Navržená propagace sendviče na sociálních sítích by nebyla pro společnost finanční investicí, protože příspěvky na sítě pravidelně vkládají, jen by se změnil jejich obsah.

### 5.2.3 Zavedení konkurenční strategie v praxi

Realizace strategie nastupuje po plánování teoretických poznatků. Tato fáze teprve ukáže, jak je strategie úspěšná. Po zavedení je potřeba pravidelně kontrolovat úspěšnost dané strategie analýzou výsledků. Nejdříve je potřeba zjistit, jaký je současný stav a vyhnout se chybám z minulosti. Žádná konkurenční strategie není úspěšná navždy, je potřeba neustálá analýza a aktualizace.

Společnost musí připravit podklady, kterými se budou restaurace řídit. Musí být stanovena jasná pravidla týkající se změny krabičky, kterou si musí zaměstnanci do svých restaurací objednat. Dále také vyndávání dostatečného množství surovin z mrazáků a chladících boxů a jejich příprava do sendvičů. Tím, že by byla nová možnost přidání



surovin do sendviče, byla by potřeba jich připravovat více. Pro každou surovinu musí být stanovena pravidla, aby se dodržela všechna legislativní omezení a povinnosti. Žádoucí by také bylo, aby všechny tyto změny začaly ve všech restauracích v ČR současně.

Ke všem těmto novinkám by měla vzniknout marketingová kampaň, aby zákazníci o těchto inovacích informovali. Reklama by měla proběhnout na všech sociálních sítích, které společnost doteď využívá. Jak bylo řečeno v marketingovém mixu, komunikace je u společnosti McDonald's na vysoké úrovni, čehož by bylo využito. Dále by měly být využity reklamy v TV, kde by bylo zdůrazněno, že jde například o obaly, které jsou šetrnější k životnímu prostředí a dále důraz na skutečnost, že společnost McDonald's za své zákazníky odpad třídí.

Jde samozřejmě jen o teoretický základ. Během pozorování ve společnosti bylo mnoho věcí odchýleno od daných pravidel. Vedení restaurace neřeší jen odběr objednávek, ale také produktivitu práce a jiné. To ztěžuje zavádění těchto pravidel, které by pomohly k prodeji produktů. Je tedy potřeba se na vše dívat z obou stran, na jedné straně investice peněz i času, která se ale může rychle vrátit tím, že si lidé budou radši vybírat společnost McDonald's a konkrétně produkty Cheeseburger a McChicken než konkurenci.

Po nějakém časovém horizontu si musí společnost stanovit, jaké měla strategie výsledky a zda strategie vůbec vedou k dosažení cíle firmy.

Strategie jsou konstruovány tak, aby byly v možnostech společnosti McDonald's. Společnost má obrovský potenciál a už teď jde o velkou a známou značku, čehož by firma měla využívat. Strategie také odpovídají na to, co prodává konkurence a co je oblíbené. V úvahu byly brány i slabé stránky a hrozby, ze kterých strategie vychází. Zvolené strategie potřebují určitou investici peněz i času, jsou ale zvoleny po pečlivé analýze.

Výhodou navrhovaných konkurenčních strategií je, že nejsou příliš finančně náročné pro společnost. Jediná investice by byla potřeba u změny obalů na papírové krabičky, které jsou u strategie vyčísleny, ale u barterové spolupráce by šlo jen o nabití dárkové karty, kterou dále influencer využije. Na přidání surovin do sendviče byly vybrány takové suroviny, které už jsou v restauracích k dispozici, aby nebylo nutné investovat do jiných.



## 6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout konkurenční strategie pro produkty společnost McDonald's Cheeseburger a McChicken.

Teoretická část popisuje všechny důležité pojmy, o které se opírají provedené analýzy ve vlastní části. Definovány jsou pojmy jako konkurence, konkurenti, strategie a také koncepty konkurenční strategie a její typologie podle světových autorů.

V rámci zpracování vlastní práce byla představena společnost McDonald's a byly zde provedeny analýzy marketingového a strategického řízení jako je marketingový mix, 5 konkurenčních sil dle Portera, SWOT metoda a PEST analýza. Také byla analyzována konkurence a provedena komparativní analýza konkurenčních produktů. Na konci vlastní části práce je zhodnocena anketa, která cílila na preference zákazníků restaurací s rychlým občerstvením. Pro zjištění informací do analýz byly provedeny rozhovory s vedoucími pracovníky restaurací.

Z analýz vyplynulo, že má společnost McDonald's vybudované jméno na trhu a její největší konkurenti jsou firmy KFC a Burger King. Mezi nevýhody patří, že se obaly vybraných produktů nedají recyklovat, což je pro zákazníky důležité a začíná jít i o globální trend. Naopak obrovskou výhodou je, že je McDonald's známý po celém světě, takže i turisté si rádi vyberou právě tuto restauraci, protože vědí, co od ní čekat.

Provedené analýzy sloužily k posouzení současného stavu společnosti a k navržení nových konkurenčních strategií. Strategie byly navrhovány zvláště pro Cheeseburger a McChicken a pro každý tento produkt dva nové koncepty, které pomohou zvýšit jejich prodej. U Cheeseburgeru je to změna povoskovaného obalu na papírovou krabičku a možnost přidání surovin. U McChickena je navrženo, aby se spolupracovalo s influencery v rámci barterové spolupráce a aby se zvýšila propagace sendviče na sociálních sítích. Jsou zde přidány i praktické možnosti implementace. Stanovených cílů diplomové práce tak bylo dosaženo.

Přínosem práce jsou navržené konkurenční strategie, které pomohou společnosti McDonald's se zvýšením prodeje vybraných produktů.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Tištěné zdroje

**BLAŽKOVÁ**, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-6724-6

**BRČAK**, Josef a Bohuslav **SEKERKA**. *Mikroekonomie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-280-6.

**DEDOUCHOVÁ**, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071796034.

**JAKUBÍKOVÁ**, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

**JUREČKA**, Václav. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0146-7.

**KOTLER**, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

**KOTLER**, Philip a Kevin Lane **KELLER**. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

**KOŠŤAN**, Pavol, František **BĚLOHLÁVEK** a Oldřich **ŠULEŘ**. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 802510396x.

**KOZEL**, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

**KŘIVOHLAVÝ**, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6.

**MAGRETTA**, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

**MIKOLÁŠ**, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 8024712776.

**MÜLLER**, Karel B., Šárka **LABOUTKOVÁ** a Petr **VYMĚTAL**. *Lobbing v moderních demokraciích*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3165-0.

**PORTER**, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 80-85605-12-0.

**PORTER**, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

**SEDLÁČKOVÁ**, Helena a Karel **BUCHTA**. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

**SMITH**, Paul. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-252-1.

**SRPOVÁ**, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

**TICHÁ**, Ivana a Jan **HRON**. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.

**TOMEK**, Gustav a Věra **VÁVROVÁ**. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.

**TYLL**, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

**URBAN**, Lukáš. *Sociologie trochu jinak. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2011. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3562-7.

**ZUZÁK**, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

**ZAMAZALOVÁ**, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

## 7.2 Internetové zdroje

**Burger King** | *Oficiální stránky Burger King* [online]. 2021. Burger King [cit. 05.12.2021]. Dostupné z: <https://www.burgerking.cz/cs/about>

**Cheeseburger™** | Hovězí burgery | McDonald's ČR. | *Oficiální stránky McDonalds.cz* [online]. 2021 McDonald [cit. 27.11.2021]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/menu/hovezi-burgery/cheeseburger/>

**Český statistický úřad** | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

**Český statistický úřad**, *Aktuální populační vývoj v kostce*. . [online]. 2022. [cit. 2022-03-03]. Dostupné z : <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

**FRIDRICH, Lukáš - Průzkum fast foodů**. - Deník.cz. - informace, které jsou vám nejbliž [online]. 2020. [cit. 16.02.2022]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/fast-foody-20001007.html>

**Historie, hodnoty a lidé** | McDonald's ČR. [online]. 2021 McDonald [cit. 19.10.2021]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/o-nas/historie-hodnoty-a-lide/#Hodnoty>

**Hlavní zprávy o kurzů měn, akcií, komodit, a ekonomiky** | Online zprávy [online]. 2022 [cit. 13.03.2022]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/>

**HORSKÁ, H.**, *Nezaměstnanost v ČR, vývoj*. [online]. 2022. [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

**KERMET, V.**, *HDP 2022, vývoj hdp v ČR.* [online]. 2022. [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

**KFC** | *Oficiální stránky KFC* [online]. 2021 KFC [cit. 05.12.2021]. Dostupné z: <https://kfc.cz/main/home/news>

**McChicken™** | Kuřecí | McDonald's ČR | *Oficiální stránky McDonalds.cz* [online]. 2021 McDonald [cit. 27.11.2021]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/menu/kureci-a-ostatni/mcchicken/>

**McDonald's ČR** | *Oficiální stránky McDonalds.cz.* [online]. 2022. McDonald [cit. 23.01.2022]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/>

**Naši dodavatelé** | McDonald's ČR | *Oficiální stránky McDonalds.cz* [online]. 2021 McDonald [cit. 31.10.2021]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/odpovednost-a-suroviny/nasi-dodavatele/>

**Potravinářství.** *Zákony pro lidi - Sbíрка zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 13.02.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/obor/potravinarstvi>

## 8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Druhy konkurentů .....	16
Obrázek 2 - Konkurenční síly podle Portera.....	21
Obrázek 3 - Konkurenční strategie podle Portera I.....	23
Obrázek 4 - Konkurenční strategie podle Portera II. ....	25
Obrázek 5 - Rozdělení trhu podle Kotlera .....	28
Obrázek 6 - Marketingový mix.....	31
Obrázek 7 - SWOT analýza .....	34
Obrázek 8 - Oficiální logo McDonald's .....	38
Obrázek 9 – Cheeseburger .....	41
Obrázek 10 - Výživové hodnoty Cheeseburger .....	42
Obrázek 11 - McChicken .....	43
Obrázek 12 - Výživové hodnoty McChicken .....	43
Obrázek 13 - Termo hrnek Jitky Nováčkové pro McDonald's.....	50
Obrázek 14 – Pět konkurenčních sil dle Portera .....	55
Obrázek 15 – Logo KFC .....	57
Obrázek 16 - logo Burger King .....	58
Obrázek 17 - Vývoj HDP meziročně v ČR.....	61
Obrázek 18 - Meziroční růst inflace v ČR .....	62
Obrázek 19 - Věková struktura populace v ČR .....	63
Obrázek 20 - Pobočky McDonald's v ČR .....	73
Obrázek 21 - Navrhovaný obal pro Cheeseburger.....	76
Obrázek 22 - Navržená reklama na Facebook .....	79

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 - SWOT analýza firmy McDonald's.....	47
Tabulka 2 - Porovnání Cheeseburgerů.....	66
Tabulka 3 - Porovnání kuřecích burgerů.....	67
Tabulka 4 - Ceník přidaných surovin.....	77

### **8.3 Seznam grafů**

Graf 1 - Produkce odpadu a zacházení s ním.....	69
Graf 2 - Možnost recyklovaných obalů .....	70
Graf 3 - Slevové kupóny .....	71
Graf 4 - Sdílení informací na sociální síť .....	71

# Přílohy

## Příloha A – rozhovor se zaměstnanci KFC

Dobrý den,

Ráda bych Vás poprosila o zodpovězení následujících otázek. Jsem studentkou 2. ročníku navazujícího studia v programu Veřejné správy a regionálního rozvoje a píšu diplomovou práci na téma Konkurenční strategie vybraných produktů společnosti McDonald's. KFC a BK jsou nejbližšími konkurenty, proto se obracím na Vás.

Mockrát Vám děkuji za Váš čas

1. KFC rozvoz zprostředkováváte vy, vlastními zaměstnanci a auty, nebo přes nějaké firmy k tomu určené? Jak to celé funguje?

*„Ano, KFC rozvoz zprostředkováváme sami auty, které máme pronajaté. Máme dvoje řidiče na pozici „Driver“. Zákazník si objedná buď přes stránky KFC, nebo přes aplikace Dáme Jídlo. Máme program Loginext přes který se řídí celý rozvoz restaurace.“*

2. Služba Objednej a vyzvedni má tři možnosti, vyzvednout v restauraci, vyzvednout na drivu a na pick up místě na parkovišti. Je to tak? Je tato služba na všech restauracích v ČR? Jak moc je tato služba využívána?

*„Službu „Objednej a vyzvedni“ na mé restauraci máme, zákazník si přes webové stránky objedná a vyzvedne pod svým číslem objednávku v restauraci, nebo na drivu. Službu pick up na parkoviště nemáme z důvodu, že nemáme vlastní parkoviště, jsme restaurace v nákupním centru se svým vlastním lobby a drivem.“*

3. Spolupráce se zajímavými značkami? McDonald's například má Coca Colu, KFC Pepsi, v nabídce jsou také Lays chipsy, něco dalšího zajímavého? Nebo i známé tváře spojené s KFC? Jako například Jirka Král s McDonald's.

*„Ben & Jerry zmrzlina, Lays chipsy – nic dalšího zajímavého myslím není.“*

4. Jak se nejčastěji řeší stížnosti? Kompenzace, nebo jiným způsobem?

*„Nejčastěji se řeší kompenzací, bohužel jsou lidé, kteří toho využívají a žádají o kompenzaci i přesto, že vše dostali. Pokud jde např. o jeden kus masa, hranolky, kelímek či omáčku, obsluha „neřeší“ a automaticky kompenzaci poskytuje. Pokud už se jedná o něco většího musí obsluha požádat o účtenku nebo se zpětně podívat na již vydané objednávky, nevydané*



*sendviče zůstávají zabalené a připravené k výdeji, takže není těžké zjistit, zda byly nebo nebyly vydané, co se masa týče, tak z vlastní zkušenosti vím, že má obsluha zhruba v hlavě to, co vydali, takže s tím nikdy nebyl nějak větší problém. Pokud si není obsluha stoprocentně jistá a nejedná se úplně o celý kyblík masa, objednávku nahradí.“*

5. Co je nejčastěji důvodem stížnosti? Rychlost objednávky, přesnost (něco v objednávce chybí) nebo jiné?

*„Nejčastěji se jedná právě o kompletaci objednávky, která se dá poměrně jednoduše vyřešit, pak už záleží na obsluze, jak na situaci zareaguje, já osobně jsem se snažila vždy přidat k objednávce něco navíc, jako omluvu za chybu z naší strany, jelikož na to mají zaměstnanci právo, do nějaké určité míry, např. maso navíc, hranolky navíc, nebo omáčku pokud v objednávce nějaká byla. Co se rychlosti týče, pokud si je obsluha jistá, že nestihne v daném čase objednávku vydat, měla by zákazníka informovat, tedy zavolat ho pomocí přiděleného čísla, řádně se omluvit a pokud by se třeba jedlo o zdržení kvůli tomu, že není např. usmažené maso, může obsluha zákazníkovi nabídnout náhradu, např. do Zingeru patří přímo maso na Zinger, takže pokud by měl zákazník čekat delší dobu může mu být nabídnuto maso do Granderu nebo stripsy. Občas se stane, že zákazník není spokojený se vzhledem objednávky nebo se stane, že maso není dodělané, v takovém případě obsluha automaticky objednávku nahradí.“*

6. Jsou nějaká pravidla pro časy obsluhy, čas na drivu?

*„Ano jsou, přímo na výdejní tabuli, kterou má obsluha u sebe se odpočítává čas, objednávka postupně mění barvu a podle toho obsluha pozná, jak dlouho tam objednávka je a jak je akutní se jí věnovat. Nijak striktně se ale časy nedodržují. Myslím, že to je do 2 min na servise a do 3 min na drivu.“*

7. Jak jsou oblíbené a využívané kupóny?

*„Nejoblíbenější kupón je asi Twister a malý hranolky, gurito a velký hranolky. Kupóny nejsou využívány nijak často, protože jich ani není moc.“*

8. Nejoblíbenější produkty.

*„Nejvíce se u nás prodává gurito menu, ale na každé restauraci je to jinak. Někde na sídlišti poblíž škol, by to byly B-Smarty, což jsou taková malá menu za nízkou cenu.“*

9. Jak často se mění kampaně a opakují se pořád ty samé, nebo pokaždé jiné?

*„Kampaně se mění relativně často. Poslední dobou se ale točí stále ty stejné.“*

10. Na stránkách jsem nenašla dodavatele KFC, je někde nějaký seznam?

*„Čerstvé maso – Vodňanské kuře, zelenina – Beskydy Frycovice, suchý sklad a obalový materiál – QSL.“*

11. Co sami považujete za výhody KFC?

*„Určitě čerstvost masa a surovin obecně, líbí se mi, že maso je čerstvé a není mražené, což je podle mého názoru dost znát na chuti. Co se práce v KFC týče, líbí se mi soudržnost týmu, který každá restaurace má. Možnosti, jaké nabídka KFC nabízí, např AddOns, které vám ušetří spoustu peněz, pokud si dá zákazník menu nebo box, jsou mu nabídnuty tzv AddOny, které stojí 35kč, jedná se o cibulové kroužky, coleslaw, stripsy nebo křídla. Velkou výhodou jsou také kyblíky, které jsou v KFC opravdu populární, nově si můžete v aplikaci i namíchat svůj vlastní kyblík, podle toho na co máte zrovna chuť. Pokud se zrovna v aplikaci objeví i nějaký kupon, jsou potom kyblíky celkem výhodné a dá se s nimi ve více lidech opravdu najíst.“*

12. Co sami považujete za nevýhody KFC?

*„Obecně mi vadí předpřipravené objednávky, vím, že lidé by chtěli dostat svoje jídlo nejlépe vteřinu po zaplacení, takže vím, že se to dá opravdu špatně stíhat, na druhou stranu, když jsem v roli zákazníka já, vím, že tam daný sendvič může ležet klidně i půl hodiny, což se vlastně ani správně nesmí, osobně si vždy raději dávám sýr nebo slaninu navíc, abych si byla jistá, že mi sendvič připraví nový. Další nevýhodou je plýtvání firmy jako takové, během dne se vyhazuje až moc jídla, myslím si, že v dnešní době by nemusel být takový problém pokusit se s tím něco udělat a velkou část z toho večer svážet na potřebná místa.“*

## **Příloha B – rozhovor se zaměstnanci Burger King**

Dobrý den,

Ráda bych Vás poprosila o zodpovězení následujících otázek. Jsem studentkou 2. ročníku navazujícího studia v programu Veřejné správy a regionálního rozvoje a píšu diplomovou práci na téma Konkurenční strategie vybraných produktů společnosti McDonald's. KFC a BK jsou nejbližšími konkurenty, proto se obracím na Vás.

Mockrát Vám děkuji za Váš čas

1. Využíváte služby rozvozu například od Dáme Jídlo? Je to oblíbená služba pro zákazníky?

*„Rozvozová služba funguje v BK od roku 2017. V současné době využívá nejvíce portál DámeJídlo, menší podíl na objemu objednávek mají i Wolt a Bolt Food. Novinkou je objednávací systém přímo přes BK mobilní aplikaci. Zatímco Wolt a Bolt Food využívají vlastní kurýry, objednávky přes DámeJídlo jsou vozeny externí firmou Ocean Delivery. Stejná firma vozí i objednávky vytvořené v BK aplikaci. Tržba přes Delivery zažila raketový růst (zejména vlivem covidu) a v součtu v celé ČR činila tržba z Delivery 195 000 000 Kč za rok 2021. V průměru má každá restaurace 30-100 objednávek za den. Rekord drží BK I.P.Pavlova, kdy na začátku roku 2021 dokázali vyřídít přes 1100 objednávek za den. Obliba BK na rozvozových portálech tudíž roste každým měsícem, některé menší restaurace mají dokonce více než 50% tržeb právě z delivery.“*

2. Jací jsou dodavatelé BK? Nenašla jsem nikde seznam, je tato informace někde k dispozici?

*„Dodavatelský řetězec (Supply Chain Management, SCM) obstarává několik společností. Hlavním dodavatelem je firma QSL (Quick Service Logistics), která zároveň zastřešuje schválené dodavatele, hromadí jejich zboží na skladě a zaváží BK restaurace všemi produkty od všech dodavatelů v jednom závozu. Konkrétní společnosti jsou například Heinz (majonéza, kečup, hořčice, chilli cheese omáčka), Pepsi (sirupy do postmixu, balené nápoje), Mondelez (Oreo posypky do shaků). Výjimkou z QSL řetězce je firma Beskyd Fryčovice, která zaváží čerstvou zeleninu a také Douwe Egberts, zaměřená na kávu, čaj, smetánky do kávy a cukr. Tyto dvě společnosti mají vlastní závozy, nezávislé na QSL. Tyto informace by jinak veřejně dostupné být neměly.“*

3. Má BK spolupráci s nějakými velkými firmami? Všimla jsem si zmrzliny Ben and Jerry's. Něco dalšího?

*„Často je vyjednávána spolupráce s Pepsi (dodavatel sirupů do postmixu a balených nápojů). V rámci této spolupráce poskytují do BK některé jejich produkty zdarma (Pepsi Lime, Pepsi Mango, Pepsi Cinnamon, v poslední akci byly například i brambůrky Lays). Spolupráce s B&J's byla původně jen na krátkou dobu (loni na Valentýna, kde se prodávalo speciální menu pro páry se zmrzlinou „Love is“). Spolupráce však pokračuje nadále, BK nabízí 3 příchutě B&J's - Cookie Dough, Chocolate Fudge Brownie a Netflix ve speciálních menu*

*na rozvozových serverech, nicméně těchto menu se obecně prodá jen velmi málo. Dalšími velkými firmami, se kterými BK spolupracuje, je Oktagon (logo na hrací ploše), DámeJídlo (sponzorované kampaně s výhodnými produkty) a do budoucna je přislíbena Milka (nová příchuť shaku).“*

4. Jak se nejčastěji řeší stížnosti? Kompenzace, nebo jiným způsobem?

*„U stížností hodně záleží na tom, jestli byla uskutečněna přímo v restauraci, na Drive Thru nebo na Delivery. Pokud se jedná o stížnost zákazníka na lobby, nejčastěji se řeší opětovným připravením produktu, jen málokdy se stane, že je potřeba vracet peníze. Pokud je stížnost na dálku (ať už delivery nebo drive thru - např. zákazník odjede a chybějící položky si všimne až doma), vyplní buď dotazník spokojenosti na internetu nebo napíše na BK podporu na Facebooku. V tomto případě se stížnost řeší buď refundací na dálku (připsání kreditů na DámeJídlo), nebo příslib produktu zdarma při další návštěvě. Oblíbeným způsobem kompenzace jsou kartičky s pozvánkou, při jejímž uplatnění získá zákazník Whopper Menu zdarma.“*

5. Co je nejčastěji důvodem stížnosti? Rychlost objednávky, přesnost (něco v objednávce chybí) nebo jiné?

*„Většina stížností se týká nekompletní objednávky (nejčastěji nápoje, omáčky či finger food). Rychlost obsluhy nikdy moc velký problém nebyl, zároveň stížností na rychlost je velmi málo. Dalším častým problémem, zejména na delivery, je teplota produktů (kurýr, který objednávku veze, nemá zapnuté vyhřívání termoboxu a objednávka po cestě vystydně).“*

6. Jsou nějaká pravidla pro časy obsluhy, čas na drivu?

*„Obecně je hned několik pravidel, která se týkají rychlosti obsluhy. První pravidlo - je potřeba pozdravit či jinak oslovit zákazníka do 5 vteřin od chvíle, kdy vstoupil do prostoru pokladen. Celkový čas od zadání objednávky do vydání jídla by potom neměl překročit 2:30. Na DT se pak zvláště měří čas, který zákazník stráví objednávkou u mikrofonu (1:00), čas u výdejního okénka (1:15) a celkový průměrný čas od přijetí objednávky do vydání na DT by měl být méně než 2:45. Velmi pomáhá tzv. „odstavování“, kdy je zákazník po zaplacení vyzván, aby si autem popojel do odstavného pruhu, kde na objednávku počká. Jakmile sjede autem ze senzoru, který čas měří, čas se zastaví a již není nikde zdokumentováno, jak dlouho opravdu zákazník čekal.“*

#### 7. Jak jsou oblíbené a využívané kupóny?

*„Kuponů je celá řada (momentálně je v oběhu 16 různých kuponů, v papírové verzi i v aplikaci) a některé restaurace mají z kuponů i 30% tržeb. Nejčastěji využívají kupony zákazníci mladší 18 let (malá objednávka za pár korun) a rodiny, které se chtějí najíst a neutratit tolik peněz (více kuponů najednou). Další skupinou zákazníků, která hodně využívá kupony, je Policie ČR (na DT restauracích).“*

#### 8. Nejoblíbenější produkty.

*„Nestárnoucí klasika -Whopper. Potom malé burgery za málo peněz - Cheeseburger, Chickenburger. Z limitované nabídky je hodně oblíbený produkt Cheddar Bacon King se sýrovou omáčkou. Zároveň je oblíbená platforma Chili Cheese - velký Long Chilli Cheese Burger, malý Chilli Cheeseburger a Chilli Cheese hranolky.“*

#### 9. Jak často se mění kampaně a opakují se pořád ty samé, nebo pokaždé jiné?

*„Dříve se nestalo, že by jedna kampaň (LTO, Limited Time Offer, pracovní název „promo“) byla dvakrát. Pokaždé se přicházelo s novou LTO. Používaly se nestandardní suroviny (červená cibule, bílé, červené, zelené či černé housky, bramborová placka, jiné druhy sýrů, omáček atd.). S příchodem covidu se začalo „hrát na jistotu“ a nyní se LTO víceméně opakuje. Každou zimu běží Cheddar Bacon King (reakce na sýrovou sezonu v McD), Steakhouse Bacon King se také opakuje dvakrát do roka. Novinkou je zavedení nové platformy King`s Collection, která se liší od normální LTO nabídky. Tyto produkty nabízí prémiové hovězí maso, jinou housku a sýr než v normálních burgerech, rukolu a maso se zároveň koření přímo na housce směsí soli a pepře. Zvláštností pro BK je rotace LTO - v jednu chvíli běží dvě kampaně najednou a jejich začátek a konec se překrývá cca o měsíc. Běžně trvá jedna kampaň 3-4 měsíce.“*

#### 10. Co sami považujete za výhody BK?

*„Velkou provozní výhodou BK je jeho zaměření na standardy kvality - cenově je sice dražší než McD (i když paradoxně malý cheeseburger je levnější), ale dokáže si vysokou cenu obhájit právě kvalitou svých produktů. Další velkou výhodou je ambice a prostor k růstu - v ČR není ani zdaleka tolik BK jako McD nebo KFC, tudíž je spousta prostoru k otvírání nových restaurací.“*

## 11. Co sami považujete za nevýhody BK?

*„Největší nevýhodou BK je jeho právní forma - naprostá většina BK restaurací je majetkem společnosti Amrest. Sice to přináší spoustu výhod - velká podpora z centrály (marketing, IT, účetnictví, HR, finance atd.), ale zároveň se Amrest musí chovat jako korporát, tudíž restaurace hodně ztrácí na flexibilitě svých rozhodnutí. Většina rozhodnutí se totiž musí uplatňovat plošně na všechny restaurace a tudíž je velmi omezena možnost, jak dané rozhodnutí podniknout, aby bylo co nejlepší individuálně pro každou restauraci. A netýká se to jen provozních procesů (standardy přípravy, rozmístění marketingových materiálů), ale také například mezd, politiky bonusů a odměňování či vyjednání smluvních partnerů a servisních firem. Se mzdami v nedávné době vznikl problém, protože jsou zaměstnanci na stejné úrovni placeni stejně ve všech restauracích - což se zdá být fér, ale v důsledku vznikla personální krize v pražských restauracích, protože v Praze je průměrná mzda vyšší než ve zbytku ČR.“*

## **Příloha C - rozhovor se zaměstnanci McDonald's**

Dobrý den,

Ráda bych Vás poprosila o zodpovězení následujících otázek. Jsem studentkou 2. ročníku navazujícího studia v programu Veřejné správy a regionálního rozvoje a píšu diplomovou práci na téma Konkurenční strategie vybraných produktů společnosti McDonald's. Proto od Vás potřebuji následující informace.

Mockrát Vám děkuji za Váš čas

1. Využíváte služby rozvozu například od Dáme Jídlo? Je to oblíbená služba pro zákazníky?

*„Využíváme služeb Dáme Jídlo, Bolt a Wolt. Zákazníky je to velice oblíbené. Hlavně přes covid se to mnoho lidí naučilo a zůstalo to do dnes. Funguje to tak, že si zákazník v jedné z aplikací objedná jídlo, tato objednávka přijde do restaurace, kde je připravena a následně předána kurýrovi, který ji odveze zákazníkovi. Kurýři nejsou zaměstnanci McDonald's.“*

2. Má McDonald's spolupráci s nějakými velkými firmami? Všimla jsem si lentilek, Coca coly. Něco dalšího?

*„Lentilky už naopak nemáme, nahradily je „lentilky“ od jiné značky a to M and M. S Coca Colou společnost spolupracuje a má díky tomu i Sprite, Fantu apod, což je velké lákadlo pro zákazníky. Dále mě napadá spíš spolupráce se známými tvářemi jako je Jirka Král.“*

3. Jak se nejčastěji řeší stížnosti? Kompenzace, nebo jiným způsobem?

*„To se hodně liší, zda zákazník přijde ještě v restauraci, nebo zavolá a řeší stížnost zpětně. Ale snažíme se ke stížnostem přistupovat aktivně. Zákazníkům dáváme sendviče zdarma, vracíme peníze, omlouváme se.“*

4. Co je nejčastěji důvodem stížnosti? Rychlost objednávky, přesnost (něco v objechybí) nebo jiné?

*„Nejčastěji je to chybějící produkt, nebo chybně poskládaný. Také je hodně stížností na čas.“*

5. Jsou nějaká pravidla pro časy obsluhy, čas na drivu?

*„Cílů máme opravdu hodně. Jak už na servise tak na drivu. Ale nejsou dle mého názoru úplně reálné. Každá restaurace si pak stanoví cíle sama.“*

6. Jak jsou oblíbené a využívané kupóny?

*„Kupóny jsou opravdu velice oblíbené. Od té doby, co jsou vlastně nonstop k dispozici je používá snad každý druhý zákazník. Je s nimi taky občas nějaký problém, jako že zákazník uplatní nějaký, který pak použít nechce a počítač už to neumí vrátit.“*

7. Nejoblíbenější produkty.

*„Řekla bych, že to bude Big Mac. Ale každý zákazník má rád něco jiného. Možná úplně nejoblíbenější budou hranolky.“*

8. Jak často se mění kampaně a opakují se pořád ty samé, nebo pokaždé jiné?

*„Kampaně se mění cca jednou za dva měsíce a už velice dlouho nebyla úplně nová. Spíše se točí stejně, na které už jsou zákazníci zvyklí. I když teď úplně aktuálně je pálivá kampaň s pálivými nuggets a ty v nabídce ještě nebyly.“*

9. Co sami považujete za výhody McDonald's?

*„Výhodou je, že má McDonald's jméno po celém světě a má velký díl na trhu. Zákazníci jsou zvyklí na jejich produkty a rádi se vrací. Také je super komunikace na sociálních sítích, kde i sdílí novinky.“*

10. Co sami považujete za nevýhody McDonald's?

*„Nevýhodou může být, že zaměstnanci jsou převážně brigádníci a studenti, kteří neberou práci úplně vážně. Bohužel ale pracují s jídlem. Bylo by zapotřebí hodně změn, aby se tato situace zlepšila. A bylo by to na velice dlouho cestu. McDonald's je ale dost drahý a tak není úplně ideální, když nedostanou, co chtějí, nebo špatně.“*

## Příloha D – Otázky pro anketu pro zákazníky fast foodů

1. Váš věk:
  - Do 16 let
  - 17 – 25
  - 26 – 45
  - 46 – 65
  - Více než 66
2. Jste:
  - Muž
  - Žena
  - Nechci uvádět
3. Nejvyšší dosažené vzdělání:
  - Základní
  - Střední s maturitou
  - Střední s výučním listem
  - Vyšší odborné
  - Vysokoškolské
4. Jste:
  - Student
  - Zaměstnanec
  - Podnikatel
  - Nezaměstnaný
  - Na rodičovské dovolení
  - Důchodce
5. V jakém kraji žijete:  
(Všechny kraje ČR)
6. Jak často navštěvujete restaurace s rychlým občerstvením?
  - Jednou ročně
  - Jednou za půl roku
  - Jednou za čtvrt roku
  - Jednou za měsíc
  - Jednou za týden
  - Častěji než jednou za týden
7. Jaký fast food je Váš nejoblíbenější?
  - McDonald's
  - KFC
  - BK
  - Jiné – doplňte sami
8. Co je pro Vás největší výhodou fast foodů?  
Sami napište odpověď
9. Co je pro Vás největší nevýhodou fast foodů?  
Sami napište odpověď
10. Nejoblíbenější produkt z vašeho oblíbeného fast foodu.  
Sami napište odpověď
11. Přemýšlíte při nákupu jídla ve fast foodech o tom, jak je jídlo kvalitní?



- Ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Ne
12. Přemýšlíte při nákupu jídla ve fast foodech o tom, kolik odpadu je produkováno a jak se s ním dále zachází?
- Ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Ne
13. Rozhodli byste se pro jiný fast food, kdyby nabízel potraviny jen v recyklovaných obalech?
- Ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Ne
14. Co je pro Vás při nákupu ve fast foodech nejdůležitější?
- Rychlost obsluhy
  - Chuť výrobků
  - Kvalita jídla
  - Cena
  - Jistota stejné nabídky po celém světě
  - Jiné – doplňte sami
15. Využíváte slevové kupóny?
- Ano
  - Ne
  - Nevím, že existují slevové kupóny
16. Kolik asi utratíte za jednu návštěvu v restauraci s rychlým občerstvením?
- Do 99 Kč
  - 100 – 249 Kč
  - 250 – 399 Kč
  - Více než 400 Kč
17. Líbí se Vám, když s vámi společnost sdílí na sociálních sítí více interní záběry z restaurací, od dodavatelů atd.?
- Ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Ne