

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Analýza marketingových aktivit vybrané firmy**

**Barbora Smrčková**

**Diplomová práce  
2015**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora Smrčková**  
Osobní číslo: **E12393**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Analýza marketingových aktivit vybrané firmy**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je navrhnout vhodné kroky v jednotlivých marketingových aktivitách vybrané firmy, za účelem zlepšení její pozice na trhu.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Obecné informace o vybrané firmě.
- Sběr a analýza dat, doporučení vhodných kroků pro firemní strategii.
- Souhrnutí a návrh doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 50

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BOČEK, M. POP - In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 215 s., [8] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-247-2840-7.

DU PLESSIS, E. Jak zákazník vnímá značku: nahlédněte s pomocí neurovědy do hlav spotřebitelů. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 256 s. ISBN 978-80-251-3529-7.

MASAŘOVÁ, K. Billboard - součást outdoorové reklamy, aneb Žijeme v džungli?. 1. vyd. Ostrava: Key publishing, 2014. Monografie. ISBN 978-80-7418-206-8.

MCCARTHY, E. Applications in Basic Marketing: Clippings from the Popular Business Press. Boston: Irwin, 1994, 226 s. ISBN 02-561-6644-7.

OLINS, W. O značkách. Vyd. 1. Praha: Argo, 2009, 253 s. Zip, sv. 14. ISBN 978-807-3632-618.

PRAVDOVÁ, M. McDonald's - tak trochu jiná kultura?: případová studie o značce McDonald's a její reklamě. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2006, 246 s. ISBN 80-246-1178-3.

RITZER, G. Mcdonaldizace společnosti: výzkum měnící se povahy soudobého společenského života. Vyd. 1. Překlad Věra Topilová. Praha: Academia, 1996, 176 s. ISBN 80-200-0571-4.


Vedoucí diplomové práce:

  
Ing. Kateřina Kantorová, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 29. září 2014

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2015

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému podniku, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. dubna 2015

Barbora Smrčková

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Kateřině Kantorové, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Děkuji rovněž i společnostem McDonald's Česká republika spol. s r.o., SUPER Sport spol. s r.o., AXAM spol. s r.o. a DDB a.s. za poskytnuté materiály.

## **ANOTACE**

*Tato diplomová práce se zabývá analýzou marketingové strategie společnosti McDonald's. V práci jsou popsány jednotlivé stupně marketingových aktivit, které společnost využívá. Tyto stupně jsou následně analyzovány v prostředí tří vybraných provozoven. Na základě zjištěných skutečností jsou provozovnám doporučeny konkrétní kroky vedoucí k upevnění pozice firmy na trhu. Práce obsahuje rovněž i návrh dotazníku, který slouží ke zjištění názoru veřejnosti na marketingové aktivity společnosti McDonald's.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Marketingová strategie, McDonald's, marketingový mix*

## **TITLE**

Analysis of marketing activities of chosen company

## **ANNOTATION**

*This master's thesis analyses the marketing strategy of McDonald's company. Various types of marketing activities, which the company uses, are described. These marketing activities are analysed in each of the free chosen restaurants. Specific steps to strengthen the market position are recommended to each restaurant. The thesis also contains a questionnaire, which should be used to identify the customer's view on McDonald's marketing activities.*

## **KEYWORDS**

*Marketing strategy, McDonald's, marketing mix*

# OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	<b>- 6 -</b>
<b>SEZNAM TABULEK A ILUSTRACÍ</b> .....	<b>8</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK</b> .....	<b>9</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>1 MARKETINGOVÁ ANALÝZA A STRATEGIE</b> .....	<b>11</b>
1.1 SWOT ANALÝZA .....	12
1.2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU – 4P .....	14
1.2.1 <i>Product</i> .....	14
1.2.2 <i>Price</i> .....	16
1.2.3 <i>Place</i> .....	17
1.2.4 <i>Promotion</i> .....	19
1.3 ANALÝZA ROZŠÍŘENÉHO MARKETINGOVÉHO MIXU .....	21
1.3.1 <i>People</i> .....	21
1.3.2 <i>Processes</i> .....	22
1.4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	22
1.5 ANALÝZA A STRATEGIE VE VZTAHU K ZÁKAZNÍKŮM .....	24
1.5.1 <i>Získání nových zákazníků</i> .....	24
1.5.2 <i>Zvýšení průměrného nákupu</i> .....	26
1.5.3 <i>Zvýšení frekvence nákupů</i> .....	27
<b>2 SPOLEČNOST MCDONALD’S</b> .....	<b>28</b>
2.1 MCDONALD’S V ČR.....	28
2.1.1 <i>Remodeling restaurací</i> .....	28
2.1.2 <i>McCafé</i> .....	28
2.1.3 <i>COD</i> .....	29
2.1.4 <i>HHOT</i> .....	29
2.1.5 <i>Environmentální odpovědnost</i> .....	29
2.1.6 <i>Franšízing</i> .....	30
2.2 SWOT ANALÝZA MCDONALD’S V ČR .....	30
<b>3 MARKETINGOVÁ PYRAMIDA</b> .....	<b>35</b>
3.1 QSC & V .....	36
3.1.1 <i>Mystery shopping</i> .....	36
3.1.2 <i>GROIP</i> .....	38
3.2 VIDITELNOST A DOSTUPNOST .....	38
3.2.1 <i>Navigace</i> .....	39
3.2.2 <i>Viditelnost v místě provozovny</i> .....	39
3.3 PODPORA A ROZŠÍŘENÍ PROMOTIONS .....	40
3.3.1 <i>POP materiály</i> .....	41
3.3.2 <i>Aktivity pro podporu národních kampaní</i> .....	41
3.4 ANALÝZA OBCHODNÍ OBLASTI .....	42
3.5 BUDOVÁNÍ LOKÁLNÍCH VZTAHŮ .....	42
3.5.1 <i>McDonald’s podporuje</i> .....	43
3.6 LOKÁLNÍ ZVYŠOVÁNÍ TRŽEB.....	43
3.6.1 <i>Hostesing</i> .....	44
3.6.1 <i>Narozeninové oslavy</i> .....	44
3.6.2 <i>Den otevřených dveří</i> .....	44
3.6.3 <i>Orange bowl</i> .....	44
3.6.4 <i>LSM akce</i> .....	45
3.6.5 <i>Oslava speciálních dnů</i> .....	45
3.6.6 <i>Vystoupení klauna Ronalda McDonalda</i> .....	45

<b>4</b>	<b>ANALÝZA PROVOZOVEN PODLE MARKETINGOVÉ PYRAMIDY .....</b>	<b>46</b>
4.1	ANALÝZA PROVOZOVNY OSICE .....	46
4.1.1	OSC & V.....	46
4.1.1.1.	Výsledky mystery shoppingu.....	46
4.1.1.2.	Výsledky GROIP cyklu.....	48
4.1.2	Viditelnost a dostupnost.....	49
4.1.3	Podpora a rozšíření promotions.....	52
4.1.4	Analýza obchodní oblasti.....	53
4.1.5	Budování lokálních vztahů.....	55
4.1.6	Lokální zvyšování tržeb.....	55
4.1.6.1.	Hostesing.....	55
4.1.6.2.	LSM akce.....	56
4.1.6.3.	Oslava speciálních dnů.....	57
4.2	ANALÝZA PROVOZOVNY VRBOVÁ LHOTA.....	58
4.2.1	OSC & V.....	58
4.2.1.1.	Výsledky mystery shoppingu.....	58
4.2.1.2.	Výsledky GROIP cyklu.....	59
4.2.2	Viditelnost a dostupnost.....	62
4.2.3	Podpora a rozšíření promotions.....	64
4.2.4	Analýza obchodní oblasti.....	64
4.2.5	Budování lokálních vztahů.....	66
4.2.6	Lokální zvyšování tržeb.....	67
4.2.6.1.	Hostesing.....	67
4.2.6.2.	LSM akce.....	68
4.2.6.3.	Oslavy speciálních dnů.....	70
4.3	ANALÝZA PROVOZOVNY HRADEC KRÁLOVÉ I.....	70
4.3.1	OSC & V.....	70
4.3.1.1.	Výsledky mystery shoppingu.....	71
4.3.1.2.	Výsledky GROIP cyklu.....	72
4.3.2	Viditelnost a dostupnost.....	74
4.3.3	Podpora a rozšíření promotions.....	75
4.3.4	Analýza obchodní oblasti.....	76
4.3.5	Budování lokálních vztahů.....	78
4.3.6	Lokální zvyšování tržeb.....	79
4.3.6.1.	Hostesing.....	79
4.3.6.2.	LSM akce.....	79
4.3.6.3.	Oslavy speciálních dnů.....	81
4.4	DOPORUČENÍ PRO PROVOZOVNU OSICE.....	81
4.5	DOPORUČENÍ PRO PROVOZOVNU VRBOVÁ LHOTA.....	83
4.6	DOPORUČENÍ PRO PROVOZOVNU HRADEC KRÁLOVÉ I.....	84
4.7	DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST McDONALD'S.....	86
4.7.1	Dotazník.....	86
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>88</b>	
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>89</b>	
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>93</b>	
<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>94</b>	



## SEZNAM TABULEK A ILUSTRACÍ

Obrázek 1 - Pět úrovní produktu	16
Obrázek 2 - Členění distribučních kanálů	18
Obrázek 3 - Marketingová pyramida	35
Obrázek 4 - Billboard Osice 1	50
Obrázek 5 - Billboard Osice 2	50
Obrázek 6 - Billboard Osice 3	51
Obrázek 7 – Lampostery Osice	51
Obrázek 8 - POP na podporu kávy, Osice	53
Obrázek 9 - Věrnostní karta McCafé přední strana	.56
Obrázek 10 - Věrnostní karta McCafé zadní strana	57
Obrázek 11 - Billboard Vrbová Lhota 1	62
Obrázek 12 - Billboard Vrbová Lhota 2	.63
Obrázek 13 - Mostní konstrukce Vrbová Lhota	63
Obrázek 14 - Anketa spokojenosti zákazníků	68
Obrázek 15 - Plakát do pokladny 5+1 káva zdarma	.69
Obrázek 16 - McMenu karta Vrbová Lhota + Osice	69
Obrázek 17 - Lampostery Hradec Králové I	75
Obrázek 18 - Plakáty plesy Hradec Králové I	80
Tabulka 1 - Schéma SWOT analýzy	13
Tabulka 2 - Výsledky mystery shoppingu v provozovně Osice	46
Tabulka 3 - Výsledky GROIP cyklu v provozovně Osice	48
Tabulka 4 - Výsledky mystery shoppingu v provozovně Vrbová Lhota	58
Tabulka 5 - Výsledky GROIP cyklu v provozovně Vrbová Lhota	60
Tabulka 6 - Výsledky mystery shoppingu v provozovně Hradec Králové I.	71
Tabulka 7 - Výsledky GROIP cyklu v provozovně Hradec Králové I	72

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

5C: Company, Customers, Competitors, Collaborators, Climate

CLV: City Light Vitrine,

COD: Customer Order Display

CRM: Customer Relationship Management

DPH: Daň z Přidané Hodnoty

FOR: Full Operations Review

GROIP: Global Restaurant Operations Improvement Process

HHOT: Hand Held Order Taker

LSM: Local Store Marketing

PESTLE: Political, Economic, Social, Technical, Ecological, Legislative

POP: Point Of Purchase

PR: Public Relations

QR: Quick Response

QSC & V: Quality, Service, Cleanliness, Value

RMHC: Ronald McDonald House Charities

SMART: Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timed

SOR: Short Operations Review

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

# ÚVOD

Diplomová práce se zabývá analýzou marketingových aktivit společnosti McDonald's, která působí v oblasti rychlého stravování.

Hlavním cílem práce je analýza marketingových aktivit společnosti McDonald's a návrh kroků pro jednotlivé provozovny, které povedou k upevnění celkové pozice firmy na trhu. Celková pozice firmy na trhu v případě společnosti McDonald's závisí především na tržbě, dílčí cíle tedy vedou právě ke zvyšování tržeb. Tři dílčí cíle se zaměřují na postupy a techniky vedoucí k získání nových zákazníků, ke zvyšování průměrného nákupu a k zvýšení frekvence návštěv zákazníků v provozovnách.

V teoretické části se práce věnuje základům marketingové strategie, SWOT analýze, marketingovému mixu, marketingovému výzkumu a vlivům, které vedou ke zvyšování tržeb. Praktická část obsahuje představení společnosti McDonald's a popis základních konceptů, které jsou pro McDonald's typické. Kapitola je ukončena SWOT analýzou celé společnosti, která slouží jako výchozí obraz o společnosti. V další části je uvedena marketingová pyramida, podle které se společnost při svém podnikání řídí a která rovněž slouží jako základ pro analýzu jednotlivých oblastí provozoven. Marketingová pyramida slouží jako pomůcka při budování tržeb a určuje priority jednotlivých segmentů provozu v návaznosti na výši tržeb. Základní myšlenkou pyramidy je dokonalé zvládnutí nižšího stupně před zaměřením se na vyšší stupeň. V každé ze tří vybraných provozoven jsou analyzovány všechny stupně marketingové pyramidy a na základě dostupných dat a skutečností jsou doporučeny kroky, které by měly provozovně pomoci ve zvyšování tržeb. Základním prvkem marketingové pyramidy je analýza úrovně provozu v jednotlivých provozovnách na základě interních auditů zaměřených na kvalitu, servis a čistotu a na základě mystery shoppingu. Další fáze se zabývá navigačním systémem, jeho umístěním a vzhledem. Třetí stupeň se zaměřuje na propagaci produktů a umístění reklamních materiálů. Čtvrtá kategorie obsahuje SWOT analýzu a popis obchodní oblasti, ve které se provozovna nachází. Předposlední stupeň se týká budování lokálních vztahů provozovny s okolím a vrchol marketingové pyramidy tvoří aktivity, které vedou ke zvyšování tržeb na lokální bázi. V návaznosti na doporučené kroky pro jednotlivé provozovny je navržen dotazník určený zákazníkům daných provozoven. Účelem dotazníku je potvrzení či vyvrácení smyslu a efektivity doporučených kroků z pohledu zákazníků. Dotazník se skládá ze základní části, která je pro všechny provozovny shodná a z otázek, které se týkají pouze dané provozovny z důvodu rozdílných doporučených kroků pro každou z nich.

# 1 MARKETINGOVÁ ANALÝZA A STRATEGIE

Marketingová strategie je nástroj, který slouží danému podniku k tomu, aby dosáhl vytyčených marketingových cílů. Stanovení cílů je prvním předpokladem pro úspěch marketingového řízení, a proto je na jejich správnou formulaci kladen velký důraz. Podkladem pro správné marketingové cíle je marketingová situační analýza a cíle podniku jako celku. [40, str. 52-53]

Formulování cíle je etapa strategického plánovacího procesu a pomáhá manažerům stanovit jednotlivé úkoly, které se vyjadřují velikostí a časem. Tyto cíle umožňují manažerům plánovat, realizovat a kontrolovat. Správná funkce řízení podle cílů je podmíněna dodržáním požadavků na hierarchické uspořádání, kvantifikaci, realistickou formulaci a konzistentnost cílů. [17, str. 85-87]

Cíle je třeba formulovat dle zásad SMART (z anglického Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timed):

- S - jsou specifické, je jasně stanoveno, co má být provedeno a kdo je za provedení zodpovědný,
- M – jsou měřitelné, je zřetelné, jaké změny má být dosaženo, změnu lze vyjádřit číslem, procentem nebo na určité stupnici,
- A – jsou dosažitelné, nejsou nereálné,
- R – jsou relevantní, vedou k naplnění hlavního strategického cíle podniku,
- T – jsou časově ohraničené, je určen časový interval, ve kterém má být cíle dosaženo.

Při stanovování cílů tedy podnik hledá odpovědi na otázky Kdo? Co? Kolik? a Kdy? a naopak, jak již bylo uvedeno výše, při výběru marketingové strategie se hledá odpověď na otázku, jak těchto cílů dosáhnout. „*Marketingová strategie je proto konkrétní koncepcí firmy, promyšleně řešící způsob uspokojení zákazníků v rámci predikovaného vnějšího prostředí a podnikatelského prostoru, a to zejména ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Tato firemní marketingová strategie vychází ovšem z reálných podnikových zdrojů a možností jejich mobilizace.*“ [40, str. 54]

## 1.1 SWOT analýza

SWOT(z anglického Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analýza je celosvětově velmi rozšířenou metodou, která umožňuje zhodnotit a popsat všechny vlivy, které na zkoumaný podnik působí. Jedná se v podstatě o situační analýzu, neboť se hodnotí především situace, ve kterých se zkoumaný podnik právě nachází. [41]. SWOT analýza je tedy nástrojem strategického managementu, protože zhodnocení aktuální pozice umožní učinit vhodná strategická rozhodnutí, která povedou k naplnění cíle společnosti. SWOT analýza je velmi všestranným nástrojem, a proto je vhodné ji použít na jakýkoliv podnik, u kterého je důležité získat detailní informace. Běžně se tento nástroj používá k analýze firem, ale stejně dobře poslouží i v případě analýzy jednotlivých produktů nebo služeb firmy.

Podstatou analýzy je určení klíčových silných a slabých stránek, které reprezentují vnitřní faktory a rovněž identifikace příležitostí a hrozeb, tedy faktory vnější.

Silné a slabé stránky jsou faktory, které daný podnik může sám ovlivnit a jedná se o oblasti, které vycházejí z vnitřního prostředí firmy. Vstupem pro analýzu vnitřního prostředí může být například analýza finanční situace, analýza produktového portfolia nebo analýza zdrojů. [24] Silnými stránkami může být tedy nízká nebo nulová zadluženost, kvalitní výrobky a vstupní suroviny, široká síť prodejen nebo speciálně vyškolení zaměstnanci. Slabé stránky mohou být zastoupeny vysokým podílem cizího kapitálu, zastaralým výrobním zařízením, pomalou reakcí na objednávky nebo neatraktivními výrobky.

Příležitosti a hrozby jsou faktory, které zkoumaný podnik nemá šanci sám ovlivnit, protože vycházejí z jeho vnějšího prostředí. Vnější prostředí je možné analyzovat například prostřednictvím zkoumání konkurence, potřeb zákazníků nebo aktuálního politického vývoje. [24]. Hrozbami může být rostoucí konkurence v okolí podniku, uvalení cla nebo zvýšení sazby DPH (Daň z Přidané Hodnoty) u vyráběného produktu nebo přestavba infrastruktury v okolí provozovny. Příležitostí je například udělení státní dotace, nové technologie, nebo chybná strategie konkurence.

SWOT analýzu lze rovněž zobrazit i prostřednictvím jednoduchého schématu (viz Tabulka 1). Ve schématu jsou velmi dobře vidět i výsledné strategie, které by měly být v případě zkoumaného podniku využity na základě převažujících silných nebo slabých stránek a příležitostí nebo hrozeb.

Pokud se zkoumaný podnik nachází v postavení, kde převažují silné stránky a příležitosti (SO), je v dobré situaci a je zde nejen velký předpoklad, že se podniku podaří si takové

postavení udržet, ale že si svůj tržní prostor rozšíří o více zákazníků a o nové tržní segmenty. Takový podnik může zesilovat tlak na konkurenci, přiměřeně riskovat a inovovat. Souhrnně lze říci, že podnik bude praktikovat intenzivní dravou konkurenční strategii. [38, str. 79-80]

V tržním okolí podniku, u kterého převažují slabé stránky a příležitosti (WO), sice existují nějaké zatím nevyužité příležitosti, ale podnik má na druhé straně i mnoho slabých stránek, které mu brání tyto potenciální příležitosti efektivně využít. Podnik by v této situaci měl mobilizovat všechny zbývající síly k eliminaci nejtěživějších slabých stránek a získat tak schopnost využít alespoň část příležitostí, které se mu naskýtají. Tím podnik začne pracovat na stabilizaci vnitřní situace, aby později mohl přejít k realizaci útočné strategie. [38, str.7 9]

U podniku, který využívá strategii postavenou na využití silných stránek k přípravě útočné a konkurenční strategie, převládají silné stránky a hrozby (ST). Tento podnik disponuje velmi dobrou úrovní v oblasti zvládnutí marketingového mixu, ale tato převládající vnitřní síla naráží na skutečnost, že se vnější okolí vyznačuje přítomností četných hrozeb a naopak nepřítomností vhodných příležitostí. V této situaci by se měl podnik orientovat na vyhledávání a využívání, byť jen omezených, příležitostí, využití výklenkových trhů nebo průnik na zcela nové tržní segmenty. [38, str. 78]

Pokud se ve vnějším okolí projevují vážná ohrožení a ani ve vnitřním prostředí nejsou výsledky příznivé, podnik používá strategii, kdy doslova bojuje o přežití (WT). Podnik by se v této situaci měl pokusit o obrannou strategii kombinovanou se strategií výklenku a rovněž by měl použít všechny rezervy k tomu, aby mohl pracovat s nástroji marketingového mixu. Současně se podnik musí připravit na případné zeštíhlení.[38, str. 77-78]

**Tabulka 1 - Schéma SWOT analýzy**

	Vnitřní faktory	
	Silné stránky = Strenghts	Slabé stránky = Weaknesses

<b>Vnější faktory</b>	Příležitosti = Opportunities	Strategie SO = Využití příležitostí pomocí aktivizace silných stránek	Strategie WO = Odstranění slabých stránek pro vznik nových příležitostí
	Hrozby = Threats	Strategie ST = Využití silných stránek k blokování hrozeb	Strategie WT = Vytvoření strategie, která povede k eliminaci hrozeb

Zdroj: Vlastní zpracování dle [38]

## 1.2 Analýza marketingového mixu – 4P

Analýza nástrojů marketingového mixu je pro organizace velmi důležitá. Nejdůležitějším výstupem marketingového mixu je nabídka navazující na strategický marketing takovým způsobem, aby došlo k naplnění potřeb a přání zákazníka. Podstatou marketingového mixu je důkladné zpracování všech obsažených nástrojů a také vytvoření jejich správné kombinace. Nestačí se tedy zaměřit pouze na jeden nástroj. První popis marketingového mixu se objevil již v roce 1964 a postupem času byl několikrát rozšiřován a upřesňován. Jeho označení se tedy zkracuje na 4P, podle anglických názvů jednotlivých parametrů:

- Product (produkt)
- Price (cena)
- Place (způsob distribuce)
- Promotion (propagace)

### 1.2.1 Product

Produkt je jádrem podnikatelské činnosti firmy a z velké části ovlivňuje i ostatní složky marketingového mixu. Častá představa o produktu bývá taková, že produkt je pouze hmotný výrobek, který je možné vidět, vystavit nebo si ho prohlédnout. Z hlediska marketingu je ale

produktem vše, co může být na trhu nabízeno jako objekt zájmu, jako prostředek k uspokojení potřeb zákazníka. „*Produktem může být tedy nejen hmotný statek, ale i služba nebo dokonce myšlenka.*“ [40, str. 106]

Produkt existuje v pěti rovinách nebo úrovních, které tvoří pomyslné slupky okolo hypotetického jádra produktu (viz Obrázek 1). Jádrem produktu je jeho obecná užitečnost, kvůli které si zákazník daný produkt kupuje. Například v případě hotelu si zákazník ve skutečnosti kupuje odpočinek a spánek. Druhá úroveň má podobu konkrétního produktu nebo služby, která hmotní užitečnost, která se nachází v jádře. Hotel se tedy skládá z budovy a pokojů k pronajmutí, Třetí rovina se skládá z idealizovaného produktu, tedy z produktu, který zákazník očekává. V této vrstvě jsou obsaženy všechny zákaznickovy představy a soubor vlastností produktu, které zákazník při jeho koupi považuje za samozřejmé. Hotelový návštěvník tedy například očekává čistou postel, dostatek ručníků, doplněné mýdlo a klid. Ve čtvrté vrstvě se nachází rozšířený produkt, který představuje přídavek ke kupovanému produktu, pomocí něhož se prodejci podaří překonat zákaznickova přání a očekávání. V hotelovém prostředí se může jednat o čerstvé květiny na pokoji, servírování snídaně na pokoj nebo vybavení pokojů velkými televizory. Poslední úroveň představuje potenciální produkt, který představuje všechna možná budoucí rozšíření produktu. V dnešní době například dochází ke vzniku hotelů, které nabízejí výhradně apartmá. [17, str. 380][18, str. 461-463]





Obrázek 1 - Pět úrovní produktu

Zdroj: [17]

### 1.2.2 Price

Cena je další, neméně důležitou, součástí marketingového mixu, která významně ovlivňuje hospodaření podniku a má tedy vliv i na celou ekonomiku. „Cena ovlivňuje konečné zisky podniku, jeho pozici a podíl na trhu, ovlivňuje i ostatní části marketingového mixu.“ Pricing, neboli cenová politika je soubor činností, které na sebe navzájem navazují a prolínají se. Do této kategorie spadají různá témata, například jak vhodně zvolit metodu tvorby cen, zkoumání reakce konkurence na stanovenou cenu i zkoumání konkurence samotné – její aktivity ve změnách cen, její cenovou politiku na domácím i zahraničním trhu atd. Cena je totiž faktorem, který ovlivňuje i pozici konkurence a tedy i její podíl na trhu. [20, str. 7]

Cena je důležitá také pro zákazníky, a to nejen proto, že představuje množství peněz, které musí na daný produkt vynaložit. Zákazník cenu rovněž prožívá na několika různých úrovních:

- Levný - drahý – spotřebitel srovnává cenu s cenou „standardní,“ kterou si vytvořil na základě svých zkušeností a znalostí.
- Výhodné ceny – zákazník cenu vnímá jako nižší, než je běžná cena.
- Kvalita – cena může být vodítkem pro stanovení kvality, kdy ji spotřebitel sám nedokáže posoudit na základě jiných kritérií. Příliš nízké ceny mohou evokovat mizivou kvalitu a naopak.

- Prestiž - pro zákazníka může být výše ceny zanedbatelným faktorem, pokud se například jedná o luxusní nebo prestižní produkt. Takový produkt dokáže svou vysokou cenu vyvážit prostřednictvím prestižního společenského postavení či pocitu jedinečnosti, který zákazník získá zakoupením produktu. [40, str. 161]

Ceny se tvoří na základě mnoha metod. Jiná pravidla jsou pro tvorbu cen nových výrobků, jiná pro cenové změny a pro slevy a sračky. Univerzálními metodami tvorby cen jsou čtyři postupy, které se odvíjí od nákladů, poptávky a konkurence.

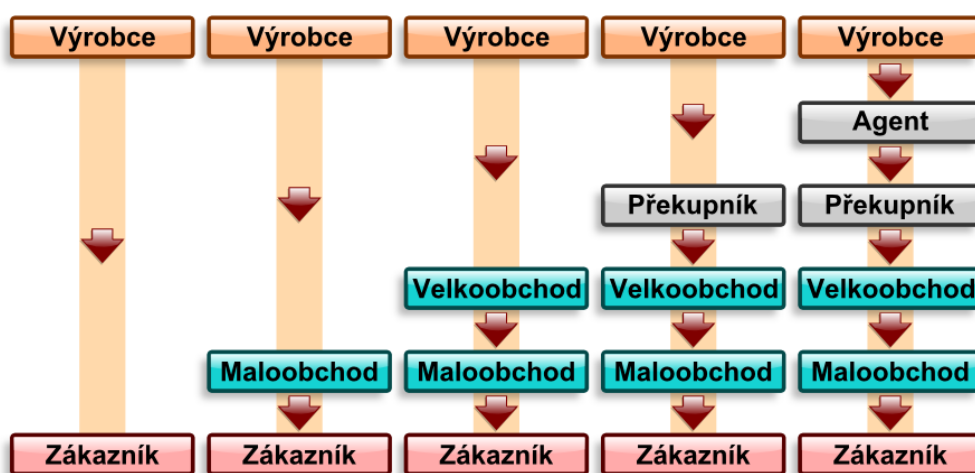
- Nákladové oceňování – výsledná cena se získá přičtením přírážky k celkovým nákladům na produkt. Přírážka představuje pro prodejce zisk. Určení ceny pomocí této metody je velmi rychlé a snadné. Je vhodné ji použít tam, kde ceny vstupů prudce rostou, protože tato metoda dokáže na takové změny velmi rychle reagovat.
- Poptávkové oceňování – u této metody se využívá marketingového výzkumu ke zjištění, jak zákazník daný produkt vnímá, jak ho porovnává s nabídkou konkurence a kolik by byl ochoten za tento produkt zaplatit. Jinými slovy, výrobce se v tomto případě snaží o odhadnutí budoucí poptávky po produktu.
- Soutěživé oceňování – stanovené ceny pomocí této metody se odvíjí od ceny konkurence. Pokud má výrobce agresivní cíle a nízké náklady, použije nižší ceny. Vyšší cenu použije firma, které má zavedené jméno a značku a jejíž produkt se výrazně liší od konkurenčního. [40, str. 178-180]
- Kondiční politika – z cen jsou stanoveny slevy a sračky, případně i přírážky. Slevy mohou být zákazníkovi přiděleny na základě včasné provedené platby, hromadného odběru, nebo za koupi zboží mimo sezonu. Sračky, např. sračky na protiúčet, mohou být podmíněny vrácením starého zboží při koupi nového. Propagační sračky se poskytují maloobchodníkům, kteří se podílejí na podpůrných akcích na prodejně. Příplatky jsou účtovány například při odběru malého množství, kdy nejsou uhrazeny jednicové náklady. [34]

### 1.2.3 Place

*„Distribuční politika představuje rozsáhlý komplex různorodých opatření, která na sebe jednak navazují a jednak se navzájem prolínají. Zahrnuje všechny operace nezbytné pro přemístění zboží od výrobců buď přímo, anebo prostřednictvím určitých mezičlánků na místa*

vybraná spotřebiteli nebo uživateli anebo tam, kde si je mohou potenciální zákazníci snadno koupit.“ [10, str. 261]

Distribuce a logistika je oblast, u které je všeobecná snaha ji co nejvíce zjednodušovat, a tak moci využívat nejvýhodnějších variant obchodních metod, které jsou výhodné jak pro dodavatele, tak i pro odběratele. Jedním z prostředků, jak distribuci a logistiku co nejvíce zjednodušit, je dosažení co nejnižšího počtu mezičlánků mezi výrobcí a konečnými spotřebiteli. Na Obrázku 2 je možné vidět, že modelů distribučních cest existuje více, od bezúrovňových, přes jednoúrovňové, kde distribuci zajišťuje nejčastěji maloobchodník, až k víceúrovňové, kde do distribučního procesu vstupuje i agent, což bývá typické pro zahraniční obchod. [10, str. 259]



Obrázek 2 - Členění distribučních kanálů

Zdroj: [9]

Je-li na distribuční cestu pohlíženo ze strany výrobce, existují dvě možné strategie motivace při stimulování objemu zboží. Výrobce může použít strategii tlaku, kdy se snaží distribuční cestou protlačit co nejvíce zboží ke zprostředkovatelům, z nichž všichni budou zainteresováni na co největším množství prodaného zboží. Druhá strategie se soustřeďuje na zákazníka a zvyšování jeho poptávky. Používá k tomu reklamu a marketingovou komunikaci. Tím vytváří mechanismus tahu, který zboží do distribuční cesty vtahuje. Většina výrobců se nespolehá pouze na jeden přístup, ale používá kombinaci obou, aby došlo k vyváženému působení a optimalizaci jejich cílů distribuce. [23, str. 179]

U služeb je jejich dostupnost důležitým faktorem vzhledem k tomu, že služby nelze přepravit a ani skladovat. Služby často vyžadují, aby zařízení, která je poskytují, byla rozptýlena po celém regionu – obchody, kavárny, restaurace. V tomto případě se k pokrytí co největší části trhu často využívá franšizový systém. [25, str. 110-111]

Franšízing je odbytový a výrobní systém zboží a služeb, který je založen na těsné a nepřetržité spolupráci mezi právně a finančně samostatnými a nezávislými stranami – franšízorem (poskytovatel franšízy) a jeho jednotlivými franšízanty (franšízingový příjemce). Franšízor zaručuje svým franšízantům právo, a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí. Franšízing je systém, který umožňuje začínajícím podnikatelům získat hodnoty, které tradiční formou podnikání budují cestou „pokus-omyl.“ Franšízing je forma podnikání na základě přijetí práv k užívání značky tzv. licence a know-how, to znamená především převzetí návodu „jak na to.“ Franšízingový partner získává i další nehmotná aktiva. Tak jako každý nový podnikatel podstupuje franšízant veškerá obchodní rizika. Sám investuje svůj kapitál do svého podnikání, podniká s vlastními prostředky, na vlastní účet a na vlastní podnikatelské riziko. [1]

#### **1.2.4 Promotion**

Promotion představuje marketingovou komunikační strategii firmy, jejímž úkolem je informovat spotřebitele o nabídce zboží a služeb, oslovovat nové i stávající zákazníky a snažit se prodat nabízené zboží. Marketingová komunikace je složena z více dílčích složek, do kterých patří: [40, str. 189]

- Reklama – většinou neosobní prezentace výrobků a služeb. Jedná se o reklamu jakéhokoliv druhu – v televizi, v rádiu, v novinách, na billboardech, na internetu atd. Umístění reklamy záleží na cílové skupině zákazníků. Pokud jsou cílovou skupinou mladí lidé ve věku 18-25 let, je vhodné reklamu umístit na internet, či přímo na sociální síť. Pokud firma cílí na seniory, měla by svou reklamu situovat spíše do tradičních médií, tedy do televize nebo do novin.
- Podpora prodeje – krátkodobé stimuly pro zvýšení prodejů. Příkladem jsou spotřebitelské soutěže v podobě stíracích losů či různých herních karet, poskytnutí vzorku zdarma prostřednictvím ochutnávky přímo v místě prodeje nebo přibalením vzorku k jinému produktu jako dárek, cenová zvýhodnění většího balení (3+1 zdarma) nebo prodej balíčků s přidanou hodnotou (kosmetické balíčky s taštičkou zdarma), sleva na určité produkty po splnění podmínek (sbírání samolepek za nákup nad určitou cenou hranici, po nasbírání potřebného počtu samolepek je udělena sleva na produkty, nebo jsou produkty poskytnuty zdarma), dárek za jednorázový nákup daného produktu (miska zdarma při nákupu snídaňových cereálií).

- Public relations – programy pro budování či zlepšování dobré image firmy nebo produktu. Mezi tyto aktivity patří především podpora různých non-profit událostí – sportovních utkání, kulturních akcí nebo charitativních organizací. Do této složky komunikační strategie lze rovněž zařadit i poskytování informací o používaných surovinách či výrobních postupech nebo používání ekologických materiálů při výrobě.
- Osobní prodej – ústní komunikace se zákazníky za účelem realizace obchodu. Osobní prodej může mít mnoho podob – od zaměstnance, který spíše přijímá objednávky zákazníků, kteří vědí, co chtějí, až po zaměstnance, který se aktivně podílí na prodeji pomocí asistence, rad, ovlivňování a přesvědčování zákazníka. Osobní prodej je nejflexibilnějším ze všech promotion složek. Prodejce může okamžitě reagovat na zákazníka – odpovídat na jeho otázky, poskytovat specifický servis, měnit přístup a taktiku podle nálady, chování a reakce zákazníka.
- Online marketing – představuje využívání reklamních nástrojů na internetu. S rozšířením internetu a zrychlením připojení, se internetový marketing stal pro dnešní firmy nepostradatelným. Online marketing je prostředek, díky kterému se realizují nebo podporují obchodní aktivity firmy. Mezi nástroje, které online marketing využívá, patří webové stránky, reklama na internetu, podpora prodeje na internetu atd. Online marketing je představován například webovými stránkami firmy nebo firemní prezentací na sociálních sítích. [30]

Všechny tyto dílčí složky musí být obsaženy v marketingovém plánu společnosti, protože velmi výrazně ovlivňují efektivitu a zvyšování prodejů. Pro firmy je rovněž důležité si uvědomit, že promotion neslouží pouze jako tok informací směrem k zákazníkovi, ale stejně dobře slouží jako dobrý zdroj informací, které proudí od zákazníků směrem do firmy. [38, str. 185-189][16, str. 212-213]

Náklady na realizaci promotion jsou velmi výraznou položkou v celkovém rozpočtu firmy, a proto je nutné k takové investici formulovat i investiční záměr, který bude obsahovat cíl, plán realizace, termíny a především celkovou návratnost – promotion by měl přinést firmě užitek. Je tedy důležité monitorovat vliv propagační aktivity na podnik a investovat pouze do takové, která přináší odpovídající efekt. [36, str. 19]

### **1.3 Analýza rozšířeného marketingového mixu**

Ukázalo se, že s vývojem trhů je třeba brát v úvahu i jiné nástroje, než pouze ty technické. Existují tedy i komplexnější verze marketingového mixu, které obsahují kromě čtyř základních parametrů i další, kterých může být až devět. K původnímu modelu přibylo například People (lidé), Planning (plánování), Processes (procesy), Political power (politický vliv), Programming (tvorba speciálních zákaznických programů), Packaging (tvorba balíčků služeb) a další. Nicméně takto založený model je již ve formě klíčového nástroje pro řízení celé organizace a je naplněním myšlenky „totálně marketingově řízené organizace“. [2, str. 134-135]

#### **1.3.1 People**

Mnoho produktů a služeb je doprovázeno zákaznickým servisem, který představuje například pomoc při výběru, technickou podporu při potížích s produktem nebo radu od experta v oboru. Tento zákaznický servis je poskytován především zaměstnanci společnosti, a proto je důležité, aby se firma řídila pravidlem „mít správné zaměstnance na správných místech.“ Všichni zaměstnanci, kteří přijdou do styku se zákazníkem, by měli mít potřebné komunikační schopnosti a motivaci, aby mohlo být jejich vystupování v souladu s firemní kulturou. Komunikace a styk se zákazníkem tvoří především u služeb velkou část hodnoty, kterou zákazník platí. Zákazníci často podvědomě hodnotí firmu nebo její produkt na základě zkušeností, které získali při kontaktu s jejími zaměstnanci. Zaměstnanci společnosti jsou ve skutečnosti transakčními prostředníky, kteří zprostředkovávají kontakt mezi firmou a jejími zákazníky. [7] [32]

Až donedávna nepovažovala odborná marketingová literatura zaměstnance podniků za součást marketingového mixu. Podniky často zdůrazňují heslo „zaměstnanci jsou našim nejcennějším kapitálem,“ je ale zřejmé, že mnohdy jsou taková hlášení pouhými frázemi. Teprve podnik, který si skutečně uvědomí důležitost lidského faktoru pro získávání a udržení zákazníků a promítne tuto skutečnost do marketingového mixu, se stane plně konkurenceschopným. Jedině podniky, které považují lidský faktor za samostatný prvek marketingového mixu, mohou věnovat pozornost maximalizaci efektu jeho činností, jeho motivaci a odměňování. [33, str. 169-170]

### 1.3.2 Processes

Procesy jsou hlavním faktorem marketingového mixu služeb, protože jsou pomocí nich vytvářeny a dodávány. Zákazníci ve službách totiž často vnímají systém poskytování služeb jako nedílnou součást produktu. Veškeré pracovní činnosti představují určitý proces. Procesy zahrnují postupy, úkoly, časové rozvrhy, mechanismy, činnosti a rutiny, pomocí nichž je produkt či služba poskytována zákazníkovi. Základním předpokladem pro zvyšování kvality služeb je pochopit řízení procesů jako samostatnou činnost.

Pokud jsou procesy ve službách efektivní, získá podnikatel konkurenční výhodu oproti méně efektivním podnikům. Pokud ale procesy nefungují tak, jak mají, je výsledkem vždy nespokojený zákazník. Procesy se odvíjí od konkrétních přání zákazníka – tedy od cílového tržního segmentu a od umístění nabídky. Například cestovní kancelář bude nabízet pobyty s určenými termíny za nižší ceny pro nižší sociální vrstvy a jiná bude uspokojovat specifické požadavky zákazníka na termín, místo, ubytování a zábavu.

Z hlediska úspěšného marketingu služeb mají velký význam i rozhodovací procesy. Někteří podnikatelé nechávají svým distributorům určitou volnost v rozhodování. Obecně lze vypořádat, že u složitějších a specializovaných služeb má poskytovatel vyšší autonomii v rozhodování. To je důsledkem snahy o individuální přístup a uspokojení specifických požadavků každého zákazníka. Příkladem může být například letuška, v jejíž pravomoci je přemístit rozložbeného cestujícího do vyšší třídy. Méně specializované služby mají naopak systém rutinních procesů, které se striktně dodržují a jejich pracovníci tak mají pouze velmi omezené možnosti v rozhodování ve styku se zákazníkem. Například restaurace, která odmítá uvařit jídlo dle specifických dietních požadavků zákazníka a přísně se drží svého menu. [33, str. 173-174]

## 1.4 Marketingový výzkum

*„Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům.“* [4, str. 6]

Marketingový výzkum je prostředek pro získání empirických informací o situaci na trhu, především pak informací, které jsou nápomocné k hlubšímu poznání zákazníků. Poznávat zákazníky je možné z mnoha různých hledisek, zpravidla se jedná o následujících šest okruhů:

- Socioekonomický profil zákazníků – jedná se o demografické informace, např. věk, pohlaví, dosažené vzdělání, rodinný stav nebo místo bydliště.
- Životní podmínky zákazníků – vyplývají z příjmů a výdajů, např. vybavenost domácnosti nebo vlastnictví movitého i nemovitého majetku.
- Životní styl zákazníků – odvíjí se od volnočasových i pracovních aktivit, např. cestování, zájem o kulturu nebo sport.
- Hodnotová orientace zákazníků – týká se toho, čemu věří a dávají přednost, např. politických preferencí nebo názorů na život.
- Nákupní chování a rozhodování zákazníků – reprezentuje důvody k činění nákupních rozhodnutí, např. jak je důležitá cena, kvalita nebo propagace.
- Vnímání a vliv marketingové komunikace – jaké sdělovací prostředky zákazníci sledují a jak je ovlivňuje marketingová komunikace. [6, str. 5-6]

Existují dvě skupiny dat, které se používají jako informační zdroj pro marketingové řízení – sekundární a primární informace.

První skupinou jsou informace, které již byly v minulosti získány, a to většinou za jiným účelem. Tyto informace je možné čerpat z vnějších i vnitřních zdrojů. Příkladem sekundárních dat z vnitřních zdrojů jsou například výkazy a zprávy o prodejkách, interní informační systémy nebo reklamační protokoly. Jako vnější zdroj sekundárních informací slouží oficiální statistiky ministerstev a statistických úřadů, odborně orientované blogy a sociální sítě či informace obchodních komor a asociací.

Druhou skupinou jsou informace, které nejsou zatím k dispozici a je tedy nutné je nejprve získat. V takovém případě je třeba provést průzkum. Prováděný průzkum může být kvalitativního nebo kvantitativního charakteru.

V případě průzkumu kvalitativního charakteru jsou získány sice méně strukturované, ale o to pestřejší a detailnější informace. Kvalitativní průzkum je založen zpravidla na osobním rozhovoru a klade si za cíl zjistit informace, které nejsou na první pohled patrné nebo je pro respondenty těžké je formulovat, například názory, nápady a postoje.

Pomocí kvantitativního průzkumu se získávají strukturovaná data, které většinou popisují pouze omezené množství rysů daného tématu. Získávání kvantitativních dat je založeno na strukturovaných dotaznících, kde jsou otázky převážně uzavřené, odpověď se vybírá z předem daných možností, případně se vyznačuje například na procentní škále.[2, str. 64-67]



## 1.5 Analýza a strategie ve vztahu k zákazníkům

Dnešní doba by se dala nazvat „zákaznickou ekonomikou,“ tedy dobou, kdy se vše řídí podle přání zákazníka. Podniky se učí, jak přejít ze zaměření na výrobu k zaměření na získání zákazníka. Zároveň je třeba zákazníky chápat jako finanční aktiva, která je třeba řídit jako jakákoliv jiná aktiva, a tím je maximalizovat. Zákazníci jsou tím nejcennějším majetkem podniku, i když není možné nikde v účetních knihách najít jejich hodnotu. [19, str. 162-163]

*„Zákazník je tím nejdůležitějším návštěvníkem v našich prostorách. On na nás závislý není, ale my jsme závislí na něm.“* [19, str. 164]

### 1.5.1 Získání nových zákazníků

Proces získávání nových zákazníků má své zákonitosti. V naprosté většině případů si zákazník prochází čtyřmi stádii, než se stane zákazníkem podniku. V každé fázi je třeba k potenciálnímu zákazníkovi přistupovat jinak a dané situaci přizpůsobit i marketingovou komunikaci.

- Neznámí lidé – jedná se o skupinu, na kterou je zaměřena většina marketingových aktivit. Lidé je mohou, ale nemusí zaregistrovat, podnik se nedozví, zda propagaci viděli a zda je zaujala. Závisí to zejména na tom, zda má daný člověk nějakou potřebu nebo řeší problém, se kterým mu může podnik pomoci. Pokud ano, je třeba vyvolat reakci. Reakce na podněty podniku je prvním krokem k tomu, aby se člověk stal platícím zákazníkem společnosti. V této fázi je tedy důležité člověka zaujmout a motivovat ho tak ke komunikaci s podnikem.
- Zájemci – tito lidé zaznamenali nabídku firmy a má pro ně význam, neboť právě řeší problém, se kterým jim může daný podnik pomoci. Důležitou charakteristikou je, že dali najevo svůj zájem. Klíčovým úkolem podniku je zájemce udržet ve hře tím, že bude co nejlépe reagovat na jejich dotazy.
- Potenciální zákazníci – jsou již dobře informováni i produktu, který podnik nabízí, ale ještě neučinili nákupní rozhodnutí. Tím, že jsou s podnikem už delší dobu v kontaktu, mu dávají najevo, že je pro ně jeho nabídka zajímavá a že uvažují o koupi. V této fázi je třeba zákazníka dovést k prvnímu nákupu.

- Platící zákazníci – uskutečněním prvního nákupu se z potenciálního zákazníka stane platící zákazník. První nákup je velmi důležitý z hlediska spokojenosti zákazníka. Pokud bude zákazník spokojen, je více než pravděpodobné, že uskuteční i další nákupy. To je pro podnik stěžejní především v otázce nákladů, neboť udržení zákazníka je několikanásobně levnější než získání nového. V této fázi je tedy důležité se zákazníkem vybudovat vzájemně výhodný vztah založený na spokojenosti.[22, str. 55-56]

Podniky věnují nejvíce pozornosti získávání nových zákazníků a nevěnují se dostatečně stávajícím. Bylo zjištěno, že podniky utrácení přibližně 70% svých marketingových rozpočtů za aktivity, které by jim měly přinést nové zákazníky, ale 90% příjmů podniku generují právě stávající zákazníci. Není výjimkou, že jsou noví zákazníci pro podnik v prvních měsících či letech ztrátoví. Přílišným zaměřením se na získání nových zákazníků dochází k zanedbání těch současných, což vede k jejich odchodu. Podnik tak přichází ročně o 10-30% svých zákazníků a musí tedy vynakládat nemalé finanční prostředky k získání nových zákazníků, kteří je nahradí. [19, str. 164]

Je téměř pravidlem, že většina podniků vytváří věrnostní programy pro nové zákazníky, ale jen výjimečně je využíván kompenzační program i pro stálé a loajální zákazníky. Podobné schéma je možné spatřit i v odměnách pro obchodní zástupce za získání nového zákazníka. Ale za péči a rozvíjení služeb pro stávající klienty získá odměnu jen malé procento z nich. [19, str. 164]

Velmi účinným nástrojem, k získání nových zákazníků, je venkovní reklama, protože je schopna zasáhnout velké množství potenciálních zákazníků na mnoha místech. Venkovní reklamou se rozumí forma komerční komunikace umístěvaná na venkovní nosiče – billboardy, bigboardy atd. Venkovní reklama působí mimo budovy a tudíž i mimo domov cílové skupiny. Mezi nejfrekventovanější prostředek venkovní reklamy patří billboard, který je svým provedením velmi blízký tištěnému inzerátu. Od tištěné inzerce se odlišuje ale především svým emotivním nábojem, protože zpravidla je jeho sdělení vnímáno pod časovým tlakem. Venkovní reklama je rovněž vyniká v ceně, protože je schopna oslovit mnoho zákazníků a dosahuje tedy minimální ceny za kontakt. Při vhodném zpracování se venkovní reklama stává nejefektivnějším médiem, které je schopno zasáhnout jakoukoliv cílovou skupinu s minimálním ohledem na čas a prostor. [26, str. 47-48]

## 1.5.2 Zvýšení průměrného nákupu

Zvýšení hodnoty průměrného nákupu na jednu transakci bývá velmi často docíleno pomocí podpory prodeje. Podpora prodeje tradičně zahrnuje akce a programy zaměřené na stimulaci rychlé koupě nebo motivaci k vyzkoušení nového výrobku. Účinek podpory prodeje bývá často krátkodobý a může rovněž dojít i k oslabení postavení značky a snížení zákaznické loajality. Proto je důležité koncipovat podporu prodeje tak, aby docházelo k vytváření dlouhodobého vztahu mezi značkou a zákazníkem a rovněž k posilování věrnosti zákazníka.

Nejrozšířenější podobou podpory prodeje jsou spotřebitelské soutěže a hry, které jsou spojené s odměnou, zpravidla podmíněnou splněním podmínek – koupě určitého množství produktu nebo celková výše nákupu. Běžnými jsou rovněž i nástroje, které přináší spotřebiteli krátkodobou slevu v podobě kuponů nebo zvýhodněných balení. Tyto techniky sice velmi efektivně stimulují tržby, které se ale po ukončení akce velmi rychle vrátí na původní úroveň. V tomto případě navíc dochází i ke zpochybnění image značky. K poškození pověsti firmy nedochází v případě balení výrobku do sezónních balení, kde spotřebitel vnímá i přidanou hodnotu a ne jen prostou slevu – příkladem mohou být vánoční balíčky kosmetických výrobků. Velmi důležitým nástrojem, pro motivaci k vyzkoušení nového produktu uváděného na trh, je distribuce vzorků nebo poskytování ochutnávek produktu. V posledních letech se často využívá spojení podpory prodeje s licenčními motivy – jedná se o propojení produktu s filmovou tematikou – novými filmy, pohádkovými postavami nebo televizními pořady. Taková marketingová komunikace se může promítnout do spotřebitelských soutěží, vizuální komunikace uvnitř prodejny nebo do obalového materiálu. Velmi účinným nástrojem jsou také zákaznické kluby a věrnostní programy, které umožňují poznat dosavadní zákazníky, získat nové, motivovat k opětovné koupi nebo stimulovat k vytvoření pozitivního vztahu ke značce. [11, str. 106-107]

Pro zvýšení průměrného nákupu velmi dobře slouží i POP (z anglického Point Of Purchase) materiály. POP komunikace představuje souhrn reklamních materiálů a produktů použitých v místě prodeje za účelem propagace určitého produktu. Jedná se nejvýznamnější spouštěč impulzivního nakupování. Aktuálně se má za to, že 75% nákupních rozhodnutí je činěno v místě prodeje a procento impulzivních nákupů se pohybuje okolo 60 – 75%, v závislosti na produktové kategorii. Zároveň se věří, že implementace POP komunikace dokáže navýšit prodeje podporované značky/produktu o desítky až stovky procent. Důležitým faktorem pro maximalizaci účinku POP komunikace je rovněž její sladění se zbývajícími komunikačními nástroji v rámci reklamní kampaně.

Největší výhodou POP je, že tato reklama spotřebitele neobtěžuje – právě naopak – informuje ho a pomáhá mu s výběrem. Existují i situace, kdy POP komunikace nefunguje správně, a to především proto, že byla špatně navržena pro prodejnu, v místě je příliš mnoho POP překážejících zákazníkům v prodejním prostoru, POP prostředky neinformují nebo nejsou v souladu se zbytkem komunikační kampaně. [3, str. 16-20]

### **1.5.3 Zvýšení frekvence nákupů**

Zvýšit frekvenci, s jakou zákazníci v daném podniku nakupují, lze provést několika způsoby. Osvědčeným způsobem je rovněž podpora prodeje, stejně jako u zvyšování průměrného nákupu. Podniky by si ale měly uvědomit, co zákazníka motivuje k nákupu v jejich prodejně. Tím, že podnik začne více pracovat na oblastech, které pro zákazníka představují kupní motivaci, může docílit častějších návštěv ze strany zákazníků. Kupní motivací může být například zábava, vzhled prodejny, značkové jméno, čistota, důvěra, pohodlí, zdvořilost, zvláštní služby, zvyk, cena, tlak vrstevníků, kvalita, vztah, servis, prodejní doba nebo mnoho dalších. [8, str. 138]

Ve většině odvětví se jedná o sezónní nákupy. U frekvence nákupů platí, že čím je kratší doba mezi plánovanými nákupy, tím by měla reklama být v průběhu roku konzistentnější. Například potřeby na lyžování zákazníci nakupují zpravidla jednou za rok, a reklamu tedy stačí situovat do období před začátkem sezóny na nebo na její začátek. V jakémkoliv jiném období by již reklama na lyžařské potřeby neměla požadovaný efekt, jako právě v předsezónním. Naopak zboží, které zákazníci kupují po celý rok bez ohledu na sezónnost, vyžaduje reklamu, která je mnohem konzistentnější. Příkladem je zboží běžné denní spotřeby – potraviny, drogerie nebo třeba i automobily a mobilní telefony. [35, str. 82]

## **2 SPOLEČNOST MCDONALD'S**

Společnost McDonald's působí v oblasti rychlého občerstvení již od roku 1940. Původní koncept společnosti vznikl v Kalifornii, kde bratři Richard a Maurice McDonalddovi založili svou první provozovnu. Světově známou společností se McDonald's stal až o dvacet let později, kdy Ray Kroc celý podnik od bratrů McDonalddových koupil a začal ho postupně rozšiřovat po celém světě. Momentálně je McDonald's druhou nejznámější společností na světovém trhu. [27]

### **2.1 McDonald's v ČR**

V České republice McDonald's otevřel svou první provozovnu v roce 1992 v Praze. První mimopražská restaurace byla otevřena již v roce 1993 v Ostravě a počet provozoven od té doby velmi rychle stoupl až na nynějších. McDonald's je největší sítí restaurací v České republice a zároveň patří i mezi největší zaměstnavatele. V oblasti zaměstnávání je McDonald's držitelem ocenění Zaměstnavatel roku – stejná šance, protože se zaměřuje i na zaměstnávání skupin osob s různými „omezeními“ – tedy na studenty, ženy na mateřské dovolené, seniory a osoby se zdravotním handicapem. [27]

#### **2.1.1 Remodeling restaurací**

Protože společnost McDonald's působí na trhu již od roku 1992, je třeba, aby se věnovala i rekonstrukci provozoven, které pocházejí ze začátku tohoto období. Je přirozené, že časem se provozovny stanou nevyhovujícími z pohledu kapacity prostoru pro zákazníky, velikosti kuchyně, parkoviště nebo dětského koutku ale i designu interiéru. McDonald's každoročně investuje do rekonstrukce a rozšíření restaurací, aby zvýšil atraktivitu a tím i návštěvnost svých provozoven. Rekonstrukce zahrnují rozšíření lobby (prostoru pro zákazníky), zahrádky, dětského koutku, prostoru v zázemí a kuchyni. Součástí remodelingu je rovněž i instalace novějších kuchyňských spotřebičů, použití aktuálních trendů v designu interiéru nebo implementace různých provozních platforem, které usnadňují a příjemněji obsluhu i pobyt zákazníků v restauraci.

#### **2.1.2 McCafé**

McCafé je relativně nový koncept kaváren umístěných přímo v restauracích McDonald's. První kavárna tohoto typu byla otevřena v Austrálii v roce 1993, v České republice pak o 16

let déle, tedy v roce 2009. Od té doby se společnosti podařilo otevřít dalších 28 kavárenských koutků, a to jak v nově stavěných provozovnách, tak i v těch stávajících, kde pro ně muselo být vyčleněno zvláštní místo. V McCafé pracují speciálně vyškolení zaměstnanci – baristé, kteří připravují kávu, která nese certifikaci nezávislé organizace Rainforest Alliance. Kávovou směs tvoří pouze zrna kávy Arabica pěstovaná na plantážích ve střední a jižní Americe.

### **2.1.3 COD**

COD (z anglického Customer Order Display) je platforma používaná v systému McDrive. Představuje objednávkový panel, u kterého si zákazník, objednává svou objednávku přímo z auta. Zákazník tedy nemusí vystupovat a svou objednávku nadiktuje přímo zaměstnanci, který s ním celou dobu komunikuje prostřednictvím mikrofону. Na monitoru, který je součástí panelu, mezitím zákazník vidí právě objednané položky a může si svou objednávku pohodlně zkontrolovat. V průběhu objednávání se zaměstnanec věnuje rovněž i přípravě objednaných produktů a tím se znatelně zkracuje čas, po který zákazník musí čekat, než obdrží zabalené všechny produkty, které se zakoupil.

### **2.1.4 HHOT**

HHOT (z anglického Hand Held Order Taker) je dalším nástrojem, který slouží pracovníkům restaurace k urychlení a zpříjemnění obsluhy zákazníků. Jedná se o přenosný počítač či tablet, ve kterém je nainstalovaný stejný pokladní systém jako na běžných pokladnách. Tento nástroj se využívá především v době vyššího počtu zákazníků v restauraci, a to tak, že zaměstnanec prochází mezi zákazníky ve frontách a pouze přijímá jejich objednávky. Ihned po dokončení objednávky se požadované produkty objeví v kuchyni na monitorech zobrazujících produkty určené k přípravě. Okamžitě tedy začíná příprava produktu, tedy ještě dříve, než na zákazníka přijde řada, aby svou objednávku zaplatil u pokladny. Po zaplacení zákazník nemusí čekat na přípravu produktů, protože během doby, kterou strávil ve frontě, než na něho přišla řada k zaplacení objednávky, byly již požadované produkty připraveny. Po zaplacení tedy zákazník bez dalšího čekání obdrží svůj sendvič a nápoj.

### **2.1.5 Environmentální odpovědnost**

McDonald's je symbolem globalizace, a proto se stává terčem útoků různých organizací zaměřených na ekologii. McDonald's veškerý svůj odpad a i odpad po zákaznících třídí, ale

nepříliš známým faktem je, že na počátku svého působení na českém trhu měl McDonald's velký problém najít firmu, která by od něj přebírala separovaný odpad. Všechny firmy byly schopny odpad odvézt, ale nebyly schopny ho dále využít jako separovaný. Nakonec McDonald's uzavřel spolupráci se společností Marius Pedersen, která od něj odváží a dále využívá separovaný odpad a použitý olej z fritéz. Cílem společnosti je rovněž nahrazování neseparovatelných obalů těmi, které se separovat dají. McDonald's je partnerem projektu Elektromobilita, který zákazníkům přináší možnost dobití auta u některých provozoven. Dalším bodem environmentální politiky je snižování emisí ve spolupráci s distribučním centrem, a to prostřednictvím optimalizace, pečlivého plánování dodávek a vytíženosti nákladních aut při rozvozu surovin do restaurací. [27]

### **2.1.6 Franšizing**

V České republice je aktuálně provozováno franšizanty více než 65% restaurací McDonald's. Ve světě je z celkového počtu 32 000 restaurací více než 80% rovněž provozováno prostřednictvím licence. Systém poskytování licence je u McDonald's jasně stanoven – zájemce o licenci musí disponovat vlastním kapitálem v minimální výši 7 500 000 Kč, musí projevit manažerské schopnosti a také musí být ochoten projít až 14 měsíčním tréninkem v restauracích, aby pochopil zákonitosti provozu. Cena samotné licence se pohybuje okolo 900 000 Kč, dále je třeba uhradit vratnou kauci 300 000 Kč a největší investici představuje vybavení restaurace, jehož cena se pohybuje okolo 18 000 000 Kč. Franšizant je povinen platit také 5% z tržby na zajištění národního marketingu společnosti a 9-16% za prostory. Jedním z nejdůležitějších závazků franšizanta je, že bude svou restauraci vést podle standardů společnosti McDonald's. To znamená, že by zákazník neměl poznat, zda je restaurace vedena přímo společností McDonald's nebo zda ji provozuje licenční partner. [27]

## **2.2 SWOT analýza McDonald's v ČR**

Společnost McDonald's má v České republice na trhu silné postavení, a to především díky velkému množství provozoven a neustálé snaze o modernizaci provozoven. Existují ovšem i skutečnosti, které její pozici oslabují, a to především přístup zaměstnanců k zákazníkům a časté změny v pravidlech při sestavování menu. Mnoho zahraničních firem, podnikajících v oblasti fast food, plánuje vstup na český trh, což pro McDonald's znamená ještě více

konkurentů než doposud. V boji s konkurenty může McDonald's využít moderní technologie a zaměřit se na vývoj produktů bez lepku. Níže jsou uvedeny silné a slabé stránky podniku a příležitosti spolu s hrozbami, které vycházejí z PESTLE (z anglického Political, Economic, Social, Technical, Ecological, Legislative) analýzy, z 5C (z anglického Company, Customers, Competitors, Collaborators, Climate) analýzy, z analýzy portfolia, z pozorování procesů a postupů probíhajících v provozovnách a z rozhovorů s vedoucími pracovníky jednotlivých provozoven.

#### Silné stránky

- Velké množství provozoven
- Investice do modernizace provozoven
- Dodavatelé – stálá kvalita surovin
- Interní audity zaměřené na QSC, mystery shopping
- Internetová stránka NaRovinu.cz
- Koncept McCafé, HHOT a snídaně
- Zaměstnávání znevýhodněných skupin obyvatel – studenti, ženy na mateřské dovolené, osoby s tělesným postižením
- Reakce na potřeby zákazníků s potravinovou intolerancí – bezlaktózové mléko, bezkofeinová káva
- Úprava menu podle lokálních zvyklostí – McKřen, McBůček
- Uvádění nutričních informací na obalech výrobků
- Využití systému „just in time“ při výrobě sendvičů se smaženým masem
- Partnerství se známými značkami a osobnostmi – Coca Cola
- Druhá nejznámější značka na světě
- Káva s certifikací Rainforrest Alliance
- Dětské koutky, narozeninové párty
- Závazek propagovat zdravější stravování a necílit reklamu na malé děti
- Wifi zdarma v provozovnách
- Giftcards



- Využití moderních technologií – mobilní objednávání, objednávkové kiosky, QR kódy (z anglického Quick Response)

#### Slabé stránky

- Sterilní image – bez emocí
- Nekvalifikovaní zaměstnanci – malé zaměření na zákazníka
- Vysoká fluktuace zaměstnanců
- Čas obsluhy – neodpovídá konceptu fast foodu
- Velmi široký sortiment
- Časté změny v pravidlech sestavování menu – zákazníci jsou zmateni
- Nekonzistentnost v komunikaci se zákazníkem – různé reakce na stížnosti a specifické požadavky zákazníků
- Kopírování konkurenčních aktivit – především KFC
- Pomalá reakce na změny trhu a technologií
- Málo informací o původu a kvalitě surovin pro zákazníky
- Sortiment neobsahuje „zdravé“ sendviče a bezlepkové žemle a tortilly
- Absence poboček v menších městech
- Absence systému CRM
- Chybí využití systému „just in time“ při výrobě sendvičů s grilovaným masem
- Nedostatečná spolupráce s výrobcí z České a Slovenské republiky

#### Příležitosti

- Změna stravovacích návyků zákazníků
  - snídaně – stále více Čechů snídá mimo domov, restauracím v době snídaňové nabídky rostou tržby i počty obslužených zákazníků [13] [27]
  - obědy – jakoukoliv formu obědu si každý den dopřeje jen 53% Čechů [12], pravidelný oběd si dopřává stále více lidí [5]

- Změna společenských návyků zákazníků – častější stravování mimo domov a práci – 40% Čechů si do práce nosí jídlo z domova, pouze 12% využívá nabídek poledních menu, 13% si koupí sendvič nebo bagetu [21]
- Rozvoz jídla zákazníkům přímo domů – objednání z pohodlí domova
- Růst hodnoty stravenek – průměrná hodnota stravenky činí 71 Kč, ale průměrná cena obědu je 93 Kč, což znamená, že lidé musí téměř 25% ceny obědu doplácat. [37] S rostoucí hodnotou stravenky jsou lidé ochotni za oběd zaplatit více peněz, protože využijí k platbě celou hodnotu stravenky.
- Rostoucí zájem o produkty s certifikací Fair trade – především v oblasti kávy, čajů a kakaa
- Poptávka po produktech z České a Slovenské republiky – dezerty do McCafé, polevy a přísady do zmrzlin
- Zvyšující se poptávka po „zdravých“ sendvičích, bezlepkových žemlích a tortillách, vegetariánských a raw produktech

#### Hrozby

- Rostoucí konkurence konceptu McCafé – Cross Café, Starbucks atd.
- Vstup nových konkurentů na trh – Johnny Rockets, Fuddruckers, Denny's, Cold Stone, Cafe Frei, Wow Cafe, Burger me [39]
- KFC rovněž zavádí koncept snídaní
- Nasycenost trhu ve větších městech – není možné otvírat další pobočky
- Zákoník práce – neustálé zvyšování minimální mzdy, omezení práce mladistvých
- Ceny surovin závislé na kurzu Eura a Amerického dolaru
- Stále vyšší nároky zákazníků na přizpůsobení produktů jejich přáním
- Přírodní vlivy – stále narůstající počet problémů se surovinami – neúroda

V analýze výrazně převládají silné stránky a příležitosti, zvolená strategie bude tedy typu SO. V této strategii se využívají silné stránky pro vytěžení příležitostí k posílení již tak velmi

dobrého postavení firmy na trhu (viz kapitola 1.1). V případě McDonald's se může jednat například o:

- využití kvalitních surovin pro inovaci portfolia a vytvořit tak produkty, po kterých je momentálně poptávka – bezlepkové, zdravé, odlehčené
- využití zkušeností se systémem „just in time“ při přípravě sendvičů se smaženým masem i u sendvičů s grilovaným masem a dosáhnout tak ještě vyšší kvality
- využití velkého množství provozoven při dovážce jídla k zákazníkovi domů – kratší vzdálenost znamená minimální ztrátu na kvalitě v průběhu přepravy
- využití Giftcards pro systém CRM – registrace zákazníků, věrnostní systém
- využití spolupráce s Rainforrest Aliance pro získání kontaktů na fair trade družstva
- využití modernizace poboček pro implementaci různých moderních technologií – objednávkové kiosky
- využití velkého množství stávajících provozoven k otevření poboček i v menších městech – pomoc s náklady a zaměstnanci

### 3 MARKETINGOVÁ PYRAMIDA

Marketingová pyramida je model, který graficky popisuje jednotlivé části provozu restaurace a slouží jako plán, jak zvýšit tržby restaurace. Pyramida se skládá ze šesti bloků, kterým musí manažer restaurace postupně věnovat svou pozornost. Tato pyramida funguje na stejném principu jako Maslowova pyramida lidských potřeb - platí zde pravidlo, že pokud není výborně zvládnuta oblast nižší kategorie, není možné pracovat na oblasti, které se nachází v hierarchii výše. Na obrázku 3 je vidět, že základním stavebním prvkem celého provozu je QSC & V (z anglického quality, service, cleanliness, value), následuje Viditelnost a dostupnost, Podpora a rozšíření promotion, Analýza obchodní oblasti, Budování lokálních vztahů a na samém vrcholu je oblast Lokální zvyšování tržeb. První tři úrovně pyramidy se zaměřují na vnitřní prostředí provozovny, od čtvrté úrovně se pozornost obrací na vnější prostředí.[28]



Obrázek 3 - Marketingová pyramida

Zdroj: [28]

## 3.1 QSC & V

QSC & V je základem pyramidy a tedy i provozu v restauraci a bez konzistentně kvalitních úrovní těchto složek je jakékoliv další úsilí v budování prodeje zbytečné. QSC & V je klíčem ke spokojenosti zákazníka a k jeho opakovaným návštěvám podniku. Standarty společnosti McDonald's pro služby zákazníkům proto odrážejí závazek společnosti k příkladnému QSC & V:

- Poskytovat rychlý a působivý servis
- Ujistit se, že každá objednávka je přesná
- Vůči zákazníkům být přátelský a pečovat o ně jako o vážené hosty
- Dodávat teplé a čerstvé produkty
- Stížnosti řešit rychle a efektivně

Samotná oblast QSC & V je velmi rozsáhlá, jelikož zahrnuje několik dílčích systémů a procesů, které pomáhají společnosti McDonald's monitorovat její úroveň. Na základě výsledků může společnost přijímat rozhodnutí a opatření vedoucí ke zvýšení úrovně této oblasti. [28]

### 3.1.1 Mystery shopping

Mystery shopping je forma kvalitativního výzkumu, kterou je možné využít všude tam, kde se zákazník dostává do styku se zaměstnanci firmy. Mystery shopping využívají podniky, které poskytují služby, ale i podniky, které prodávají výrobky - restaurace, hotely, supermarkety, kadeřnictví, zlatnictví, banky. Pomocí mystery shopping je možné zkontrolovat a ohodnotit úroveň všech aspektů, které jsou v dané firmě pro úspěšný prodej důležité. Může se jednat o rychlost obsluhy zákazníka, upravenost zaměstnanců, nabídnutí slevy, přátelský přístup nebo reakci na požadavky zákazníka. Přínosem mystery shopping je porozumění zákazníkům a tím i zlepšení služeb a stimulace prodeje. [14]

McDonald's využívá formu mystery shopping již velmi dlouho, protože se jedná o spolehlivý nástroj ke zhodnocení úrovně QSC v jednotlivých provozovnách. Mystery shopper navštíví každou provozovnu dvakrát za měsíc. Pokud se jedná o provozovnu s výdejním okénkem na McDrive, proběhne jedna kontrola uvnitř restaurace a jedna kontrola na

McDrive. Mystery shopper kontroluje a hodnotí úroveň QSC v průběhu celé své návštěvy podle následujících bodů:

#### Q – Kvalita

- Horký a správně obložený sendvič
- Horké, křupavé a slané hranolky
- Vychlazený nápoj, správné množství nápoje
- Přesnost objednávky – správný nápoj, omáčka a sendvič

#### S – Servis

- Zaměstnanci jsou milí a přátelší
- Přátelský pozdrav, plná pozornost
- Čas reakce na přichozícího zákazníka
- Nabídnutí vhodné slevy – menu
- Nabídnutí doplňkového produktu
- Čas obsluhy od stoupnutí do fronty je maximálně 300 sekund
- Čas od oznámení ceny do předání kompletní objednávky je maximálně 60 sekund

#### C – Čistota

- Okolí provozovny a reklamní tabule jsou čisté
- Toalety jsou čisté a je k dispozici dostatečné množství hygienických potřeb
- Prostor pro zákazníky je čistý a průběžně probíhá úklid
- Zaměstnanci včas reagují na vzniklý nepořádek
- Zaměstnanci jsou upraveni (na základě rozhovoru s vedoucím provozovny Osice – Bc. Davidem Buckem)

### **3.1.2 GROIP**

GROIP (z anglického Global Restaurant Operations Improvement Process) je rok a půl trvající cyklus, který má za cíl zlepšit úroveň provozoven, a to především v oblasti QSC & V. Tento cyklus se skládá z několika dílčích kontrolních návštěv, které jsou provedeny kompetentní osobou z ředitelství celé společnosti. Jednotlivé kontrolní dny jsou rovnoměrně naplánovány do celého období tak, aby mezi jednotlivými návštěvami mohl vzniknout prostor pro zlepšení a odstranění nedostatků z právě provedené kontroly. GROIP je cyklus, který společnost McDonald's využívá nejen k tomu, aby sama odhalila své slabé stránky, ale také k tomu, aby byla úspěšně připravena na kontroly ze strany státních orgánů – Státní zemědělské a potravinářské komory, České obchodní inspekce, krajských hygienických stanic.

Nejdůležitějšími částmi cyklu jsou kontroly s názvem FOR (z anglického Full Operations Review) a SOR (Short Operations Review). Termín kontrolní návštěvy FOR je znám s měsíčním předstihem, pro kontrolu jsou vymezeny celé dva dny a jedná se o velmi důkladnou kontrolu celého provozu. V průběhu kontroly jsou hodnoceny běžné pracovní postupy, ale i stavy a děje, u kterých se předpokládá, že jejich docílení trvá delší časový horizont. Příkladem může být trénink zaměstnanců, detailní čistota vnitřních částí strojů nebo upravenost okolí restaurace. Jedná se tedy o aspekty, kterých není možné dosáhnout v krátkém časovém horizontu, tedy ze dne na den. Je třeba na nich pracovat, věnovat se jim a postupně je zdokonalovat.

Kontrolní den SOR je naopak dopředu nehlášený a jeho provedení trvá přibližně 4 hodiny. Na tomto kontrolním dnu se provoz restaurace hodnotí především z pohledu zákazníka, pozornost je zaměřena na čas obsluhy, kvalitu produktů a provozní čistotu kuchyně i prostoru pro zákazníky. Důraz je kladen i na reakci vedoucího směny na různé podněty, na příjemnou atmosféru a na efektivní řešení stížností nebo nebezpečných situací.

## **3.2 Viditelnost a dostupnost**

Viditelnost a dostupnost jsou pro budování tržeb rovněž důležité. Není možné přilákat zákazníky, pokud nevědí, kde se provozovna nachází a jak se dostat dovnitř. Je proto velmi důležité zhodnotit venkovní i místní viditelnost a také přístup do restaurace, a podle toho vytvořit systém venkovní reklamy.[28]

### **3.2.1 Navigace**

Viditelnost mimo restauraci zajišťuje navigační systém, jehož hlavním úkolem je upozornit na provozovnu. Poutače navigačního systému mohou mít různou podobu a umístění a odvíjejí se především od polohy restaurace:

- Billboardy, Bigboardy, Backlighty, Citylighty
- Zastávky hromadné dopravy
- Telefonní budky
- Novinové stánky
- Lavičky
- Odpadkové koše
- Sloupy veřejného osvětlení
- Mosty
- Střechy atd.

Poutače musí být vždy dobře vidět a být v dobrém stavu. Provozovna proto vzhled poutačů pravidelně kontroluje, zda nemají vybledlou barvu, zda nejsou poškozeny vandaly, či zda obsahují aktuální informace. Poutače, které nesplňují tato základní pravidla, jsou demontovány a předány k úpravě, aby stále mohly plnit funkci kvalitního reklamního prvku.

Společnost McDonald's má pro různé druhy poutačů vytvořeny předlohy, ve kterých se upravuje pouze otevírací doba nebo vzdálenost podle dané provozovny. Tím je zajištěna konzistentnost všech navigačních poutačů. [28]

### **3.2.2 Viditelnost v místě provozovny**

Viditelnost v místě provozovny je důležitá především proto, aby zákazník snadno našel vstup do restaurace. Jedná se tedy především o plakáty, nápisy, osvětlení, vlajky, šipky na silnici a úpravu zeleně v okolí restaurace. Pro dobrou viditelnost v místě provozovny je tedy nutné zkontrolovat, následující body:

- Všechny potřebné plakáty jsou vyvěšeny



- Venkovní nápisy svítí rovnoměrně
- Veškeré osvětlení je funkční
- Vlajky jsou viditelné a v dobrém stavu – nepotrhané
- Šipky na silnici vedoucí na McDrive jsou viditelné a správně umístěné
- Keře a zeleň v okolí jsou upravené, nepřekáží zákazníkům
- Parkoviště je dobře označeno a vjezd na něj není ničím blokován [28]

### 3.3 Podpora a rozšíření promotions

Podpora a rozšíření promotion je třetím stupněm pyramidy, staví na QSC a vytváří pro zákazníka přidanou hodnotu tím, že mu při jeho návštěvě nabízí něco navíc – kampaň.

Kampaně, neboli propagační akce, jsou u McDonald's navrženy tak, aby oslovily tři skupiny zákazníků – mladé lidi, ženy a děti. Kampaně trvají pouze po omezenou dobu, aby produkty v nich prodávané neztratily na atraktivitě. Kampaně mají obvykle marketingový cíl, který může být představován počtem prodaných produktů na tisíc zákazníků, počtem prodaných produktů v provozovně za den anebo si kampaň rovněž může klást za cíl přimět zákazníky, aby vyzkoušeli nový produkt nebo aby sesbíraly všechny hračky z Happy Meal.

Kampaně mohou mít různou podobu:

- Happy Meal – po dobu kampaně je k dispozici určité množství různých hraček
- Zvýhodněná nabídka na určité produkty – zmrzlina za nižší cenu k menu
- Spojení značky s určitou událostí – především sportovní – Mistrovství světa v hokeji – spotřebitelské soutěže o dresy nebo lístky
- Charitativní akce – např. Ronald McDonald House
- Prodej nového produktu

Většina kampaní u McDonald's probíhá na národní úrovni, což znamená, že všechny provozovny nabízejí stejné produkty a speciální akce. Tím se posiluje pozitivní vnímání značky zákazníkem, protože zákazník obdrží v každé provozovně stejnou nabídku bez ohledu na to, kde žije.

### **3.3.1 POP materiály**

Společnost McDonald's využívá různé druhy POP – některé přimějí zákazníka vstoupit do restaurace, některé mu usnadňují výběr jídla a jiné ho zase vybízejí k vyzkoušení nového produktu nebo k účasti v soutěži.

Ke každé kampani obdrží všechny provozovny speciální POP a s nimi i závazný POP manuál, který představuje návod, jak rozmístit jednotlivé POP. POP se rozmisťují podle prodejních priorit produktů, které jsou na POP vyobrazeny.

Provozovny jsou rozděleny na šest zón a pro každou existují specifické druhy POP:

- Venkovní zóna – onevison samolepky na výlohy, střecha, silniční poutače
- Vstupní zóna – reklama na Happy Meal
- Zóna servisního pultu – menuboard, samolepky na pultu (countermat)
- Zóna jídelny (lobby) – letáčky na stolech, prostírání na tácech
- Zóna kuchyně – materiály pro zaměstnance
- Zóna Drive-thru – venkovní menuboardy, citylighty

Všechny restaurace používají základní sadu POP, která obsahuje takové POP, které využijí všechny restaurace, například menuboardy do provozovny, samolepky na pult nebo karty na přední stranu pokladen. Podle svých dispozic využívá každá restaurace i jiných typů POP, a to v závislosti na typu provozovny (na dálnici, ve městě, v obchodním centru). [28]

### **3.3.2 Aktivity pro podporu národních kampaní**

Podpora národních kampaní je pro McDonald's nutná především z důvodu udržení si stávajících zákazníků a oslovení potenciálních. Národní kampaně často přinášejí produkty, které jsou neobyčejné svým složením, a jsou tedy schopny do provozoven přitáhnout větší množství zákazníků.

Pro dobrou podporu národních kampaní využívá společnost McDonald's následující kroky:

- Informovanost zaměstnanců – musejí vědět, jaká kampaň právě probíhá, být schopni zodpovědět dotazy zákazníků, pořádání informačních schůzek
- Motivace zaměstnanců – soutěže na prodej kampaňových produktů, ochutnávky produktů před začátkem kampaně

- Ochutnávky pro zákazníky – nabídnutí vzorku nového produktu zdarma
- Průběžné sledování průběhu kampaně, sbírání podnětů k vylepšení a předání podnětů vedení společnosti [28]

### **3.4 Analýza obchodní oblasti**

Čtvrtá úroveň pyramidy spočívá v porozumění tomu, kdo tvoří zákazníky provozovny a kam by se tedy měly zaměřit její aktivity na podporu prodeje.

Obchodní oblast provozovny se skládá ze všeho v dosahu 3 minut jízdy nebo 10 minut chůze. Definování této oblasti pomáhá manažerovi restaurace v identifikování zdrojů obchodu – kdo jsou zákazníci, kde žijí, kde pracují a co dělají. Všechny tyto faktory mohou ovlivnit jejich rozhodnutí, kde budou jíst.

Zdroje potenciálních zákazníků jsou místa či atrakce v obchodní oblasti restaurace. Potenciálními zdroji mohou být školy, kanceláře, úřady, kina, nákupní centra, bytové komplexy atd. Důležité je demografické složení potenciálních zákazníků v obchodní oblasti, kde může být zastoupeno mnoho věkových skupin – mladí lidé, maminky s rodinami, studenti, děti, senioři, dospělí.

Pro analýzu obchodní oblasti je nezbytné poznat rovněž konkurenci provozovny. Manažer provozovny by měl mít přehled o sortimentu konkurence, o jejich promočních akcích, o cenách, o úrovni QSC & V, o silných a slabých stránkách, o aktivitách v rámci obchodu i v rámci společnosti a o cílové skupině konkurence.

Jednoduchým nástrojem pro získání těchto informací je SWOT analýza, které byl věnován prostor v kapitole 2.2. [28]

### **3.5 Budování lokálních vztahů**

Pátá úroveň pyramidy se zabývá vytvořením pozitivního vztahu s okolím a veřejností tím, že se provozovna McDonald's stane aktivním účastníkem v dění v okolí. Pokud se restaurace McDonald's projeví jako dobrý soused či partner, získá si dobrou pověst a loajalitu zákazníků.

Vytvoření vztahu s veřejností je dosahováno pomocí podpory rodin, škol, místních sdružení nebo pomocí spolupráce s firmami z okolí. Rovněž sponzorování různých

sportovních nebo veřejných aktivit pomůže firmě získat si sympatie okolí. Tyto veškeré aktivity jsou součástí rozsáhlého PR (z anglického Public Relations), provozovaného společností McDonald's, které jsou ale situované na lokální úroveň. [28]

*„PR je funkce managementu, která předurčuje postoje a názory firemní veřejnosti, přizpůsobuje svou politiku zájmům veřejnosti, formuluje a realizuje program, který získává porozumění a dobrou pověst.“ [31, str. 93]*

### **3.5.1 McDonald's podporuje**

Společnost McDonald's se v oblasti PR aktivně podílí na několika projektech, kde vystupuje v roli partnera nebo v roli iniciátora projektu. Nejvýznamnějšími projekty jsou především ty, které jsou dlouhodobé:

- Ronald McDonald House Charities (RMHC) – finanční prostředky získané prodejem samolepek ve tvaru pomocné ruky a hranolek jsou rozdělovány programům, které se zaměřují na závažné problémy dětí. V České republice se RMHC věnuje spolupráci s klinikou dětské hematologie a onkologie v pražském Motole.
- McDonald's Cup – fotbalový turnaj pro chlapce a dívky na prvním stupni základních škol, McDonald's je generálním sponzorem
- Olympic Hopefuls – projekt na podporu mladých talentovaných sportovců, McDonald's zajišťuje podporu ve čtyřech směrech – morální a sportovní, materiální a finanční, budování dobrého jména a dostupnost odborného poradenství
- Olympic Day – podpora běhu Olympijského dne [29]

### **3.6 Lokální zvyšování tržeb**

Poslední stupeň marketingové pyramidy pojednává o specifických programech a taktikách, jak dosáhnout vyšších tržeb – pomocí získání nových zákazníků, zvýšení frekvence návštěv (nabídky zaměřené na různé části dne a správná podpora národních kampaní) a zvýšení průměrného nákupu (prodeje produktů ve větší porci, přidáním dalších produktů jako jsou dezerty a finger food – sýrové kousky, kuřecí křídla). McDonald's si pro zvyšování tržeb

vytvořil několik osvědčených programů a akcí, které využívá v závislosti na denní době nebo podle sezóny.

### **3.6.1 Hostesing**

Hostesing je prvkem, kterým se McDonald's odlišuje od ostatních řetězců rychlého občerstvení. Navíc buduje i silnou loajalitu zákazníků. Hosteska může potěšit nového zákazníka, nebo přispět ke spokojenosti těch stávajících. Jejím úkolem se přivítat příchozí zákazníky, komunikovat s nimi, poradit jim s výběrem jídla, zpracovávat stížnosti, koordinovat zákazníky ve frontách před pokladnami, nabídnout dárkové předměty dětem a upozorňovat manažera na situace, v nichž je něco v nepořádku.

### **3.6.1 Narozeninové oslavy**

Narozeninové oslavy jsou úzce spojeny s hostesingem. Oslavy slouží především k vytvoření image McDonald's jako zábavného místa, ale i jako prostředek k získání budoucích zákazníků a příležitost pro doplňkový prodej. Oslava je zaměřena na tři různé druhy zákazníků – na oslavence, který by se při oslavě měl cítit mimořádně, na jeho rodiče, kteří si pro své dítě přejí nezapomenutelný zážitek a na hosty na oslavě, kteří si budou přát svou oslavu uspořádat také u McDonald's.

### **3.6.2 Den otevřených dveří**

Den otevřených dveří je nástroj, jak zákazníkům přiblížit zákulisí provozovny. Díky těmto prohlídkám může společnost zlepšit svou image ve společnosti, protože má možnost zákazníkům předvést standardy QSC & V a závazek společnosti tyto standardy dodržovat, zdůraznit závazek k čistotě a bezpečnosti potravin nebo upozornit na příspěvek společnosti službami a zaměstnáváním na částečný úvazek.

### **3.6.3 Orange bowl**

Orange bowl je silný reklamní nástroj, který představuje spojení značky s reklamním a informačním prvkem. Jedná se o speciální nádobu potištěnou logem společnosti, která uchovává a dává pomerančový nápoj vyrobený ze sirupu McDonald's. Orange bowl se využívá ve školách, při charitativních akcích, na oslavách a také pro sportovní a taneční týmy. McDonald's poskytuje Orange bowl zdarma, s potřebnou zásobou sirupu a kelímků.

### **3.6.4 LSM akce**

LSM (z anglického Local Store Marketing) akce jsou nabídky sendvičů a nápojů za speciální ceny. Složení nabídky se ale v každé provozovně liší v závislosti na cílovém segmentu zákazníků. Pokud je provozovna rodinného typu, tzn. jejími zákazníky jsou především rodiny s dětmi, je pravděpodobné, že bude nabízet Happy Meals klasickým menu pro dospělého za zvýhodněnou cenu. Tato strategie může fungovat i opačně – pokud má provozovna za cíl přilákat více mladých zákazníků, nabídne LSM akci pro studenty. Příkladem takové akce je malý sendvič a malé hranolky za zvýhodněnou cenu.

### **3.6.5 Oslava speciálních dnů**

U příležitostí různých svátků nebo speciálních dnů, lze v restauraci uspořádat zábavný program pro děti. Může se jednat o malování na vajíčka netradičními technikami u příležitosti Velikonoc, o sportovní odpoledne uspořádané na den dětí, o vyřezávání dýní na Halloween, nebo o recitační soutěž s Mikulášem a čertem. O těchto akcích je třeba dát zákazníkům vědět dostatečně dlouho dopředu, aby mohli svůj program přizpůsobit návštěvě restaurace.

### **3.6.6 Vystoupení klauna Ronalda McDonalda**

Klaun Ronald McDonald je symbolem společnosti McDonald's již od roku 1963. Jeho vystoupení se může uskutečnit na parkovišti před provozovnou, kde vítá zákazníky a dětem rozdává dárky, tradičně ovšem vystupuje v restauraci, kde s přítomnými dětmi hraje různé hry, vypráví příběhy nebo tvoří dárky. Oblíbené vystoupení je rovněž ve školách, které se nacházejí v obchodní oblasti restaurace. Vystoupení Ronalda má za cíl především přilákat další zákazníky do provozovny, a tím vytvořit dodatečnou tržbu. [28]

## 4 ANALÝZA PROVOZOVEN PODLE MARKETINGOVÉ PYRAMIDY

Pro analýzu byly vybrány čtyři provozovny společnosti McDonald's. Každá provozovna má své specifické vlastnosti, a proto je každá z nich analyzována zvlášť. Na základě výsledků analýz jsou uvedena doporučení pro jednotlivé provozovny a rovněž i doporučení pro celou společnost McDonald's, která by měla vést k upevnění pozice firmy na trhu.

### 4.1 Analýza provozovny Osice

Provozovna Osice se nachází na dálnici D11 ve směru z Hradce Králové do Prahy, 5 kilometrů za Hradcem Králové. Jedná se o 7 let starou provozovnu, která disponuje prostorem pro zákazníky, systémem McDrive a konceptem McCafé.

#### 4.1.1 OSC & V

V této kapitole jsou uvedeny výsledky mystery shoppingu a cyklu GROIP v provozovně Osice.

##### 4.1.1.1. Výsledky mystery shoppingu

Provozovna Osice se v roce 2014 umístila na 12. místě v hodnocení mystery shoppingu ze všech 93 provozoven a byla tak mezi 13 nejúspěšnějšími restauracemi McDonald's na českém trhu. Níže jsou uvedeny výsledky kontrolních nákupů ze strany mystery shoppera za rok 2014. V provozovně v Osicích jsou prováděny dvě návštěvy kontrolora měsíčně, jedna uvnitř provozovny a jedna na McDrive. Výsledky v jednotlivých měsících jsou tedy průměrem z obou návštěv.

Tabulka 2 - Výsledky mystery shoppingu v provozovně Osice

	Kvalita	Servis	Čistota	Poznámka
Leden	100%	100%	100%	
Únor	100%	97,5%	100%	Nesplněn čas obsluhy na McDrive
Březen	100%	86%	100%	Nesplněny časy obsluhy na McDrive

<b>Duben</b>	94%	97,5	100%	Nesplněn čas obsluhy na McDrive, neupravený sendvič
<b>Květen</b>	100%	85%	100%	Nesplněn čas obsluhy na McDrive, nesplněn čas obsluhy v restauraci
<b>Červen</b>	100%	87%	100%	Nesplněn čas obsluhy na McDrive, nesplněny časy obsluhy v restauraci
<b>Červenec</b>	100%	97,5%	100%	Nesplněn čas obsluhy na McDrive
<b>Srpen</b>	100%	92%	100%	Nesplněn čas obsluhy v restauraci
<b>Září</b>	100%	95%	100%	Nesplněn čas obsluhy na McDrive, nesplněn čas obsluhy v restauraci
<b>Říjen</b>	100%	70%	100%	Nesplněny časy obsluhy na McDrive ani v restauraci
<b>Listopad</b>	100%	100%	100%	
<b>Prosinec</b>	100%	100%	100%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z tabulky je patrné, že provozovna má největší problémy se splněním časů obsluhy na McDrive. Žádné jiné příležitosti z reportů mystery shoppera nevyplývaly. Nesplnění 75% časů na McDrive, i když je zaveden koncept COD, si žádá nápravu v podobě přehodnocení systému obsluhy na McDrive. Důvodem nesplnění časů v této provozovně je nejspíše skutečnost, že na McDrive pracuje pouze jeden zaměstnanec na směně, i když standardem společnosti jsou tři zaměstnanci. Provozovna nemá na stanovišti McDrive tři zaměstnance, protože denní tržba na McDrive je v poměru k tržbě v restauraci zanedbatelná. Momentálně zaměstnanec na McDrive komunikuje se zákazníkem, přijímá platbu za produkty, sestavuje objednávku a předává hotové produkty zákazníkovi. Řešením by bylo přidání jednoho zaměstnance, který by se zákazníkem komunikoval a přijímal platbu, mezitím by druhý zaměstnanec mohl produkty kompletovat a pouze předat.



#### 4.1.1.2. Výsledky GROIP cyklu

V tabulce č. 3 jsou uvedeny výsledky kontrolních dnů FOR a SOR z posledního cyklu GROIP. Z tabulky je patrné, že všechny realizované kontrolní dny byly úspěšné, neboť v jednotlivých kategoriích QSC je hranice pro úspěšnost stanovena na 80% a v kategorii Food safety je úspěšné hodnocení „Ano“.

**Tabulka 3 - Výsledky GROIP cyklu v provozovně Osice**

	Kvalita	Servis	Čistota	Food safety
FOR	97,6%	91,5%	93,6%	ANO
SOR I	90,2%	81,6%	92,3%	ANO
SOR II	98,0%	92,5%	94,3%	ANO

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Níže jsou uvedeny hlavní důvody, proč bylo výsledné bodové skóre v jednotlivých složkách QSC sníženo:

FOR:

- Kvalita – pomačkaná žemle na sendviči, nesprávné ingredience v sendviči, nekvalitní hranolky, špatné označení doby použitelnosti u otevřeného balení suroviny, špatně očištěný gril
- Servis – chybné servírování produktů v sáčku, předání nekompletní objednávky, vedoucí směny nereaguje na potřeby produkce, nesplnění časů obsluhy
- Čistota – vodní kámen na vnější části stroje na výrobu ledu, nefunkční osvětlení na budově, pavučiny na vnější zdi budovy

SOR I:

- Kvalita – pomačkaná žemle na sendviči, špatné zabalení sendviče, sebrání hotového masa z grilu nebylo provedeno v požadovaném časovém úseku

- Servis – nesplnění časů obsluhy, pomalá reakce na zákazníka u COD, nevyužití HHOT při silnějším provozu, pomalá reakce zaměstnance připravujícího hranolky
- Čistota – rozsypaná kořenící směs nad grily, přebytečná sůl v solící vaně na hranolky, špinavý vnitřek odpadkových košů, pavučiny na vnější zdi budovy

#### SOR II:

- Kvalita – nenabroušené lopaty na housky, opotřebované stěrky na gril
- Servis – chybí nabídkový prodej při obsluze zákazníka, málo častá kontrola oblasti toalet pro zákazníky, nesplnění časů obsluhy
- Čistota – špinavá podlaha pod lavicemi na lobby, špinavá venkovní dlažba u odpadkových košů

U výsledků z cyklu GROIP je patrné, že v oblasti kvality by si provozovna měla dát pozor na manipulaci s hotovými sendviči (pomačkaná žemle) a na procedury v oblasti grilu, které mohou zásadně ovlivnit hotový výrobek a tím i spokojenost zákazníků. V oblasti servisu se opět objevují nesplněné časy obsluhy a navíc je zde vidět patrně slabá iniciativa ze stran vedoucího směny. V oblasti čistoty se opakuje výskyt pavučin na budově, ostatní body jsou spíše výjimkami, které se neopakují pravidelně.

### **4.1.2 Viditelnost a dostupnost**

Provozovna Osice využívá pro své zviditelnění v okolí 3 billboardy a 3 lampostery. Billboardy jsou umístěny na strategických místech, tedy na hlavních dopravních tazích, které vedou na dálnici D11. Provozovna si je vědoma toho, že není vhodné umisťovat billboardy na místa, kde je velká pravděpodobnost, že zákazník provozovnu vůbec nenavštíví – tedy například do centra města, kde se nacházejí jiné provozovny McDonald's. Vzdálenost billboardů od provozovny se u jednotlivých billboardů liší, jedná se o 7, 13 a 16 km. Všechny lampostery jsou rovněž umístěny na místech, kde je mohou spatřit zákazníci, kteří míří na dálnici D11, tedy při výjezdu z města, nebo ve směru od Jaroměře. Jejich vzdálenost od provozovny se pohybuje okolo 10 km.

Na obrázcích 4, 5 a 6 je vidět, že provozovna používá stejný vzhled billboardů a mění se pouze vzdálenost od provozovny. Na billboardech je využita červená barva, která je

symbolem společnosti, jednoduché logo, směr a vzdálenost od provozovny a logo konceptu McDrive. Polovina billboardu je věnovaná propagaci konceptu McCafé pomocí vyobrazení konkrétního produktu. Fotografie konkrétního produktu cílí na smyslové vnímání (chuť, vůně), jejím úkolem je vyvolat v zákazníkovi touhu po produktu a tím dosáhnout jeho impulzivního rozhodnutí k návštěvě fast foodu. Toto zobrazení ovšem není pro společnost McDonald's typické. Vedení společnosti tento vizuál neschválilo. Billboardy budou muset být v nejbližší době nahrazeny schválenými polepy.



Obrázek 4 - Billboard Osice 1

Zdroj: SUPER Sport s.r.o.



Obrázek 5 - Billboard Osice 2

Zdroj: SUPER Sport s.r.o.

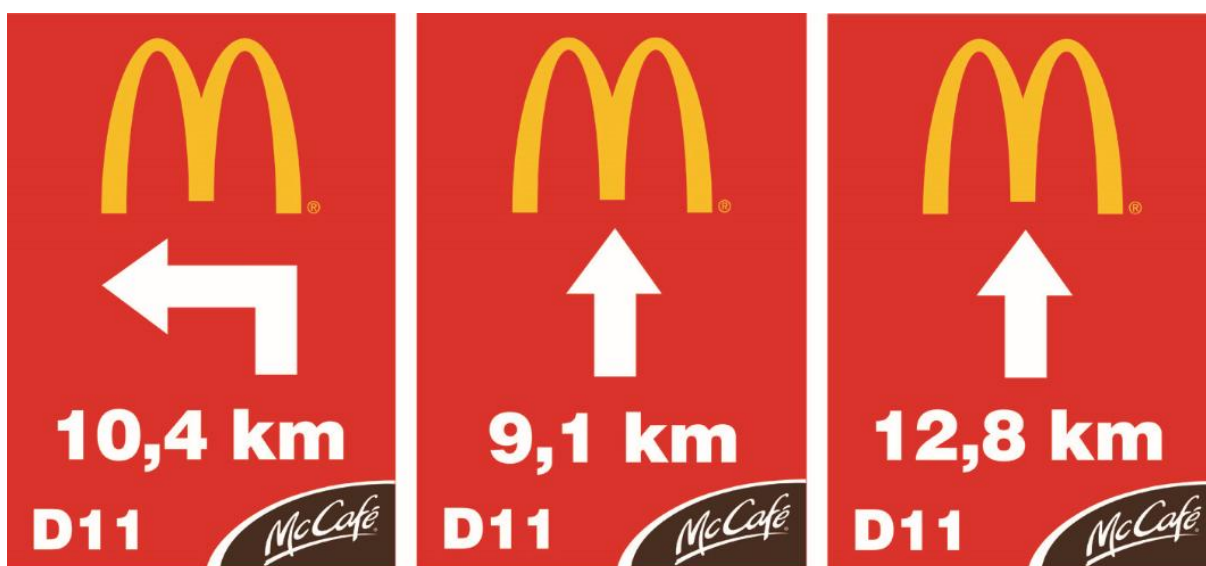


Obrázek 6 - Billboard Osice 3

Zdroj: SUPER Sport s.r.o.

Provozovna by mohla zaujmout více zákazníků pomocí obměny polepů na billboardech. Je zde možnost využít například fotografie dortu ve spojení s kávou. Káva a dort jsou dva produkty, které se přirozeně doplňují a jsou tak schopny zasáhnout více zákazníků, než jen vyobrazení samotné kávy. Vzhledem k umístění billboardů na silnicích, které nejsou v noci osvětleny, by provozovna mohla své billboardy nechat vyrobit v reflexní úpravě. Reflexní úprava zajistí, že bude billboard dobře viditelný i v noci, díky světlu ze světlometů auta.

Na obrázku 7 jsou zobrazeny náhledy lamposterů, které provozovna momentálně využívá. Stejně jako na billboardech, je na nich použita červená barva, jednoduché logo a logo McCafé, směr a vzdálenost provozovny. Na lamposterech, vzhledem k malému rozměru tabule, chybí logo McDrive.



Obrázek 7 – Lampostery Osice

Zdroj: AXAM s.r.o.

Lampostery slouží především k informování zákazníka, že se před ním nachází provozovna McDonald's. Lampostery by byly mnohem přehlednější, pokud by se vzdálenost zaokrouhlovala na celé kilometry. Pár set metrů, o které by byla uvedená vzdálenost na lamposterech nepřesná, zákazník v autě nepocítí. Jiná situace by nastala, pokud by byly lampostery využity v centru města pro navigování pěších zákazníků. V takovém případě by měla být vzdálenost uvedena přesně.

### **4.1.3 Podpora a rozšíření promotions**

Pro podporu národních kampaní využívá provozovna Osice různých míst k umístění POP materiálů:

- Oboustranné poutače ve výlohách
- CLV (z anglického City Light Vitrine) na parkovišti
- Zábradlí na zahrádce (nejedná se o schválenou plochu)
- Jídelníček před vchodem
- One vision samolepky
- Rámečky na plakáty na toaletách pro zákazníky (nejedná se o schválenou plochu)

U provozovny se rovněž nachází plochy, které by bylo potenciálně možné využít pro umístění POP:

- Odpadkové koše na zahrádce i na parkovišti
- Střecha
- Venkovní hřiště pro děti
- Zahrádka – slunečníky, stoly
- Samostatně stojící stojany na plakáty – využitelné uvnitř i venku

Provozovna v Osicích se mimo jiné zaměřuje na propagaci kávy, jelikož mnoho zákazníků netuší, že je káva zahrnuta v sortimentu McDonald's. Hlavním důvodem propagace kávy je přilákání zákazníků od konkurenční čerpací stanice Benzina, kde je počet zákazníků požadujících kávu velmi vysoký. Na obrázku 8 je náhled POP, který k propagaci kávy

McDonald's v Osicích používá. Tento materiál je vyvěšen mezi zábradlím na venkovní zahrádce a je viditelný ihned při příjezdu na společné parkoviště společností McDonald's a Benzina. Umístění POP na tomto místě zatím není schváleno centrálou společností a hrozí nucené odstranění plochy. Vzhled POP je velmi jednoduchý, jeho podstatou je zobrazení nízké ceny ve spojení obrázku s upozorněním, že se jedná o 100% arabicu. Na tomto POP je již použita tmavě zelená barva, kterou se McDonald's již několik let snaží nahradit původní červenou barvu. Dopad tohoto POP materiálu na prodej kávy je velmi výrazný. Zákazníci si POP všimají a chodí se do provozovny informovat, kde mohou zakoupit kávu za 24 Kč.



Obrázek 8 - POP na podporu kávy, Osice

Zdroj: SUPER Sport s.r.o.

#### 4.1.4 Analýza obchodní oblasti

Zákazníky provozovny jsou především lidé, kteří cestují sami nebo v páru po dálnici D11 směrem do Prahy. Jedná se převážně o úředníky či manažery, kteří jsou formálně oblečení a vlastní automobil z vyšší cenové kategorie. Tento typ zákazníků navštěvuje provozovnu pouze v pracovním týdnu. O víkendu se v restauraci zdržují především rodiny s dětmi, nebo různé skupiny mladých lidí, kteří vyrazili na výlet. Výjimkou nejsou ani skupiny sportovců vracejících se ze soutěží nebo ze sportovních zápasů.

Zdrojem zákazníků je tedy z velké části dálnice D11, ale nezanedbatelné množství zákazníků přichází do provozovny i z okolních vesnic.

Hlavním a jediným konkurentem McDonald's Osice je čerpací stanice Benzina. Obě firmy sídlí ve společném objektu, disponují společnými toaletami pro zákazníky a rovněž i společným parkovištěm. Údržba toalet, parkoviště a venkovních prostor je v kompetenci McDonald's.

### Silné stránky

- Velké lobby a zahrádka
- McCafé
- Stáří restaurace – moderní interiér
- Pouze jeden konkurent – Benzina
- Venkovní hřiště pro děti
- Využití reklamní plochy na zahrádce (není standardní pro McDonald's)
- Stálí zaměstnanci

### Slabé stránky

- Společné WC s Benzinou, jsou odpovědností McDonald's – velké množství zákazníků Benziny, neodpovídající čistota
- Málo hostesek, slabý hostesing
- Chybí mikrovlnná trouba pro zákazníky (ohřev kojenecké stravy)
- Problém s časy obsluhy

### Příležitosti

- Vzrůstající zájem o narozeninové oslavy
- Nadjezd z druhé strany dálnice D11
- Dostavba dálnice D11

### Hrozby

- Povětrnostní vlivy – do restaurace často zatéká, vypadává proud
- Pomalé Wifi připojení pro zákazníky
- Konstrukce WC pro zákazníky – jsou velmi často ucpané
- Rozrůstající se sortiment Benziny

#### **4.1.5 Budování lokálních vztahů**

Provozovna spolupracuje s několika organizacemi v okolí, kterým poskytuje dary, nebo pro ně pořádá speciální akce:

- Základní škola Osice – akce pro děti – pouštění draků, modelování z balonků, dopravní den, návštěva klauna Ronalda
- Spolek žen z Trávníka – poskytnutí daru na oslavu konce školního roku
- Obec Staré Ždánice – poskytnutí daru na každoroční karneval a den dětí

Další spolupráce se nabízí například při zapojení místního zemědělského družstva nebo dálniční policie do aktivit podporujících rozvoj, přehled a učení dětí.

#### **4.1.6 Lokální zvyšování tržeb**

Jak již bylo řečeno v kapitole 5.1.4, struktura zákazníků je v provozovně v Osicích velmi ovlivněna polohou restaurace. V pracovním týdnu převážnou část zákazníků tvoří jednotlivci, kteří cestují do Prahy za prací. Naopak o víkendu je velká část zákazníků tvořena rodinami s dětmi, které vyráží na výlet. Od složení zákazníků se v provozovně přirozeně odvíjejí i aktivity na zvyšování tržeb. Provozovna nevyužívá Dny otevřených dveří a Orange bowl.

##### **4.1.6.1. Hostesing**

Hostesing v této provozovně nemá velké zastoupení, a proto je příležitostí ke zlepšení. V pracovním týdnu lze v provozovně spatřit mnoho zákazníků, kteří s jídlem nespěchají a tráví tak u stolu více času, než je ve fast foodech zvykem. Výjimkou nejsou ani častá obchodní setkání manažerů, kteří si provozovnu vybrali jako veřejnou kancelář. Těmto zákazníkům by provozovna mohla nabídnout hodnotu navíc v podobě dodatečné obsluhy přímo u stolu s využitím HHOT. Často se stává, že se zákazník v provozovně zdrží déle, ale nechce nebo nemůže odcházet od stolu, za účelem objednání dalšího pokrmu. Proto je obsluha u stolu službou, kterou by někteří zákazníci jistě uvítali. Další možností je nabídka dolévání kávy zdarma zákazníkům, kteří si již kávu zakoupili a zdržují se v restauraci delší dobu. Variantou by jistě mohlo být i nabídnutí kávy zdarma, například po obědě.



#### 4.1.6.2. LSM akce

Při pořádání LSM akcí spolupracuje provozovna v Osicích velmi často s provozovnou Vrbová Lhota. Obě provozovny se nacházejí na dálnici D11, což je pro společnou akci zásadní. Díky společné akci je možné zasáhnout zákazníky, kteří pravidelně cestují po D11 a navštěvují jednu z provozoven, a dosáhnout tak toho, aby daný zákazník navštívil i druhou provozovnu při cestě zpět. Není podmínkou, že zákazník musí navštívit obě provozovny, ale tato skutečnost mu je prezentována při obsluze jako alternativa.

Příkladem společné akce provozoven na D11 je akce „5+1 káva zdarma v McCafé“. Tato akce byla zvolena z několika důvodů: obě provozovny disponují konceptem McCafé, na dálnici je vyšší poptávka po kávě, podpoření konzistentnosti nabídky v McDonald's na D11, káva je produkt, který si zákazník může zakoupit na cestě tam i na cestě zpátky, v jeden den. Na obrázku 9 a 10 je zobrazena kartička, která se při této LSM akci využívá. Za každý nákup kávy získá zákazník razítko do kartičky, a při nasbírání obdrží kávu zdarma. Věrnostní karta je časově omezená, aby se dosáhlo zvýšení počtu návštěv daného zákazníka v konkrétním období.



Obrázek 9 - Věrnostní karta McCafé přední strana Zdroj: DDB a.s.



Obrázek 10 - Věrnostní karta McCafé zadní strana Zdroj: DDB a.s.

Věrnostní karta je určená pro získání kávy, proto zobrazení kávy a dezertu na její přední straně může být pro některé zákazníky matoucí. Jako lepší řešení se jeví zobrazení pouze kávy s nadpisem, který informuje o účelu kartičky. Například „Šestá káva zdarma.“ Popis akce je uveden pouze na zadní straně, a to malým písmem. Na první pohled není patrné, k čemu karta slouží, a mohla by tak u zákazníka lehce ztratit na atraktivitě.

Tato akce není v provozovně nikde komunikována zákazníkovi. Zákazník se o ní dozví až při zakoupení první kávy v McCafé. Bylo by vhodné instalovat alespoň minimum POP na podporu této kampaně. Vhodným místem pro umístění POP jsou například pokladny (karty vkládající se do přední strany pokladny), pult (samolepky) nebo stolky na lobby (letáčky).

#### 4.1.6.3. Oslava speciálních dnů

Oslavy speciálních dnů nejsou v provozovně v Osicích pravidelné a ani časté. Provozovna již v minulých letech uspořádala tvoření s dětmi u příležitosti Velikonoc, kdy se ke zdobení vajíček využívají netradiční techniky. Proběhly i soutěže ke Dni dětí a recitační přehlídka s Mikulášem a čertem. Ovšem vždy se jednalo převážně o jednu akci za rok, a pokaždé o jinou. Tato provozovna by se mohla zaměřit na pravidelnost a kvalitu akcí. Není nutné, vzhledem k umístění provozovny na dálnici, slavit každý speciální den, ale zavedení tří nebo čtyř akcí za rok s pravidelným opakováním, by provozovně přineslo vyšší účast dětí a tím i vyšší úspěch u zákazníků.

## 4.2 Analýza provozovny Vrbová Lhota

Provozovna Vrbová Lhota se nachází rovněž na dálnici D11, ale ve směru z Prahy do Hradce Králové. Tato restaurace byla první provozovnou společnosti McDonald's postavenou na dálnici D11, její stáří nyní přesahuje 8 let.

### 4.2.1 OSC & V

Obsahem této kapitoly jsou výsledky reportů mystery shoppera za rok 2014 a výsledky cyklu GROIP.

#### 4.2.1.1. Výsledky mystery shoppingu

V tabulce 4 jsou uvedeny výsledky mystery shoppingu v provozovně Vrbová Lhota. Tato provozovna rovněž disponuje systémem McDrive, jedna kontrola je tedy provedena uvnitř restaurace a jedna na McDrive. Výsledky kontrol jsou tedy v jednotlivých měsících průměrem obou návštěv. Provozovna Vrbová Lhota se v hodnocení mystery shoppingu umístila na 67. místě ze všech provozoven na českém trhu.

Tabulka 4 - Výsledky mystery shoppingu v provozovně Vrbová Lhota

	Kvalita	Servis	Čistota	Poznámka
Leden	100%	100%	100%	
Únor	100%	100%	100%	
Březen	100%	92%	100%	Nesplněn čas obsluhy v restauraci
Duben	100%	100%	100%	
Květen	100%	97,5%	100%	Nesplněn čas obsluhy na McDrive
Červen	100%	97,5	100%	Nesplněn čas obsluhy v restauraci

<b>Červenec</b>	100%	85%	100%	Nesplněn čas obsluhy na McDrive, nesplněn čas obsluhy v restauraci
<b>Srpen</b>	100%	90%	100%	Nesplněny časy obsluhy na McDrive, nedostatek ubrousků
<b>Září</b>	100%	97,5%	100%	Nesplněn čas obsluhy v restauraci
<b>Říjen</b>	100%	100%	100%	
<b>Listopad</b>	100%	82,5%	100%	Nesplněn čas obsluhy na McDrive, nesplněny časy obsluhy v restauraci
<b>Prosinec</b>	100%	81,5%	100%	Nesplněn čas obsluhy na McDrive, nesplněny časy obsluhy v restauraci

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Podle výsledků reportů mystery shoppera má provozovna Vrbová Lhota problém s plněním časů obsluhy v restauraci i na McDrive. Řešením pro dostačující časy obsluhy na McDrive by mělo být přehodnocení systému obsluhy, stejně jako v provozovně Osice. Dalším důvodem může být rovněž nedostatek zaměstnanců, neboť podíl tržby na McDrive k tržbě v restauraci je vyšší, než v provozovně Osice. Očekává se tedy, že pro stanoviště McDrive by mělo být vyčleněno více zaměstnanců, než v provozovně v Osicích. Splnění časů obsluhy v restauraci by mohlo být dosaženo aktivním používáním systému HHOT. Díky HHOT je možné přijmout velké množství objednávek v malém časovém úseku, a díky tomu je možné veškeré objednané produkty připravit v kratším čase, než kdyby si je zákazníci objednávali postupně na pokladně.

#### **4.2.1.2. Výsledky GROIP cyklu**

Níže, v tabulce 5, jsou uvedeny výsledky posledního GROIP cyklu provedeného v provozovně. Z výsledků je patrné, že na ohlášenou kontrolu FOR byla provozovna velmi dobře připravena. Následující kontrolní dny SOR I a SOR II byly rovněž úspěšně, se zlepšujícím se výsledkem ve všech kategoriích.

**Tabulka 5 - Výsledky GROIP cyklu v provozovně Vrbová Lhota**

	Kvalita	Servis	Čistota	Food safety
FOR	97,8%	91,3%	92,8%	ANO
SOR I	83,7%	87,4%	87,8%	ANO
SOR II	93,5%	87,9%	89,4%	ANO

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Hlavní důvody nedosažení 100% výsledku v jednotlivých kategoriích jsou uvedeny níže:

FOR:

- Kvalita – prasklý tác na produkty, pokládání masa na neočištěný gril, neoznačená doba použitelnosti u produktu, vysoká teplota zmrzliny
- Servis – chybná manipulace s produkty v sáčku, nesplnění časů obsluhy, vedoucí směny se málo pohybuje v prostoru pro zákazníky, zaměstnanci se při obsluze neusmívají
- Čistota – špinavé kartáče, napečený tuk na hranolkové stanici, špinavé odtahy u fritéz a grilů, znečištěný stroj na výrobu ledu, prach v nahřívací skříni na produkty, znečištěný dřez na mytí nádobí, nečistoty ve vodní lázni na polevy, zašlé židle a stoly na lobby, prach na nápisech na budově, špinavá střecha na McDrive, olej na podlaze pod fritézou, přebytečná sůl v solící vaně na hranolky

SOR I:

- Kvalita - spálená žemle, málo salátu v sendviči, málo kečupu v sendviči, neuspořádaný sendvič, maso nebylo z grilu sebráno v požadovaném časovém intervalu

- Servis – zaměstnanci se při obsluze zákazníků neusmívají, nejsou vstřícní, špatná manipulace s produkty v sáčku, nesplnění časů obsluhy, vedoucí směny nereaguje na vyšší počet zákazníků v McCafé
- Čistota – námraza na stropě v hlavním mrazicím boxu, porušené těsnění u dávkovače hranolek, napečený tuk v nahřívací skříni, špinavé toastery, prach na filtrech v nahřívací skříni, přebytečná sůl v solicí vaně na hranolky, napečený tuk na fritézách, nečistoty ve vodní lázni na polevy, motorový olej a žvýkačky na McDrive cestě

#### SOR II:

- Kvalita – kelímek znečištěný nápojem, neoznačení doby použitelnosti produktu
- Servis – nesplnění časů obsluhy, chybná manipulace s produkty v sáčku
- Čistota – znečištěný dřez na mytí nádobí, mastná podlaha pod fritézami, znečištěný stroj na výrobu ledu, prach na filtrech v nahřívací skříni, napečená tuk na solicí vaně na hranolky, nečistoty ve vodní lázni na polevy, zašlé stoly a židle v lobby, špinavý vnitřek odpadkových košů, prach na nápisech na budově

V oblasti kvality by si provozovna měla lépe nastavit postupy označování dob použitelnosti u produktů. Neoznačená surovina může být zaměstnancem spotřebována, i když již nemá odpovídající kvalitu, což může velmi zásadně ovlivnit kvalitu výsledného produktu prodávaného zákazníkovi. Nastavení procedur vyžaduje i práce na grilu, kde se nesmí stát, že bude maso položeno na neočištěný gril, případně že se hotové maso sebere z grilu déle, než standardy společnosti dovolují. V oblasti servisu se často opakuje chybná manipulace se sáčkem s produkty, kdy je sáček špatně zabalený nebo zmačkaný. Takový sáček neplní svou základní funkci, a to udržet produkty co nejdéle teplé. Studené produkty opět velmi výrazně ovlivňují zákazníkův celkový pocit z návštěvy u McDonald's. Provozovna by rovněž měla motivovat své zaměstnance ke vstřícnější a přátelštější obsluze. Vedoucí směny by měli být důrazněji trénováni v oblasti reakce na vyšší počet zákazníků a v oblasti poskytování vyšší hodnoty. V oblasti čistoty se v reportech FOR a SOR objevují téměř shodné nedostatky. Jedná se o prach ve filtrech v nahřívací skříni, což může způsobit nedostatečný ohřev hotových výrobků. Dále se jedná o přebytečnou sůl v solicí vaně na hranolky. Pokud není sůl pravidelně odstraňována, hranolky se snadno přesolí a zákazník tak obdrží velmi nekvalitní

produkt. Dalším bodem jsou zašlé židle a stoly v prostoru pro zákazníky, které zákazník rovněž vnímá, a mohou tak celkový dojem z návštěvy u McDonald's negativně ovlivnit.

#### 4.2.2 Viditelnost a dostupnost

Provozovna Vrbová Lhota využívá k navigaci zákazníků dva billboardy a jednu konstrukci na mostním pilíři. Na obrázcích 11 a 12 lze vidět, že billboardy mají téměř shodný vzhled s billboardy provozovny Osice. První billboard je umístěn na dálnici D11 ve vzdálenosti 6 km od provozovny. Druhý billboard je instalován při nájezdu na dálnici v Praze a vzdálenost od provozovny není uvedena. Strategické umístění billboardu je zaměřeno především proti konkurenčnímu Burger Kingu, který má své navigační prvky umístěny nedaleko. Cílem billboardu je přesvědčit zákazníky, aby nenavštívili provozovnu Burger Kingu, která se nachází ihned na začátku dálnice D11, ale aby zastavili až u provozovny McDonald's. Na druhém billboardu a na mostní konstrukci (obrázek 13) je uvedena informace o otevírací době. Tato informace byla začleněna do navigačních prvků z důvodu změny otevírací doby. Provozovna se pro zákazníky mnoho let otvírala až v sedm hodin ráno, a proto je velmi důležité změnu otevírací doby komunikovat i na navigačních prvcích. Komunikace změn prostřednictvím navigace je důležitá především pro restaurace umístěné na dálnicích. Pokud je zákazník zvyklý, že má provozovna v jisté době zavřeno, přirozeně ani nepřemýšlí, že by se u ní zastavil. Navigace je prvek, který dá zákazníkovi dostatečně dopředu informaci, že je provozovna již otevřena a zákazník se může v klidu rozhodnout, zda se u ní zastaví nebo ne.



Obrázek 11 - Billboard Vrbová Lhota 1

Zdroj: SUPER Sport s.r.o.



Obrázek 12 - Billboard Vrbová Lhota 2

Zdroj: SUPER Sport s.r.o.



Obrázek 13 - Mostní konstrukce Vrbová Lhota

Zdroj: SUPER Sport s.r.o.

Stejně jako u navigace provozovny Osice, i navigace provozovny Vrbové Lhoty by byla viditelnější, pokud by se potisk nechal převést do reflexních barev. Obě provozovny mají otevřeno od brzkého rána až do noci, kdy je většinou ještě tma. Reflexní barvy jsou na billboardech vidět z velké vzdálenosti a mohly by tak pomoci přilákat od restaurace více zákazníků, a to především na začátku a na konci otevírací doby. Grafické zpracování druhého billboardu by mělo projít úpravou. Logo společnosti a logo McDrive nejsou na středu červeného pole, což působí neupraveně a tedy i neprofesionálně. Označení dálnice D11 v zeleném bloku je nápadité a výrazné, ale na billboardu působí pouze jako další prvek odvádějící pozornost. Na billboardu je příliš mnoho informací, které je třeba zredukovat. Důležitou informací, která by měla být zachována, je změna otevírací doby. I směr a umístění provozovny na D11 je důležitý, ovšem měl by být v rámci jednoduchosti komunikován v jiném stylu - například by mohl být napsán stejným písmem jako je oznámení o otevírací době a umístěný i se šipkou pod otevírací dobu. Tím by se dosáhlo i vycentrování loga společnosti na střed, což by působilo mnohem harmoničtějším dojmem. Při zachování původního vzhledu by se mohlo stát, že zákazník při rychlé jízdě okolo billboardu informace



na billboardu nestihne zpracovat a nebude tedy dosaženo požadovaného efektu – přesvědčení zákazníka k návštěvě provozovny.

### **4.2.3 Podpora a rozšíření promotions**

Provozovna Vrbová Lhota využívá k podpoře národních promotion, kromě standardních, i následující plochy:

- Pressel boardy na McDrive
- McCafé jídelníčky na stolech
- Bannery na McDrive

U provozovny se nacházejí další místa, vhodná k instalaci POP na podporu národních kampaní:

- Plot u parkoviště
- Pylon
- Fasáda budovy
- Odpadkové koše
- Plot u zahrádky

Provozovna by tyto plochy mohla využít k instalaci POP zaměřených na získání zákazníků čerpací stanice OMW. POP by mohly být zaměřeny na prodej kávy, stejně jako v provozovně v Osicích, nebo na prodej dezertů, či zmrzliny v letních měsících.

### **4.2.4 Analýza obchodní oblasti**

Vzhledem k umístění provozovny na dálnici je samozřejmé, že zdrojem téměř všech zákazníků je právě dálnice. Složení zákazníků se liší podle denní doby a dne v týdnu. V pracovním týdnu ráno a odpoledne navštěvují provozovnu převážně pracující lidé, kteří se v provozovně zastaví při cestě do práce. Večer navštěvují provozovnu spíše rodiny s dětmi. Pátek je v provozovně tržebně nejsilnějším dnem, protože do provozovny přijíždějí rodiny

s dětmi, které právě odjíždějí z Prahy na víkend pryč. O víkendu se v provozovně vyskytují především rodiny s dětmi a větší skupiny zákazníků, kteří se autobusem vrací ze sportovního utkání nebo výletu.

Hlavním konkurentem provozovny Vrbová Lhota je čerpací stanice společnosti OMW, která se nachází v těsné blízkosti provozovny. McDonald's zatím nevyužívá žádné aktivity zaměřené na získávání zákazníků OMW, jako například provozovna v Osicích. Dalším konkurentem se v nedávné době stala provozovna rychlého občerstvení KFC, která byla otevřena o 15 kilometrů dále na dálnici D11. KFC má své navigační nástroje umístěné ještě před provozovnou McDonald's, a tak si zákazník může vybrat, v jaké provozovně utratí své peníze.

#### Silné stránky

- Velké lobby a zahrádka
- McCafé koncept
- Strategické umístění u benzinové pumpy na dálnici
- Venkovní hřiště pro děti
- Stálí zákazníci
- Velké parkoviště
- Pouze jeden konkurent – čerpací stanice OMW

#### Slabé stránky

- Nedostatečný počet odstavných míst pro čekající zákazníky na McDrive
- Nedostatečně dlouhá McDrive cesta
- Nefunkční klimatizace na toaletách pro zákazníky
- Malá výrobní kapacita v tržebně silných hodinách – málo zaměstnanců
- Nemotivovaní zaměstnanci

## Příležitosti

- Zavedení nonstop otevírací doby
- Zlepšení přístupu k zákazníkovi

## Hrozby

- Plánované opravy na dálnici – uzavření provozovny
- Rozrůstající se sortiment OMW
- Nový konkurent na D11 – KFC, v pátek otevřeno do jedné hodiny ráno
- Časté nehody na dálnici
- Velká vzdálenost od přilehlých měst – problém s dopravou zaměstnanců
- Velmi pomalé Wifi připojení pro zákazníky

### **4.2.5 Budování lokálních vztahů**

Provozovna Vrbová Lhota spolupracuje s následujícími organizacemi v okolí:

- Zvláštní škola v Poděbradech – vystoupení Ronalda McDonalda
- Základní škola v Oseku – pořádání McDonald'sCupu
- Basket camp – poskytnutí daru v podobě občerstvení, nápojů a Orange bowl

V okolí restaurace se nachází mnoho dalších organizací, se kterými by provozovna mohla navázat oboustranně výhodný partnerský vztah:

- Chráněné dílny
- Sportovní kluby
- Taneční skupiny – mažoretky, roztleskávačky

## **4.2.6 Lokální zvyšování tržeb**


Stejně jako u provozovny Osice, i v provozovně Vrbová Lhota se akce na lokální zvyšování tržeb odvíjejí od zákazníků, kteří v provozovně aktuálně pobývají.

### **4.2.6.1. Hostesing**

Provozovna se snaží zákazníkům v restauraci nabídnout hodnotu navíc v podobě balonků či omalovánek pro děti. Na rozdávání reklamních předmětů je provozovna zaměřená především na McDrive. Je tedy důležité, aby zaměstnanec ihned reagoval na přítomnost dítěte v autě. Zaměstnanci provozovny se rovněž věnují pořádání ochutnávek promotion sendvičů nebo produktů, u kterých by rádi podpořili prodej. Zpravidla se jedná o sýrové kousky, lívance, nebo dorty z McCafé, protože realizace ochutnávky u těchto produktů je velmi jednoduchá. Zaměstnanci by mohli do ochutnávek v rámci podpoření prodeje nápojů z McCafé zahrnout i ledové tříště a frappé v letních dnech a horké čokolády s příchutí a kávy naopak v zimě.

Provozovna rovněž realizuje průzkum spokojenosti mezi svými zákazníky prostřednictvím malého dotazníku, jehož náhled je na obrázku 14. O vyplnění dotazníku jsou zákazníci požádáni hosteskou.

## HODNOCENÍ RESTAURACE



**Vážení zákazníci,**  
velmi nám záleží na tom, abyste byli s našimi službami maximálně spokojeni. Prosíme vás o vyplnění tohoto dotazníku, abychom znali váš názor. Uvedení kontaktu je pouze na vašem uvážení. Bude sloužit pro případné odpovědi na vaše dotazy či připomínky. **Děkujeme.**

**Jak hodnotíte vaši dnešní návštěvu restaurace McDonald's:**

Prosím zaškrtněte	výborné	dobré	neuspokojivě
obsluha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jídlo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
čistota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hodnota za peníze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Kolikrát jste navštívili restauraci McDonald's v posledních čtyřech týdnech:**

1x   
 2x   
 3x   
 4 a více   
 žádná návštěva

**Věk:**  
 15-18  
 19-24  
 25-29  
 30-34  
 35+  
 žena  
 muž


Datum: \_\_\_\_\_

Jméno: \_\_\_\_\_

Adresa: \_\_\_\_\_

Komentář: \_\_\_\_\_

S vašimi urgentními dotazy, stížnostmi či připomínkami se obraťte přímo na vedoucího směny, **abychom je mohli řešit ihned.** Tento odpovědní listek vhodně, prosím, do schránky umístěné v restauraci. Případně můžete listek zaslat na adresu:  
**McDonald's ČR, spol. s r. o.**  
oddělení PR/Communications, Na Zátorce 30, 160 00 Praha 6  
e-mail: [pripominky@mcdonalds.cz](mailto:pripominky@mcdonalds.cz)



**Obrázek 14 - Anketa spokojenosti zákazníků**

*Zdroj: DDB a.s.*

Provozovna sice za den obdrží minimálně 5 vyplněných dotazníků, ale dále s nimi už nepracuje. Není provedena žádná analýza dotazníků, díky které by se provozovna mohla zlepšovat. Manažeři provozu chápou anketu jako nutný úkol, který je třeba na směně splnit. Anketa představuje cenná data, která by provozovna mohla využít ke zvyšování svých tržeb, zejména pokud zákazníci vyplní pole „Komentář“ a sdělí tak provozovně svou konkrétní zkušenost nebo pohled na věc.

#### 4.2.6.2. LSM akce

Provozovna Vrbová Lhota spolupracuje na LSM akci „5+1 káva zdarma“ s provozovnou Osice. Provozovna Vrbová Lhota ale propaguje akci i přímo v provozovně, a to prostřednictvím plakátů, které se vkládají do přední strany pokladen. Zákazník si tak akce všimne ještě dříve, než ho na to zaměstnanec upozorní. Plakát (obrázek 15) nabádá zákazníka, aby si sám řekl o razítko, případně o kartičku, což funguje v případě, pokud by zaměstnanec náhodou opomněl kartu nebo razítko vydat.



Obrázek 15 - Plakát do pokladny 5+1 káva zdarma

Zdroj: DDB a.s.

Provozovna Vrbová Lhota rovněž využívala LSM akci zaměřenou na prodej McMenu. Při nákupu prvního McMenu obdržel zákazník kartičku na 4+1 McMenu zdarma a následně mu při dalších nákupech McMenu byly do kartičky udělena razítka. Za čtyři razítka si mohl zákazník vybrat jedno McMenu zdarma. Na této LSM akci se opět podílely obě restaurace na dálnici D11, jak je vidět na obrázku 16.



Obrázek 16 - McMenu karta Vrbová Lhota + Osice

Zdroj: DDB a.s.

Návratnost kompletních karet byla při této akci zcela minimální. Důvodem neúspěšnosti by mohlo být omezení akce na necelé dva měsíce. Je možné, že zákazníci kartu hned zahodili, protože jim necelé dva měsíce na sesbírání čtyř razítek přišly jako krátká doba. Ovšem akce byla omezena právě z toho důvodu, aby zákazníci v daném období zvýšili frekvenci svých návštěv v provozovnách. Důvodem neúspěchu může být tedy opět skutečnost, že akce nebyla komunikována zákazníkům v provozovně, a oni si při další návštěvě provozovny ani nevzpomněli, že mají kartu uloženou v peněžence. Řešením neúspěchu akce by mohla být také alespoň minimální podpora akce od zaměstnanců v podobě otázky, zda zákazník kartu již vlastní či nikoliv.

#### **4.2.6.3. Oslavy speciálních dnů**

Provozovna má na každý rok detailně vypracovaný plán akcí pro děti na oslavu speciálních dnů. Oslavy se týkají dnů, které mají pro děti symbolický význam, slaví se například dětský den, čarodějnice, začátek prázdnin nebo Mikuláš. Součástí akcí je kreslení, prohlídka restaurace, výroba masek, předávání dárků atp. Akce jsou plánovány na tržebně silně dny, aby oslovily co nejvíce zákazníků. Vzhledem k poloze provozovny na dálnici je složité propagovat akci dopředu, a tak se akcí účastní především děti, které se právě nachází v restauraci. Provozovna na tyto akce získala od zákazníků i zaměstnanců řadu pozitivních ohlasů.

Provozovna by mohla k propagaci akcí využít spolupráci se školami, které by mohly plán akcí vyvěsit na svých nástěnkách.

### **4.3 Analýza provozovny Hradec Králové I.**

Provozovna Hradec Králové I. se nachází v centru města Hradec Králové, na Gočárově okruhu v ulici Pilnáčkova. Jedná se o první provozovnu McDonald's v Hradci Králové, byla postavena již před 20 lety.

#### **4.3.1 OSC & V**

. Kapitola QSC & V obsahuje shrnutí výsledků z kontrol mystery shoppera a z interních kontrol GROIP cyklu.

#### 4.3.1.1. Výsledky mystery shoppingu

Provozovna Hradec Králové I. se nachází u hlavního dopravního okruhu v Hradci Králové, je tedy vybavena i systémem McDrive, stejně jako předchozí dvě provozovny na dálnici D11. Provozovna Hradec Králové I. se v hodnocení návštěv mystery shoppera ze všech vybraných provozoven umístila na nejlepším místě, konkrétně na 11. pozici ze všech provozoven v České republice. V tabulce 6 jsou uvedeny výsledky všech reportů mystery shoppera za rok 2014.

Tabulka 6 - Výsledky mystery shoppingu v provozovně Hradec Králové I.

	Kvalita	Servis	Čistota	Poznámka
Leden	100%	100%	100%	
Únor	100%	97,5%	100%	Nesplněn čas obsluhy na McDrive
Březen	79%	95,5%	100%	Nesplněny časy obsluhy na McDrive, studené hranolky
Duben	94%	85%	100%	Nesplněn čas obsluhy na McDrive, nesplněn čas obsluhy v restauraci, nekvalitní hranolky
Květen	100%	100%	100%	
Červen	100%	89,5%	100%	Nesplněny časy obsluhy v restauraci
Červenec	100%	100%	100%	
Srpen	100%	97,5%	100%	Nesplněn čas obsluhy na McDrive
Září	100%	86%	100%	Nesplněny časy obsluhy na McDrive
Říjen	100%	100%	100%	



<b>Listopad</b>	100%	92,5%	100%	Nesplněn čas obsluhy na McDrive
<b>Prosinec</b>	100%	97,5%	100%	Nesplněn čas obsluhy na McDrive

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Provozovna Hradec Králové I. má problém se splněním časů obsluhy na McDrive, 50% časů nesplnilo limity. Provozovna má na McDrive standardní počet zaměstnanců, neboť denní tržba na McDrive není zanedbatelná, jako například v provozovně v Osicích. V tomto případě tedy řešením není přehodnocení systému obsluhy na McDrive, jako v předchozích dvou provozovnách. Provozovna má rovněž dostatek zaměstnanců, problém tedy není v tom, že by dostupní zaměstnanci na směně vykonávali jinou, potřebnější práci. Problémem může být ve složení zaměstnanců – provozovna se nachází v centru města, a tak většinu zaměstnanců tvoří studenti zaměstnaní na částečný úvazek. U takových zaměstnanců se často stává, že vzhledem k úvazku, na který jsou zaměstnaní, nevykonávají svou práci podle požadavků společnosti. Stává se tedy, že zaměstnanec je k zákazníkovi pozorný, vydá mu všechny produkty, které zákazník požadoval, ale ne v požadovaném časovém limitu. Řešením je častější kontrola a důslednější trénink těchto zaměstnanců.

V reportech mystery shoppera se rovněž dvakrát objevil problém s kvalitou prodávaných produktů, konkrétně hranolek. Vzhledem k dostatečnému množství zaměstnanců by měla provozovna vyčlenit jednoho zaměstnance, který se bude v průběhu směny starat pouze o hranolky. Tento zaměstnanec v průběhu celé otevírací doby ručí za kvalitu hranolek a nemůže se tedy stát, že jsou hranolky studené. Toto opatření je pro provozovnu velmi důležité, neboť hranolky, si koupí každý druhý zákazník. Provozovna nemůže dopustit, aby každého druhého zákazníka zklamala nekvalitními hranolkami.

#### **4.3.1.2. Výsledky GROIP cyklu**

V tabulce 7 jsou uvedeny výsledky GROIP cyklu z provozovny Hradec Králové I.

**Tabulka 7- Výsledky GROIP cyklu v provozovně Hradec Králové I**

	<b>Kvalita</b>	<b>Servis</b>	<b>Čistota</b>	<b>Food safety</b>
--	----------------	---------------	----------------	--------------------

<b>FOR</b>	95,1%	89,9%	95,8%	ANO
<b>SOR I</b>	85,0%	92,9%	90,7%	ANO
<b>SOR II</b>	85,0%	90,8%	94,7%	ANO

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Níže jsou uvedeny hlavní nedostatky v jednotlivých kategoriích QSC:

**FOR:**

- Kvalita – chybné označení doby použitelnosti u produktu v McCafé, poškozený tác a kleště na produkty, chybně nastavená teplota v nahřívacích skříních na produkty, chybně zabalený produkt, pokládání mas na neočištěný gril, zaměstnanci v kuchyni spolu nekomunikují a nepomáhají si
- Servis – nesplnění časů obsluhy, zaměstnanci vedoucí úsek servisu a kuchyně nereagují na zvýšenou potřebu produkce
- Čistota – napečený tuk na toasterech a na solící vaně na hranolky, znečištěná nádoba na led, skvrny od oleje na McDrive cestě, nečistoty na fasádě budovy, poškozené silikonové krytí u dřezu na mytí nádobí, nedostatečná čistota grilu v průběhu směny, nepořádek u dřezu na mytí nádobí, přebytečná sůl v solící vaně na hranolky

**SOR I:**

- Kvalita – spálena žemle na sendvič, neúhledně složený sendvič, málo salátu v sendviči, nekvalitní olej na smažení produktů
- Servis – nesplnění časů obsluhy
- Čistota – nečistoty u dřezu na mytí nádobí, znečištěné toasty a fritézy, napečený tuk na solící vaně na hranolky, znečištěný strop v prostoru pro zákazníky, prach na POP materiálech – menuboardy, motorový olej na McDrive cestě, špinavá fasáda na budově

## SOR II:

- Kvalita – málo salátu v sendviči, neúhledně složený sendvič, špatně označená doba použitelnosti u produktu, pokládání mas na neočištěný gril
- Servis – nesplnění časů obsluhy, vedoucí směny nereaguje na zvýšení počtu zákazníků v provozovně
- Čistota – znečištěný napařovač žemlí, napečený tuk na solící vaně na hranolky, znečištěná trouba v McCafé, nedostatečná čistota grilu v průběhu směny

V provozovně Hradec Králové I. byly všechny kontroly zahrnuté do cyklu GROIP rovněž úspěšné. Výsledky v jednotlivých kategoriích ale nevykazují vzestupný trend, což svědčí o malém zaměření na výsledky a zlepšování celého manažerského týmu provozovny, což koresponduje i s často se objevujícím nedostatkem v podobě nereagujícího vedoucího pracovníka na aktuální potřeby provozu. U nedostatků se velmi často objevují skutečnosti, které nasvědčují tomu, že sekce Food safety, není na dobré úrovni. Příkladem jsou například chybně označené doby použitelnosti, poškozené tácy a kleště na produkty, nebo špatně nastavené stroje. Všechny tyto nedostatky mohou velmi snadno vést k porušení bezpečnosti potravin, a to například kvůli kontaminaci hotového výrobku úlomkem náradí, nedopečením produktu v závislosti na špatně nastavené teplotě stroje nebo prodejem produktu, u kterého není přesně známa doba použitelnosti. McDonald's je zavázán prodávat pouze kvalitní a bezpečné produkty, proto je zajištění vysoké úrovně Food safety pro provozovnu stěžejním bodem pro úspěšné podnikání.

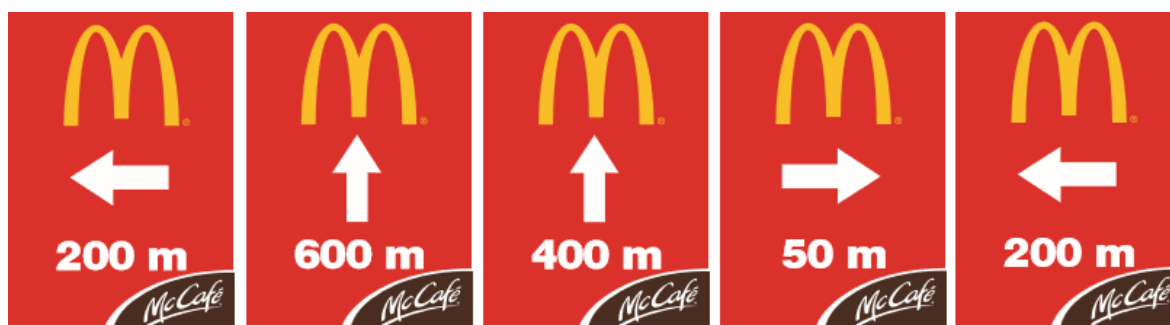
Znovu se tu objevuje i malé zaměření na kvalitu, a to především v procesech obkládání sendvičů a grilování masa. Vzhledem k opakujícím se nedostatkům v oblasti vedení zaměstnanců a nezlepšujícím se kategoriím QSC lze vyvodit, že zřejmě i zaměstnanci nejsou managementem vedeni k tomu, aby každý sendvič, který vyrobí, měl stejnou, vysokou, kvalitu. Provozovna by se tedy nejprve měla zaměřit na správné vedení a motivaci svých zaměstnanců a na jejich trénink v základních procesech QSC.

### **4.3.2 Viditelnost a dostupnost**

Restaurace využívá ke svému zviditelnění sadu dvou billboardů a pěti lamposterů. Billboardy jsou umístěny ve vzdálenosti 6 a 7 kilometrů od provozovny. Využívají jiný

vzhled, než provozovny na dálnici D11. Billboardy jsou navrženy přesně podle pravidel společnosti – na červeném pozadí je zobrazeno logo společnosti, směr a vzdálenost od provozovny. U pravého okraje billboardu je tmavě modrý pruh obsahující informaci o nepřetržitém provozu na McDrive a logo McDrive.

Všech pět používaných lamposterů (obrázek 17) rovněž využívá vzhled schválený marketingovým oddělením. Provozovna je umístěna u velké křižovatky, a proto jsou lampostery rozmístěny v minimálních vzdálenostech od provozovny tak, by oslovily zákazníky jedoucí ve všech směrech.



Obrázek 17 - Lampostery Hradec Králové I

Zdroj: AXAM s.r.o.

Restaurace provozuje systém McDrive i v noci, když je provozovna uzavřená. Proto je přínosné tuto skutečnost sdělit zákazníkům na billboardech. Ovšem styl, jakým provozovna tuto skutečnost zákazníkům komunikuje, není zvolen vhodně. Na billboardech je nyní zobrazen tmavě modrý pruh a v něm je umístěna číslice 24, která je uzavřena v kruhu tvořeném šipkou. Vedle čísla je nápis „Otevřeno“ a pod číslem je nápis „Hodin.“ Nápis jsou psány velmi malými písmeny, aby se vešly do kruhu. Billboardy provozovny Hradec Králové I jsou umístěny u silnic, kde potenciální zákazníci jezdí velmi rychlou jízdou. Je tedy důležité, aby informace na billboardech byla na první pohled snadno rozpoznatelná. V tomto případě by provozovna měla přehodnotit styl komunikace jejího non stop provozu. Nejúčinnější je jednoduchá komunikace, v tomto případě by stačilo zobrazit nápis „Non stop“ a přidat logo McDrive, aby bylo na první pohled jasné, že provozovna je v tu dobu uzavřená.

### 4.3.3 Podpora a rozšíření promotions

K instalaci POP využívá provozovna, kromě standardních ploch, následující místa:

- Pressel board na McDrive

- One vision samolepka přes tři výlohy – aktivita zaměřená proti KFC
- Plachty na McDrive – viditelné od okolních odchodů a čerpací stanice OMW
- Stěny venkovního dětského hřiště

U provozovny Hradec Králové I je nachází velké množství ploch, které by byla vhodné použít pro propagaci národních promotion:

- Střecha budovy
- Venkovní zahrádka – zábradlí, slunečníky
- Parkoviště – silnice
- Pylon

#### **4.3.4 Analýza obchodní oblasti**

Zdrojem zákazníků v provozovně Hradec Králové I je především Gočárův okruh, který v Hradci Králové představuje důležitou dopravní tepnu. Zdrojem jsou ale i okolní obchody z obchodní zóny, která se v okolí provozovny nachází. V blízkosti restaurace se rovněž nachází kongresové centrum Aldis, ve kterém se konají mnohá setkání, výstavy či prezentace, které rovněž počet zákazníků v provozovně ovlivní. Míst s potenciálními zákazníky je v okolí několik – plavecký bazén, letiště, sady, sídla společností T-Mobile, Best drive, Rubena, Dopravní podnik města Hradce Králové.

V pracovním týdnu ráno a dopoledne navštěvují provozovnu především pracující lidé na cestách do práce, úředníci, podnikatelé a ženy s dětmi. Odpoledne a večer většinu zákazníků tvoří rodiny s dětmi. O víkendu se v restauraci stravují rovněž rodiny s dětmi a mladí lidé, kteří chodí do centra města za zábavou.

Stejně tak jako zdrojů potenciálních zákazníků, i konkurentů má provozovna Hradec Králové I velké množství. V těsné blízkosti provozovny byla před několika lety postavena provozovna KFC. McDonald's proti KFC bojuje pomocí one vision samolepky na výloze. Nevýhodou KFC je pozdější otevření provozovny pro zákazníky a absence snídaňové nabídky. McDonald's by proto měl zapracovat na propagaci své dřívější otevírací doby a snídaňové nabídky, aby zákazníky odradil od návštěvy konkurenční provozovny.

Dalšími konkurenty jsou čerpací stanice Shell a OMW, proti kterým McDonald's zatím nepoužívá žádné aktivity. Stejně tak jako proti supermarketu Penny market, který se nachází v obchodní zóně. Velkým konkurentem je rovněž společnost Kaufland, která v nedávné době umístila před svůj obchodní dům stánek s grilovanými a smaženými pokrmy. Na tuto hrozbu provozovna Hradec Králové I zatím nestihla zareagovat.

#### Silné stránky

- Stabilní tým zaměstnanců a manažerů
- Venkovní hřiště pro děti
- Velká letní zahrádka – již jednou rozšířená
- Připravenost a výrobní kapacita na odbavení většího množství zákazníků – festivaly, plesy, výstavy
- Otevírací doba – non stop McDrive
- Zaměření na rodiny s dětmi – pravidelné oslavy, akce
- Pravidelné využívání HHOT

#### Slabé stránky

- Zastaralé zařízení
- Malá budova
- Absence vnitřního dětského koutku
- Poruchové zařízení pro obsluhu na McDrive
- Nízký potenciál pro pracovní růst mezi zaměstnanci

#### Příležitosti

- Spolupráce se sportovními kluby
- Využití mobilní jednotky na velké akce
- Spolupráce s hobby markety – OBI, Baumax, Hornbach

## Hrozby

- Krátká McDrive cesta – nelze rozšířit
- Malé parkoviště – pouze 33 míst
- Využívání parkoviště lidmi, kteří nejsou zákazníci McDonald's
- Agresivní marketing KFC
- Rušení a přesouvání hudebních festivalů
- Otevírání nových kaváren v okolí – konkurence pro McCafé
- Nepostoupení hokejového klubu Mountfield Hradec Králové do play off
- Dostavba R35/D11 – odvedení dopravy z Hradce Králové
- Výše platů – nástupní plat pod úrovní konkurence
- Rušení akcí v kongresovém centru Aldis
- Venkovní stánek s rychlým občerstvením u Kauflandu

### **4.3.5 Budování lokálních vztahů**

Provozovna nespolupracuje s žádnými školami, spolky ani organizacemi v okolí. Přitom přímo ve městě je řada příležitostí a provozovna si může vybírat, s kým by ráda spolupracovala. Spolupráci by bylo možné navázat například s těmito organizacemi:

- Hokejový klub Mountfield Hradec Králové
- Útulek pro psy
- Základní škola Pouchov
- Plavecký bazén a aquacentrum
- Tělovýchovná jednotka Sokol

### **4.3.6 Lokální zvyšování tržeb**

Veškeré aktivity na lokální zvyšování tržby zaměřuje provozovna na skupiny zákazníků, kteří ji navštěvují pravidelně – rodiny s dětmi a mladí lidé.

#### **4.3.6.1. Hostesing**

Provozovna se hostesingu věnuje po celý rok tím, že každému dětskému zákazníkovi věnuje balonek jako dárek. Provozovna je také velmi zaměřena na využití HHOT v rámci family service. Jelikož provozovnu často navštěvují rodiny s dětmi, je jim poskytnut speciální servis v podobě přijmutí jejich objednávky přímo u stolu. Rodiny tedy mohou pohodlně sedět u stolu a mezitím zaměstnanec s HHOT markuje objednávku přímo u jejich stolu. Tento způsob objednávání přináší rodinám pohodlí, protože nemusí stát všichni ve frontě, a případně hlídat své pobíhající děti. Restauraci tento způsob pomůže eliminovat velké množství zákazníků ve frontě, což má velký dopad i na přicházející zákazníky – nevidí frontu a tak se nemůže stát, že by odešli ze strachu z dlouhého čekání ve frontě.

Tato provozovna je rodinného typu, bylo by tedy vhodné, kdyby restaurace využila jako dárky pro děti i jiné produkty, než pouze balonky. K dispozici jsou sady pastelek, papírové kšiltky, samolepky nebo omalovánky. Tímto by provozovna svoji image rodinné restaurace ještě více podpořila. Může se totiž stát, že ne všichni rodiče uvítají balonky pro své děti. Důvodem může být nepohodlí v automobilu nebo strach o bezpečnost dítěte.

#### **4.3.6.2. LSM akce**

Provozovna v roce 2014 spolupracovala s dětským zábavním parkem Tongo na přilákání zákazníků do obou organizací. Mechanika akce spočívala především ve vzájemné spolupráci obou provozoven a doručení slevového kuponu přímo cílové skupině zákazníků – rodinám s dětmi. Při nákupu dětského menu Happy Meal v provozovně Hradec Králové I obdržela rodina i slevový poukaz na rodinné vstupné do dětského zábavního parku Tongo. Naopak každý návštěvník dětského zábavního parku Tongo obdržel slevový poukaz na nákup rodinného menu v provozovně McDonald's Hradec Králové I – McMenu pro rodiče a Happy Meal pro dítě.

Návratnost kuponů byla vysoká, ovšem bylo by možné ji zvýšit ještě pomocí spolupráce s provozovnou Hradec Králové II, která se nachází v obchodním centru Futurum a mezi jejíž zákazníky rovněž patří rodiny s dětmi.



Z důvodu častého konání společenských plesů v nedalekém kongresovém centru Aldis se provozovna rozhodla ve dnech, kdy se plesy konají, prodloužit otevírací dobu. Otevírací doba byla prodloužena o jednu hodinu, tak si zákazníci mohli svůj pokrm sníst uvnitř provozovny i hodinu po půlnoci. K propagaci prodloužené otevírací doby použila provozovna POP ve formě plakátů, které umístila do stojanu ve tvaru písmene A a do držáků plakátů ve výloze. Všechny plakáty (obrázek 18) byly navrženy tak, aby jejich vzhled odpovídal cílové skupině – mladým lidem. Plakáty jsou velmi jednoduché, obsahují moderní prvky a dokážou zaujmout i pobavit.



Obrázek 18 - Plakáty plesy Hradec Králové I

Zdroj: DDB a.s.

POP materiály byly umístěny pouze v provozovně, nemohly tedy přilákat větší množství zákazníků do provozovny. Provozovna by mohla POP umístit přímo do kongresového centra nebo do CLV vitrín u zastávek městské hromadné dopravy. Na těchto místech jsou plakáty nejlépe schopny oslovit svou cílovou skupinu a dosáhnout tak vyšší návštěvnosti provozovny.

### 4.3.6.3. Oslavy speciálních dnů

Provozovna pravidelně každé dva měsíce pořádá pro děti akce na oslavu speciálních dnů. Jedná se o velikonoční tvoření, vystřihování různých motivů na Den matek, soutěže na Den dětí a vysvědčení, zdobení sešitů na začátku školního roku a Mikulášská nadílka. Provozovna akce propaguje pomocí plakátů ve stojanech, které jsou umístěny přímo v prostoru, kde zákazníci konzumují své zakoupené pokrmy a prostřednictvím rozesílání e-mailů rodičům dětí, které měly v provozovně narozeninovou oslavu.

Provozovna by k propagaci akcí mohla využít rovněž prostory v dětském zábavním parku Tongo a nebo druhou stranu kuponu, který sloužil pro získání zlevněného vstupného do Tonga.

## 4.4 Doporučení pro provozovnu Osice

Provozovna Osice by se v jednotlivých stupních marketingové pyramidy měla zaměřit na následující body:

- QSC & V:
  - Přehodnotit systém obsluhy na McDrive (přidat jednoho zaměstnance)
  - Zajistit důkladnější trénink zaměstnanců v oblasti manipulace s hotovými výrobky a v pracovních postupech týkající se grilování masa
  - Motivovat manažery vedoucí směny k větší aktivitě v oblasti reakce na nestandardní situace
  
- Viditelnost a dostupnost
  - S marketingovým oddělením vyjednat schválení vzhledu billboardů (použití fotografie kávy)
  - Na billboardech využít i fotografii dezertu v kombinaci s kávou (vyšší zaměření na pocity zákazníka)
  - Polepy na billboardy nechat vyrobit v reflexní úpravě (vyšší viditelnost v noci na neosvětlených silnicích)

- Vzdálenost na lamposterech zaokrouhlovat na celé kilometry (vyšší přehlednost navigační plochy)
- Podpora a rozšíření promotions
  - S marketingovým oddělením vyjednat schválení nestandardních ploch k prezentaci POP – zábradlí na zahrádce, rámečky na plakáty na WC
  - K instalaci POP využít i jiné, než doposud používané plochy (potahy na slunečníky, venkovní hřiště pro děti, střecha)
- Analýza obchodní oblasti
  - Využití vytrénovanosti zaměstnanců k poskytování vyšší hodnoty za peníze, které zákazník u McDonald's utratí
  - Využití velké zahrádky a konceptu McCafé k odvedení zákaznickovy pozornosti od sortimentu čerpací stanice Benzina
  - Využití nízkého stáří provozovny k reklamaci nefunkčních stavebních prvků
- Budování lokálních vztahů
  - Sjednat spolupráci s dálniční policií a místním zemědělským družstvem za účelem pořádání speciálních výukových dnů pro děti
- Lokální zvyšování tržby
  - Poskytnout zákazníkům dodatečnou obsluhu u stolu pomocí HHOT
  - Zavedení služby dolévání kávy zdarma
  - Lépe zpracovat vzhled kartičky na 5+1 kávu zdarma (zobrazení pouze kávy, informaci o účelu kartičky uvést velkým písmem na přední stranu karty)
  - Instalovat POP, které informují o probíhající akci 5+1 káva zdarma (samolepky na pult, letáčky na stolky)

- Vytvořit jednoduchý plán akcí pro děti na celý rok dopředu, zaměřit se na pravidelnost a kvalitu akcí, zákazníky informovat dostatečně dlouho dopředu a vhodnou formou

## 4.5 Doporučení pro provozovnu Vrbová Lhota

Provozovna Vrbová Lhota má v jednotlivých stupních marketingové pyramidy následující příležitosti:

- QSC & V
  - Přehodnotit systém obsluhy na McDrive (přidat jednoho nebo dva zaměstnance navíc)
  - Při obsluze zákazníků využívat HHOT, i při menším počtu zákazníků
  - Jednotlivé směny obsadit vyšším počtem zaměstnanců, zaměstnat vyšší počet zaměstnanců
  - Lépe nastavit procedury týkající se práce na grilu, označování surovin druhotnou dobou spotřeby, manipulace se sáčkem s produkty
  - Motivovat zaměstnance k přátelštějšímu a vstřícnějšímu chování k zákazníkům
  - Vést manažery k aktivní reakci na vyšší počet zákazníků
  - Zaměřit se na čistotu strojů a židlí v prostoru pro zákazníky
- Viditelnost a dostupnost
  - Polepy na billboardy nechat vyrobit v reflexní úpravě
  - Upravit vzhled billboardů (zarovnání loga na střed, odstranit méně důležité informace)
- Podpora a rozšíření promotions
  - K instalaci POP využít i plochy v okolí restaurace (plot u parkoviště, plot u venkovní zahrádky, odpadkové koše)

- Analýza obchodní oblasti
  - Využití konceptu McCafé pro odlišení od KFC
  - Využití venkovní zahrádky pro odlišení od čerpací stanice OMW
  
- Budování lokálních vztahů
  - Navázat spolupráci ještě s alespoň jednou organizací (chráněné dílny, mažoretky)
  
- Lokální zvyšování tržby
  - Pracovat s výsledky zákaznické ankety
  - V případě pořádání akce důkladně zvážit její časové omezení
  - Trénovat zaměstnance v poskytování informací o aktuální LSM akci zákazníkovi
  - Při propagaci oslav speciálních dní využívat spolupráci s okolními organizacemi

## **4.6 Doporučení pro provozovnu Hradec Králové I**

Provozovna Hradec Králové I by se v jednotlivých stupních marketingové pyramidy měla zaměřit na následující body:

- QSC & V
  - Důsledný trénink zaměstnanců zaměstnaných částečný úvazek (rychlost obsluhy)
  - Každý den vyčlenit jednoho zaměstnance, který bude ručit za kvalitu hranolek
  - Motivovat vedoucí pracovníky k vyššímu zaměření na zlepšování procesů a na aktivní reakci na vyšší počet zákazníků

- Důrazný trénink zaměstnanců v oblasti food safety, důsledné vyžadování standardních postupů
- Opětovné nastavení správných procedur v oblasti obkládání sendvičů a grilování masa
- Viditelnost a dostupnost
  - Aktualizovat vzhled billboardů, konkrétně sdělení o nonstop provozu na McDrive (odstranění modrého pruhu, použití slova „nonstop“)
- Podpora a rozšíření promotions
  - Pro instalaci POP využít všechna dostupná místa (pylon, střecha, zábradlí na zahrádce, potahy slunečníků)
- Analýza obchodní oblasti
  - Využití obsluhy pomocí HHOT k odlišení se od konkurence (nové kavárny, KFC, stánek u Kauflandu)
  - Využití znalostí stabilního týmu zaměstnanců k urychlení obsluhy na McDrive, využití HHOT na McDrive
- Budování lokálních vztahů
  - Uzavřít spolupráci s alespoň dvěma organizacemi, za účelem pořádání speciálních výukových dnů pro děti (útulek po psy, hokejový klub Mountfield Hradec Králové, městské lázně)
- Lokální zvyšování tržby
  - Využití i jiných variant dárků pro dětské zákazníky (pastelky, omalovánky)
  - Při pořádání LSM akcí zaměřených na rodiny s dětmi využít spolupráci s provozovnou Hradec Králové II

- K instalaci POP podporujících LSM akci využívat místa, kde je velká frekvence zákazníků, které chce provozovna oslovit

## **4.7 Doporučení pro společnost McDonald's**

Z analýzy jednotlivých provozoven vyplývají skutečnosti, které nejsou problémem pouze v jedné provozovně, ale zdá se, že se jedná o systémový problém. Nejdůležitějšími body, na které by se měla zaměřit společnost McDonald's ve všech provozovnách, jsou:

- Neplnění časů obsluhy – přehodnocení časových limitů nebo systému obsluhy v provozovně i na McDrive
- Nedůslednost zaměstnanců při obkládání sendvičů a při grilování masa
- Nízká motivace zaměstnanců
- Velké příležitosti ve vzhledu navigačních materiálů
- Nízká angažovanost v budování lokálních vztahů s místními organizacemi

### **4.7.1 Dotazník**

Jako příloha je vložen návrh dotazníku, který by společnost McDonald's mohla využít z potvrzení nebo vyvrácení důležitosti doporučených bodů pro zákazníky. Základ dotazníku je pro všechny provozovny stejný a v závislosti na bodech doporučených ke zlepšení je třeba v dotazníku použitým pro konkrétní provozovnu přidat i doplňující otázky.

Cílem dotazníkového šetření je získat názor zákazníků dané provozovny na relevantnost doporučených bodů ke zlepšení a následně potvrdit nebo vyvrátit důležitost těchto bodů. V každé provozovně je třeba oslovit minimálně 20% z celkového denního počtu zákazníků, což představuje 200 a více zákazníků, kteří by byli ochotni dotazník vyplnit. Dotazník bude rozdávat pověřený manažer nebo hosteska, kteří zákazníkovi ve stručnosti vysvětlí účel dotazníku a budou schopni zodpovědět i případné dotazy. Zákazník vyplní dotazník přímo v provozovně a následně ho odevzdá manažerovi nebo si manažer vyzvedne dotazník přímo u zákazníka u stolu. Dotazníky budou vyhodnoceny za každou provozovnu zvlášť, protože dotazník pro jednotlivé provozovny obsahuje rozdílné otázky v závislosti na doporučovaných bodech ke zlepšení.

Dotazník je tvořen pouze dvěma identifikačními otázkami a pěti otázkami, které se zaměřují na zvyšování průměrného nákupu, zvyšování frekvence návštěv a získávání nových zákazníků. K dotazníku jsou přidány i specifické otázky týkající se provozovny Osice. Otázky si kladou za cíl zjistit, zda si zákazníci všimají problémů, které vyplynuly z analýzy dat a zda by ocenily případné změny.



## ZÁVĚR

Cílem práce bylo ve vybraných provozovnách McDonald's analyzovat marketingové aktivity a navrhnout kroky vedoucí k upevnění pozice společnosti na trhu. Cíle bylo dosaženo pomocí analýzy procesů týkajících se interní marketingové pyramidy ve třech vybraných provozovnách. Každé provozovně byly doporučeny specifické kroky, které, vzhledem k jedinečnosti provozoven, mají význam pouze v určené provozovně. Kroky se týkaly zvyšování kvality připravovaných pokrmů, zlepšování vzhledu navigačních ploch i zavádění služeb, které zákazníkovi poskytnou neočekávanou hodnotu navíc.

Vzhledem ke skutečnosti, že se některé zásadní problémy opakovaly ve všech provozovnách, byl vytvořen i krátký seznam bodů, na které by se měla společnost McDonald's zaměřit ve všech provozovnách. Dle výsledků analýzy se zřejmě jedná o systémové problémy a ne jen nedostatky v některé provozovně. Zásadní jsou především nedostatky v základním stupni marketingové pyramidy, a to v kategorii QSC & V. Marketingová pyramida se řídí pravidlem, že je nejdříve třeba dokonale zvládnout nižší stupeň před tím, než je možné se věnovat stupni vyššímu. Pro společnost McDonald's bude tedy důležité, aby se nejdříve zaměřila právě na body, které spadají do této kategorie.

V závěru práce je vložen dotazník, který by společnosti mohl sloužit k ověření, zda jsou doporučené kroky pro zákazníky relevantní a zda tedy povedou ke zvyšování tržeb. V závislosti na doporučených krocích jsou do dotazníku určenému pro zákazníky konkrétní provozovny přidávány otázky, které se týkají právě těchto doporučených kroků v konkrétní provozovně. Pro každou provozovnu je tedy třeba vytvořit speciální dotazník, který obsahuje otázky zaměřené na nedostatky v dané provozovně.

Dotazník by mohl sloužit rovněž k rozšíření analýz vyplývajících z této diplomové práce, a to sběrem dat za každou provozovnu, analýzou zjištěných skutečností a následným výběrem z doporučených kroků, které zákazníci označili za podstatné. Takto může společnost McDonald's pokračovat v dalších analýzách a získat velmi dobrou představu o tom, jaké procesy je třeba ve společnosti změnit.

Všechny analyzované provozovny obdržely doporučené kroky, které by měly vést ke zlepšení jejich pozice na trhu. Byl navrhnut i dotazník, který jim může posloužit k identifikaci nejdůležitějších bodů. Tím byl cíl práce splněn.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] SMRČKOVÁ, Barbora. *Využití reklamních prvků firmou McDonald's a analýza jejich vlivu na zákazníky*. Hradec Králové, 2012. Bakalářská práce. Univerzita Hradec Králové. Vedoucí práce Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D
- [2] BLOUDEK, Jan. *Rozumíte svým zákazníkům?.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2013, s. 134-135. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-258-1.
- [3] BOČEK, Martin. *POP - In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 16-20. ISBN 978-80-247-2840-7.
- [4] CARL MCDANIEL, Jr a Roger H GATES. *Marketing research: the impact of the Internet*. 5th ed. New York: John Wiley, 2002, s. 6. ISBN 9780470003572.
- [5] EMPRESA MEDIA A.S. Skoro polovina Čechů si v práci odpírá oběd: Ale lepší se to. *Týden.cz: Aktuální zpravodajství v souvislostech* [online]. 2014, 20.3.2104 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: [http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/skoro-polovina-cechu-si-v-praci-odpira-obed-ale-lepsi-se-to\\_301718.html#.VS03a42JjIU](http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/skoro-polovina-cechu-si-v-praci-odpira-obed-ale-lepsi-se-to_301718.html#.VS03a42JjIU)
- [6] FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, s. 5-6. ISBN 978-80-251-2183-2.
- [7] FRIESNER, Tim. People - Marketing mix: Marketing Teacher. MARKETING TEACHER LTD. *Marketing Teacher.com: For marketing learners, teachers and professionals* [online]. © 2010-2014 [cit. 2014-12-28]. Dostupné z: <http://www.marketingteacher.com/people-marketing-mix/>
- [8] GRETZ, Karl F. *Psychologie prodeje*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, s. 138. ISBN 80-85605-03-1.
- [9] HÁLEK, Vítězslav: Prezentace k přednáškám z předmětu marketing. *Stránky pro studenty: Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D. - HALEK.INFO* [online]. © 2014 [cit. 2014-12-22]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=10>
- [10] HÁLEK, Vítězslav a Stanislav ROŠICKÝ. *Základy marketingu*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007, s. 259-261. ISBN 978-80-7041-825-3.
- [11] HORÁKOVÁ, Iveta. *Strategie firemní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, s. 106-107. ISBN 80-85943-99-9.

- [12] HOVORKOVÁ, Kateřina Za stravenku si Češi na rozdíl od Švédů bohatý oběd nedopřejí: iDNES.cz.. MAFRA A.S. *IDNES.cz: zprávy, kterým můžete věřit* [online]. 13. června 2011 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/za-stravenku-si-cesi-na-rozdil-od-svedu-bohaty-obed-nedopreji-p5q-/podnikani.aspx?c=A110607\\_1598531\\_podnikani\\_sov](http://finance.idnes.cz/za-stravenku-si-cesi-na-rozdil-od-svedu-bohaty-obed-nedopreji-p5q-/podnikani.aspx?c=A110607_1598531_podnikani_sov)
- [13] HROMÁDKOVÁ, Tereza a Milan ROKOS. GastroTrend: Rubriky/články - inspirace/restaurace - Kam na snídani. LEONN PROMOTION S.R.O. *GastroTrend: Odborný portál pro gastronomii* [online]. © 2008 - 2015, 2.2.2011 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.gastrotrend.cz/7-rubriky-clanky/11-inspirace-restaurace/75-rozliseni-vin-dle-odrudy/2301-kam-na-snidani.html>
- [14] INTERNATIONAL SERVICE CHECK. *Vítejte na INTERNATIONAL SERVICE CHECK* [online]. 2015 [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.internationalservicecheck.com/cs/1/>
- [15] INTERNET INFO S.R.O. Třetina Čechů snídá až v práci a za chodu počítače: Dieta. *Vitalita.cz: chytře na život* [online]. 27.8.2014 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://dieta.vitalia.cz/clanky/tretina-cechu-snida-az-v-praci-a-za-chodu-pocitace/#ic=gallery-header&icc=backlink>
- [16] KERNAN, Jerome B, William P DOMMERMUTH a Montrose S SOMMERS. *Promotion: an introductory analysis*. New York: McGraw-Hill, [1970], s. 212-213.
- [17] KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, s. 380. ISBN 80-7169-600-5.
- [18] KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 1. vyd. v čes. jazyce. Praha: Victoria Publishing, 1992, s. 461-463. ISBN 80-85605-08-2.
- [19] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, s. 162-163. ISBN 80-7261-082-1.
- [20] KOTRBOVÁ, Helena. *Marketingový mix: cenová politika*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993, s. 7. ISBN 80-7079-795-9.
- [21] KPMG ČESKÁ REPUBLIKA A.S. Češi jsou stále kastrůlkáři, do práce si nosí jídlo z domova: KPMG CZ.. *Služby v oblasti auditu, daní, poradenství a práva: KPMG CZ* [online]. © 2015 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z:

<http://www.kpmg.com/cz/cs/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/stranky/cesi-si-nosi-jidlo-z-domova.aspx>

- [22] KUCHARŤ, Vladimír. *Medonosný marketing: přitáhněte zákazníky - návody, rady a tipy pro vytvoření skutečně efektivního marketingového systému pro vaši firmu*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, s. 55-56. ISBN 978-80-265-0024-7.
- [23] MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 179. ISBN 80-7169-297-2.
- [24] MANAGEMENTMANIA.COM. SWOT analýza: Managementmania.com. *Sociální síť pro business: Managementmania.com* [online]. © 2011-2013 [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [25] MARUANI, Laurent. *Abeceda marketingu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1995, s. 110-111. ISBN 80-85603-95-0.
- [26] MASAŘOVÁ, Klára. *Billboard - součást outdoorové reklamy, aneb, Žijeme v džungli?*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2014, s. 47-48. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-206-8.
- [27] MCDONALD'S ČR. *McDonald's* [online]. Praha: FG Forrest a.s., © 2015 [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/>
- [28] MCDONALD'S ČR. *Performance development system: Systém rozvoje tréninku*. Leden 2010.
- [29] MCDONALD'S ČR. Podporujeme - O McDonald's: McDonald's. MCDONALD'S. *McDonald's* [online]. FG Forrest a.s., © 2015 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/podporujeme/>. Praha, 2010
- [30] MEDIACENTRUM GROUP A.S. Internetový marketing, online marketing: [mediacentrum.cz](http://mediacentrum.cz). *SEO optimalizace, tvorba webových stránek a internetový marketing: mediacentrum.cz* [online]. © 2012 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.mediacentrum.cz/online-marketing>
- [31] NAGYOVÁ, Jana. *Marketingová komunikace není pouze reklama*. 1.vyd. Praha: VOX, 1999, s. 93. ISBN 80-86324-00-1.
- [32] PAVLEČKA, Václav. Marketingový mix: Marketing journal. FOCUS AGENCY S. R. O. *Marketing journal: marketing, public relations, reklama, internet* [online]. © 2004-

- 2013 [cit. 2014-12-28]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/marketingovy-mix\\_\\_s299x383.html](http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/marketingovy-mix__s299x383.html)
- [33] PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 169-1770. ISBN 80-7169-276-x.
- [34] PODNIKÁTOR.CZ Strategie tvorby cen nového výrobku: Podnikátor. *Podnikátor - pomůže Vám v podnikání: Podnikátor* [online]. © 2012 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/byznys-plan/n:16568/Strategie-tvorby-cen-noveho-vyroбку>
- [35] PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 82. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- [36] RASCHE, Hans O. *Možnosti aktivního ovlivňování trhu (Marketing-Mix): návod a kontrolní přehled základních marketingových pojmů*. Praha: Babtext, 1992, s. 19. ISBN 80-900178-7-8.
- [37] SODEXO A.S. Stravenky Sodexo Gastro Pass: pro zaměstnance oblíbený benefit. SODEXO. *Cz.benefity.sodexo.com* [online]. © 2015 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/stravenky/gastropass>
- [38] TOMEK, Jan. *Základy strategického marketingu*. 2. vyd. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 2001, s. 74-80. ISBN 8070828218.
- [39] VOKURKOVÁ, Kateřina. Nová konkurence McDonald's. Do Česka chtějí další fastfoody.: Aktuálně.cz. ECONOMIA A.S. *Aktuálně: Aktuálně.cz* [online]. 17.10.2014 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nova-konkurence-mcdonalds-do-ceska-chteji-dalsi-fastfoody/r~5ee25a16547811e4b4ab002590604f2e/>
- [40] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006, s. 52-53. ISBN 80-7168-979-3.
- [41] ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu všemu vlastně je SWOT analýza: BusinessVize.cz. NITANA S.R.O. *Informace pro vaše podnikání: BusinessVize.cz* [online]. © 2010-2011 [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A – Dotazník

# PŘÍLOHY

## A: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

v rukou právě držíte dotazník, který slouží ke zjištění názoru zákazníků na různé oblasti podnikání společnosti McDonald's. Rádi bychom Vás požádali o jeho vyplnění, které Vám nezabere více než 5 minut. Získaná data budou použita k analýze marketingových aktivit společnosti McDonald's. Zmíněná analýza bude sloužit ke zlepšení služeb zákazníkům společnosti McDonald's

Děkujeme

Marketingové oddělení společnosti McDonald's

### Část 1 – týká se všech provozoven McDonald's

1. Jak často navštěvujete provozovny společnosti McDonald's? *(Vyberte maximálně 1 odpověď.)*
  - Méně než 1x za měsíc
  - 1x měsíčně
  - Více, než 1x měsíčně, ale méně než 1x týdně
  - 1x týdně
  - Více než 1x týdně
  
2. Pokud porovnáte frekvenci svých návštěv provozoven McDonald's v minulém roce s rokem aktuálním, tak v aktuálním roce navštěvujete provozovny McDonald's: *(Vyberte maximálně 1 odpověď.)*
  - Častěji než minulý rok
  - Se stejnou frekvencí jako minulý rok
  - Méně než minulý rok

3. Jaký podnět by Vás vedl k tomu, abyste provozovnu McDonald's navštěvoval/a častěji?(Vyberte maximálně 3 odpovědi.)

- Nižší ceny
- Větší výběr, širší sortiment (zdravé produkty, bezpečná výrobky)
- Vyšší kvalita výrobků
- Vyšší standard obsluhy (rychlejší, přátelštější, vstřícnější)
- Příjemnější prostředí (čistota, hluk, pohostinnost)
- Jiné (uved'te): .....

4. Jaký podnět by Vás vedl k tomu, abyste v provozovně McDonald's učinil/a větší nákup?(Vyberte maximálně 3 odpovědi.)

- Nižší ceny
- Větší výběr, širší sortiment (zdravé produkty, bezpečná výrobky)
- Více novinek
- Vyšší kvalita výrobků
- Vyšší standard obsluhy (rychlejší, přátelštější, vstřícnější)
- Příjemnější prostředí (čistota, hluk, pohostinnost)
- Jiné (uved'te): .....

5. Jaký podnět by Vás vedl k tomu, abyste provozovnu McDonald's doporučila svým známým?(Vyberte maximálně 2 odpovědi.)

- Kvalita výrobků
- Příjemná obsluha
- Čisté a příjemné prostředí
- Atmosféra, pohostinnost
- Jiné (uved'te): .....



## Část 2 – týká se pouze provozovny, ve které se právě nacházíte (Osice)

6. Myslíte si, že je obsluha na McDrive pomalá, a mělo by dojít k přehodnocení systému obsluhy?(Vyberte maximálně 1 odpověď.)

- Ano
- Ne

7. Jak hodnotíte vzhled a kvalitu zakoupených produktů?(1 = Souhlasím, 2 = Spíše souhlasím, 3 = Spíše nesouhlasím, 4 = Nesouhlasím, 5 = Nemohu posoudit)

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Maso je šťavnaté                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Sendvič je úhledně složený         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Sáček s produkty je v dobrém stavu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8. Jak hodnotíte vzhled a funkci propagačních materiálů provozovny?(1 = Souhlasím, 2 = Spíše souhlasím, 3 = Spíše nesouhlasím, 4 = Nesouhlasím, 5 = Nemohu posoudit)

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Billboardy jsou přehledné  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Billboardy jsou dobře viditelné i ve tmě   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Vyobrazení produktu na billboardu u mě vyvolalo chuť na daný produkt                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Plakát na venkovní zahrádce zobrazující kávu byl důvodem, proč jsem si zde kávu zakoupil/a | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

9. Jakou formu poskytování pohostinnosti z níže uvedených byste ocenil/a? (Vyberte maximálně 3 odpovědi.)

- Dolévání kávy zdarma
- Dodatečná obsluha u stolu, abych nemusel/a odcházet například jen pro kávu

- Kompletní obsluha u stolu, abych nemusel/a s rodinou stát ve frontě
- Více informací o právě probíhajících akcích
- Více akcí pro moje děti
- Jiné (uved'te).....

10. Pohlaví:

- Muž
- Žena

11. Věk:

- Do 18 let
- 19 – 30 let
- 31 – 45 let
- 46 a více let

Velmi Vám děkujeme za čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku.