VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

Obor: Mezinárodní obchod

Vliv kulturních odlišností a specifik na marketingovou strategii firmy McDonald's

(srovnání pro Českou republiku a Spojené státy americké)

(bakalářská práce)

Autor práce: **Tereza Plesníková**

Vedoucí práce: **Ing. Markéta Lhotáková, PhD**

Rok obhajoby: **2013**

Bibliografický záznam

PLESNÍKOVÁ, Tereza. *Vliv kulturních odlišností a specifik na marketingovou strategii firmy McDonald's (srovnání pro Českou republiku a Spojené státy americké).* Praha, 2013. 65 s. Bakalářská práce (Bc.) Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, Mezinárodní obchod.

Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Lhotáková, PhD.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá obchodními a kulturními zvyklostmi Spojených států amerických a České republiky. Práce si klade za cíl přiblížit rozdílnosti v mentalitě jednotlivých národů pomocí Hofstedeho kulturních dimenzí a následně znázornit tyto rozdílnosti v realizaci marketingové a obchodní strategii firmy McDonald´s. Práci uzavírají ukázky z marketingové a obchodní kampaně této firmy, která proběhla na území obou zemí.

Klíčová slova

McDonald's, Hofstedeho kulturní dimenze, marketingová strategie, USA, ČR

Title of the Bachelor’s Thesis:

The Influence of Cultural Differences and Specifics on the Marketing Strategy of McDonald's (Comparison of the Czech Republic and the USA)

Abstract

The Bachelor’s Thesis is focused on cultural and business practices of the United States of America and the Czech Republic. The main goal is to thoroughly examine all the differences in the mentality of these nations using Hofstede's cultural dimensions, and then illustrate these findings on the implementation of marketing and business strategy of McDonald's company. The thesis is concluded by specific examples of marketing and sales campaigns that took place in these two regions.

Key words

McDonald’s, Hofstede's cultural dimensions, marketing strategy, USA, CZ

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Vliv kulturních odlišností a specifik na marketingovou strategii firmy McDonald's – srovnání pro Českou republiku a Spojené státy americké*“ vypracovala samostatně s použitím zdrojů a informací, na něž odkazuji.

V Praze dne 25. 5. 2013

_____

Tereza Plesníková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Markétě Lhotákové, PhD za vedení práce, její spolupráci i pozitivní přístup při konzultacích, za její odborné rady a cenné připomínky.

Obsah

Úvod ... 1
1 Kultura a její odlišnosti ... 3
1.1 Dimenze národní kultury dle Geerta Hofstedeho ... 3
1.1.1 Srovnání pro Spojené státy americké a Českou republiku v jednotlivých dimenzích . 4
Vztah k moci (angl. Power Distance – PDI) ... 4
Individualismus vs. kolektivismus (angl. Idividualism versus collectivism – IDV) ... 6
Maskulinita vs. femininita (angl. Masculinity versus femininity – MAS) ... 8
Vyhýbání se nejistotě (angl. Uncertainity avoidance – UAI) ... 10
Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (angl. Long-term versus short-term orientation – LTO) ... 13
1.2 Další kulturní odlišnosti ... 14
1.2.1 Dochvilnost ... 15
1.2.2 Etiketa ... 15
1.2.3 Pozdrav a oslovování ... 15
1.2.4 Stravovací návyky a pohostinnost ... 16
1.3 Celkové porovnání zemí ... 18
1.3.1 Spojené státy americké ... 18
1.3.2 Česká republika ... 19
2 McDonald´s ... 22
2.1 Historie ... 22
2.2 Zásady podnikání ... 23
2.2.1 Kvalita ... 23
2.2.2 Obsluha ... 24
2.2.3 Čistota ... 24
2.2.4 Cena ... 24
2.3 Současné postavení společnosti ... 24
2.3.1 Spojené státy americké a celosvětově ... 25
2.3.2 Česká republika ... 27
2.4 Marketingová strategie firmy ... 30
2.4.1 Značka ... 30
2.4.2 Cílová skupina ... 32
Děti ... 32
Mládež ... 33
2.4.3 Způsob komunikace ... 34
2.4.4 Public relations ... 35
2.5 Porovnání odlišností marketingových strategií ... 36
2.5.1 Produkt ... 36
2.5.2 Cena ... 38
2.5.3 Marketingové komunikace ... 40
Webová stránka ... 40
Billboard ... 41
Televizní reklama ... 42
2.5.4 Distribuce ... 46
2.6 Shrnutí ... 47
Závěr ... 50
Seznam zdrojů ... 52
Seznam tabulek ... 56
Seznam obrázků ... 56
Seznam příloh ... 56

Úvod

Způsob marketingu sehrává důležitou roli v odbytu každého produktu či služby. Ovšem ne všechny marketingové strategie mohou být vedeny globálně a celosvětově. V každé takovéto strategii by měly být vzaty v potaz kulturní odlišnosti dané země a její specifika. Firma McDonald´s není v tomto ohledu výjimkou, a byť firma nabídla celosvětovou kampaň *I´m loving´it!*, rozdílnosti v nabídkách či v dílčích produktech přetrvaly. Firma dokonce přizpůsobila nabídku zákazníkům natolik, že začala otevírat košer provozovny v Izraeli či restaurace převážně s kuřecím masem v Číně.

Tyto rozmanité odlišnosti v kulturách mě motivovaly k přiblížení rozdílnosti marketingových strategií firmy McDonald´s. Srovnání je provedeno pro Spojené státy americké a Českou republiku. Práce se tak může stát relevantním zdrojem pro americké či české občany, jež touží pochopit, popřípadě proniknout do světa marketingu a být úspěšní při jeho tvorbě v obou zemích.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V první - teoretické části práce jsou představeny Hofstedeho dimenze národních kultur, které blíže přibližují hodnoty jednotlivých společenství a napomáhají tak cizincům k lepšímu porozumění a pochopení obecných kulturních odlišností. V samotném úvodu této části je představena historie a vznik tohoto celosvětově uznávaného srovnávání, následně pak obecné charakteristiky jednotlivých dimenzí. Současně jsou tyto dimenze aplikované na kultuře Spojených států amerických a České republiky, spolu s vysvětlením hlavních rozdílností mezi oběma národy. V závěru této části jsou uvedeny také další charakteristické zvyklosti pro USA z oblasti stravování či etikety, jež mohou být pro cizince zajímavé a pro náš účel přínosné.

V druhé - praktické části je práce zaměřená na firmu McDonald´s a její marketingovou strategii. Čtenář se nejdříve seznámí s historií firmy, její filosofií a postavením jak na celosvětovém trhu, tak na trzích dílčích. Další kapitola je již věnována samotné marketingové strategii firmy a jejím specifikům na obou trzích způsobených vlivem kulturních diferenciací. Pro účely srovnání je představena hlavní cílová skupina marketingové strategie, nástroje pro její dosažení a následně formy reklamy uvedené v obou zemích a jejich vzájemné odlišnosti.

Při zpracování bakalářské práce bylo čerpáno z odborné literatury, zabývající se především kulturními odlišnostmi a jejími specifiky, z aktuálních veřejně přístupných internetových a multimediálních zdrojů, ale také z vlastních zkušeností autora, které byly nabyty během tříměsíčního pobytu ve Spojených státech amerických.

Bakalářská práce se snaží definovat a vysvětlit odlišnosti a specifika kultur na základě Hofstedeho kulturních dimenzí a dalších národních diferenciací a zjistit do jaké míry shody, popřípadě rozdílu jsou využity v marketingové strategii firmy McDonald´s. Na základě rozdílných hodnot, tradic a zvyků obou zemí si práce klade za cíl zjistit, nakolik byly a jsou tyto odlišnosti v kulturách využívány při tvorbě místní či globální strategie tohoto fast-foodového řetězce. Dílčím cílem práce pak je demonstrovat jejich účelnost a použitelnost v reálném marketingu této firmy.

1 Kultura a její odlišnosti

„Kultura člověka je lepší než jeho zlato.“ (arabské přísloví)

Pod pojmem kultura si lze představit mnohé. Od civilizace přes umění či vzdělání, až po samotný život člověka. V této bakalářské práci vyjadřuje slovo kultura souhrnný název pro osoby, jež spolu sdílejí rozmanité způsoby myšlení, cítění a jednání, a zároveň žijí ve stejné teritoriální oblasti resp. státě.

S vývojem člověka se rozvíjela jak samotná kultura, tak i její odlišnosti. Tyto diferenciace můžeme přisuzovat různým vlivům. Z počátku to byly pravděpodobně geografické podmínky, později politické a nyní snad technické a sociální předpoklady lidstva.

Otázkou kulturních odlišností a možností jejich srovnávání se zabývalo mnoho sociologů a psychologů po celá staletí. Jedním z nejúspěšnějších a celosvětově uznávaným se stal ve 20. století i Geert Hofstede, jenž se proslavil vytvořením tzv. kulturních dimenzí.

1.1 Dimenze národní kultury dle Geerta Hofstedeho[1]

Pojem *Dimenze národní kultury* začal vznikat v polovině 60. let 20. století, kdy Geert Hofstede nastoupil do firmy IBM jako výzkumník v oblasti postojů a hodnot zaměstnanců. Na základě dat získaných z více než padesáti poboček této firmy po celém světě vytvořil Hofstede systematické hodnocení zemí, jež publikoval ve své knize *Culture´s Consequences* v roce 1980. Kniha, která byla mnohokrát přepracována a replikována, popisuje pět základních dimenzí národní kultury:

- Vztah k moci,
- idividualismus / kolektivismus,
- maskulinita / femininita,
- vyhýbaní se nejistotě,
- krátkodobá / dlouhodobá orientace.

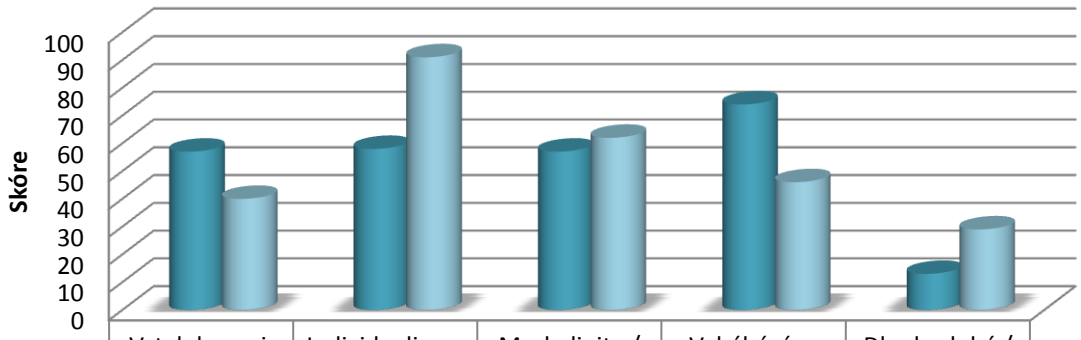
[1] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 41-182. ISBN 978-80-86131-70-2.

Každá z dimenzí může dosáhnout hodnot v rozmezí 0-100, přičemž 0 i 100 představují extrémní hodnoty. Země se tak seřazují dle bodového ohodnocení v jednotlivých dimenzích do rejstříku zemí, kde získávají relativní vyjádření pozice vůči zemím ostatním.

1.1.1 Srovnání pro Spojené státy americké a Českou republiku v jednotlivých dimenzích[2]

Následující zobrazení poskytuje grafické znázornění hodnot jednotlivých Hofstedeho dimenzí, jež při svém srovnání obdržely Spojené státy americké a Česká republika.

Obrázek 1 – Grafické srovnání kulturních dimenzí pro USA a ČR



	Vztah k moci	Individualismus / kolektivismus	Maskulinita / femininita	Vyhýbání se nejistotě	Dlouhodobá / krátkodobá orientace
ČR	57	58	57	74	13
USA	40	91	62	46	29

zdroj: http://geert-hofstede.com/czech-republic.html, zpracováno autorkou

Vztah k moci (angl. Power Distance – PDI)

Tato dimenze je charakterizována jako „*rozsah, ve které méně mocní členové institucí a organizací v zemi předpokládají a příjmajíí, že moc je rozdělena nerovně.*“[3] Jinými slovy nás informuje o vztahu závislosti v zemi. U národů s malou vzdálenosti moci se upřednostňují

---

[2] Zpracováno s využitím:
HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 41-182. ISBN 978-80-86131-70-2.,
Greet Hofstede - National cultural dimensions: What about USA?. *Geert Hofstede* [online]. 2001 [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: http://geert-hofstede.com/united-states.html
Geert Hofstede: Cultural Dimensions - What about Czech Republic?. *Geert Hofstede* [online]. 2001 [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: http://geert-hofstede.com/czech-republic.html
SVETLÍK, J. České a Slovenské Kulturní Dimenze a Reklama1/czech and Slovak Cultural Dimensions and Advertising. *Communication Today*, 2011, no. 2. pp. 52-57A,58-65 ProQuest Central. ISSN 1338130X

[3] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 45. ISBN 978-80-86131-70-2.

rovnost a rovné příležitosti pro všechny. Naopak v zemi s velkým rozpětím moci se považuje za samozřejmost, že lidé si rovni nejsou.

Česká republika se se svými 57 body umístila na 45. - 46. místě ze 74 zemí a regionů.[4] Výsledek naznačuje přijímání hierarchické vzdálenosti a využívání různých privilegií těmi, kteří zastávají nejvyšší pozice. Zástupci z pozic nižších se cítí být podřízeni a očekávají od svých nadřízených kontrolu. Tato skutečnost může často vést k jejich demotivaci a ztrátě zájmu.

V praktickém životě hodnocení odráží především výchovu dětí, úctu ke starším či vzdělanějším lidem nebo všeobecné pracovní podmínky. Děti jsou u nás vychovávány k poslušnosti a respektu ke starším osobám, ať už členů rodiny či osob neznámých. Již na základní škole je pedagog brán jako „guru“, jenž má ve většině záležitostí pravdu a s nímž se nediskutuje. Rovněž se tento výsledek může promítnout v oblasti politiky, či dokonce korupce, kdy země s vyšší vzdáleností mocí vykazuje politické spektrum slabšího středu a silnějších křídel, existují také rozdíly v příjmech společnosti, které daňový systém státu ještě zvětšuje, což samozřejmě napomáhá korupci a lobbyingu.

V českých společnostech se často můžeme setkat s podceňováním podřízených či odmítáním jejich účasti na rozhodování i podřízení samotní očekávají spíše příkazy a pokyny, často jen proto, aby je mohli kritizovat. Naopak manažeři si spojují svou funkci především se sociálním statusem, seberealizací a patřičným finančním ohodnocením, přičemž dokáží maximálně využít všech zaměstnaneckých výhod a benefitů. V Česku rovněž schází jakási atmosféra tolerance, kooperace a dobré komunikační úrovně.[5]

Spojené státy americké dosáhly hodnoty 40, což je řadí na 57. - 59. místo v žebříčku hodnocených zemí. USA tak potvrzují heslo „*svoboda a spravedlnost pro všechny*.“ [6] V amerických společnostech je práce založená na komunikaci jednotlivých členů týmu, většinou převládá její neformální, přímá a především participativní forma. Nadřízení a manažeři jsou vždy přístupní a vyžadují od svých zaměstnanců iniciativu, ovšem se svolením a na základě výzvy svých nadřízených.

Promítnutí těchto skutečností do reálného života Američanů je nasnadě. Pověstný je jak způsob výuky na amerických školách, kdy je učitel spíš kamarád a přítel studentů, tak také způsob vedení amerických společností. Samozřejmostí je, že se od všech vyžaduje maximální

---

[4] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezikulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 43. ISBN 978-80-86131-70-2
[5] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 63 ISBN 80-247-0422-6.
[6] HOFSTEDE, Geert. National cultural dimensions: What about USA?. *Geert Hofstede* [online]. 2001 [cit. 2012-12-13]. Dostupné z: http://geert-hofstede.com/united-states.html.

angažovanost a ochota spolupracovat – být součástí týmu. V oblasti politiky či státu je USA vnímána jako země liberální, bohatá s početnou střední třídou. Rovněž je zde méně zjevná korupce, ovšem pokud se prokáže, obvykle vede k ukončení kariéry.

Na tomto základě můžeme vypozorovat určitou odlišnost při tvorbě marketingových strategií v obou zemích. Česká společnost dává přednost zkušenostem celebrit či názorových vůdců, radám starších osob či specialistů a profesionálů. Klasickým příkladem zde mohou být reklamy společnosti Hamé s panem Boleslavem Polívkou a jeho vnukem v hlavní roli. V USA je naopak všeobecně přijímáno, pokud mladší udílí rady starším, laici odborníkům, či zaměstnanci svým zaměstnavatelům. Může dokonce docházet až k zesměšňování či parodování. Vtipné reklamy pro Old Spice s Isaiahem Mustafou, které se vysílaly mimo jiné i na českém území, tak mohou být dle mého názoru dobrou ukázkou.

Individualismus vs. kolektivismus (angl. Idividualism versus collectivism – IDV)

Dimenze je definována následovně: „*Individualismus přísluší společnostem, v nichž jsou svazky mezi jednotlivci volné: předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus, jako jeho opak, přináleží ke společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných soudržných skupin, které je v průběhu jejich života chrání výměnou za jejich věrnost.*“[7] Individualismus je tak charakterizován vysokým počtem bodů, oproti kolektivismu, jenž započíná hodnotou 0. Příčiny rozdílnosti kultur mohou být opět geografické, ekonomické a historické důvody.

S nejvyšší hodnotou 91 se USA umístily na prvním místě hodnocení, staly se tak názornou ukázkou individualistické kultury, Česká republika se s počtem 58 bodů zařadila na 26. místě ze 74 zemí a regionů a je tak také považována za individualistické společenství.[8] V posledních letech však dochází v rámci této dimenze ke členění, rozlišujeme společnost horizontální a vertikální. *„Horizontální individualismus se projevuje v uznávání hodnot, které zdůrazňují spíše skromnost a nikoli snahu vynikat, kladou důraz na odlišení od ostatních lidí, rozhodování o sobě sama. V horizontálně orientovaných společnostech jednotlivci projevují tendenci hodnotit pozitivně rovnost lidí a vidět sebe sama na stejném statusovém místě jako ostatní. ... Zjištěné hodnoty obyvatel České a Slovenské republiky jsou individualistické, jedná se však o horizontální individualismus. Vertikální individualismus prosazuje hodnoty jako snahu o*

---

[7] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s 66. ISBN 978-80-86131-70-2.
[8] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezikulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007, s. 68. ISBN 978-80-86131-70-2

získání vyššího sociálního statusu, soutěživost a snahu být úspěšným za každou cenu, získání prestiže, prezentace úspěchu a bohatství navenek, což je např. případ USA (Shavitt at al. 2006)" [9]

V obchodní praxi se v obou státech setkáme spíše s individuálním přístupem jednotlivců a vlastní odpovědností. Kolegy a přátele si pracovník vybírá dobrovolně dle osobních preferencí. Přijímání a povyšování pracovníka se děje jen na základě jeho osobních kompetencí a příslušných pravidlech firmy, přičemž dosažené vzdělání a získání diplomu zvyšují jeho hodnotu na trhu práce.

Osobní život jak Američanů, tak Čechů, je ovlivňován spíše osobními preferencemi, než přáním ostatních. Lidé především v USA vyrůstají s myšlenkou, že se musí dokázat postarat zejména sami o sebe, popřípadě o svou nejbližší rodinu. Toto dokazuje i nedávná analýza přerozdělování veřejných výdajů pro země OECD. Giniho koeficient v USA dosahoval hodnoty 0,38, což je řadilo na 31. pozici z 34 hodnocených zemí. Česká republika se umístila na 4. místě s hodnotou 0,26.[10] Naši zemi tak můžeme považovat, i přes Hofstedeho hodnocení, za jednu z nejvíce rovnostářských zemí. Oproti tomu USA chápeme jako zemi, která svůj majetek přerozděluje méně a zanechává tak své občany bez větších sociálních jistot, a tím opět za zemi více individualistickou.

Není výjimkou, že si mladí lidé v obou zemích přivydělávají během studií a stávají se tak méně závislými na svých rodinách a jejich prostředcích, v USA je běžné studovat i v jiných státech, než je stát rodný. Od jednotlivců se také očekává, že dokáží nahlas vyjádřit svůj názor, jehož formulace je u nich podporována již od dětství, a že jej dokáží konfrontovat i s názory ostatních. Obecně je častěji používáno slovo „já" (v angličtině dokonce psáno velkým písmenem). Vliv této dimenze se projevuje také v osobních stránkách života jednotlivců, například při volbě partnera se v individualistické kultuře oceňuje především romantická láska, před bohatstvím, pilností partnera či jeho/její cudností. A zatímco porušení všeobecných norem vede v kolektivistických kulturách ke „ztrátě tváře" a „hanbě", v individualistických zemích jsou tato provinění brána opět individualisticky a to ve formě niterních pocitů viny či ztátě sebeúcty. Tyto kultury se projevují také rychlejší chůzí, což může vyjadřovat větší úsilí jedince „někam se dostat", ale také nezávislým životním stylem. Nepopiratelná je i tendence těchto států k vyššímu

---

[9] SVETLÍK, J. České a Slovenské Kulturní Dimenze a Reklama1/czech and Slovak Cultural Dimensions and Advertising. *Communication Today*, 2011, no. 2. pp. 52-57A,58-65 ProQuest Central. ISSN 1338130X.
[10] *OECD factbook 2011: economic, environmental and social statistics*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. ISBN 978-926-4111-509

HDP na obyvatele a vyšší životní úrovni spojenou s omezenou rolí státu v ekonomických otázkách. Právo na soukromí je rovněž těmito kulturami považováno za samozřejmost.

Za povšimnutí také stojí jakási hodnotová „schizofrenie“, jenž se projevuje v České republice. Výsledek, spíše než pravý stav věci, vyjadřuje průměr mezi dvěma extrémními názory respondentů. Z dotazování mladých lidí jasně vyplynula nadprůměrně individualistická orientace, naopak u starších občanů zvítězila ta kolektivistická. Důvodem je zřejmě komunistická ideologie, která ovládala naši zemi po 50 let. [11]

V reklamách se můžeme často setkat se slogany typu: *Jdi za svým snem!* nebo *Hledej a najdi!*, spíše s jednotlivci nebo lidmi v párech, než se skupinou lidí, a také spíše se slovy Já, Ty, Vy. Také proces nákupu bývá kratší, než je tomu u kultur kolektivistických, přičemž spotřebitel je méně ovlivňován svou referenční skupinou.

Maskulinita vs. femininita (angl. Masculinity versus femininity – MAS)

Tato dimenze je jedinou dimenzí, jež není v žádném vztahu s národním bohatstvím, právě proto se uznání této dimenze setkává s nechutí. Spojením s bohatstvím se totiž nepatrně vymezuje to, co je lepší a co nikoli. V této dimenzi tato teorie neplatí, bohaté státy se nacházejí na obou koncích stupnice. Dimenzi definujeme takto: *„Maskulinita se vztahuje na společnosti, ve kterých jsou sociální a rodové role jasně odlišeny (tj., od mužů se očekává, že budou průbojní, drsní a budou se zaměřovat na materiální úspěch, zatímco od žen se očekává, že budou spíš mírné, jemné a orientované na kvalitu života); femininita se vztahuje na společnosti, ve kterých se sociální a rodové role překrývají (tj., jak o mužích, tak o ženách, se předpokládá, že budou nenároční, jemní a orientovaní na kvalitu života).*[12] Extrémně maskulinní kultury jsou hodnoceny skórem 100, a naopak femininní kultuře je přiřazena nula.

V Hofstedeho srovnání zemí se Česká republika a Spojené státy americké umístily podobně. ČR dosáhla hranice 57 (25. - 27. místo), USA atakovaly skóre 62 (19. místo). Obě země jsou tedy dle tohoto hodnocení považovány za spíše maskulinní kultury.[13] V letech 2000-2002 a 2003 však na území České republiky proběhla jiná dotazníková šetření, jejichž autorem je doc. Ing. Jaroslav Světlík, PhD. V těchto výzkumech (VSM 94, VSM 82) dosáhli občané České

---

[11] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 64. ISBN 80-247-0422-6.
[12] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezikulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 97. ISBN 978-80-86131-70-2.
[13] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezikulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 98. ISBN 978-80-86131-70-2

republiky velmi nízké hodnoty – 15 bodů.[14] Tudíž zatímco svět amerických obchodníků se vyznačuje spíše rozhodností a agresivitou, kde jsou konflikty řešeny bojem a odměny jsou založeny na spravedlnosti, obchodníci v České republice nejsou tak sebejistí a bojovní, problémy řeší spíše kompromisem nebo dohodou.

Tato dimenze specifikuje také běžný život. Obyvatelé maskulinního společenství se zabývají spíše materiálním úspěchem a pokrokem. Muži jsou asertivnější, ambicióznější a tvrdší než muži v kultuře femininní, ženy jsou naopak jemné bytosti, zabývající se vztahy a pocity jak svých ratolestí, tak ostatních, a zároveň jsou nápomocny svým mužům. U dětí je rovněž podporována bojovnost a tvrdost, navíc je všeobecně socializován fakt, že „chlapci nepláčou". Ve Spojených státech je označení „nejlepší student" normou, stejně jako konkurence ve třídě, soutěživé sporty či přeceňování vlastních schopností. Dimenze se projevuje také v oblasti sexuality či nákupních zvyků obyvatelstva. V těchto státech převažuje menší tolerance k nahotě mužů, homosexualitě, či otevřené diskuzi o sexu.

Oproti tomu nakupování se pokládá za činnost zvyšující statut rodiny. *„Lidé v maskulinních kulturách častěji nakupují dražší hodinky a pravé šperky. Častěji také požadují potraviny z ciziny za zajímavější než domácí výrobky. Když letí letadlem na dovolenou, méně často používají levnější třídu."* [15] Oproti femininním kulturám tak veřejně ukazují, že si to „mohou dovolit". Všeobecně zde převládá větší důvěra v reklamu, která je zde více soutěživá, agresivní a komparativní. Zveličování a hyperbola rovněž nejsou výjimkou.

Obyvatelé femininních kultur jsou spíše zdrženliví, ochranářští a zabývající se péčí o mezilidské vztahy. Stejně tak jsou vychovávány děti. V ČR je jasně vidět odlišnost od amerického modelu výchovy, kdy jsou děti vedeny k větší toleranci, empatii, skromnosti a slušnosti. Rovněž v pracovnní oblasti je dávána přednost pracovní pohodě a klidnému pracovnímu prostředí. Femininní kultury jsou také více přizpůsobivější a tolerantnější. Tolerance Čechů k tabáku či alkoholu je pověstná. Dle výzkumu OECD se ČR v roce 2010 umístila na 3. místě v konzumaci alkoholu/osoba/rok a na 1. místě v konzumaci tabáku ze všech zúčastněných zemí.[16,17] Není neobvyklé, že se lidé podceňují a podhodnocují, své místo v této kultuře zaujímá i

---

[14] SVETLÍK, J. České a Slovenské Kulturní Dimenze a Reklama1/czech and Slovak Cultural Dimensions and Advertising. *Communication Today*, 2011, no. 2. pp. 52-57A,58-65 ProQuest Central. ISSN 1338130X
[15] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezikulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 113. ISBN 978-80-86131-70-2
[16] Non-Medical Determinants of Health: Alcohol consumption. *OECD.StatExtract* [online]. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=30126
[17] Non-Medical Determinants of Health: Tabaco consumption. *OECD.StatExtract* [online]. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=30127

žárlivost a závist k úspěšnějším jedincům, i když většina jedinců dává přednost volnu před penězi.

Ve spotřebitelské oblasti převládá užitečnost a praktičnost nad zbožím zdůrazňující status majitele. V otázkách dlouhodobých i krátkodobých investic rozhodují společně ženy i muži. Reklamní sdělení jsou spíše skromnější a zdrženlivé, orientována na sounáležitost a vztah. V tomto kontextu je dle mého názoru příkladnou ukázkou diváky velmi oblíbená televizní reklama společnosti Kofola. Vánoční příběh otce a čtyřleté dcery, jenž se společně pokouší ukrást vánoční stromeček o Štědrém dni za nenadálé přítomnosti divokého prasete, jistě rozesmál kdekoho. Reklama však zdůrazňuje sounáležitost, vztah i tradici a slogan „ Když ji miluješ, není co řešit.“ se stal hitem. A i přesto, že reklama byla poprvé odvysílána v roce 2004, stala se pro svou oblíbenost nedílnou součástí každých dalších vánočních svátků. Reklama navíc významně pomohla společnosti při budování značky a získání ztracené pozice mezi nealkoholickými nápoji.[18]

Vyhýbání se nejistotě (angl. Uncertainity avoidance – UAI)

Dimenzi můžeme charakterizovat následovně: „*Vyhýbání se nejistotě tedy může být definováno jako stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi. Tento pocit je, kromě jiného vyjadřován nervovým napětím a potřebou předvídatelnosti, a tedy také potřebou psaných i nepsaných pravidel.*“[19] Kultury s nejslabším vyhýbáním se nejistotě získaly hodnoty blížící se 0, naopak země s nejsilnějším vyhýbáním se nejistotě dosahovaly až 100 bodů.

Česká republika v této dimenzi získala 74 bodů, obsadila tak 34. místo a to ji řadí k zemím, jež mají k riziku značnou averzi[20]. Pro obyvatele země platí, že jsou úzkostnější, vyžadují předvídatelnost a vyhýbají se nejednoznačným situacím. Také se více trápí kvůli penězům a zdraví. Hofstede ve své knize Kultury a organizace hovoří také o zvýšeném počtu sebevražd v takto orientovaných kulturách. Při srovnání počtu sebevražd na 100 000 obyvatel v roce 2004 bylo číslo skutečně větší v ČR než v USA. Zatímco ČR zaznamenala 13

[18] Kofola za poslední čtyři roky téměř zdvojnásobila své tržby. *Kofola: nápoje. život. emoce.* [online]. 2005 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: http://firma.kofola.cz/index.php?menu=39&zobrazdetail=1&idclankunovinka=179&vybranyrok=2005
[19] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezikulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 131. ISBN 978-80-86131-70-2
[20]HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezikulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 132. ISBN 978-80-86131-70-2

sebevražd/100 000 obyvatel, USA vykázaly 10,2 osob spolu s vyšším indexem subjektivní spokojenosti.[21]

Nejen při práci, kde převládá heslo „čas jsou peníze“, existuje potřeba preciznosti a formalizace. Vládne spíše nedůvěra a skepse v politický systém a jeho činnost, v krajních případech hraničící s extremismem a xenofobií. Ve vztahu ke státu mají obyvatelé obavu vyjádřit své názory, tudíž protesty či demonstrace nejsou tak časté. V historii české země se můžeme setkat se střídáním vlád, panovníků i režimů bez jakýchkoliv obrovských protestů. Výjimkou potvrzující pravidlo je Sametová revoluce, kterou více či méně zapříčinili studenti. I obecně se mladí lidé v kultuře s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě setkávají s negativním postojem vůči svým osobám. Také kulturní prostředí je ovlivňováno touto dimenzí, můžeme se snáze setkat s četbou literatury faktu a pravdy, než s fantasy a sci-fi.

Obecně se obyvatelé České republiky snaží vyhýbat konfliktům, neboť jsou to situace, které ohrožují jejich bezpečí a stabilitu, což v konečném důsledku může vést k dlouhodobě napjaté atmosféře či omezení komunikace a spolupráce. K obdobnému výsledku může vést kritika, byť konstruktivní. V České republice je totiž kritika automaticky přiřazována k osobě, ne k jeho práci či výsledku práce (každý přece může udělat chybu). Lidé, kteří svou práci nesplnili stoprocentně, jsou často označováni za „neschopné“ či „lajdáky“. A jelikož se Češi snaží udržet příjemné pracovní prostředí bez konfliktů a hádek (MAS 57, popř. 15), kritizuje se častěji potichu a za zády, což vede k šíření pomluv a drbů. S dimenzí vyhýbání se nejistotě také souvisí schopnost improvizace, konkrétně české kutilství. Improvizaci chápeme jako výraz naší flexibility, vynalézavosti či adaptability. A ačkoli voláme po existenci zákonů a předpisů, považujeme je spíše za rámec než výsledek a jejich dodržování vyžadujeme spíše od druhých než od sebe, což souvisí nejen s vysokým indexem UAI, ale také s indexem vzdálenosti moci.[22]

Jako zákazníci se chováme spíše konzervativně a hůře přijímáme nové produkty, pokud je ovšem akceptujeme a jsme s nimi spokojeni, stáváme se loajálními zákazníky. V kulturách s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě se setkáváme například s nižším počtem nákupu ojetých vozů a vyšší poptávkou po balených vodách. Reklama je také často doplněna dlouhými texty, oficiálními výsledky srovnávacích testů či popisem funkčnosti výrobku.

Vynikající marketingovou strategii právě z oblasti kutilství dle mého názoru předvedla společnost Hornbach reklamou se sloganem „Pusť se do svého projektu!“, kdy apelovala na

---

[21] DEVELOPMENT, Organisation for Economic Co-operation and. *OECD factbook 2009: economic, environmental and social statistics*. 5th ed. Paris: OECD, 2009. ISBN 92-640-5604-1

[22] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 65. ISBN 80-247-0422-6.

potřebu prokázání osobních kvalit a vlastní výjimečnosti a nápaditosti, což jsou stěžejní důvody kutilství. Neopomněla v ní sarkasticky a sebeironicky vyobrazit českého muže-kutila. Avšak i tento smysl pro humor je mnohými cizinci špatně chápán.

Spojené státy americké se umístily na 45. - 47. místě se skóre 46.[23] Vyhýbání se nejistotě v této zemi je v porovnání s ostatními zeměmi podprůměrné, hovoříme o „přijímání nejistoty". Lidé v této kultuře působí klidnějším a vyrovnanějším dojmem, chápou nejistotu jako součást běžného života či výzvu a příležitost. Rodinný život je uvolněnější, pro děti platí volnější pravidla i v oblasti čistoty. Studenti dokáží akceptovat diskuzi či zadání s nejistým vyústěním a jejich výsledky jsou přisuzovány vlastní snaze a schopnostem. Nejen v pracovním prostředí jsou tolerovány riskantní investice, chaos či nejednoznačnost. V Česku známé tvrzení, že v Americe se ještě nikdo nepředřel, rovněž svědčí o americkém způsobu práce. Jakékoli změny v zaměstnání, bydliště či majetku jsou rovněž akceptovány. Odlišnosti v názorech nebrání jedincům udržovat dlouhodobé přátelské vazby. Čas v této kultuře slouží spíše pro orientaci, rovněž pravidel a zákonů nemá být více, než je nezbytně nutné. Příkladem zde může být jednoduchost Ústavy Spojených států amerických.[24] V zemi vládne důvěra v politický systém, politiky a stát, obyvatelé politiku aktivně a se zájmem sledují. Američané se také aktivně zapojují do různých asociací či dobrovolnických hnutí. Obecně je registrováno více nových značek, přičemž nové produkty a technologie bývají veřejností rychle přijímány. Převládá liberalismus a větší národnostní tolerance. Subjektivně se lidé cítí šťastnější.

V reklamách vítězí humor nad odborností či profesionalitou. Cílem marketingu je spíše pobavit, než prodat. Opět se můžeme setkat s parodií na experty či znalce. Reklamy jsou méně strukturované, bez logického zdůvodnění.[25] Lidé v reklamách rovněž méně dbají o svou vizáž a vzhled než osoby v reklamách z kultur, jež svému oblečení přikládají větší význam a jejichž obyvatele si tak častěji pořizují značkové oblečení.[26]

---

[23] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezikulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 132. ISBN 978-80-86131-70-2

[24] Ústava, která vznikla roku 1878, se do dnešního dne rozšířila pouze o 27 dodatků, přičemž prvních deset dodatků je považováno za Listinu práv a svobod. Poslední dodatek týkající se náhrad pobíranými senátory, vstoupil v platnost v roce 1992.
Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Vladimíra. *Spojené státy americké: společnost a politika*. Praha: Libri, 2002. s. 52-69. ISBN 80-7277-141-8

[25] SVETLÍK, J. České a Slovenské Kulturní Dimenze a Reklama1/czech and Slovak Cultural Dimensions and Advertising. *Communication Today*, 2011, no. 2. pp. 52-57A,58-65 ProQuest Central. ISSN 1338130X.

[26] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s.168. ISBN 80-247-0422-6.

Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (angl. Long-term versus short-term orientation – LTO)

Dimenze, která nebyla v původním Hofstedeho šetření identifikována, vznikla později na základě čínského výzkumu hodnot. Definice páté dimenze, jež byla zprvu nazývána Konfuciánská dynamika[27], zní: *„Dlouhodobá orientace spočívá v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny; zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachovávání ´tváře´ a plněním společenských závazků.“*[28] Je proto zřejmé, proč se tato dimenze neprojevila již při prvotním zkoumání západních kultur. Slova „vytrvalost“, „šetrnost“ či „houževnatost“ se totiž v charakteristikách západní kultury vyskytují jen ojediněle. Dimenze je opět hodnocena od 0 do 100 bodů, přičemž kultury s krátkodobou orientací získaly skóre spíše k 0, dlouhodoběji orientované kultury naopak hodnoty blíže k 100 bodům.

Česká republika ve svém hodnocení získala 13 bodů, umístila se tak na předposledním místě ze všech 39 hodnocených zemí a regionů, je tedy zemi velmi krátkodobě orientovanou. Rovněž Američané se se svým hodnocením umístili na posledních příčkách. Skóre 29 bodů jim vyneslo 31. pozici[29].

V životě Čechů i Američanů se setkáváme s úsilím o okamžité výsledky, je vnímán společenský tlak k utrácení, přičemž se obyvatelé zabývají spíše společenskými závazky a statutem než ochotou se podřídit. Také převažuje snaha vyrovnat se ostatním členům společnosti či tendence ke konzumnímu způsobu života, popřípadě života na dluh. V obou zemích je sdílení jedné domácnosti s ostatními členy širší rodiny považováno za zdroj budoucích komplikací. Stáří se pro tyto kultury stává obdobím smutku, avšak dle jejich subjektivního názoru začíná později než v kulturách dlouhodoběji orientovaných. Péče druhých lidí o děti předškolního věku je všeobecně akceptována. Hlavním cílem je vychovávat děti k toleranci a respektu (ČR – femininní), děti dostávají dárky spíše pro zábavu a z lásky. Ženy jsou více než muži vedeny k pokoře, ale svou „náklonost“ asociují spíše s milenci než s manžely. V pracovním životě obyvatel USA i ČR vítězí hodnoty zahrnující svobodu, právo, výkon a samostatné myšlení. Vedení společnosti je spíše krátkodobě orientováno, měsíční výkazy nejsou výjimkou. Často se setkáváme s pojmem „bottom line“ či s velkou důležitosti výkazů ročních, měsíčních nebo

---

[27] LEHMANNOVÁ, Zuzana. *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999, s. 65. ISBN 80-707-9850-5.
[28] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezikulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 162. ISBN 978-80-86131-70-2
[29] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezikulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 163. ISBN 978-80-86131-70-2

denních zisků. Management společností není zvyklý disponovat s velkými úsporami, pokud se investuje, tak převažují vklady do investičních fondů. Dimenze se projevuje také ve způsobu myšlení obyvatel. Například je zde všeobecně rozlišováno „dobré“ a „zlé“, lidé také dokáží být nespokojeni se svým přínosem ke každodenním mezilidským vztahům či k nápravě nespravedlnosti. Také zastávají názor, že pokud je tvrzení A správně, tak tvrzení B je automaticky lež. U občanů převládá spíše analytické myšlení nad myšlením syntetickým.

U českých manažerů se v souvislosti s touto dimenzí projevuje touha po okamžitém a vysokém výdělku či po shromažďování materiálních prostředků. Komplexnější myšlení o práci a funkci manažera českým vedoucím spíše schází. Postrádají také „šetrnost“, jež je stěžejní vlastností dlouhodobě orientovaných kultur. V každodenním životě se tato skutečnost projevuje orientací na rychlý a bezprostřední výdělek, nezájem o dlouhodobé a neziskové investice nebo oblibou luxusních vozů, jež demonstrují bohatství majitele. Poměrně vysoko byla hodnocena také „vytrvalost“, její formulace je však dvojznačná. Hovořit můžeme o vytrvalosti při honbě za výdělky, nebo o vytrvalosti, jejichž cíle jsou spíše dlouhodobé.[30]

V kontextu této dimenze se můžeme setkat až s úporným dodržováním tradic a zvyků v USA. Ročně jsou ve Spojených státech vynaloženy obrovské částky na výzdobu, oděvy či ohňostroje spojené s nejrůznějšími národními nebo rodinnými příležitostmi. Rovněž přikládají velkou důležitost naplňování sociálních povinností. Specifické je požadování rychlého pracovního postupu nejen v rámci jedné organizace. Za zmínku také stojí jejich potřeba mít pravdu vždy a za všech okolností.[31]

1.2 Další kulturní odlišnosti [32]

I přes podrobnou Hoftedeho specifikaci obou kultur, nadále existují rozdílnosti, které se na teoretických základech vyjadřují jen stěží. Mezi tyto odlišnosti patří především společenské zvyklosti či kultura stravování. V následující části si připomeneme nejdůležitější rozdílnosti a specifikace americké kultury i české kultury nejen v těchto oblastech.

---

[30] NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 66-67. ISBN 80-716-9260-3.
[31] Greet Hofstede - National cultural dimensions: What about USA?. *Geert Hofstede* [online]. 2001 [cit. 2013-3-13]. Dostupné z: http://geert-hofstede.com/united-states.html
[32] Zpracováno s využitím: PERNAL, Ewa. *Savoir-vivre na obchodních cestách: Průvodce světem mezinárodních zvyklostí*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2003, s 147-150. ISBN 80-861-1959-9.

1.2.1 Dochvilnost

Vnímání času je u Američanů, stejně jako u Čechů, velmi podstatné, jelikož čas jsou peníze. Američané se snaží svůj čas efektivně alokovat, čekání či zdržování považují za neproduktivní. V případě, že se včas neomluvíme za zpoždění, může být nedochvilnost dokonce vykládána jako nezájem z naší strany. Rovněž ve společenském životě hraje čas nezanedbatelnou roli.

1.2.2 Etiketa

V této oblasti se obě kultury poněkud liší. Češi považují rodinné a intimní otázky za nepatřičné či nevhodné, jejich probírání na veřejnosti je pro mnohé z nich tabu. Naopak Američané, vlivem odlišného chápání společenských a partnerských kontaktů, vnímají toto „omezení“ jinak. Jak již bylo řečeno, obyvatelé USA rovněž nemají problém nahlas vyslovit nesouhlas či kritiku. V druhé polovině 20. století se například v USA objevuje pojem *sexual harassment,*[33] jehož význam Čechům připadá až hyperbolický. Přednost žen při představování, podávání rukou, usazování u stolu či sundávání kabátu považují i samy české ženy spíše za galantnost. Výjimkou ve společenském životě Američanů rozhodně není setkání po práci při barbecue či pikniku, spolupracovníci rovněž navštěvují stejné sportovní nebo rekreační kluby. Velmi oblíbené je členství v tenisových či golfových společenstvích, a to nejen za účelem sportu. V posledních letech se také můžeme setkat se větší preferencí o zdravý životní styl. Mnoho Američanů začalo považovat i kouření za výraz slabé vůle a charakteru. Kuřáci mají dokonce menší šanci získat dobré pracovní místo. Nekuřácké restaurace jsou v USA velmi oblíbené a vyhledávané.

1.2.3 Pozdrav a oslovování

Američané využívají při seznamování pevnější dlaň a širší úsměv než Evropané. Je to totiž způsob, kterým dokáží vyjádřit svou energii a odhodlanost. V soukromém životě mohou být pozdravy ještě hlasitější či emocionálnější. Význam se přikládá očnímu kontaktu a dodržování větší interpersonální vzdálenosti.

---

[33] V roce 1964 byl v USA poprvé do zákona o Občanských právech zahrnut článek o nediskriminaci v zaměstnání z důvodu vyznání, národnosti, barvy pleti, rasy či pohlaví. Tento zákon se stal později pilířem pro postihování trestných činů sexuálního obtěžování. Česká republika čekala na tuto událost až do 21. Století, přičemž výraz „sexuální obtěžování“ měl spíše ironický podtext.
Zdroj: Sexual harassement. *Wikipedia: The free encyclopedia* [online]. 2013, 22.3.2013 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Sexual_harassment

V běžné komunikaci Američanů převládá tykání, což může být pro neznalé Evropany poněkud matoucí. Pro Čechy je tykání rovněž výrazem důvěrnosti, sympatie či trvalé vazby. Avšak je důležité si uvědomit, že tato forma oslovování v USA nevylučuje hierarchii a kázeň. V zemi je také velmi běžné používání přezdívek či zdrobnělin. Pro mnohé tak může být překvapením, že Bill Clinton je vlastně William. Nejsou výjimkou ani číslice za jmény, jež určují pořadí jedince se stejným jménem v dané rodině, i přesto že se v dnešní době jedná poněkud o přežitek, některé důležité rodiny či klany na jejich dodržování trvají. Rovněž se lpí na představení profese, popřípadě místě působení a jeho/jejích kariérních úspěchů.

1.2.4 Stravovací návyky a pohostinnost

Nejpodstatnějším rozdílem v této oblasti je způsob konzumace jídla. Američané totiž používají příbor jinak, než jsou zvyklí lidé v Evropě nebo jej vůbec nepoužívají. V prvním případě slouží nůž výhradně ke krájení, po odkrojení porce se nůž odkládá na okraj talíře. Do stejné ruky se pak uchopí vidlička a tou se sousto vkládá do úst. Můžeme se dokonce setkat i s nakrájením celé porce najednou. Obecně je tento způsob konzumace pro mnoho Evropanů nekomfortní a i mnoho Američanů v posledních letech přechází ke kontinentálnímu způsobu stravování. Druhým tradičním způsobem konzumace jídel je zbaven příboru úplně. Američané jsou totiž zvyklí jíst pouze rukami, s tím se setkáváme především při rodinných barbecue či piknicích, kdy je veškeré jídlo podáváno na papírových táccích nebo ubrouscích. Tohoto využil nemalý počet globálních fast-foodových řetězců včetně McDonald's a „Amerika" se tak rozšířila do celého světa. Nutno podotknout, že s tímto způsobem souvisí také zvýšené množství odpadů. V České republice je stále dávána přednost jídlu podávanému na klasických talířích s příborem, a to i v případech zahradních oslav či „letních grilovaček". Plastové či papírové nádobí je považováno za nešetrné a laciné, je tolerováno jen v rychloobslužných restauracích či v případech objednávky a následné donášky jídla do domu.

Také americké návyky jsou odlišné od českých. V USA není novinkou takzvaný brunch. „*Brunch je anglické označení pro jídlo jedené pozdě ráno nebo časně dopoledne (od 10 do 11:30). Jídlo bývá vhodné jak k snídani, tak k obědu. Pochází z anglosaské tradice, lze je také označit jako pozdní snídani.*"[34] Můžeme zde podávat jak lehkou snídani – ovoce, mléčné výrobky, cereálie, vejce; tak také teplé či studené polední menu – polévku, quiche, saláty či maso. Mnoho Američanů tímto způsobem řeší nejen své víkendové stravování. V posledních letech se v USA setkáváme také s restauracemi specializujícími se přímo na toto jídlo tzv.

[34] ***Brunch*** *[branč] anglická zkratka označující* ***br****eakfast a l****unch***
Zdroj: Brunch. *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online]. 2013 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Brunch

„*brunch clubs*“. Majitelé v nich slibují nejen vynikající jídlo, ale také příjemné prostředí pro seznámení se s novými lidmi či pro popovídání si o životě. V České republice takovýto podnik nenajdeme, v Evropě se nachází minimálně 13, a to především ve Velké Británii (7 restaurací) a Německu (3 restaurace). Nejvíce těchto klubů najdeme ve Spojených státech, a to přinejmenším pětinásobek evropského čísla.[35] Dalším americkým specifikem jsou večerní obědy, a to hlavně v pracovním týdnu. Pokrm má charakter hlavního jídla dne, i když probíhá mezi 18:00 a 20:00, a je zvykem, že se u něj sejde celá rodina. Tento fakt souvisí s americkým chápáním obědů. Není vyjímkou, že americké děti, ale i jejich rodiče, mají k obědu připraveny balíčky se sendvičem či obloženou bagetou. Oproti tomu Češi jednoznačně preferují teplé obědy, ať už připravené doma či zakoupené v práci, ve škole nebo restauraci. Večeře se tak pro nás stává spíše lehkým jídlem, kdy jej v teplé variantě upřednostňuje více než polovina Čechů. Pokud však dáváme přednost studené podobě, jedná se spíše o variaci snídaně nebo svačiny, nejčastěji tedy krajíce chleba. Pravidelně snídá jen polovina Čechů, nejčastěji pak volíme chléb s máslem nebo margarínem doplněný o sýr či salám. Jogurt či mléko s cereáliemi konzumuje cca 15% Čechů.[36] Američané pak k snídani dávají přednost lehčímu menu – nejčastěji volí corn flakes, ovoce či vejce. Sladké snídaně ve formě francouzských toastů, palačinek či muffinů jsou oblíbené především u dětí. Svačiny, jejichž konzumace však obecně pokulhává za průměrem, jsou nejčastěji v obou státech řešeny oplatkami, mléčnými výrobky či ovocem. Se stejným problémem se můžeme setkat v oblasti pitného režimu. Dodržování pitného režimu činí oběma národům problém. Voda je většinou nahrazována kávou či sladkými šťávami, přičemž jejich konzumace často překračuje doporučované množství. V posledních letech se však již i v České republice objevuje tendence upřednostňovat vodu z kohoutku před balenými vodami.

Většina Američanů disponuje velkými domy, kterými se velmi rádi chlubí, a pokud hosté patří byť i mezi přátele přátel, jsou vítáni. Výjimečné nejsou domy s pokoji pro hosty, kde může návštěvník setrvat až několik dní. Pohostinnost by však měla být náležitě oceněna, přinejmenším květinou nebo láhví kvalitního vína. Velmi oblíbené jsou zahradní party – tzv. *barbecue*, avšak vlivem přistěhovalecké historie Spojených států se setkáváme i se způsobem pohostinství a tradičními pokrmy ostatních kultur. Při setkání Američané nejraději hovoří o podnikání, cestování, současných trendech, světových událostech a politice, neradi však slyší kritiku na adresu Spojených států. Dalším zajímavým tématem k hovoru mohou být osobní záliby či

---

[35] Brunch Club Meetup Groups. *Meetups are: neighbors getting together to learn something, do something, share something…* [online]. 2013 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: http://brunchclub.meetup.com/

[36] Jak přistupují Češi k výživě?. *Váš rok* [online]. 2010 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: http://vasrok.activia.cz/clanek/jak-pristupuji-cesi-k-vyzive.html

sport.[37] Téměř totožný způsob pohostinství a komunikační témata sdílejí i obyvatelé České republiky.

1.3 Celkové porovnání zemí [38]

Celkové porovnání lze vyjádřit také z historického kontextu obou zemí. Teprve zde jsou patrné hlavní vlivy, které kulturu prapůvodně formovaly a z nich také vytvořené základní a nejdůležitější charakteristiky obyvatel žijících na obou územích dodnes.

1.3.1 Spojené státy americké

Za jeden z hlavních faktorů, které ovlivňovaly vývoj americké kultury, můžeme považovat především to, že Spojené státy americké jsou zemí přistěhovalců. Obyvatele, které trvale ovlivnilo období kolonií, doba pionýrů či založení Spojených států amerických, spojovalo především vědomí, že jsou imigranty nebo potomky imigrantů. Již tento fakt sám o sobě je známkou jakési rebélie či odporu proti dosavadnímu stavu – lidé odešli hledat nové šance do neznámého světa s vědomím, že není cesty zpět. Následné vytvoření vlastní republiky v roce 1776 a později i vlastní ústavy bylo všemi chápáno jako hlasité opovržení autoritou a vyjádření naprosté svobody a rovnosti (*vysoký individualismus, snaha o rovnost*).

Po příjezdu do Ameriky mnoho z nich začínalo úplně od začátku, jelikož společenská hierarchie pozbyla jakéhokoli významu. Důležité bylo přežít a k tomu přispíval každý vlastním dílem. A jelikož Amerika již tehdy nabízela dostatek nerostného bohatství, brzy se z původních kolonistů stali majitelé domů a pozemků. Všechno však záviselo pouze na vlastní píli a pracovitosti, mnohdy lidé neměli ani odpovídající vzdělání či praxi a učili se za pochodu stylem pokus-omyl (*orientace na jednání, easy going*), zároveň neexistovala žádná omezení a bariéry při výběru povolání. Správná volba a dostatek soutěživosti pak dokázaly až několikanásobně zvýšit životní standard celých generací *(orientace na výkon*) či správně motivovat ostatní.

I přesto, že byli Američané autonomní a samostatní, s rozvojem měst, sekularizací a industrializací se vyvinula tendence být odpovědný i za chudé či sousedy, jenž nevlastní vinou potkal těžký osud *(minimalizace interpersonální distance).* Obyvatelé USA se navíc dosud vyznačují velkou mobilitou, a proto téměř každá generace na vlastní kůži zažila, jaké to je být někde cizí a být odkázán na pomoc ostatních *(potřeba sociálního uznání)*. Významný je v USA

---

[37] ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchodní jednání*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, s. 112. ISBN 80-864-1928-2.
[38] Zpracováno s využitím: NOVÝ, Ivan. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, s. 189-199, 262-272. ISBN 80-726-1121-6.

také *patriotismus*. Nejen proto, že většina přistěhovalců si zemi vybrala sama, protože je zlákala představa lepšího života a svobody, ale také proto že Američané mají být opravdu na co hrdí, například na to, že země po celou svou historii měla výhradně demokratický způsob vlády či na ústavu.

Druhým faktorem, jenž významně ovlivňoval vznik americké kultury, bylo náboženství, respektive protestanství a puritánství. Již ze samotného základního principu těchto náboženství vyplývá odpovědnost před Bohem *(rovnost)*, který si nás vyvolil, a my jsme v milosti Boží. Tehdejší tvrdá práce se pojila s velkým uznáním, jelikož zákonitě přinášela úspěch a Jeho přízeň *(orientace na výkon i jednání)*. Země se pro protestanty stala místem, kde mohli uskutečnit své představy a užívat náboženské, duchovní a ekonomické svobody v míře, jakou Evropa neposkytovala *(patriotismus)*.

Tudíž ve shrnutí Američany chápeme jako vysoce individuální jedince (PDI 91) vyžadující rovnost nejen příležitostí a šancí (PDI 40), kteří jsou orientováni spíše na výkon (MAS 62) a kteří si své aktivity nemusí plánovat (UAI 46), ale také jako obyvatele inklinujícím k tradicím a patriotismu (LTO 29)[39].

1.3.2 Česká republika

Vlivy, jež formovaly obyvatele České republiky, můžeme z historického hlediska přisoudit dvěma hlavním faktorům. Prvním z nich je skutečnost, že Češi jsou a vždy byli malý národ, nacházející se navíc v srdci Evropy. Druhým vlivem byl pak zajisté komunismus, který v mnoha ohledech navázal na starší dějiny naší země samotné.

Skutečnost, že český národ přečkal a vytrval pod téměř permanentní nadvládou cizích zemí či ideologií, je v mnoha ohledech zázrakem. Avšak působení těchto struktur se nevratně podepsala na následujících generacích Čechů. Již v patnáctém století, kdy byla země pod správou Habsburků, se lidé potýkali s otázkou, zda si zachovat českou svébytnost či se připojit a sžít s centrální vídeňskou mocí. Stejným problémem se pak zabývali lidé v dobách socialistické vlády, jež prožívali jako systém, ve kterém se museli naučit žít, avšak vnitřně se s ním vůbec neidentifikovali. Obyvatelé sice vzbuzovali zdání spolupráce, začali však sledovat spíše vlastní cíle a zájmy (*negativní postoj k autoritám a strukturám*). Tato fakta později vyústila v situaci, kdy český člověk považoval jakákoli pravidla a struktury za pozitivní pouze tehdy, pokud byly užitečné pro sledování jeho osobních záměrů. Ve všech ostatních případech pak převládala snaha

---

[39] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezikulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 43, 68, 98, 132, 163. ISBN 978-80-86131-70-2

je obejít. Zmíněná tendence trvala po celou historii České repububliky a vyvrcholila v období socialismu. Špatně fungující služby a nedostatek jakéhokoli zboží vyvolal v mnoha obyvatelích potřebu zajistit si důstojný život pro sebe a své nejbližší okolí samostatně (*láska k improvizaci*).

V historii českého národa byla vzájemná pomoc a podpora často nutností k přežití. V dobách socialismu se vyžadovala soudržnost lidí a intenzivní vztahy (*orientace na lidi*). Často se mezi lidmi využívalo nepřímé a implicitní komunikace k vyjádření pravého smyslu věci. Obava z prořeknutí či z vykonání špatných činů nebo gest utvořila v lidech opatrný interakční styl (*silný komunikační kontext, kolísavá sebejistota*). Díky české historii si člověk také přisvojil opatrné a klidné řešení konfliktů. V dobách bojů a válek, kdy mohlo jít o holý život, se lidé vyhýbali jakýmkoli otevřeným střetům zájmu (*vyhýbání se konfliktům*). Češi se jednou pro vždy začali vyznačovat pasivním odporem a okupační mentalitou.

V celkovém hodnocení pokládame obyvatelé České republiky jako jedince, jež mají negativní postoj k autoritám, ale nejsou si sami sebou zcela jisti (PDI 57), kteří jsou velmi orientováni na ostatní jedince a staví své vyjadřování na silném komunikačním kontextu (MAS 57, resp. 15). Jsme rovněž lidé, jenž se snaží díky své historii vyhýbat konfliktům a nepříjemným situacím (UAI 74). Převažuje u nás krátkodobá orientace (LTO 13) a podle Hofstedeho se jsme spíše individualistická kultura.[40]

Na otázku proč se tedy o kultrní odlišnosti a jejich vliv v ekonomii a marketingu zajímáme lze odpovědět citací doktorky Marieke de Mooij, která napsala: „*Rozhodnutí, týkající se spotřeby jsou ovládána potřebami funkčními i sociálními. Oblečení uspokojuje funkční potřebu a móda potřebu sociální. Některé kosmetické výrobky slouží funkční potřebě, jiné potřebě sociální. Dům slouží funkčně, domov společensky. Kultura ovlivňuje, v jakém typu domu lidé bydlí, jaký mají vztah ke svému domovu a jak o svoje domy pečují. Automobil může uspokojovat funkční potřebu, ale typ auta uspokojuje pro většinu lidí potřebu sociální. Sociální potřeby jsou určeny kulturou.*“[41]

A právě tyto sociální potřeby se v jednotlivých kulturách liší, a stejně tak by se měla lišit i marketingová strategie globálních firem. Jedině plné porozumění veškerých diferenciací nám

---

[40] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezikulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 43, 68, 98, 132, 163. ISBN 978-80-86131-70-2

[41] de Mooij, M. (1998) „ Masculinity/femininity and consumer behaviour“. V: HOFSTEDE, Geert H. Masculinity and femininity: the taboo dimension of national cultures. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, c1998, xviii, 238 p. ISBN 07-619-1029-8
Zdroj: HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezikulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 43, 68, 98, 132, 163. ISBN 978-80-86131-70-2

pomůže lépe pochopit a poznat potencionálního zákazníka a poté přesvědčit ho o nákupu právě našeho zboží.

Firma McDonald's není na globálním trhu nováčkem a při tvorbě svých marketingových strategií, ať už národních či lokálních, si jasně uvědomuje vliv kulturních odlišností a specifik, které s sebou jednotlivá místa přinášejí.

2 McDonald´s

Společnost McDonald's funguje již více než 50 let, přičemž za dobu své působnosti překonala nejednu územní či mentální bariéru. Společnost se ve svém vývoji neustále posouvá, snaží se nabízet nejen nové produkty a služby, a díky svému silnému brandu se stala také symbolem určitého životního stylu, jenž je znám po celém světě.

2.1 Historie [42]

Historie fastfoodového řetězce McDonald´s se nepřímo váže s Českou republikou, jeho zakladatelem byl totiž Raymond Albert Kroc, syn českého imigranta Aloise Kroce ze Stupna u Plzně. Ray Kroc, který se narodil 5. října 1902 na předměstí Chicaga, vystřídal ve svém životě mnoho zaměstnání. Po nedokončené střední škole narukoval do armády a stal se řidičem sanitky. Po roce 1918 se živil také jako pianista v rozhlase či prodejcem přístrojů na mléčné koktejly. V roce 1953 se patrně díky své práci seznámil s bratry Richardem a Mauricem McDonaldovými, kteří provozovali malý podnik rychlého občerstvení v San Bernardinu v Kalifornii.[43] Kroc zde byl natolik fascinován způsobem a rychlostí obsluhy, že od bratrů odkoupil licenci, která mu dovolovala použít jejich prodejní systém spolu se jménem firmy. V roce 1955 si tak v Des Plaines ve státě Illinois otevřel svoji první vlastní restauraci v řetězci McDonald´s.

V roce 1959 dosáhl řetězec McDonald´s první stovky provozoven, o čtyři roky později prodala síť restaurací první miliardu hamburgerů. Tehdy se také zrodil symbol restaurací - Ronald McDonald – celosvětově známý klaun a kamarád dětí. Roku 1962 se Kroc rozhodl firmu od bratrů McDonaldových koupit, cena byla stanovena na 2,7 milionů dolarů. Následovala expanze restaurací i mimo území USA, nejprve do Kanady [3] a dále do celého světa. Společnost tak přestala být čistě americkou a začala fungovat na systému frančízy. Po tom, co v roce 1978 překročily zisky McDoanld´s v Americe hranici sta milionů dolarů, se společnost stala v roce

---

[42] Zpracováno s využitím:
PRAVDOVÁ, Markéta. *McDonald's - tak trochu jiná kultura?: případová studie o značce McDonald's a její reklamě*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2006, s. 14-15. ISBN 80-246-1178-3.
Historie. *McDonalds* [online]. 2012 [cit. 2012-12-02]. Dostupné z: http://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/spolecnost/historie.shtml
RITZER, George. *Mcdonaldizace společnosti: výzkum měnící se povahy soudobého společenského života*. Vyd. 1. Překlad Věra Topilová. Praha: Academia, 1996, s. 17-20.ISBN 80-200-0571-4.
[43] Restaurace byla založena roku 1940, původní specializací byly hot dogy

1984 největší restaurací na světě, která denně obsluhovala sedmnáct milionů zákazníku.[44] Téhož roku zakladatel Ray Kroc umírá.

Následovalo rozšiřování především do bývalého „východního bloku“. V roce 1988 se konalo otevření provozoven v Maďarsku a Jugoslávii. V lednu 1990 proběhlo pověstné otevření restaurace v Moskvě, kdy na Puškinově náměstí čekalo ve frontě více než pět tisíc lidí.[45] V Číně ve stejném roce byla situace obdobná. Tehdy pekingský McDonald´s obsloužil za první den provozu více než čtyřicet tisíc zákazníků. V devadesátých letech společnost expanduje, modernizuje a staví nové pobočky, a to především v zemích střední a východní Evropy. S příchodem nového tisíciletí se však firma začíná potýkat s mírným odlivem zákazníků. Hlavní příčinou je konkurence (Burger King, KFC, ...), ale také změny ve výživě a stravovaní Američanů, jež se začínají stále více orientovat na zdravější a hodnotnější stravu.

V roce 2003 přichází McDonald´s s první globální kampaní *„I´m lovin´ it“* a následně pak s konceptem McCafé, se kterým snaží oslovit zejména nové zákazníky.

2.2 Zásady podnikání[46]

„*Vysoce kvalitní výrobky podávané s přátelským úsměvem v čistém prostředí za nejnižší možnou cenu.*“[47] Z této jednoduché věty můžeme jednoduše vydedukovat základní principy a filozofii společnosti McDonald´s, které jsou striktně dodržovány po celém světě.

2.2.1 Kvalita

McDonald´s na svých internetových stránkách *www.mcdonads.cz* deklaruje naprostou kvalitu a prvotřídní výběr všech dodávaných surovin. Zmiňuje také přísné kontroly, které provázejí nejen zpracovávání, ale i skladování, dopravu či distribuci. Kontroly provázejí i přípravu pokrmů v restauraci a následné pravidelné revize již vyrobených produktů. Vše samozřejmě zaštiťuje neustálá údržba a pravidelná modernizace kuchyňského vybavení. Kvalita

---

[44] V roce 1967 v Richmondu, Britská Kolumbie
[45] Moscow McDonalds. *Bridge to Moscow* [online]. [cit. 2012-12-02]. Dostupné z: http://bridgetomoscow.com/curious-fact-moscow-mcdonalds
[46] Zpracováno s využitím:
PRAVDOVÁ, Markéta. *McDonald's - tak trochu jiná kultura?: případová studie o značce McDonald's a její reklamě*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2006, s. 16-17 ISBN 80-246-1178-3
Čím se řídíme. *McDonalds's* [online]. 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: http://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/spolecnost/cim-se-ridime.shtml
[47] PRAVDOVÁ, Markéta. *McDonald's - tak trochu jiná kultura?: případová studie o značce McDonald's a její reklamě*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2006, s. 16. ISBN 80-246-1178-3

výsledného produktu je ovšem zavádějící. Navzdory varování ze stran dietologů či zastánců zdravé výživy, McDonald´s i nadále používá slogany typu „zdravotní nezávadnost“ či „nutričně vyvážená strava“.

2.2.2 Obsluha

McDonald´s si zakládá na příjemné a rychlé obsluze, kde je úsměv zaměstnanců považován za samozřejmost a kde si personál také uvědomuje, že bez „Vás není nic“. Především za tímto účelem jsou zaměstananci pravidelně proškolováni a často kontrolováni tzv. „Neznámým zákazníkem“. Obsluha je oděna ve stejnokroji v barvách společnosti.

2.2.3 Čistota

Již zakladatel Ray Korc si na čistotě velmi potrpěl, až k pedantské čistotě jej údajně vedla jeho matka.[48] Ve restauracích McDonald´s se to projevilo sterilním prostředím nejen pro zákazníky, ale i pro pracovníky. Veškeré vnější i vnitřní prostory jsou téměř neustále uklízeny a kontrolovány. Zaměstanci jsou zodpovědni i za okolí restaurace, popřípadě za odpad, který zákazníci vynášejí ven. McDonald´s se také zaručuje i za plně klimatizované a moderně vybavené provozovny.

2.2.4 Cena

Dalším pilířem McDonald´s je přiměřená cena. Zákazníci jsou přesvědčováni, že za nízké ceny získají kvalitní produkt a služby. Společnost také nabízí mnoho slevových či výhodných akcí, při kterých láká zákazníka, aby ušetřil, přičemž nabídka tzv. menu je cenově až o 20% příznivější. Zákazníkem se tak podle McDonald´s může stát každý bez rozdílu věku či příjmu. Zejména díky nemalému zisku z jednotlivých produktů, rychlé obsluze a obrovskému počtu zákazníku jsou firemní tržby obrovské.

2.3 Současné postavení společnosti

Následující část práce je zprvu věnována hodnocení současné pozice společnosti na území Spojených států amerických a celosvětově. Dále je zhodnocena i nynější situace korporace v České republice, které zde dosáhla za své dvacetileté působení.

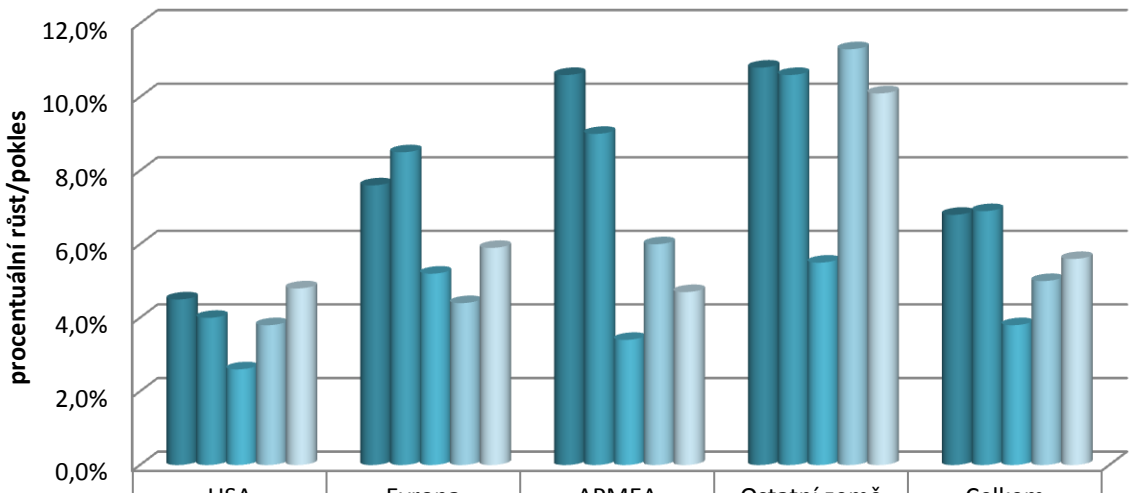
---

[48] Zemřel americký podnikatel Ray Kroc, zakladatel McDonald´s. *Česká televize: ČT24* [online]. 14.1.2009 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: http://www.ceskatelevize.cz:8001/ct24/kalendarium/41628-zemrel-americky-podnikatel-ray-kroc-zakladatel-mcdonald-s/

2.3.1 Spojené státy americké a celosvětově [49]

Společnost McDonald´s disponuje více než 33 500 provozovnami ve 119 zemích světa, zaměstnává více než 1,7 milionu lidí. A i v době recese firma ohlašuje otevření dalších sedmi seti provozoven v následujícím roce 2013.[50] Společnost tak, i přes pokles prodeje v roce 2009, zažívá znovu spíše celosvětovou renesanci než krizi, což je doloženo také následujcím srovnáním. Jedná se o grafické znázornění procentuálního vyjádření vývoje prodeje (*comparable sales*) společnosti McDonald's z let 2009 – 2011, které se uskutečnily na území Spojených států amerických, Evropy, v oblasti APMEA,[51] v ostatních zemích mimo výše jmenované území a také celkové změny zaznamenané v tomto období. Oficiální informace pro rok 2012 zatím zveřejněny nebyly.

Obrázek 2 – Srovnání nárůstu/poklesu prodeje v jednotlivých oblastech světa a v USA v letech 2007 – 2011 v procentech



	USA	Evropa	APMEA	Ostatní země a společnosti	Celkem
2007	4,5%	7,6%	10,6%	10,8%	6,8%
2008	4,0%	8,5%	9,0%	10,6%	6,9%
2009	2,6%	5,2%	3,4%	5,5%	3,8%
2010	3,8%	4,4%	6,0%	11,3%	5,0%
2011	4,8%	5,9%	4,7%	10,1%	5,6%

Zpracováno s využitím: Annual Reports. McDonald's: I am lovin' it [online]., vytvořeno autorkou

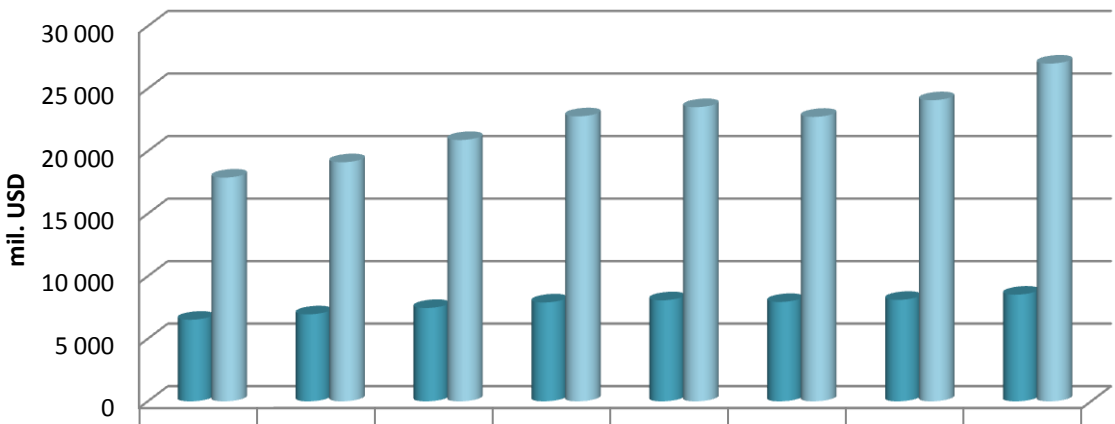
[49] Zpracováno s využitím: Annual Reports. McDonald's: I am lovin' it [online]. 2010-2013 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/investors/annual_reports.html

[50] FÉR, Ondřej. Ekonomika: McDonald´s: Velká recese mu chutná. *Finmag.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-12-02]. Dostupné z: http://www.finmag.cz/cs/finmag/ekonomika/mcdonalds-velka-recese-mu-chutna

[51] **APMEA** anglická zkratka označující oblast **A**sia **P**acific (Východní Asie, Jihovýchodní Asie a Oceánie), **M**iddle **E**ast (Střední Východ) a **A**frica (Afrika).
Zdroj: Acronyms. *The free dictionary* [online]. 2013 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: http://acronyms.thefreedictionary.com/APMEA

Z grafu je patrné, že ačkoli se o finanční krizi začlo v USA hovořit až v září roku 2008, měla na vývoj prodeje negativní dopad. Prodej narostl „jen“ o 4% a oproti předcházejícímu roku jde tak o výrazné zpomalení prodeje. Další zbrzdění přinesl rok 2009, kdy McDonald´s v USA zaznamenal nejmenší nárůst prodeje ze všech hodnocených oblastí, a to 2,6%, jelikož teprve tehdy se krize začala promítat do běžného života spotřebitelů - lidé začali šetřit. Následující roky jsou opět obdobím růstu prodeje oproti předcházejícím létům, přičemž nárůst dosáhl v USA v roce 2011 vyšších hodnot, než tomu tak bylo v roce 2007 – tedy před krizí. Podle mnohých názorů je to způsobeno především individuálním vnímáním značky a finanční dostupností produktů společnosti McDonald‘s pro americké uživatele i v období nejistoty. *„Burgeronomika uprostřed všeobecné recese nalezla cestu z vlastního úpadku. A lidé, kteří nad hamburgery v tučných letech ohrnovali nos, jsou dnes vděční za to, že je v letech hubených mohou baštit, jako by se nechumelilo.“*[52] Toto tvrzení však neplatí jen pro Spojené státy americké. Srovnání celosvětových příjmů ve vztahu k tržbě z USA nalezneme v následující tabulce.

Obrázek 3 –Srovnání vývoje celkových tržeb v USA a celosvětově v letech 2004 – 2011



	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
USA	6 525	6 955	7 464	7 906	8 078	7 944	8 112	8 529
celkem	17 889	19 117	20 895	22 787	23 522	22 745	24 075	27 006

Zpracováno s využitím: Annual Reports. McDonald's: I'm lovin' it [online]., vytvořeno autorkou

Až na malý pokles příjmu vinou hospodářské krize v roce 2009, jsou tržby z prodeje produktů a služeb společnosti McDonald’s v USA neustále rostoucí. Jejich procentuální zastoupení v celkových příjmech však klesá. Z 36% podílu v roce 2004 poklesl na nynějších 32%.

Na starém kontinentu je z výsledků prodeje stále zřetelná snaha společnosti McDonald’s o otevírání a rozšiřování prodeje do dalších evropských zemí a neutuchající chuť spotřebitelů.

[52] FÉR, Ondřej. Ekonomika: McDonald´s: Velká recese mu chutná. *Finmag.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-12-02]. Dostupné z: http://www.finmag.cz/cs/finmag/ekonomika/mcdonalds-velka-recese-mu-chutna

Finanční a hospodářská krize se však objevila i zde. Rok 2009 se ve statistikách společnosti zapsal s růstem podílů tržeb o 5,2%, rok následující dokonce s 0,8% nižším nárůstem než v roce 2009, což jasně deklaruje menší ochotu Evropanů utrácet v restauracích McDonalds v období krize. Větší nárůst zaznamenáváme až v roce 2011 – 5,9%. Období před světovou krizí se tak růst prodeje zatím nevyrovnal.[53]

Ve zbytku světa se rovněž projevuje expanzivní politika tohoto fastfoodového řetězce. V oblasti APMEA dosahovaly hodnoty prodeje před rokem 2009 až 10% růstu, v období krize pak spadly ke 3,4%. Následující období přineslo zlepšení pouze v roce 2010 (6,0 %), rok 2011 však opět znamenal zpomalení. V ostatních zemích, tedy především v Kanadě a Latinské Americe se krize projevila jen v roce 2009, oproti předcházejícímu roku se hodnota snížila na 5,5%. Následující léta byly opět procentuálně nadprůměrné a růst dosahoval až 11%.[54]

Krize se v roce 2009 samozřejmě projevila i na celkových prodejích společnosti. Největší zpomalení růstu firma zaznamenala v roce 2009, což nemůže být vzhledem k všeobecnému snížení překvapující. Opětovně zvýšila svůj růst hned v následujícícím roce, nedostala se však na úroveň, jež dosahovala v období před krizí.

2.3.2 Česká republika[55]

Společnost McDonald's je největší sítí restaurací na českém trhu a tím se významně podílí na kvalitě a úrovni stravování. Firma byla jednou z prvních restaurací, které v České republice začaly zveřejňovat nutriční hodnoty a složení svých jídel. Začala se také mezi prvními angažovat v oblasti třídění odpadů a jejich cíleném řízení.

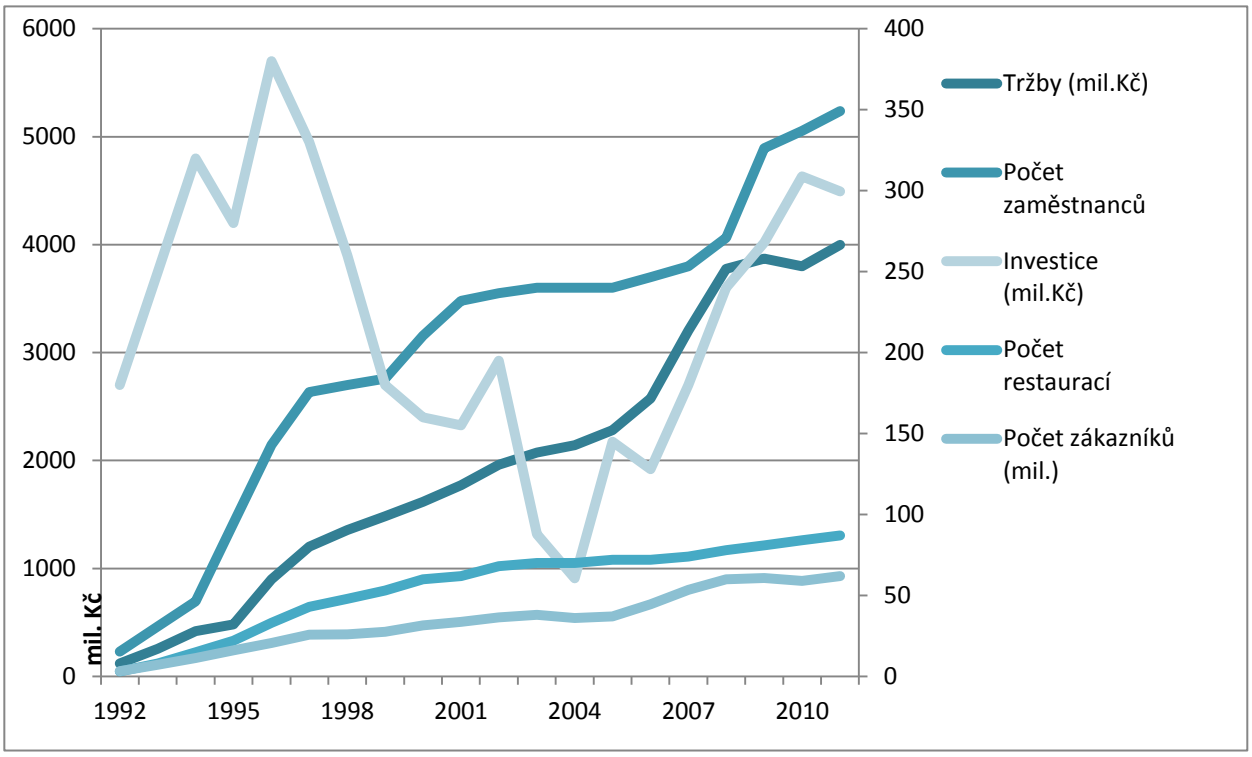
První česko-slovenský McDonald's byl otevřen 20. března 1992 v pražské Vodičkově ulici. A i přesto, že od této události uplynulo již více než dvacet let, provozovna stále funguje a i po téměř čtvrt století stále nabízí „hamburger za dvacku“. A není sama, v České republice bylo do roku 2012 otevřeno dalších 87 restaurací, přičemž celkem bylo ve všech prodejnách obslouženo téměř 690 000 000 zákazníků, kteří vytvořili za dobu fungování společnosti na českém území obrat ve výši téměř 40ti miliard korun.

[53,54] Zpracováno s využitím: Annual Reports. McDonald's: I am lovin' it [online]. 2010-2013 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/investors/annual_reports.html

[55] Zpracováno s využitím: McDonald´s slaví: na českém trhu působí již 20 let. *McDonald's: I am lovin' it* [online]. 2012 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: http://www.mcdonalds.cz/srv/www/content/db/cs/tiskove-zpravy/mcdonalds-slavi-na-ceskem-trhu-pusobi-jiz-20-let-133.html, vytvořeno autorkou

Následující graf zobrazuje informace, které česká pobočka poskytla při příležitosti oslav druhého desetiletí působení společnosti McDonald´s na českém trhu.

Obrázek 4 - Vývoj tržeb, investic, počtu zaměstnanců, počtu restauraci a počtu zákazníků na území České republiky v letech 1992 – 2011



Zpracováno s využitím: McDonald´s slaví: na českém trhu působí již 20 let. *McDonald's: I am lovin' it* [online]., vytvořeno autorkou

Z grafu jasně vyplývá, že i v době recese se firmě na našem uzemí dařilo zvyšovat nejen tržby (mírný pokles pouze v roce 2010), ale také počet zaměstanců, restaurací i zákazníků.

Největších tržeb v absolutním čísle dosáhl český McDonald's v roce 2011, kdy na si na svůj účet připsal částku téměř 4 miliardy českých korun. Za tímto úspěchem stojí především rozšiřování nabídky služeb a sortimentu. Z původních 5 sendvičů, hranolek, zmrzliny a mléčných koktejlů (shakes), jež byly v originální nabídce, se sortiment rozšířil na stávajících více než 70 samostatných produktů, přičemž jejich ceny mnohdy zůstaly nezměny. Příkladem může být výše zmiňovaný „hamburger za dvacku“. O větší finanční dostupnosti produktů svědčí i srovnání cen, které byly platné v letech 1993 a 2011 v kontextu průměrné mzdy (viz. příloha 1).

V oblasti investic se společnost zaměřuje na rekontrukce dosavadních restaurací, v jejichž rámci získávají provozovny nové špičkové vybavení nejen pro kvalitnější přípravu jídel, ale rovněž pro větší konformitu zákazníků či zaměstnanců. Firma však také každoročně otevírá nové pobočky po celé republice, historicky nejvíce nových prodejen vzniklo v roce 1995, jednalo se 11 provozoven. Celkem 52 restaurací z celkového počtu 88 je provozováno smluvními partnery – frančízanty. Tento poměr se začíná přibližovat celosvětovému průměru, kdy až 80% všech

McDonald's restaurací je ve světě provozováno pomocí frančízy. Nemalou část investic v posledních letech pohltilo vytvoření kaváren McCafé, jež se ze stran zákazníků těší mimořádnému zájmu. Podle informací z českých webových stránek je za období březen 2011-březen 2012 navštívilo téměř 1 300 000 zákazníků.[56]

Spolu s růstem tržeb a počtem nových restaurací roste také počet zaměstanců McDonald's, jež se od roku 1992 zýšil téměř 23krát. Z původních 230 zaměstnanců firma nyní dává práci teměř 5300 osobám a stává se tak dlouhodobě velmi významným zaměstnavatelem nejen v tomto oboru. Společnost si zakládá na poskytování pracovních příležitostí například zdravotně znevýhodněným jedincům či studentům bez předchozí praxe.

Podrobná čísla a vývoj jednotlivých ukazatelů nalezneme v následující tabulce.

Tabulka 1- Vývoj tržeb, investic, počtu zaměstnanců, počtu restauraci a počtu zákazníků na území České republiky v letech 1992- 2012

Rok	Tržby (Kč)	Počet zaměstnanců	Počet restaurací	Počet zákazníků	Investice (Kč)
1992	121 000 000	230	3	3318000	180 000 000
1993	255 000 000	465	8	7 182 000	250 000 000
1994	419 000 000	695	15	11 310 000	320 000 000
1995	482 000 000	1 420	22	15 999 000	280 000 000
1996	899 000 000	2 145	33	20 556 000	380 000 000
1997	1 202 000 000	2 635	43	25 800 000	330 000 000
1998	1 356 000 000	2 700	48	25 950 000	260 000 000
1999	1 485 000 000	2 760	53	27 489 000	180 000 000
2000	1 617 000 000	3 156	60	31 492 000	160 000 000
2001	1 770 000 000	3 480	62	33 600 000	155 000 000
2002	1 961 000 000	3 550	68	36 500 000	195 000 000
2003	2 073 402 000	3 600	70	38 113 780	87 800 000
2004	2 140 667 000	3 600	70	36 123 000	60 490 000
2005	2 282 022 000	3 600	72	37 000 000	145 003 000
2006	2 576 112 000	3 700	72	44 505 674	128 000 000
2007	3 202 690 000	3 800	74	53 516 243	180 000 000
2008	3 776 947 000	4 065	78	59 938 175	240 000 000
2009	3 871 090 000	4 894	81	60 676 794	268 000 000
2010	3 799 726 872	5 053	84	58 938 039	308 891 000
2011	3 998 104 000	5 238	87	61 934 000	299 580 000
Celkem	**39 287 760 872**	**5 238**	**87**	**689 941 705**	**4 407 764 000**

Zdroj: McDonald´s slaví: na českém trhu působí již 20 let. *McDonald's: I am lovin' it* [online]. 2012 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: http://www.mcdonalds.cz/srv/www/content/db/cs/tiskove-zpravy/mcdonalds-slavi-na-ceskem-trhu-pusobi-jiz-20-let-133.html, vytvořeno autorkou

[56] McDonald´s slaví: na českém trhu působí již 20 let. *McDonald's: I am lovin' it* [online]. 2012 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: http://www.mcdonalds.cz/srv/www/content/db/cs/tiskove-zpravy/mcdonalds-slavi-na-ceskem-trhu-pusobi-jiz-20-let-133.html

2.4 Marketingová strategie firmy

„Reklama firmy McDonald's… není sérií ověřitelných, logicky seřazených tvrzení. Namísto toho nabízí drama – chcete-li mýtus – o krásných lidech, které prodej, koupě a konzumace hamburgrů přivádí do stavdu téměř absolutního blaha… Televizní reklama vůbec nepojednává o vlastnostech výrobků určených ke spotřebě. Pojednává o spotřebitelích těchto výrobků.“ [57]

I přesto nebo právě proto nabízí společnost McDonald's jednu z nejlépe fungujících marketingových strategií. V následující kapitole si stručně popíšeme nejdůležitější pilíře, díky kterým je takto úspěšná.

2.4.1 Značka

Historie loga společnosti sahá až do roku 1952, tehdy však „zlaté oblouky“ nebyly navrhnuty jako logo společnosti. Původně se objevily jako architektonický prvek na jedné z prvně otevřených restaurací. Obrovské pilíře[58] ozdobily nově otevřenou restauraci v Phoenixu v Arizoně. Až roku 1962, kdy společnost chtěla změnit image značky, navrhl Jim Schindler promítnout tyto oblouky do loga firmy ve tvaru písmene „M“. Logo se následně stalo globálně respektovanou značkou, což dokazují i poslední průzkumy v této oblasti.[59]

Znak společnosti McDonald's se dle každoročního průzkumu společnosti BrandZ Top 100 umístilo v roce 2012 na čtvrté pozici.[60] Studie společnosti Millward Brown Optimor, která je pravidelně zveřejňována deníkem Financial Times, přiřadila značce McDonald's hodnotu 95 188 mil. amerických dolarů. Oproti loňskému roku se její hodnota zvýšila o 17 procent. Při hodnocení se bere v úvahu především hodnota podniku podle tržeb a rovněž vnímání značky spotřebiteli.

---

[57] POSTMAN, Neil. *Ubavit se k smrti: Veřejná komunikace ve věku zábavy*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 1999, s. 136. ISBN 80-204-0747-2.
[58] Viz příloha 1
[59] Zpracováno s využitím:
McDonald's Logo. *Famous Logos* [online]. 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: http://www.famouslogos.org/mcdonalds-logo
Logos that became legends: Icons from the world of advertising. *The Independent* [online]. 2008 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: http://www.independent.co.uk/news/media/logos-that-became-legends-icons-from-the-world-of-advertising-768077.html
[60] 2012 BrandZ Top 100. *MillwardBrown* [online]. 2012 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: http://www.millwardbrown.com/brandz/Top_100_Global_Brands.aspx

Značka McDonald's také patří k těm nejsnáze rozeznatelným. Vyplývá to ze studie společnosti Siegel+Gale pocházející z roku 2012. McDonald's se celosvětově umístil na druhém místě a pro mnohé spotřebitele tak jasně symbolizuje kategorii, ve které společnost podniká. [61]

Logo společnosti se objevilo ve své historii v mnoha verzích, zde je ukázka loga původního a současného. Společnost má vyhraněny i speciální značky pro koncepci McCafé či McDrive, obrázky jsou zobrazeny v příloze 2.

Obrázek 5 - Původní logo McDonald's

Obrázek 6 - Současné logo McDonald's

Zdroj: Logos. *About McDonald's* [online]. 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/ newsroom/image_and_ video_library/logos.html

S barvami loga společnosti souvisí i celková barevná prezentace restaurací McDonald's. Při bližším zkoumání psychologického vlivu těchto dvou barev na zákazníka, lze okamžitě pochopit, proč byla vybrána právě tato barevná kombinace. Hlavním smyslem červené barvy je upoutat pozornost, v některých případech až provokovat. Červeň v lidech evokuje nejen akci, radost či vnitřní sílu a odhodlání, ale lze pomocí ní také povzbudit chuť k jídlu. Oproti tomu žlutá barva symbolizuje naději, otevřenost a dynamický rozvoj.[62]

I přes tyto charakteristiky se firma v roce 2009 rozhodla kombinaci barev změnit. Místo klasické červené barvy nově figuruje zelená, což je mimo jiné barva vážnosti, klidu a energie. Změna barvy má odrážet úctu společnosti k životnímu prostředí, ale také představit společnost jako zastánce zdravého životního stylu a pohybu. [63]

---

[61] 2012 Global Brand Simplicity Index. *Siegel+gale* [online]. 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: http://www.siegelgale.com/white_paper/2012-global-brand-simplicity-index/
[62] Psychologie barev. *Minirady.cz: Marketing* [online]. 24.10.2011 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: http://marketing.minirady.cz/psychologie-barev/
[63] McDonald se v Německu vzdává červené barvy. Zezelená ale i v Česku. *Lidovky.cz: Byznys* [online]. 23.11.2009 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/mcdonald-se-v-nemecku-vzdava-cervene-barvy-zezelena-ale-i-v-cesku-p8b-/firmy-trhy.asp?c=A091123_171719_firmy-trhy_abc

2.4.2 Cílová skupina[64]

Dle Markéty Pravdové cílí společnost McDonald's svou marketingovou strategii především na skupinu obyvatel, jenž má společné tyto charakteristiky:

- Žijí po celém „mcdonaldizovaném“ světě, což znamená všude tam, kde má společnost své restaurace.
- Na jejich pohlaví či etnickém původu nezáleží, jsou to obvykle teenageři, mladí lidé a mladé rodiny s dětmi. Hovoříme spíše o svobodných povoláních, podnikatelích či studentech; většinou pak lidé svobodní a osaměle žijící, se středním či vyšším životním standardem.
- Jsou to lidé, kteří preferují spíše ležérní životní styl, svobodu a spontánnost. Žijí přítomností, rádi tráví svůj čas s přáteli, navštěvují kina, nákupní centra baví se a utrácejí.
- Uznávají „postmoderní“ hodnoty, jež můžeme vyjádřit přívlastky „nové“, „moderní“, „rychlé“, „trendy“, „sexy“, „free“ a „in“, přičemž v mnoha kulturách se rozdílnosti v symbolice těchto výrazů neprojevují.
- Lidé mluví národním jazykem, mohou používat slang, amerikanismy, atd.

Zvláštní skupiny v této marketingové strategii pak tvoří děti a mládež.

Děti[65]

Speciální důraz je v marketingové strategii firmy kladen na děti. Především pro ně jsou vytvořeny speciální hrací koutky či venkovní „playlandy“, ve kterých se mohou dosytosti vydovádět i v průběhu konzumace jídla. Restaurace McDonald's tak poskytují dětem jakousi oázu, kde si mohou jakkoli hlasitě hrát či jíst rukama. Byla pro ně také vytvořena speciální menu *Happy Meal* (angl. šťasnté jídlo). Papírová krabička, v níž je ukryta hračka, se snaží v dětech vzbudit zábavu, hru a především překvapení. Hračky jsou distribuovány společně s filmy společnosti Walt Disney Pictures, se kterou McDonald's v roce 1997 podepsal desetiletou spolupráci. Filmové postavičky se stávají sběratelským artiklem a mnohdy i hlavní hybnou silou dalšího nákupu v restauraci. S tímto ohledem je pro děti připravena i webová stránka, kde mohou například sledovat jednotlivé hračky nebo hlasovat pro nejlepší z nich.

---

[64] Zpracováno s využitím: PRAVDOVÁ, Markéta. *McDonald's - tak trochu jiná kultura?: případová studie o značce McDonald's a její reklamě*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2006, s. 57. ISBN 80-246-1178-3

[65] Zpracováno s využitím: PRAVDOVÁ, Markéta. *McDonald's - tak trochu jiná kultura?: případová studie o značce McDonald's a její reklamě*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2006, s. 61-68. ISBN 80-246-1178-3

Děti společnosti McDonald's však oplácejí stejnou mincí. Studie, kterou provedli američtí vědci v čele s Tomem Robinsonem, jenž působí jako expert na předcházení obezitě na lékařské fakultě Standphordovy univerzity, prokázala, že děti preferují potraviny, které jsou zabaleny v obalech společnosti McDonald's, ačkoli byly tyto potraviny naprosto identické. Ve studii z roku 2007, které se zúčastnilo 63 dětí ve věku od tří do pěti let z chudších kalifornských rodin, nabídli vědci dětem tři položky z klasického menu McDonald's – hamburger, kuřecí nugety a hranolky, a doplnili je o běžné potraviny z obchodu – mléko, jablečný džus a mrkev. Dětem pak byly servírovány dvě identické potraviny, z nichž jedna byla v krabičce či kelímku McDonald's a druhá nikoli. Největší rozdíl zaznamenaly hranolky, kde 77 procent dětí jasně preferovaly ty v krabičce McDonald's. Podobného výsledku dosáhla i mrkev, která v obalu společnosti byla oblíbenější u 54 procent dětí, 23% si více pochutnalo na obyčejné.[66]

Nejen tento výzkum však poukázal na reklamu směřovanou na děti. Mnozí odborníci varují před tímto vlivem a snaží se tuto reklamu přinejmenším redukovat.[67] A tak nejen společnost McDonald's začala v posledních letech svá reklamní sdělení cílit především na mládež.

Mládež[68]

Posun k marketingu zaměřenému na tuto věkovou kategorii byl způsoben několika faktory. Mezi prvními mohla být snaha nenavádět děti předškolního věku k neúměrné konzumaci, a tím i k obezitě, po níž volali zastánci zdravého životního stylu či lékaři. Dalším důvodem mohla být menší finanční závislost mládeže na rodičích v porovnání s dětmi, což pro společnost také znamená větší zisky. V neposlední řadě je to také již zmíněná regulace či zákaz vysílání reklam určených pro děti v některých státech světa (Švédsko, Finsko a další), a tím možné narušení celistvosti globálních kampaní.

Kampaně a samotný McDonald's jsou však i u mládeže stejně oblíbené jako u dětí, ale na rozdíl od nich, teenageři společnost McDonald's již velmi dobře znají a není třeba jim představovat jednotlivá menu či produkty, neboť na nich pravděpodobně sami vyrůstali.

---

[66] Děti chtějí jídlo od McDonald's. *OnaDnes.cz* [online]. 2007 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: http://ona.idnes.cz/deti-chteji-jidlo-od-mcdonald-s-de6-/deti.aspx?c=A070807_073921_zdravi_deti_bad

[67] "*Jen v roce 2006 utratily řetězce s rychlým občerstvením v USA za reklamu cílenou na děti do 12 let 161 milionů dolarů. Hračky, které rozdávají zdarma, je podle zprávy Federální obchodní komise z roku 2008 stojí zhruba 360 milionů dolarů ročně.*"
Zdroj: Konec hraček k jídlu? Happy Meal je zlo, děti tloustnou. *Aktuálně.cz* [online]. 20.11.2010. 2011 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://aktualne.centrum.cz/zahranici/amerika/clanek.phtml?id=682483

[68] Zpracováno s využitím: PRAVDOVÁ, Markéta. *McDonald's - tak trochu jiná kultura?: případová studie o značce McDonald's a její reklamě*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2006, s. 69-77. ISBN 80-246-1178-3

„Pro teenagery představuje McDonald's nový životní styl poskytující svobodu a jednoduchost. McDonald's svou podstatou vyhovuje nárokům uspěchaného životního stylu, ale snaží se zároveň prezentovat jako místo posezení s přáteli, místo, kde mohou teenageři prosedět hodiny, aniž by je někdo vyhodil."[69]

Podle srovnání, jež provedla M. Trymlová, na základě marketingového průzkumu s názvem „Brandchild – spotřebitelé zítřka", provedeného britskou agenturou Millward Brown roku 2004, vykazují děti ve věku 8-14 let tyto spotřebitelské charakteristiky:[70]

- Jedná se o první skutečně interaktivní generaci, která preferuje internet před televizí. Přejí si být neustále on-line, a to nejlépe bezdrátově, velké množství informací dokáží rychle pochopit a preferují rychlá řešení.
- Potřebují baviče, jelikož jsou méně aktivní. Přejí si být oslovováni a baveni.
- Rodina je u nich na prvním místě, ačkoli neustále čelí velkému tlaku vrstevníků.
- Dokáží ocenit tradiční značky, ale požadují informace. Nejvíce je zaujmou hračky, které jsou asociovány s láskou, strachem, humorem, fantazií, stabilitou či mistrovstvím.
- Znají přinejmenším základy tvorby reklamy, dokáží rozpoznat lež od skutečnosti. Nepřejí si být obelháváni a ovlivňováni. Reklama jim musí naslouchat.

Společnost McDonald's patří mezi představitele globálního trhu a s tím souvisí také celosvětový způsob komunikace a public relations.

2.4.3 Způsob komunikace[71]

V oblasti komunikace i jejich prostředků společnost využívá především asociací s humorem, zábavou či s příjemnými a pozitivními emocemi. Ať už se jedná o televizní či rozhlasové spoty, internet nebo billboardy, snaží se McDonald's apelovat na pocit sounáležitosti a úspěchu. V reklamách se často objevují tváře smějící se nad hamburgery nebo radostné obličeje dětí a zaměstnanců. Společnost se v reklamách zaměřuje na získání nových zákazníků pomocí své image či pocitu *„…tak trochu jiné restaurace"*.[72] K tomuto účelu využívá časté

---

[69] PRAVDOVÁ, Markéta. *McDonald's - tak trochu jiná kultura?: případová studie o značce McDonald's a její reklamě*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2006, s. 69. ISBN 80-246-1178-3

[70] Zpracováno s využitím výzkumu zveřejněného v: PRAVDOVÁ, Markéta. *McDonald's - tak trochu jiná kultura?: případová studie o značce McDonald's a její reklamě*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2006, s. 77. ISBN 80-246-1178-3

[71] Zpracováno s využitím: PRAVDOVÁ, Markéta. *McDonald's - tak trochu jiná kultura?: případová studie o značce McDonald's a její reklamě*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2006, s. 78-85. ISBN 80-246-1178-3

[72] Slogan se poprvé objevil v České republice v roce 1999

zobrazování svého loga v nejrůznějších formách a vizualizacích, přátelská oslovení či slangové výrazy. Reklamní texty však upozorňují nejen na kvalitu jídla a nevšední gastronomické zážitky spojené s jeho konzumací, ale také na nově poskytované služby.

V televizních spotech se často objevuje výrazná hudba, která dokresluje celkový obraz reklamy. Většinou se žánrově i tematicky hodí k příběhu, kterým se McDonald's snaží vzbudit pozornost a zájem. Jako nástroj přenosu informací k příjemci, se objevují i zpívané texty, jež jsou pro uživatele mnohdy lépe zapamatovatelné.

2.4.4 Public relations

Ve vztahu k veřejnosti se snaží být společnost velice aktivní. Jejímu vystupování v roli „dobrého souseda" napomáhají i jednotlivé akce, kterých se McDonald's zúčastňuje nebo je sám vytváří. Za zmínku stojí mnohé charitativní akce, patrně nejznámější je však Ronald McDonald House charity. Tato nadace, která je aktivní ve více než 52 zemích světa a provozuje na 300 domů, funguje již více než 35 let a těžce nemocným dětem zde pomáhá vytvořit pocit bezpečí a rodinné atmosféry.[73] Za zmínku stojí také McHappy day, každoročně 20. listopadu je za účasti slavných osobností polovina tržeb z prodeje hranolků a veškerý výtěžek z prodeje samolepek Pomocná ruka věnován na financování projektů Ronald McDonald House Charity[74].

V oblasti public relations také nelze opomenout fakt, že společnost McDonald's je dlouhodobým partnerem Olympijských her, společenstí FIFA či UEFA. Celosvětově je pak svázána s dalšími nadnárodními korporacemi, například Walt Disney Pictures nebo Coca-Cola.[75] A navzdory tomu, že firma neustále čelí rozšířenému názoru o nezdravé a nutričně nevyvážené stravě, pořádá v České republice pravidelně McDonald's Cup pro fotbalisty a fotbalistky z prvního stupně základních škol a od roku 2009 také vydává časopis McSport zabývající se výhradně dětským sportem.[76]

V České republice vydává společnost pro své zaměstnance a příznivce McNoviny, v nichž informuje o novinkách mezi produkty, ale také o úspěších, jež dosáhli mladí fotbalisté či sportovci na Olympijských hrách. Pro své akcionáře pak každoročně vydává Annual Reports,

---

[73] Ronald McDonald House charity: Nemůžeme pomoci všem, ale každý z nás může pomoci někomu. *McDonald's* [online]. 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: http://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/podporujeme/ronald-mcdonald-charity-house.shtml

[74] McHappy Day: A Little Help Goes a Long Way Changing Children's Lives Around the World. *Ronald McDonald House Charities* [online]. 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: http://rmhc.org/news-and-events/mchappy-day/

[75] PRAVDOVÁ, Markéta. McDonald's - tak trochu jiná kultura?: případová studie o značce McDonald's a její reklamě. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2006, s 25. ISBN 80-246-1178-3.

[76] Podporujeme. *McDonalds's* [online]. 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: http://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/podporujeme/

kde jsou stakeholders rovněž informováni o novinkách, ale především o hospodaření společnosti za uplynulý rok.

Pro příznivce se rovněž pořádají pravidelné Dny otevřených dveří. Zákazníci si v tento den mohou projít místa, kde se jinak nedostanou. Rovněž se mohou zúčastňovat nejrůznějších soutěží o „skvělé ceny“.

2.5 Porovnání odlišností marketingových strategií[77]

Na základě zmíněných kulturních odlišností a specifik obou zemí, kterým byla věnována první část bakalářské práce, se nyní dostáváme k obecnému porovnání marketingové strategie firmy McDonald’s. V rámci marketingového mixu nejdříve porovnáme nabídku produktu, jež je v současné době nabízena ve Spojených státech amerických a v České republice, následně přejdeme k jeho ceně. Později budou zmíněny současné marketingové komunikace – webová stránka, billboardy a televizní reklama. V poslední podkapitole je pak zahrnut způsob distribuce.

2.5.1 Produkt [78]

Kulturní odlišnosti a specifika se do této oblasti promítají v menší míře, než je tomu v ostatních oblastech, záleží zde totiž spíše na chuti a zvyku obou národů. Za zmínku však stojí některé odlišnosti, se kterými se v ostatních státech nesetkáme.

Prvním a jedním z hlavních rozdílů je vnímaní dětského menu Happy Meal. Papírová krabička s jídlem a hračkou byla v USA před nedávnem napadána. Podle mnohých odborníků spojení hračky a jídla podporovalo v amerických dětech potřebu neustálé konzumace nezdravé stravy.[79] Zástupci společnosti McDonald’s na tento fakt reagovali tvrzením, že jejich dětské

---

[77] Zpracováno s využitím: SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 157-176. ISBN 80-247-0422-6.

[78] Zpracováno s využitím: Produkty. *McDonald's: i'm lovin' it* [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: http://www.mcdonalds.cz/cs/produkty/,
Full Menu Explorer. *McDonald's: i'm lovin' it* [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: http://www.mcdonalds.com/us/en/full_menu_explorer.html

[79a] V listopadu roku 2010 byl v San Franciscu, jako prvním městě Spojených států amerických, schválen zákon, kterým se zakázalo přidávání hraček k dětským jídlům. Autíčka, plyšové hračky či figurky tak směly nabídnout jen ty společnosti, jejichž jídla byla zdravá s méně než 600 kaloriemi. Každé menu s hračnou pak povinně muselo obsahovat ovoce či zeleninu.
Zdroj: KLEKNEROVÁ, Zuzana. Konec hraček k jídlu? Happy Meal je zlo, děti tloustnou. *Aktuálně.cz* [online]. 20.11.2010. 2011 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z:http://aktualne.centrum.cz/zahranici/amerika/clanek.phtml?id=682483

[79b] Následně se v květnu roku 2011 ve stejném městě vzedmula vlna odporu vůči marketingu společnosti McDonald’s. Petice, pod níž se podepsalo 20 000 rodičů, a otevřený dopis, který byl otištěn na celostránkových inzerátech velkých amerických novin spolu s podpisy 550 výživových expertů a následně dalšími 50 podpisy

menu dodržuje veškeré vyživové standardy a navíc nabízí spoustu alternativ podporujících zdravý životní styl.[80] Později společnost McDonald's tento zákon zcela obešla a začala nabízet hračky k menu za deset centů, které posílá na charitu.[81] Ve Velké Británii byla dokonce nově místo hračky nabídnuta kniha s maňáskem. A ačkoli tato akce trvala jen krátkodobě, opět se střetla s nevůlí a nepochopením zastánců zdravého životního stylu.[82]

Další marketingově odlišný tah představuje zveřejňování počtu kalorií v hlavní nabídce produktů McDonald's. Zatímco v České republice jsou tato čísla dostupná jen na webu, popřípadě na krabičkách jednotlivých hamburgerů, ve Spojených státech amerických je tento údaj zveřejňován téměř všude. Od konce roku 2012 se s ním zákazník setkává na hlavních nabídkových tabulích (*tzv. menuboards*) ve všech amerických restauracích.[83] Údaje jsou rovněž otisknuty na veškerých obalových materiálech, kde jsou jednotlivá jídla i seřazena podle počtu kalorií, ale také na tabulích a letácích s aktuálními nabídkami či na stránkách společnosti. Zde se zákazníkovi po umístění kurzoru myši na určitém produktu okamžitě zobrazí počet kalorií, celkový obsah tuku, karbohydrátů, proteinů a množství sodíku, spolu s procentuálním podílem na jejich doporučeném denním příjmu. Na americkém webu si lze dokonce sestavit vlastní nízkokalorické menu z nabídky tzv. *Favourites Under 400*, které bylo nově uvedeno v létě roku 2012. [84] Společnost se tímto způsobem snaží přizpůsobit tlaku na zdravý a aktivní životní styl, jež v posledních letech především v USA významně sílí.

Při porovnání americké a české produktové palety společnosti McDonald's, se zákazník setkává s rozdílnostmi nejen v počtu a velikosti nabízených produktů, ale i ve složení nabídky celkově. Americké restaurace v základní nabídce poskytují 12 hamburgerů s hovězím masem, 9 burgerů s kuřecím masem a 16 druhů McWrapů, které se vyskytují v obou masových kombinacích. V České republice se lze setkat s osmi hamburgery s hovězím masem, jednou verzí

---

osobností, žádaly, aby společnost přestala svou kampaní mířit na děti. Podobného ohlasu se dostalo i maskotu společnosti – klaunu Ronaldu McDonaldovi, jež podle jejich názoru rovněž napomáhá k prodeji nezdravých výrobků, bohatých především na tuky, soli a kalorie.
Zdroj: TOMAN, Karel. Experti o McDonald's: Happy Meals učí děti tloustnout. *Aktuálně.cz* [online]. 20.5.2011. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/nakupy/clanek.phtml?id=700997

[80] FARRELL, Greg. McDonald's se vzepřel výživové policii. Hraček u Happy Meal se nevzdá. *IHNED.cz* [online]. 15.12.2010. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-svet/c1-48638270-mcdonald-s-se-vzeprel-vyzivove-policii
[81] RADAČIČOVÁ, Simone. McDonald's obešel zákaz. Má fintu, jak se v USA nevzdat hraček pro děti. IHNED.cz [online]. 4.12.2011. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/c1-53945380-mcdonald-s-obesel-zakaz-hracek-pro-deti-se-nevzdal
[82] McDonald´s bude v Británii dětem nabízet knihy místo hraček. I tak čelí kritice. *IHNED.cz* [online]. 13.1.2012. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-evropa/c1-54415320-mcdonald-s-bude-v-britanii-detem-nabizet-knihy-misto-hracek-i-tak-celi-kritice
[83] Viz příloha 3a 4
[84] Produkty McDonald's, které mají méně než 400 kalorií. Viz příloha 5.

burgeru s masem vepřovým a dvěmi druhy hamburgrů s kuřecím masem. Vybrat si dále lze ze dvou druhů McWrapů, v obou variantách pouze s kuřecím masem. Momentálně české restaurace nabízejí i McBůček či McKřen, snaží se tak apelovat na tradici a oblíbenost těchto surovin v Čechách i na Moravě. Jejich nabídka je patrně substitucí za americký McRib, jež je jedinou položkou amerického menu vyrobenou z vepřového masa.

Rovněž nabídka snídaňového menu je odlišná. Zatímco v České republice se zákazník setká s teplým sendvičem či toastem, doplněným o slaninu či vajíčko, míchanými vajíčky nebo obloženou bagetou, ve Spojených státech se v menu vyskytují i snídaně sladké. Především pak lívance, skořicové pečivo či ovesná kaše s ovocem. Tento fakt zároveň odpovídá americké oblibě ve sladkých snídaních a brunchích. V Česku je pro zákazníky, jež preferují sladké snídaně, nabízen pouze croissant s džemem nebo nutelou.

Dalším rozdílnosti můžeme nalézt v sekci nápojů. Pokud to této katogorie zahrneme i produkty z nabídky McCafé kaváren, lze hovořit o téměř o více než třiceti druzích nápojů v amerických restauracích a více než 20 druzích teplých i studených nápojů v České republice. V českých restauracích McDonald's lze zakoupit i pivo, což je pro zákazníky této společnosti v USA naprosto nepředstavitelné. Tolerance a oblíbenosti tohoto nápoje Čechy jej zařadila do hlavní nabídky spolu s jeho nealkoholickou verzí – birellem. Také nabídka kávy je v Česku širší. Pobočky ve Spojených státech se pak mohou chlubit daleko rozsáhlejší nabídkou ovocných smoothies, zmrzlinových nápojů či mléčných koktejlů. Přítomnost nízkotučného mléka při jejich výrobě je pro Američany samozřejmostí.

Mezi produkty, jež se liší od základní nabídky společnosti, lze dále uvézt například kousky smaženého hermelínu podávaných v českých restauracích, namísto kousků sýru mozzarella, jež se běžně vyskytují v ostatních státech světa. Své příznivce si získal i český McSmažák či variace Freshburgerů, v nichž je v porovnání s ostatními hamburegry více zeleniny. Americká nabídka je však i tak ve všech směrech širší. Bohatší je ale také na cukry a tuky, vůči nimž Američané v posledních letech horlivě bojují. McDonald's i přesto přichází s neustálou inovací a zlepšeními pro své zákazníky.

2.5.2 Cena

Společnost McDonald's si zakládá na pověsti finanční dostupnosti svých produktů pro všechny, celosvětově tomuto faktu přizpůsobuje svou produktovou nabídku a jednotlivá menu.

Pokud srovnáme cenovou hladinu, na které se pohybují jednotlivé produkty v České republice a ve Spojených státech amerických, zjistíme, že ceny produktů jsou srovnatelné.

V obou zemích jsou nabízena výhodná menu, jejichž cena je až od 20% nižší, než je cena jednotlivých produktů v menu obsažených.[85] V České republice se bylo možno setkat s „Fajnovkami za pár kaček“, kde byla zákazníkům poskytována nabídka základních burgerů či chutných příloh za 20Kč nebo 30Kč, nebo také nově k dispozici menu „Fajn pár za pár“ za 39Kč, ve kterém si zákazník společně s malými hranolkami může vybrat z celkem 13 produktů včetně zmrzliny, mléčného shaku či zahradního salátu. České restaurace však nabízejí i další výhodná menu, většinou se jedná o kombinaci hamburgerů či wrapů s hranolkami a nápojem. V USA je rovněž poskytováno tzv. „dolar menu“, jež je obsahově srovnatelné s nabídkou fajnovek v ČR, nebo další „extra value menu“ či „extra value meals“ rovněž podobné českému produktovému portfoliu za porovnatelné ceny. [86]

I přesto je však hodnota výrobků mezi americkými zákazníky vnímána jinak než je tomu mezi českými konzumenty. Při komparaci jednotlivých cen produktů či menu jsou sice ceny přibližně stejné, avšak vezmeme-li do úvahy kupní sílu obyvatelstva a její srovnání pro jednotlivé země, shledáme produkty ve Spojených státech pro obyvatele finančně dostupnější než je tomu pro obyvatele na území Česka. Tudíž zatímco pro obyvatele České republiky je návštěva jedné z restaurací McDonald’s téměř luxusem, zvláště v případě vícečlenné rodiny, většina obyvatel USA si může tento svátek dovolit skoro každý den. [87]

V této souvislosti je třeba zmínit také *Big Mac Index*, jež byl vytvořen časopisem *The Economist* v roce 1986. Index využívá skutečnosti, že hamburger s názvem „Big Mac“ by měl být k dostání ve všech 119 zemích světa za stejnou cenu. Indexem, pracujícím na principu parity kupní síly, tedy teoreticky můžeme vyjádřit nadhodnocení či podhodnocení určitých měn. Prakticky je však hodnota produktu ovlivňována domácími náklady jednotlivých národních společností.[88]

V oblasti cenové politky se však můžeme setkat i s odlišnostmi. Jednou z nich je například platba DPH ze zakoupeného produktu. Při nákupu produktů v USA je na cenovkách uvedena pouze cena bez DPH, ta se vypočítává až posléze u pokladen. Ačkoli je tato odlišnost

---

[85] PRAVDOVÁ, Markéta. *McDonald's - tak trochu jiná kultura?: případová studie o značce McDonald's a její reklamě*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2006, s. 17. ISBN 80-246-1178-3

[86] Zpracováno s využitím: Produkty. *McDonald's: i'm lovin' it* [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: http://www.mcdonalds.cz/cs/produkty/,
Full Menu Explorer. *McDonald's: i'm lovin' it* [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: http://www.mcdonalds.com/us/en/full_menu_explorer.html

[87] Evropský srovnávací program. *Český statistický úřad* [online]. 25.1.2012 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/evropsky_srovnavaci_program ,
viz. také příloha 6

[88] Big Mac Index. *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online]. 2013 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Big_Mac_Index

dána americkou legislativou, může ovlivňovat i chování amerického spotřebitele. V České republice je daň započtena v ceně rovnou. Zákazník si tak může ihned spočítat kolik zaplatí.

2.5.3 Marketingové komunikace

V rámci marketingové komunikace je přestaveno a porovnáno jen několik zástupců – webová stránka, billboard a televizní reklama.

Webová stránka [89]

Již na první pohled je znát rozdíl mezi vzhledem internetových stránek společnosti v USA a v České republice. [90]

Při vstupu na americkou stránku společnosti nás uvítá bílé pozadí s interaktivní prezentací „*Objevuj svět s novým Chicken McWrap*“, kde se zákazník může zábavně seznámit s novým produktem, jež restaurace v USA právě začaly nabízet. Pokud zákazník ke spuštění aplikace svolí, změní se jinak šedé nevýrazné pozadí na barevnou iluzi města a zákazník zde „objevuje“ možné příchutě a způsoby přípravy daného produktu. Celou prezentaci doprovází veselá hudba s chytlavou melodií.

Celkově je web uzpůsoben spíše pro základní potřeby zákazníka – jednoduše, ale zábavně. Okamžitě je možné nalézt veškerý produkt, jenž je v USA nabízen, seřazen podle jednotlivých kategorií, počtu kalorí nebo podle ceny menu. Stránky však zcela postrádají sekci pro děti. Pod nadpisem Happy Meal lze nelézt jen nabídku a informace o složení jednotlivých krabiček. Jakékoli hry či zábava pro děti jsou nedostupné. V americkém případě jsou stránky spíše ležérní, přátelské, ale zábavné. Tvorba webových stránek tak více koresponduje s americkou kulturou a s indexem PDI (40).

České stránky společnosti se oproti americké verzi jeví luxusnější, napomáhá tomu především černé pozadí[91] s malými písmeny „M“. Pokud uživatel okamžitě nezačne vyhledávat potřebné informace, na obrazovce se začnou objevovat aktuální cenově výhodné nabídky či novinky. Při pohybu po záhlaví stránky se automaticky načítají velmi zdařilé fotografie jednotlivých kategorií produktů, jež se na obrázcích jeví větší a bohatší než jsou ve skutečnosti.

---

[89] Zpracováno s využitím: Produkty. *McDonald's: i'm lovin' it* [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: http://www.mcdonalds.cz/cs/produkty/,
Full Menu Explorer. *McDonald's: i'm lovin' it* [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: http://www.mcdonalds.com/us/en/full_menu_explorer.html

[90] Příloha 7

[91] Černá barva je dle mnohých odborníků mimo jiné spojována také s luxusem či elegancí.
Zdroj: DUPONT, Luc. *1001 reklamních tipů*. Překlad Martina Frýbortová. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2009, 311 s. ISBN 978-80-7349-195-6.

Jejich oblibu může zákazník dokonce vyjádřit přímým spojením na sociální síti Facebook, což vytváří u uživatelů pocit sounáležitosti a přátelství.

Fotografie produktů dokonale apelují přímo na chuťové ústrojí zákazníka. Vše však působí velmi uhlazeně a profesionálně, což český zákazník ze své podstaty velmi oceňuje. Index PDI, který se pro Českou republiku pohybuje v hodnotách 57, a mimo jiné vysvětluje požadavek obyvatel České republiky na status, draho či dekoratiovnost.[92] České stránky působí na zákazníka spíše luxusněji, vážněji a propracovaněji než tak činí web McDonald's v USA.

Na obou webech je zákazník okamžitě schopen se zorientovat a nalézt vše, co potřebuje. Obsahově jsou stránky velice podobné, členění je systematické a úhledné. Oba weby odpovídají globální úrovni značky, kdy je všechno seřazeno stejným způsobem, avšak grafická úprava je zcela jiná, založená na kultuře a vnímání zákazníka.

Billboard

Ačkoli se společnost McDonald's chová v této oblasti spíše globálně, nebojí se přizpůsobovat i lokálním trhům. Kromě mnoha celosvětových billboardů s informacemi především o speciálních akcích a nových produktech, představila společnosti nemálo lokálních billboardových kampaní po celém světě.

Jedna z těchto kampaní byla představena i v České republice, kde se první národní reklamní poutače objevily v rámci multimediální kampaně v dubnu roku 1999. Billboardy s atypickým výběrem barev a přírodních motivů využívaly české poetiky a hravosti.[93] Podle psychologa Radovana Bahbouha byly přírodní motivy „*hlavním argumentem proti syntetičnosti porkmu*“ a slogan „… tak *trochu jiná restaurace*“ argumentem proti fádní stravě, jež restaurace nabízejí. Poutače, které zobrazovaly buňky plástve, okvětní lístky či formaci oblaků, byly podle jeho názoru „obrazovou racionalizací davovosti, uniformity“, jelikož neobsahovaly žádný prvek dominance. K nim náležející slogany pak byly emotivními obraty, jež dotvářely celkový obraz klidu a pohody.[94]

---

[92] SVETLÍK, J. České a Slovenské Kulturní Dimenze a Reklama1/czech and Slovak Cultural Dimensions and Advertising. *Communication Today*, 2011, no. 2. pp. 52-57A,58-65 ProQuest Central. ISSN 1338130X
[93] PRAVDOVÁ, Markéta. McDonald's - tak trochu jiná kultura?: případová studie o značce McDonald's a její reklamě. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2006, s 80. ISBN 80-246-1178-3.
[94] BAHBOUH, Radvan. Tak trochu jiná reklama. *IDnes.cz: Ekonomika* [online]. 1.9.1999 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/tak-trochu-jina-reklama-0vj-/test.aspx?c=1999M203T05B

Obrázek 7 – První lokální billboardy společnosti McDonald's pro Českou republiku

.

Zdroj: BOHUNĚK, Bohuslav. Tak trochu jiná restaurace. *IDnes.cz: Ekonomika* [online]. 8.11.2007 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: http://strategie.e15.cz/zpravy/tak-trochu-jina-restaurace

Přestože je modrá barva v marketingu gastronomie vyjímkou, reklamní agentura DDB Needham dokázala pro McDonald's vytvořit billboardy ze třech základních barev. Kombinace těchto barev, jež skládájí na sítnici lidského oka jakýkoli odstín barevného spekra, a volba přírodních motivů se stala úspěšnou marketingovou strategií, která české spotřebitele přesvědčila, že restaurace McDonald's jsou místem, kde se mohou zastavit a své jídlo si beze spěchu a shonu vychutnat.

I v těchto poutačích lze také nalézt nepopíratelný vliv české kultury. V samotných obrázcích je kladen důraz na krásu, klid a pohodu. Nejen přátelské prostředí, jenž billboardy evokují, je typické pro femininní kultury, a tedy i pro Českou republiku. Stejně tak slogany a barvy vzbuzující příjemné pocity či emoce. Celkově se reklama opět snaží cílit na pocity sounáležitosti a relaxace.

V Čechách později následovaly další billboardové kampaně, které se opět snažily zaujmout a přimět zákazníka přijít a ochutnat pravou chuť nabízených produktů. I u nich lze nalézt lokální prvky, na jejichž formování měla vliv původní kultura. Marketingová strategie společnosti toto však nařizovala i globálně a určitá lokalizace se nevyhnula ani Spojeným státům americkým.

Americké billboardy firmy McDonald's se snaží zákazníka především pobavit a zaujmout. Zákazníkova informovanost o novinkách či akcích stojí v pozadí, jelikož většina amerických spotřebitelů restaurace McDonald's a jejich produkty již velice dobře zná. Ani současné době však nechybí billboardy amerických zástupců společnosti, kde je důraz kladen na humor a zábavu.

Obrázek 8 – Současný billboard společnosti McDonald's na území USA

Zdroj: http://eatontongeorgia.blogspot.cz/2010/10/mcdonalds-eatonton-georgia-mcdonalds.html

V zobrazené ukázce lze nalézt určitý tlak na individualitu a rozhodnost, což lze z kulturního kontextu pochopit, neboť Spojené státy americké jsou velmi individualistickou kulturou. Index IDV lze dosahuje hodnoty 91. Slogan „*Máš okolo 10 000 chuťových buněk. Použij je všechny.*“ naznačuje i určité rovnostářství, a není to jen tykání, které tomuto vnímání napomáhá. Převažuje zde jakási snaha o soudržnost ale i vlastní svobodu. Dle mého názoru můžeme tuto charakteristiku přiřadit k indexu PDI, v případě USA zde hovoříme o skóre 40 – to znamená, menší vzdálenosti moci. Charakteristické červené pozadí pak evokuje radost, energii a akci, jež jsou pro Američany tak typické.

Televizní reklama

Reklamní spoty tvoří pro zákazníka patrně nejzábavnější složku celé marketingové strategie firmy. I tady však sehrávají roli odlišnosti a specifika jednotlivých kultur. I přes globálnost společnosti se právě v této oblasti můžeme setkat s největším počtem rozdílností, které s sebou obě kultury přinášejí. Kvůli obsáhlosti, jež tato kategorie nabízí, byly do bakalářské práce vybrány pouze nejzajímavějšíí ukázky reklam z posledních let.

Při popisu charakteristik klasických amerických televizních reklam se lze setkat se větami typu: „*Americký styl reklamy odráží asertivitu americké kultury*.“ či „*Televizní reklama je často založena na verbálním projevu*.“ Dalšími charakteristikami jsou pak: přehánění, explicitní

komunikace či užívání silných argumentů. Navíc Američané ve svých reklamách rádi vidí celebrity a běžně se zde setkávají s přímým či nepřímým srovnáváním produktů.[95]

Americký kanál společnosti na videovém serveru Youtube.com obsahujuje téměř pět desítek svých reklam z posledních 5 let. Jsou v nich však zahrnuta jak náborová či propagační videa společnosti, tak rozhovory se sportovci podporující McDonald's nebo videa zaobírající se výrobou a připravou finálních produktů.[96] Ostatní kanály pak nabízejí dokonce více než sto reklam, které byly vysílány nejen v USA již od 50. let.[97] Všechny zveřejněné reklamy z tohoto a pozdějšího období mají jedno společné – zpěv a děti. V devadesátých letech se ve spotech začínají objevovat i kreslené postavičky a více mluveného slova, nicméně děti zůstávají.

Ačkoli následující reklama není typickou americkou reklamou (dle charakteristik výše), stala se jednou z nejúspěšnějších televizních reklam společnosti. I zde však můžeme najít vliv kultury. Spot s názvem „Baby“, který byl natočen roku 2010 v Los Angeles, získal následující rok nominaci cen Primetime Emmy Awards za nejlepší reklamu.

Obrázek 9 – Sestřih reklamního spotu „Baby“

Zdroj: MACLEOD, Duncan. McDonalds Baby. *The Inspiration Room* [online]. 8.8.2011 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: http://theinspirationroom.com/daily/2011/mcdonalds-baby/

Děj reklamy se odehrává v podvečer u jedné z restaurací McDonald's určené pro motoristy – McDonald's Drive Thru. Mladý otec, jemuž na zadním sedadle vozidla spí dítě, přijíždí k provozovně a za neustálého kroužení kolem mikrofonu, respektive celé restaurace, do něj šeptá svá přání. Obsluhující dívka nejdříve objednávce nerozumí, při druhém okruhu automobilu kolem budovy se však již dovtípí, že mladý muž z nějakého důvodu nemůže zastavit svůj vůz. Při třetím kole vozidla okolo restaurace už dívka opakuje do mikrofonu objednávku pro upřesnění. Na následnou zákazníkovu otázku „Kolik?“ odpovídá jiná ze zaměstnankyň přiložením listu papíru k oknu pobočky. Mezitím je objednávka nerušeně připravena a při závěrečném okruhu předána přímo do okénka řidiče. Reklama je ukončena „poděkováním“

[95] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 157-176. ISBN 80-247-0422-6.
[96] McDonald's Corporation. *Youtube.com* [online]. 3.6.2006 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://www.youtube.com/channel/UCNQq5T_iBwM6zi2_lOGPnGA?sub_confirmation=1
McDonald's. *Youtube.com* [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://www.youtube.com/mcdonalds
[97] Vyhledáno autorkou pomocí: Youtube.com [online]. 2013 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://www.youtube.com/

řidiče formou zvednutého palce z okénka odjíždějícího auta. Celou reklamu provází poklidná hudba a spolu s příjemně vykreslenou nervozitou pramenící ze strachu, jestli se dítě vzbudí nebo ne, vytváří dokonale přátelskou a pozitivní reklamu.[98]

Z hlediska kulturních odlišností je již volba reklamy na restaurace pro motoristy – McDrive - poněkud specifická. Jak již bylo řečeno v první kapitole této práce, více individualistické kultury se vyznačují mimo jiné i rychlejší chůzí, s čímž souvisí vlastně i tato služba. Američané neradi mrhají svým drahocenným časem, proto jsou u nich Drive Through velmi oblíbené, čemuž nasvědčuje i index dimenze individualismu/kolektivismu, jež má pro USA hodnotu 91. Dále lze v reklamě pozorovat velkou snahu o neprobuzení dítěte, a to jak ze strany otce, tak ze strany zaměstanců. Pokud abstrahujeme od faktu, že reklamy McDonald's jsou zaměřeny především na děti, mládež a jejich absolutní spokojenost, můžeme z tohoto poznatku vyvodit také snahu o rovnost či svobodu dítěte, respektive jeho nárok a právo na nerušený spánek. Index vzdálenosti moci pro USA nabývá hodnoty 40, což jen potvrzuje tuto domněnku. Ve spotu můžeme naleznout i maskulinní prvky – odvaha řidiče risknout provedení objednávky i přes hrozící nebezpečí probuzení dítěte, či vytrvalost s jakou se otec snaží dostat své oblíbené produkty. Index maskulinity je v USA 62.[99]

Tyto a další kulturní odlišnosti či specifika se promítají i do dalších amerických reklam, jež pak společnost nabízí svému globálnímu publiku.

Televizní reklamy pro McDonald's v České republice byly až do roku 1999 přebírány ze zahraničí. Společnost jednak trvala na zachování globálního charakteru a jednak český řetězec restaurací v tomto období ještě nebyl tak rozvinutý, tudíž nebyla potřeba národní televizní kampaň. Restaurace McDonald's se nacházely pouze ve velkých městech, kde postačila billboardová či letáková reklama.[100] První reklamou, která byla vytvořena pro český trh, byla reklama na McBůček v roce 1999. Spot, jenž měl podpořit sezonní produkt lokalizovaný pro český trh, se poté s mírnými obměnami opakoval ješte v následujících letech.[101]

---

[98] MACLEOD, Duncan. McDonalds Baby. *The Inspiration Room* [online]. 8.8.2011 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: http://theinspirationroom.com/daily/2011/mcdonalds-baby/

[99] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezikulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 43, 68, 98, 132, 163. ISBN 978-80-86131-70-2

[100] BOHUNĚK, Bohuslav. Tak trochu jiná restaurace. *IDnes.cz: Ekonomika* [online]. 8.11.2007 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: http://strategie.e15.cz/zpravy/tak-trochu-jina-restaurace

[101] PRAVDOVÁ, Markéta. McDonald's - tak trochu jiná kultura?: případová studie o značce McDonald's a její reklamě. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2006, s 101. ISBN 80-246-1178-3

Rovněž v letošním roce představila společnost McDonald's Česká republika reklamní spoty nabízející tento produkt. Pro McBůček a McKřen byly vytvořeny dvě televizní reklamy. V bakalářské práci je z obsahového hlediska veňována pozornost pouze jednomu z nich.

Obrázek 10 – Sestřih reklamního spotu „Tož okoštuj to u Mekáča."

Zdroj: MCDONALD'S LIDOVKY: TOŽ OKOŠTUJ TO U MEKÁČA. *Tvspoty.cz* [online]. 31.1.2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: http://www.tvspoty.cz/mcdonalds-lidovky-toz-okostuj-to-u-mekaca/

Reklamní spot je situován do jedné z českých restaurací společnosti McDonald's. Dvojice mladých mužů z jižní Moravy, soudě podle krojů a hudebního nástroje, přichází do restaurace s úmyslem najíst se „*nečeho pořádného*" a zároveň „*aby to moc nestálo*". Příjemná dívka stojící za pokladnou okamžitě navrhuje *„Lidovky"* a dává hostům na výběr mezi McBůčkem a McKřenem. První z mužů reaguje na nabídku zahráním melodické znělky na přinesené housle, druhý z mužů tuto znělku přetransformuje do mluveného slova a následně slečně odpoví na položenou otázkou. Pak houslista sám dokončí svoji objednávku slovy „ *Aji s tyma hranatýma ertéplama, děvčico*.", načež své přání slovy „*No tak, já si dám toho křena.*"vyslovuje i druhý muž a nezapomene rovněž zmínit, že to bude rovněž „*s těma erteplákama*". Reklamní spot zakončuje obrázek obou produktů i s hranolkama a celkovou cenou. Na úplném závěru je pak zobrazeno logo společnosti a mužský hlas v doprovodu cimbálu a se slovy „*Tož okoštuj to u Mekáča.*" zve diváky, aby naštívil restauraci a osobně vyzkoušeli chuť „*Lidovek"*.[102]

Z hlediska kulturních odlišností lze v reklamě zdůraznit několik skutečností. První z nich může být ta, že oba muži přišli do restaurace v tradičních moravských krojích. Navíc byla část reklamy doprovázena houslovou melodií a k vyjadřování bylo zvoleno moravské nářečí spolu s klasickými slovními obraty. Z čehož můžeme vyvodit jistý důraz na tradice a zvyky, čímž se zároveň vyznačují i kultury, jež jsou spíše krátkodobě orientovány. A Česká republika se svým indexem LTO 13 mezi tyto kultury bezpochyby patří. Další odlišností oproti americké reklamě je skutečnost, že v závěru spotu byl zobrazen jak produkt s přílohou, tak jeho cena a popis. McDonald's se tak přizpůsobil lokálnímu trhu, neboť Česká republika se svým vysokým indexem v dimenzi vyhýbání se nejistotě preferuje pravdivé a informativní reklamy. Skóre

[102] MCDONALD'S LIDOVKY: TOŽ OKOŠTUJ TO U MEKÁČA. *Tvspoty.cz* [online]. 31.1.2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: http://www.tvspoty.cz/mcdonalds-lidovky-toz-okostuj-to-u-mekaca/

indexu UAI pro Českou republiku dosáhlo hodnoty 74.[103] V neposlední řadě lze zmínit také silný komunikační kontext, jenž se v reklamě objevuje ve chvíli, kdy jeden z mužů vyjadřuje své přání pomocí hudební melodie, a druhý mu bez problémů rozumí a objednávku vysloví za něj.

I v dalších spotech lokálně vytvořených pro český trh můžeme shledat další kulturní vlivy, jež měly dopad na tvorbu a výsledný vzhled celé reklamy.

2.5.4 Distribuce

Dalším nástrojem marketingového mixu je distribuce. Pod tímto pojmem si lze v rámci společnosti McDonald's představit síť jednotlivých provozoven, kterých lze po celém světě nalézt více než 30 000, z nich se na osm desítek vyskytuje v České republice a téměř 13 000 v USA [104] a obecně způsob, jakým se produkt dostává od výrobce směrem ke konečnému zákazníkovi. V tomto ohledu využívá společnost přímý marketing, jelikož je výrobcem a zároveň okamžitým prodejcem produktů určených k okamžité spotřebě.

Prostředí, které restaurace nabízejí svým zákazníkům, je již ze zásad společnosti vždy čisté a přátelské. V posledních letech bylo navíc celosvětově renovováno několik tisíc starších restaurací, namísto otevírání nových provozoven, tudíž se téměř v žádné z nich nelze setkat s oprýskanou omítkou či nefunkčními přístroji. Společnost se také začala usídlovat podel silnic a dálnic a stává se tak příjemným místem odpočinku pro řadu motoristů.

Prakticky v každé z prostornějších restaurací se můžeme setkat s hracím koutkem pro děti, pokud to možnosti dovolují, jsou vybudovávány i dětské playlandy, přičemž jejich hlavním smyslem je přilákat hlavně rodiny s dětmi. Zázemí restaurace obyčejně poskytuje také LCD televizory, kde se nejčastěji promítají klipy společnosti s nejnovější nabídkou, nebo wi-fi síť. Těmito nástroji se firma snaží naopak získat především mladé lidi. Čisté toalety a zázemí, jež je kdekoli na světě kontrolováno v pravidelných intervalech, pak bezpochyby ocení všichni.

Místo či vzhled restaurací jsou však více než kulturními odlišnostmi dány globálností společnosti. Design prodejen je záležitostí korporátní identity a nemůže být ovlivňován ani frančízanty. Pouze společnost samotná pak rozhoduje o udělení licence či o vybudování pobočky, a to na základě svých zkušeností či tržního potencionálu dané oblasti.

---

[103] HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezikulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 43, 68, 98, 132, 163. ISBN 978-80-86131-70-2
[104] PRAVDOVÁ, Markéta. *McDonald's - tak trochu jiná kultura?: případová studie o značce McDonald's a její reklamě*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2006, s. 15. ISBN 80-246-1178-3

2.6 Shrnutí

Významné odlišnosti jednotlivých marketingových strategií byly v celé práci porovnávány na základě Hofstedeho dimenzí obou kultur. V této podkapitole jsou shrnuty ty nejvýznamější odlišnosti společenství, jež významně korespondují s marketingem firmy McDonald's, a naopak.

V indexu porovnávající **individualismus vs. kolektivismus** se Spojené státy americké umístily vysoko nad Českou republikou. Se skórem 91 se bezpečně umístily na první místo žebříčku v rámci celosvětového srovnání. Jak už bylo mnohokrát řečeno, jedná se o kuluturu individualistickou a soutěživou. Tuto skutečnost lze také vypozorovat z marketingové strategie firmy McDonald's určené pro americký trh. Tento vliv je znatelný téměř ve všech oblastech lokálního marketingového mixu. Například z hlediska distribuce produktů lze zmínit velkou oblibu restaurací McDrive zejména motoristy. Díky nim Američané mohou dosáhnout své objednávky bez zbytečného čekání a rovněž se mohou vyhnout frontám v prodejnách či nevyžádaného kontaktu s ostatními lidmi. Tato možnost jim přináší větší pocit svobody a možnosti volby, jež individualistické kultury tolik vyžadují. Další důkazy vyššího indexu IDV v USA mohou být nalezeny v reklamních spotech či billboardech. V porovnání s naší kulturou, jsou v amerických reklamách více používána zájmena *Já, Ty a Vy*. Reklamy jsou postaveny také na srovnání jednotlivých produktů s konkurencí či vůči sobě navzájem, s čímž se v České republice vůbec nesetkáme, přestože česká legislativa sovnávací reklamu umožňuje.

V rámci indexu **maskulinita vs. femininita**, kde rozdíl hodnot činí více než 47 bodů, jsou tak charakteristiky obou zemí v tomto ohledu jasně vymezeny.[105] Obyvatelstvo České republiky se vyznačuje femininními prvky, zatímco Spojené státy americké těmi maskulinními. Tento fakt se opět promítá do marketingových strategií jednotlivých lokálních restaurací společnosti McDonald's. Například nabídka alkoholického nápoje v základním produktovém portfoliu restaurací působících v Česku, by se v maskulinní americké kultuře bezpochyby setkala s ostrou kritikou a výtkami. Dalším důkazem vlivu femininních prvků v naší kultuře i marketingové strategii společnosti může být vzhled a atmosféra jednotlivých prodejen. Při srovnání mého osobního dojmu z prostředí kontkrétních restaurací, jež jsem měla možnost navštívit ve Spojených státech amerických a České republice, bych jednoznačně upřednostnila ty české. Dle mého názoru působily estetičtěji, klidněji a příjemněji. A i přes snahu amerického personálu ve mně prodejny nevzbudily dojem takové profesionality, se kterou se setkávám

[105] Vezmeme-li do úvahu šetření, jež provedl Ing. Jaroslav Světlík, PhD., viz. str. 8

v České republice. Toto zjištění může být do jisté míry ovlivněno rovněž faktem, že americké kultury jsou oproti evropským daleko více zvyklé stravovat se i jídlem z řetezců rychlého občerstvení ve svých domovech, jídlo si s sebou odnáší a v samotné provozovně tráví jen minimum času. Prostory určené pro konzumaci jsou obsazeny jen minimálně. Rovněž interiér restaurací, ačkoli byl podobný globalní koncepci, na mne působil uměle a nejednotně. Dále se česká potřeba estetična a krásy promítá také do tvorby domácích webových stránek či billboardů, ty jsou v porovnání s americkými barvitější, nápaditější a bohatší.

Po dobu téměř dvaceti let fungování McDonald's v České republice byl českému spotřebiteli nabízen legendární hamburger, původní vlajková loď společnosti, za 20 Kč. Tato nabídka funguje velmi dobře až do dnešních dnů, přestože je zisk z tohoto hamburgeru minimální, neustále láká zákazníky, kteří ve výsledku nakoupí i jiné produkty, například nápoj, jehož marže je již dostatečně vysoká. V roce 2011 však došlo k markantnímu nárůstu cen změdělských komodit a jelikož nejsou koncové ceny jednotlivým frančízám určovány centrálně, řada provozovatelů vlastních poboček se pod touto záminkou rozhodla zdražit hamburger o 5 Kč.[106] Přestože průměná mzda mezi lety 1992 až 2011vzrostla více než pětinásobně[107] a cena hamburgeru se nezměnila, u spotřebitelů toto rozhodnutí vyvolalo značné pobouření, které bylo možno dokonce veřejně podpořit na řadě sociálních sítí. V důsledku protestů zejména mladých lidí se cena po několika týdnech opět vrátila na původních 20 Kč. Tento příklad jen jasně dokládá neochotu české populace příjmat změny, což odpovídá **indexu vyhýbání se nejistotě**, jež se v České republice pohybuje na hranici 74bodů – tedy vyšší averze k riziku, resp. změnám či novinkám. Reálně se tedy změny cen u českých zákazníků setkávají s nechutí, s čímž by firma měla kalkulovat a brát v potaz při tvorbě svých dlouhodbých cenových akcí či slev. Oproti tomu Američané, jejichž index dosahuje hodnoty 40, nejsou tak konzervativní zákazníci a cenové politice a strategii firmy McDonald's se v zásadě nebrání. Rovněž s ochotou příjmají nové produkty či služby.

Pokud vezmeme v úvahu i další důležité kulturní odlišnosti – tedy především **stravovací návyky** Američanů a Čechů, jež jsou zmíněny v kapitole 1.2.4., pomůže nám to znovu lépe pochopit rozdílnost nábízených výrobků v rámci produktové strategie firmy McDonald's. Z mnoha příkladů lze zmínit například sladké snídaně, které převládají v USA. Oblíbenost

---

[106] MAŠEK, Jaroslav. Potraviny zdražují. Káva stojí dvojnásobek, cheeseburgery 25 korun. *IDNES.cz: iDNES Ekonomika* [online]. 2011, 14. 6. 2011 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/ceny-potravin-rostou-kava-je-dvakrat-drazsi-nez-loni-pc3-/ekonomika.aspx?c=A110613_210714_domaci_brm

[107] KURZY.CZ. *Kurzy.cz* [online]. 2011, 2013 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/

muffinů, skořicových šneků či lívanců přinutila společnost přizpůsobit se poptávce a ve svých snídaňových menu nabízí daleko více sladkých položek než je tomu v České republice. Ve Spojených státech je ze stejného důvodu v nabídce také více druhů ochucených šťáv a vod.

Celkové shrnutí marketingových odlišností bylo provedeno, jak na základě předešlého textu věnovanému marketingu a kulturním odlišnostem, tak s přispěním vlastních pocitů a dojmů, jež jsem nabyla za dobu svého pobytu v USA.

Závěr

Společnost McDonald's je jednou z mála světových společností, jež se stala synonymem slova globalizace. Svou originalitou, precizností a v neposlední řadě i marketingovou strategií si dokázala získat pozornost obrovského množství lidí po celém světě, a to nezávisle na barvě pleti, pohlaví, věku či kultuře. Právě marketingové strategii společnosti a jejím specifikům v jednotlivých zemích, jež jsou způsobeny kulturními odlišnostmi, je věnována tato bakalářská práce.

Úvodní kapitola práce byla zaměřena na jednotlivé země a jejich specifika. Na základě Hofstedeho kulturních dimenzí byly vymezeny charakteristiky, jimiž se vyznačují jak obyvatelé Spojených států amerických, tak České republiky. Byly zde zjištěny a vysvětleny jejich nejvýznamnější odlišnosti i totožnosti v jednotlivých dimenzích a jejich vliv na běžný i pracovní život. V podtitulu „další kultruní odlišnosti" byly hlouběji rozebrány některé zvláštnosti z oblasti etikety či stravování obou zemí. V závěru kapitoly byla tato specifika dána do souvislosti s historickým vývojem, jimž obě země postupně procházely.

Na základě těchto zjištění byla americká společnost charakterizována jako vysoce individualistická, spíše maskulinní kultura, která je pevně založena na tradicích a zvycích. Byla také zmíněna významná potřeba Američanů po uznání či po zachování hierarchické rovnosti mezi členy společnosti. Oproti tomu česká kultura byla vylíčena jako spíše femininní společnost, kde mezi mladými lidmi převažuje individualismus a mezi staršími obyvateli naopak kolektivismus. Češi se také ukázali jako lidé, jež mají nemalou averzi k riziku a kteří se snaží vyhýbat přímým konfliktům. V teoretické rovině byla doložena i pověstná česká schopnost improvizace či silný komunikační kontext, který u nás převládá.

Společnost McDonald's a její marketingová strategie byla obsahem druhé části práce. V úvodu této kapitoly byly uvedeny vybrané údaje o historii firmy, zásadách podnikání i o současných pozicích, kterými se firma může pyšnit ve Spojených státech amerických a České republice. V rámci dílčích podkapitol byly zmíněny i vybrané statistické a finanční ukazatele z posledních let, mezi nimi například i markantní zisky, kterých firma dosahovala mimo jiné i v období hospoářské krize. Následující značná část kapitoly pojednávala o úspěšné globální i lokální marketingové strategii, které lze ono výše zmíněné pozitivum bezpochyby přičíst. V tomto kontextu byly k doložení globálního postavení značky McDonald's a jejího celosvětového významu, jež je podtržen více než padesátiletou historií, vybrány a zobrazeny vhodné průzkumy trhu a to nejen z oblasti stravování. Velká pozornost je v kapitole věnována

také cílové skupině společnosti McDonald's - dětem a mladistvým, rovněž způsobu komunikace firmy a její public relations. Byly zmíněny taktiky i strategie, jež umožnují tomuto fastfoodovému řetězci téměř kdykoli a kdekoli zasáhnout nejen stávající ale také potencionální zákazníky.

Jelikož se společnost McDonald's dokonale přizpůsobuje lokálním trhům, byly v poslední podkapitole popsány i významné odlišnosti, které jednotliví lokální představitelé nabízejí ve své marketingové strategii. Ačkoli byl hodnocen celý marketingový mix společnosti, nejvýznamnější odlišnosti byly nalezeny zejména v rámci produktového portfolia a marketingové komunikace - webové prezentace, tištěných reklam a outdoorů a v neposlední řadě televizních spotů. I přes světovost a globálnost značky McDonald's tak bylo možno doložit toto tvrzení například na ukázkách z jednotlivých kampaní, jež byly vytvořeny na základě kultury daného publika.

V samotném závěru práce se pak nachází celkové srovnání nejdůležitějších marketingových odlišností českých a amerických poboček, jež korespondují s odlišnostmi v jednotlivých kulturách, čímž byl také naplněn stěžejní cíl práce. V práci je tedy uvedeno, zda a nakolik jsou národní a kulturní specifika využívána při tvorbě marketigových strategií firmy na lokálních trzích České republiky a Spojených států amerických. Následná demostrace jejich účelnosti a použitelnosti v reálném marketingu se pak stala cílem dílčím a byla rovněž pomocí obrázků a příloh znázorněna a doložena v závěrečné kapitole.

Ačkoli se společnost McDonald's těší z neutuchající chuti zákazníků a zaujímá výsadní postavení nejen ve světě gastronomie, v posledních letech firma čelí silné kritice a sporům především z řad zastánců zdravého životního stylu a s rozvojem všeobecného zájmu o zdravou výživu i kritice z řad laické veřejnosti. I přesto se společnost dále snaží aktivně a flexibilně adaptovat na vzniklé situace a neustále vytvářet nové koncepty, jež mají za cíl zajistit i v budoucnu další růst počtu zákazníků, zisků a patrně také další celosvětovou expanzi.

Seznam zdrojů

Literatura:

1. HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 45. ISBN 978-80-86131-70-2.

2. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 63 ISBN 80-247-0422-6.

3. DVOŘÁKOVÁ, Vladimíra. *Spojené státy americké: společnost a politika*. Praha: Libri, 2002. s. 52-69. ISBN 80-7277-141-8

4. NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 66-67. ISBN 80-716-9260-3.

5. PERNAL, Ewa. *Savoir-vivre na obchodních cestách: Průvodce světem mezinárodních zvyklostí*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2003, s 147-150. ISBN 80-861-1959-9.

6. ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchodní jednání*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, s. 112. ISBN 80-864-1928-2.

7. NOVÝ, Ivan. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, s. 189-199, 262-272. ISBN 80-726-1121-6.

8. PRAVDOVÁ, Markéta. *McDonald's - tak trochu jiná kultura?: případová studie o značce McDonald's a její reklamě*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2006, s. 14-15. ISBN 80-246-1178-3

9. POSTMAN, Neil. *Ubavit se k smrti: Veřejná komunikace ve věku zábavy*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 1999, s. 136. ISBN 80-204-0747-2.

10. DUPONT, Luc. *1001 reklamních tipů*. Překlad Martina Frýbortová. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2009, 311 s. ISBN 978-80-7349-195-6

11. LEHMANNOVÁ, Zuzana. *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999, 137 s. ISBN 80-707-9850-5.

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

13. *OECD factbook 2011: economic, environmental and social statistics*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. ISBN 978-926-4111-509

14. GULLOVÁ, S.; MÜLLEROVÁ, F., *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol.* Vysoká škola ekonomická v Praze : Oeconomica, 2006. 239 s. ISBN 80-245-1021-9

Elektronické zdroje:

15. Greet Hofstede - National cultural dimensions: What about USA?. *Geert Hofstede* [online]. 2001 [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: http://geert-hofstede.com/united-states.html
16. Geert Hofstede: Cultural Dimensions - What about Czech Republic?. Geert Hofstede [online]. 2001 [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: http://geert-hofstede.com/czech-republic.html
17. SVETLÍK, J. České a Slovenské Kulturní Dimenze a Reklama1/czech and Slovak Cultural Dimensions and Advertising. Communication Today, 2011, no. 2. pp. 52-57A,58-65 ProQuest Central. ISSN 1338130X
18. Non-Medical Determinants of Health: Alcohol consumption. OECD.StatExtract [online]. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=30126
19. Non-Medical Determinants of Health: Tabaco consumption. OECD.StatExtract [online]. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=30127
20. Kofola za poslední čtyři roky téměř zdvojnásobila své tržby. Kofola: nápoje. život. emoce. [online]. 2005 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: http://firma.kofola.cz/index.php?menu=39&zobrazdetail=1&idclankunovinka=179&vybranyrok=2005
21. DEVELOPMENT, Organisation for Economic Co-operation and. OECD factbook 2009: economic, environmental and social statistics. 5th ed. Paris: OECD, 2009. ISBN 92-640-5604-1
22. Sexual harassement. Wikipedia: The free encyclopedia [online]. 2013, 22.3.2013 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Sexual_harassment
23. Brunch. Wikipedie: Otevřená encyklopedie [online]. 2013 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Brunch
24. Brunch Club Meetup Groups. Meetups are: neighbors getting together to learn something, do something, share something… [online]. 2013 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: http://brunchclub.meetup.com/
25. Jak přistupují Češi k výživě?. Váš rok [online]. 2010 [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: http://vasrok.activia.cz/clanek/jak-pristupuji-cesi-k-vyzive.html
26. Historie. McDonalds [online]. 2012 [cit. 2012-12-02]. Dostupné z: http://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/spolecnost/historie.shtml
27. Moscow McDonalds. Bridge to Moscow [online]. [cit. 2012-12-02]. Dostupné z: http://bridgetomoscow.com/curious-fact-moscow-mcdonalds
28. Čím se řídíme. McDonalds's [online]. 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: http://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/spolecnost/cim-se-ridime.shtml
29. Zemřel americký podnikatel Ray Kroc, zakladatel McDonald´s. Česká televize: ČT24 [online]. 14.1.2009 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: http://www.ceskatelevize.cz:8001/ct24/kalendarium/41628-zemrel-americky-podnikatel-ray-kroc-zakladatel-mcdonald-s/
30. Annual Reports. McDonald's: I am lovin' it [online]. 2010-2013 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/investors/annual_reports.html

31. FÉR, Ondřej. Ekonomika: McDonald´s: Velká recese mu chutná. Finmag.cz [online]. 2012 [cit. 2012-12-02]. Dostupné z: http://www.finmag.cz/cs/finmag/ekonomika/mcdonalds-velka-recese-mu-chutna

32. Acronyms. The free dictionary [online]. 2013 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: http://acronyms.thefreedictionary.com/APMEA

33. McDonald´s slaví: na českém trhu působí již 20 let. McDonald's: I am lovin' it [online]. 2012 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: http://www.mcdonalds.cz/srv/www/content/db/cs/tiskove-zpravy/mcdonalds-slavi-na-ceskem-trhu-pusobi-jiz-20-let-133.html

34. Psychologie barev. Minirady.cz: Marketing [online]. 24.10.2011 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: http://marketing.minirady.cz/psychologie-barev/

35. McDonald se v Německu vzdává červené barvy. Zezelená ale i v Česku. Lidovky.cz: Byznys [online]. 23.11.2009 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/mcdonald-se-v-nemecku-vzdava-cervene-barvy-zezelena-ale-i-v-cesku-p8b-/firmy-trhy.asp?c=A091123_171719_firmy-trhy_abc

36. Děti chtějí jídlo od McDonald's. OnaDnes.cz [online]. 2007 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: http://ona.idnes.cz/deti-chteji-jidlo-od-mcdonald-s-de6-/deti.aspx?c=A070807_073921_zdravi_deti_bad

37. Konec hraček k jídlu? Happy Meal je zlo, děti tloustnou. Aktuálně.cz [online]. 20.11.2010. 2011 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://aktualne.centrum.cz/zahranici/amerika/clanek.phtml?id=682483

38. McDonald’s Logo. Famous Logos [online]. 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: http://www.famouslogos.org/mcdonalds-logo

39. Logos that became legends: Icons from the world of advertising. The Independent [online]. 2008 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: http://www.independent.co.uk/news/media/logos-that-became-legends-icons-from-the-world-of-advertising-768077.html

40. 2012 BrandZ Top 100. MillwardBrown [online]. 2012 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: http://www.millwardbrown.com/brandz/Top_100_Global_Brands.aspx

41. 2012 Global Brand Simplicity Index. Siegel+gale [online]. 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: http://www.siegelgale.com/white_paper/2012-global-brand-simplicity-index/

42. Ronald McDonald House charity: Nemůžeme pomoci všem, ale každý z nás může pomoci někomu. McDonald's [online]. 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: http://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/podporujeme/ronald-mcdonald-charity-house.shtml

43. McHappy Day: A Little Help Goes a Long Way Changing Children’s Lives Around the World. Ronald McDonald House Charities [online]. 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: http://rmhc.org/news-and-events/mchappy-day/

44. Podporujeme. McDonalds's [online]. 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: http://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/podporujeme/

45. Produkty. McDonald's: i'm lovin' it [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: http://www.mcdonalds.cz/cs/produkty/,

46. Full Menu Explorer. McDonald's: i'm lovin' it [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: http://www.mcdonalds.com/us/en/full_menu_explorer.html

47. KLEKNEROVÁ, Zuzana. Konec hraček k jídlu? Happy Meal je zlo, děti tloustnou. Aktuálně.cz [online]. 20.11.2010. 2011 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z:http://aktualne.centrum.cz/zahranici/amerika/clanek.phtml?id=682483

48. TOMAN, Karel. Experti o McDonald's: Happy Meals učí děti tloustnout. Aktuálně.cz [online]. 20.5.2011. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/nakupy/clanek.phtml?id=700997

49. FARRELL, Greg. McDonald's se vzepřel výživové policii. Hraček u Happy Meal se nevzdá. IHNED.cz [online]. 15.12.2010. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-svet/c1-48638270-mcdonald-s-se-vzeprel-vyzivove-policii

50. RADAČIČOVÁ, Simone. McDonald's obešel zákaz. Má fintu, jak se v USA nevzdat hraček pro děti. IHNED.cz [online]. 4.12.2011. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/c1-53945380-mcdonald-s-obesel-zakaz-hracek-pro-deti-se-nevzdal

51. McDonald´s bude v Británii dětem nabízet knihy místo hraček. I tak čelí kritice. IHNED.cz [online]. 13.1.2012. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-evropa/c1-54415320-mcdonald-s-bude-v-britanii-detem-nabizet-knihy-misto-hracek-i-tak-celi-kritice

52. BAHBOUH, Radvan. Tak trochu jiná reklama. IDnes.cz: Ekonomika [online]. 1.9.1999 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/tak-trochu-jina-reklama-0vj-/test.aspx?c=1999M203T05B

53. MCDONALD'S LIDOVKY: TOŽ OKOŠTUJ TO U MEKÁČA. Tvspoty.cz [online]. 31.1.2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: http://www.tvspoty.cz/mcdonalds-lidovky-toz-okostuj-to-u-mekaca/

54. BOHUNĚK, Bohuslav. Tak trochu jiná restaurace. IDnes.cz: Ekonomika [online]. 8.11.2007 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: http://strategie.e15.cz/zpravy/tak-trochu-jina-restaurace

55. McDonald's. Youtube.com [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://www.youtube.com/mcdonalds

56. MACLEOD, Duncan. McDonalds Baby. The Inspiration Room [online]. 8.8.2011 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: http://theinspirationroom.com/daily/2011/mcdonalds-baby

57. MAŠEK, Jaroslav. Potraviny zdražují. Káva stojí dvojnásobek, cheeseburgery 25 korun. IDNES.cz: iDNES Ekonomika [online]. 2011, 14. 6. 2011 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/ceny-potravin-rostou-kava-je-dvakrat-drazsi-nez-loni-pc3-/ekonomika.aspx?c=A110613_210714_domaci_brm

58. KURZY.CZ. Kurzy.cz [online]. 2011, 2013 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/ makroekonomika/mzdy/

59. Evropský srovnávací program. Český statistický úřad [online]. 25.1.2012 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/evropsky_srovnavaci_program

60. Big Mac Index. Wikipedie: Otevřená encyklopedie [online]. 2013 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Big_Mac_Index

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vývoj tržeb, investic, počtu zaměstnanců, počtu restauraci a počtu zákazníků na území České republiky v letech 1992- 2012 29

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Grafické srovnání kulturních dimenzí pro USA a ČR 4

Obrázek 2 – Srovnání nárůstu/poklesu prodeje v jednotlivých oblastech světa a v USA v letech 2007 – 2011 v procentech 25

Obrázek 3 –Srovnání vývoje celkových tržeb v USA a celosvětově v letech 2004 – 2011 26

Obrázek 4 - Vývoj tržeb, investic, počtu zaměstnanců, počtu restauraci a počtu zákazníků na území České republiky v letech 1992 – 2011 28

Obrázek 5 - Původní logo McDonald's 31

Obrázek 6 - Současné logo McDonald's 31

Obrázek 7 – První lokální billboardy společnosti McDonald's pro Českou republiku 42

Obrázek 8 – Současný billboard společnosti McDonald's na území USA 42

Obrázek 9 – Sestřih reklamního spotu „Baby“ 43

Obrázek 10 – Sestřih reklamního spotu „Tož okoštuj to u Mekáča.“ 45

Seznam příloh

Příloha 1 - Původní restaurací s oblouky 57

Příloha 2 – Loga společnosti McDonald's pro McDrive a McCafé 58

Příloha 3 - Snídaňové „menuboard“ s informacemi o počtu kalorií 59

Příloha 4- Nabídka běžného menu určeného pro americký trh 60

Příloha 5 - Nabídka „Favourites under 400 calories“ určené pro americký trh 61

Příloha 6 - Srovnáni ceny Big Macu v letech 1193 a 2011 62

Příloha 7 - Srovnání vzhedu webových stránek 63

Příloha 8 - Ukázky billboardových kampaní pro americký a globální trh 64

Příloha 1 - Původní restaurací s oblouky

První restaurace McDonald’s v Des Plaines, ve státě Illinois.

Zdroj: First Corporate Restaurant in Des Plaines, IL. *McDonald's: i'm lovin' it* [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/newsroom/image_and_video_library/historical/first_corporate_restaurant.html

Příloha 2 – Loga společnosti McDonald's pro McDrive a McCafé

Zdroj: Logos. *About McDonald's* [online]. 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/ newsroom/image_and_ video_library/logos.html

Příloha 3 - Snídaňové „menuboard“ s informacemi o počtu kalorií

Nabídka jedné z restaurací v New Yorku, kde musí být informace o počtu kalorií zveřejňovány již od dubna roku 2008. Tuto změnu firma ke konci roku 2012 rozšířila po celých Spojených státech amerických.

Zdroj: STORM, Stephanie. McDonald’s Menu to Post Calorie Data. *The New York Times* [online]. 12.9.2012 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: http://www.nytimes.com/2012/09/13/business/mcdonalds-to-start-posting-calorie-counts.html?_r=0

Příloha 4- Nabídka běžného menu určeného pro americký trh

Zdroj: TEMPLETON, Sarah-Kate. Big Macs count the calories. *The Sunday Times* [online]. 4.9.2012 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: http://www.thesundaytimes.co.uk/sto/news/uk_news/Health/article768716.ece

Příloha 5 - Nabídka „Favourites under 400 calories“ určené pro americký trh

Choose your FAVORITES UNDER 400 CALORIES

TO VIEW OUR FULL MENU, VISIT WWW.McDONALDS.COM

400 calories or under each

McDouble®	390 cal.
Angus Snack Wrap® Bacon & Cheese	390 cal.
3 pc. Chicken Selects®	380 cal.
Filet-O-Fish®	380 cal.
Medium Fries	380 cal.
Premium Chicken Sandwich Ranch BLT (grilled)	380 cal.
Sausage McMuffin®*	370 cal.
Premium Chicken Sandwich Classic (grilled)	350 cal.
Crispy Chicken Ranch Snack Wrap®	350 cal.
OREO® McFlurry® (snack size)	340 cal.
Hot Fudge Sundae	330 cal.

300 calories or under each

Egg McMuffin®*	300 cal.
Cheeseburger	300 cal.
Sausage Burrito*	300 cal.
Fruit & Maple Oatmeal	290 cal.
Premium Southwest Salad (grilled chicken, excludes dressing)	290 cal.
Strawberry Sundae	280 cal.
6 pc. Chicken McNuggets®	280 cal.
Grilled Chicken Ranch Snack Wrap®	270 cal.
Strawberry Banana Real Fruit Smoothie (med.)	260 cal.
Apple Pie	250 cal.
Hamburger	250 cal.
Caramel Mocha nonfat milk (med.)	240 cal.
Small Fries	230 cal.
Fruit & Walnuts	210 cal.

200 calories or under each

Iced Coffee (med.)	200 cal.
Premium Caesar Salad (grilled chicken, excludes dressing)	190 cal.
Vanilla Cone	170 cal.
Chocolate Chip Cookie	160 cal.
Fruit 'N Yogurt Parfait	150 cal.
Hash Browns*	150 cal.
Chocolate Milk Fat Free	130 cal.

100 calories or under each

Milk 1% Low-Fat	100 cal.
Latte† nonfat milk (sm.)	90 cal.
Iced Latte† nonfat milk (med.)	60 cal.
Side Salad (excludes dressing)	20 cal.
Apple Slices	15 cal.
Diet Soft Drink	0 cal.
Premium Roast Coffee	0 cal.

A 2,000 calorie daily diet is used as the basis for general nutrition advice; however, individual calorie needs may vary.
Not all products available. *Available during breakfast hours only. †Calorie count does not include syrup.

MCDADT/12 Aug Olympics Favorites—lobby zone—take one—back ©2012 OREO® is a registered trademark of Kraft Foods.
©2012 Dairy Management Inc. All rights reserved. ©2012 McDonald's Printed in the United States of America. S81979C

Nabídka byla představena společností McDonald's v červenci roku 2012.

Zdroj: HARKNESS, Kelsey. McDonald's Favorites Under 400 Calorie Menu: Love it or Lose it?. *Fox News* [online]. 30.7.2012 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: http://magazine.foxnews.com/food-wellness/mcdonald%E2%80%99s-favorites-under-400-calorie-menu-love-it-or-lose-it

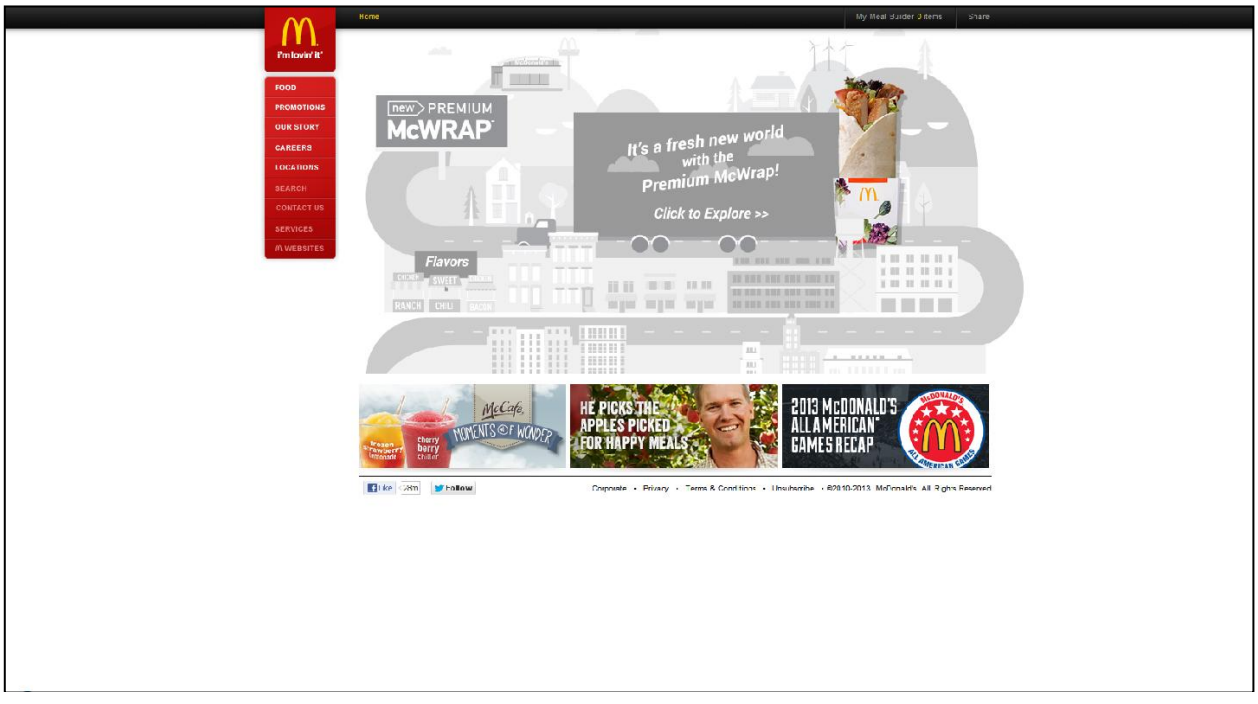
Příloha 6 - Srovnáni ceny Big Macu v letech 1193 a 2011

Zdroj: ARKMAN, Libor. 20 let McDonald´s na českém trhu: 690 milionů zákazníků utratilo 40 miliard korun. *IHNED.cz: HNBYZNYS* [online]. 2012 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: http://www.mcdonalds.cz/srv/www/content/db/cs/tiskove-zpravy/mcdonalds-slavi-na-ceskem-trhu-pusobi-jiz-20-let-133.html

Příloha 7 - Srovnání vzhedu webových stránek

Domovská stránka českých webových stránek společnosti McDonalds.

Zdroj: www.mcdonalds.cz



Domovská stránka amerických webových stránek společnosti McDonald's

Zdroj: www.mcdonalds.com

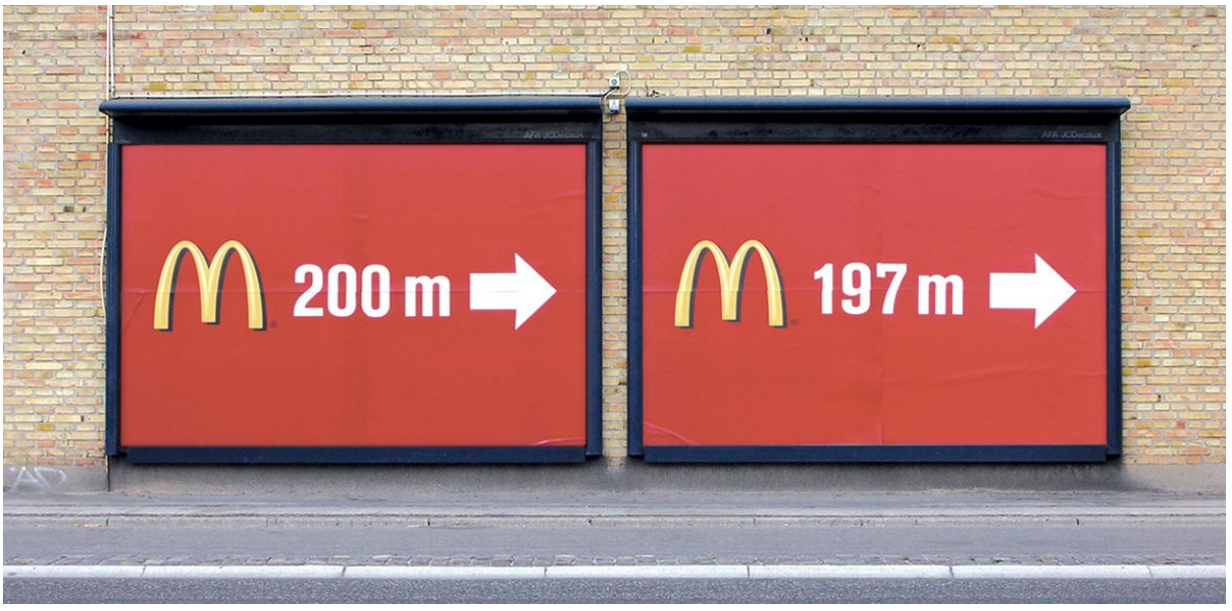
Příloha 8 - Ukázky billboardových kampaní pro americký a globální trh

1.

Billboard společnosti McDonald's zábavným způsobem ukazuje, jak jsou v ní zpracovávány jednotlivé suroviny – v tomto případě brambory, respektive hranolky. Nadpisy „před“, „po“ a „hned potom“, jasně ukazují rychlost s jakou jsou vytvořené produkty (hranolky) „zpracovány“ spotřebitelem. Deklarují tím jejich chutnost a pravost.

Zdroj: http://eatontongeorgia.blogspot.cz/2010/10/mcdonalds-eatonton-georgia-mcdonalds.html

2.



Dvojice globálních billboardů zábavným způsobem ukazuje vzdálenost k nejbližší restaurace McDonald's.

Zdroj:http://adsoftheworld.com/files/images/Billboards-200m-197m.jpg