# Стратегия бизнеса компании McDonald's

Стратегия компании — это набор ответов на вопросы "как". Эти вопросы у каждой компании свои и зависят от положения и целей компании. В любом виде бизнеса условия рынка позволяют даже близким конкурентам избежать стратегий-близнецов: одни выбирают путь снижения затрат, другие — дифференциации товаров или услуг, третьи — обслуживание рыночных ниш или удовлетворение узкоспецифических потребностей покупателей. Одни компании конкурируют локально или регионально, другие — глобально. Существует множество способов ведения бизнеса и позиционирования, поэтому описание стратегии должно быть очень подробным, отражать специфику данной компании.

**Стратегия McDonald\'s**

В 1999 году компания McDonald\'s лидировала на мировом рынке общественного питания за счет сильного брэнда и общего объема продаж в 35 млрд. долл. Из более чем 25 тыс. ресторанов McDonald\'s около 80% находились во франчайзинге у примерно 5000 владельцев во всем мире. За последние 10 лет объемы продаж компании увеличивались ежегодно в среднем на 8%, а коэффициент окупаемости ее акций составил 20%.

McDonald\'s разработала единые стандарты приготовления блюд, технологии оборудования, маркетинговых стратегий, программ подготовки персонала, организации обслуживания, методики выбора месторасположения заведений и системы поставок. Эти стандарты действуют во всех ресторанах компании в любой стране мира. В будущем корпорация видит себя лучшей в мире сетью ресторанов быстрого обслуживания и намерена превзойти конкурентов по качеству, уровню обслуживания, санитарному состоянию и потребительской ценности. Стратегическими приоритетами компании названы обеспечение стабильного роста, безукоризненное обслуживание клиентов, сохранение статуса эффективного и качественного производителя, повышение квалификации сотрудников на всех уровнях, организация обмена опытом между подразделениями в разных странах, постоянное совершенствование концепции быстрого питания, поощрение разработки новых блюд, инновации в оборудовании, маркетинге, организации обслуживания и технологиях.

**Стратегия роста**

* Разрабатывать еще не охваченные рынки, открывая ежегодно 1750 ресторанов (в среднем по одному каждые 5 часов), частично собственных, частично — на условиях франчайзинга, причем 90% этих новых ресторанов должны открыться за пределами США.
* Занять лидирующее положение на зарубежных рынках.
* Увеличивать посещаемость ресторанов компании, предлагая новые и недорогие фирменные блюда, увеличивая порции при сохранении прежней цены, организуя детские игровые площадки при ресторанах.
* Исследовать возможности глобальной инфраструктуры поставщиков компании, их опыт в управлении комплексными заведениями общепита, выборе мест расположения ресторанов, маркетинговой деятельности.

**Стратегия франчайзинга**

* Выдавать лицензию на франчайзинг только инициативным, опытным предпринимателям с хорошей репутацией; специально готовить их к активному продвижению торговой марки McDonald\'s на местах. (Договоры о франчайзинге не заключаются с корпорациями, партнерами и пассивными инвесторами.)

**Расположение ресторанов и стратегия строительства**

* Место расположения ресторанов должно быть удобно для клиентов и выгодно для компании. Проведенные компанией исследования показали, что 70% решений о посещении McDonald\'s принимается спонтанно, поэтому решено размещать рестораны в местах, где вероятность такого решения максимальна. В США компания, кроме традиционного размещения ресторанов в пригородах и городах, открывает заведения McDonald\'s в аэропортах, больницах, университетах, крупных торговых центрах (Wal-Mart, Home Depot), на станциях техобслуживания. За границей США стратегия компании такова: сначала открывать рестораны в центрах городов, потом организовывать обслуживание автомобилистов в заведениях McDrive (когда клиенты могут поесть, не выходя из машины) в отдаленных от центра районах, затем осваивать остальные районы.
* Снизить издержки на подготовительные и строительные работы за счет стандартизации и повышения эффективности проектов, консолидированных закупок оборудования и строительных материалов через глобальную систему поставок.
* Повышать привлекательность ресторанов McDonald\'s как внутри, так и снаружи, предоставлять услуги обслуживания в автомобиле, создавать детские площадки, где это возможно.

**Стратегия в ассортименте продукции**

* Предлагать ограниченный набор блюд.
* Улучшать вкусовые качества предлагаемых блюд (особенно бутербродов).
* Опробовать новые категории блюд быстрого приготовления (цыпленок, мексиканский салат, пицца, острые бутерброды и пр.), добавить блюда для любителей здоровой пищи.
* Быстро вводить в производство новые потенциально популярные блюда и столь же быстро снимать с производства не завоевавшие популярность, учиться на своих и чужих ошибках и быстро переключаться на разработку новых идей. (Это принципиально новый элемент стратегии, сменивший многолетнюю практику тщательного тестирования блюд перед включением в меню во всей сети McDonald\'s. Блюдо Chicken McNuggets, например, тестировалось 7 лет.).

**Организация работы ресторанов**

* Строго придерживаться стандартов качества, санитарного состояния помещений и оборудования, организации обслуживания, работы кассиров.
* Продолжить внедрение программы "Сделано для вас", предполагающей установку более совершенного оборудования, компьютеризацию и использование новых методов приготовления блюд, позволяющих быстрее и эффективнее выполнять заказы клиентов.

**Продажи, маркетинг и сбыт**

* Пропагандировать имидж McDonald's как образец качества, чистоты и высокой потребительской ценности с помощью активной рекламной кампании в средствах массовой информации и специальных мероприятий; продвижение финансируется за счет прибыли ресторанов.
* Использовать куклу Рональд Макдональд для повышения популярности торговой марки среди детей, а также приставки Mc в названиях блюд, чтобы обозначить их принадлежность к McDonald's.
* Использовать специальные мероприятия для привлечения детей. Человеческие ресурсы и обучение.
* Назначать одинаковые и недискриминационные ставки заработной платы во всех регионах; обучать персонал; поощрять индивидуальные и коллективные успехи в работе; создавать возможности карьерного роста; установить гибкий график работы для студентов.
* Нанимать на работу трудолюбивых и вежливых служащих, обучать их качественному обслуживанию, быстро повышать по службе перспективных работников.
* Обучить правильному обслуживанию клиентов и организации быстрого питания франчайзинговые компании, менеджеров ресторанов и их помощников. (Преподаватели отделений "Университета гамбургеров" в США, штат Иллинойс, Германии, Англии, Австралии и Японии ежегодно обучают 5000 студентов на 22 языках.)
* Способствовать обмену передовым опытом в глобальном масштабе, т.е. добиваться того, чтобы лучшие методики обслуживания и новые идеи из любого ресторана McDonald's немедленно внедрялись в ресторанах компании во всех странах мира.
* Социальная ответственность и участие в общественной жизни.
* Активно участвовать в общественной деятельности региона: поддерживать местные благотворительные учреждения и социальные проекты; способствовать созданию атмосферы добрососедства, участвовать в образовательных программах.
* Финансировать так называемые Дома Рональда Макдональда (бесплатное жилье для членов семей больных детей, приезжающих на лечение в специализированные клиники из отдаленных районов.
* Поддерживать диверсификацию занятости и добровольную общественную деятельность; поддерживать заведения, находящиеся во франчайзинге у представителей различных меньшинств (женщины и представители различных меньшинств составили больше 34% владельцев лицензий и 70% кандидатов на получение лицензий.)
* Оказывать поддержку образованию за счет назначения специальных стипендий, премий для преподавателей и создания фонда бесплатных учебных пособий.
* Внедрять программы по защите окружающей среды.
* Предоставлять потребителям информацию о составе продуктов McDonald's.