Московский Государственный Университет

Экономики, Статистики и Информатики

(МЭСИ)

## Маркетинговый план

**Компании «McDonald's»**

###

###

###  Выполнили студенты V курса МЭСИ:

### Андреева Е.О.

### Уманец И.А.

### Югай Р.В.

###

 Проверил: Мхитарян С.В.

 Москва, 2010.

**Содержание**

1. Техническое задание

1.1. Описание компании

1.2. Объект маркетингового планирования

1.3. Цели маркетингового плана

1.4. Период планирования

1.5. География

2. Резюме (выводы)

3. Внешний маркетинговый аудит

3.1. Макросреда (PEST-анализ)

3.2. Анализ рынка

3.3. Анализ мезо среды (внешней микросреды)

4. Внутренний маркетинговый аудит

4.1. Операционные результаты (анализ доходов и прибыли по направлениям)

4.2. Анализ стратегических вопросов

4.3. Эффективность комплекса маркетинга

5. SWOT-анализ

6. Маркетинговые цели

6.1. Стратегическое наступление (по матрице Ансоффа)

6.2. Стратегические цели

7. Основополагающая стратегия

7.1. Целевой рынок

7.2. Конкурентное преимущество (конкурентные стратегии Портера)

7.3. Конкурентные стратегии (конкурентные стратегии Котлера)

7.4. Цели в отношении конкурентов

8. Решения в отношении комплекса маркетинга

8.1. Товарная политика

8.2. Ценовая политика

8.3. Сбытовая политика

8.4. Политика продвижения

 9. Организация и реализация (бюджет)

10. Контроль (показатели эффективности выполнения плана)

1. **Техническое задание**

**1.1.Описание компании**

Компания основана в 1940 году братьями Диком и Маком Макдоналдами (первый ресторан открылся в Сан-Бернардино, Калифорния), в 1948 году впервые в мире сформулировала принципы концепции «быстрого питания».McDonald's, ведущий оператор сети ресторанов быстрого питания, одно из наиболее известных имен в современном бизнесе. Она также владеет сетью предприятий быстрого питания Boston Market, чья концепция предполагает замену домашней пищи. Кроме того, McDonald's принадлежит неконтрольный пакет акций британской сети быстрого питания Pret A Manger.

В 1954 году Рей Крок приобрел у братьев Макдоналдов право выступать в качестве эксклюзивного агента по франчайзингу. В 1955 году он открыл свой первый McDonald’s в городке Дес-Плейнз, штат Иллинойс (в настоящее время — музей корпорации).

В 1988 году было подписано соглашение между «Макдоналдс Ресторантс оф Канада Лимитед» и Правительством Москвы. И на рассвете 30 января 1990 года был открыт первый ресторан «McDonald’s» в России. Около ресторана собралось около 5000 тысяч человек. После столь впечатляющего дебюта не оставалось никаких сомнений относительно дальнейшего развития компании Макдоналдс в России.На данный момент в России работает 234 ресторана Макдоналдс. Рестораны ежедневно обслуживают более 800 000 посетителей.

McDonald's упорно трудится долгие годы, чтобы завоевать доверие посетителей, и полагаем, что именно доверие – одно из основных преимуществ перед конкурентами.

По состоянию на 31 декабря 2006 года во владении компании находились приблизительно 31045 ресторанов, расположенных в 118 странах мира. McDonald's заключила стратегический альянс с ведущей китайской нефтяной компанией China Petroleum and Chemical Corporation, или Sinopec, с целью совместного создания в Китае ресторанов для автомобилистов (“drive thru restaurants”).

В рейтинге наиболее инновационных компаний мира за 2007 года, подготовленном журналом BusinessWeek в сотрудничестве с фирмой Boston Consulting Group, McDonald's заняла 48-ю позицию, значительно продвинувшись вверх в сравнении с 100-м местом в предыдущем году. Составители обзора отметили, что благодаря новым привлекательным продуктам, таким как Snack Wrap и Asian Salad, McDonald's в настоящее время получает больше доходов от куриного мяса, чем от говядины. Компания начала тестировать смешанные напитки из натуральных ингредиентов (так называемые smoothies) и элитные сорта кофе, а также обслуживать “клиентов 24/7”, приспосабливаясь к меняющимся вкусам американцев.

Для компании «Макдоналдс» в России корпоративная социальная ответственность всегда была неотъемлемой частью философии бизнеса. Компания постоянно растет и развивается как личность, как организация и как граждане России. «Макдоналдс» всегда занимал ведущие позиции в отрасли. И теперь продолжает совершенствовать свои программы, используя новейшие технологии с тем, чтобы максимально удовлетворить запросыклиентов, соответствовать новым приоритетам и особенностям местных условий.

Миссия компании «McDonald's» заключается в следующем: «Быть любимым местом и способом питания наших посетителей».

**География**

Под торговой маркой McDonald’s на середину июня 2009 года работало 32 060 ресторанов в 118 странах мира.

1. Россия (256 ресторанов)
2. Украина (66 ресторанов)
3. Молдавия (4 ресторана)
4. Латвия (8 ресторанов)
5. Израиль (169 ресторанов)
6. Эстония (8 ресторанов)
7. Белоруссия (5 ресторанов)
8. Азербайджан (5 ресторанов)
9. Грузия (4 ресторана)
10. США (14000 ресторанов)

**1.2. Объект маркетингового планирования:** рестораны в г. Москва.

**1.3. Цель маркетингового плана:** повышение качества питания и обслуживания (сокращение жалоб на 10%), привлечение новых клиентов (на 10%).

**1.4.Период планирования:** 1 год

**1.5.География:** г. Москва

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

1. **Резюме**

**Вывод:**

На большинстве рынков мира этот сегмент ресторанного рынка либо стабилен, либо уменьшается. McDonald's – исключение: корпорация увеличивает свою долю, тогда как большинство конкурентов не могут этим похвастаться.

 Это объясняется удачным позиционированием и реализацией стратегии, разработанной пять лет назад. Она предусматривает наличие наших ресторанов везде, где они нужны клиентам, удачное соотношение цены и качества во всех наших меню – как для блюд "за $1", так и для премиальных салатов.

 Также компания занимаемся развитием франчайзинга – около 80 % ресторанов по всему миру работают по франшизе.

Кроме того, уделяется большое внимание тому, чтобы рестораны привлекали внимание публики, поэтому постоянно происходит их обновлением.

Секрет популярности Макдоналдс в его доступности, низких ценах и сервисе. Этот бренд узнают всегда и везде. Отличаются рестораны быстрого питания не только внутренней чистотой, там обязательно следят за санитарными условиями, но и за чистотой прилегающей территории.

На сегодняшний день Макдональдс есть в любом городе, численность населения которого приближается к миллиону. В столицах и городах-мегаполисах количество превышает пять, а то и десять ресторанов. Правила, благодаря которым Макдоналдс стал гиперпопулярным, могут стать правилами успеха для любой компании.

**3. Внешний маркетинговый аудит**

**3.1 Макросреда (PEST-анализ)**

PEST - это акроним от следующих факторов:

* **Политический (P**olitical**)**
* **Экономический (E**conomic**)**
* **Социальный (S**ocial**)**
* **Технологический (T**echnological**)**

В ходе PEST-анализа были выявлены благоприятные и неблагоприятные тенденции, а также проанализировано возможное влияние на деятельность предприятия четырех основных факторов макросреды (см. таблица 1).

Таблица 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Фактор** | **Влияние****(по пятибалльной шкале)** |
| **1.** | **P (политико-правовой)** |  |
|  | 1. Вводится новая городская программа образовательной поддержки малого бизнеса (обучение ИСО и т.д.)
2. Ужесточаются санитарные нормы для пунктов питания, магазинов
3. Выборы на всех уровнях власти
4. Предполагаемое изменение законодательства(по оргпнизации быстрого питания)
5. Поддержка Российским правительством среднего и малого бизнеса
6. Изменение таможенного кодекса
7. Принятие законов, предусматривающих льготы для производителей такого вида услуг
 | +3-4+2-41-4+3 |
| **2.** | **E (экономический)** |  |
|  | 1. Вводятся налоговые льготы для малого бизнеса
2. Мировой финансовый кризис
3. Курс национальной валюты. Уровень инфляции (снижение инфляции).
4. Уровень безработицы (Рост безработицы)
5. Стабилизация арендной платы.
6. Общий уровень экономического развития региона
7. Система налогообложения и качество экономического законодательства.
 | +4-4+5-4-3+3+3 |
| **3.** | **S (социальный)** |  |
|  | 1. Возрастает темп жизни, что увеличивает роль пунктов быстрого питания
2. Улучшение демографической ситуации (федеральные программы)
3. Улучшение жизненного уровня населения
4. Рост численности среднего класса
5. Рост уровня образования
 | +3+4+5+3 |
| **4.** | **T (технологический)** |  |
|  | 1. Расширяется ассортимент оборудования для ресторанов
2. Использование новых технологий
3. Появление новых рекламоносителейи (Развивать сайт компании.)
4. Интернет позволяет повышать продажи путем информирования, он-лайн продаж и т.д.
 | +3+3+5+4 |

**3.2 Анализ рынка**

В настоящее время на рынке предприятий общественного питания России не разработана жесткая классификация заведений. В мировой практике существует множество принципов классификации ресторанов: по ассортименту, по квалификации персонала, по целевой аудитории, по ценовому уровню.

В традиционной классификации, установленной ГОСТом Р 50762-95, рестораны делятся на три класса: люкс, высший и первый, каждому из которых соответствует определенный набор требований. Однако в современных условиях чаще используется несколько иная градация: элитные, рестораны для среднего класса (демократичные) и фаст-фуды.

Кроме того, помимо обычных баров и кафе, в последние годы появился особый тип заведений общественного питания – кофейни. Наиболее часто предприятия общественного питания сегментируют по ценовой политике (размеру среднего чека). В соответствии с этим делением на рынке существует 5 основных сегментов (таблица 2).

Таблица 2. Сегментирование предприятий общественного питания по размеру среднего чека

|  |  |
| --- | --- |
| Название  | Средний чек |
| Street Food  | 100 рублей |
| Fast Food / QSR  | 250 рублей |
| Quick&Casual / Fast Casual  | 600 рублей |
| Casual Dining  | 500-1000 рублей |
| Fine Dining  | свыше 1000 рублей |

В структуре сетевого сегмента наибольшую долю по количеству заведений занимают заведения низкого ценового сегмента Street Food и Fast Food – 39% и 30% соответственно, демократичному ценовому сегменту принадлежит 31% рынка. В 2008 году в крупнейших городах России работало 393 российских и международных сетей заведений общественного питания (объединяющих под одним брендом 3 и более точки), а на 10 крупнейших сетей приходилось около 30% от общего количества сетевых заведений общественного питания, работающих на территории России.

В последние годы ресторанный бизнес привлекал все больше инвесторов из самых разных сфер бизнеса. Значительную долю среди открывающихся ресторанов в последнее время занимают японские суши-бары. Для предприятий общественного питания большое значение имеет наличие так называемого «якоря», обеспечивающего постоянный поток клиентов. Именно поэтому большая часть ресторанов расположена в центральных районах, что объясняется привлекательностью центра города для времяпрепровождения жителей и гостей города.

Эксперты отмечают, что среднедушевые затраты на ресторанные услуги в России значительно ниже аналогичных показателей других стран. К примеру, в 2007 году в России среднедушевые затраты на питание вне дома составили чуть менее 4 тыс. руб. на одного человека в год. Это значительно меньше, чем в США (38 тыс. руб. на 2005 год), Франции (25 тыс. руб. на 2005 год) и Германии (12 тыс. руб. на 2005 год). Такое отставание показателей России свидетельствует о высоком потенциале ресторанного рынка и его недостаточной насыщенности.

В структуре сетевого сегмента наибольшую долю по количеству заведений занимают заведения низкого ценового сегмента Street Food и Fast Food – 39% и 30% соответственно, демократичному ценовому сегменту принадлежит 31% рынка. В 2008 году в крупнейших городах России работало 393 российских и международных сетей заведений общественного питания (объединяющих под одним брендом 3 и более точки), а на 10 крупнейших сетей приходилось около 30% от общего количества сетевых заведений общественного питания, работающих на территории России.



Рис. 1. Динамика и темпы изменения объемов рынка общественного питания в России.

**Структура рынка**

В таблице 3 представлена структура рынка, т.е. сколько процентов они занимают на рынке быстрого питания.

Таблица 3. Структура рынка

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|  | Рестораны быстрого питания |  |  |
| McDonalds | 74,2 | 75,3 | 75,9 | 76,2 |
| Ростикс | 22,6 | 24,2 | 25,6 | 26,9 |
| Sbarro | 7,8 | 9,8 | 14,8 | 14,9 |

****

Рис. 2 Структура рынка

Структура рынка менялась на разных этапах его развития. На протяжении первой половины 1990-х годов безусловными лидерами рынка были киоски и палатки, а также дорогие рестораны. И это точно соответствовало структуре общества, которое делилось на очень богатых и очень бедных.

Последовавший продолжительный экономический рост повысил благосостояние и жизненный уровень среднего класса, который начал активно наверстывать упущенное. В результате, в последние годы и вплоть до начала мирового финансового кризиса, основной вклад в развитие рынка вносили предприятия демократичного сегмента: кофейни, casual dinning рестораны, fast casual рестораны.

При этом наиболее динамично развивался сегмент **фаст-фуда**, а его ежегодный рост составлял **20-27%.** В свою очередь сегмент элитных ресторанов замедлил темпы роста.

Наблюдалась также тенденция активного роста рынка в регионах, поскольку наладить бизнес в Москве сейчас уже достаточно сложно из-за нарастающей конкуренции, высоких арендных ставок и недостатка квалифицированных кадров.

Таким образом, Москва на несколько лет опережает в развитии другие регионы, и уже успела пройти фазу интенсивного роста.

 В связи с этим, темпы роста московского рынка в 2007 году уже оказались ниже аналогичного показателя для России.

В 2008 году оборот рынка общественного питания в городах с населением более 100 тыс. человек составил 420 млрд. руб. В последние годы одной из ведущих тенденций развития российского рынка общественного питания является консолидация. В настоящее время рынок сильно фрагментирован, значительную долю на нем занимают одиночные заведения общественного питания. На конец 1 полугодия 2008 года. на 10 крупнейших сетей приходилось около 30% от общего количества сетевых заведений общественного питания, работающих на территории России.

 Однако именно сетевые концепции имеют наибольший потенциал, и в дальнейшем будут усиливать свои позиции.

Сетевой сегмент рынка общественного питания России также значительно фрагментирован. Первые сделки по слиянию и поглощению на российском рынке общественного питания зафиксированы еще в 2005 году. Такие сети, как **"Ростикс" и KFC, "Пять звезд" и "Прайм"** и другие, объединили свои усилия, ресурсы и репутацию для более эффективной работы на рынке. Тенденция консолидации рынка в течение ближайших лет будет усиливаться. В скором времени можно ожидать новых сделок по слиянию и поглощению.

В последние годы темпы роста сохранялись на высоком уровне, поскольку в России рынок общественного питания еще не достиг стадии насыщения. Однако с конца 2008 года сказывается влияние экономического кризиса на темпы роста данного рынка. Например, по некоторым данным, обороты московских ресторанов сократились на 10%.

**Индекс физического объёма оборота общественного** питания за первый квартал 2009 года составил 92,8% к соответствующему периоду предыдущего года. По итогам 2008 года этот показатель был равен 112,3% к соответствующему периоду предыдущего года.

Аналогичный показатель для 2006 и 2007 года составил 115,8% и 114,7% соответственно, что свидетельствует о росте оборота общественного питания и темпов роста за счёт повышения цен на услуги предприятий общественного питания.

Наступивший кризис оказал влияние и на перераспределение долей между игроками различных ценовых сегментов рынка. Так, доходы ресторанов верхнего ценового сегмента с ноября 2008 года по март 2009 года снизились на 20-30%, а низкого – выросли на тот же порядок. Относительно стабильным является средний ценовой сегмент, который продолжит свой рост после исчезновения последствий кризиса.

В первом квартале 2009 года рынок вырос незначительно по сравнению с аналогичным показателем предыдущего года. Темпы роста составили всего 8,4%, последние 9 лет этот показатель держался на уровне 30% .Причиной стало сокращение интереса к питанию вне дома со стороны среднего класса, пострадавшего от экономического кризиса. Именно на представителей среднего класса ориентировано основное количество ресторанов. В связи с этим темпы роста индустрии общественного питания замедляются. В первом квартале 2009 года рестораны регулярно посещали 14,7% москвичей, а в тот же период годом раньше — 21,3%. Посетители даже самых-самых ресторанов тем временем начали экономить на еде. Стратегия гурмана заключается в том, чтобы переходить на более дешевые аналоги европейских вин из Чили или Австралии. А вместо выдержанного коньяка можно выпить и водки — уже на алкоголе чек сокращается вдвое. Тот тренд, что модно быть дорогим, прошел. Теперь посетители больше внимания будут уделять качеству кухни.

Даже люди, которые могут себе позволить вести прежний образ жизни, начинают экономить, хотя кризис их не коснулся. В итоге, в ресторанном премиум-классе обороты упали на четверть .

Кризис ударил по общепиту премиум-класса и помог недорогим заведениям. Торговый оборот дорогих московских ресторанов снизился на 25-30%. Кроме того, снизилась стоимость среднего счета в ресторанах, и уменьшилось количество посетителей.

Между тем, в сетевых ресторанах и кафе средней ценовой категории, а также в небольших точках общепита с доступными ценами количество посетителей не уменьшилось, а где-то даже увеличилось.

Так, в сегменте фаст-фуда посетителей меньше не стало, хотя средний чек и уменьшился на 4%. Это называется "синдромом губной помады": во время американской Великой депрессии несколько рынков выиграли, например, рынок дешевой косметики. В роли главной "губной помады" в условиях кризиса выступает "Макдоналдс": в США еще в октябре 2008 года сеть установила рекордный месячный рост на 8%. Чистая прибыль американской сети ресторанов быстрого питания по итогам 2008 года выросла почти в 2 раза.

Таким образом, прибыль ресторанов быстрого питания достигла $4,3 млрд. вместо $2,4 млрд. 2007 года.

 Сеть "Макдоналдс" несмотря на кризис, планирует в 2009 году открыть 240 новых ресторанов. Рестораны будут открыты в основном в Испании, Франции, Италии, России, Польше.

Примечательно, что запланированная на год программа развития в Европе является самой большой за последние 5 лет: в последние годы "Макдоналдс" делал упор на повышение отдачи от существующих точек.

В России данная сеть также продолжает развиваться, при этом планы по открытию новых точек сети не меняются, компания готова инвестировать $30 млн. в 30 новых российских ресторанов.

Основные проблемы, которые приходится решать владельцам сетей общественного питания в условиях кризиса, следующие: дефицит персонала, рост цен на продукты и слабое развитие франчайзинга в России.

Но главная проблема рынка – поиск помещения, отвечающего необходимым параметрам и расположенного в месте c высокой проходимостью.

Этим объясняется интерес владельцев данной отрасли к торговым центрам – наличием площадей и высоким потоком посетителей. Открытию заведений в отдельных зданиях препятствуют высокие цены на недвижимость.

Спрос на питание вне дома трудно назвать первоочередным, поэтому из-за кризиса население начинает экономить на питании вне дома. Игроки рынка это понимают и завлекают посетителей скидками и акциями — если не закрывается. Чаще предприятия быстрого питания закрываются, когда их тянут за собой соседи по аренде. Если, например, офисный центр опустел, то и фудкорт там больше не нужен.

 По некоторым данным, в 2008 году в Москве было закрыто 215 ресторанов и кафе, за два месяца 2009 года - еще 25. При этом с начала прошлого года открылось 358 таких заведений и чистый прирост составляет 118 заведений.

Если выживание и даже укрепление фастфуда в кризис было предсказуемо, то ресторанам среднего сегмента многие прочили гибель. Однако пока никаких громких разорений не было.

 По данным агентства "Бизнес Аналитика", крупные холдинги даже продолжают экспансию: за три месяца 2009 года ведущие игроки увеличили количество своих заведений более чем на 10%.

Эксперты называют рынок общественного питания в России одним из наименее пострадавших от кризиса.

В том числе из-за менталитета российских потребителей: для европейца абсолютно нормально экономить на еде ради новой машины или дома, а россиянину, попробовавшему хорошей жизни, психологически тяжело изменить приобретенным социально-гастрономическим привычкам.

Те заведения, которые продолжают функционировать, активно разрабатывают антикризисные программы.

**Среди основных антикризисных мер следует выделить:**

1. Снижение затрат. Около 45 процентов премиальных заведений уже перешли на отечественное сырье и убрали некоторые топинги. Почти две трети демократичных кафе и ресторанов уменьшили закладки мясных и рыбных ингредиентов.

Проблема цены сырья не обходит стороной и фастфуд. Закупка картошки в "Крошке-картошке" подорожала не меньше, чем рыбы — в дорогих японских ресторанах. Калиброванный картофель весной приходится покупать в Голландии: наш просто не может долежать до апреля. В целом, не менее 30% сырья в сети — импорт, соответственно, оно и подорожало на треть вместе с валютой. И то, что закупается у нас, стало дороже: в отечественных продуктах велика зарубежная составляющая.

2. Снижение торговой наценки. Рестораны в Москве для привлечения посетителей снижают торговую наценку, предлагают так называемое антикризисное меню. Средняя стоимость бизнес-ланча сегодня составляет 170-250 рублей.

3. Пересмотр штатного расписания. Например, в Санкт-Петербурге, почти треть предприятий питания сократили число работников. В этом есть и плюс: до кризиса часто не удавалось укомплектовать персоналом кафе, сейчас с этим проблем нет. На одно опубликованное предложение о найме приходится гораздо больше звонков от соискателей, чем это было до кризиса.

4. Сокращение бюджета на продвижение. Рестораторы полагают, что из-за снижения покупательской активности целевой аудитории эти затраты окажутся напрасно выброшенными деньгами.

Вместе с тем в кризисе есть и положительные стороны для рынка общественного питания: кризис дал рынку новый толчок для развития за счет смещения спроса на питание в более дешевый сегмент. Чтобы адаптироваться к нынешним условиям, игроки пересматривают существующие стратегии развития: поиск новых поставщиков, переговоры о снижении арендной ставки, оптимизация персонала. Большую часть функций, не относящихся непосредственно к кухне (юридический отдел, бухгалтерия, логистика), все чаще отдают на аутсорсинг.

Однако эксперты рынка сомневаются, что до конца года ситуация в ресторанном бизнесе выправится. Они предполагают, что зафиксированное в начале года падение оборота и трафика не предел и осенью 2009 года ситуация только ухудшится. В связи с кризисом и снижением платежеспособности клиентуры, эксперты рынка корректируют сделанные ранее прогнозы. В сегодняшней ситуации, даже 15% роста будут недосягаемой вершиной. Игроки, как один, прогнозируют, что пирамида общественного питания станет более приземленной. Ее вершина — fine dining (дорогие гастрономические рестораны) должна сузиться, по некоторым оценкам, чуть ли не вдвое. Средний сегмент — casual dining — может сократиться на 15-30%. Вероятно, не пострадает основание — фастфуд, но роста не ждут даже здесь, хотя некоторым игрокам удастся увеличить свою долю.

**Выводы:**

* В последние годы ресторанный бизнес привлекает все больше инвесторов, поскольку в связи с ростом благосостояния населения рынок является достаточно перспективным. Все больше людей предпочитает питаться не дома, а посещать какие-либо кафе или закусочные.
* По оценкам экспертов, в Москве доля сетевых предприятий составляет 25-35% рынка и продолжает увеличиваться. В ближайшие несколько лет сетевые операторы будут иметь особый вес при формировании рынка общественного питания.
* Развитие рынка активнее идет в регионах. Все большую долю среди открывающихся ресторанов стали занимать необычные ранее для нашей страны кофейни, пиццерии, японские суши-бары и другие заведения. Успех в конкурентной борьбе во многом зависит от месторасположения, ценовой политики, концепции и квалификации ресторана.
* Основной рост оборота приходится на сегмент "быстрого питания" - наиболее доступный по ценам - и различные демократичные форматы в среднем ценовом сегменте.
* До начала мирового финансового кризиса, развитие рынка общественного питания шло высокими темпами. Кроме того, в сравнении с населением других стран, россияне тратят на питание вне дома незначительную часть своих доходов, что дает повод экспертам говорить о том, что рынок в России еще не насыщен и на нем есть еще достаточно места для большого количества игроков.
* Мировой финансовый кризис, проявляющийся в России, в том числе снижением доходов населения, отразился и на рынке общественного питания: россияне стали либо меньше посещать подобные заведения, либо отказываться от дорогих блюд. Отмечена также тенденция оттока посетителей из дорогих ресторанов в средний сегмент, а также фаст-фуд. Тем не менее, эксперты называют рынок общественного питания в России одним из наименее пострадавших от кризиса
* В условиях кризиса многие игроки продолжают развиваться, однако пересматривают свои стратегии развития. Так, основными способами приспособиться к внешней среде.

**Анализ потребителей:**

Дети

Офисные работники

Студенты

Автовладельцы

**Желаемые потребители:**

«Зеленые»

« Любители кофе»

Дети - это цветы жизни и наше будущее. Поэтому от каждого посещения ресторана впечатления должны быть сказочными.

**Социальная цель компании -** поддержание наиболее незащищенных слоев общества.

Офисные работники являются постоянными клиентами ресторана, во время обеденного перерыва человек хочет вкусно, быстро и не дорого поесть. В данный момент компания развивает направление доставки комбинированных обедов и болишинства ассортимента ресторана.

Студенты – это активные молодые люди, которые после учебной деятельности или во время перерыва хотят пообщаться, посидеть в интернте, что инфраструктура и технические возможности прекрасно представляют.

Автовладельцы-люди, которые, прежде всего, ценят быстроту обслуживания. В данный момент МакАвто пользуется популярностью и, прежде всего, эффективен за счет 2-3 человек, которые на улице принимают заказ и за счет новейших технологий передают на общий пульт заказ с присвоенным номером.

Зеленые - это люди, которые борятся за чистоту окружающей среды, в меню просто обязано, мне так кажется, всевозможные кислородные коктелли и еда, добытая без насилиственных притязаний.

Любители кофе- это люди, которые ценят вкус и качество данного напитка. Например, акция-дегустация, купив 1 большую чашку кофе, в подарок получаете кофейные зерны марки N,которые многие потребители могут попробывать и, прежде всего это реклама, которая в ресторане очень эффективна, благодаря текучке потребителей.

**Анализ конкурентов:**

Таблица 4

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| основные показатели | важность | Макдональдс | Ростикс | Сбарро | Бургеркинг |
| бренд | 0,3 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| широта ассортимента | 0,2 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| реклама | 0,1 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| сервис | 0,2 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| инфраструктура ресторана | 0,2 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| Итог: | 1 | 4,6 | 3,8 | 4,1 | 4,2 |

Рис. 3. Анализ конкурентов (розочка)

**4. Внутренний маркетинговый аудит**

**4.1 Операционные результаты.**

Чистая прибыль крупнейшей в мире сети ресторанов быстрого питания "Макдональдс" в 2008 г. выросла на 80% - до $4,313 млрд против $2,395 млрд в 2007 году. Такие данные содержатся в распространенном сегодня отчете компании. При этом выручка сети увеличилась лишь на 3,2% и составила $23,52 млрд, тогда как по итогам 2007 г. этот показатель составлял $22,78 миллиарда.

**Прибыль за 2007-2010 г.**

Таблица 5. Прибыль Макдональдс

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Года** | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 (за 9 месяцев) |
| **Прибыль** | 2,395 млрд. $ | 4,313 млрд. $ | 4,551 млрд. $ | 3,7 млрд $ |

**4.2 Анализ стратегических вопросов**

Усилия компании направлены на повышение качества питания, т.е. качество продуктов из которых приготовляется еда, повышение обслуживания клиентов. Основная целевая аудитория – это дети, молодежь, и частично средний возраст.

Отдельно выделяют автомобилистов. Которые частенько заезжают в МакАвто, который работает 24 часа, и без длинных очередей заказывают что они хотят. Поэтому в Макдональдс удобные заезды и выезды на территорию ресторана.

«Макдональдс» обладает высокой конкурентоспособностью. Это заключается в том, что:

* Работает 24 часа
* МакАвто
* Натуральные и качественные продукты
* Контроль качества
* Система франчайзинга

**Портфельный анализ**

Таблица 6

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|   | **темп роста** | **доля рынка** |
| **McDonald's** | 18% | 34% |
|  **KFC** | 12,50% | 23% |
| **BurgerKing** | 7% | 6% |

Рис. 4. Матрица БКГ

**Сильные стороны организации:**

1. Уверенное присутствие компании по всему миру, лидерство на американском и международном рынках. Бренд владеет 31 тысячей ресторанов в 120 странах, из них 14 тысяч – в США.
2. Компания может адаптироваться к разным культурным условиям и открыта для инноваций.
3. Экономия за счет роста масштаба.
4. Компания постоянно повышает качество ингредиентов.
5. Некоторые продукты обладают собственными бренд-именами: Биг Мак, ЧикенМакНаггетс. Обладает одним из самых узнаваемых логотипов в мире.
6. О компании сложилось мнение, как о, социально ответственной
7. Ресторан адаптируется к культуре каждой страны.

**Слабые стороны организации:**

1. Реклама направлена в основном на детей.
2. Высокая текучка кадров.
3. Недостаточно инновационных продуктов

**4.3. Эффективность комплекса маркетинга**

**Товарная политика:**

Присутствует разнообразный ассортимент, а также есть еда для различных религий. Если вы едите не в ресторане, то ваш заказ упаковывают в бумажный пакет, а при желании можно купить полиэтиленовый пакет. Цены в «Макдональдс» доступны всем, каждый может позволить себе купить там гамбургер.

В Макдональдс почти вся продукция является постоянной, т.е. не изменой, но также в ассортименте присутствуют сезонные продукты, которые в зависимости от времени год меняются.

 **Ценовая политика:**

**- стратегия ценообразования**

Ценообразование является очень важным, но вместе с тем, и противоречивым процессом. Причина в том, что приходится решать задания по усовершенствованию рентабельности и привлекательности товара для покупателей и его конкурентоспособности. В основном применяются три подхода к ценообразованию:

1. затраты на производство плюс средняя норма прибыли;
2. установление цены с учетом спроса;
3. ориентация на уровень цен конкурентов.

Формируя цены на свою продукцию McDonald’s опирается на все вышеперечисленные факторы, согласно ценовой политике используется несколько стратегий. Так стратегия пассивного маркетинга, используемая для мороженого «Рожок», характеризующаяся низкой ценой на товар при незначительных затратах на стимулирование сбыта используется, когда покупатели хорошо проинформированы про товар, существует явная конкуренция. Также используется стратегия выборочного внедрения (когда высокая цена при низком уровне затрат и стимулировании сбыта) при котором большая часть посетителей осведомлена о товаре, конкуренция практически отсутствует, применима для «Картофеля фри».

Итак, цены рассматриваются как гибкий инструмент влияния на объемы продаж, их величина меняется на протяжении всего «жизненного цикла» товара.

**Сбытовая политика:**

1) Если в США компания ориентируется прежде всего на водителей, предлагая обслуживание в автомобилях, то в России она ориентируется прежде всего на пользователей метро, предлагая услугу «Макэкспресс».

2) В России «МакДональдс» размещает свои бизнес-единицы, как правило, либо у станций метро, либо в местах крупного скопления населения. При этом компании частично пришлось видоизменить свой традиционный фирменный процесс обслуживания. Рестораны «МакДональдс» стараются выбирать места для своих бизнес-единиц с возможностью наличия места для парковки автомобилей и организации уличных кафе. В этой сети ресторанов всегда предусмотрено большое наличие касс и широких прилавков.

Каждый посетитель ресторанов «МакДональдс» знает, что надо сделать с подносом после обеда. Самостоятельная уборка после себя подносов позволяет фирмам услуг экономить на человеческой силе и времени обслуживания. Один из американских ресторанов установил флайеры на столах с надписью «Пожалуйста, унесите за собой поднос. Этим вы поможете нам держать цены для вас низкими!».

В рамках этой задачи принимаются решения относительно расчета времени для выполнения рабочих задач и определения общего времени обслуживания клиентов. Перед контактным персоналом в этой фирме поставлена задача обслуживания одного клиента за 3 минуты (2 минуты в очереди и 1 минута у прилавка). На автораздаче в этой же фирме требования еще жестче: время, проведенное клиентом в машине между первым окном (заказ) и третьим окном (получение заказа), не должно превышать 75 секунд. При этом персонал должен быть точен, энергичен, доброжелателен, улыбаться и благодарить покупателя. Контроль стандартов времени обслуживания в «МакДональдсе» является частью концепции качества обслуживания.

3) Контроль качества блюд в «МакДональдсе» - важнейшая задача, причем он осуществляется на всех стадиях производства во всех ресторанах сети.

Каналы распределения можно охарактеризовать по числу составляющих их уровней. Уровень канала распределения - это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него конечному покупателю. Так в McDonald’s используется одноуровневый канал, включающий одного посередника.

**Политика продвижения:**

Компания использует как рекламные щиты, так и PR. Реклама на баннерах и щитах на дороге, также, когда до ближайшего ресторана остается 1км., то идут постоянные щиты на столбах которые напоминают, что можно, остановится, и перекусить. Реклама на телевидении, это какие-либо акции, помощь детским домам (например: с браслетиками). Также реклама в интернете.

Эффективность рекламы «Макдональдс» высока, ведь он каждый день обслуживает около 2 млн. человек.

Из имеющихся данных по прибыли мы может вычислить на сколько увеличивается объем продаж. Каждый год объем продаж увеличивается в среднем на 1,918 млрд. $ или же почти на 84% по сравнению с предыдущим годом.

1. **SWOT – анализ**

Проведя анализ внутренней и внешней среды компании «McDonald's» мы можем составить SWOT – матрицу, в которой будут отображены компоненты внутренней и внешней среды.Ознакомится с факторами можно в таблице 7 и более подробно в Приложении 1.

Таблица 7

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности внешней среды | Угрозы внешней среды |
| 1. Компания может проводить исследования для того, чтобы пользоваться зелеными источниками энергии.2. Можно создавать больше новых продуктов. Развивать новые каналы рекламы – например, мобильные сообщения.3. Некоторые рестораны можно перенести в более фешенебельные места и разработать для них отдельную ценовую политику  | 1. Одна из основных проблем – колебания курсов валют, так как цены на блюда стандартизованы.2. Растет количество ресторанов, которые снижают цены на еду – BurgerKing, Starbucks, KFC.3. Питание в ресторанах сети вызывает определенные проблемы со здоровьем – МакДональдс неоднократно выступал ответчиком в делах о причинении вреда здоровью |
| Сильные стороны организации:1. Уверенное присутствие компании по всему миру, лидерство на американском и международном рынках.Бренд владеет 31 тысячей ресторанов в 120 странах, из них 14 тысяч – в США.2. Компания может адаптироваться к разным культурным условиям и открыта для инноваций.3.Экономия за счет роста масштаба.4. Компания постоянно повышает качество ингредиентов.5. Некоторые продукты обладают собственными бренд-именами: Биг Мак, ЧикенМакНаггетс.Обладает одним из самых узнаваемых логотипов в мире.6. О компании сложилось мнение как о социально ответственной7. Ресторан адаптируется к культуре каждой страны. | 1. Можно размещать свои рестораны в различных районах за счет собственной недвижимости.
 | 1. За счет повышение качества ингредиентов, можно снизить риск влияние еды на здоровье
2. За счет сильных сторон можно не боятся роста числа конкурентов, т.к. бред знают все и хорошее мнение о компании
 |
| Слабые стороны организации:1. Реклама направлена в основном на детей.2. Высокая текучка кадров.3. Недостаточно инновационных продуктов  | 1. Развитие рекламы в другом направлении, что привлечет другие категории потребителей
2. Привлечение руководителей по разработку и внедрению инноваций
 | 1. Так как цены стандартизованы, то конкуренты могут понижать цену на свою продукцию, что приведет к оттоку клиентов.
2. Уход работников к конкурентам
 |

Помимо этих угроз могут возникнуть такие проблемы как:

* Инфляция

Эти возникнувшие проблемы могут пагубно повлиять на стратегию компании, что приведет к её пересмотру.

**6. Маркетинговые цели**

**6.1. Стратегия наступления: «Зеленый Макдональдс».**



В 2008 году в Чикаго открылся первый «зеленый» ресторан компании, возведенный с соблюдением всех требований экологически безопасного строительства. Ресторан получил «золотой» сертификат по рейтинговой системе LEED («Лидеры в области энергоэффективного и экологического проектирования»), которая измеряет экологическую устойчивость здания с точки зрения его проектирования, строительства и эксплуатации. Кроме того, в июле 2009 года в одном из фаст-фудов сети в Северной Каролине был установлен генератор для подзарядки электромобилей.

Благодаря использованию интерактивного программного обеспечения EcoProgress «Макдональдс» удалось снизить потребление энергии во французских ресторанах сети на 11%. В Австралии «Макдональдс» установил специальные резервуары для накопления дождевой воды, которые к 2020 году позволят сэкономить до 4 млн литров воды. 270 заведений под брендом «Макдональдс» в Чили, Бразилии и Аргентине передают отработанные жиры компаниям, которые занимаются их переработкой в биодизельное топливо.

Согласно новой концепции, разработанной руководством McDonald’s, постепенно популярные рестораны быстрого питания "позеленеют" во всех странах Европы. В России этот процесс начнется в 2010 году. Главный специалист по гамбургерам McDonald’s изменит корпоративный цвет с красного на зеленый, чтобы акцентировать внимание покупателей на экологичности своей еды. Дерево, камень и приглушенный зеленый цвет — так будут выглядеть снаружи рестораны McDonald’s следующего поколения.

Новый дизайн должен гармонично вписаться в современный облик города и привлечь внимание посетителей. Первые рестораны экологичного дизайна, ориентированного на простоту, появятся в Германии в ближайшее время.

 По сообщению старшего менеджера по корпоративным связям McDonald’s в Германии Дженнифер Германн постепенно позеленеют рестораны и в других европейских странах. Как рассказала директор по связям с общественностью российского McDonald’s Светлана Полякова, «концепция экологически ответственного ремоделинга была одобрена в Европе в этом году». Выбор Германии для смены имиджа неудивителен, ведь эта страна является для компании основной экспериментальной площадкой в Европе. В России McDonald’s приступил к проектированию новых ресторанов согласно экологической концепции.

****

**6.2. Стратегические цели:**

1 Цели по финансовым показателям

Необходимо обеспечить рост продаж в 3- 5 %, рост прибыли на 6 - 7 % и рентабельность чуть ниже 20 %.

 За 2010 год планировалось открыть более 1000 новых ресторанов и 2500 ресторанов переоформить, по всем прогнозам капитальные инвестиции составят 2,4 миллиарда долларов.

Оборот корпорации в России уже много лет официально не раскрывался. Некоторые эксперты полагают, что он составляет более 800 миллионов долларов.

По прогнозам прибыль компании Макдональдс в России вырастет.

Выручка корпорации выросла на 5,3%, в общем она составила 5,95 миллиарда долларов по всему миру.

Планируется рост выручки до 7 млрд.

2 Цели по отношению к потребителям

Главной цельюработы компанииМакдональдс в целом и каждого ее сотрудника в частности является 100% удовлетворение пожеланий каждого посетителя.

-Привлечение потребителей.

-Завоевание новых сегментов потребителей .

-Компании необходимо постоянно обновлять линию своей продукции, в целях привлечения новых клиентов.

-Необходимо сделать акцент на развитии инфраструктуры ресторанной сети.

- 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.

**7. Основополагающая стратегия**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |

|  |
| --- |
|  |
| **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. Макдональдс использует **стратегию развития продукта** на том же рынке.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. |

 |

Имидж корпорации всегда поддерживается как образец качества, чистоты и высокой ценности потребителей при помощи активной рекламной кампании в средствах массовой информации и специальных мероприятий. Кукла Рональд Макдональд всегда способствует повышению популярности торговой марки среди детей.

**Целевой рынок**

Сегодня «Макдоналдс» в России – это более 190 предприятий в европейской части страны и на Урале. Ежедневно их посещают более 600 тысяч человек, а всего за более чем восемнадцать лет работы они приняли 120 миллионов посетителей – это чуть меньше, чем все население РФ. Рестораны компании открыты в более чем 46 городах, но основная часть заведений работает в Москве, Московской области и Санкт-Петербурге. В прошлом году «Макдоналдс» начал экспансию на Урал, открыв рестораны в Челябинске, Екатеринбурге и уже в феврале этого года в Тюмени. Штат сотрудников компании составляет более двадцати тысяч человек.

Центральное место среди всех предприятий компании и сейчас занимает ресторан на Пушкинской площади. Это одно из крупнейших предприятий «Макдоналдс» в мире, стоящее на втором месте после Мюнхенского по среднему дневному объему продаж. Для руководства этот ресторан ценен еще и тем, что почти весь руководящий состав компании начинал свою карьеру с работы здесь – на кассах, на кухне или в зале.



Рис. 5. Сегментирование потребителей

**Конкурентное преимущество по стратегиям Портера.**

По Портеру Макдональдс использует **стратегию дифференциации**.

Под брэндом «Макдоналдс» работает более 31 000 ресторанов, в которых трудится более 1,5 миллиона людей, в более 119 странах на 5 континентах. В ассортимент ресторанов сети входят гамбургеры (в том числе знаменитый «Биг Мак»), сэндвичи, картошку-фри, салаты, десерты, напитки и т.п. В отличие от большинства стран мира, в которых размещаются рестораны «Макдоналдс», российские рестораны являются полностью безалкогольными.

С целью обеспечения населения соответствующих государств, в которых расположены рестораны «Макдоналдс», необходимым количеством рабочих мест, принципиальным правилом компании «Макдоналдс» является применение преимущественно местных продуктов. Практически все продукты, которые применяются в ресторанах сети «Макдоналдс» в какой-либо стране, произведены в этой стране. В процентном соотношении количественный состав местных продуктов колеблется в пределах между 70 и 85 процентов, в зависимости от определенной страны (в России, согласно данным компании, эта цифра составляет более 80 %). На январь 2009 года в России работают 212 ресторанов «Макдоналдс».

**Конкурентные стратегии по Ф.Котлеру.**

**Лидер.** Начиная с 1999 года компания «Макдоналдс» остается лидером на мировом рынке общественного питания. Таких результатов удалось достичь за счет сильного брэнда и общего объема продаж, который составлял на тот момент 35 млрд. долларов. Из общего количество ресторанов (25 тыс.) примерно 80% были во франчайзинге у 5000 владельцев во всем мире.
За последние 10 лет объемы продаж компании возрастали в среднем на 8% за год, при этом коэффициент окупаемости акций «Макдоналдс» находился на отметке 20%. Компания «Макдоналдс» разработала единые стандарты приготовления блюд, технологии оборудования, маркетинговых стратегий, программ подготовки персонала, методики выбора месторасположения заведений, организации обслуживания, а также системы поставок. Данные стандарты распространяются на все рестораны компании в каждой стране мира, в которой есть рестораны «Макдоналдс». Во всем мире ежегодно открывается более чем 1500 ресторанов, часть составляют собственные рестораны, часть – рестораны, открывшиеся на условиях франчайзинга. Это дает возможность занять одно из лидирующих положение на рынках за рубежом. Ведется направленность на увеличиение количества посетителей. В ассортимент включаются новые, недорогие блюда, увеличиваются порции при сохранении прежней цены, организуются детские игровые площадки при ресторанах.

Проводятся исследования относительно возможностей глобальной инфраструктуры поставщиков компании. Оценивается их опыт в управлении комплексными заведениями общепита, исходя из этого происходит выбор места расположения ресторанов, осуществления маркетинговой деятельности.

Стоит поучиться у фирмы "Макдональдс" - безусловного лидера на рынке ресторанов быстрого обслуживания. "Макдональдс" год за годом укреплял свои позиции потому, что обращался к детям, преимущественно в возрасте от шести до двенадцати лет, привлекая их знаменитым утенком Дональдом - героем многочисленных комиксов, сервируя так называемые веселые блюда и оборудуя вблизи ресторанов игровые площадки. "Макдональдс" предлагает детям забавы (как лицам, имеющим воздействие на покупателей), а самим покупателям (мамам и папам).

Воздействие на потребителя - очень действенный инструмент. Исследуйте, не сможете ли вы принять за целевой рынок людей, имеющих воздействие на непосредственных покупателей ваших товаров и услуг, которым ничего не остается делать, как удовлетворить потребности тех, на ком вы концентрируете усилия.

**Цели по отношению к конкурентам**

Удержание лидирующих позиций на рынке.

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.

**8. Решения в отношении комплекса маркетинга**

**Товарная политика:** Ассортимент ,товарная линия, торговой марки, упаковка и этикетка.

Основным товаром в McDonald’s является продукция готовая к употреблению в пищу, иными словами это готовые блюда, приготовленные быстрым способом из полуфабрикатов и других свежих продуктов.

Товар также сегментирован по различным принципам, например, он делится по по позиции в меню на: сандвичи, картофель, десерты, напитки, салаты; сандвичи делятся в свою очередь бывают: с говядиной, свининой, куриным филе, рыбным филе.

Особенностями товара предлагаемого посетителям является их качество и безопасность. 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.).

В настоящее время в ресторанах предлагают набор блюд. Есть направленность на улучшение вкусовых качеств предлагаемых блюд, разработки новых категорий блюд быстрого приготовления, увеличить количество блюд для любителей здоровой пищи.

Учитываются местные особенности приходится учитывать. Так в Индии Биг-Мак готовят из баранины, а в Израиле в меню отсутствуют молочные блюда и рестораны работают всего 6 дней в неделю, суббота – официальный выходной. В Саудовской Аравии запрещены изображения идолов, поэтому на плакатах и зданиях ресторанов отсутствует изображения Рональда Макдональда. Кроме различных ограничений в меню отдельных стран может быть представлена неоригинальная продукция компании, так в Канаде и Италии кроме сандвичей продается пицца.

Конечно, основа нашего меню является постоянной в любом уголке мира, и, например, БигМак в Москве, Нью-Йорке, Дубае, Сиднее и Киеве имеет один и тот же вкус. Рецептура его приготовления является постоянной, и ни один человек ни в одной стране мира не имеет права и не будет ее менять. Но наряду с этим, мы учитываем местные вкусовые предпочтения.

Мы не оставляем без внимания и культурные особенности. Например, в Индии, учитывая религиозные убеждения населения, в меню не включена говядина, и ставку приходится делать на мясо курицы, баранину, рыбные блюда. В китайских «Макдоналдсах», например, в ассортимент включено больше морепродуктов. В Северной Америке и Европе становится все более популярной та продукция, которое содержит куриное мясо, а у нас в России наоборот спрос на него относительно низок. Макдональдс расширяет линейку продукции из курицы, поскольку специалисты думают, что в перспективе она будет востребована.

**Ценовая политика:**

**- Стратегия ценообразования**

Ценообразование является очень важным, но вместе с тем, и противоречивым процессом. Причина в том, что приходится решать задания по усовершенствованию рентабельности и привлекательности товара для покупателей и его конкурентоспособности. В основном применяются три подхода к ценообразованию:

1) затраты на производство плюс средняя норма прибыли;

2) установление цены с учетом спроса;

 3) ориентация на уровень цен конкурентов.

Формируя цены на свою продукцию McDonald’s опирается на все вышеперечисленные факторы, согласно ценовой политике используется несколько стратегий. Так стратегия пассивного маркетинга, используемая для мороженого «Рожок», характеризующаяся низкой ценой на товар при незначительных затратах на стимулирование сбыта используется, когда покупатели хорошо проинформированы про товар, существует явная конкуренция. Также используется стратегия выборочного внедрения (когда высокая цена при низком уровне затрат и стимулировании сбыта) при котором большая часть посетителей осведомлена о товаре, конкуренция практически отсутствует, применима для «Картофеля фри».

Итак, цены рассматриваются как гибкий инструмент влияния на объемы продаж, их величина меняется на протяжении всего «жизненного цикла» товара.

**Сбытовая политика:**

1) Если в США компания ориентируется прежде всего на водителей, предлагая обслуживание в автомобилях, то в России она ориентируется прежде всего на пользователей метро, предлагая услугу «Макэкспресс».

2) В России «МакДональдс» размещает свои бизнес-единицы, как правило, либо у станций метро, либо в местах крупного скопления населения. При этом компании частично пришлось видоизменить свой традиционный фирменный процесс обслуживания. Рестораны «МакДональдс» стараются выбирать места для своих бизнес-единиц с возможностью наличия места для парковки автомобилей и организации уличных кафе. В этой сети ресторанов всегда предусмотрено большое наличие касс и широких прилавков.

Каждый посетитель ресторанов «МакДональдс» знает, что надо сделать с подносом после обеда. Самостоятельная уборка после себя подносов позволяет фирмам услуг экономить на человеческой силе и времени обслуживания. Один из американских ресторанов установил флайеры на столах с надписью «Пожалуйста, унесите за собой поднос. Этим вы поможете нам держать цены для вас низкими!».

В рамках этой задачи принимаются решения относительно расчета времени для выполнения рабочих задач и определения общего времени обслуживания клиентов. Перед контактным персоналом в этой фирме поставлена задача обслуживания одного клиента за 3 минуты (2 минуты в очереди и 1 минута у прилавка). На автораздаче в этой же фирме требования еще жестче: время, проведенное клиентом в машине между первым окном (заказ) и третьим окном (получение заказа), не должно превышать 75 секунд. При этом персонал должен быть точен, энергичен, доброжелателен, улыбаться и благодарить покупателя. Контроль стандартов времени обслуживания в «МакДональдсе» является частью концепции качества обслуживания.

3) Контроль качества блюд в «МакДональдсе» - важнейшая задача, причем он осуществляется на всех стадиях производства во всех ресторанах сети.

Каналы распределения можно охарактеризовать по числу составляющих их уровней. Уровень канала распределения - это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него конечному покупателю. Так в McDonald’s используется одноуровневый канал, включающий одного посередника.

**Политика в области продвижения.**

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.

 (Договоры о франчайзинге не заключаются с корпорациями, партнерами и пассивными инвесторами.)

Компания «Макдоналдс» нацелена выдавать лицензию на франчайзинг только инициативным, опытным предпринимателям с хорошей репутацией. Корпорация специально готовит их к активному продвижению своей торговой марки на местах.

Важным является место расположения ресторанов. Это должно быть удобное размещение ресторана для клиентов и выгодно для компании. Сейчас компания старается открывать заведения «Макдоналдс» в аэропортах, больницах, университетах, крупных торговых центрах, на станциях техобслуживания.

Поддержание оптимального спроса на свою продукцию предприятие «МакДоналдс» обеспечивает регулированием потока посетителей в сеть своих закусочных рекламными кампаниями по общественному телевидению в сочетании с постоянным применением стимулирования продаж в виде распространения бесплатных подарков среди посетителей.

Практика показывает, что в большинстве случаев задачи, связанные с увеличением спроса и управлением им, решаются предприятием «МакДональдс» не сразу для всего рынка, а только для отдельного его сегмента или совокупности сегментов.

 Сегментация выступает в этом случае как эффективный способ улучшения продукции, вступающей в фазу снижения спроса, и придания её нового жизненного импульса на рынке. На современном рынке маркетинговая деятельность, в том числе рекламная, характеризуется множеством связей, осуществляющих вширь и вглубь, в самых разнообразных направлениях и на разных уровнях организационных структур.

Для ресторана становится необходимым так построить свою работу, чтобы в его практической деятельности стимулировался, не прерывался и постоянно учитывался поток информации из самых различных источников и все основные действия контролировать обратной связью. Рынок, получив по каналам рекламы информацию о действиях ресторана, генерирует обнадёживающие или настораживающие сведения. Кроме того, предприятие общественного питания получает нужные ему данные от специализированных организаций, работающих с информацией, предоставляющих своим клиентам готовые исследования, а также рекомендации, содержащие сведения о факторах, прямо или косвенно воздействующих на сбыт.

Таким образом, предприятие получает информацию о контролируемых факторах, на которые он может повлиять, и о внешних, неконтролируемых факторах, возникающих в результате воздействия среды, в которой маркетинговая и как её составляющая рекламная деятельность. Эти неконтролируемые факторы являются следствием существующих в то или иной стране политических, экономических, правовых условий, государственных и общественных институтов, уровня и специфики культуры, национальных особенностей населения и т.д. и обязательно учитываются при разработке рекламных кампаний. В конечном счете, информация о рынке и его реакциях на действия производителя аккумулируется в его маркетинговой службе ресторана «МакДональдс».

 На основе этой информации разрабатываются новые и корректируются старые рекламные кампании, а также образцы рекламной продукции по определённым товарам. Нужно подчеркнуть, что логотип ресторана также формирует определенные эмоции и ассоциации у клиентов.

В рассматриваемом случае, большая рельефная буква «М» желтого цвета в большей степени воздействует на детей, поскольку имеет определенный анимационный элемент; взрослые ее воспринимают не более, чем логотип. На рынке услуг для ресторана «МакДональдс» существует благоприятный сегмент, куда в основном входят потребители неудовлетворенные продукцией конкурентов, со сравнительно низким уровнем дохода, но с достаточной покупательной способностью.

 Особенностью, выделяющей ресторан из ряда подобных заведений, является наличие современного дизайна, а также осуществление такой услуги как продажа продукции из окна ресторана прямо в автомобиль клиента, которой конкуренты пренебрегли.

**Below the line (BTL)** - комплекс маркетинговых коммуникаций, включающий в себя стимулирование сбыта, мерчендайзинг, POS-материалы, direct marketing, public relations. BTL позволяет доносить рекламное сообщение или призыв к покупке непосредственно к индивидуальному потребителю. В этом случае сообщение носит максимально личностный и индивидуальный характер, место воздействия максимально приближается к месту продажи или к месту, где принимается решение о покупке.

**Пример**: словосочетания **event маркетинг** можно рассматривать как «событийный маркетинг». Но ведь событие это только результат действия, а смысл – преподнести потребителю ваши товары и услуги, как подарок. Отсюда пошло понятие **«Подарочный маркетинг».**

**День рождения компании** (Company Day) — одно из самых популярных среди персонала коммерческих структур PR-мероприятий. Его формальная цель — торжественно отпраздновать годовщину создания фирмы, а неофициальная — дать возможность сотрудникам компании всех уровней поближе познакомиться и пообщаться друг с другом в неформальной обстановке, что крайне сложно осуществить в условиях жестко регламентированного рабочего ритма.

Также в приложении 2 можно ознакомится с рекламой и упаковкой товара, то как она менялась с годами.

**9. Организация и реализация (бюджет)**

С бюджет-медиаплан можно ознакомится в приложении 3. Выделяют следующие мероприятия:

1. Медиа-цели ресторанного бизнеса
* работа с новыми клиентами
* работа с постоянными клиентами
* брендинг
1. Способы достижения целей
* Наружная реклама (Outdoor):
* Реклама в СМИ
* PR – формирование общего пол. образа бренда у общественности
1. Инфраструктура и дизайн помещения
* Rating
* CPT (cost per thousand)
* OTS (opportunity to see)

Rating -- размер аудитории, видевшей или слышавшей конкретно взятую программу, читавшей журнал, газету и тому подобное в заданный промежуток времени по отношению к общему количеству населения.

CPT (cost per thousand) -- стоимость охвата реальной (определенной исследованиями) тысячи представителей читательской, зрительской или слушательской аудитории либо населения в регионе распространения данного СМИ.

OTS (opportunity to see) -- "возможность увидеть", то есть количество раз (в тысячах), которое данное рекламное сообщение потенциально могло быть увиденным (воспринятым).

**10. Контроль (показатели эффективности выполнения плана)**

Рассчитаем эффективность Макдональдс. Макдональдс хочет повысить прибыль на 7 млрд. $., а затраты на это составляет 2.4 млрд. $. Отсюда следует, что эффективность проводимых мероприятий, предусмотренных маркетинговым планом составляет:

**К эф.= 7 000 000 000/ 2 400 000 000 =2,91**

**Вывод:** На вложенный 1 $ Макдональдс получит 2.91$ от реализации данного маркетингового плана.