

Полтавский С.А.  
Таганрогский институт управления и экономики  
г. Таганрог, ул. Петровская, 47  
e-mail: poltafsky@mail.ru

### **Совершенствование деятельности организации ООО Макдоналдс «Иваново-Ясень» на основе стратегического анализа**

Проблемы совершенствования деятельности ресторанов быстрого питания являются актуальными, поскольку в наше время очень важно заинтересовать, привлечь и удержать клиента в сфере общественного питания, чтобы ресторан мог выжить на рынке с высокой конкуренцией. В такой ситуации необходимо регулярно проводить мониторинг и анализ факторов внешней и внутренней среды методами стратегического анализа и выбрать правильную стратегию, которую также своевременно корректировать для сохранения высокой конкурентоспособности. Целью данной работы является стратегический анализ деятельности ресторана ООО «Макдоналдс» «Иваново-Ясень» и подготовка рекомендаций для ее совершенствования. Основными задачами данного анализа являются выявление сильных и слабых сторон ресторана, поиск путей ее эффективного развития.

Ресторан «Макдоналдс» компании «McDonald's» в г. Иваново открылся 30 декабря 2014 г., и пользуется популярностью у жителей и гостей города. Анализ результатов деятельности ресторана «МакДональдс» г. Иваново за 2015-2016 гг. показывает, что Среднедневное количество гостей оказалось на 24% выше запланированного, тогда как среднедневное количество заказов было на 7,7% ниже плана. Количество среднедневных завтраков – на 15% выше запланированного, тогда как средненочное количество заказов было на 13,4% ниже плана. Можно отметить и незначительный рост заказов по направлению МакАвто (на 0,4%). Прирост по продажам по сравнению с предыдущим годом (по деньгам) снизился на 5,3%, а прирост по количеству гостей по сравнению с прошлым годом – на 7,4%. Результат проверки ресторана тайным посетителем в 2016 г. оказался равным 8,3, тогда как в 2015г. он составил 16,7, что свидетельствует о сокращении степени неудовлетворенности отдельными пунктами деятельности. В то же время ROIP по направлениям «Качество» и «Чистота» оказался несколько ниже планируемых показателей (соответственно 83,6 вместо 90 и 82,1 вместо 90). А значение ROIP «Культура» незначительно превысило планируемое значение (85 вместо 86,2).

В рамках данного исследования был проведен анализ по пяти конкурентным силам М.Портера. Товары-заменители (товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Уровень угрозы 3 балла (по 3-балльной шкале) – высокий. Поскольку для утоления голода клиент может посетить другие рестораны быстрого питания и некоторые рестораны и кафе.

Перейдем к угрозам со стороны внутриотраслевой конкуренции, суммарный балл равен 8, т.е. уровень угрозы средний. Конкурентов у Макдоналдс больше 3, но меньше 10, если рассматривать отдельный г. Иваново и именно организации, которые позиционируют себя с бургерами (т.е. с Макдоналдс) – Burger King, МакМастер, Burger Club, Стардог!s, Subway. Конкурентов в данной области достаточно много, но несущих прямое влияние на рестораны Макдоналдс не так уж много (3-4 организации). Но рестораны Макдоналдс имеют товар, отличающийся качественными параметрами, имеющий свою историю, ставший даже традицией, поэтому он имеет преимущество перед аналогами. Рынок данной сферы деятельности расширяется достаточно быстрыми темпами, каждый день появляются новые конкуренты, разоряются старые, а «Макдоналдс» остается. Однако уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции легко может стать высоким (сейчас он равен 8 баллов, а с 9 баллов уже начинается высокий).

Угроза входа на рынок новых участников существует, и рынок пополняется новыми игроками ежедневно, но они не могут стать настоящими, сильными конкурентами, т.к. «Макдоналдс» имеет важный статус, отработанный десятилетиями механизм, поставщиков, которые работают исключительно для неё, но при этом легко заменяемы, компания не почувствует их замену. Срок окупаемости выхода на рынок в области общественного питания

достаточно длительный, не все справляются, закрывается большое количество организации именно по этой причине. Макдоналдс в отличие от конкурентов не «страдает» от своей новой политики, компания ежемесячно повышает цены на свою продукцию, а товарооборот не падает, компании не составляет труда снижать цены на свой товар в рамках различных акций, существуют акции, которые действуют на протяжении от полугода до года. Все вышеупомянутое можно отнести и к угрозе ухода потребителей, компании это не грозит. Если рассматривать конкретный ресторан Макдоналдс Иваново-Ясень, то количество гостей в час возрастает с каждым годом: в 2015 г. – 4,56; в 2016 г. – 5,64; в первом полугодии 2017 г. – 5,8. Общий уровень угрозы 13 баллов, т.е. средний.

Итоговая оценка угрозы ухода потребителей равна 6 баллов – средний уровень угрозы. У компании «Макдоналдс» существует огромный действующий механизм маркетинга, который создал образ ресторанов «Макдоналдс», существует ряд сложившихся мнений о ресторанах этой компании. Например, традиционные блюда картофель фри, «Биг Мак», «Чизбургер», «Гамбургер», молочные коктейли и др. имеют знакомый вкус, доступные цены, и ценовая политика этого ресторана по карману молодежи и семьям с детьми. Оценка угрозы со стороны поставщиков – 4 балла, т.е. низкий уровень угрозы. Это объясняется большим количеством поставщиков, низкой стоимостью переключения на других поставщиков, ростом заказов компании на поставки, высокой приоритетностью отрасли.

Таким образом, были найдены угрозы для ресторана ООО «Макдоналдс» «Иваново-Ясень», среди которых особенно выделяются следующие: высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей; средний уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции. Кроме того, необходимо учитывать угрозу потери текущих клиентов из-за неблагоприятной экономической ситуации в стране и снижения платежеспособного спроса на услуги питания вне дома. Основными рекомендациями для преодоления угроз являются: 1) поддержка и совершенствование уникальности предлагаемой клиентом пищевой продукции; 2) концентрация усилий на повышение осведомленности жителей г.Иваново об уникальности продукции и на поддержание сложившихся положительных стереотипов мышления населения; 3) постоянный мониторинг предложений ивановских конкурентов и повышение воспринимаемой ценности услуги быстрого питания; 4) проведение акций, направленных на длительность контакта потребителя с компанией (бонусные программы); 5) разработка эконом-программ для потребителей, чувствительных к цене; 6) участие ресторана «Макдоналдс» «Иваново-Ясень» в городских культурных, здравоохранительных и спортивных мероприятиях, направленных на укрепление имиджа здорового образа жизни.