

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Факультет управления и психологии
Кафедра организации и планирования местного развития

КУРСОВАЯ РАБОТА

647/18

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ С
ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МОДЕЛИ «ПЯТЬ СИЛ КОНКУРЕНЦИИ»
МАЙКЛА ПОРТЕРА (НА ПРИМЕРЕ «MCDONALD'S»)

Работу выполнил



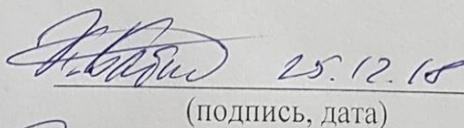
А.С. Авдюкова

(подпись)

Направление подготовки
Направленность (профиль)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Управление муниципальной собственностью

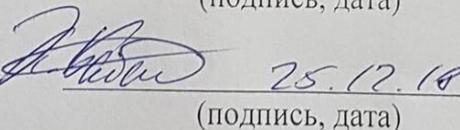
Научный руководитель
канд. эконом. наук



К.Н. Бабичев

(подпись, дата)

Нормоконтролер
канд. эконом. наук, доцент



К.Н. Бабичев

(подпись, дата)

001.

Краснодар
2018

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

Факультет управления и психологии

Кафедра организации и планирования местного развития

КУРСОВАЯ РАБОТА

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МОДЕЛИ «ПЯТЬ СИЛ КОНКУРЕНЦИИ» МАЙКЛА ПОРТЕРА (НА ПРИМЕРЕ «MCDONALD'S»)

Работу выполнила _____ А. С.Авдюкова

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное
управление

Направленность (профиль) Управление муниципальной собственностью

Научный руководитель
к.э.н., доцент _____ К.Н. Бабичев

Нормоконтролер,
к.э.н., доцент _____ Е.В. Илясова

Краснодар

2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические основы формирования и использования модели «Пять сил конкуренции» Майкла Портера	5
1.1 Сущность и основные подходы к определению понятия «конкуренция» ...	5
1.2 Виды конкуренции на современном этапе	9
1.3 Модель «Пять сил конкуренции» Майкла Портера и её применение	13
2 Стратегический анализ «McDonald's» на основе модели «Пять сил конкуренции» Майкла Портера	19
2.1 Рассмотрение появления «McDonald's» и краткая его характеристика	19
2.2 Анализ конкурентных преимуществ «McDonald's»	21
2.3 Рассмотрение факторов внешней среды «McDonald's» на основе модели «Пять сил конкуренции» Майкла Портера	24
2.4 Методы совершенствования деятельности «McDonald's»	28
Заключение	31
Список использованных источников	32

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы обусловлена тем, что в современном обществе большое распространение получила конкуренция. Именно с переходом России в рыночную экономику конкуренция стала движущим двигателем развития или деградации любого бизнеса. На данный момент любой руководитель, обладающий стратегическим мышлением, должен адекватно оценивать свои конкурентные преимущества, чтобы компания, фирма и любая другая организация развивалась, а не деградировала. Этого можно добиться с помощью модели «Пять сил конкуренции» Майкла Портера, она позволяет не только обнаружить конкурентные преимущества, но и грамотно воспользоваться ими.

Однако не многие предприятия используют данную модель. Но если и используют, то не всегда корректно. Именно поэтому необходимо изучить данную модель. В тоже время ощущается значительный дефицит исследований, которые бы дали полноценную характеристику модели «Пять сил конкуренции».

На стадии формирования стратегии необходимо не только понимать конкретные преимущества организации, но и активно их использовать. Поэтому уже на этапе разработки стратегии необходимо анализировать сегмент рынка, в которой представлена та или иная организация, а также оценивать воздействие внешней среды на нее. Именно с этой целью необходимо изучить данную модель.

Объектом исследования данной курсовой работы является компания «McDonald's».

Предметом исследования выступают конкурентные преимущества, выявленные с помощью модели «Пять сил конкуренции», которые позволяют сети ресторанов быстрого питания «McDonald's» успешно действовать.

Цель данной работы - исследовать модель «Пять сил конкуренции» Майкла Портера, которая позволяет выявить конкурентные преимущества организации.

Цель исследования обусловила постановку следующих задач:

- рассмотреть сущность и основные подходы к понятию «конкуренция»;
- изучить виды конкуренции, которые существуют на данный момент;
- исследовать модель «Пять сил конкуренции» Майкла Портера и рассмотреть ее применение;
- провести анализ деятельности ресторанов быстрого питания «McDonald's»;
- определить методы совершенствования деятельности «McDonald's».

Методами исследования, которые используются в данной работе, являются: теоретический анализ, сопоставление и обобщение данных о деятельности сети ресторанов «McDonald's».

1 Теоретические основы формирования и использования модели «Пять сил конкуренции» Майкла Портера

1.1 Сущность и основные подходы к определению понятия «конкуренция»

Проблема конкуренции и взаимодействия субъектов конкуренции на современном этапе занимают главенствующие позиции в исследованиях российских и зарубежных ученых. В данный момент нет ни одной сферы деятельности, где бы не было конкуренции.

Существует два понятия «конкуренция», а именно в широком смысле и в узком, то есть которое закреплено в законодательстве.

В первом смысле (широком) конкуренция понимается, как процесс соперничества хозяйствующих субъектов на товарном рынке за достижение преимуществ с целью получения наиболее выгодных условий сбыта товаров с использованием различных методов конкурентной борьбы. Конкуренция в законодательстве закреплена в следующей формулировке: «Конкуренция- процесс соперничества на товарном рынке между хозяйствующими субъектами за достижение преимуществ с целью получения наиболее выгодных условий сбыта товаров, в пределах, установленных законом».

Еще не так давно она отсутствовала во многих странах и отраслях. Рынков практически не было, а там, где они были, практически отсутствовала конкуренция.

Если проанализировать ситуацию в России, то можно увидеть, что проблема конкуренции в последнее время стала особенно актуальной. Еще каких-то лет 20-30 назад в России практически не было конкуренции, ведь наше государство было составной частью Союза Советских Социалистических Республик, где не было рыночных отношений, а если не было рыночных

отношений, то не было и конкуренции. Но сейчас Российская Федерация - самостоятельное государство, в котором есть рынок и конкуренция.

Исходя из всего вышесказанного, напрашивается вывод о том, что никто не может игнорировать конкуренцию на рынке: ни страны, ни компании, ни физические лица. Каждый должен овладеть техникой конкурентной борьбы, особенно руководители и менеджеры.

Как было уже сказано, конкуренция является ключевой категорией в современном мире и в современных отношениях субъектов экономики. Она обращала внимание многих ученых, которые исследовали ее. Впоследствии они выработали четыре подхода к исследованию конкуренции, а именно поведенческий, функциональный, структурный и комплексный.

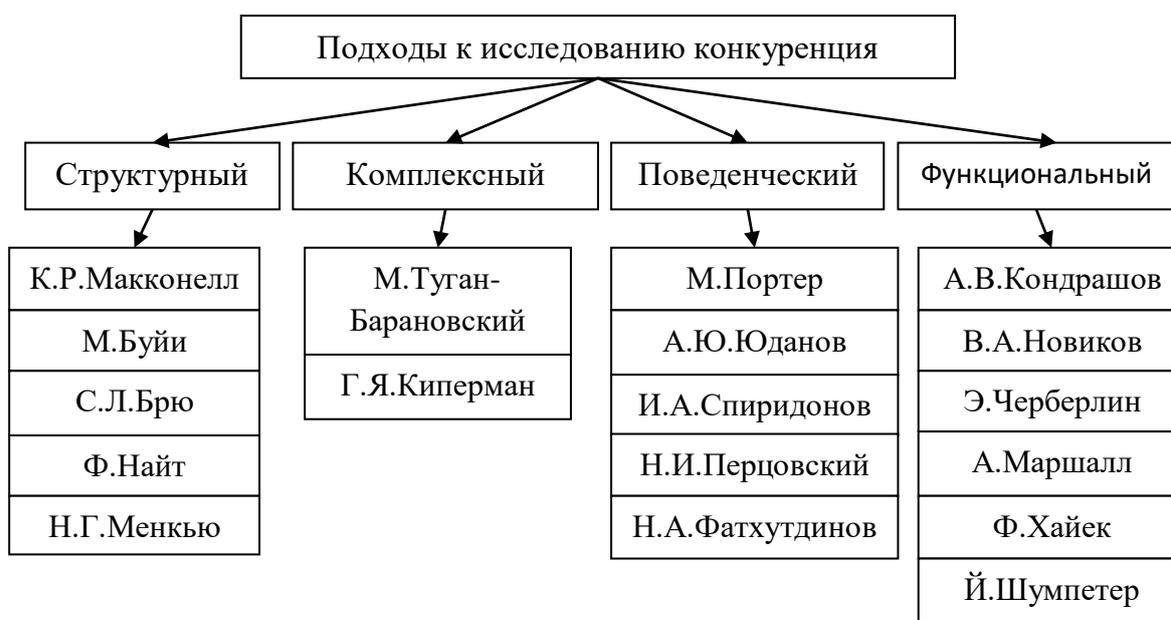


Рисунок 1- Классификация подходов к исследованию конкуренции.

Ряд ученых, таких как К. Р. Макконелл, С. Л. Брю, Н. Г. Менкью, Ф. Найт, уверены, что структурный подход является самым распространенных в исследовании конкуренции. Они рассматривают ее как особую ситуацию на рынке, для которой характерно два фактора. Первый фактор проявляется в

наличии большого количества покупателей и продавцов, которые независимы от конкретного продукта или ресурса. Вторым фактором является то, что покупатели и продавцы свободно могут приходить и покидать рынок.

Каждый ученый данного подхода рассматривал конкуренцию и каждый давал ей определение. М. Буйи рассматривал ее в качестве ситуации, которая способствует свободному формированию цен и действию законов спроса и предложения. С.Л. Брю же в своем научном труде «Экономикс» уверен, что конкуренция связана с наличием на рынке большого числа продавцов и покупателей, которые свободно могут его покинуть и свободно в него войти. Также он рассматривал ее в качестве регулирующей силы при капитализме.

Ф. Найт связывал конкуренцию с ситуацией, в которой есть много конкурирующих субъектов, которые по своей сути независимы.

Вторым, но не менее распространенным является поведенческий подход. Данный подход разрабатывали Р. А. Фатхутдинов, Н. И. Перцовский, И. А. Спиридонов, М. Портер, А. Ю. Юданов. Они понимали под конституцией механизм, который представляет собой свободную состязательность, соперничество товаропроизводителей, фирм, предприятий. Целью данного механизма является достижение лучших результатов своей предпринимательской деятельности.

Р. А. Фатхутдинов отмечает, что «конкуренция» - это процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами на конкретном рынке для содержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях.

Н. И. Перцовский и И. А. Спиридонов уверены, что конкуренция – это экономический процесс, который происходит при взаимодействии, борьбы между субъектами экономики, предприятиями, фирмами, с целью обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения потребностей потребителей и получения прибыли.

Функциональный подход - другой подход, который освещал конкуренцию. Представители данного подхода считали, что главная характеристика конкуренции заключается в ее экономических функциях. Сторонниками данного подхода являлись Й. Шумпетер, Ф. Хайек, А. Маршал, Э. Черберлин, А. В. Кондрашов, В. А. Новиков и другие.

Й. Шумпетер предполагает, что конкуренция может быть лишь при условии динамичной экономики, где непрерывный поток нововведений преобразовывает статическую ситуацию. Конкуренцию, которую стимулирует стремление к получению большой прибыли за счет преимущества в качестве продукции и меньших издержек, Шумпетер называл эффективной. Он считал, что с точки зрения экономического роста происходит соперничество старого с новым, то есть с новыми технологиями, с новыми товарами, с новыми источниками обеспечения потребностей.

Австралийский экономист Ф. Хайек говорил о конкуренции как о централизованном планирование, осуществляемом множеством самостоятельных индивидов.

А. Маршал считал, что конкуренция - это состязание субъектов, особенно при продаже и покупке чего-либо.

Конкуренция, по А.В.Кондрашову, является основой, которая позволяет фирмам улучшить качество товаров, искать новые технологии, тем самым позволяя стимулировать технический процесс в обществе, удешевляя производство и снижая стоимость товаров.

В рамках данного подхода конкуренция представляется как элемент механизма, который связан в условиях рынка с формированием хозяйственных пропорций на основе соперничества экономических субъектов за самое выгодное положение на рынке, за выгодные условия реализации товаров и услуг.

Последним на данный момент подход, но не менее значимый является комплексный подход, который объединяет все признаки и черты предыдущих подходов.

Исследования всех ученых позволяют сделать вывод, что конкуренция является движущей силой упорядочения цен и стимулом для активации инновационных процессов в обществе. С помощью ее можно искоренить неэффективные предприятия, она позволяет рационально использовать ресурсы, совершенствовать продукты и технологии, формирует новые рынки, мотивирует субъектов повышать свою эффективность.

1.2 Виды конкуренции на современном этапе

В современном мире на этапе мирового развития конкуренции, как движущей силы, производители вынуждены постоянно искать новые способы повышения качества своего продукта, качества своего сервиса, а также уменьшать себестоимость своей продукции. Исходя из этого, постоянно появляются новые виды конкуренции.

Конкуренция на рынке может существовать только при определенных условиях. Разные условия образуют разные виды конкуренции. Основные показатели, формирующие разные условия:

- количество экономических субъектов, организаций, фирм, которые поставляют товары на рынок;
- дифференциация товаров, при которой определенный вид товара обретает различные индивидуальные признаки, такие как качество, цвет, торговая марка и так далее;
- присутствие контроля над рыночной ценой;
- определение сектора, в котором производство преобладает;
- доступность информации;
- свободно ли предприятие может войти на рынок и выйти из него;

- другие показатели.

На данный момент существует несколько видов конкуренции. Первая классификация видов – это конкуренция по масштабу развития. Выделенная классификация охватывает несколько видов. Во-первых, существует индивидуальная конкуренция. Данный вид заключается в том, что один участник рынка стремится занять свое место в нем. Следующий вид – это местная конкуренция. Она происходит между экономическими субъектами одной территории. Межотраслевая конкуренция является следующим видом конкуренции, ее основная черта - извлечение большого дохода, вследствие соперничества представителей разных отраслей рынка. Конкуренция между производителями внутри одного государства называется национальной. А вот конкуренция хозяйствующих субъектов экономики разных стран и государств на мировом рынке является глобальной конкуренцией.

В экономической науке принято разделять конкуренцию на ценовую и на неценовую, их еще называют как конкуренция на основе цены и конкуренцию на основе качества, то есть потребительской стоимости.

Ценовая конкуренция происходит родом из древних времен, когда одни и те же товары продавались по самым разным ценам. Выделить свой товар, завоевать долю на рынке, продавцы могли только при снижении цены. Данный вид конкуренции применяется в основном отсталыми предприятиями, которые хотят побороться за место в доле рынка с монополиями. Также ценовая конкуренция применяется при проникновении на рынок нового товара, а также для укрепления своей позиции на рынке, при проблеме сбыта товара или услуги.

Производители и продавцы опираются на неценовую конкуренцию, когда они хотят продать свой товар, акцентируя внимание на качество товара, на его дизайн и так далее. К методам неценовой конкуренции можно отнести: хорошее, бесплатное сервисное обслуживание, большой комплекс услуг. В последнее время для потребителей актуальны методы, при которых

уменьшается энергопотребление, загрязнение окружающей среды. Используя эти методы, продавец привлекает внимание к своему товару.

Также конкуренцию принято разделять по состоянию на рынке на свободную, несовершенную и регулируемую.

Гипотетическая модель, при которой на цену на товар не может повлиять ни спрос, ни предложение – принято называть совершенной конкуренцией. Рынок можно считать совершенным, если существует:

- свобода выхода и входа из отрасли не ограничена;
- объем продукции незначительный, по сравнению со всей продукцией отрасли;
- вся производимая продукция одинакова;
- продавцы не зависят друг от друга;
- покупатели имеют доступ ко всей информации о ценах.

Несовершенная конкуренция проявляется в ситуации, когда предприятия, фирмы имеют возможность контролировать уровень цен. Несовершенная конкуренция делится еще на подвиды, такие как чистая монополия, олигополия, дуополия и монополия.

Рассмотрим каждое понятие конкретнее. Начнем с понятия монополии. При анализе монополии на рынке нужно учитывать неоднородность данного термина. Нельзя исходить из основного понятия, где «моно» обозначает один, а «полис»- продаю. В современной реальности невозможно найти такую ситуацию, когда на рынке действовал бы один продавец товаров. Рынок монополистической конкуренции аналогичен совершенному конкурентному рынку, но он отличается тем, что рыночная продукция дифференцирована, то есть имеет свой дизайн, свое качество. Согласно всем исследованиям под монополией понимается ситуация, когда в отрасли:

- существует только одна фирма;
- продукция, которую она производит, не имеет товаров-заменителей;
- нет возможности, для появления новых фирм - конкурентов.

Ситуация, при которой на рынке существует несколько больших фирм, которые продают однородный или дифференцированный товар, называется олигополией. Такая ситуация характерна для предприятий, которые продают нефтепродукты, электрическую промышленность, а также товары оптом. Количество экономических субъектов может быть различно, оно зависит от концентрации продукции в руках одной фирмы.

Дуополия - термин, применяемый в буржуазной политэкономии для обозначения рыночной структуры отрасли хозяйства в развитых капиталистических странах, при которой существуют только два поставщика. А вот монополия - это ситуация, когда один и тот же покупатель взаимодействует со многими продавцами, при этом диктуя им объем продаж и цену продукта.

Существуют и другие классификации видов конкуренции. Например, конкуренция по степени дифференциации делится на однородную, гомогенную, разнородную и гетерогенную. Также существуют такие виды конкуренции как: открытая, закрытая и полужакрытая. Они учитывают степень свободного проникновения в отрасль.

Так как конкуренты могут влиять на фирмы, то можно выделить следующие виды конкуренции: функциональная, видовая и предметная.

Функциональная конкуренция возникает из-за того, что любую потребность покупателя можно исполнить разными способами. Соответственно, все товары, производящиеся такими способами, могут считаться функциональными конкурентами. Функциональная конкуренция присутствует и в таких ситуациях, когда фирмы продают уникальный товар.

Следующий вид – видовая конкуренция. Она возникает вследствие того, что товары продавцов предназначены для одного и того же, но различаются по каким-то параметрам. Примером такой конкуренции может послужить автомобиль одного класса, но с разными по мощности двигателями.

Предметная конкуренция - результат ситуации, при которой фирмы выпускают одинаковые товары, которые могут отличаться лишь качеством изготовления. Эту конкуренцию еще часто называют межфирменной.

И так, конкуренция является неотъемлемой частью современных экономических отношений. На данный момент этот термин является не только обозначением борьбы за экономически выгодное положение, но и формой развития факторов, ресурсов производства, которые достигаются благодаря различным видам конкуренции.

1.3 Модель «Пять сил конкуренции» Майкла Портера и её применение

В современном мире понятие стратегическое управление прочно укрепилось среди менеджеров и специалистов предприятий, фирм, организаций. А выбор и разработка стратегии, ее реализация все больше и больше рассматривается руководителями как необходимое условие успешного функционирования предприятия в долгосрочный период.

Согласно многочисленным исследованиям, в том числе и исследованиям Майкла Портера, стратегия предприятия должна быть конкретно конструктивной, то есть она должна быть тесно увязана с конкретным окружением предприятия. Это все вызывает необходимость формировать четкое, всестороннее представление об отрасли, в которой задействовано предприятие, а также проведение анализа и оценки конкуренции в этой отрасли.

Модель пяти сил конкуренции М. Портера - базовая модель, которая позволяет оценить конкурентное окружение предприятия и провести стратегическое планирование.

Данная модель была разработана М. Портером и издана в журнале Harvard Business Review в 1979 году. Она стала одной из самых известных и

получила статус визитной карточки школы позиционирования в современном стратегическом управлении.

Функция данной модели состоит в том, что с ее помощью можно формировать преимущества конкретного производства, а также формировать прибыльность товара на долгосрочный период и сохранять конкурентоспособность.

Майкл Портер в своей теории утверждает, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют прибыль предприятия на рынке. Каждая сила представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара.

Движущие силы представлены пятью элементами, а именно:

- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- угроза вторжения новых участников;
- опасность появления товаров-заменителей;
- внутриотраслевая конкуренция.

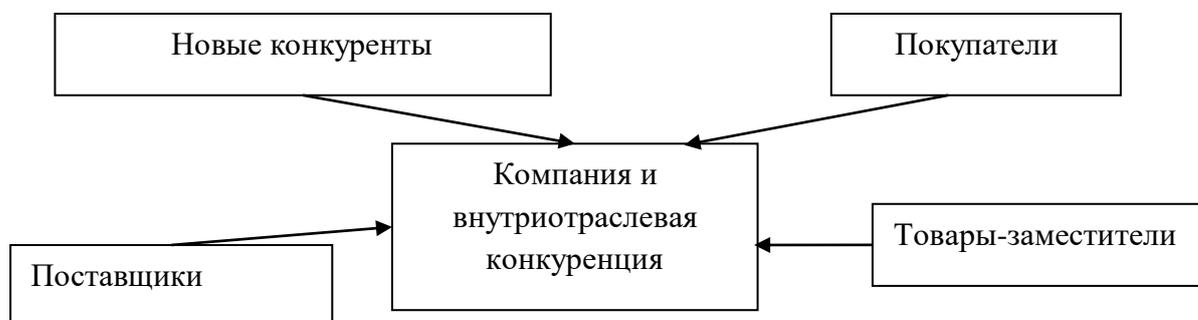


Рисунок 2 – Движущие силы конкуренции

Анализ данных движущих сил помогает определить интенсивность и выраженность конкуренции в отрасли и найти позицию, при которой компания будет находиться в более выгодном положении, будет максимально защищена от внешних влияний, а также сама будет влиять на них.

Существует золотое правило модели пяти сил конкуренции М. Портера, которое заключается в следующем: чем меньше конкурентные силы влияют на компанию, тем больше возможностей у нее к получению высокой прибыли. Это правило работает и наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем меньше шансов у компании на получение большой прибыли на товары.

Данная модель чаще всего используется в стратегическом управлении, но она нашла свое отражение и в маркетинге, а именно, она помогает в выяснении угроз для роста компании, при проведении SWOT-анализа компании, а также помогает в составлении подробного конкурентного анализа и анализа рынка.

Сейчас хотелось бы остановиться более подробно на движущих силах данной модели.

Первая сила - это угроза вторжения новых игроков (конкурентов). Появление новых конкурентов влечет за собой появление новых технологий, производственных мощностей, что может привести к потрясениям в отрасли, а, следовательно, и к изменениям поведения покупателей.

Данная движущая сила сильно влияет на производство в отрасли, в которой маленький входной барьер. Если на рынке существует высокий барьер и быстрая реакция руководителей фирм, организаций, то появление новых конкурентов никак не повлияет на прибыльность компании, так как претенденты на место в рынке просто будут не в состоянии противостоять.

По мнению М. Портера, существуют несколько факторов, которые могут повлиять на барьер в определенном сегменте рынка, отрасли. Первым таким фактором является потребность в капитале. Он считает, что потребность в большом начальном капитале делает вход в отрасль более сложным, а по итогу повышается барьер. Также на барьер влияет уровень издержек. Если начинающему предприятию нужно постоянно вкладывать денежные средства на большие издержки, то входной барьер на данную отрасль будет высоким. Третий фактор, который осложняет претендентам

попасть в отрасль, состоит в политике правительства. Чем больше государство вводит нормы, ограничивающие деятельность в той или иной отрасли, тем сложнее попасть в нее. Еще одним не менее важным фактором, влияющим на барьер, является доступ к каналам распределения. Чем сложнее добраться до своих покупателей, тем ниже привлекательность данной отрасли. Существует еще множество факторов, которые влияют на входной барьер и привлекательность отрасли, например, к ним можно отнести дифференциацию продукта и сила существующих торговых марок, а также отрицательные темпы роста, появление у существующих предприятий дополнительного потенциала и другие.

Вторая движущая сила заключается в рыночной власти покупателей. Потребители оказывают непосредственное влияние на конкурентоспособность товара определенной фирмы. При разработке и реализации стратегии компаниям необходимо ориентироваться на сегмент покупателей, которым нужна данная продукция или услуга.

Если покупатели выдвигают высокие требования к качеству товара, его цене, а также к уровню сервиса, то автоматически ужесточается конкуренция субъектов экономики в отрасли. В таких условиях компаниям придется постоянно идти покупателям на уступки, при этом доход и прибыль будут гарантированы, но их уровень значительно уменьшится.

Появление товаров-заменителей – следующая движущая сила.

Товары-заменители – это взаимозаменяемые товары и услуги, у которых есть прямая связь между ценой на один из них и спросом на другой. Так повысив цены на один товар, спрос на другой товар автоматически растет.

Товары-заменители ограничивают потенциал роста цен. Пока конкуренты не смогут разорвать данную связь, повысить качество своей продукции, прибыль будет невысока, а рост рынка ограничен.

Самый эффективный метод, на сегодняшний день, в борьбе с товарами-заменителями - это построение сильной, стабильной торговой марки.

Преимуществами торговой марки: четкая дифференциация и дополнительные преимущества, которые обеспечивают преимущества над товарами, которые могут заменить вашу продукцию.

Поставщики также могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара или услуги, поэтому рыночная власть поставщиков - следующая движущая сила. Невыгодные условия поставки, роста цен на сырье для компании приводит к росту себестоимости готовой продукции, а также росту издержек.

Поставщики могут сильно влиять на прибыль компании. Например, когда количество поставщиков в отрасли совсем незначительно или существует монополия на рынке. Следующее условие, когда поставщики могут влиять на прибыль компании – это ограниченный объем ресурсов, который не обеспечивает потребности всего рынка.

Пятая сила данной модели - внутриотраслевая конкуренция. Конкуренция среди существующих компаний и предприятий сводится к стремлению улучшить свое положение на рынке, а также завоевать покупателей. Все это приводит к ценовой конкуренции, и, следовательно, снижению прибыли отрасли.

Уровень ожесточенности конкуренции в отрасли увеличивается, если:

- существует большое количество конкурентов, а также равенство в объемах их продаж;
- низкая дифференциация и стандартизация продукта в отрасли;
- другие условия.

Модель пяти сил конкуренции М. Портера предназначена для анализа в определенной отрасли. Цель данного анализа – определение привлекательности в целом и отдельных сегментов рынков.

Так же данная модель помогает увидеть и понять возможные и существующие угрозы, которые характерны для отрасли, а также определить факторы, помогающие добиться успеха в отрасли. Успешная реализация

данной модели уменьшает остроту конкуренции, увеличивает долю рынка на определенном сегменте.

2 Стратегический анализ «McDonald's» на основе модели «Пять сил конкуренции» Майкла Портера

2.1 Рассмотрение появления «McDonald's» в России и краткая его характеристика

Фаст-фуд - еда, которую быстро готовят, которая отличается своей низкой стоимостью. Заведения, продающие данную еду привлекают многих людей, и «McDonald's» - не исключение.

«McDonald's» - одна из самых популярных сетей быстрого питания, в котором можно найти вкусные и недорогие блюда. Первый ресторан данной сети питания появилась в США 15 апреля 1955 года. На данный момент под этим брендом работает около 33000 ресторанов, и осуществляют они свою деятельность в 120 странах мира.

В России этот бренд появился лишь 31 декабря 1990 года на Пушкинской площади в Москве. Появление данной сети вызвало у российских покупателей большой спрос, так в первый день открытия они обслужили около 30 тысяч клиентов.

Через 6 лет после открытия первого ресторана в Москве заработало еще несколько заведений «McDonald's», в том числе появилась новая функция «МакАвто». Этот стратегический шаг привлек еще больше клиентов. На данный момент такой услугой пользуется почти половина покупателей данной сети.

В 2012 году в России насчитывалось уже более 350 ресторанов «McDonald's», после этого показателя, руководители сети решили принять следующий стратегический шаг, а именно они начали разрабатывать франчайзинговую стратегию. Данный шаг был сделан из-за роста конкурентов «Burger King», «Subway» и «Kentucky Fried Chicken» и других брендов.

Первым партнером-франчайзинга стало предприятие «Развитие РОСТ». Оно первым приобрело эксклюзивное право на открытие ресторанов «McDonald's» на Железнодорожных вокзалах и в аэропортах Москвы и Санкт-Петербурга.

Следующими партнерами стали «Инрусинвест» и «Гид», это партнерство положило начало росту количества ресторанов в Томской, Кемеровской и Новосибирской областях.

Когда количество собственных ресторанов сети «McDonald's» увеличилось до числа 543, компания приняла решение о продаже некоторого количества точек. Это было сделано лишь для того, чтобы уменьшить затраты, а также для увеличения капитала.

В действующем году сеть ресторанов «McDonald's» насчитывает 639 точек. И компания не собирается останавливаться на достигнутом, они планируют открывать все больше ресторанов.

На данный момент эта компания оказывает огромное влияние на экономику России. В течение многих лет, пока компания присутствует на российском рынке, в стране развиваются местные предприятия, которые поставляют пищевую и сельскохозяйственную продукцию.

Так в 2017 году данная сеть приобрела около 90 % продукции именно у российских предприятий. Остальные 10 % приходились только на покупку картофеля фри из Европы.

Если говорить о сети в целом, во всем мире, то около 81 % ресторанов находится в девяти странах, а именно в Японии, Германии, Франции, Канаде, Бразилии, Австралии, США и в Великобритании, эти страны приносят компании 75 % выручки.

Кроме того корпорация работает и с другими типами ресторанов через бренды своих партнеров: Boston Market, Chipotle Mexican Grill и Donatos Pizzeria, которые в основном расположены в США. Кроме того, корпорация имеет небольшую долю в британской «Pret A Manger».

За время существования данная сеть проявила себя как надежный и стабильный партнер. Компания нацелена на повышение прибыли, создание новых рабочих мест, расширение сегмента на рынке, а также удовлетворение потребностей покупателей и развитие структуры города и области, где находятся рестораны данной сети.

2.2 Анализ конкурентных преимуществ «McDonald's»

Всем известная сеть ресторанов быстрого питания «McDonald's» привлекает клиентов на протяжении многих лет. В ресторанах данной сети можно приобрести продукцию не выходя из машины, ведь рестораны обслуживают гостей по системе «МакАвто», в некоторых заведениях данной сети имеют детские комнаты, которые привлекают покупателей с детьми, а также практически во всех ресторанах есть Wi-Fi.

За время существования эта корпорация завоевала доверие гостей, а данный критерий является одним из главных преимуществ над соперниками.

Чтобы анализировать конкурентные преимущества «McDonald's», разберемся, что такое конкурентное преимущество. И так, конкурентное преимущество – это высокая компетенция в какой-либо отрасли, которые помогают компаниям привлекать покупателей, а также сохранять имеющуюся клиентуру.

Для создания конкурентных преимуществ существует ряд критериев, которые помогают получить рыночное преимущество в долгосрочной перспективе.

Первым преимуществом является бизнес-модель, которая заключается в уникальной модели создания потребительской ценности и системы организации бизнеса. Данное преимущество было и у «McDonald's» в начале создания сети. Сейчас компания использует бизнес-модель классическую для любой ресторанной сети. В сегментарном размере компания опирается на два компонента, именно на фирменные рестораны и на франшизу. При этом доля выручки составляет следующее соотношение: франшиза приносит 35%, а фирменные рестораны – 65%, хотя франчайзи и составляют около 80% от общего числа ресторанов.

Вторым критерием являются технологии обслуживания. Они проявляются в решениях, которые повышают удовлетворенность клиента в точках продаж, а также улучшает качество обслуживания и сокращается время

выдачи заказа. Для корпорации «McDonald's» является характерным выгодное, уникальное географическое расположение своих ресторанов. Одним из условий предоставления франшизы является выигрышное место для будущего заведения. Также многих клиентов привлекает технология обслуживания, которая помогает заказать и получить его не выходя из машины. Эта функция называется «МакАвто».

В рамках выполнения рабочих задач и определения общего времени обслуживания клиентов руководители «McDonald's» поставили требования перед работниками. Так для обслуживания одного клиента персонал тратит всего 1 минуту. А вот на автораздаче в ресторанах данной сети требования для персонала намного жестче. Время, проведенное клиентом в машине между первым окном, где делается заказ, и вторым, где получают заказ, не должен превышать 75 секунд. При этом персонал остается всегда точным, вежливым и доброжелательным. Данной преимущество привлекает многих клиентов.

Следующий критерий, который не менее важен – это репутация компании. Они поддерживали ее на протяжении всего времени, и зарекомендовали себя как символ образца качества, чистоты и высокой ценности потребителей. Все это поддерживается благодаря активной рекламной компании и с помощью специальных мероприятий. Важным аспектом, который улучшает репутацию данной сети является создание благотворительного фонда «Дом Роналда Макдоналда». Репутация надежного партнера формируется на протяжении десятилетий и у данной сети быстрого питания это удалось.

Еще одним конкурентным преимуществом сети ресторанов быстрого питания «McDonald's» является доступность к поставщикам. Данная сеть взаимодействует с поставщиками по всему миру. Практически все продукты, которые используются в ресторане, произведены в этой стране. Так, например, в России в 2017 году 90% поставок продукции производилась российскими поставщиками, и лишь 10% приходилось на поставку картофеля из Европы.

Также важным преимуществом является то, что продукция сети разнообразна, есть еда для различных религий. Но при этом почти вся продукция – неизменна на протяжении длительного времени.

Ценовая политика компании имеет большое влияние на конкуренцию. «McDonald's», формируя свои цены, опирается на многие факторы и стратегии. Основное на что опирается компания, когда формирует цену, это:

- спрос на тот или иной продукт;
- ориентация на цены конкурентов этой отрасли;
- затраты на производство и средняя норма прибыли.

Так стратегию пассивного маркетинга данная сеть быстрого питания использует для мороженого «Рожок». Она характеризуется низкой ценой на товар при незначительных затратах на стимулирование сбыта. Эта стратегия используется «McDonald's», когда клиенты хорошо проинформированы про товар. Также используется стратегия выборочного внедрения. Данная стратегия применяется сетью, когда существует высокая цена при низком уровне затрат и стимулировании сбыта, но при этом потребитель хорошо осведомлен о товаре, в этом случае конкуренция с другими ресторанами быстрого питания практически отсутствует. «McDonald's» применяет эту стратегию, например, для «Картофеля фри».

Также компании удается удерживать цены на довольно низком уровне с помощью экономии человеческого капитала и времени обслуживания. Например, каждый посетитель знает, что надо делать с подносом, после того, как ты поешь. А именно каждый клиент убирает за собой поднос. Во всех ресторанах «McDonald's» висят надписи: «Пожалуйста, уберите за собой поднос. Этим вы поможете нам держать цены для вас низкими!».

Главным, на мой взгляд, преимуществом является то, что компания очень беспокоится о том, какие впечатления останутся у потребителей после посещения ресторана. Поэтому «McDonald's» разработал главный стандарт, а

именно- качество, культура, чистота и доступность, по-другому он называется ККЧД.

Качество – высокие качества продукции и технологии приготовления и натуральные ингредиенты продукции являются одним из конкурентных преимуществ данной сети быстрого питания. А вот приятное и вежливое обслуживание всегда служит залогом хорошего настроения каждого посетителя, который будет возвращаться в ресторан «McDonald's» снова и снова.

Обладая всеми этими конкурентными качествами сеть быстрого питания «McDonald's» обладает сильной позицией, к которой необходимо стремиться всем остальным объектам экономики данной отрасли.

2.3 Рассмотрение факторов внешней среды «McDonald's» на основе модели «Пять сил конкуренции» Майкла Портера

Любая организация, фирма, сеть является открытой системой, которая проявляется в динамическом взаимоотношении с окружающим миром. Сеть ресторанов быстрого питания «McDonald's» не исключение, на нее тоже влияет внешняя среда организации.

Внешней средой организации является все то, что есть за пределами организации и имеет возможность повлиять на эту организацию и на ее жизненный цикл. Рассмотрим внешние факторы, которые описаны Майклом Портером в модели «Пять сил конкуренции»

Нас сегодняшний день рынок быстрого питания в России, да и вообще во всем мире сочетает в себе множество сетей ресторанов быстрого питания и предприятий с различным уровнем обслуживания, качеством продукции и с различной репутацией. Данный сегмент рынка является сейчас очень привлекательным для получения прибыли. В связи с этим на «McDonald's» оказывает большое влияние конкуренты. С них мы и начнем изучение влияния

внешней среды на сеть ресторанов быстрого питания «McDonald's». Чтобы оценить воздействие конкурентов на данную сеть ресторанов быстрого питания, необходимо оценить их репутацию, объем рынка обслуживания и, вообще их конкурентоспособность.

Одним из самых главных конкурентов для «McDonald's» является сеть ресторанов «Subway». Хотя эта сеть и появилась через 10 лет, после образования «McDonald's», в 1965 году, но является не менее популярной. Если изучить отзывы покупателей и посмотреть статистику данной сети, то можно сделать вывод, что ее репутация очень конкурентоспособна, за время работы компания сформировала имидж ответственной сети, которая беспокоится о здоровье своих покупателей, с высоким уровнем обслуживания. Данная сеть занимает большую долю на рынке и непосредственно влияет на деятельность сети «McDonald's».

Еще одним конкурентом является сеть ресторанов «Burger King», но они до конца не сформировали своей имидж, и качество обслуживания у других конкурентов является выше, но, несмотря на это сеть оказывает непосредственное влияние на рестораны быстрого питания «McDonald's».

Таким образом, наиболее конкурентоспособным в данном сегменте является «Subway». «McDonald's» отстает от него по такому параметру, как объем рынка обслуживания. Но это не обозначает, что «Subway» обходит «McDonald's».

Также на деятельность «McDonald's» влияет угроза появления новых конкурентов. Темпы роста отрасли составляют 10% в год. Однако появление новых конкурентов затрудняет высокий входной барьер, достаточно высокие барьеры существуют из-за того, что необходим изначально большой капитал. Компании, которые изначально обладают сравнительно небольшим количеством ресурсов, не сильно влияют на деятельность «McDonald's».

Далее рассмотрим влияние покупателей на деятельность сети ресторанов быстрого питания «McDonald's». Именно потребители продукции

быстрого питания сталкивают интересы «McDonald's» с другими ресторанами быстрого питания, именно поэтому они оказывают большое влияние на деятельность сети. С помощью воздействия покупателей предприятия, организации, фирмы снижают цены на продукцию, повышают ее качество, увеличивают количество и качество производимых услуг.

Для оценки влияния покупателей на деятельность сети «McDonald's» необходимо изучить целевой сегмент рынка в данной отрасли. Людями, питающимися в таких ресторанах, являются преимущественно молодые люди в возрасте от 18 до 30 лет, взрослые люди с детьми и даже старики, но особое внимание компания уделяет детям. «McDonald's» ориентирован на потребителей, особенно это касается детей. Если взрослый человек может себе в чем-то отказать, то дети нет, и руководители компании это понимают. В ресторанах сделано все для детей: есть игровые комнаты, детские стульчики, малышам раздают шарики с логотипом и так далее. Правильным стратегическим ходом было введение в меню «Хеппи Мил» с игрушками. Чтобы родители приходили вместе с детьми снова и снова, «McDonald's» выпускает все новые и новые коллекции игрушек, персонал обучен общению с подрастающим поколением.

Покупателей сети ресторанов быстрого питания «McDonald's» можно еще определить по статусу, которым обладает человек. Так рестораны данной сети нацелены на потребителей, которые обладают средним заработком, например, на студентов, пенсионеров, простых рабочих и детей. От потребителей зависит вся деятельность ресторанов, их выручка, прибыль, именно поэтому покупатели оказывают огромное воздействие на деятельность корпорации, чтобы быть конкурентоспособным «McDonald's» делает акцент именно на них, постоянно проводит акции, которые привлекают новых и новых покупателей.

Далее рассмотрим влияние поставщиков на деятельность сети ресторанов «McDonald's». Поставщики корпорации обеспечивают

поступление ресурсов, которые необходимы для полноценной деятельности. Влияние поставщиков на деятельность сети «McDonald's» заключается в том, что они создают определенную ресурсную зависимость. На данный момент трудно найти добросовестного, организованного поставщика, этот фактор также может сильно влиять на деятельность сети.

Многие компании и организации стремятся получить максимальную выгоду, не строя с поставщиками долгосрочные, прочные взаимоотношения. Традиционно отношения поставщика и производителя напоминают отношения между двумя соперниками, находящимися в вечном противостоянии. Однако «McDonald's» понимает, что поставщики позволяют сети добиться увеличения прибыли, повышения качества товаров и услуг и ускорить выход на новый рынок. Осознавая все это, сеть ресторанов активно сотрудничает с поставщиками. Так, например, «McDonald's» в России реализует 90 % продукции, которая закупается у российских производителей. Данная сеть ресторанов создали такую сеть взаимодействия с поставщиками, что в каждой стране есть отечественные поставщики, которые обеспечивают «McDonald's» продуктами, которые характерны для этой страны. И так, поставщики влияют на деятельность ресторанов путем установления своей цены, поэтому влияние данного фактора на «McDonald's» весьма ощутимо, оно даже выше, чем влияние товаров-заменителей.

Угроза со стороны товаров-заменителей появляется в кафе, ресторанах, когда качество продукции не соответствует требованиям потребителей по цене, качеству, по расположению ресторана. Учитывая, что рестораны сети быстрого питания «McDonald's» всегда находятся в удобном расположении для потребителей и цена на продукцию соответствует средней цене, то влияние товаров-заменителей не сильно влияет на деятельность данной сети.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что системный анализ факторов внешней среды может позволить существенно повысить эффективность управленческого процесса, увеличит прибыль. Цель

исследования внешней среды и воздействия ее на сеть ресторанов быстрого питания «McDonald's» позволяет обеспечить сеть таким взаимодействием со внешней средой, чтобы активно развиваться, а также быть конкурентоспособным на долгосрочный период.

2.4 Методы совершенствования деятельности «McDonald's»

Фаст-фуд на данный момент играет большую роль для большинства людей, с каждым годом его роль только возрастает. Во-первых, рестораны и кафе, продающие фаст-фуд, обслуживают покупателей намного быстрее, чем остальные виды заведений, а также данный вид еды обладает конкурентоспособной стоимостью. Сеть ресторанов «McDonald's» заняла свое место в сфере быстрого питания и остается одной из лидирующей в этой отрасли.

Рестораны данной сети популярны среди молодежи, родителей с детьми, которые знают, что в этом заведении можно не только быстро и вкусно покушать, но и посидеть в приятной атмосфере.

За время своего существования компания стала мировым брендом, узнаваемым повсюду. Кроме того, компания своими стандартами качества заслужила репутацию заведения, которое продает одни из самых качественных товаров. Главная цель данной сети: оставлять у посетителей хорошее впечатление, по отзывам многих потребителей, эта цель успешно достигнута «McDonald's». Однако, как и у любой организации, фирмы у «McDonald's» есть несколько проблем, недочетов, с которыми ей надо справиться, чтобы улучшить свою деятельность.

Первой мерой, для совершенствования деятельности сети ресторанов «McDonald's», является обеспечение ресторанов высококвалифицированными специалистами, которые бы встречали покупателей с улыбкой, при этом выполняя свою работу быстро.

Также стоит увеличить количество поставщиков, чтобы вся продукция была выполнена из продуктов, которые изготовлены в стране, в которой находится ресторан «McDonald's». Это позволит сети экономить на издержках на доставку продукции, а также повысит вероятность ее качества.

Стратегическое повышение качества товаров должно являться важнейшей частью стратегии сети ресторанов быстрого питания. Под стратегией, в данном случае, понимается планирование мер для оптимального приспособления ресторанов к изменяющимся запросам потребителей, которые находятся в постоянном движении.

Еще одним способом повысить спрос на продукцию «McDonald's» является продвижение новой рекламной компании. Сформированная маркетинговая стратегия и рекламная компания позволят повысить конкурентоспособность «McDonald's» на рынке, увеличить количество клиентов. Таким образом, по итогам проведения новой рекламной компании можно ожидать повышение спроса, в том числе на непопулярные блюда.

В связи с высокой степенью конкуренции, основной угрозой для данной сети является появление новых конкурентов, а именно открытие вблизи новых ресторанов быстрого питания, что приведет к потере некоторой части клиентов. Исходя из этого появляется задача – развитие конкурентных преимуществ. Основные потребители сегодня – это молодые семьи с детьми, проживающие вблизи с ресторанами. Именно поэтому нужно сделать упор на привлечение и сохранение данной категории.

Сильным конкурентом для «McDonald's» является сеть ресторанов быстрого питания «Subway». У данной сети ресторанов быстрого питания точек питания гораздо больше, чем «McDonald's», поэтому следует искать новые конкурентные преимущества, привлекая к себе часть клиентов конкурента. Основными направлениями работы могут стать: развитие системы скидок, рекламные акции, расширение ассортимента, повышение качества обслуживания, применение новых маркетинговых технологий.

Огромное влияние на компанию оказывает уровень доходов потребителей. Расширение ассортимента и гибкая ценовая политика может помочь преодолеть негативные тенденции, связанные с падением уровня доходов потребителей и мировыми кризисными явлениями в экономике.

Сеть ресторанов «McDonald's» долгие годы трудится, чтобы завоевать доверие посетителей. Следует заметить, что у сети это хорошо получается, данный факт является самым большим преимуществом перед конкурентами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования были изучены теоретические основы конкурентных преимуществ, которые выявляются на основе модели «Пять сил конкуренции». Был проведен анализ деятельности сети ресторанов быстрого питания «McDonald's» и изложены методы совершенствования деятельности данной сети.

В результате проведенных исследований можно сделать следующие выводы:

Конкуренция, как движущий двигатель развития бизнеса была рассмотрена многими учеными, которые дали ей полноценное определение.

Также они сформировали несколько течений, которые позже переросли в подходы к ее исследованию.

На данный момент существует большое разнообразие видов конкуренции. Изучив их, сразу приходит вывод, что конкуренция является неотъемлемой частью современных экономических отношений.

Модель Майкла Портера «Пять сил конкуренции» является базовой для оценки конкурентных преимуществ организации. Она позволяет оценить конкурентное преимущество предприятия и провести стратегическое планирование. Каждая движущая сила конкуренции по Майклу Портеру влияет на деятельность компании именно поэтому нужно грамотно оценивать их.

Сеть ресторанов быстрого питания «McDonald's» проявила себя как надежный и стабильный партнер, также она заслужила репутацию добросовестного производителя продукции, которую любят многие молодые люди и родители с детьми. Данная сеть обладает множественными конкурентными преимуществами, поэтому с ней сложно конкурировать остальным предприятиям, которые продают еду быстрого приготовления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Макконнелл, К. Р. Экономикс: принципы, проблема и политика: учебник/ К. Р. Макконнелл-М.: ИНФРА-М, 2016. – 82 с.- Текст рус. Библиогр.: с 76-82. - ISBN 978-5-16-006520-5.

2 Рой, О. М. Теория управления: учебное пособие [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.М.Рой- Санкт-Петербург: Лань 2015. - 552 с. – Режим доступа: <https://books.google.ru/books?id=jslLDAAAQBAJ&pg=PT77&>

3 Спиридонов, И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России/ И.А.Спиридонов - М.: Инфра-М, 2016. - 170 с.-Текст русс, англ. –Библиогр.: с 150-170. - ISBN: 3-94411-007-4.

4 Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент/ Учебник для бакалавров - М.: Юрайт. - 2016. - 375с.- Библиогр.: 233-375. - ISBN 5-02-010842-1.

5 Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова. - М.: НИЦ ИНФРА-М. - 2015. - 288с.- Библиогр.: - 240. -288. - ISBN 5-06-004127-1.

6 Фляйшер, К.Г. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. -427-Библиогр.: с.405- 427. - ISBN: 5-282-01759-8.

7 Ягунова, Н.А. Оценка конкурентного окружения предприятия с использованием модели пяти сил конкуренции Майкла Портер/ Н.А.Ягунова. [Электронный ресурс]- Режим доступа: cyberleninka.ru/article/n/otsenka-konkurebntnogo-okruzeniya-predpnyatiya-s-ispolzovaniem-modeki

8 Григорьева, В.Е. Применимость стандартных инструментов стратегического планирования. [Электронный ресурс]/ В.Е.Григорьева. - Режим доступа: conf/sfu-kras.ru/sites/mn2015/pdf/d01/s68_002.pdf

9 Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера. [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/>

10 Уразова, Н.В. Модель пять сил конкуренции Майкла Портера. [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <https://urazova.com/enciklopediya/model-5-sil-konkurencii-portera/>

11 Анализ пяти конкурентных сил по модели Майкла Портера. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.master-effect.biz/index.php?id=28>