Ситуаційна вправа №1

Стратегія бізнесу компанії McDonald's

10 травня 1902 року в Америці народився Раймонд Крок. Сімейна легенда свідчить: у 1906-му батько Рея показав його френологові, і той, дослідивши череп дитини, виявив на потилиці «комерційну шишку» вражаючих розмірів. Можливо, ця анатомічна особливість зумовила майбутнє Раймонда?

У 15 років Раймонд Крок, підроблює документи, записався в армію, а, демобілізуючись, зайнявся комерцією. У той час подібного роду заняття користувалися популярністю, особливих знань не вимагалося, значного стартового капіталу теж.

Історія його невдач Рей Крок не придумав фаст-фуда, він ним торгував. Власне, тільки це він і вмів робити. 17 років він торгував паперовими стаканчиками фірми «Лілі Кап Компані» і був визнаний кращим дилером компанії. Потім створив власну фірму, щоб продавати «мульти-міксер» (установку для виробництва морозива) нового зразка, але на початок 50-х всіх співробітників фірми довелося звільнити: конкуренти випустили вдосконалену установку і та витіснила з ринку улюблену машину Крока. У котрий раз опинившись на межі банкротства, він прийнявся, як у давнину, роз'їжджати по країні. Саме тоді він звернув увагу, що маленький придорожній ресторанчик в Сан-бернардіно замовив відразу вісім його мульти- міксерів. Комівояжерові, чий успіх і дохід залежав від власної допитливості і розторопності, стало цікаво, кому це і навіщо раптом знадобилося 40 молочних коктейлів, які могли провести замовлені вісім міксерів одночасно. «Що вони там з ними роблять?» – запитав він знайомого. – «Заробляють», – відповів той. Крок сів за кермо і поїхав до Каліфорнії.



Закусочна нового типу

Сан-бернардіно виявився маленьким робочим містечком, а придорожній ресторанчик – власністю братів Макдональдів. Крок побачив металеві прилавки, до яких клієнти підходили самі і самі робили замовлення. Він побачив величезний автоматизований конвеєр, де смажилися центнери картоплі і збивалися сотні молочних коктейлів. Він побачив небувале маленьке меню – всього дев'ять найменувань – і паперовий посуд, який не потрібно було мити. І неможливо, непристойно низькі ціни.

На початок 50-х років брати Дикий і Мак Макдональд мали хороший досвід в бізнесі. Після довгих пошуків вони винайшли нову технологію роботи ресторану, засновану на швидкому обслуговуванні, низьких цінах і великому обсязі продажу. Брати відмовилися від меню з 25 блюд, що використалося раніше в їх закусочних, на користь обмеженого меню всього з 9 найменувань: гамбургер, чизбургер, три види прохолодних напоїв, молоко, кава, картопляні чіпси і пиріжки, до яких пізніше додалися картофель-фрі та молочні коктейлі. Вони ввели самообслуговування клієнтів і переробили кухню, встановивши устаткування з неіржавіючої сталі, що дозволяє досягти такої ж високої швидкості виробництва, як на складальних лініях. Крім того, вони різко понизили і без того конкурентоздатну ціну на гамбургери з 30 до 15 центів.

Обсяг продажу в порівнянні з їх попереднім рестораном зріс майже удвічі. У години пік біля крихітної стійки, де продавалися гамбургери, збиралося до 150 відвідувачів.

Чутка про їх успіх швидко розповсюдилася, і після публікації статті про їх ресторан в журналі American Restaurant Magazine в 1952 році вони почали отримувати зі всіх куточків країни по 300 листів в місяць з проханням дозволити працювати за їх технологією. Першим, кому брати продали ліцензію, став Нейл Фокс, власник ресторану для автоаматорів у Фонексе, штаті Арізона. Макдоналди вирішили, що він буде дослідним зразком для мережі, яку вони задумали створити. Будівля, обкладена червоно-білою плиткою, з похилим дахом і золотими арками з боків стала моделлю для першої «хвилі» ресторанів

«Макдоналдс», що з'явилися в країні, і беззмінним символом їх індустрії.

Повзаючи по своєму тенісному корту, Макдоналди крейдою креслили конструкцію кухні, яка була в два рази більше кухні їх першого ресторану. Вивчивши рух працівників в процесі приготування їжі, вони змогли найефективніше розставити устаткування. Періодично дощ змивала крейда, і братам доводилося все переробляти наново, вдосконалюючи конструкцію.

Саме у цей момент на шляху братів Макдоналдів з'явився 51-річний комівояжер Реймонд Крок. Він відразу зрозумів, що єдине, чого не вистачало Макдоналдам для повного успіху, так це розмаху. Своє добре, але нікому ще невідомим ім'ям брати поступилися Кроку всього за $950 і невеликі відсотки від продажу. Проте поступилися не назавжди а «в тимчасове користування», і, як показав час, не помилилися.

«У 1954 році мені було 52 роки. У мене був діабет і артрит. Мені вирізували жовчний міхур і велику частину щитовидної залози. Але я вірив в майбутнє» – так згадував Рей Крок доленосний момент, коли він познайомився з братами Макдональдами. На додаток до численних хвороб, він був глухий і небагатий. Всі його бізнес-починання регулярно терпіли крах. Коли в 1954 році йому було потрібно 15 тисяч готівкою, щоб викупити ліцензію на розповсюдження

«Макдональдса», жоден банк не дав йому кредиту. Довелося закласти будинок і страховку.

Після цього він прожив ще 30 років і заробив 600 мільйонів. Зараз імперія

«Макдональдс» складається з 29 тисяч ресторанів, в яких щодня поїдають гамбургери і картоплю-фрі 45 мільйонів чоловік. Але Крок не тільки нажив стан

– він змінив наш стиль життя і збагатив тисячі своїх співвітчизників.



З чим їдять франчайзинг

Франчайзинг – це система розповсюдження. У Штатах її вперше випробував Зінгер, виробник швейних машинок. Він продавав своїм розповсюджувачам

«франшизу» – ліцензію на право торгівлі його виробами. У 40-і роки практика франчайзингу стала незвичайно популярною в системі швидкого харчування. Першим до цього додумався Генрі Аксен. Одного разу він заїхав в крихітний ресторанчик, де побачив чудасію – нову морозильну установку, яка перетворювала вершки на м'яке морозиво. Аксен переконав творця чудо- морозилки продати право на створення таких же ресторанчиків. Він зібрав в Чікаго 26 інвесторів, пригостив їх новим морозивом і того ж дня розпродав їм франшизи. Деякі франшизи діяли на території цілих штатів і коштували від 25 до 50 тисяч доларів. Крім цього, Аксен зажадав, щоб ресторатори купували молочну суміш для морозива тільки у нього за фіксованою ціною.

Так почалася франчайзингова лихоманка у фаст-фуді. На той час, як Крок зустрівся з Макдональдами, франшизами торгували всі трохи помітні ресторатори – «Кентаки Фрайд Чикен», «Біг Бій Сандвіч», «Інста Бургер Кінг». Франчайзинг став ідеальним способом добути «швидкі гроші». Найвигіднішим здавалося розпродавати ліцензії на обслуговування великих територій, переважно цілих штатів. Власник такої ліцензії потім перепродував право на споруду окремих ресторанів і наварював свій відсоток. Але франчайзерів подальша доля ресторанів, створених за ліцензією, не цікавила. Вони не контролювали ні тамтешні ціни, ні якість обслуговування. Їх не турбувало те, що погані ресторатори могли скомпрометувати їх марку. Вони поспішали наварити більше грошей. Єдине, про що вони не забували – це забезпечувати рестораторів своїм устаткуванням і своїми товарами по завищених цінах.

Рей Крок не придумав франчайзинг, він його удосконалив. Він хотів, щоб національна мережа «Макдональдсів» приносила довгостроковий прибуток і не соромила свій бренд. Він рішуче відмовився від швидкого прибутку, який приносив продаж ліцензій на цілі території. Крок продавав франшизи на будівництво тільки одного ресторану «Макдональдс». Згодом, якщо ресторатор доводив свою відповідність високим стандартам «Макдональдса», Крок міг довірити йому будівництво ще одного ресторану. Крок також не хотів наживатися на рестораторах, продаючи їм устаткування і продовольство. Проте все, що вони купували, повинно було строго відповідати стандартам

«Макдональдса» – від кількості кас до середнього розміру картоплі. І вперше у франчайзингу він поставив свій прибуток в залежність від прибутку ресторатора. Нікого така схема привернути не могла. Люди з великими грошима хотіли купити ліцензію на цілий штат, а потім її перепродувати. Представників малого бізнесу не влаштовувало те, що франшиза діяла всього 20 років, і після її закінчення вони могли запросто втратити свій ресторан. І нікому не подобався

строгий облік і контроль, який мав намір встановити Крок в своїй імперії.

За перший рік Крок зумів продати тільки 18 франшиз. Половина з них пішли до Каліфорнії. Половину він умовив купити багатих завсідників свого клубу в Чікаго. У тих був свій бізнес. Ресторани їх мало цікавили. У їх «Макдональдсах» панував повний бедлам. У меню невідомо звідки виникали піци і хот-доги. Ціна на гамбургер злітала в рази. Власники франшиз дивилися на ресторани як на свою власність і робили в них, що хотіли. Крок мріяв про рай уніформи, де однаково одягнені продавці, сяючи, продають клієнтам однакові гамбургери за однаковими цінами. Але як втілити цю мрію, він не знав.

Порятунок Крока з'явився в образі скромного журналіста з Чікаго. До сорока шести років Сенфорд Агаті скопив двадцять п'ять тисяч доларів і мріяв вкласти їх в яку-небудь свою справу. Крок умовив його купити франшизу. Власник землі в містечку Вокеган погодився збудувати там «Макдональдс» і здавати його в оренду Агаті за 5 відсотків від обороту ресторану, але не менше 500 і не більше 1000 доларів. Агаті вніс гроші на депозит, сплатив первинний внесок за будівлю, купив устаткування, і від його заощаджень не залишилося ні цента.

26 травня 1955 року «Макдональдс» Агаті відкрився. Через дві години після відкриття перед будівлею вишикувалися довгі черги. До вечора в касі місіс Агаті лежало 450 доларів. До вечора наступного дня – більше 800. Готівка не вміщалася в касі, і кожен вечір Агаті складали їх в коричневі паперові пакети і тягнули додому. Через два дні «Макдональдс» Агаті почав приносити стабільний дохід – 1000 доларів в день. Власник землі, що здавав її в оренду Агаті, рвав на голові волосся: він і представити не міг, що маленький ресторанчик зароблятиме 30 тисяч в місяць, а йому платити за оренду жалюгідну тисячу. У 1957 році Агаті купив собі розкішний будинок, а його прибуток на порядок перевищив заробіток самого Крока.

До Крока низкою пішли такі ж оптимісти-невдахи, яким був він сам. Це були маленькі люди з маленькими грошима і пристрастю до роботи. Успіх Агаті надихнув їх. Новий «Макдональдс» вимагав інвестицій від 17 до 30 тисяч доларів і окупався буквально за пів року. Ради цього люди готові були молитися на Крока, виконувати всі його вказівки, дні і ночі проводити в своєму ресторані, доводячи до досконалості стиль «Макдональдса». Про Крока говорять, що він заселив Америку мільйонерами. З цих нових мільйонерів і виникла його імперія. Цим людям він продавав не просто малий бізнес. Він продавав їм успіх.

Раймонд Крок виробляє нову ідеологію роботи з клієнтами, яка звучить приблизно так: «Якість, сервіс, чистота і ціни!» Це стало свого роду заклинанням, що повторював не тільки сам Рей, але і тисячі його підлеглих, яких сам Крок знав особисто в обличчя і яким платив по $100 в місяць.

Вже до 1960 року в мережу «Макдональдс» входило більше 200 закусочних. Першою і неодмінною умовою договору було уніфіковане меню: у Ілінойсі, Мічігані і Каліфорнії клієнти повинні були бути упевнені, що їм подадуть гамбургери одного і того ж розміру, з однаковою кількістю м'яса, цибулі, кетчупу і гірчиці.



Сам Раймонд Крок до кінця життя самостійно об'їжджав самі віддалені куточки імперії «Макдональдс», особисто впевнившись в тому, чи всі параметри єдиного для всіх закусочних меню дотримуються в точності. Біг-мак повинен бути знаком всім і кожному - в цьому бачився комівояжерові із стажем запорука успіху його грандіозного підприємства.

Але до дійсного тріумфу і торжества своєї повної перемоги Раймонду Кроку з його «Макдональдсом» було ще дуже далеко. Мережа «Макдональдсів» збільшувалася, проте доходи з продажу ніяк не хотіли рости. Їх не вистачало навіть для оплату праці менеджерів. Щоб зберегти менеджерів, Раймонд вимушений був поступитися їм 30 відсотками акцій своєї компанії.

Брати, чиїм прізвищем тепер називалася величезна кількість закусочних по всій Америці, все ще ніяк не могли зрозуміти, що сила їх підприємства і запорука успіху - в дотриманні прийнятих Кроком, уніфікованих норм. Вони весь час порушували їх в своїх закусочних.

До початку 60-х Крок мріяв лише про одне – очолити компанію і почати будувати її на свій розсуд. Раймонд був одержимий цією ідеєю. Він поставив на карту все: всі свої заощадження, вклав всю свою енергію, нарешті, корінним чином змінив своє особисте життя. Світовідчуття Раймонда повністю змінилося, він жив своїм дітищем, ним і лише ним. У 1961-му Крок розірвав свій шлюб, що тривав 39 років. Свого улюбленця Фреда Тернера, що прийшов в компанію в 1955 офіціантом і в 1968-му що дослужився до вищого поста, він називав сином.

Гамбургери із землею

У 1961 році брати Макдональди погодилися повністю продати своє ім'я Кроку і надати йому повну свободу управління брендом. Знамениту літеру «М» вони оцінили в 2,7 мільйона готівкою: мільйон – Діку, мільйон – Маку і 700 тисяч

– дядькові Сему, на податки. У Крока таких грошей не було. По країні працювало 228 ресторанів «Макдональдс», в 1960 році вони заробили 75 мільйонів, але відсоток, що належав Кроку був нікчемний. Прибуток його фірми за 1960 рік складав 77 тисяч доларів, а боргів було – на п'ять з половиною мільйонів. Терміново потрібний був кредит.

Головний фінансист «Макдональдса» Гарі Соннеборн зробив неможливе: він зумів умовити найвідоміші університети (перш за все, Прінстонський) вкласти 2,7 мільйона доларів до «Макдональдс». Але за день до вручення 2,7 мільйонів кредитори відмовилися від свого рішення.

Соннеборн нічним літаком полетів до Нью-Йорка. Не виспавшись і неголений, він примчався до кредиторів. Ті виклали традиційний резон: фаст- фуд дуже ненадійний бізнес. Соннеборн пом'явся, прочистив горло і сиплим голосом відкрив велику таємницю «Макдональдса»: «Взагалі-то ми не займаємося фаст-фудом. Ми. е-е, займаємося нерухомістю».

Гарі Соннеборн запропонував зробити основою розвитку бізнесу земельну ренту. Купити ділянку і здати її в оренду єдиним пакетом разом з ліцензією – це було геніальним і найпростішим рішенням в складні для Крока роки. Суть ідеї, що містить як би «два в одному», полягала в цінах, за якими Крок віддавав в оренду нерухомість: демпінгові на старті, вони росли лише із збільшенням бізнесу.

За нерухомість Макдональдса платили, самі того не знаючи, ресторатори. Купуючи франшизу, ресторатор зобов'язаний був покласти від 10 до 15 тисяч доларів на депозит строком на двадцять років. Через п'ятнадцять років йому поверталася половина суми, через двадцять – друга. Ніяких відсотків, природно, не передбачалося. Ось ці-то гроші і переводив Соннеборн на рахунки господарів землі як первинний внесок. За перші десять років операцій з нерухомістю компанія «Франшиза Істейт», створена Кроком і Соннеборном, виявилася власником нерухомості загальною вартістю 16 мільйонів доларів.

Але виплати застави, внески за будівлі і ділянки були неможливі без кредитів, а у «Макдональдса» на початку великого шляху не було зовсім нічого. Поки Крок експериментував з рецептами смаженої картоплі і особисто відколупував жуйку на парковці чергового «Макдональдса», Соннеборн знайшов бухгалтера і юриста на ім'я Річарда Джей Бойлан.

Бойлан по-новому повів бухгалтерські книги «Макдональдса». Він зміркував, що, раз «Макдональдс» здає в оренду будівлі, значить, тим самим, він як би і володіє ними. І вартість будівель і ділянок землі була приписана до активів компанії. Потім він прикинув, що за декілька років вартість нерухомості порядком виросте, і це зростання записало в графу «дохід». Після таких нескладних комбінацій (дуже суворо заборонених Загальноприйнятими Принципами Рахівництва США) дохід «Макдональдса» – принаймні на папері – за один 1960 рік виріс в чотири рази. Основне зростання доводилося на графу із загадковою назвою «Нереалізовані доходи від збільшення вартості активів». З такою відомістю було не соромно приходити в багатющі банки і вимагати кредиту на найвигідніших умовах. «Насправді, ми все чесно пояснювали в примітках, - згадував глава бухгалтерії «Макдональдса», – але люди ніколи не читають приміток».

У 1961 році, коли Соннеборн умовляв кредиторів дати його компанії 2,7 мільйона, активи «Макдональдса», підправлені Бойланом, складали 17 мільйонів доларів. Звістка про те, що дійсний бізнес компанії не фаст-фуд, а нерухомість, справила хороше враження. Соннеборн цілу годину розповідав про вкладення

«Макдональдса» в кращі ділянки землі, нарешті охрипнув і відправився вмиватися з дороги. Представники знаменитих університетів порадилися і вирішили, що інвестиції до «Макдональдс» справа надійна і гроші були вкладені. Франчайз-ріелторська корпорація Крока як підрозділ «Макдональдса», що займається реалізацією цієї ідеї, виникла в 1956-му, але тільки на початок 70-х років стала по-справжньому прибутковою. До цього моменту доходи корпорації

«Макдональдс» складали приблизно $12 мільярдів – сума, що вселяє пошану як до самої компанії, так і до її власника. В успішності проекту тепер не сумнівався вже ніхто.

Тріумфальний хід

У 1975 році журнал «Форбс» писав: «Стан Раймонда Крока досяг $340 мільйонів, але він не заспокоюється». І дійсно, невгамовність – саме та якість видатного бізнесмена, завдяки якій його мрія здійснилася.

У 1961 році Крок заснував лабораторію, що досліджує параметри приготування смаженої картоплі і хліба з котлетою, – популярного гамбургера. Під звучним ім'ям «Університет гамбургера» лабораторія благополучно працює до цього дня, виковуючи кадрів для тисяч «Макдональдсів» планети. Тут проходять навчання всі топ-менеджери корпорації.

В кінці 60-х років Крок почав масовану рекламну компанію, що придбала за нетривалий час спочатку національні, а незабаром і міжнародні масштаби. Саме в цей час з'явився знаменитий клоун Рональд Макдоналд – свого роду обличчя

«Макдональдса» – чи не більш впізнаний і улюблений американськими малюками, чим Санта-клаус або Мікки Маус, тематичні парки і дитячі будинки

«Макдональдс».

З початку 70-х років уніфіковані закусочні «Макдональдс» почали розповсюджуватися по всьому світу. Ринок вміщав в себе все нові і нові ресторани, давав їм можливість функціонувати і приносити дохід. Раймонд Крок відчував цю не насиченість ринку і продавав ліцензії дешево направо і наліво, максимально розширюючи мережу своїх ресторанів.

Рей Крок провів переворот в сільському господарстві США, заснувавши нову систему доїння корів, вирощування картоплі і упаковки вершків. Ресторанний бізнес «Макдональдса» продовжує перетворювати рядових американців на мільйонерів. 85% 21-мільярдного річного обороту компанії доводиться на індивідуальних інвесторів в США.

У 1968 році Крок поступився керівництвом компанії своєму «синові» Фреду Тернеру, але до самої смерті Рей брав участь в справах компанії.

Рей Крок помер в січні 1984 року, не доживши 10 місяців до свого 500- мільярдного біг-мака. Того року товарообіг його компанії перевищив 10 мільярдів доларів, було продано 50 мільярдів гамбургерів, в 36 країнах працювало 8300 ресторанів. Цю корпорацію, без сумніву, можна вважати одним з яскравих, вдалих прикладів розвитку бізнесу.

Отже, як видно із даного рисунку, компанія «Макдональдс» має чітку ієрархічну структуру підрозділів. На вершині ієрархії – збори аукціонерів, тому, що компанія є акціонерною. Для безпосереднього управління компанією існує генеральний директор, який несе відповідальність перед зборами акціонерів також він безпосередньо здійснює управління усіма департаментами компанії. Відповідно кожний департамент створений на основі географічної ознаки та має своє представництво у кожній із країн регіону, який він представляє. Так компанія «Макдональдс» реалізує свою продукцію або через франчайзинг або безпосередньо своїми закладами, відповідно структурні підрозділи деяких країн є різні. Як приклад представлено Україну та США. Також існує відділ контролю, який підпорядковується Зборам акціонерів, ат має свої окремі структурні підрозділи для контролю міжнародних департаментів та представництв у кожній із країн.



Головний відділ контролю

Збори акціонерів

Рис.1. Організаційна структура компанії «Макдональдс»

Присутність на вітчизняному ринку компанії «Макдональдс»

Україна стала 102-ю країною, де почала розвиватися мережа

«Макдональдс», 24 травня 1997 року поруч із станцією метро «Лук’янівська» у Києві відкрився перший заклад «Макдональдс» в країні.

За понад 10 років існування «Макдональдс» в Україні заклади компанії відвідали близько 430 000 000 гостей. Компанія «Макдональдс Юкрейн Лтд.» є одним із найбільших іноземних інвесторів в Україні: у розвиток мережі

«Макдональдс» та інфраструктури нашої держави компанією вже було вкладено понад 100 мільйонів доларів.

Впродовж 1997–2006 років компанія сплатила 333 мільйони гривень у формі податків у державний та місцевий бюджети країни. Сьогодні в 20 містах України діє 68 закладів «Макдональдс» (23 із них – у Києві, 8 – у Дніпропетровську, по 7

* в Одесі та Харкові, 4 – у Львові, 3 – у Донецьку, по 2 у Вінниці та Кривому

Розі, й по одному у Житомирі, Запоріжжі, Кременчуці, Луганську, Миколаєві, Полтаві, Сімферополі, Севастополі, Чернігові та Ялті). Сьогодні в компанії працюють близько 5000 громадян України. Усі співробітники проходять кваліфікований курс професійного навчання за рахунок компанії, працюють у команді однодумців, отримують достойну зарплату і мають усі можливості для розвитку своєї кар’єри.

У 2009 році навчання з відривом від виробництва у навчальному центрі компанії у Києві пройшли близько 700 співробітників, а у навчальних закладах за кордоном – 18 членів команди «Макдональдс». Цього року компанія спрямовує на навчання своїх співробітників понад 1 300 000 грн.

Також компанія підтримує і заохочує здобувачів вищої освіти, які поєднують навчання із роботою в «Макдональдс». Цього року, наприклад, в рамках програми «Твоя стипендія» 60 працівників-здобувачів вищої освіти, які відмінно вчаться та добре працюють, отримали від компанії стипендію у розмірі 2000 гривень.

Пріоритетним напрямком діяльності компанії «Макдональдс Юкрейн Лтд.» є продовження плідної співпраці з існуючими і залучення нових українських партнерів та постачальників. Сьогодні українські підприємства виготовляють значну частину напівфабрикатів, які використовуються для приготування страв у закладах «Макдональдс». Серед постачальників «Макдональдс» – такі українські компанії як «Білоцерківський молочний комбінат», «Слов’янський дім», «Чумак», «Еска Фуд Солюшнc», «Іст Болт Україна» та багато інших. Починаючи з перших кроків розвитку бізнесу «Макдональдс» у 50-х роках ХХ століття та діяльності засновника компанії Рея Крока, принцип допомоги місцевій спільноті залишається основним в організації бізнесу «Макдональдс». За час існування в Україні компанія спрямувала понад 5 000 000 доларів США на підтримку благодійних акцій та спонсорство важливих соціально значущих проектів. Компанія «Макдональдс» допомагає дитячим лікарням, школам- інтернатам, товариствам захисту дітей-інвалідів. Одним із найважливіших та наймасштабніших благодійних проектів «Макдональдс» є щорічний «Всесвітній день допомоги дітям у «Макдональдс», який проводиться компанією з 2002 року. За роки проведення даної акції компанія «Макдональдс Юкрейн Лтд.» спрямувала благодійну допомогу у розмірі 4 107 000 гривень на придбання медичного обладнання для 40 дитячих лікарень у 28 містах України. Два роки поспіль – у 2004 та 2005 – компанію «Макдональдс Юкрейн Лтд.» було визнано переможцем Київського міського конкурсу на звання «Кращий роботодавець року». У лютому 2006 року Державна податкова адміністрація України визначила сумлінних платників податків. Ними стали підприємства, які мають найбільше податкове навантаження у відповідній галузі і при цьому не порушують податкове законодавство. Компанія «Макдональдс Юкрейн Лтд.» увійшла до їх числа.

У 2006 році Київський міський голова нагородив ПІІ «Макдональдс Юкрейн Лтд.» відзнакою за значний внесок у наповнення місцевого бюджету Києва. У 2007 році компанія «HEWITT Associates» вперше в Україні провела дослідження

«Найкращі роботодавці». Компанія «Макдональдс» увійшла до числа найкращих у категорії «Міжнародні компанії». Також у 2007 році «Макдональдс» став переможцем конкурсу «Вибір року» в номінації «Заклад швидкого обслуговування».

Фінансовий стан компанії «Макдональдс»

Під час здійснення дослідження діяльності компанії «Макдональдс», мною було проаналізовано фінансовий стан даної компанії на основі таких показників, як: валовий дохід, балансовий прибуток, активи, власний капітал та кредиторську заборгованість – які були зведені у таблицю 1, а також їх графічне ілюстрацію на рисунках 2, 3, 4, 5, 6, 7.

Таблиця 1. Основні показники виробничо-господарської діяльності у 2017-

2020 рр.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Показники | Фактичні дані за періоди, млрд. дол. | | | |
| 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| 1. | Валовий дохід | 25,48 | 32,08 | 28,96 | 31,23 |
| 2. | Балансовий прибуток | 2,8 | 2,7 | 2,1 | 2,42 |
| 3. | Активи | 41,12 | 45,1 | 42,23 | 43,3 |
| 4. | Власний капітал | 20,2 | 24,42 | 21,5 | 24,22 |
| 5. | Кредиторська заборгованість | 4,1 | 3,5 | 4,4 | 3,46 |

Отже, протягом 2017–2020рр. усі показники компанії «Макдональдс» залишались стабільними, що свідчить про те, що функціонування компанії було ефективним за рахунок постійного розширення на ринку, широкого асортименту товарів (меню продуктів харчування), збалансованого розподілу доходів та регулярним оновленням матеріально-технічної бази. У 2008р. розпочалася світова економічна криза для компанії «Макдональдс» це вилилося у зменшенні доходів та збільшенні кредиторської заборгованості за рахунок нестабільності валютних курсів.

Але завдяки вдалій ціновій політиці і збалансуванні доходів та видатків, вже у 2020р. обсяги реалізованої продукції зросли, що відповідно збільшило валовий дохід. А також вдалося зменшити кредиторську заборгованість.

# Завдання до ситуаційної вправи.

1. Перерахуєте чинники (не менше три), сприяючі розвитку торгової марки

«Макдональдс»?

1. Перерахуєте чинники (не менше три), що перешкоджають розвитку торгової марки «Макдональдс» в Україні?
2. Оцініть чи являються пропозиції торгової марки «Макдональдс» збитковими для вітчизняних виробників?
3. Прокоментуйте перемоги торгової марки «Макдональдс» на міжнародному ринку.
4. Прокоментуйте поразки торгової марки «Макдональдс» на міжнародному ринку.
5. Проаналізуйте, як підходи до побудови успішного бренду були застосовані при формуванні торгової марки «Макдональдс».
6. Які принципи позиціонування торгової марки «Макдональдс» та заходи до зміни програми її просування були застосовані Раймондом Кроком?
7. Які методи маркетингових досліджень були використанні при просуванні торгової марки «Макдональдс»?
8. Які методи розширення мережі «Макдональдс» були використанні Раймондом Кроком та компанією?
9. Визначте індивідуальність бренду «Макдональдс» та критерії її розкриття.
10. Які методи оцінки активів бренду «Макдональдс» були використанні?
11. Проаналізуйте та дайте оцінку дій Раймонда Крока та його працівників?
12. Які проблеми оцінки вартості бренду «Макдональдс» спіткали Раймонда Крока?
13. Дайте оцінку фінансової діяльності компанії «Макдональдс» в Україні.