

# STRATEGIA MC DONALD'S PE PLAN LOCAL ȘI MONDIAL

## I. Prezentarea generala a companiei McDonald's

McDonald's este cel mai mare și mai cunoscut lanț și mai cunoscut lanț de restaurante cu servire rapidă din lume, operând peste 30.000 de restaurante în 121 de țări.

Viziunea McDonald's este de a fi recunoscut ca restaurantul cu servire rapidă ce oferă cea mai bună experiență clienților săi. A fi cel mai bun înseamnă atingerea și menținerea unor standarde de calitate, servire și curățenie (QSC) deosebite, astfel încât să-l facem pe fiecare client care ne trece pragul să zâmbească și să se simtă bine.

Totul a început în 1948 cu cei doi frați, Mac și Dick McDonald, în restaurantul lor din San Bernardino, California. În mod corect, aceștia au intuit că limitând meniul, scăzând prețurile și sistematizând procedeele de pregătire a produselor în bucătărie vor putea servi mai mulți clienți în timp mai scurt. Ei au folosit această idee până au reușit întradevăr să servească fiecare client în mod rapid și eficient.

Compania, așa cum este ea astăzi, nu a fost fondată de către frații mai sus menționați, ci de către Ray Kroc. În 1954, când Ray Kroc i-a cunoscut pe frații McDonald în San Bernardino, a fost impresionat de cât de bine și cât de rapid aceștia puteau să servească un număr impresionant de șoferi înfomețați. Mașinile intrau, clienții își comandau mâncare, apoi plecau. Concluzia lui Ray Kroc a fost clară: ”Clienții au nevoie de calitate. Asta înseamnă o servire bună, dar cel mai important, rapidă. Oamenii căutau o alternativă la modul tradițional de a mânca.”

Apoi, exploatând potențialul pe care l-a intuit, Ray Kroc a negociat un contract cu frații McDonald, contract care îi permite să folosească sistemul lor de vânzări și numele Companiei. Un an mai târziu, Ray Kroc a adoptat principiile fraților McDonald în primul sau restaurant care a fost deschis în 1955 în DesPlaines, Illinois.

Este de asemenea important de notat faptul că McDonald a investit și va continua să investească sume semnificative de bani în Europa Centrală. În timp ce investițiile sunt pe termen lung, amortizarea se așteaptă în zece sau mai mulți ani.

Investiția medie pentru un restaurant este de aproximativ 1,200,000\$.

McDonald's spera să asigure aprovizionarea tuturor restaurantelor cu produse ale furnizorilor locali pentru a oferi activitate și profituri companiilor prestatoare de servicii. În majoritatea țărilor din Europa Centrală, aceasta strategie a fost aplicată cu mult succes.

Nu în ultimul rând, McDonald's este o sursă importantă de venituri prin taxele pe care le plătește la nivel local.

McDonald's este recunoscut pentru respectarea principiului de a oferi restaurantelor serviciile și produsele necesare de la producătorii locali. De aceea, companiile din Europa Centrală au posibilitatea extraordinară de a deveni parteneri într-o cooperare profitabilă, cu atât mai mult cu cât numărul de restaurante din Europa Centrală este în continuă creștere. În ritm cu creșterea numărului acestora, și numărul posibilelor contracte va crește. Trebuie reținut că McDonald's accepta doar acei producători care pot asigura calitatea indicată produselor lor încă de la începutul cooperării.

Dezvoltarea McDonald's : trecut, prezent și viitor.

1967: acesta a fost anul în care McDonald's a deschis primul restaurant în afara Statelor Unite, anume în Canada, și de atunci compania s-a extins în toată lumea. Corporația s-a dezvoltat în multe țări din lume și nu mai este de mult o companie exclusiv americană.

Aprilie 1988: McDonald's pătrunde în fostul „Bloc de Est” prin deschiderea restaurantelor în Ungaria și Iugoslavia.

Septembrie 1991: McDonald's hotărăște să stabilească biroul principal pentru Europa Centrală la Viena. De la acea dată, acest birou a coordonat cu succes deschiderile de noi restaurante în țări ale Europei Centrale ca: Cehia, Polonia, Slovenia, Bulgaria, Letonia, Estonia, România și Slovacia, ridicând numărul de restaurante la 292 în 13 țări.

1995: Țările în care s-a deschis restaurante în 1995 sunt: Estonia, România, Malta, Columbia, Jamaica, Africa de Sud, Qatar, Honduras, St. Maerten și Slovacia.

1996: în acest an s-a ajuns la mai mult de 21000 de restaurante în 101 țări. Noile țări în care au fost deschise restaurante sunt: Croația, West Samoa, Fiji, Liechtenstein, Lituania, India, Peru, Jordan, Paraguay, Republica Dominicană, Belarus, Tahiti.

1997: în anul 1997, țări precum Ucraina, Cipru, Macedonia, Ecuador, Bolivia, Suriname, și-au deschis porțile către public. S-au mai deschis în acest an 2110 restaurante, câte unul la fiecare 4 ore, aproximativ 85% fiind deschise în afara Statelor Unite.

1998: Planurile pentru anul acesta au fost similare cu cele de anul precedent. În Europa Centrală, Republica Moldova a deschis primul său restaurant. S-au deschis în acest an 1668 restaurante, iar țări precum Nicaragua, Liban, Pakistan și Sri Lanka au intrat în lanțul de țări în care funcționează restaurante McDonald's.

1999: în țări ca Georgia și Azerbaijan, restaurantele McDonald's își vor deschide pentru prima dată porțile către public. Planul pentru anul 1999, cuprinde încă 1750 de noi restaurante pretutindeni în lume. Primul restaurant McDonald's în țara noastră, și-a deschis porțile în data de 16 iunie 1995 la parterul Complexului Comercial UNIREA, deschidere ce a coincis cu stabilirea recordului de tranzacții în ziua deschiderii la nivel central european

McDonald's România- detalii:

La scurt timp, McDonald's a adus în România și un nou concept de servire a clienților, direct din mașină. Primul restaurant Drive-Thru a fost deschis pe Drumul National 1 București-Ploiești, în fața Complexului Comercial PRISMA, în dată de 29 decembrie 1995.

În anul 1999 a fost construit și primul restaurant McDonald's mobil, succesul înregistrat de acest restaurant pe roți determinând compania să înceapă construcția unei noi unități de acest fel.

Din dorința de a veni mereu în întâmpinarea consumatorilor și de a le oferi acestora noi experiențe, s-a trecut la construirea sau amenajarea de restaurante tematice. În București și Tg. Muresi funcționează deja restaurante McDonald's cu specific Rock-n-Roll, Internet Corner sau Cinema.

Având încredere în potențialul și viitorul țării noastre, McDonald's a investit, într-un interval de timp relativ scurt, peste 54.000.000USD, astfel încât la ora actuală funcționează un număr de 48 de restaurante în 20 din România.

Prin aceste investiții care vor continua și în anii următori, s-au creat aproximativ 2500 de locuri de munca, în special pentru tineri, McDonald's fiind unul din cei mai importanți angajatori din țara noastră.

Tabelul 1. McDonald's- restaurante deschise:

Anul	Localitatea
1995	București: Unirea; Central; Bucur Obor; Prisma (McDrive)
1996	București: piața Romana; Dristor (McDrive); Brancoveanu (McDrive) Brașov (McDrive) Ploiești București: Progresului; Morarilor; Otopeni; Colentina ( McDrive)
1997	Pitești "Gara"; "Trivale" Timișoara "Orizont"; "stadion" Brașov "Postăvari" Oradea "Crișul"; "Nuferilor" Cluj "Mihai Viteazu"; "Manastur"

	Constanta "Tomis" București: "Virtuții"; "Unirii II" Arad "Bulevard" Constanta "Delfinariu" Ploiești "Centru"
1998	Iași DT Bacău DT București "Păcii" DT Galați DT Sibiu DT Ramnicu Vâlcea IS
1999	București "Rock & Roll" DT Buzău DT București "Gara de Nord" IS Deva DT Tg. Muresi IS Baia Mare DT Sibiu DT Mall București Unitatea mibila
2000	Suceava București "Universitari" București "Electroparataj"
2001	București "Carrefour" Constanta Galeriile MALL

Datorită situației economice și a inflației, prețurile sunt adaptate la puterea de cumpărare a fiecărei țări, ținându-se cont de concurența locală. De exemplu, în Austria prețul unui Big Mac este de 3,00€, iar în țările Europei Centrale, acesta costă între 1,0\$ și 2,6\$. Strategia prețurilor spune că produsele de cea mai bună calitate sunt cumpărate la cele mai mici prețuri posibile, fără să afecteze valoarea.

Calitatea este principiul cel mai important al McDonald's. Acesta este subliniat în mod deosebit la selectarea și prepararea produselor 100% proaspete și de calitate în orice loc și în orice moment. De aceea multe restaurante sunt deschise până târziu și chiar în zilele de sărbătoare.

Produsele McDonald's constau în ingrediente hrănitoare de bază, cum ar fi: carne de vită, carne de pui, chifle, salata, cartofi și produse lactate. Aceste produse își păstrează calitatea și elementele naturale pe întreg parcursul procesului de gătire. McDonald's selectează pentru aprovizionarea restaurantelor doar producători recunoscuți de alimente.

Asigurarea completă a calității începe cu controlul materiei prime până la fiecare produs finit în parte. Restaurantul are un rol deosebit de important în asigurarea calității unui produs ca de exemplu Big Mac. Aceasta se poate observa urmărind procedurile de control al feliilor de carne: feliile arse sau insuficient prăjite sau respinse când nu sunt respectați timpii de gătire. Controlul chiflilor este de asemenea un element esențial în procesul de asigurare a calității, prin el aplicându-se specificațiile și standardele McDonald's, care sunt stabilite în manualele operaționale ale Companiei. Alte standarde ale controlului calității sunt stabilite măsurând în mod constant temperaturile și respectând timpii de păstrare, și termenii de expirare a produselor. Din bucătărie și până în mâinile clienților, se efectuează o serie întreagă de controale pentru ca toate produsele să se încadreze în standardele internaționale de calitate McDonald's.

În intriga lume, McDonald's încercă să respecte principiul sau de a aproviziona fiecare restaurant cu produse ale furnizorilor locali din fiecare țară în care restaurantul este amplasat. McDonald's încercă să respecte acest principiu în special în Europa Centrală. Cu toate acestea, trebuie luat în considerare faptul că nu toți furnizorii pot să respecte standardele de calitate stabilite de McDonald's. De aceea, cel puțin în prima fază unele produse sunt importate.

Produsul preferat al clienților McDonald's este Big Mac-ul. Acesta conține două felii de carne 100% de vită, salată, ceapă, castraveți murați, brânză și sos special Big Mac, totul pe o chiflă cu semințe de susan. Hamburgerul și cheesburgerul sunt de asemenea produse clasice McDonald's. toate au o trăsătură comună: carne de vită 100%, selectată, fără produse chimice și fără conservanți.

Meniul McDonald's este diversificat în mod continuu cu entree-uri, deserturi și o gamă mai largă de sandwich-uri, care deseori respectă tradițiile culinare ale țării în care este deschis restaurantul.

Meniul nu este deloc tipic American, ci în anumite țări chiar conține produse ale respectivei bucătării naționale.

Controlul întregului proces asigură o calitate superioară tuturor produselor. Tehnicile folosite de către McDonald's pentru a asigura calitatea produselor sunt recunoscute de către instituții naționale de profit, și deseori, sunt mai exigente decât limitele stabilite de către autorități. Procesul de control al calității nu este încheiat nici atunci când produsul este împachetat și așteptat să fie consumat de către client. Fiecare produs poate fi păstrat cald doar o anumită perioadă de timp, care

nu trebuie depășit. Astfel, sistemul de control acoperă întregul proces al producției, de la materia primă până la produsul finit de pe tava clientului.

Fiecare nou restaurant McDonald's din Europa Centrala creează în medie 100 noi locuri de muncă. Acest număr este mai mare decât se așteaptă în mod normal de la un restaurant "clasic". Mai mult, fiecare deschidere a unui restaurant McDonald's înseamnă contracte semnificative cu firmele locale de construcții și de instalare de echipamente. Astfel, McDonald's este un partener important pentru firmele locale de prestări servicii. Aceasta se încadrează în politică companiei de a face contractele de planificare, construcție și instalare în aceeași zonă din care vor fi clienții.

## **II. Coordonate ale strategiei de penetrare a piețelor externe la McDonald's**

În orice nouă piață cu un mare potențial vine un moment, o perioadă mai lungă sau mai scurtă, în care se joacă destinul firmelor (sau al firmei) existente și în care se determina structura pieței pentru o perioadă de timp relativ lungă. Aplicarea eficace, energică și oportună a unei strategii de creare și de dominare de piață constituie un eveniment de o importanță considerabilă.

Mulți observatori încearcă să explice succesul întreprinderii McDonald's limitându-se la descrierea reușitelor ținând de marketing, a intensei publicități, a standardelor ridicate de calitate și a procedurilor stricte a fanatismului cu care este urmărită păstrarea curățenia și instruirea la "Universitatea McDonald's, a celor ce preiau francisele.

Cu siguranță acești factori au o contribuție esențială la succesul durabil al lui McDonald's, dar nu pot oferi decât o explicație parțială a acestuia. Într-adevăr performanța economică spectaculoasă provine mai degrabă din executarea impecabilă a unei strategii de creare și de dominare de piață. La începutul anilor 60', dacă cineva ar fi cerut unor analiști competenți să facă o evaluare strategică pieței hamburgerilor concluzia la care s-ar fi ajuns ar fi fost cu mare probabilitate aceasta: este vorba despre o piață caracterizată de un înalt grad de fragmentare în care mii de mici restaurante rivalizează oferind unei clientele locale un produs de tipul de piață care să ofere potențialul de formare a unei firme de mare avengură și cu o mare rentabilitate. Care ar fi cauza unei asemenea erori de evaluare strategică? Post factum este ușor de remarcat în ce mod o asemenea analiză s-a dovedit insensibilă la veritabilii factori de fragmente și la reala posibilitate de eliminare a acestora printr-o abordare cu totul inovatoare, adoptată la contextul pieței în transformare a epocii.

De-a lungul anilor 50' și 60', America se motorizează, se deplasează către suburbii și se înzestreaază cu infrastructuri rutiere de cea mai bună calitate. Marile centre comerciale încep să se stabilească la periferia marilor centre urbane. Perioadele de vacanță, mult mai numeroase, constituie

deseori ocazii pentru ca familia să întreprindă lungi voiaje cu automobilul. În acest context, cuplul american aflat în călătorie cu copiii este deseori nevoit să mănânce la restaurant în locuri necunoscute și îndepărtate de domiciliu. În consecință, conceptul unui restaurant a cărui notorietate se bazează pe calitatea sa, pe prețuri convenabile și pe serviciul rapid devine deosebit de atrăgător, deoarece oferă o mulțime de beneficii importante, printre care și cel al reducerii riscului asociat cu consumul produselor alimentare în locuri necunoscute, într-o țară fără prea mare tradiție culinară.

Conștient sau nu, Ray Krack, marele arhitect al întreprinderii McDonald's, a fost influențat de două concepte împrumutate din sectorul industriei de automobile din acel moment:

-Un sistem de producție având un înalt nivel de standardizare și de specializare a activităților; pentru a fi capabil să livreze rapid și la prețuri mici un produs de calitate, trebuie să ofere doar o gamă redusă de produse standard, pregătite de o mână de lucru specializate în efectuarea câtorva operații simple, deci ușor de format și puțin costisitoare;

-Un sistem de distribuție inspirându-se pe larg din principiile concesiunii vânzării de automobile : un antreprenor independent, care își pune în joc propriul său capital în vederea construirii și a administrării unui restaurant puternic integrat într-un vast sistem de producție și vânzare. Sistemul își asumă responsabilitatea și controlul calității produselor oferite, stabilirea arhitecturii și a modului de funcționare a restaurantului, precum și promovarea și publicitatea la nivel național.

În acea perioadă, reunirea factorilor menționați mai sus, pentru a crea un tip inedit de întreprindere a transformat McDonald's într-un fenomen remarcabil, comportând avantaje bine definite, asociate noului sistem de producție și de distribuție. Iată o parte din acestea:

Creșterea numărului de localuri a fost cu mult mai mare decât ritmul pe care l-ar fi putut susține McDonald's dacă întreprinderea ar fi trebuit să-și finanțeze singura expansiunea și să-și stabilească sistemele de administrare de motivare și de control pentru responsabilii localurilor. Dacă McDonald's alegea calea obișnuită la acea vreme, cea a restaurantelor cu sucursale, ritmul său de dezvoltare ar fi fost mult mai lent și managementul lor mult mai complex. Aceasta ar fi permis întreprinderilor rivale să imite sistemul McDonald's în mai multe piețe geografice cu mult înainte ca societatea să poată pătrunde;

Un alt avantaj al acestei expansiuni rapide a fost că McDonald's și-a putut însuși piețe care, datorită situației geografice, constituie adevărate monopoluri naturale. Astfel multe mici orașe americane constituie o piață potențială interesantă pentru un singur local de tip fast-food. Fiind prima pe piață, McDonald's s-a instalat în toate aceste zone, lăsându-și rivalii în fața unei alegeri dificile: să se încline în fața realității economice a acestei piețe lăsându-i lui McDonald's monopolul

său să-și instaleze, totuși, un local nerentabil. Prima opțiune le-a părut deseori cea mai rațională, ceea ce a avut darul să confere un avantaj net primului sosit.

Același lucru s-a întâmplat și după ce McDonald's a beneficiat de alegerea celor mai bune locuri în mediul urban sau pe marginea autostrăzii. Anumite amplasări sunt deseori superioare în planul vizibilității, al accesibilității și al vadului celorlalte situate în preajmă. O firmă care a adoptat o strategie de dominare a pieței va fi în mod deosebit sensibilă la recunoașterea și ocuparea acestor amplasamente înainte de a se confrunța cu o concurență serioasă.

O strategie de expansiune rapidă prin franciză și desfășurarea lor în diverse zone geografice au permis firmei asumarea unui efort publicitar important, al cărui cost este repartizat între multiplele restaurante aflate în aceeași piață de mediu. În sfârșit, McDonald's reușind prima să se stabilească solid pe toate piețele geografice din Statele Unite, și-a permis să declanșeze campanii publicitare la scară națională, campanii ce se dovedesc cu mult mai eficiente în ceea ce privește costul raportat la numărul de clienți potențiali. Aceste programe intensive de publicitate și de promovare aveau drept obiectiv, la început, informarea publicului asupra prețurilor mici practicate la McDonald's și familiarizarea sa cu numele și cu angajamentul firmei privind curățenia localurilor și calitatea produselor. De fapt, sistemul pus la punct de McDonald's furnizează un exemplu pentru fenomenul conform căruia mii de micropiețe geografice sunt reunite pentru a forma o singură mare piață națională sub influența unei întreprinderi inovatoare.

Sistemul McDonald's domină încă piața hamburgerilor și a produselor conexe, piață care este în prezent puternic concentrată, patru firme deținând 70% din piață. McDonald's se bucură de un nivel de notorietate fără asemănare în acest sector și își menține, fie că este vorba de un an mai bun sau despre unul mai slab cota sa de piață de aproximativ 35% (urmat de Burger King cu 17%). Dacă ne referim doar la cele patru firme specializate, cota de piață a McDonald's se menține superioară valorii de 50%.

Pentru a ilustra fenomenul costurilor de creștere, poziția dominantă a firmei McDonald's pe o piață aflată în faza de maturitate îi pune pe rivalii acesteia într-o situație dificilă: fie accepta poziția lor vulnerabilă în actuala structură a sectorului și încercă să schimbe situația și să mărească cota lor de piață în detrimentul lui McDonald's.

Pentru a modifica structura actuală a pieței, Burger King și Wendy's ar trebui să-și adauge rapid mii de noi localuri, să crească bugetul publicitar spre a ajunge la un nivel echivalent cu cel al lui McDonald's și, mai presus de orice, să speră, dincolo de orice evidență, ca McDonald's nu va riposta la acest asalt direct asupra cotei sale dintr-o piață care deja a atins faza maturității.

Probabil că un înțelept calcul strategic i-ar convinge pe rivalii firmei McDonald's că, exceptând cazul în care pun la punct o nouă strategie și un nou mod de a servi această piață, este mai

bine să-si impună o anumit reținere în a rivaliza viguros în cadrul parametrilor stabiliți de McDonald's. Cu alte cuvinte, este mult mai bine să caute un nivel acceptabil de rentabilitate fără a întreprinde demersuri care ar putea provoca o replică importantă din partea firmei dominante.

Burger King a primit o lecție usturătoare prin anul 1987, când a încercat să-si îmbunătățească poziția sporindu-si bugetul de publicitate și ritmul implantării de noi localuri. Riposta lui McDonald's, constând în promovări speciale, în bugete publicitare însă mai mari decât cele obișnuite și în creșterea ritmului de deschidere a unor noi restaurante, s-a soldat cu o îmbunătățire cu două procente a propriei cote de piață. În ceea ce privește compania Burger King, rezultatul a fost ca întreaga sa conducere a fost schimbată și ca Pillsbury (firma mama a lui Burger King) a fost obiectul unei oferte publice de cumpărare.

Poziția dominantă a firmei McDonald's pe piața hamburgerului de peste 20 de ani în Statele Unite, oferă o mărturie convingătoare asupra forței și avantajelor de lungă durată a unei strategii de creare și de dominare de piață impecabil executate.

În același timp, nivelul de maturitate avansată al pieței americane servite de McDonald's îi impune întreprinderii tendința de a crește avengura pieței, atât prin adăugarea unor noi feluri de mâncare în meniu (pui, pizza), cât și prin diversificarea sporită a tipurilor de localuri în scopul:

- ❖ Obținerii unei acoperiri geografice tot mai mari;
- ❖ Adaptării, în măsura în care acest lucru este posibil pentru un sistem monolitic, la necesitățile diferitelor segmente de cumpărători, oferindu-le localuri de arhitecturi și concepții variate.

Acest comportament strategic nu este caracteristic decât pentru localurile McDonald's din Statele Unite. Într-adevăr, McDonald's Corporation, entitatea ce conține McDonald's (Statele Unite), a adoptat o bună bucată de vreme o strategie de avengura geografică pe piața cu dorința de a se mondializa. Aceasta se manifesta prin strategii de diferențiere în Europa Occidentala, în Japonia și în Asia de Sud-Est, unde există concurență (Quick în Franța și în Belgia etc.), printr-o strategie de creare și de dominare de piață în Rusia și în țările Europei Centrale și de Est, și așa mai departe, în vreme ce în Statele Unite provocarea care stă în fața firmei McDonald's este adaptarea la fenomenul de segmentare a unei piețe aflate în faza maturității.

### **III. Implementarea McDonald's în România**

### 3.1. Strategia de amplasare în România

Consecvența principiului sau de a deține încet proprietate terenurile și imobilele amplasamentelor sale, McDonald's se lovește de prevederile legislative din România, care nu permiteau dobândirea de proprietăți imobiliare de către persoane fizice sau juridice străine. În acest context, intrarea pe piața românească se face prin intermediul a două companii distincte:

- McDonald's Romania SRL, persoana juridică română, considerată "brațul imobiliar" al lui McDonald's, având drept misiune preluarea proprietăților imobiliare (prin achiziție, leasing sau concesiune și construirea amplasamentelor);

- McDonald's System of Romania Inc, cu statut de reprezentantă a unei companii străine, având drept obiectiv operarea restaurantelor McDonald's.

Strategia de amplasare având drept deviză "Să găsim cele mai bune amplasamente, altfel le vor găsi competitorii" ierarhizarea amplasamentelor după trei criterii:

1. mari centre și arii comerciale;
2. arii rezidențiale;
3. arii de trafic intens, cu anumite influențe rezidențiale.

Consecvența acestor obiective, McDonald's realizează multiplicarea amplasamentelor sale începând cu capitala țării și continuând cu alte mari municipii, conform tabelului 4.3.

În ce privește multiplicarea la nivel național a restaurantelor McDonald's în cursul anului 1996, aceasta a urmat o traiectorie elicoidală către vest-nord-vest, centrul și estul țării, în conformitate cu nivelul de dezvoltare a acestuia (Ploiești, Brașov, Timișoara, Oradea, Targu-Mureș, Cluj-Napoca, urmând Chisinau- capitala Republicii Moldova- și Iași).

Rata de multiplicare (1 nou restaurant la 20 de zile) va permite ca până la finele anului 1997 să se depășească obiectivul inițial pentru 1997 (30 de restaurante în România).

Tabelul 2. Amplasamentul restaurante McDonald's În București

Ordinea de	1	2	3	4	5
------------	---	---	---	---	---

amplasament					
Amplasarea	București Mag. Unirea	București Zona Cișmigiu	București Zona Obor	20 km de București ”McDrive”	București Piața Romana
Caracteristica amplasării	Cea mai Populara zona Comerciala	Zona de trafic intens	Importanta Zona Comerciala (Bucur-obor)	Sosea europeana	Zona Comerciala si rezidențiala
Investiție	1,2 milioane dolari capacitate: 240 locuri	1,3 milioane dolari capacitate: 120 locuri	1,3 milioane dolari capacitate: 120 locuri	1,3 milioane dolari capacitate: 60 locuri	1,3 milioane dolari capacitate 115 locuri in sala; 160 locuri-terasa

### 3.2. Strategia operațională McDonald’s in lume

Unul din elementele strategiei operaționale a companiei îl constituie varietatea structurilor sale in diverse zone geografice.

**Tabelul 3. Structuri operaționale McDonald’s in lume**

Franciza	Licența	Joint-ventures	Restaurante proprii
-circa 66% din totalul restaurantelor; -investitia inițiala partajata intre companie (ce deține terenul si imobilul) si firma ”franchise”, ce investesc in echipamente si alte dolari (circa. 75000\$)	-conditii asemănătoare francizei dar compania nu face investiția inițiala	- participarea la profit in cota parte	-circa 21%din totalul restaurantelor- in lume

Evident, tendința de globalizare a serviciului și a proceselor tehnologice de preparare impune companiei un anumit nivel de standardizare, care să-i asigure ritmul rapid de dezvoltare în diverse piețe geografice. Conform acestor necesități strategia sa operațională trebuie să fie bazată pe ”cross cultural, cross generational appeal” cu alte cuvinte, să tranșeze diferențele culturale, de vârstă, de gusturi etc. Se pare însă că această caracteristică își pierde caracterul universal de îndată ce este vorba de sistemul de franchising McDonald’s.

Franchising-ul este un sistem modern de vânzare a bunurilor și a serviciilor. Sistemul este bazat pe o cooperare contractuală pe termen lung între doi parteneri independenți: un francizor, în cazul nostru McDonald’s, și un francizer. Fiecare francizer poate folosi numele, facilitățile și alte drepturi autorizate ale francizorului. De cealaltă parte, francizerul trebuie să respecte standardele de calitate ale francizorului și trebuie să plătească acestuia o taxă. Francizorii sunt întreprinzători independenți care iau propriile lor decizii.

În toată lumea, peste 70% din restaurantele sunt operate de către francizori independenți. 22% din restaurante sunt operate de ramurile locale ale Corporației McDonald’s. 13% sunt operate prin asociere sau sub licență. În general, Corporația McDonald’s oferă licența doar persoanelor fizice.

Francizori reprezintă o parte importantă a sistemului McDonald’s datorită interesului deosebit pe care aceștia îl au față de afacerea lor personală. De aceea, participarea investitorilor de capital nu este agreată de McDonald’s. Francizerul este de obicei un întreprinzător independent, cu o afacere de mărime medie, care va avea între 60 și 100 de angajați în restaurantul său.

Întreprinzătorului trebuie să aibă cunoștințele și abilitățile necesare pentru a conduce o afacere cu un profit excepțional care necesită de multe ori investiții semnificative. Francizerul își asumă responsabilitatea atât pentru profituri, cât și pentru riscuri, luând deciziile corecte.

Francizori se pot baza pe suport consistent din partea sistemului McDonald’s:

### ***3.3.Dezvoltarea prin franciza***

White Castle este cel mai vechi lanț de restaurante ce datează din 1900. La fel ca McDonald’s, compania alege tot calea restaurantelor fast-food, însă își încearcă norocul prin forțe proprii, neapelând la sistemul francizei. Fiecare ban câștigat este reinvestit în rețeaua de restaurante, ce în prezent cuprinde peste 400 de locații. Lucru impresionant, dar care este eclipsat de numărul celor peste 16.000 de locații McDonald’s.

Succesul McDonald’s este cea mai grăitoare dovadă că franciza este una dintre cele mai sigure și rapide căi de dezvoltare și extindere din lume iar succesul corporației o dovedește mai mult decât orice.

Dar cum a ajuns McDonald's să fie cel mai mare lanț de restaurante fast-food din lume? Totul se datorează viziunii lui Ray Kroc și a puterii sale de a pune în practică.

În 1954, când Kroc era doar un vânzător de dozatoare de shake-uri, frații McDonald operau un mic restaurant în San Bernardino, California. Curios de amploarea afacerii, mult prea mare pentru un local așa de mic, agentul de vânzări de 52 de ani a plecat într-o călătorie de afaceri pentru a vedea la fața locului despre ce este vorba.

Când Kroc a ajuns în fața celor două arcuri aurii și a văzut masele de oameni ce așteptau să cumpere hamburgeri, cartofi și shake-uri, nu i-a venit să creadă. Intrând în local, a observat angajații îmbrăcați în uniforme albe, cu șepci de hârtie, ce roiau în jurul grătarului și a dozatoarelor. Peste tot era o curățenie impecabilă.

Restaurantul nu oferea un meniu foarte variat: hamburger, cartofi prăjiți, shake-uri și plăcintă. Fuseseră eliminate scaunele iar mâncarea era oferită pe farfurii sau în ambalaje de hârtie și tacâmurile convenționale fuseseră înlocuite cu unele de plastic. Astfel, eficiența angajaților era maximă, fiind scurtat timpul de curățare a localului și fiind eliminat spălătul vaselor. Frații McDonald's dezvoltaseră o „linie de producție” a hamburgerilor, sporind eficiența, și la fel ca Henry Ford în fabrica sa de mașini, reușiseră să obțină costuri remarcabil de mici.

Întors la hotel, Ray Kroc a stat mult pe gânduri, imaginându-și arcuri aurii în fiecare oraș american, unde clasa de mijloc putea mânca rapid și curat oricând dorea. În cei 30 de ani în care vizitase restaurante și localuri cu servire rapidă, cafenele și baruri, nu mai văzuse așa o afacere. Era convins că acest concept poate fi extrem de profitabil și compania ar fi putut să se extindă. A doua zi, Kroc le-a prezentat fraților McDonald's un plan de afaceri, dar aceștia nu au fost interesați. Ei mai oferiseră francize, dar fără succes, și erau mulțumiți cu cei 100.000 USD pe care îi câștigau anual în restaurantul lor. Deasemenea, fraților le lipsea energia și dorința de a deschide o rețea de restaurante. Cu perseverență și insistență, Kroc a reușit în cele din urmă să-i convingă sa-i acorde dreptul de a franciza activitatea lor.

Pentru a vedea dacă afacerea este viabilă, Kroc a deschis un restaurant în Des Plaines, un orașel mic de lângă Chicago. Practicând aceleași prețuri, meniu limitat și servire rapidă, afacerea a devenit profitabilă în foarte scurt timp. El știa însă că multiplicarea restaurantelor și extinderea afacerii nu putea fi făcută decât prin franciză.

Din relațiile sale cu localuri în franciză, Kroc a observat că în multe cazuri o relație de lungă durată între francizor și beneficiar este deteriorată de certuri pe probleme financiare. Francizorii doresc să obțină cât mai mult profit în detrimentul beneficiarilor, aceștia nemaifiind atrași de afacere. De aceea, Kroc a vrut să ofere beneficiarilor francizei lui nu doar rețete de hamburgeri,

cartofi și shake, ci un întreg sistem de operare a afacerii, precum și un mod de cooperare pentru obținerea rezultatelor maxime.

Până în 1958, Kroc acordase 79 de francize. Deși rețeaua se dezvoltase în toată America până în 1960, când compania înregistra încasări de 75 milioane USD, profitul net al McDonald's era de doar 159.000 USD. Acesta nu era suficient pentru a asigura dezvoltarea afacerii pe termen lung. În plus, Kroc avea nevoie de 2,9 milioane USD pentru a cumpăra în întregime afacerea de la frații McDonald, ce deveniseră extrem de împotriviți față de dezvoltarea rețelei conform viziunii lui Kroc.

Harry Sonneborn, un consultant financiar din New York, a intermediat împrumutul de la o bancă, urmând ca Kroc să îl ramburseze din redevențele încasate de la beneficiari. Cu banii împrumutați, Kroc a reușit să cumpere numele sub care operau peste 200 de localuri la vremea aceea.

Sonneborn a făcut pentru Kroc mai mult decât să îi procure fondurile necesare cumpărării afacerii. Având o viziune mai dezvoltată asupra profitabilității unei afaceri, acesta a văzut afacerea imobiliară ca cheia profitabilității rețelei, nicidecum încasările din cartofii prăjiți sau hamburgeri.

Devenind directorul financiar al companiei, Sonneborn a dezvoltat un sistem prin care compania putea deveni rentabilă. El a introdus obligativitatea depunerii unei garanții din partea beneficiarilor pentru terenul concesionat, urmând ca pe perioada desfășurării contractului aceștia să achite o chirie procentuală, precum și redevențele cuvenite pentru acordarea francizei. Înțelegând potențialul acestei idei, Kroc a înființat în 1956 Franchise Realty Corporation, prin care își putea pune în aplicare noua strategie. În anii următori, Kroc zbura prin țară într-un mic avion, căutând cele mai bune amplasamente pentru viitoarele restaurante. Cumpărând aceste terenuri și apoi oferindu-le beneficiarilor francizei, el putea să-i oblige contractual pe aceștia să respecte clauzele impuse de McDonald's în ceea ce privește calitatea produselor și politica firmei

Astăzi, beneficiarii francizei McDonald's plătesc 12% din vânzări ca chirie pentru spațiul primit și încă alte 4% ca redevențe. Profitul companiei este astfel foarte ridicat, având în vedere că un restaurant câștigă în medie 1,6 milioane USD anual. În plus, datorită faptului că beneficiarii sunt obligați să cumpere anumite materii prime de la centrala companiei, peste 20% din vânzările beneficiarilor se întorc la companie. Acest mecanism este cu adevărat orientat spre profit. În perioada 1996 – 2000, restaurantele McDonald's din SUA au înregistrat o rată a rentabilității capitalului de 69%, conform Credit Swiss First Boston.

Începând cu anii '60, Kroc a încercat să construiască o marcă ce trebuia să fie asociată cu o calitate superioară și constantă a produselor servite. Datorită furnizorilor materiilor prime, compania a avut mereu dificultăți în oferirea constantă a unei calități maxime. Kroc s-a decis să îmbunătățească această verigă slabă a lanțului valoric și a început dezvoltarea unor colaborări

temeinice, pe termen lung, cu cei mai buni furnizori posibili. Astfel, McDonald's a început să colaboreze doar cu furnizori exclusivi, impunând acestora restricții calitative în procesul de producție. Colaborarea este atât de strânsă, încât angajații companiei monitorizează fiecare stadiu al pregătirii materiilor prime. În mod constant este controlată și monitorizată alimentația animalelor ce vor fi sacrificate, a produselor lactate, chiflelor sau legumelor. În decursul a ani întregi de muncă, McDonald's a reușit să impună partenerilor standardele sale, atât în ceea ce privește calitatea produselor oferite, cât și a modului de participare la sistem.

Kroc a înființat „Universitatea de Hamburgeri” unde beneficiarii francizei și angajații din nivelurile superioare sunt instruiți în modul științific de a conduce un restaurant McDonald's. Cei care urmează această facultate iau parte la cursuri de management, marketing, drept alimentar, igienă precum și cursuri practice unde pot aplica cele învățate. Kroc a transformat eficiența angajaților în avantaj competitiv prin îmbunătățirea verigii slabe din lanțul creator de valoare.

Odată cu cotarea la bursă a companiei în anul 1965, când aceasta avea 710 locații francizate și încasări de 170 milioane USD, McDonald's s-a impus definitiv ca cea mai cunoscută marcă din domeniul restaurantelor fast-food. Sonneborn a reușit astfel să obțină alt succes notabil pentru companie, ce avea urgent nevoie de capital pentru a se extinde și a face față concurenților și imitatorilor nou apăruiți pe piață.

Începând cu 1970, compania a desfășurat un amplu program de dezvoltare internațională, restaurante cu cele două arcuri aurii deschizându-se pe fiecare continent – America de Sud, Europa, și Asia, extinderea devenind o importantă parte a succesului companiei. Deschiderea de noi restaurante era o modalitate eficientă de creștere a companiei datorită taxelor inițiale încasate de aceasta, permițând totodată deschiderea de noi restaurante – sistem aproape piramidal de atragere de noi fonduri. La acea dată compania reușise să deschidă locații în franciză în 65 de țări din toată lumea.

Kroc însuși nu era un inovator. Singurul produs creat de el a fost HullaBurger-ul, un sandwich neobișnuit cu ananas și cașcaval topit puse pe o felie de pâine prăjită. Consumatorilor nu le-a plăcut de loc și sandwich-ul a fost retras. Cele mai multe produse noi au fost create de francizați. Big-Mac, Filet-o-Fish, Egg McMuffin sunt invenții de succes ale beneficiarilor francizei McDonald's. Kroc însuși nici nu a fost primul care a avut ideea de a fabrica sandwich-urile pe „banda rulată”, el preluând ideea de la frații McDonald. El a eficientizat însă sistemul de producție, eliminând elementele inutile și standardizând cel mai eficient mod și cea mai bună rețetă de preparare. Deasemenea, sistemul inițial dezvoltat de Kroc era unul neviabil. Doar vederea orientată spre profit a lui Sonneborn a reușit să facă din rețeaua de restaurante cel mai mare și mai eficient proprietar imobiliar din lume.

În ciuda acestor deficiențe, Kroc a avut viziunea inițială asupra a ceea ce mai târziu a devenit cea mai mare rețea de restaurante din lume. Imitând restaurantul fraților McDonald din San Bernardino, el a dezvoltat un concept nou, unic la acea vreme, ce s-a dezvoltat ca ceea ce cunoaștem astăzi ca fast-food. El a integrat astfel restaurantele într-un întreg sistem de distribuție, cooperare și dezvoltare nemaîntâlnit până atunci și neegalat până în zilele noastre. Geniul întreprinzătorului a făcut ca toate locațiile să respecte aceleași reguli privind produsele și serviciile, furnizorii să respecte principiile de colaborare impuse și clienții să fie la fel de mulțumiți oriunde ar beneficia de oferta companiei. Creativitatea beneficiarilor a fost acceptată și utilizată, sporind nu doar satisfacția acestora, ci și a clienților ce beneficiau de produsele noi și deosebite create.

În prezent, McDonald's este cea mai mare rețea din lume, înaintea Burger King sau Wendy's. Dar piața este în continuă schimbare, preferințele consumatorilor deasemenea. În prezent, în SUA peste jumătate din populația adultă se confruntă cu problema obezității, ceea ce a fost caracterizată ca o epidemie. Compania a început astfel un amplu program de schimbare a ingredientelor și a modului de preparare a produselor oferite, orientându-se spre scăderea grăsimilor și introducerea de produse naturiste sau cu un conținut caloric scăzut. Cu profituri de 1,8 miliarde USD din totalul de 14,9 miliarde USD încasat, McDonald's era în 2002 încă în fruntea rețelelor de restaurante. Scăderea eficienței companiei, reliefată de scăderea dividendelor și concretizată prin scăderea prețului acțiunilor a făcut ca managementul să treacă la adoptarea unui plan de restructurare și reformă. McDonald's promite astfel că ambiția tuturor celor implicați va duce la o nouă creștere a eficienței în cadrul companiei, planul de redresare începând să fie pus în aplicare. Din datele prezentate de companie pentru anul 2003, conducerea pare că a ales calea cea bună. Deși adoptând măsuri dure – închiderea unui număr de peste 20 de restaurante nerentabile, în special din țări din Asia-pacific – compania speră că impactul acestui program nu va avea consecințe negative asupra imaginii companiei și a preferințelor consumatorilor.

Cunoscând avantajele sistemului de franciză utilizat de McDonald's, putem fi siguri că marca preferată a multor oameni de pe toate continentele va mai fi multă vreme pe primele locuri ale rețelelor de fast-food. Adaptarea la schimbările preferințelor alimentare trebuie să constituie principala grijă a conducerii. Calitatea impecabilă a produselor și a serviciilor oferite, sistemul de valori utilizat, grija pentru curățenie și satisfacție a clienților rămânând superioare celor oferite de concurență, nu putem spune decât că franciza McDonald's rămâne una dintre cele mai sigure investiții din lume.

### ***3.4. Restaurantele***

Construcția restaurantului este una dintre cele mai reglementate aspecte ale contractului cu McDonald's. În ceea ce privește locația restaurantului, echipa companiei alege cea mai bună zonă și cel mai bun amplasament. Pentru aceasta, ample studii de piață sunt desfășurate, ținând cont nu doar de succesul de moment, ci și de posibilitatea ca restaurantul să se poată dezvolta în timp, atât în ceea ce privește numărul de clienți, cât și potențialul zonei respective.

Departamentul de dezvoltare din cadrul firmei este însărcinat cu alegerea locațiilor, elaborarea studiilor de piață și a politicilor firmei pe termen lung. Pentru a deschide un restaurant nu se pornește de la faptul că este necesară deschiderea unei locații într-o anumită zonă. Mai întâi se efectuează studii detaliate la nivelul țării respective, apoi la nivelul regiunii și în cele din urmă se alege orașul și zona orașului unde se dorește amplasarea noului restaurant. Doar în stadiul final al procesului de alegere se analizează cele mai bune locații din perimetrul considerat, puterea financiară a corporației garantând achiziționarea celui mai bun spațiu disponibil.

După ce McDonald's achiziționează terenul sau spațiul viitorului restaurant, beneficiarului îi este desemnată locația aleasă. El trebuie să accepte locația oferită sau să renunțe la încheierea contractului de franciză, deoarece compania nu negociază amplasamentul restaurantului cu beneficiarii francizei. În anumite situații, beneficiarului îi este desemnată o locație într-un alt oraș, el trebuind să se mute acolo împreună cu familia dacă dorește semnarea contractului.

În ceea ce privește construcția sau amenajarea locației, deși beneficiarul are un rol important în alegerea anumitor elemente de design, echipa McDonald's trebuie să aprobe cele mai multe astfel de elemente. Beneficiarul alege astfel aparatura de bucătărie, corpurile de iluminat, mesele și scaunele, decorul și elementele de ambianță interioară și exterioară. Departamentul de construcții al centralei din țara respectivă colaborează cu firme locale de construcție și amenajări pentru elaborarea și materializarea proiectelor de construcție. Pentru aceasta, compania a elaborat anumite concepte speciale.

Restaurantele tematice sunt amenajate în urma unor proiecte realizate de echipe de designeri ai companiei. Beneficiarul este consultat, însă elementele alese trebuie să corespundă anumitor criterii artistice, cât și condițiilor de securitate, rezistență sau igienă cerute de companie. De asemenea, beneficiarul trebuie să utilizeze planurile de amplasamente pentru obiectele din bucătărie și din spațiile de depozitare. Acestea sunt elaborate de către McDonald's și pot fi utilizate pentru majoritatea restaurantelor. În funcție de mărimea localului, specificul produselor comercializate și preferințele beneficiarului, acesta alege proiectul care consideră că se potrivește cel mai bine restaurantului său.

Pentru francizele din România, biroul din Viena pentru Europa Centrală și de Est oferă servicii de consultanță și de suport pe toată durata fiecărui contract de franciza. În acest fel, beneficiarul are acces la cele mai noi cunoștințe din domeniul amenajării restaurantului.

### ***3.5. Personalul***

Formarea personalului este un alt punct forte al sistemului de franciză. McDonald's a elaborat în decursul timpului un sistem de instruire și promovare extrem de bine dezvoltat. Nici un angajat al companiei nu poate să evite condițiile impuse de companie. Trainingul obligatoriu face parte din politica de personal, fiecare angajat trebuind să desfășoare cursuri teoretice și probe practice înainte de a promova sau la intervale regulate de timp

Specificul activității face ca numărul de clienți să fluctueze în funcție de orele de masă tradiționale. Atunci restaurantele înregistrează vârfuri de maxim ce trebuie avute în vedere când se stabilește necesarul de personal. Totodată, pentru a menține o structură eficientă a personalului nu trebuie utilizați angajați atunci când nu este nevoie.

McDonald's a elaborat de aceea un program flexibil de angajare, ce îmbină necesarul de personal în timpul vârfurilor de activitate cu nevoia angajaților de timp pentru efectuarea studiilor sau a altor ocupații extraprofesionale. De aceea, compania utilizează un sistem de angajare part-time pentru angajații din nivelurile inferioare, permițându-le acestora desfășurarea și finalizare studiilor simultan cu dezvoltarea unei experiențe profesionale de calitate.

Modul de promovare în carul unui restaurant se face pe baza unui program de instruire condus de responsabilii de personal, pe baza unui sistem utilizat în toate restaurantele din lume. Doar angajaților care se dovedesc foarte bine pregătiți pentru un anumit nivel le este acordată șansa de a promova. Pe măsură ce aceștia urcă pe scara ierarhică, responsabilitățile dar și satisfacțiile acestora cresc proporțional. Modul în care un angajat poate promova în cadrul unui restaurant este prezentat în următoarea schemă:

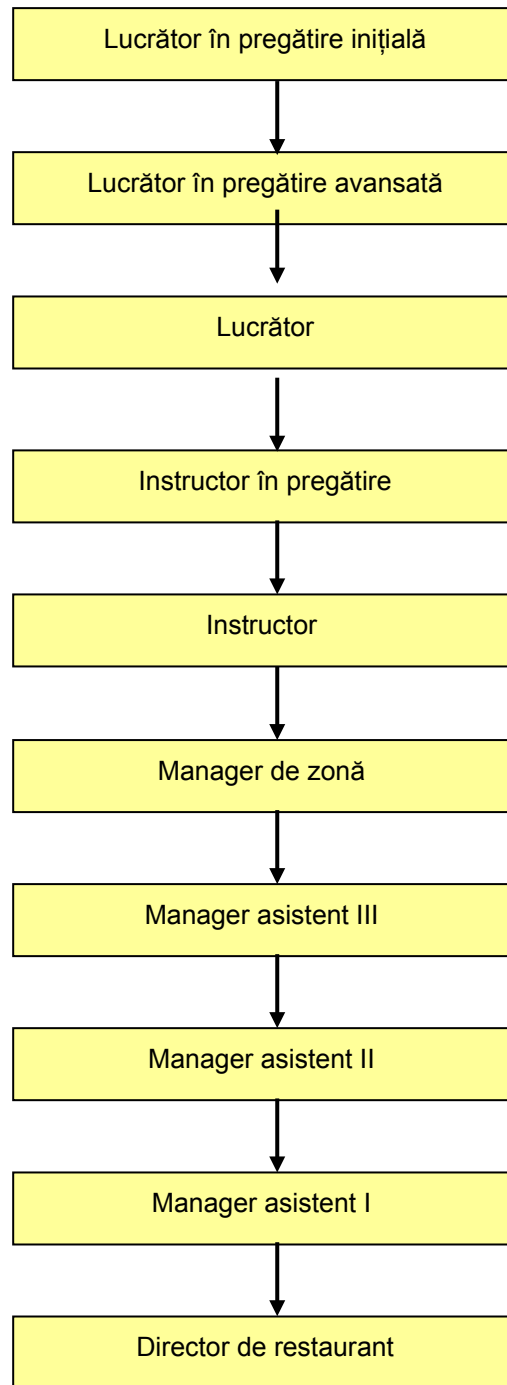


Figura 1.: Traseul promovării în cadrul companiei McDonald's

După promovarea pe postul de director de restaurant, angajatul are posibilitatea, după preferințe, să se perfecționeze pentru una din următoarele poziții în cadrul companiei:

- Operations Consultant

- Training Consultant
- Business Consultant
- Human Resources Consultant

Un angajat McDonald's are două opțiuni pentru a ajunge într-o poziție de conducere: fie ca lucrător în cadrul restaurantului, trebuind să promoveze până la nivelul respectiv dovedindu-și ambiția și competența, fie luând parte la programele de instruire ale companiei. Dacă acesta de dovedește a avea un potențial ridicat pentru o astfel de poziție, în mai puțin de 9 luni candidatul poate primi un post într-un restaurant McDonald's.

În cadrul unui restaurant normal lucrează în mod normal până la 100 de angajați, aceștia desfășurându-și activitatea în mai multe schimburi. Programul restaurantelor este de 18 ore, unele funcționând în regim non-stop, 24 ore din 24.

Minoritățile sunt reprezentate fără discriminări în cadrul angajaților McDonald's. Compania depune eforturi în direcția promovării diversității etnice, rasiale sau de orice altă natură. Mai mult de 30% dintre angajații companiei fac parte dintr-o minoritate. Pentru a stimula atragerea personalului din aceste minorități, McDonald's susține asociații ale angajaților minorităților, cum sunt Asociația Minorității Hispanice, Asociația Femeilor din McDonald's, etc. Compania consideră că prin atragerea minorităților în cadrul angajaților promovează sporirea diversității, ce ar trebui să aibă efecte pozitive asupra relațiilor interumane din cadrul personalului. Beneficiarii francizei trebuie astfel să promoveze diversitatea în cadrul angajaților, compania susținând și preferând aceasta.

### ***3.6. Aprovizionarea***

Aprovizionarea cu materii prime este reglementată prin contract și modul în care trebuie desfășurată este detaliat în manualul de franciză. Francizatul beneficiază de serviciile de logistică ale centralei locale ce se ocupă cu procurarea și livrarea tuturor celor necesare funcționării restaurantului. Atât materiile prime, cât și alte produse necesare – detergenți, vopsele, echipamente electronice, consumabile – sunt achiziționate prin centrala McDonald's, acest proces având ca scop păstrarea uniformității în toate locațiile dintr-o anumită țară sau regiune. Achizitorii urmăresc păstrarea celor mai înalte standarde, selectând doar produsele conforme cu cerințele calitative ale companiei.

Furnizorii sunt aleși în funcție de anumite criterii, cel mai important fiind însă calitatea produselor livrate. De aceea, în anumite situații compania preferă să importe anumite produse la

costuri mai ridicate pentru a nu risca o scădere a calității produselor servite. Atunci când este posibil, compania colaborează cu furnizorii locali, cerințele privind calitatea fiind însă aceleași.

Pentru a asigura o calitate constantă și servicii prompte, compania colaborează strâns cu toți furnizorii. Cei trei parteneri – furnizorul, compania și restaurantul – sunt permanent în contact și colaborează atât în ceea ce privește elementele de logistică, cât și de respectare și control al calității. Astfel, toate produsele livrate restaurantelor sunt controlate constant de către personalul responsabil cu asigurarea calității. Deoarece un restaurant servește zilnic peste 200.000 de clienți, responsabilitatea păstrării calității produselor este foarte mare. În cazul observării anumitor produse ce nu corespund calitativ, întreg lotul este returnat sau aruncat. Termenele de valabilitate ale produselor, conform standardelor firmei, sunt stabilite la valori mai mici decât cele obișnuite iar respectarea acestor standarde este atent monitorizată de inspectori de calitate. Orice încălcare a acestor standarde este aspru sancționată, putându-se merge chiar până la reziliere contractului în cazul abaterilor repetate.

### ***3.7. Marketingul***

**Politica de marketing** a companiei McDonald's este orientată în 6 direcții principale:

- oferirea unei experiențe unice fiecărui client;
- relația strânsă cu aceștia pentru a afla preferințele și așteptările acestora;
- implicarea în comunitate;
- promovarea produselor și a experienței companiei;
- creșterea vânzărilor și a profitabilității;
- sporirea și îmbunătățirea celor 4 domenii specifice QSC&V (Calitate, Servire, Curățenie și Valoare);

Datorită inovațiilor și eficienței sale, marketingul performant a făcut din McDonald's liderul mondial al restaurantelor cu servire rapidă din întreaga lume. Pentru a putea păstra această poziție, fiecare restaurant McDonald's este implicat în dezvoltarea și implementarea planului anual de marketing. Oamenii care conduc sau au în franciză restaurantele McDonald's sunt apropiați de clienți. În acest fel, aportul lor în dezvoltarea diferitelor campanii de marketing este foarte important.

Politicile de marketing ale companiei sunt orientate în două direcții: promovarea generală a rețelei la nivel național și promovarea individuală a restaurantelor la nivel local. În cadrul politicilor

naționale, centrala companiei elaborează strategiile și metodele de aplicare ale acestora. Prin campanii de publicitate, promoții organizate la nivel național sau alte tipuri de strategii de promovare se urmărește consolidarea imaginii firmei și popularizarea produselor servite. Fondurile de marketing la care sunt obligați să cotizeze toți beneficiarii francizei sunt astfel utilizate mai eficient decât dacă ar fi utilizate local.

Marketingul local se efectuează prin intermediul unui fond special creat la nivelul restaurantului. Beneficiarul trebuie să investească cel puțin 4% din venituri în acest fond. Sumele ce trebuie investite în acțiuni de marketing la nivel local stau la dispoziția beneficiarilor. Aceștia trebuie să respecte anumite reguli în ceea ce privește imaginea corporațională (engl. Corporate Image), cât și anumite standarde specificate în manualul de franciză. Pentru aceasta, beneficiarul colaborează cu agenții locale de publicitate, promovându-și locația sa. Campaniile desfășurate trebuie însă să se diferențieze de cele generale pentru a evidenția specificul locației promovate.

În ceea ce privește **studiul pieței**, McDonald's apelează în general la proprii angajați. Deoarece aceștia intră zilnic în contact cu clienții, angajații pot contribui în mod eficient la sporirea gradului de satisfacție. Angajații au libertatea de a face mici „favoruri” clienților pentru a menține un grad ridicat de satisfacție – oferirea de zahăr sau lapte pentru cafea suplimentar, șervețele, înlocuirea produselor cumpărate dacă acestea cad pe jos din vina clientului sau din orice alt motiv, etc.

**Publicitatea** este o parte foarte importantă a politicii de promovare. Ea înglobează cercetarea pieței, dezvoltarea reclamelor TV și radio, a materialelor tipărite dar și planificarea și cumpărarea spațiilor de difuzare a spoturilor. Departamentul de Marketing orientează mesajele publicitare în două direcții: promovarea Brand-ului și promovarea campaniilor. Îmbinarea celor două politici se realizează astfel încât cele două să se completeze într-un mix de marketing adecvat, ce duce la obținerea unei eficiențe maxime a eforturilor investite.

*Promovarea Brand-ului* presupune atât comunicarea personalității brand-ului, cât și realizarea unei strânse relații cu clienții. Prin intermediul publicității nu se urmărește în mod direct sporirea popularității produselor, ci mai degrabă promovarea unei percepții pozitive față de vizitarea unui restaurant McDonald's.

Promovarea campaniilor are ca scop familiarizarea potențialilor consumatori cu programele regulate ale companiei, dar și cu evenimentele promoționale organizate. Publicul este informat în legătură cu ofertele speciale curente pentru a putea beneficia de acestea, fapt ce contribuie la creșterea vânzărilor în timpul campaniilor respective. Prin această politică, compania se asigură că reducerile sau ofertele pe care le derulează beneficiază de un grad suficient de atracție față de public, precum și de efectele pozitive ale acestora.

## CONCLUZII

McDonald's este cel mai mare și mai cunoscut lanț și mai cunoscut lanț de restaurante cu servire rapidă din lume, operând peste 30.000 de restaurante în 121 de țări.

Viziunea McDonald's este de a fi recunoscut ca restaurantul cu servire rapidă ce oferă cea mai bună experiență clienților săi. A fi cel mai bun înseamnă atingerea și menținerea unor standarde de calitate, servire și curățenie (QSC) deosebite, astfel încât să-l facă pe fiecare client care trece pragul să zâmbească și să se simtă bine.

De exemplu unul din elementele strategiei operaționale a companiei McDonald's îl constituie varietatea structurilor sale în diverse zone geografice.

Evident, tendința de globalizare a serviciului și a proceselor tehnologice de preparare impune companiei un anumit nivel de standardizare, care să-i asigure ritmul rapid de dezvoltare în diverse piețe geografice. Conform acestor necesități strategia sa operațională trebuie să fie bazată pe "cross cultural, cross generational appeal" cu alte cuvinte, să tranșeze diferențele culturale, de vârstă, de gusturi etc. Se pare însă că această caracteristică își pierde caracterul universal de în data ce este vorba de sistemul de franchising McDonald's.

Franchising-ul este un sistem modern de vânzare a bunurilor și a serviciilor. Sistemul este bazat pe o cooperare contractuală pe termen lung între doi parteneri independenți: un francizor, în cazul nostru McDonald's, și un francizer. Fiecare francizer poate folosi numele, facilitățile și alte drepturi autorizate ale francizorului. De cealaltă parte, francizerul trebuie să respecte standardele de calitate ale francizorului și trebuie să plătească acestuia o taxă. Francizerii sunt întreprinzători independenți care iau propriile lor decizii.

Francizerii reprezintă o parte importantă a sistemului McDonald's datorită interesului deosebit pe care aceștia îl au față de afacerea lor personală. De aceea, participarea investitorilor de capital nu este agreată de McDonald's.

Nivelul de maturitate avansată al pieței americane servite de McDonald's îi impune întreprinderii tendința de a crește avangura pieței, atât prin adăugarea unor noi feluri de mâncare în meniu (pui, pizza), cât și prin diversificarea sporită a tipurilor de localuri în scopul:

- ❖ Obținerii unei acoperiri geografice tot mai mari;
- ❖ Adaptării, în măsura în care acest lucru este posibil pentru un sistem monolitic, la necesitățile diferitelor segmente de cumpărători, oferindu-le localuri de arhitecturi și concepții variate.

Acest comportament strategic nu este caracteristic decât pentru localurile McDonald's din Statele Unite. Într-adevăr, McDonald's Corporation, entitatea ce conține McDonald's (Statele Unite), a adoptat o bună bucată de vreme o strategie de avengura geografică pe piața cu dorința de a se mondializa. Aceasta se manifesta prin strategii de diferențiere în Europa Occidentala, în Japonia și în Asia de Sud-est, unde există concurență printr-o strategie de creare și de dominare de piață în Rusia și în țările Europei Centrale și de Est, și așa mai departe, în vreme ce în Statele Unite provocarea care stă în fața firmei McDonald's este adaptarea la fenomenul de segmentare a unei piețe aflate în faza maturității.

Cunoscând avantajele sistemului de franciză utilizat de McDonald's, putem fi siguri că marca preferată a multor oameni de pe toate continentele va mai fi multă vreme pe primele locuri ale rețelelor de fast-food. Adaptarea la schimbările preferințelor alimentare trebuie să constituie principala grijă a conducerii. Calitatea impecabilă a produselor și a serviciilor oferite, sistemul de valori utilizat, grija pentru curățenie și satisfacție a clienților rămânând superioare celor oferite de concurență, nu putem spune decât că franciza McDonald's rămâne una dintre cele mai sigure investiții din lume.

Datorită inovațiilor și eficienței sale, marketingul performant a făcut din McDonald's liderul mondial al restaurantelor cu servire rapidă din întreaga lume. Pentru a putea păstra această poziție, fiecare restaurant McDonald's este implicat în dezvoltarea și implementarea planului anual de marketing. Oamenii care conduc sau au în franciză restaurantele McDonald's sunt apropiați de clienți. În acest fel, aportul lor în dezvoltarea diferitelor campanii de marketing este foarte important. Politicile de marketing ale companiei sunt orientate în două direcții: promovarea generală a rețelei la nivel național și promovarea individuală a restaurantelor la nivel local. În cadrul politicilor naționale, centrala companiei elaborează strategiile și metodele de aplicare ale acestora. Prin campanii de publicitate, promoții organizate la nivel național sau alte tipuri de strategii de promovare se urmărește consolidarea imaginii firmei și popularizarea produselor servite



## BIBLOGRAFIE

1. Adăscăliței Virgil, *Euromarketing*, Editura Uranus, București, 2005
2. Balaure Virgil (coord.), *Marketing*, Editura Uranus, București, 2002
3. Bruhn, M., *Marketing*, Editura Economică, București, 2001
4. Cătoiu Iacob (coord.), *Cercetări de marketing*, Editura Uranus, București, 2002
5. Cucu Ioan, Dura Codruța, *Marketing*, Editura Focus, 2003
6. Danciu Victor, *Marketing internațional. De la tradițional la global*, Editura Economică, București, 2001
7. Florescu Constantin (coord.), *Marketing*, Grup Academic de Marketing și Management, București, 1992
8. Foltean, Florin, Lădar, Lucian (coord.), *Marketing*, Editura Brumar, Timișoara, 2001
9. Gherasim Toader, Gherasim Adrian, *Cercetări de marketing*, Editura Economică, București, 2003
10. Jugănar, M., *Teorie și practică în cercetarea de marketing*, Editura Expert, București, 1998
11. Manole, Victor, Stoian, Mirela, Dorobanțu, Horia, *Marketing*, Editura ASE, București, 2001
12. Maxim Emil, Gherasim Toader, *Marketing*, Editura Economică, București, 2000
13. Munteanu, Vasile, *Bazele marketingului*, Ed. Graphix, Iași, 1992
14. Niculescu Elena (coord.), *Marketing modern*, Editura Polirom, Iași, 2000
15. Negruț Constantin, Dobre Costinel, Negruț Codruța, *Inițiere în marketing*, Ed. Augusta, Timișoara, 1998
16. Prutianu Ștefan, Munteanu Corneliu, Caluschi Cezar, *Inteligența marketing-plus*, Editura Polirom, București, 1999
17. Sasu Constantin, *Marketing internațional*, Editura Polirom, Iași, 1998
18. Someșan Cornel, *Marketing global*, Editura „Casa Cărții de Știință”, Cluj Napoca, 2001

