

# Бургер Кинг против Макдоналдса

Ситуационный практикум



ПОЧУВСТВУЙ  
ВКУС.  
А НЕ ПРИВКУС



20 ШАГОВ

WWW.BURGERKING.RU



Макдоналдс



Американская сеть ресторанов быстрого питания «Бургер Кинг» добралась до Южного Урала: в мае заведение под этой вывеской открылось в Магнитогорске, месяцем позже – в Челябинске. Всего в течение 2013 г. держатели франшизы планировали запустить в Челябинской области не менее четырех ресторанов.

По мнению экспертов ресторанного рынка, сегмент фастфуда в городе уже перенасыщен. Вместе с тем, если предложить неизменно высокое качество продуктов и обслуживания и адекватный средний чек, то можно успешно работать длительное время. Заведения «Бургер Кинг» составляют конкуренцию в первую очередь «Макдоналдсу», поскольку работают по схожим системам.

Продвижением бренда «Бургер Кинг» в России занимается ООО «Бургер Рус». Компания обладает мастер-франшизой, дающей эксклюзивное право развивать бренд «Бургер Кинг» на территории России в течение 20 лет. Как рассказал Chef.ru операционный директор по Уральскому региону ООО «Бургер Рус» Артем Мамай, планы по развитию ресторанов быстрого питания под брендом «Бургер Кинг» на Южном Урале у компании весьма амбициозные.

«Первый ресторан появится уже в мае в Магнитогорске, – уточнил Артем Мамай. – А в Челябинске мы планируем открыть ресторан месяцем позже. Ресторан разместится на месте одного из бывших заведений холдинга «Уральские пельмени». Договор на аренду помещения площадью около 250 м<sup>2</sup> уже заключен. Сейчас идут подготовительные работы и набор персонала. В ресторане будет оборудовано около 80 посадочных мест. Средний чек планируется на уровне 250–270 руб.»

По словам Артема Мамай, в 2013 г. в Челябинске планируется открыть четыре ресторана, еще несколько появятся в крупных городах области, таких как Миасс и Златоуст. «А в целом в ближайшие два–три года мы планируем запустить только в Челябинске более 10 ресторанов», – дополнил Артем Мамай.

В последнее время в Челябинске активно развивается сегмент фастфуда. Однако владельцы сети «Бургер Кинг» в России уверены, что даже на фоне растущей конкуренции их предложение заинтересует горожан.

«Мы не сомневаемся, что наш бренд будет интересен челябинцам, и не только потому, что город прогрессивен и современен, – пояснил господин Мамай. – Вся продукция «Бургер Кинг» продается свежей, в каждом нашем ресторане жестко соблюдаются требования к качеству. Думаю, как раз это и влияет на темпы развития нашей компании. Мы работаем в России чуть больше трех лет, открыв за это время без малого сотню ресторанов».

Эксперты Chel.ru считают, что сегмент фастфуда в городе уже переполнен, однако в нем прекрасно выживают заведения, которые держат высокую планку качества. Конкурировать рестораны быстрого питания «Бургер Кинг», на их взгляд, будут преимущественно с «Макдоналдсом».

«Рынок фастфуда сейчас перенасыщен, – считает управляющая пиццерией «Пиццемия» на улице Цвиллинга Татьяна Пермякова. – Но все дело в качестве. Наш опыт показывает, что если держать качество на высоком уровне по всем направлениям, то оттока посетителей не будет и на протяжении десяти лет. В Челябинске в последнее время открывается множество заведений, но не все могут удовлетворить запросы потребителей, а потому часть из них вскоре покидает рынок. Немаловажны и цены. Но заявленный средний чек в 250–270 руб. на человека – это нормально».

«На площадке, выбранной «Бургер Кингом» под свой первый ресторан в Челябинске, традиционно располагались заведения общепита, поэтому абсолютно нормально открытие именно в том месте, – считает генеральный директор холдинга предприятий «Уральские пельмени» Виталий Воробьев. – Это мировая компания с полностью отлаженной системой, поэтому однозначно заведение приживется, равно как и во всем мире. Теоретически они даже могут быть вполне успешными. Но что будет на практике, покажут рынок и время».

По словам экспертов, «Бургер Кинг» – очень серьезный конкурент «Макдоналдса». «Это вторая компания в мире с такой системой, как у «Макдоналдса», – поясняет Виталий Воробьев. – Поэтому они станут друг другу серьезными конкурентами, но не более. А, к примеру, точки «Сабвей», которые иначе, как закусочными, не назвать, в данном случае вряд ли составят конкуренцию».

По мнению респондентов сайта, проблемы, с которыми может столкнуться компания «Бургер Рус» в южноуральской столице, вполне традиционны. Это подбор персонала и приобретение качественных продуктов.

«Трудности при открытии любого заведения общепита схожие – это штат и продукты, – уверяет Виталий Воробьев. – В заведениях, аналогичных «Бургер Кингу», полуфабрикаты обычно готовятся на каком-то заводе. Если компания заявила о выходе на Южный Урал, значит, уже все просчитала и уверена в своих силах. Что касается персонала, то поскольку в таких заведениях работа идет по четко отлаженной системе, в которой все пункты и действия персонала прописаны, подобрать способный работать по стандартам персонал будет проще, чем при открытии полноценного ресторана. А заявленный средний чек вполне нормален, тем более, если компания будет использовать более-менее качественный продукт, в чем я, конечно, сомневаюсь».

# Вопросы к кейсу

- *Как можно сформулировать основную тактическую задачу, которую решает наступление «Бургер Кинг» против «Макдоналдса»?*
- *Что является объектами наступления «Бургер Кинг»?*
- *Данная тактика «Бургер Кинг» является наступлением внутри одной продуктовой группы, при отраслевой или межотраслевой конкуренции?*
- *В какой стратегии «Бургер Кинг» применяет наступление? Какие наступательные операции «Бургер Кинг» реализуются в данной ситуации?*

# **Splat – ВЫЗОВ грандам**

Ситуационный практикум

Splat – российский разработчик и производитель инновационных профессиональных средств по уходу за полостью рта (рынок oral care). Динамично развивающаяся семейная компания за 12 лет существования заняла более 12 % объема российского рынка и экспортируется в 18 стран мира.

ООО «СПЛАТ-КОСМЕТИКА» владеет десятками торговых марок, основу которых составляют профессиональные инновационные продукты сегмента oral care, а также косметические средства разных категорий, представленные в более чем 35 000 торговых точках России.

Отечественный рынок средств гигиены полости рта является высоко конкурентным. На долю трех транснациональных корпораций – лидеров рынка (Colgate-Palmolive, Procter&Gamble и Unilever) приходится 54 % от объема рынка средств по уходу за полостью рта в стоимостном выражении.

Бесспорного лидера на этом рынке нет. Бренды фокусируются на разные каналы сбыта: аптеки или торговый сектор.

На рынке представлены такие бренды, как Colgate, Procter&Gamble (Blend-a-Med, Blendax), GlaxoSmithKline (Sensodyne, Parodontax, Aquafresh), Arcam (Lacalut), Betafarma (President), Rembrandt. На долю этих компаний приходится около 55 % общего рынка зубных паст, а в аптечном секторе – 95 %.

Вся продукция Splat изготавливается на сертифицированном производстве в экологически чистом районе Подмосковья из ингредиентов только лучших мировых производителей.

С 2007 г. компания Splat стала экспортировать свою продукцию. В 2011 г. продукция Splat экспортируется в 18 стран мира. По данным исследования Synovate Comcon, 94 % российских семей пользуются зубной пастой. В первой половине 2014 г. пасту Splat использовали 11 % семей-потребителей в данной категории. Марка занимает лидирующую позицию на рынке лечебных зубных паст – среди семей, выбирающих лечебные зубные пасты, доля Splat – 43 %.

Научный центр Splat постоянно ищет новые и удобные формы, чтобы обеспечить максимальную клиническую эффективность каждому продукту. Ряд его разработок получил мировое признание.

Основные каналы сбыта зубной пасты – оптовые закупки в России крупными сетевыми магазинами и аптеками, закупка небольшими бытовыми магазинами розничной торговли и аптеками. Закупка зарубежными компаниями, дистрибьюторами и сетевыми магазинами. Конечные потребители – хозяйствующие субъекты Российской Федерации и зарубежья, физические лица.

90 % продукции Splat производится на собственной фабрике, но некоторые позиции (например, зубные щетки, зубные нити, влажные салфетки) заказываются эксклюзивно у сторонних производителей в Германии, Израиле, Дании.

Большую часть сырья Splat закупает у европейских производителей, которые осуществляют поставки через Санкт-Петербург.

# Вопросы к кейсу

- *Назовите компании, между которыми наблюдается конкуренция в рассматриваемых ситуациях.*
- *Возможно ли мирное сосуществование между данными компаниями?*
- *Обоснуйте, всегда ли конкуренция является конфликтным соперничеством за достижение превосходства над соперниками.*