

Цзин Шэнь

студент

Московский педагогический государственный университет

ДИНАМИКА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ СЕТЕВОЙ КОМПАНИИ БЫСТРОГО ПИТАНИЯ

Аннотация. Сети ресторанов быстрого питания испытывают влияние сотен внешних факторов геополитического, экономического, технологического характера. Высокая подвижность среды вынуждает компании отрасли создавать специальные механизмы адаптации, связанные с внутренними управляемыми переменными, с концентрацией и распределением ресурсов. Сетевые компании отрасли, широко использующие франчайзинговую модель, имеют ряд особенностей. Результатом проведенного SWOT-анализа стали выявленные позитивные и негативные моменты в развитии компании «Yum! Brands», ее риски, вызванные изменением факторов внешней среды. Это позволило разработать конкретные предложения по корректировке корпоративной стратегии, а также бизнес-модели компании, с целью укрепления ее конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: внешняя среда, быстрое питание, сети, франчайзинг, компания Yum! Brands, SWOT-анализ, маркетинговое планирование.

Jing Shen

student

Moscow Pedagogical State University

DYNAMICS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT OF A FAST FOOD CHAIN COMPANY

Abstract. Fast food restaurant chains are influenced by hundreds of external factors of geopolitical, economic, and technological nature. High environmental volatility forces companies in the industry to create special adaptation mechanisms related to internal controllable variables, with the concentration and distribution of resources. Network companies in the industry that widely use the franchising model have a number of features. The result of the SWOT analysis was the identification of positive and negative aspects in the development of the company

"Yum! Brands", its risks caused by changes in environmental factors. This allowed us to develop specific proposals for adjusting the corporate strategy, as well as the company's business model, in order to strengthen its competitive advantages.

Keywords: *external environment, fast food, chains, franchising, Yum! Brands, SWOT analysis, marketing planning*

Стратегии развития сетей быстрого питания в XXI веке становятся все более актуальным объектом интереса практиков и теоретиков. Предметом многих исследований является стратегический анализ, его инструменты и методы, их применение в контексте маркетингового планирования. Так, Ф.Е. Караева исследовала проблемы использования SWOT-анализа, рассмотрела «..изучение возможностей и угроз, выявление сильных и слабых сторон с позиций стратегического управления организацией». При этом автор оценивает внутреннюю среду «..с помощью пяти функциональных областей: бизнес-администрирование; критерии найма сотрудников; качество продукции; маркетинговая деятельность; сбытовая политика» [6].

М.Э. Власов рассматривает стратегическое маркетинговое планирование как «..процесс разработки стратегий, которые способствуют достижению целей, поставленных перед руководством фирмы на основе поддержания стратегического соответствия между ними и потенциальными возможностями предприятия». И далее: «Определение маркетинговых стратегий необходимо производить с учетом влияния стратегических перспектив. SWOT-анализ направлен на выявление разнообразных возможностей и угроз, которые могут возникнуть во внешней маркетинговой среде; сильных и слабых сторон, которые определяются состоянием внутренней маркетинговой среды предприятия» [3].

М.Н. Шевченко детально исследовала макро- и микросреду предприятий, экономические, политико-правовые, природные, демографические, научно-технические, социально-культурные факторы «..с позиций практического применения таких стратегических инструментов, как PEST-анализ и SWOT-анализ». Такой подход, по мнению М.Н. Шевченко, позволяет «..минимизировать слабости за счет максимизации благоприятных возможностей внешней среды». Последнее утверждение нам представляется дискуссионным [10].

Т.А. Дудник, А.А. Кулешова сопоставляют возможности PEST-анализа, расширенного PESTLE-анализа, сценарного планирования, SWOT-анализа, с позиций их значения для маркетингового планирования [4].

Б.Ю. Сербиновский, А.А. Сербиновская, М.А. Белоус акцентируют необходимость «..прикладной разработки системы коммуникаций и сбыта продукции и услуг ресторанной сети с использованием современных IT-технологий, на основе моделирования и проектирования многофункционального веб-сайта, который позволяет расширить производственные и экономические возможности ресторанной сети, его интеграции в систему управления и бизнес-процессы сети ресторанов» [8].

Н.М. Сурай, И.М. Таточенко, Н.В. Пономарева, исследуя тенденции развития ресторанного комплекса г. Москвы, выявили «..способность экономических показателей к быстрому восстановлению после прекращения возмущающих воздействий». Авторы применили корреляционную матрицу и уравнения регрессии, количественно оценили эффект роста оборота. Н.М. Сурай, И.М. Таточенко, Н.В. Пономарева убеждены, что такие методы «..могут быть использованы для прогнозирования значений рассмотренных переменных на горизонте два-три года» [9].

П.В. Бочков рассматривал «стратегический анализ деятельности предприятия общественного питания с позиций эффективного управления в условиях современного рынка, в условиях высокой конкуренции и быстро меняющейся рыночной среды. Особенно – на высококонкурентном рынке общественного питания, где успех зависит от способности оперативно реагировать на изменения внешних условий и внутренних возможностей» [2].

А.В. Шутяк исследовал отраслевую специфику быстрого питания, и «..ответную реакцию предпринимателей на динамику внешней среды» [11]. М.С. Зуева, А.А. Ярыгина связывают проведение SWOT-анализа предприятия с разработкой «программы повышения эффективности деятельности ресторана на базе стратегической карты» [5].

Рассмотренные подходы позволяют определить диапазон методов и сферу применения эмпирического анализа внешних и внутренних факторов развития сетей предприятий отрасли быстрого питания.

Объект анализа в данной статье – компания Yum! Brands, Inc. – собственник дорогих, известных брендов быстрого питания, таких как KFC, Pizza Hut, Taco Bell и The Habit Burger Grill.

«Yum! Brands, Inc.» – один из мировых лидеров в сфере фаст-фуд, ресторанов быстрого обслуживания. Компания, основанная в 1997 г., осуществляет коммерческую деятельность во многих странах мира через сеть собственных и франчайзинговых предприятий – всего более шестидесяти тысяч ресторанов в полутора сотнях стран, развивая и укрепляя имидж соответствующих брендов. Более девяноста процентов всех ресторанов сети работают по франшизе (2024 г.). Компанию отличает сильное присутствие в том числе в Китае и Индии. Общий оборот ресторанов всех брендов компании в 2024 г. составил более 67 млрд долларов, сумма прибыли – более миллиарда долларов [7]. Рыночная капитализация компании (стоимость акций, обращающихся на фондовом рынке) составляет более тридцати пяти млрд долларов (май 2025 г.)

Стратегия развития Yum! Brands опирается на модель франчайзинга, которая позволяет масштабировать операции и, одновременно – минимизировать инвестиционный риск. Обширная сеть предприятий позволяет Yum! Brands использовать положительный эффект «от масштаба», добиваться снижения уровня фиксированных затрат, оптимизировать цепочки поставок. Компания развивает оптовые поставки сырья и полуфабрикатов не только в собственные рестораны, но и своим франчайзи – это увеличивает «входной» денежный поток компании, создает дополнительный доход за счет маржи. Другая часть дохода компании – плата за франшизу: сначала первоначальный взнос, затем – ежеквартальные роялти (процент от оборота франчайзи).

Компания одновременно реализует ряд так называемых «базовых» (по И. Ансоффу) стратегий [1]. Открытие новых ресторанов в существующих локациях, интенсификация и расширение деятельности существующих предприятий отражают стратегию «глубокого проникновения на рынок». Выход на новые географические рынки, особенно в странах с развивающейся экономикой, олицетворяет стратегию «развития рынков» (прежние товары на новых рынках). Развитие онлайн-продаж, цифровых услуг, расширение продуктовой линейки ресторанов компании соответствует базовой стратегии «развития товаров».

Проведенный SWOT-анализ деятельности Yum! Brands позволил нам выявить ряд сильных сторон компании, в том числе:

- значительный охват географических рынков, глобальное присутствие;
- сильный, конкурентоспособный портфель брендов (KFC, Pizza Hut, Taco Bell и The Habit Burger Grill);
- апробированная модель франчайзинга, позволяющая оптимизировать издержки и риски;
- продуктовые и технологические инновации;
- долгосрочные договоры с поставщиками по доступным ценам сырья;
- наличие собственной логистической сети;
- модель франшизы позволяет снижать собственные инвестиции.

Современные условия конкуренции заставляют Yum! Brands проводить цифровую трансформацию существующих бизнес-моделей [7].

Одновременно в деятельности компании наблюдаются «слабые» стороны, в том числе:

- высокий долг; снижение показателей ликвидности баланса;
- отрицательный «эффект от масштаба»;
- высокая степень зависимости от франчайзи;
- негативная тенденция продаж бренда Pizza Hut;
- различия в обучении персонала в странах присутствия;
- различия в операционных практиках в странах присутствия;
- сложности в обеспечении «нормативного соответствия» в ряде стран;
- экологические и юридические конфликты, разбирательства.

В условиях, когда «лучшие» рынки уже освоены, стремительный рост сети ресторанов в странах, отличающихся ограниченным платежеспособным спросом населения, отодвигает момент выхода на самоокупаемость, «точку безубыточности», замедляет срок окупаемости инвестиций, поэтому наряду с положительным, компания ощущает и отрицательный эффект «от масштаба».

Привлечение новых франчайзи выгодно компании, но контролировать менеджмент и качество в сети становится все труднее, механизмы мониторинга и контроля нуждаются в развитии, и дополнительных вложениях.

В числе возможностей компании мы выделяем:

- прирост населения в отдельных странах присутствия;

- рост среднего класса и платежеспособного спроса в отдельных странах присутствия;
- рост доли цифровых каналов продаж;
- высокие темпы роста в материковом Китае и Индии;
- расширение ассортимента за счет нетрадиционных продуктов, блюд, меню; адаптация к требованиям «здорового» питания;
- развитие цифровых услуг и экосистем; развитие цифрового взаимодействия с потребителями;
- стратегические приобретения ресторанов фаст-фуд, объектов логистической системы.

В числе угроз функционирования Yum! Brands мы выделяем:

- выход на рынок новых, современных игроков отрасли быстрого питания;
- изменение предпочтений потребителей, развитие вегетарианства, веганства, и т.п.;
- возрастающая волатильность цен сырья;
- усиление конкурентной борьбы, появление новых видов деятельности – субститутов;
- развитие корпоративных цифровых платформ, меняющих структуру традиционного рынка;
- геополитические угрозы, торговые войны, политико-экономическая нестабильность;
- усиление регуляторного давления со стороны государств.

Результаты проведенного анализа позволяют обосновать ряд выводов. Компания Yum! Brands располагает устойчивым конкурентным преимуществом за счет масштабов бизнеса, портфеля сильных брендов, широкого охвата рынков на разных континентах, опыта использования удачной модели франчайзинга. Перед компанией открываются возможности дальнейшего развития «вширь» и «вглубь». Однако целый ряд внешних и внутренних проблем, вызовов ставит под угрозу долгосрочное существование компании, среди них: относительно низкая финансовая устойчивость; отставание темпов роста отдельных брендов от конкурентов; тенденции перехода значительной части потребителей к модели «здорового питания». Особую обеспокоенность компании должно вызвать появление новых,

современных конкурентов, быстро повышающих свою рыночную долю за счет новых технологий взаимодействия с потребителями.

Литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб: Питер Ком., 1999. Серия «Теория и практика менеджмента». - 416 с. ISBN 5-314-00105-5.
2. Бочков, П. В. Стратегический анализ деятельности предприятия общественного питания / П. В. Бочков // Научный потенциал. – 2024. – № 4-1(47). – С. 9-15.
3. Власов, М. Э. Использование методики SWOT-анализа при проведении маркетинговых исследований деятельности предприятия / М. Э. Власов // Сфера услуг: инновации и качество. – 2012. – № 8. – С. 20. – EDN VPYRED.
4. Дудник, Т. А. Методы изучения внешней среды предприятия: стратегическое значение для маркетингового планирования / Т. А. Дудник, А. А. Кулешова // Предпринимательство, маркетинг и логистика в цифровой экономике : материалы III Всероссийской конференции, Орёл, 31 октября 2024 года. – Орёл: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2025. – С. 71-75.
5. Зуева, М. С. Разработка стратегической карты ресторана "Иль-Патио" на основе анализа рынка ресторанных услуг / М. С. Зуева, А. А. Ярыгина // Форум молодых ученых. – 2017. – № 1(5). – С. 253-257.
6. Караева, Ф. Е. Стратегическое управление организацией и оценка возможностей и угроз / Ф. Е. Караева // Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В.М. Кокова. – 2020. – № 3(29). – С. 146-151. – EDN KRTBKT.
7. Корпоративный сайт «Yum! Brands, Inc.» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.yum.com/wps/portal/yumbrands/Yumbrands>. Режим доступа – открытый (Дата обращения 15.04.2025).
8. Сербиновский, Б. Ю. Развитие коммуникаций и сбыта продукции и услуг ресторанной сети с использованием IT-технологий (опыт моделирования и проектирования многофункционального веб-сайта). Часть 1 / Б. Ю. Сербиновский, А. А. Сербиновская, М. А. Белоус // Инженерный вестник Дона. – 2013. – № 2(25). – С. 15.
9. Сурай, Н. М. Исследование динамики оборота розничной торговли и общественного питания Г. Москвы в условиях турбулентности внешней среды / Н. М. Сурай, И. М. Таточенко, Н. В. Пономарева // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2023. – № 3. – С. 96-103. – DOI 10.14258/epb202343.
10. Шевченко, М. Н. Анализ маркетинговой среды предприятий / М. Н. Шевченко // Организатор производства. – 2017. – Т. 25, № 3. – С. 76-85. – DOI 10.25065/1810-4894-2017-25-3-76-85.
11. Шутяк, А. В. Проблема развития компаний быстрого питания в современных условиях / А. В. Шутяк // Экономика и управление : анализ тенденций и перспектив развития : сборник материалов XXXIV Международной научно-практической конференции, Новосибирск, 13 апреля – 11 2017 года. – Новосибирск: Общество с ограниченной ответственностью "Центр развития научного сотрудничества", 2017. – С. 239-240.