



## مک دونالد؛ نمونه کامل کنترل‌ها

چند شرکت محدود تجاری می‌توانند در جهان امروز همانند مک دونالد از رشد باثبات برخوردار باشند. مک دونالد ابتدا با محصول ساده یعنی همبرگر شروع و تنوع آن را با گذشت زمان زیاد کرده است.

## تاریخچه

ری کراک ۵۷ ساله با دشواری‌های جدی روبه‌رو بود و در طول زندگی همواره آرزوی ثروتمند شدن را داشت. او به محض بازگشت از جنگ جهانی اول بلافاصله برای ثروتمند شدن دست به کار شد. در سال ۱۹۳۷ او وارد عرصه جدید یعنی مخلوط‌کن مخصوص شد که شش مواد را با هم مخلوط می‌کرد. او با مخترع آن وارد معامله شد و سپس خود را به عنوان عرضه‌کننده انحصاری مخلوط‌کن مطرح کرد. ۲۰ سال در این کار سپری کرد ولی ثروتمند نشد.

در سال ۱۹۵۴ کراک از سان برناردینو کالیفرنیا سفارش هشت دستگاه مخلوط‌کن

همبرگر را دریافت کرد. این سفارش حالت غیر عادی داشت؛ لذا او تصمیم گرفت که خود راسا به محل برود و کار مخلوطکن را ملاحظه کند.

موقعی که ری کراک به محل رسید خیلی تعجب کرد زیرا صف طولانی برای خرید همبرگر ایجاد شده بود و او میزان بازار همبرگر را ۲۵۰ هزار دلار تخمین زد. علاوه بر آن، او تحت تاثیر سرعت انجام کار و تمیزی محیط کار قرار گرفت. مک دونالد همبرگر معمولی را به قیمت ۱۵ سنت می‌فروخت.

چیپس‌ها همواره ترد و تازه زیر گرمکن برقی قرار داشت. مشتریان زیادی وارد و خارج شده و به هیچ‌گونه وسایل و ملزومات زیاد نیاز نبود.

ری کراک عجیب به این کار علاقه‌مند شد و مدت دو روز با برداران مک دونالد کلنجر رفت تا توانست امتیاز عرضه آن را با شرط ۱/۹ درصد فرانسیز، دریافت دارد و در مدت فقط ۲۲ سال، شرکت او به ثروت میلیارد دلاری رسید و دوشادوش شرکت‌های معظم نظیر زیراکس ۶۳ ساله و یا ۴۶، IBM ساله قرار گرفت.

## استراتژی

ری کراک بزرگ‌ترین فرصت را در عرضه غذا برای خانواده‌های مقتصد یافت که دنبال سرویس سریع، محیط تمیز و غذای با کیفیت بودند. او این نیاز و خواست را در جوک‌ها و شوخی‌های افراد، صف‌های مشتریان و نحوه سفارش غذاها به وضوح مشاهده و از رویکرد خود با این عنوان دفاع کرد که رفت‌وآمدها و ایستادن‌های بیهوده وجهه مک دونالد را تحت کنترل خانواده‌ها پایین می‌آورد. از طرف دیگر، ماشین‌های اتوماتیک عرضه غذای آماده نیز تحت کنترل باندهای جنایی بود و عموم مردم از آن‌ها اکراه داشتند؛ لذا در چنین شرایطی، عرضه غذای آماده با کیفیت و ارزان برای جوان دوچرخه‌سوار یا رانندگان ماشین‌ها حائز اهمیت بود.

کراک در رستوران‌های تمیز و محیط خانوادگی، سرویس خوب و سریع را عرضه کرد. تمیزی محیط من جمله دستشویی‌ها و صمیمیت کارکنان از مزیت‌های رقابتی او

محسوب می‌شد و تلاش زیادی به عمل آمد که این مزیت‌ها به عنوان معیار استاندارد حفظ شود. دانشگاه همبرگر مرکز آموزش ویژه مدیران و کارمندان مک دونالد، تاکید زیادی روی خدمات به مشتری دارد.

در این راستا یک دستورالعمل ۳۵۰ برگی استاندارد برای تهیه غذا و استفاده از تجهیزات و امکانات وجود دارد. مثلا در این دستورالعمل تاکید شده است که هر روز درب‌ها دو بار شسته شود. حتی برای پوشیدن لباس کارکنان و نحوه نگهداری موها، استاندارد وجود دارد و کارکنان مرد باید سر خود را همانند سربازان تا حد معین تراشیده و کفش‌هایشان را واکس بزنند تا براق شود. زنان باید کفش تیره و پاشنه کوتاه، توری سرپوشیده و آرایش مختصر داشته باشند و همگی موظف به استفاده از یونیفورم یکسان هستند.

نحوه پخت غذا کاملا استاندارد است. یک پوند (حدود ۴۵۴ گرم) گوشت باید کم‌تر از ۱۹ درصد چربی داشته باشد و عرض همبرگر حدود ۳/۵ اینچ (۲/۵۴ سانتی متر) باشد و در هر همبرگر نباید بیش از یک چهارم اونس (حدود ۳۰ گرم) پیاز مصرف شود. مدت زمان نگهداری غذای پخته شده توسط اداره مرکزی مشخص می‌شود. مثلا چیپس هفت دقیقه، همبرگر ۱۰ دقیقه، قهوه ۳۰ دقیقه بعد از انقضای مدت غذا باید دور ریخته شود. بازرسان شرکت دائما این موارد را دقیقا بررسی می‌کنند تا غذاها با کیفیت یکسان عرضه شود.

مک دونالد تبلیغ سنتی تلویزیونی صبح‌های روز شنبه را ادامه می‌دهد و معتقد است که به دنبال این تبلیغ یکی از بچه‌ها، خانواده را وادار می‌کند که غذا را در بیرون صرف کنند. علاوه بر تبلیغ، مک دونالد گروه دیگری را نیز تشکیل داده است که تحت عناوین مختلف نظیر روز کودک یا از طریق شهربازی‌ها یا مسافرت‌های تفریحی و استفاده از غذای مک دونالد برای نهار نسبت به جاری ساختن ایده‌های تبلیغی پیچیده فعالیت کنند.

## رشد مک دونالد

مدیریت در گزارش سالانه ۱۹۹۵ واقعا مباحثات داشت زیرا فروش و سود کماکان ادامه داشته و حتی شتاب گرفته است. شرکت ۲۴۰۰ رستوران جدید در سال ۱۹۹۵ و ۱۸۰۰ رستوران جدید در سال قبل از آن در اطراف جهان دایر کرد.

۱۹۹۷ که دوسوم آن‌ها در خارج از امریکا خواهد بود، دایر کنیم. به عبارت دیگر، ما بیش از شش رستوران در روز در سال ۱۹۹۵ افتتاح کردیم و در نظر داریم در سال آتی هشت رستوران در روز دایر کنیم. امکان رشد ما خیلی زیاد است زیرا هر روز ۹۹ درصد جمعیت جهان، هنوز مک دونالد نمی‌خورند.

مدیریت شرکت صف طویل را که در روز افتتاح در شعبه‌های خارج تشکیل می‌شد، قدرت مک دونالد معنی کرد و اعلام می‌کند که نگرانی ما مواجه شدن با تقاضای زیاد است. مثلا ما در چین، ۶۵ رستوران مک دونالد داریم که باید به ۱/۲ میلیارد نفر سرویس دهند. شرکت در پایان ۱۹۹۵ تعداد ۷۰۱۲ شعبه در ۸۹ کشور جهان و منجمله ۱۴۸۲ شعبه در ژاپن دارد.

## برگر گوسفند برای هند

گوشت برگرهای رستوران مک دونالد در هند به لحاظ رعایت احترام اکثریت هندو به گاو، از گوشت خالص و ۱۰۰ درصد گوسفند تهیه شده و به احترام اقلیت مسلمان نیز گوشت خوک استفاده نمی‌شود.

خام خواران نیز می‌توانند از ساندویچ‌های نباتی MC NUGGETS استفاده کنند. این حرکت‌ها منطبق با محیط و باورهای عمومی تحت عنوان هندی کردن جمعیت زیاد، از خانواده‌ها، سیک‌ها و جوانان غرب‌زده را سیل‌وار به رستوران سه طبقه کشاند. انتقادگران مهاجم نیز وجود دارد.

مانگا گاندی از نزدیکان ایندیرا گاندی نخست‌وزیر فقید هند، در حمایت از حیوانات گفت: من مخالف مک دونالد هستم زیرا آن‌ها بزرگ‌ترین قاتل گاو در جهان هستند.

ما قاتل گاو را در هند لازم نداریم؛ اما مشتری‌ها اعتنایی به این حرف‌ها نکرده و هندی‌های طرفدار ادویه، فقط از کم بودن گوشت ساندویچ شکایت دارند. دومین رستوران مک دونالد بعد از دهلی، در بمبئی دایر شد و در اولین روز به ۱۲ هزار نفر سرویس داد.

## عوامل شکست ناپذیری مک دونالد

مک دونالد در سه ماهه سوم ۱۹۹۶ با مباحثات توانست ۱۲۶ سه ماهه سودآوری متوالی را اعلام کند. عوامل این موفقیت‌ها عبارت‌اند از:

- منو و غذای ساده با کیفیت یکسان و هماهنگ در هزاران شعبه؛
- تعیین معیار و استاندارد برای تمام جنبه‌های عملیاتی و نظارت مستمر بر ارائه خدمات، تمیزی و پاکیزگی؛
- صمیمیت کارکنان علی‌رغم انبوه مشتریان و استفاده از تجهیزات انتقال غذا؛
- تبلیغات سنگین به ویژه برای خانواده‌ها و بچه‌ها؛
- تشخیص محورهای مناسب تبلیغ در بازار یعنی خانواده و بچه‌ها و جلب رضایت آن‌ها با ارائه غذای با کیفیت به قیمت مناسب در بهترین محل‌های شهر؛
- در پایان ۱۹۹۶ بر خلاف عملیات داخل آمریکا، عملیات خارجی موتور اصلی رشد شرکت محسوب شد و ۴۷ درصد از فروش ۳۰ میلیارد دلاری و ۵۴ درصد سود را به دست آورد.