เอกสารวิชาการด้านศาสตร์การบริหารธุรกิจ MBA-142

จากร้านอาหารเล็ก ๆ สู่ธุรกิจแสนล้าน

ต้นกำเนิดกิจการร้านขายอาหารจานด่วน McDonald เริ่มจากสองพี่น้องMaurice และ Dick McDonald ที่เปิดกิจการร้านอาหารแบบ drive-in ในเมืองซาน เบอร์นาดิโน่ ในมลรัฐแคลิฟอร์เนียโดยมีเมนูรายการอาหารไม่กี่อย่างทั้งนี้จะมีแฮมเบอร์เกอร์เป็นอาหารยืนพื้น กิจการสองพี่น้องดำเนินไปได้ด้วยดี จนวันหนึ่งในปี 1954

ตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์ที่ใช้ในการผสมเครื่องดื่มในชิคาโกซึ่งร้านมีคำสั่งซื้อเครื่องไปเมื่อเร็วๆนี้ที่ชื่อ Mr.Ray Kroc เดินทางมาเยี่ยม Mr.Ray Krocเปิดเผยด้วยว่าสาเหตุที่มาเยี่ยมร้านนั้น ก็เพราะเกิดความเคลือบแคลงใจเป็นอันมากที่ได้รับคำสั่งซื้อเครื่องผสมนมจำนวน 8 เครื่องในคราวเดียวกันจากร้านอาหารสองพี่น้องแห่งนี้ Mr.Ray Kroc ได้พบว่าร้านอาหารแห่งนี้มีความสะอาด มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีลูกค้าในปริมาณมาก Mr.Ray Kroc ได้ยื่นข้อเสนอขอซื้อแฟรนไชส์ร้านอาหารนี้จากสองพี่น้องโดยมีเงื่อนไขว่าจะแบ่ง0.5% จากยอดขายที่ได้ให้ ในตอนนั้น Mr. Kroc ไม่มีความรู้ใดๆเลยในธุรกิจร้านอาหาร และเขารู้ว่าเขาจะต้องแข่งขันกับเชนของร้านอาหารจานด่วนที่มีอยู่แล้ว เช่น Kentucky Fried Chicken IntraBurger King (ซึ่งต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นBurger King) Dairy Queen และ Big Boy Mr. Krocได้เปิดดำเนินการร้านภายใต้แฟรนไชส์แห่งแรกในเมืองเดอเพลนมลรัฐอิลลินอยส์ในปี1955 หลังจากนั้นภายใน 5 ปีต่อมา ร้านอาหารแฟรนไชส์ภายใต้ชื่อMcDonald ก็มีจำนวนเพิ่มขึ้นเป็น 228 ร้าน ในปี1961 Mr. Kroc ขอซื้อลิขสิทธิ์จากพี่น้องMcDonald เป็นเงิน $2.7 ล้าน ในปี 1988 McDonald มียอดขายมากกว่า $16,000 ล้าน โดยมีร้านอาหารเปิดดำเนินการอยู่ทั่วโลกกว่า 12,000 ร้านรวมกว่า 55 ประเทศ อาจกล่าวได้ว่าในทุกๆ15 ชั่วโมงจะต้องมีการเปิดร้านMcDonald แห่งใหม่ที่แห่งใดแห่งหนึ่งในโลกเพิ่มขึ้น



Mr. Ray Kroc

McDonaldมีคู่แข่งที่น่ากลัวเช่นเบอร์เกอร์ คิงส์ และเวนดี้ส์ แต่McDonald ก็ได้เติบโตขึ้นมาจนเป็นร้านอาหารจานด่วนที่ใหญ่ที่สุดในโลก เคล็ดลับของMcDonald อยู่ที่การเน้นคุณภาพของการบริการ ผู้ที่เข้ามาเป็นผู้จัดการร้านอาหารMcDonald ทุกคนจะต้องเข้ารับการอบรมเข้มเป็นเวลา 10 วันที่ Hamburger University ซึ่งเป็นศูนย์อบรมกลางของบริษัทที่เมืองElk Grove มลรัฐอิลลินอยส์ วิชาที่มีสอนจะครอบคลุมวิชาการจัดการด้านธุรกิจ บัญชี การตลาด การพนักงาน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

เพื่อให้การดำเนินงานของร้านMcDonaldเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล นักวิจัยของMcDonaldได้แบ่งงานทุกอย่างออกเป็นขั้นเป็นตอน มีการนำระบบอัตโนมัติมาใช้ทุกขั้นตอนของการผลิต ตัวอย่างเช่นวิดีโอเทปที่ใช้ในการอบรมจะแสดงให้เห็นขั้นตอนในการผลิตมันฝรั่งทอด (French Fries) ซึ่งเริ่มจากการนำมันฝรั่งดิบออกจากรถขนส่ง นำไปแช่ในตู้แช่แข็ง วิดีโอจะสอนให้รู้ว่าเวลาเก็บมันฝรั่งในตู้แช่แข็งจะต้องเก็บซ้อนกันโดยมีช่องว่างระหว่างชั้นประมาณ 1 นิ้วและต้องเว้นช่องว่างระหว่างกล่องใส่มันฝรั่งกับผนังตู้แช่แข็ง2 นิ้ว ในการทอดมันฝรั่งจนถึงนำใส่ถุงนั้นมีขั้นตอนต่างๆถึง 19 ขั้นตอน ในการผลิตชิ้นเนื้อบรรจุในแฮมเบอร์เกอร์ก็เหมือนกันจะต้องใช้เครื่องจักรตัด โดยมีน้ำหนักชิ้นละ 1.6 ปอนด์

ประกอบด้วยเนื้อล้วนๆ ไม่มีปอด หัวใจ ธัญพืช ถั่วเหลืองหรือส่วนประกอบอื่นๆปนอยู่ด้วยแม้แต่น้อย เครื่องที่ใช้ในการทอดแฮมเบอร์เกอร์จะกะพริบแสงให้รู้ว่าจะต้องมีการกลับชิ้นส่วนแฮมเบอร์เกอร์ที่ทอด มีการเขียนวิธีการในการเปิดดำเนินการร้านอาหารMcDonald ในคู่มือที่มีความหนาราว 600 หน้าโดยละเอียดทุกขั้นทุกตอนไม่เว้นแม้แต่การทำความสะอาดห้องน้ำ



McDonald's **ร้านแรก**

แนวปฏิบัติเพื่อสร้างความเป็นมาตรฐานนี้แม้บางครั้งจะทำให้พนักงานรู้สึกขาดอิสระเสรีไปบ้าง แต่ก็มีส่วนดีที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ของMcDonald คงเส้นคงวา ไม่เปลี่ยนแปลง

และเพื่อให้ร้านMcDonald's ทุกร้านมีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน Mr. Kroc ยังได้จัดตั้งทีมตรวจเยี่ยมภาคสนาม ซึ่งมีหน้าที่ๆจะต้องออกไปเยี่ยมร้านMcDonald's ในที่ต่างๆ ในแต่ละที่จะมีการให้คะแนนผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับมาตรฐานของMcDonald's ที่ตั้งไว้เอาไว้ด้วย

มาตรฐานที่McDonald's วางไว้นี้ไม่เว้นแม้กระทั่งsupplier ของ McDonald's เอง ช่างเทคนิคของMcDonald's จะใช้อุปกรณ์วัดความชื้นที่เรียกว่า hydrometer ตรวจสอบคุณภาพของมันฝรั่งที่McDonald's ซื้อ ถ้าพบว่ามันฝรั่งไม่ได้คุณภาพ McDonald's จะปฏิเสธไม่รับสินค้านั้นๆในทันที ความละเอียดลออและการเน้นในมาตรฐานของMcDonald's ไม่เว้นแม้แต่การนำผักดองที่หั่นแล้วไปเข้าห้องแล็ปเพื่อตรวจสอบความหนาเป็นประจำ

นโยบายในการเปิดรับแฟรนไชส์ของMcDonald's จะมีความเป็นเอกลักษณ์ของตัวเอง ในขณะที่ แฟรนไชส์อื่นๆจะให้สิทธิ์ผู้ได้รับแฟรนไชส์ในการให้บริการแก่ลูกค้าในพื้นที่หนึ่งๆโดยเรียกร้องผลตอบแทนที่ต้องจ่ายในครั้งแรกเป็นจำนวนเงินสูง(หมายความว่าถ้าอยากเปิดร้านอื่นในบริเวณพื้นที่ๆกำหนดขอบเขตให้ ก็สามารถทำได้ทันที) McDonald'sจะพิจารณาผู้ดำเนินการร้านอาหารMcDonald's เป็นคราวๆไป โดยพิจารณาจากผู้ที่ดำเนินการอยู่ว่า เขาสามารถรักษามาตรฐานของMcDonald's ได้หรือไม่ ถ้าสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลูกค้ารายนี้เข้าข่ายได้รับการพิจารณาที่จะขอเปิดร้านอาหารอื่นต่อไป

จากความพยายามในการสร้างมาตรฐานของร้านMcDonald's ให้เป็นระดับสากล ทำให้เป็นการยากที่คู่แข่งขันของMcDonald'sจะเข้ามาแข่งด้วยได้ ลูกค้าของMcDonald's ในที่สุดต่างเกิดความมั่นใจว่าไม่ว่าเขาจะเข้าไปใช้บริการที่ร้านMcDonald's แห่งไหน เขาจะได้รับประทานอาหารที่เชื่อถือได้ มีบริการที่รวดเร็ว และมีห้องน้ำที่สะอาด

McDonald'sเช่นเดียวกับร้านอาหารจานด่วนอื่นๆมักจะได้รับการวิพากษ์วิจารณ์มากว่าความเร่งด่วนในการประกอบอาหารเพื่อขายนั้นทำให้จำเป็นต้องสูญเสียคุณค่าทางโภชนาการไปอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และอาหารบางอย่างมีคลอเรสเตอรอลซึ่งเป็นอันตรายต่อสุขภาพ ผลจากข้อครหาดังกล่าวทำให้McDonald's จำต้องเปลี่ยนสูตรอาหารที่ขายบางอย่างให้มีไขมันน้อยลง และมีการติดโปสเตอร์ตลอดจนแผ่นพับข้อมูลแจกแจงให้ผู้บริโภคเห็นว่า อาหารที่McDonald's ขายนั้นล้วนมีคุณค่าทางโภชนาการทั้งสิ้น

แม้ McDonald's จะเน้นหนักในเรื่องการควบคุมอาหารและบริการที่ให้แก่ลูกค้า แต่ก็ยังให้อิสระผู้รับแฟรนไชส์ในการนำเสนออาหารและบริการใหม่ๆนอกเหนือไปจากที่เริ่มมาจากศูนย์กลาง

ในปี1999 ยอดขายของMcDonald's เหยียบ $35,000 ล้าน ในบรรดาภัตตาคารของMcDonald'sจำนวน 25,000 ร้านทั่วโลก ประมาณ 80% จะเป็นภัตตาคารภายใต้แฟรนไชส์ที่McDonald'sขายให้ผู้รับแฟรนไชส์ประมาณ 5,000 ราย

กลยุทธ์ของMcDonald's ในการขยายก็คือมีการเพิ่มจำนวนภัตตาคารขึ้นอีกปีละ 1,750 ร้าน(หรือประมาณ 1 ร้านทุกๆชั่วโมง)ในพื้นที่ๆยังไม่เคยให้บริการ โดยร้อยละ 90ของภัตตาคารจะตั้งอยู่นอกประเทศสหรัฐอเมริกา

จากการสำรวจ McDonald's พบว่าร้อยละ 70 ที่คนส่วนใหญ่ตัดสินใจเลือกมาทานที่ McDonald's เกิดขึ้นในฉับพลัน ไม่ได้มีความตั้งใจมาทานแต่แรก เมื่อเป็นเช่นนี้ McDonald's พยายามขยายร้านอาหารไปในย่านที่จะสะดวกต่อผู้บริโภค ตัวอย่างเช่นในสหรัฐอเมริกา จะมีการตั้งร้านย่อยในศูนย์อาหาร สนามบิน โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย ศูนย์การค้าขนาดใหญ่ สถานีบริการน้ำมัน ส่วนในต่างประเทศจะเน้นเปิดร้านในเมืองหลัก จากนั้นจึงเปิดร้านแบบdrive-in รอบๆเมือง

McDonald's จะมีการลดต้นทุนที่เป็นสถานที่ตั้งตลอดจนต้นทุนค่าก่อสร้างโดยการใช้รูปแบบมาตรฐานที่ใช้เงินลงทุนอย่างประหยัด ในการเลือกซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆก็เช่นกัน McDonald's จะมีการรวมการจัดซื้อทุกอย่างเข้าด้วยกันเพื่อให้ค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด

แต่เดิมก่อนที่ McDonald's จะเสนอสินค้ารายการใหม่ๆเข้ามาจะต้องมีการทดสอบครั้งแล้วครั้งเล่าเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าเป็นสินค้าที่ลูกค้าต้องการ (คงไม่มีใครทราบว่า Chicken McNugget ของMcDonald's กว่าจะออกสู่ตลาดนั้นต้องเสียเวลาในการพัฒนาถึง 7 ปี) แต่ในปัจจุบัน McDonald's จะเสนอสินค้าใหม่ๆที่มีศักยภาพออกมาให้เร็ว และถ้าพบว่ารายการใดที่ไม่เป็นที่นิยมก็จะถูกยกเลิกไป

มหาวิทยาลัยMcDonald's ที่ตั้งขึ้นในอิลลินอยส์ สหรัฐฯ เยอรมัน อังกฤษ ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น และประเทศอื่นๆจะมีการฝึกพนักงานประมาณไม่ต่ำกว่า 5,000 คนในแต่ละปี โดยใช้ภาษา 22 ภาษา



บรรยากาศของ Hamburger University ที่เซี่ยงไฮ้

Contribution this issue: ดร. ดนัย ปัตตพงศ์

* ผู้แต่ง/เจ้าของ Statistics Talks(70+ issues) เอกสารวิชาการด้านการวิจัยและสถิติประยุกต์ที่นำเสนอเครื่องมือทางสถิติเพื่อการวิจัยในระดับปริญญาโท เอก ตลอดจนตัวอย่างของการนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง

* ผู้พัฒนา FINALYSIS... a dedicated software สำหรับให้บริการนักธุรกิจที่ต้องการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์(บ้านจัดสรร/จัดสรรที่ดินเพื่อการอุตสาหกรรม/อาคารชุด/อาคารสำนักงานให้เช่า) โรงแรม โรงพยาบาลเอกชน ห้างสรรพสินค้า โรงงานน้ำตาล โรงงานกระดาษ โรงไฟฟ้าชีวมวล ฯลฯได้เห็นตัวเลขก่อนโครงการเกิดหลีกเลี่ยงความผิดพลาดเป็นร้อยเป็นพันล้านหากเกิดการลงทุนจริง (กำหนด DEBUT 1 เมษายน 2569)

* ผู้แต่งหนังสือ" การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงินและการจัดวงเงินเครดิตของโครงการลงทุน " ประกอบด้วยตัวอย่างของธุรกิจจริงที่ไม่เปิดเผยชื่อนับ 100 บริษัท ครอบคลุมอุตสาหกรรม 24 อุตสาหกรรม

* Co-developer ซอฟแวร์ en◉gex◉cel® สำหรับใช้ทดสอบ/เรียนรู้ศัพท์ (ประกอบด้วยแบบฝึกหัดและเฉลยกว่า 90 บทครอบคลุมศัพท์ระดับ SAT/IELTS/TOEFL กว่า 12,000 คำ) และไวยากรณ์อังกฤษ (ประกอบด้วยแบบฝึกหัดและเฉลยกว่า 160 บทหรือกว่า 10,000 ข้อครอบคลุมเนื้อหาระดับอุดมศึกษาและTOEFL) มาพร้อมกับไฟล์เสียง/ไฟล์ข้อมูล/ฯลฯ อีกมาก (กำหนด DEBUT 1 เมษายน 2569)