

John F. Love

# **Imperium Big Maca.**

**Dzieje korporacji McDonald's**

Przekład

Katarzyna Jopek

Fijork PUBLISHING

## Słowo wstępne

# NIEZNANY McDONALD'S

Tuż obok dawnego biura Freda Turnera na ósmym piętrze McDonald's Plaza w Oak Brook w stanie Illinois, niewielkiej miejscowości na zachód od Chicago, gdzie założono siedzibę główną McDonald's Corporation, znajdowała się niegdyś sala konferencyjna nazywana „pokojem wojennym”. To tam odbywały się spotkania najwyższego kierownictwa, a choć nazwa ta wydaje się pretensjonalna, niezwykle dokładnie oddaje to, jak poważnie firma ta podchodzi do swoich hamburgerów.

Poza tym niewiele jest w niej pretensjonalności. Jak wszystko inne w McDonaldzie, pokój wojenny jest ściśle funkcjonalny, a nawet egalitarny. Menedżerowie firmy siedzą jak równy z równym przy dużym okrągłym stole i swobodnie omawiają politykę firmy. Nie ma tu mahoniowych mebli, skórzanych foteli z wysokim oparciem, drogiej drewnianej boazerii. Pokój pozbawiony jest wszelkich dekoracji, jakich można by się spodziewać w wewnętrznym sanktuarium organizacji, której roczne dochody ze sprzedaży przekraczają 24 miliardy dolarów.

Nawet telefon to jeden z tych starych modeli, z numerem, który wyjątkowo często mylony jest z innymi. Przy jednej z takich okazji Turner przerwał spotkanie, by odebrać telefon. „McDonald's, słucham”, powiedział do słuchawki. Po chwili dodał: „Nie, dodzwonił się pan do McDonald's Corporation”. Gdy zmieszany rozmówca dalej nie rozumiał, Turner wyjaśnił: „Jesteśmy ludźmi od hamburgerów”.

Zapomnijmy, że dzwoniący nieświadomie prowadził rozmowę z dyrektorem największej sieci restauracji szybkiej obsługi na świecie. Prawdziwą zagadką jest to, że trzeba mu było wyjaśniać, czym jest McDonald's. To system, który wydaje ponad miliard dolarów rocznie na promocję najbardziej rozreklamowanej marki na świecie. Jej rzecznik reklamowy – klaun imieniem Ronald – jest dla młodych Amerykanów równie rozpoznawalny jak Święty Mikołaj. Ma ona więcej punktów sprzedaży niż jakakolwiek inna spółka handlowa w Stanach

Zjednoczonych. Jak ktokolwiek może mieć problem ze skojarzeniem McDonalda z „ludźmi od hamburgerów”?

Dzwoniącemu można jednak wybaczyć. Podobne telefony trafiały do pokoju wojennego już dziesiątki razy, a ludzie często wahają się przed powiązaniem hamburgerów McDonalda z wielką korporacją. McDonald's jest dziś być może najbardziej rozpoznawalnym znakiem towarowym, lecz stojąca za nim organizacja to jedna z najbardziej niezrozumianych amerykańskich korporacji. Jej obraz marketingowy owiany jest sławą, lecz korporacyjna rzeczywistość pozostaje nieznana.

Są po temu dobre powody. Jednym z nich jest z pewnością sposób, w jaki o sieci tej mówi się w prasie. Podczas gdy McDonald's to obecnie czwarty największy sprzedawca detaliczny w Stanach, prasę fascynuje przede wszystkim jego lśniąca fasada. Gdy McDonald's otworzył ośmiotysięczną restaurację czy sprzedał pięciomiliardowego hamburgera – które to wydarzenia miały miejsce w tym samym 1984 roku – w prasie huczało. Lecz strategie, dzięki którym McDonald's dominuje na dwustumiliardowym rynku usług spożywczych w Stanach, nigdy nie doczekują się takiego zainteresowania.

Odpowiedzialności za tak trywialne reportaże nie można przypisać w całości czwartemu filarowi. Sam McDonald's przyłożył się do promowania owego lżejszego aspektu swojej działalności, zachęcając do zamieszczania w prasie doniesień o wielkości sprzedaży hamburgerów. Bracia McDonald zapoczątkowali ten zwyczaj w 1950 roku, kiedy to przed swym barem dla zmotoryzowanych w Kalifornii umieścili neonowy znak informujący o liczbie sprzedanych hamburgerów. Napis głosił: „Ponad milion sprzedanych hamburgerów”. Od tego czasu McDonald's naprodukował danych liczbowych określających, ile razy sprzedane przez nich hamburgery ustawione jeden przy drugim sięgnęłyby do Księżycy i ile razy wydany keczup mógłby wypełnić koryto rzeki Missisipi.

Gdy McDonald's nie promował tego typu statystyk, rozpowszechniał romantyczne, lecz częstokroć powierzchowne opowieści o swym barwnym i legendarnym założycielu, Rayu A. Krocu. W ten sposób historia McDonalda stała się historią jego założyciela. Dla wielu Kroc tak bardzo uosabiał sukces swojego przedsiębiorstwa, że samej korporacji brakowało własnej tożsamości. W aspekcie korporacyjnym McDonald's zdaje się jednak woleć anonimowość. Choć chętnie promuje swój obraz marketingowy, jest skryty, gdy chodzi o jego wewnętrzne mechanizmy działania. Jego dyrektorzy unikają brania udziału w pokazach handlowych, a firma odmawia wstępowania do stowarzyszeń przemysłowych. Na przestrzeni lat menedżerowie spółki McDonald's wahali się też przed udzielaniem wywiadów w prasie biznesowej.

Istnieje jeszcze jeden powód, dla którego wewnątrz McDonalda pozostaje zagadką. Dzieje się tak po prostu dlatego, że jego fasada jest dziś tak powszechnym elementem amerykańskiego stylu życia, że stojącą za nim organizację przyjmuje się za oczywistość. W ciągu ostatniego roku w McDonaldzie jadło 96 procent Amerykanów, a nieco ponad połowa populacji Stanów mieszka w odległości trzech minut jazdy samochodem od jednego z lokali. Na typowym rynku telewizyjnym marka ta promowana jest w trzydziestu spotach telewizyjnych i radiowych emitowanych każdego dnia. To tak, jakby obecność punktów sprzedaży McDonalda była tak oczywista, że jego obecność i siła korporacyjna pozostają niezauważone. McDonald's to w Ameryce najlepszy przykład przedsiębiorstwa handlu detalicznego.

To tak integralna część amerykańskiej kultury, że konkurencyjne i gospodarcze znaczenie ponad 14 tysięcy restauracji na całym świecie rzadko kiedy mierzy się w sensowny sposób. Wszyscy wiedzą, że McDonald's jest duży, lecz niewielu wie, jak znaczny wywiera tak naprawdę wpływ na amerykański biznes. Przygodny obserwator dowie się ze znaku umieszczonego poniżej Złoty Łuk, że McDonald's sprzedał ponad 100 miliardów hamburgerów. Ale w przemyśle, w którym funkcjonuje ponad 200 tysięcy różnych przedsiębiorstw restauracyjnych, ilu domyśliłoby się, że McDonald's odpowiada za 14 procent – a więc jedno na sześć – wszystkich wyjść do restauracji w Stanach i trafia do niego 6,6 procenta wszystkich pieniędzy, jakie Amerykanie wydają na jedzenie poza domem? Ilu wie, że kontroluje on 18,3 procenta siedemdziesięciomiliardowego amerykańskiego rynku fastfoodowego – więcej niż kolejne trzy sieci razem wzięte? Ilu podejrzewa, że McDonald's sprzedaje 34 procent wszystkich hamburgerów sprzedawanych w restauracjach komercyjnych i 26 procent wszystkich frytek? Dane te wprawiają w zdumienie nawet George'a Rice'a, którego GDR/Crest Enterprises opracowuje tego typu informacje rynkowe: „Naszą pierwszą reakcją na takie liczby jest: «Coś tu się nie zgadza»”.

Wysoki udział w rynku dał McDonaladowi możliwość wywierania na przemysł przetwórstwa żywnościowego takiego wpływu, że nawet samym przetwórcom trudno to w pełni zrozumieć. Jego oszałamiająca wysokość sprzedaży hamburgerów sprawia, że McDonald's jest największym nabywcą wołowiny w Stanach. Sieć serwuje tyle frytek, że corocznie kupuje 5 procent wszystkich amerykańskich ziemniaków przeznaczonych na cele spożywcze – a także 2 procent wszystkich kurczaków. Ten przerób oraz nacisk na jakość i konsystencję produktów sprawiły, że McDonald's dokonał rewolucyjnych przemian w przetwórstwie mięsa i ziemniaków.

Ma on tak olbrzymią siłę nabywczą, że skutecznie wprowadzając nowy produkt do menu, zmienia nawyki żywieniowe większości Amerykanów, a tym samym

przynosi fortunę pewnym przetwórcom i hodowcom. Gdy w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku Egg McMuffin widniała na pierwszej pozycji w menu śniadaniowym, angielskie bułeczki śniadaniowe były popularne tylko w niektórych regionach Stanów. Popularyzując je w całym kraju, McDonald's pomógł stworzyć istotny segment rynku, który od tego czasu rósł dwa razy szybciej niż przemysł piekarniczy jako całość. Jego nowatorskie Chicken McNuggets wywarły podobny wpływ, gdy wprowadzono je do menu w 1982 roku. Dziś nuggetsy z kurczaka są powszechnie kopiowane, a McDonald's – król hamburgerów – został drugim największym sprzedawcą kurczaka (za Kentucky Fried Chicken).

Wpływ McDonalda jest również widoczny, gdy spojrzymy na pozycję konkurencyjną największych przedsiębiorstw w przemyśle przetwórstwa żywnościowego. Weźmy choćby tylko wpływ na rynek napojów gazowanych – restauracje McDonald's odpowiadają za 5 procent sprzedaży coca-coli w Stanach, czy to z dyspenserów, czy w butelkach i puszkach. Gdyby McDonald's przerzucił się na pepsi, ośmioprocentowa przewaga marki Coke nad marką Pepsi zmalałaby niemal dwukrotnie, a w wypadku syropów do dyspensera jej ponad dwukrotna przewaga zostałaby niemal zniwelowana.

Jeszcze mniej rozumie się ekonomiczną siłę McDonalda w odniesieniu do przemysłów pozażywnościowych. Najprawdopodobniej większość ekspertów od nieruchomości nie zdaje sobie sprawy, że w 1982 roku McDonald's przewyższył Sears jako największy właściciel nieruchomości na świecie. To właśnie jego kontrola nieruchomości tłumaczy, dlaczego McDonald's ciągnie tak znaczne zyski ze sprzedaży żywności. Gdyby nie to, nigdy nie zostałby potęgą finansową w przemyśle gastronomicznym, ciesząc się średnim zwrotem z kapitału w wysokości 25,2 procenta i rocznymi zarobkami w wysokości 24,1 procenta od czasu wejścia na giełdę w 1965 roku. A jednak finansowy sukces McDonalda jest dziś tak oczywisty, że jego wzrost nie budzi już u obserwatorów ekscytacji. Może jedynie ci, którzy zakupili akcje McDonalda, gdy tylko wszedł on na giełdę dwie dekady temu, w pełni doceniają jego wzrost. Ich początkowa inwestycja, wynosząca 2250 dolarów za sto akcji, przeszła jedenaście podziałów i jedną dywidendę w formie akcji i na dzień 30 czerwca 1994 roku wynosi 37 180 akcji wartych ponad milion dolarów.

Ale to w dziedzinie siły roboczej wpływ McDonalda na gospodarkę Stanów jest chyba najbardziej niedoceniany. Zatrudniając ponad 500 tysięcy osób, System McDonalda jest zdecydowanie jednym z największych pracodawców w kraju. Ponieważ sieć ta szkoli tak wielu absolwentów szkół średnich do ich pierwszej pracy, większość jej pracowników szybko znajduje lepiej płatne zatrudnienie, co tłumaczy, dlaczego wskaźnik rotacji na poziomie restauracji



kształtuje się na historycznym poziomie ponad 100 procent rocznie. Tłumaczy to także, jak to się stało, że McDonald's w ciągu pierwszych trzydziestu siedmiu lat swej działalności zatrudnił około 8 milionów pracowników obecnie mających inne zatrudnienie – całe 12,5 procenta amerykańskiej siły roboczej pracowało w McDonaldzie. Jeden na piętnastu amerykańskich pracowników dostał tam swoją pierwszą pracę. I choć większość z nich pracuje teraz gdzieś indziej, to tam po raz pierwszy wykształcili rutynę pracy, nauczyli się dyscypliny i organizacji pracy w grupie. Do dziś McDonald's zajął miejsce amerykańskiej armii jako największa w kraju organizacja szkolenia zawodowego.

Od objaśnienia samego tylko gospodarczego wpływu McDonalda daleko jednak jeszcze do prawdy o nieznanym McDonaldzie. To jego charakter – ludzie, którzy nim kierują, i sposób, w jaki działają – stanowią jego najbardziej intrygującą niewiadomą. To na tym polu obraz McDonalda pozostaje w ostrej sprzeczności z rzeczywistością. Jest to odnoszące największe sukcesy przedsiębiorstwo usługowe w kraju coraz bardziej zależnym od przemysłu usługowego, a my tak naprawdę nie znamy sekretu jego sukcesów.

Ukryte są one pod warstwami częstokroć zwodniczych obrazów. Niektórzy twierdzą, że tajemnice McDonalda zawierają się niemal całkowicie w przedsiębiorczym duchu Kroca. Choć jednak wkład Kroca w przemysł gastronomiczny był ogromny, legenda nie oddaje w pełni jego geniuszu. Kroca od dawna przedstawiano jako marzyciela, który wymyślił całkowicie nową formę usług gastronomicznych, albo jako eksperta od marketingu, który wpadł na to, jak sprzedać hamburgery masom. Niekiedy postrzega się go także jako służbistę, który traktował swych franczyzobiorców niemal jak dzieci, poddając ich surowej dyscyplinie, by podporządkowywali się jego zasadom. Pamięta się go przede wszystkim jako wszechmocnego założyciela korporacji, źródło wszelkiej korporacyjnej mądrości. Nie bez powodu. Nawet dziś uczniów Raya Kroca jest w McDonaldzie wielu, a ich szacunek dla jego zasad nie zna granic.

Gdy jednak trzeba wyodrębnić powody sukcesu McDonalda, legenda jego założyciela nie wystarcza. Kroc był marzycielem, lecz to nie on wymyślił bary szybkiej obsługi i nie on pierwszy odkrył tych, którzy tego dokonali – braci McDonald. Choć nie był wcale głównie specjalistą od marketingu, każdy produkt, który chciał wprowadzić do menu – a lista jest długa – zrobił na rynku furorę. I choć znany był z besztania franczyzobiorców, którzy pozwalali, by na ich parkingach zalegały śmieci, lub za długo przetrzymywali gotowe hamburgery, nie na tym opierała się jego kreatywność w kwestii franczyzy.

Niewielu ludzi spoza McDonalda rozumie, że błyskotliwość Raya Kroca polegała na sposobie, w jaki dobierał i motywował swoich menedżerów,

franczyzobiorców i dostawców. Jego niezwykły talent sprawiał, że ludzie, z którymi pracował, chcieli mu się pokazać od jak najlepszej strony. Historia sukcesu McDonalda jest niewątpliwie historią przedsiębiorczości Kroca. Ale także czymś więcej. Odniósł on sukces na ogromną skalę, ponieważ wystarczyło mu mądrości i odwagi, by polegać na setkach innych przedsiębiorców.

Kroc był lata świetlne przed innymi franczyzodawcami swoich czasów, ale nie dlatego, że dyscyplinował swoich franczyzobiorców, lecz dlatego, że wykorzystywał franczyzę, by dać upust sile przedsiębiorców, którzy mieli udział własności w swoim biznesie. Choć wymagał przestrzegania ścisłych standardów, pozwalał też franczyzobiorcom wprowadzać swe usługi na rynek tak, jak uznawali to za stosowne, i motywował ich, dając im szansę – w systemie franczyzy niespotykaną – by wzbogacili się przed nim. Sprawiał, że ostro ze sobą konkurowali, tworząc najbardziej efektywny system zaopatrzenia w przemyśle gastronomicznym, co stanowiło świadectwo jego własnej zdolności do udoskonalania szczegółów operacyjnych. A ponieważ opierał się na początkujących sprzedawcach żywności i wyposażenia, system ten stał się równie przedsiębiorczy – i lojalny – jak franczyzobiorcy. Wszystkie trzy elementy Systemu McDonalda – franczyzobiorcy, menedżerowie i dostawcy – reprezentują ponad 3700 niezależnych firm, które Kroc wprawnie połączył wspólnym interesem w jedną rodzinę.

Lecz talent menedżerski Kroca najlepiej odzwierciedla typ organizacji, którą zbudował, by połączyć wszystkie elementy swego systemu. Kroca często uważa się za archetyp założyciela korporacji, który dominował nad swoimi podwładnymi. W rzeczywistości stworzył on korporację złożoną z inteligentnych na swoim polu, agresywnych i niejednomyślnych osobowości. Uderzająca jednolitość 14 tysięcy restauracji McDonald's daje wrażenie korporacji ze scentralizowaną biurokracją. Gdy ogląda się ją z zewnątrz, łatwo założyć, że McDonalodem zarządzają klony Kroca.

Wtajemniczeni wiedzą, że jest inaczej. Kroc stworzył odnoszące największe sukcesy franczyzowe przedsiębiorstwo usługowe nie dlatego, że dyktował swym menedżerom warunki, ale dlatego, że dał im olbrzymią wolność podejmowania decyzji. Od samego początku jego zespół składał się z osób całkowicie od siebie różnych i nienależących do tego typu menedżerów, którzy zwykle przeżywają w korporacyjnych biurokracjach. Nie były to trybiki w maszynie, lecz korporacyjni przedsiębiorcy.

Decyzje podejmowane w McDonalddie zawsze były owocem jednostkowej inicjatywy. Pomysły nigdy nie są ujednolicane przez komitety. Nowe kierunki rozwoju to rezultat nieustannych prób i błędów, a nowe pomysły rodzą się w każdym zakątku systemu. Kluczowym składnikiem w menedżerskim przepisie

Kroca jest gotowość do podejmowania ryzyka i przyznawania się do błędów. James Kuhn, były wiceprezes i dwudziestoletni weteran pracy w McDonalddie, tak obrazowo opisał rozdźwięk pomiędzy obrazem a menedżerską rzeczywistością McDonalda: „Mamy wizerunek publiczny sprawnych, profesjonalnych i wnikliwych handlowców, którzy – tak się złożyło – są też plastikowi i płytki. W rzeczywistości jesteśmy zgrają zmotywowanych ludzi, którzy strzelają z wielu dział, nie zawsze trafiając do celu. Popełniliśmy wiele błędów, ale to dzięki nim osiągnęliśmy sukces, ponieważ umieliśmy się na nich uczyć. Jesteśmy impulsywni, staramy się być szybsi, niż możemy, ale jesteśmy też mistrzami w naprawianiu własnych niepowodzeń”.

Podstawowym sekretem sukcesu McDonalda jest sposób, w jaki osiąga on jednorodność i podporządkowanie rygorowi operacyjnemu, nie poświęcając przy tym siły amerykańskiego indywidualizmu i różnorodności. McDonaladowi udaje się połączyć konformizm z kreatywnością.

Dychotomia ta jest wyraźnie widoczna w sposobie, w jaki powiązane są ze sobą wspomniane trzy elementy Systemu McDonalda – franczyzobiorcy, menedżerowie i dostawcy. Wszyscy oni są pełnoprawnymi przedsiębiorcami. Nikt nie jest panem pozostałych. Największym osiągnięciem Raya Kroca było to, że znalazł sposób, by spleść ich ze sobą w niezwykle produktywny zespół. Niestety, kult bohatera, jaki otacza Raya Kroca, błędnie odmalowuje go jako źródło wszelkich atrybutów McDonalda. Nieznany McDonald's nie powstał na wzór i podobieństwo jednego człowieka. W istocie, to nawet nie jedno przedsiębiorstwo, a federacja setek niezależnych jednostek powiązanych złożoną siecią partnerstw.

Uczestnicy tego systemu mają wspólny interes ekonomiczny oraz standard jakości, usług i czystości. Poza tym nie łączy ich nic. Ich relacja nie podlega też żadnej strukturze. „Nigdy nie wiesz, kto tak naprawdę kieruje McDonalddem – zauważa Ted Perlman, długoletni dostawca. – Nie ma tu żadnego schematu organizacyjnego”. Ów brak struktury wiąże się z postacią Kroca, który miał zwyczaj słuchać nowych pomysłów niezależnie od tego, kto do niego z nimi przychodził. Liczyło się nie to, kto wpadł na dany pomysł, lecz to, czy się on sprawdzał. I ponieważ system wciąż przykłada taką wagę do indywidualnej pracy, mimo swej niebywałej wielkości McDonald's pozostaje organizacją o zdumiewająco przedsiębiorczym charakterze.

Choć jednostki należące do systemu kierują się przedsiębiorczym interesem własnym, egoizm nigdy nie bierze góry. Podmioty składające się na sieć McDonald's są tak zróżnicowane, a władza tak sfragmentaryzowana, że system nie ma władcy. Znaczną część prawdziwej siły McDonalda przypisać można faktowi, że związek pomiędzy menedżerami, trzema i pół tysiącem franczyzobiorców



i systemem ponad pięciuset dostawców opiera się na mechanizmach gwarantujących zachowanie równowagi. Dobrze znane są skrupulatne inspekcje, jakie McDonald's przeprowadza w swoich placówkach, by zapewnić przestrzeganie dyscypliny operacyjnej. Nieznane są jednak możliwości kontroli działalności menedżerów, jakimi dysponują franczyzobiorcy. Relacje dostawców opierają się na podobnych zasadach – handlarze nie są kimś obcym, lecz należą do rodziny, i ciąży na nich taka sama odpowiedzialność za zachowywanie jakości jak na franczyzobiorcach i menedżerach.

Historia Systemu McDonalda to opowieść o organizacji, która nauczyła się, jak ujarzmić siłę setek przedsiębiorców. O jej kształcie przesądzają decyzje podejmowane we wspólnym interesie. Lecz definicji wspólnego interesu nie ustala odgórnie najwyższy prezes czy komitet menedżerski. Jest ona wynikiem interakcji między wszystkimi graczami. Geniusz Raya Kroca polegał na utworzeniu systemu, który wymaga, by wszyscy jego członkowie stosowali się do korporacyjnych zasad, lecz jednocześnie wynagradza ich za wyrażanie swej indywidualnej kreatywności. Historia McDonalda to studium przypadku zarządzania przedsiębiorcami w warunkach korporacyjnych.

W czasie, gdy pewne amerykańskie korporacje starają się naśladować swoich zagranicznych rywali, historia McDonalda przypomina nam, że biznesy nadal mogą cieszyć się powodzeniem przekraczającym najśmielsze oczekiwania ich założycieli, jeśli polegać będą na typowo amerykańskich cechach. Nie jest to opowieść o ściśle pojętym korporacyjnym sukcesie, a raczej o przedsiębiorstwie, które zmieniło nawyki żywieniowe Amerykanów, zrewolucjonizowało przemysł gastronomiczny i przetwórczy Stanów Zjednoczonych i usankcjonowało powszechną dziś praktykę franczyzy. Oto historia nieznanego McDonalda, pierwszego współczesnego sukcesu przedsiębiorczego Ameryki – systemu, który wypełnia lukę pomiędzy przedsiębiorcami a korporacją.