

McDonald's i Disney

Branża usług różni się zasadniczo od branży produkcyjnej. Klienci odgrywają tu kluczową rolę. Rozwój firmy jest ściśle związany z zadowoleniem klienta. Zadowolony z usług klient będzie rozgłaszał wśród znajomych i rodziny dobrą opinię o firmie, rozczarowany - może spowodować wiele poważnych problemów. Bardzo ważnym czynnikiem jest odpowiednie szkolenie personelu, który poprzez bezpośredni kontakt z klientami ma ogromny wpływ na zaspokojenie ich oczekiwań. Wiele znanych na całym świecie firm prowadziło w tej dziedzinie wnikliwe badania. Wspomnieć tu można chociażby **Disney** i **McDonald's**.

Disney wiele lat temu wprowadził specjalne systemy szkoleń pracowniczych, aby wyjść naprzeciw oczekiwaniom klientów. Specjalne czterodniowe kursy objęły nawet sprzątaczy. Kurs miał na celu nauczenie sposobu odpowiadania na pytania, które mogły zostać zadane przez wizytujących park rozrywki. Pracujący w parku w przebraniach znanych postaci z kreskówek przechodzą wielodniowe szkolenia, zanim zaczną występować w roli parkowej atrakcji. Animatorzy odpowiedzialni za tworzenie nowych „kreskówek” są uczeni pracy nad nowymi technikami animacji i sposobem podejścia do pracy, który pozwala urzeczywistnić ich szalone pomysły. To dzięki temu powstały takie filmy jak „Toy Story”, „Mrówka Z”.

Uniwersytet imienia Disneya, mieszczący się w Disneylandzie, został założony w 1965 r. Od początku istnienia przekazywał młodym ludziom idee tworzenia usług rozrywkowych. Uniwersytet został utworzony zarówno dla ludzi młodych, jak i dla osób, które zdobyły już doświadczenie zawodowe, ale chcą pracować dla Disneya.

Branża usługowa jest często bardziej otwarta na innowacje i śmiałe posunięcia niż branża produkcyjna. Patrząc na przykład **McDonald's**, będącego pionierem w branży *fast food*, możemy dostrzec pionierski charakter tego pomysłu.

Mimo że usługi nie są namacalne, fizyczna ingerencja jest konieczna do pozyskania i utrzymania klientów. Dlatego atmosfera zbudowana wokół dostarczanej usługi jest ściśle zintegrowana z ofertą firmy. Biorąc jeszcze raz za przykład **McDonald's**, można śmiało stwierdzić, że higiena i utrzymanie czystości restauracji odgrywają nie małą rolę w odbiorze przez klienta. Tak samo postępuje Disney, który skrupulatnie pilnuje, by jego parki rozrywki były nieskazitelne.

McDonald's

Znana sieć restauracji *fast food*, **McDonald's** długo była uznawana za symbol amerykańskiej kultury. Standardowe menu składa się głównie z hamburgerów, cheesburgerów, frytek, napojów chłodzących i shake'ów mlecznych. Najpopularniejszymi daniami są: Big Mac, McNuggets, McRoyal, a także wiele kanapek specyficznych dla kraju, w jakim umiejscowiona jest restauracja (polski WieśMac czy francuski Royale with cheese). Z zapleczem pracowników większym niż 500 tys. osób **McDonald's** jest jednym z największych pracodawców w Stanach Zjednoczonych. Przeprowadzone ankiety pozwoliły stwierdzić, że co piętnasty Amerykanin znalazł swoją pierwszą pracę właśnie w **McDonald's**. Początek firmy jest związany z braćmi: Richardem i Mauricem, którzy zaczynali swoją karierę w Hollywood na planach zdjęciowych. Gdy okazało się, że ta praca nie jest zbyt dochodowa, zaczęli próbować w innych branżach. W 1937 r. sprzyjające okoliczności przyczyniły się do otwarcia pierwszej restauracji typu *drive-in* w małym miasteczku San Bernardino w Kalifornii. *Drive-in* był w tym czasie mało spotykanym typem restauracji.

Aby rozbudować firmę, bracia wprowadzili wymyślony przez siebie rewolucyjny sposób obsługi klienta, znany nam dziś dobrze *self-service*. Wprowadzili nowych „parkingowych” kelnerów (kelnerów obsługujących ludzi w samochodach) i zredukowali

swoje menu z 25 dań do dziewięciu: hamburger, cheeseburger, trzy rodzaje chłodnych napojów, mleka, kawy, herbaty, smażonych ziemniaków i ciasta. Frytki i shake'i mleczne zostały dodane do listy później. Bracia zaprojektowali kuchnie do produkcji masowej, z zasadami linii produkcyjnej wynalezionej przez Henry'ego Forda.

Ray Kroc był dystrybutorem Multimixerów (maszyn do produkcji shake'ów). Kiedy bracia McDonald zdecydowali się na zakup aż ośmiu maszyn, Kroc był wniebowzięty. Stopniowo został stałym współpracownikiem braci i przed końcem 1960 r. otworzył ponad 400 restauracji na zasadzie franchingu.

McDonald's próbowali rozszerzać swoją działalność poprzez kombinację niskich cen, szybkiej obsługi, wystandaryzowanego menu i jedności produktu. Aby usprawnić działalność, wszystkie hamburgery były przygotowywane ze standardowym ketchupem, musztardą, cebulą i dwoma konserwowymi ogórkami. Każde zamówienie odbiegające od standardowego wydłużało znacznie czas przygotowania. Bracia usprawnili urządzenia, które posiadali, poprzez przystosowanie ich do trybu pracy linii produkcyjnej. Po latach McDonald's serwował jedzenie dobrej jakości po przystępnych cenach, aby w końcu stać się największą siecią restauracji na świecie.

Wydajne zarządzanie operacyjne i konsekwencja są bardzo ważne w branży restauracyjnej. McDonald's podzielił każde stanowisko pracy według schematu powtarzających się czynności, które są łatwe do wykonania - nawet dla nowych pracowników. Każdy pracownik jest w stanie wykonać wszystkie prace w restauracji, tj. smażenie mięsa, przygotowywanie shake'ów, frytek oraz hamburgerów i obsługę klientów. Każde zadanie jest szczegółowo podzielone na poszczególne procedury. Na przykład istnieją specjalne hasła, które przyjmujący zamówienie przekazuje osobie przygotowującej kanapki („dwa cheesy na drive'a!!!”), czy specjalna kolejność pakowania jedzenia na wynos.

W latach 90. McDonald's ujednolicił swoje procedury. Rysunkowe opisy czynności, pokazujące sposób przyrządzania dań, znalazły się w kuchni każdej restauracji. To znacznie uprościło system szkolenia pracowników. Wszelkie niepotrzebne kroki były eliminowane w celu jak największego uproszczenia pracy i obsługi urządzeń.

Utrzymanie wysokiej jakości było zawsze bardzo istotną kwestią dla McDonald's. Sieć restauracji kontynuowała przestrzeganie zasady QSC&V (Quality, Service, Cleanliness and Value - jakość, obsługa, czystość i wartość), co oznacza, że klient ma otrzymać produkt przygotowany z najlepszej jakości składników, ściśle standardy i sprawdzone procedury. Obsługa oznacza, że pracownicy powinni być tak wyszkoleni, aby myśleć tak jak klienci. Czystość musi być utrzymana zarówno na stanowiskach pracy, jak i w całej restauracji, a także na terenie parkingu. Wartość dla McDonald's jest tym, co klient doświadcza w restauracji i czego oczekuje za zostawione pieniądze.

McDonald's zawsze zwracał dużą uwagę na potrzeby i przyzwyczajenia potencjalnych klientów w czasie ekspansji na nowe rynki. Ale zaraz po wejściu na nowy rynek, szybko przyzwyczajał ich do swojej marki poprzez mocną reklamę. Sposób znajdowania współpracowników za oceanem jest bardzo skomplikowanym procesem. Jednym z kryteriów jest sprawdzenie potencjału partnera w kontaktach z lokalnymi władzami. Na przykład główny partner McDonald's w Arabii Saudyjskiej jest członkiem rodziny królewskiej.

W czasie zdobywania nowego rynku McDonald's stopniowo buduje i zacieśnia kontakty z lokalnymi dostawcami. Firma namawia także swoich amerykańskich dostawców do tworzenia filii za granicą. Jeden z głównych dostawców firma OSI Industries, mająca siedzibę w Chicago, otworzyła filie w 17 krajach, aby zaspokajać potrzeby restauracji McDonald's.

McDonald's bardzo dokładnie przygotowuje się do otwarcia nowej restauracji poza granicami Ameryki. Dla przykładu można tu wspomnieć o 14 latach przygotowań przed otwarciem pierwszej restauracji w Moskwie. Eksperci techniczni zaopatrywali rosyjskich

rolników w specjalne odmiany ziarna, z którego miały wyrosnąć nieskażone żadnymi chorobami ziemniaki do produkcji frytek, uczyli też rolników procesu hodowli tego gatunku. Firma zbudowała nawet swoją własną fabrykę pasteryzującą, aby zaopatrywać się w „pewne” mleko.

Firma wkłada również wiele wysiłku w poznanie kultury państwa, w którym chce otworzyć swoją restaurację. Pozwala to na dostosowanie menu do potrzeb lokalnego społeczeństwa. I tak na Filipinach oferowane jest McSpaghetti, w Norwegii filet z łososia McLak, w Izraelu w menu znajdują się koszerne potrawy, w Indiach hamburgery robione są z mięsa jagnięcego zamiast wołowego. W Niemczech niektóre restauracje serwują piwo, we Francji wino. Amerykańska nazwa „Quarter Pounder” nie zdała egzaminu w systemie metrycznym, więc zmieniono ją na „Double Burger” lub w niektórych krajach „McRoyal”. Tę kwestię wykorzystał Quentin Tarantino w kultowym filmie „Pulp Fiction”. W Japonii zmieniono nawet nazwę firmy na „Makudonaldo”, ponieważ żaden z Japończyków nie potrafił tej nazwy wypowiedzieć inaczej.

Ostatnio McDonald's napotyka wiele trudności w związku ze zmianą gustu swoich klientów, a także zwiększoną konkurencją. Klienci przeczucili się na dania odgrzewane w kuchenkach mikrofalowych, przykładają także większą wagę do zdrowej żywności.

Walt Disney

Z przychodami równymi 23 mld USD i zyskami rzędu 4 mln, firma Walt Disney Company (Disney) jest największą i najbardziej znaną firmą rozrywkową na świecie. Firma znana jest przez swoje parki rozrywki: Disneylandy w Stanach Zjednoczonych, Tokio Disneyland, Disneyland w Paryżu. Życiowym celem niektórych rodziców jest zabranie dziecka do tego parku.

Jednakże parki rozrywki nie są jedyną gałęzią rozrywki, którą zajmuje się Disney. Zyski pochodzą również z filmów animowanych, jak i fabularnych, a także z produktów codziennego użytku, tj. kubków do napojów, pościeli dla dzieci i wielu innych.

Walter Elias Disney (Walt) założył firmę Walt Disney Company w 1923 r. Urodzony w Chicago w grudniu 1901 r., Walt był czwartym synem w walczącej o byt rodzinie. Walt zdobył swojego pierwszego Oscara w roku 1932, drugiego zaś w 1933. Zachęcony sukcesami otworzył studio filmowe Walt Disney Productions.

W latach 50. i 60. Disney zobaczył, że rynek jest bardzo nastawiony na dzieci jako odbiorców i wykorzystał ten fakt. W 1954 r. udało mu się również podpisać umowę z ABC TV na produkcję cotygodniowych programów, wraz z pomocą finansową ze strony telewizji. Na początku lat 50. Walt założył Buena Vista Distribution Company, której zadaniem jest rozprowadzanie po świecie filmów nakręconych w studiu jego imienia. Park Disneyland otwarty w 1955 r. w Anaheim w Kalifornii był ogromnym sukcesem. Disney, zauważając związek między filmami, telewizją i parkami rozrywki, a także produktami codziennego użytku, zaczął sprzedawać licencje na wykorzystywanie animowanych postaci Myszki Miki, Kaczora Donalda i Pluto do produkcji przeróżnych wyrobów.

Disney zmarł w 1966 r. W tym czasie dochody firmy znajdowały się na bajecznie wysokim poziomie.

W następnych dekadach firma Disneya napotkała wiele poważnych problemów. Na początku lat 80. stała na skraju bankructwa. Cena giełdowa spadła o ponad 50%, z 84 USD w 1983 r. do tak niskiej jak 45 USD na początku 1984 r. Saul Steinberg, prezes firmy Reliance Insurance Conglomerate, próbował wtedy przejąć Disneya. W połowie lat 80. zaostriżyła się walka między Royem E. Disneyem (wnuczkiem Walta) a Ronem Millerem. W 1984 r. dyrektorem naczelnym i prezesem został Eisner.

Eisner wprowadził zasadnicze zmiany w celu przejęcia rynku rozrywki. Zdecydował się na ponowne wydanie największych dzieł Disneya - najpierw w kinach, później w telewizji

Disneya, a w końcu na kasetach VHS. Zreformował także proces wytwórczy produktów Disneya. Tworzenie pełnometrażowych filmów animowanych skrócił do roku (zamiast 3 lub 4 lat). Eisner próbował też zacieśnić kontakty między członkami zespołu. Wprowadził w życie pomysł cotygodniowego obiadu, w czasie którego ludzie z zarządu firmy i szefowie poszczególnych wydziałów firmy musieli być obowiązkowo obecni. Aby udoskonalić koordynację, Eisner zorganizował wewnątrzwydziałowe spotkania. Szefowie wydziałów wraz z zarządem zasiadali razem do obrad, aby wszyscy mogli dzielić się pomysłami. Tego typu strategia została też wprowadzona w filiach firmy w Tokio i w Paryżu.

Zadowolenie klientów to klucz do sukcesu w branży rozrywkowej. Disney przywiązywał ogromną wagę do obsługi klientów od początku powstania firmy. Firmie Disney udało się stworzyć sposoby integracji między pracownikami firmy, a także rozwiązywać konflikty. Jednakże to nie wszystko, aby firma mogła odnieść sukces. Docelowym klient, czyli dziecko, jest atakowany przez nowe formy rozrywki, takie jak konsole do gry i gry komputerowe.

Pytania

1. Jakie Twoim zdaniem trudności napotkały opisane wyżej firmy?
2. Będąc w restauracji McDonald's, policz, ile kroków wykonuje obsługa, podając najpopularniejsze potrawy i te przygotowywane rzadziej. Jak myślisz, czy to przypadek, że na rzadziej zamawiane potrawy czeka się dłużej?
3. Czy podjęte przez nie kroki uważasz za słuszne?
4. W jaki sposób (wymień konkretne działania) firmy te mogą przetrwać na bardzo dynamicznym rynku przez kolejne lata i podtrzymać swą wieloletnią historię?

Źródło:

opracowanie własne