

คอลัมน์ “เศรษฐศาสตร์คนเจ้าพระยา”

นิตยสาร ผู้จัดการรายเดือน ฉบับเดือนเมษายน 2546

McDonald มีสิทธิเจ๊งหรือไม่?

รังสรรค์ ณะพรพันธุ์

ธุรกิจอาหาร "แตกด่วน ยัดเร็ว" (Fast Food) กลายเป็นหัวข้อสนทนาสำคัญในวงวิชาการการบริหารธุรกิจ เมื่อ McDonald ยักษ์ใหญ่ในธุรกิจนี้ประสบภาวะขาดทุนในไตรมาสสุดท้ายของปี 2545 (ตุลาคม-ธันวาคม 2546) โดยมียอดขาดทุนทั้งสิ้น 344 ล้านดอลลาร์อเมริกัน เทียบกับยอดกำไร 272 ล้านดอลลาร์อเมริกันในไตรมาสสุดท้ายของปี 2544

McDonald มีร้านอาหารประมาณ 30,000 ร้านในขอบเขตทั่วโลก ในปัจจุบันนับเป็นเครือข่ายธุรกิจบริการอาหาร "แตกด่วน ยัดเร็ว" ที่ใหญ่ที่สุดในโลก

McDonald มีเส้นทางประวัติศาสตร์ธุรกิจอันยาวไกล เริ่มต้นจากสองพี่น้องแห่งตระกูล McDonald อันประกอบด้วย มอริส แม็กโดนัลด์ (Maurice McDonald) และริชาร์ด แม็กโดนัลด์ (Richard McDonald) เปิดร้านอาหารบาร์บีคิว ณ เมืองซาน เบร์นาดีโน (San bernadino) มลรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี 2483

หลังสงครามโลกครั้งที่สอง McDonald เริ่มปรับยุทธศาสตร์ทางธุรกิจด้านหนึ่ง ด้วยการลดรายการอาหารในเมนู อีกด้านหนึ่งด้วยการปรับปรุงการประกอบการโดยเน้นความรวดเร็วในการให้บริการ จากจุดเริ่มต้นที่เป็นร้านบาร์บีคิว McDonald ค่อยๆปรับตัวไปเน้นการขายแฮมเบอร์เกอร์ นอกจากนี้ การเน้นความรวดเร็วในการให้บริการทำให้ McDonald กลายเป็นหัวหอกของธุรกิจ Fast Food

นวัตกรรมสำคัญที่ McDonald ก่อให้เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมร้านอาหาร ก็คือการขับเคลื่อนการผลิตอุปกรณ์บริการอาหาร ในเรื่องนี้ พี่น้องตระกูล McDonald ได้ เรย์ คร็อก (Ray Hroc) เป็นพันธมิตรธุรกิจในปี 2498 ร้าน Fast Food ที่มีอุปกรณ์อันทันสมัยเริ่มเปิดในมลรัฐอิลลินอยส์ และขยายตัวอย่างรวดเร็วในสหรัฐอเมริกาและต่อมาในประเทศอื่นๆ

มอริส แม็กโดนัลด์ หรือที่เพื่อนสนิท เรียกชื่อว่า "Mac" เป็นจักรกลสำคัญในการขับเคลื่อน McDonald จวบจนวาระสุดท้ายแห่งชีวิตในปี 2514 ริชาร์ด แม็ก โดนัลด์ รับหน้าที่สืบต่อมา จวบจนสิ้นอายุขัยในปี 2541 ในปัจจุบัน จิม แคนตาลูโป (Jim Cantalupo) เป็น CEO ของ Mc Donald

McDonald เข้าสู่กระบวนการโลกาภิวัตน์ในยุคที่ริชาร์ด แม็กโดนัลด์ เป็นผู้บริหาร มีการประดิษฐ์ Golden Arches เป็นเครื่องหมายการค้า ผู้บริโภคเห็น Golden Arches ที่ไหน จะทราบโดยทันที ว่า McDonald อยู่ที่นี่ พร้อมกันนั้นก็ป้าย "Millions Served" ซึ่งต่อมา แปรเป็น "Billions Served" อันสื่อความหมายว่า พลโลกนับพันล้านได้รับบริการจาก McDonald

McDonaldisation เป็นกระแสโลกาภิวัตน์ที่สำคัญยิ่ง เพราะ McDonald เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการบริโภคของพลโลก ในอีกด้านหนึ่ง McDonaldisation เผยแพร่ระบบการบริหารธุรกิจอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ ทั้งในกระบวนการผลิต กระบวนการตลาด และกระบวนการเติบโต การควบคุมคุณภาพการผลิต (Quality Control) การลดต้นทุนการผลิต และการปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า นับเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารแบบ McDonald

การขยายตัวของ McDonaldisation จน McDonald มีสาขาในประเทศต่างๆ มากกว่า 100 ประเทศ มีผลเท่ากับการขยายอิทธิพลของวัฒนธรรมอเมริกันในการครอบงำมนุษยพิภพ เมื่อกำแพงเบอร์ลินพังทลายและอาณาจักรโซเวียตล่มสลายนับตั้งแต่ต้นทศวรรษ 2530 เป็นต้นมา McDonaldisation ขยายตัวในอัตราก้าวกระโดด

ในท่ามกลางการเติบโตของกระบวนการ McDonaldisation การต่อต้านกระแสโลกาภิวัตน์ก่อเกิดเป็นกระบวนการ และเติบโตอย่างรวดเร็ว McDonald เป็นเป้าหมายอันแจ่มชัดของการต่อต้าน ด้วยเหตุดังนั้นจึงก่อเกิด Anti-McDonald Movement เพราะ McDonald เป็นสัญลักษณ์ของโลกาภิวัตน์

McDonald ถูกต่อต้านเกือบทุกแห่งหน กลุ่มต่อต้านได้ผลิตเอกสาร What's Wrong with McDonald's? กล่าวหาว่า McDonald ผลิตอาหารที่เป็นพิษแก่ลูกค้า จ่ายค่าจ้างอัตราต่ำ กระทำทารุณกรรมแก่สัตว์ และเอาเปรียบเด็กและเยาวชนในการรณรงค์โฆษณา McDonald ฟ้องผู้แจกจ่ายเอกสารดังกล่าวนี้ จนก่อคดี McLibel อันอื้อฉาวในสหราชอาณาจักร โดยที่คดียังค้างคาในศาล และ McDonald ต้องใช้จ่ายเงินนับสิบล้านปอนด์สเตอร์ลิงในการดำเนินคดีนี้

ในฝรั่งเศส ผู้นำเกษตรกรจัดตั้งกระบวนการต่อต้าน McDonald เมื่อสหรัฐอเมริกาเก็บอากรขาเข้าในอัตรา 100% จากสินค้าเกษตรหลายรายการจากประเทศฝรั่งเศสในปี 2542 เพื่อตอบโต้ที่ฝรั่งเศสห้ามนำเข้าเนื้อวัวที่เลี้ยงด้วยสารเร่งฮอร์โมน (Growth Hormones) โจเซ บัฟ (Jose Bove) กลายเป็น McHero เมื่อประสบความสำเร็จในการขับเคลือบกระบวนการต่อต้าน McDonald ในประเทศนั้น

McDonald ต้องถอยร่นในเกือบทุกแนวรบ ไม่เพียงแต่ต้องเสียค่าปรับในฐานะใช้แรงงานเด็กเท่านั้น หากยังต้องปรับตัวอย่างสำคัญ ดังเช่นการเลิกใช้เนื้อสัตว์ที่เลี้ยงด้วยอาหารสัตว์ที่มีการตกแต่งพันธุกรรม (GM-Fed Meat) การเปลี่ยนน้ำมันที่ใช้ทอดมันฝรั่ง เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า ขบวนการต่อต้าน McDonald จับตามอง McDonald ชนิดตาไม่กะพริบ

ในขณะที่ขบวนการต่อต้าน Mc Donald มีอาจล้ม McDonald ได้ แต่ McDonald ต้องชวนเซเมื่อเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจถดถอย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหรัฐอเมริกา ในปี 2545 McDonald ต้อง ปิดสาขามากกว่า 200 แห่ง ส่วนใหญ่เป็นสาขาในสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น อีกทั้งต้องถอนตัวออกจากโบลิเวีย ปารากวัย และทรินิแดด ในปี 2546 McDonald มีแผนที่จะเลิกกิจการอีก 517 ร้าน

ภาวะเศรษฐกิจถดถอยมิใช่เหตุผลประการเดียวที่ทำให้ McDonald เสื่อมทุดความเข้มข้นในการแข่งขันในธุรกิจ Fast Food นับเป็นเหตุปัจจัยที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าบรรดาคู่แข่งของ McDonald ไม่ว่าจะเป็น Burger King, Wendy's และ Taco Bell ล้วนแล้วแต่ต้องการรักษาพื้นที่ตลาดของตนทั้งสิ้น

ภาวะถดถอยทางธุรกิจของ Mc Donald ก่อให้เกิดคำถามพื้นฐานว่า McDonald มีสิทธิแจ้งหรือไม่ ?

ฟิล เล็มเปิร์ต (Phil Lempert) ผู้ชำนาญการด้านการตลาดอาหาร ให้คำตอบคำถามข้างต้นอย่างชัดเจนยิ่งว่า หาก McDonald และ Burger King มิได้ปรับแบบจำลองการประกอบธุรกิจ โอกาสที่จะถึงแก่กรรมมีอยู่สูงยิ่ง คำตอบดังกล่าวนี้มาจากผลการสำรวจความเห็นของผู้บริโภค

ความนิยม Fast Food ตกต่ำลงอย่างรวดเร็ว ยี่ห้อและเครื่องหมายการค้า McDonald และ Burger King มีอาจดึงดูดผู้บริโภคได้อีกต่อไป ผู้บริโภคต้องการรายการอาหารอันหลากหลายที่ผลิตอย่างถูกต้องตามหลักโภชนาการ มีไขมันและแคลอรีต่ำและมีโซเดียมต่ำ

แต่แทนที่ธุรกิจ Fast Food จะปรับยุทธศาสตร์ธุรกิจเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้บริโภคที่แปรเปลี่ยนไป กลับยึดยุทธวิธีการทำสงครามราคาดังเดิม ยักษ์ใหญ่ในธุรกิจนี้ยังคงหันราคาสู้กัน จน McDonald เริ่มประสบการขาดทุน และ Burger King กำลังเข้าสู่กระบวนการล้มละลาย

หากเรียนรู้จากประวัติศาสตร์ธุรกิจ ย่อมต้องชี้ชัดว่า ธุรกิจอาหารมียุครุ่งเรือง และยุคเสื่อมถอย ในสหรัฐอเมริกา ก่อนที่ธุรกิจ Fast Food จะอย่างรุ่งเรือง Howard Johnson เป็นยักษ์ใหญ่ในธุรกิจร้านอาหาร ร้านอาหารของ Howard Johnson มักตั้งอยู่ในสถานที่ที่มีหลังคาสีส้มเป็นสัญลักษณ์ และมีชื่อเสียงในการขายไอศกรีมหลากรส ในปี 2518 Howard Johnson มีร้านอาหารประมาณ 1,000 แห่ง แต่อาณาจักรของ Howard Johnson ต้องล่มสลายเมื่อมีอากแข่งขันกับธุรกิจ Fast Food ได้

บัดนี้ ธุรกิจ Fast Food กำลังเผชิญกับวิกฤติการณ์ดุจเดียวกับที่ Howard Johnson เผชิญเมื่อสามทศวรรษที่แล้ว

McDonald เป็นหัวหอกของกระบวนการโลกาภิวัตน์ แต่กลับเสื่อมถอยเนื่องจากมีอากจัดการกับกระแสโลกาภิวัตน์

หมายเหตุ

1. รายงานข่าวการขาดทุนของ McDonald โปรดอ่าน Jennifer Waters, "McDonald's Reports First Loss", *CBS. Market Watch.com* (January 23, 2003)
2. คดี McLibel โปรดอ่าน "McLibel Duo Gain Part Victory", *BBC News* (March 31, 1999) www.bbc.co.uk
3. Jose Bove ในฐานะ McHero โปรดอ่าน "French Farmers Bid to Banish the Big Mac", *BBC News* (August 20, 1999)
4. บทวิเคราะห์ Phil Lempert โปรดอ่าน "Will McDonald's and Burger King Be Out of Business Within Five Years ? www.supermarketguru.com