

È amato e odiato. È un esempio illuminante di come si possa offrire della buona ristorazione a milioni di consumatori. È un simbolo di tutto il male insito nel consumismo "industriale", capitalista, conformista, obeso e nemico dell'ambiente. È il più noto e amato brand di fast food del mondo, con oltre 32.000 ristoranti in 117 paesi, 1,7 milioni di dipendenti e 60 milioni di pasti serviti al giorno (sì, ogni giorno!). È una componente di quel fenomeno di omogeneizzazione delle diverse culture nazionali che ha riempito il mondo di punti vendita banali, identici, privi di personalità, americanizzati e senz'anima, con personale disumanizzato costretto ad attenersi alla lettera a procedure rigide e predefinite. Ma che lo si consideri un amico o un nemico, o un po' di tutt'e due, McDonald's ha rivoluzionato il settore della ristorazione, influenzando la vita sia di chi il cibo lo produce, sia di chi lo consuma. Come azienda ha avuto i suoi alti (soprattutto) e bassi (in qualche occasione). Ma anche nei tempi più duri ha sempre dimostrato una notevole resilienza. Persino dopo gli sconvolgimenti economici del 2008, McDonald's ha fatto registrare un 2009 di crescita eccezionale, con un aumento del fatturato e della quota di mercato in tutto il mondo: il sesto anno consecutivo di risultati positivi in tutte le regioni geografiche dove è presente.

C'era una volta un piccolo ristorante...

Alle origini dello sviluppo di McDonald's ci fu Ray Kroc, che nel 1952, all'età di 52 anni, aveva già alle spalle una carriera di pianista, venditore di tazze di carta usa e getta e rappresentante di frullatori. Fu proprio in quest'ultima veste che un giorno ricevette un ordine di otto frullatori da parte di un ristorante di San Bernardino, in California. Quando visitò il cliente, scoprì un ben avviato ristorante gestito dai due fratelli Dick e Mac McDonald, i quali 14 anni prima avevano aperto un piccolo *drive-in* secondo il tipico modello dell'epoca: i clienti accostavano con l'auto al chiosco, sceglievano da un menu di grandi dimensioni esposto di fronte a loro e venivano serviti direttamente in auto. Quando Ray Kroc visitò il ristorante, tuttavia, i due fratelli lo avevano trasformato in un self-service con un menu limitato a nove scelte. Kroc restò impressionato dall'efficacia operativa di quella piccola attività: grazie all'essenzialità del menu (sostanzialmente hamburger, patatine fritte e bibite), i due gestori avevano potuto concentrarsi sul processo, analizzando ogni fase della produzione e del servizio. Ray Kroc fu così impressionato da quel che aveva visto che riuscì a persuadere i due fratelli a sposare la sua visione: aprire ristoranti McDonald's in tutti gli Stati Uniti. Il primo fu inaugurato nel giugno 1955 a Des Plaines, in Illinois. In



Fonte: David Pearson/Alamy/Imago

seguito emersero dei disaccordi fra i soci, e Kroc riuscì a estromettere dall'azienda i fratelli McDonald. Con in mano i diritti esclusivi del marchio McDonald's, avviò una rapida espansione e in cinque anni si contavano già 200 ristoranti sparsi per il paese. Dopo dieci anni la società entrò in Borsa e già nel primo mese il prezzo delle azioni raddoppiò. Ma sia in questa fase di crescita tumultuosa, sia in seguito, Ray Kroc non si discostò mai dai principi che lo avevano colpito nel primo piccolo ristorante: «Se mi avessero dato un mattone per ogni volta che ho ripetuto la frase: "Qualità, servizio, pulizia e valore", probabilmente oggi sarei in grado di costruire un ponte sull'Oceano Atlantico», amava ripetere.

Priorità al processo

Ray Kroc era rimasto colpito dalla pulizia, semplicità, efficienza e redditività del ristorante dei fratelli McDonald, che erano riusciti a isolare gli elementi essenziali della ristorazione fast food, eliminando qualsiasi operazione non strettamente necessaria a fornire rapidamente ai clienti un pasto a prezzi ragionevoli. Kroc voleva mettere a punto un processo che sarebbe diventato famoso per la costante qualità del cibo, grazie all'uniformità dei metodi di preparazione. Hamburger e panini, patatine fritte e bevande dovevano avere esattamente lo stesso gusto in Alaska come in Alabama. La risposta a questa esigenza furono lo "Speedee Service System" (un processo standardizzato che prescriveva in modo dettagliato i metodi di cottura e confezionamento), l'utilizzo di attrezzature realizzate ad hoc e rigorose specifiche di prodotto. La grande attenzione per la standardizzazione del processo significava che il cliente aveva la garanzia di ottenere la stessa qualità del cibo e del

servizio tutte le volte che si recava in un ristorante della catena, in qualunque località. Le procedure operative erano descritte nei minimi dettagli: per esempio, nel primo manuale operativo, che nel 1991 aveva raggiunto le 750 pagine, si prescrivevano istruzioni specifiche, da seguire rigorosamente, che riguardavano le temperature, i tempi di cottura e le porzioni. Analogamente, si definivano le procedure operative volte ad assicurare al cliente l'esperienza prevista: per esempio, nessun alimento poteva stazionare più di dieci minuti nell'apposito vassoio tra la cottura e la consegna al cliente. Anche la tecnologia venne automatizzata e attrezzature appositamente progettate contribuivano a garantire uniformità di produzione mediante dispositivi a prova d'errore. Per esempio, il ketchup veniva erogato da una pompa a dosaggio predefinito; speciali griglie cuocevano simultaneamente entrambi i lati delle polpette per un tempo prefissato; e quando ci si rese conto che le pinze metalliche utilizzate per riempire i contenitori delle patatine fritte non erano sufficientemente efficienti, gli ingegneri di McDonald's realizzarono una semplice palette di alluminio che non solo agevolava l'operazione, ma disponeva le patatine nel contenitore in modo geometricamente gradevole.

Per Kroc il processo operativo costituiva a un tempo la sua personale passione e la filosofia al cuore dell'azienda. Ma era anche il punto di partenza per imparare e migliorare costantemente. L'attenzione quasi ossessiva per i dettagli del processo non era fine a se stessa, ma era una via per capire che cosa contribuiva a creare un servizio di alta qualità e che cosa invece lo ostacolava. Per questo in McDonald's l'apprendimento è sempre stato considerato un aspetto di grande rilevanza. Nel 1961 l'azienda fondò la "Hamburger University", inizialmente con sede nel seminterrato di un ristorante a Elk Grove Village, in Illinois. L'istituto era dotato di un laboratorio di ricerca e sviluppo per mettere a punto nuovi metodi di cottura, congelamento, conservazione e servizio. Anche i franchisee e i vari addetti venivano addestrati alle tecniche analitiche necessarie per gestire con successo un ristorante McDonald's. L'università distribuiva così lauree in "hamburgerologia". Ma corsi e approfondimenti non erano confinati solo nella sede centrale dell'azienda: venne infatti costituita un'unità di "servizio sul campo" formata da consulenti che valutavano le performance dei ristoranti sulla base di una serie di parametri come la pulizia, il tempo passato in coda, la qualità del cibo e il servizio al cliente, e li aiutavano ad avviare programmi di miglioramento. Come ebbe a dire lo stesso Ray Kroc, «noi prendiamo il business dell'hamburger più sul serio di chiunque altro. Quel che rende McDonald's diverso

da tutti gli altri è la passione nostra e dei nostri fornitori di produrre e distribuire hamburger di qualità elevatissima. I nostri standard di sicurezza e qualità e le nostre procedure sono rigorosissimi e tutti vi si attengono con grande scrupolo nelle attività quotidiane».

Nulla può illustrare la filosofia McDonald's di apprendimento e miglioramento meglio della vicenda dell'adozione delle patatine fritte congelate. Le patatine fritte sono sempre state un elemento importante nell'offerta della catena. All'inizio l'azienda cercò di capire quali fossero le temperature e i metodi di cottura più adeguati per ottenere le migliori patatine. Il problema era che la temperatura durante il processo di cottura dipendeva in larga misura da quella delle patate al momento in cui venivano immerse nell'olio; sicché, a meno che non se ne misurasse la temperatura prima della cottura (un sistema non molto pratico), era difficile specificare il tempo e la temperatura esatti per ottenere il miglior risultato. Ma i ricercatori di McDonald's non difettavano in perseveranza. Così finirono per scoprire che, a prescindere dalla temperatura delle patate crude, le patatine fritte risultavano sempre eccellenti quando la temperatura dell'olio nella friggitrice veniva aumentata di tre gradi rispetto a quella che aveva al momento di introdurre le patate crude. Di conseguenza, per produrre sempre le migliori patatine fritte bastava monitorare la temperatura dell'olio nella friggitrice. Ma non finì qui. La patata ideale per le patatine fritte era la Russet dell'Idaho, che però aveva una stagionalità e non era reperibile durante l'estate, quando infatti si ricorreva a un'alternativa meno pregiata. Un coltivatore che all'epoca forniva a McDonald's un quinto delle patate utilizzate scorse la possibilità di conservarne parte in ambiente refrigerato, in modo da disporne poi nei mesi estivi. Ma nonostante il suo massiccio investimento in impianti di refrigerazione, tutte le patate così conservate andarono a male. Per non perdere la commessa, il coltivatore avanzò un altro suggerimento: perché McDonald's non prendeva in considerazione la possibilità di passare alle patate surgelate? Non si trattava di una decisione banale, e l'azienda all'inizio si mostrò assai cauta all'idea di intervenire su una voce del menu così importante. L'impiego di patate surgelate, tuttavia, offriva anche altri vantaggi. Rifornire di patate in perfette condizioni una rete di ristoranti in continua e rapida espansione stava diventando sempre più difficile e, inoltre, quelle surgelate avrebbero potuto contribuire a migliorare ulteriormente la qualità delle patatine fritte se si fosse trovato un metodo di cottura soddisfacente. Ancora una volta giunsero in soccorso i ricercatori dell'azienda, che svilupparono un metodo per asciugare ad aria le patate crude, sottoporle

a una rapida frittura e poi surgelarle. Il fornitore che aveva proposto l'idea – un'azienda agricola relativamente piccola quando aveva sperimentato il primo metodo di conservazione della Russet – poté espandersi fino a rifornire circa la metà delle patate consumate nei ristoranti McDonald's d'America.

Un rischio significativo che McDonald's poteva correre durante la sua tumultuosa espansione era quello di perdere il controllo del sistema alla base di tutte le operations. L'azienda riuscì a scongiurare tale pericolo mantenendo la focalizzazione su quattro aree ben precise (migliorare il prodotto, instaurare solidi rapporti con i fornitori, realizzare attrezzature su misura e tenere aggiornati e sotto controllo i franchisee) ed esercitando un rigoroso controllo sul menu, in modo da garantire omogeneità e stabilità. Anche se i concorrenti offrivano menu con un numero di scelte relativamente ampio, McDonald's decise di limitare il proprio a sole dieci voci, una scelta che permise di fissare degli standard rigorosi e di promuovere la specializzazione. Come sottolineò all'epoca uno dei massimi dirigenti dell'azienda, «non è che non fossimo abbastanza bravi, anzi. Vendere soltanto dieci piatti, avere locali piccoli e servirsi da un numero limitato di fornitori selezionati ci permise di creare un ambiente ideale». Anche la moltiplicazione dei ristoranti fu gestita con grande attenzione. Per i concessionari in franchising era importante che i ristoranti lavorassero a pieno regime. Così per i punti vendita che si decise di aprire con tale modalità si selezionarono ubicazioni che non generassero concorrenza con quelli già esistenti. Ray Kroc si serviva dell'aeroplano aziendale per individuare dall'alto le collocazioni e gli incroci stradali migliori per installarvi i nuovi ristoranti.

Forniture di qualità garantita

McDonald's afferma che la spiegazione del suo successo sta nell'allineamento fra l'impresa, i suoi franchisee e i suoi fornitori (collettivamente chiamati il "Sistema"). Espandere la catena, soprattutto nei primi anni, significò convincere sia i franchisee che i fornitori a credere nella visione dell'azienda. Ossia, nelle parole dello stesso Kroc, «Lavorare non per McDonald's, ma per sé, fianco a fianco con McDonald's», una filosofia sintetizzata nello slogan «Al lavoro per sé ma non da sé» (*In business for yourself, not by yourself*). All'inizio, però, i fornitori furono all'origine di più d'un problema. McDonald's provò a contattare grandi produttori alimentari come Kraft e Heinz, ma senza molto successo. I produttori più grandi e consolidati erano restii a conformarsi ai requisiti imposti da McDonald's, preferendo concentrarsi sulla vendita al dettaglio. Disposte invece

a rischiare come fornitori di quella che al momento appariva un'avventura rischiosa furono imprese di più piccole dimensioni, che alla fine però beneficiarono della crescita del loro cliente. I rapporti di McDonald's con i suoi fornitori, inoltre, erano considerati meno conflittuali rispetto ad altri clienti. Si dice, per esempio, che un fornitore dichiarasse: «Altre catene erano disposte ad abbandonarti per mezzo cent di differenza. McDonald's, invece, era più interessato alla qualità e ci ha sempre trattato con rispetto anche dopo essere diventato un gigante del settore».

Da parte di McDonald's i fornitori sono sempre stati visti come una fonte di innovazione. Per esempio, uno dei fornitori di carne, Keystone Foods, sviluppò un nuovo processo di surgelazione che permetteva di conservare meglio la freschezza e la consistenza del prodotto, facendo sì che ogni hamburger mantenesse una qualità uniforme e costante fino al momento della cottura. Keystone mise a disposizione la propria innovazione agli altri fornitori di McDonald's, e oggi il processo è diventato uno standard di settore. A ogni buon conto, per quanto innovativi e ben collaudati, i rapporti con i fornitori vengono mantenuti sotto stretto controllo. A differenza di alcuni concorrenti, che si limitavano ad accettare quanto il fornitore consegnava loro, reclamando soltanto quando i prodotti non raggiungevano gli standard predefiniti, McDonald's ha sempre sottoposto le forniture a controlli sistematici.

Il sostegno ai franchisee

Il fatturato di McDonald's deriva dalle vendite dei ristoranti direttamente gestiti dall'azienda e dalle percentuali e commissioni d'ingresso di quelli gestiti in franchising. McDonald's si considera anzitutto un franchisor e ritiene che il franchising sia «importante per offrire ai clienti esperienze di alto valore e legate al territorio, e per generare una buona redditività». Ma l'azienda è anche persuasa che anche gestire direttamente dei ristoranti sia essenziale per non perdere il contatto con la realtà operativa. Nel 2009, su un totale di 32.478 ristoranti in 117 paesi, 26.216 erano gestiti in franchising e 6262 direttamente dall'azienda. Rispetto ad altri grandi franchisor, McDonald's si è sempre distinto per il rapporto con i propri affiliati. Alcune catene di ristoranti, infatti, dopo la fase iniziale tendono a ignorare i propri franchisee; McDonald's, al contrario, ha sempre puntato a far sì che le attività in franchising contribuissero al successo dell'intero "Sistema", sulla base dell'approccio originale di Ray Kroc: era importante garantire anzitutto la redditività dei franchisee, in modo che le entrate di McDonald's fossero il frutto del successo dei ristoranti e non soltanto delle commissioni d'ingresso.

Sempre in cerca di innovazioni...

Idee per rinnovare i menu spesso sono giunte dai franchisee. Per esempio, Lou Groen, un gestore di Cincinnati, aveva notato che durante la quaresima alcuni clienti evitavano di consumare il tradizionale hamburger. Così, presentò a Ray Kroc la sua idea del "Filet-o-Fish", un panino caldo con salsa tartara, un filetto di pesce e una fetta di formaggio. Ma Kroc decise di proporre un suo sandwich vegetariano, chiamato "hula burger", un panino farcito di ananas e formaggio. Groen e Kroc li presentarono insieme in un venerdì di quaresima per verificare quale avrebbe venduto di più. Quello di Kroc fu un insuccesso (sei soli sandwich venduti in tutto il giorno), mentre il Filet-o-Fish di Groen fu scelto da 350 clienti. Analogamente, l'Egg McMuffin fu introdotto dal franchisee Herb Peterson, che puntava ad attirare clienti a ogni ora del giorno e non soltanto per pranzo o cena. L'idea di creare questo dolce per la colazione gli venne perché era «notoriamente goloso di uova alla Benedict e voleva creare qualcosa che vi assomigliasse».

Altre innovazioni furono ideate all'interno dell'azienda. All'inizio degli anni Ottanta cominciò a prender piede la moda di consumare pollo in luogo di carne rossa, e i classici hamburger iniziarono a perdere terreno. Fred Turner, all'epoca presidente di McDonald's, ebbe l'idea di un nuovo piatto a base di bastoncini di pollo disossato. Dopo sei mesi di ricerche, i tecnici e gli scienziati alimentari dell'azienda riuscirono a compattare minuscoli pezzi di carne di pollo in piccole porzioni che potevano essere impanate, fritte, surgelate e poi riscaldate al momento opportuno. I test di mercato del prodotto diedero riscontri positivi e nel 1983 venne lanciato il nuovo piatto con il nome di Chicken McNuggets. La novità ebbe un tale successo che nell'arco di un mese McDonald's divenne il secondo acquirente di polli degli Stati Uniti. Nel 1992, gli americani mangiavano più pollo che carne bovina.

Altre innovazioni ancora nacquero come reazione a condizioni di mercato. Sotto il fuoco delle critiche dei nutrizionisti, preoccupati per l'alto contenuto calorico dei suoi hamburger, e degli azionisti, allarmati da una stasi nelle vendite, nel 2003 McDonald's varò la sua più grande rivoluzione nei menu in trent'anni, con l'ingresso nel mercato delle insalate. I ristoranti della catena offrivano una scelta di condimenti per l'insalata di pollo, con la salsa Caesar (e relativi crostini) o l'opzione più leggera con aceto balsamico. Analogamente, la recente introduzione del caffè è stata suggerita dal successo di grandi catene come Starbucks. McCafé, una catena di ristoranti-caffetterie di proprietà di McDonald's, al 2011 contava già circa 1300 punti vendita.

... ma non senza problemi

Il periodo compreso fra i primi anni Novanta e la metà degli anni Duemila ha comportato qualche problema per alcune aree dell'impero McDonald's. Sebbene in numerosi aree del mondo la crescita continuasse ininterrotta, in alcuni paesi sviluppati si registrò una stasi. In parte questo è stato determinato dalle nuove mode alimentari, dalle preoccupazioni espresse dai nutrizionisti e dai cambiamenti demografici, ma in parte lo si deve anche alla capacità dei concorrenti di imitare i processi operativi di McDonald's o di concentrarsi su un particolare aspetto dell'offerta di fast food, come la velocità del servizio, l'ampiezza del menu, la qualità (percepita) degli alimenti o il prezzo. Burger King ha fatto della qualità della carne la sua bandiera; Wendy's ha offerto un servizio più completo; Taco Bell ha offerto prezzi più bassi di McDonald's mediante campagne promozionali; specialisti del drive-in come Sonic hanno ulteriormente accelerato i tempi del servizio.

Ma le minacce allo sviluppo di McDonald's non sono venute soltanto dai concorrenti: in alcuni ambienti il fast food ha acquistato una cattiva reputazione e McDonald's, che è il marchio iconico del settore, ne ha subito le maggiori conseguenze. Analogamente, l'azienda è stata vista come l'emblema di altri aspetti deprecabili della modernità, come l'imperialismo culturale, lo sfruttamento del lavoro, gli abusi sugli animali, l'uso di carni gonfiate con gli ormoni e persino, in Francia, l'attacco ai valori tradizionali. Un agricoltore francese di nome José Bové (che fu anche arrestato e per breve tempo imprigionato) guidò la protesta di alcuni agricoltori che con i loro trattori rasero al suolo la struttura di un ristorante McDonald's in costruzione. Il giorno del suo processo, 40.000 manifestanti si riunirono di fronte al tribunale per esprimergli il proprio sostegno.

Il CEO di McDonald's nel Regno Unito, Jill McDonald (si chiama proprio così!), ha spiegato che alcune difficoltà del passato sono state frutto di errori dell'azienda stessa. Tra questi, il rifiuto di affrontare le critiche e la riluttanza ad accettare la necessità di cambiare: «Ritengo che alla fine degli anni Novanta eravamo meno vicini ai clienti di quanto avremmo dovuto, e intanto la stampa ci metteva in croce. Così perdemmo un po' di fiducia in noi stessi. Dovevamo ricreare la sintonia con i clienti e introdurre cambiamenti in grado di correggere l'immagine di McDonald's presso l'opinione pubblica». E dovevano anche potenziare gli investimenti in risorse umane: «Oggi investiamo circa 35 milioni di sterline all'anno nella formazione dei dipendenti. Più che un datore di lavoro siamo diventati un centro di formazione!». Il CEO non è disposto ad accettare lo stereotipo dei "McJobs" (il termine coniato per indicare lavori noiosi,

sottopagati, spesso temporanei e con scarse prospettive): «È una questione che mi amareggia molto. È una visione snobistica del lavoro. In Gran Bretagna siamo l'azienda che più di ogni altra impiega manodopera giovanile. Molti giovani vengono assunti privi di qualsiasi qualifica: desiderano una vita migliore e apprezzano la possibilità di imparare a fare qualcosa di qualificato».

Strategie per la sopravvivenza

Eppure, nonostante le difficoltà che ha dovuto affrontare, l'azienda non solo è sopravvissuta, ma dalla seconda metà degli anni Duemila prospera. I risultati di bilancio del 2009 mostrano che negli Stati Uniti sia il fatturato sia la quota di mercato di McDonald's sono cresciuti per il settimo anno consecutivo, grazie a prodotti come i caffè di qualità delle caffetterie McCafé, nuovi piatti a base di carne, frullati e frappé, unitamente all'apertura di ristoranti più comodi da raggiungere, all'allungamento degli orari d'apertura, a servizi di *drive-in* più efficienti e a promozioni orientate al valore.

Nel Regno Unito, anche il rinnovo degli arredi dei punti vendita ha contribuito a far crescere l'azienda. Il punto di vista di Jill McDonald potrebbe essere facilmente condiviso anche dai responsabili di altre regioni: «Abbiamo probabilmente fatto più cambiamenti negli ultimi quattro anni che nei trenta precedenti: più pollo (al 100% carne del petto), più snack, più caffè e cappuccini (del mercato equo e solidale), il tutto a prezzi più che ragionevoli. Tutte scelte che ci hanno di nuovo messi in sintonia con i clienti. L'anno scorso, tanto per fare un esempio, abbiamo venduto 100

milioni di tazze di caffè».

Il management attribuisce questa nuova ondata di crescita alla decisione del 2003 di reinventare l'azienda sulla base del principio «migliore, non più grande» e all'attuazione del "Plan to Win", un programma volto a «migliorare l'esperienza complessiva dei clienti» attraverso una piattaforma comune a livello globale ma adattabile secondo le esigenze locali. Fu varata tutta una serie di iniziative a partire dai «cinque driver chiave per creare esperienze eccezionali per i clienti (persone, prodotti, luogo, prezzo e promozione)». Ma che ne è della famosa standardizzazione di McDonald's? Nei primi tempi nessun franchisee aveva la possibilità di derogare alle regole del manuale operativo (oltre 700 pagine, ricordate?) noto come "La Bibbia". Ora le cose vanno diversamente, almeno in parte, visto che le diverse regioni hanno messo a punto prodotti specifici. In India, per esempio, il "Maharaja Mac" è fatto di carne di montone e le opzioni vegetariane non contengono né carne né uova. Analogamente, in Pakistan McDonald's offre tre menu speziati e piccanti "McMaza". Persino negli Stati Uniti qualcosa è cambiato: in un ristorante dell'Indiana oggi è presente un'area con servizio ai tavoli nella quale le cameriere servono cento diverse combinazioni gastronomiche su piatti di porcellana. Anni luce di distanza dalla visione di Ray Kroc, che voleva ridurre tutto all'osso per risparmiare tempo e denaro.

Fonti: Kroc (1977); Love (1995); www.aboutmcdonalds.com (2009); Davidson (2011); *McDonald's Annual Report* (2009); Upton (1992).