

**LE FONTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO E LE STRATEGIE  
DI RILANCIO: IL CASO MCDONALD'S**



Il colosso dei fast food McDonald's ha avuto un avvio abbastanza ordinario ed è diventato tale grazie alla tenacia, ad una geniale intuizione e al duro lavoro dei fratelli McDonald.

Tutto ebbe origine in California, dove nel 1937 i fratelli Richard e Maurice McDonald aprirono un chiosco di hot dog e subito dopo un ristorante drive-in a Pasadena, per gli automobilisti di passaggio. Tale progetto riscosse da subito un notevole successo, tanto da consentire nel 1940 l'apertura di un più ampio drive-in a San Bernardino a 80 km da Los Angeles.

La ricetta del successo era semplice: menù ridotto a pochi alimenti e servizio rapido; venivano così assicurati i tre principi base: velocità, quantità e prezzi bassi sui quali ancora oggi l'azienda imposta la sua offerta.

La svolta nella storia dell'azienda avvenne nel 1955 quando Ray Kroc, fornitore di frullatori, fondò "McDonald's Systems, Inc." (poi ribattezzata "McDonald's Corporation" ) attraverso cui era facilitata l'apertura dei ristoranti franchising . Nello stesso anno veniva aperto il primo ristorante della compagnia fondata da Kroc a Des Plaines nell'Illinois. Nel 1954, infatti, i fratelli McDonald e Ray Kroc avevano stipulato un accordo che vedeva il secondo quale agente licenziatario.

In quel momento nacque sigla QSCV : Quality, Service, Cleanliness, Value for money, da sempre i principi base del gruppo.

Nel 1967 veniva aperto il primo ristorante fast-food all'esterno degli Stati Uniti, a Richmond, in Canada. Il 1971, invece, fu l'anno del primo fast food in Europa e precisamente in Olanda, a Zaandam, città nei pressi di Amsterdam, mentre nel 1990 McDonalds arrivava anche in Cina e, nello stesso anno, raggiungeva anche Mosca, in Piazza Puskin.

Nell'arco di pochi anni McDonald's è diventato sinonimo di qualità, servizio, pulizia, divertimento e prezzi accessibili. Inizialmente associato soltanto agli hamburger, McDonald's ha diversificato nel tempo la propria offerta con decine e decine di altri prodotti al fine di adattarsi alle esigenze dei consumatori di ciascuno dei 121 Paesi in cui oggi è presente.

Ad esempio, nel 1963, Lou Groen, nuovo licenziatario McDonald's, introdusse il Filet-O-Fish, successivamente venne lanciato il Big Mac e, nel 1979, gli Happy Meal, i menù personalizzati per i bambini.

Attualmente, il 70% dei ristoranti è gestito in franchising e la sede centrale è a Oak Brook, un sobborgo di Chicago, nello Stato dell'Illinois.

L'azienda è oggi quotata presso le borse di: New York, MildWest, Pacific, Toronto, Francoforte, Parigi, Tokyo, Zurigo, Basilea e Ginevra.

Nel 1999, a Chicago, è stato inaugurato il 25.000esimo ristorante e dal 1991 la catena ha aperto più ristoranti nel resto del mondo che nel tradizionale mercato americano.

In Asia, la nazione leader è il Giappone con più di 3.000 punti vendita, mentre il Brasile è il mercato più importante per l'America Latina, con oltre 1.000 ristoranti.

Oggi McDonald's è presente con oltre 1.000 ristoranti in Germania e in Inghilterra, più di 900 in Francia, oltre 300 in Italia e in Spagna, più di 200 in Olanda.

Quarantatré anni dopo l'apertura del primo ristorante, McDonald's ha messo on-line il proprio sito ufficiale [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com), che riceve ogni settimana milioni di visitatori. Nel 2000, al suo quindicesimo compleanno in Italia, McDonald's ha lanciato il Crispy McBacon e cinque anni dopo ha presentato, ancora una volta in Italia, Salads Plus.

### **Le tappe storiche principali**

- **1954 - L'idea**

Ray Kroc visita il ristorante dei fratelli McDonald a San Bernardino e ne rimane talmente entusiasta che, poco dopo, diventa loro agente licenziatario.

- **1955 - Il primo ristorante**

Il 15 aprile Ray Kroc apre il primo ristorante McDonald's a Des Plaines, Illinois (USA).

- **1957 - La filosofia**

Viene conosciuta la sigla Q.S.C. (Quality, Service and Cleanliness) a cui si aggiunge in seguito la V. (Value for money). Questi diventano i principi base del Gruppo.

- **1963 - Non solo hamburger**

Lou Groen, licenziatario McDonald's, crea il Filet-O-Fish™, prima new entry nel menù originale.

- **1968 - Il Big Mac**

Il Big Mac entra a far parte del menù McDonald's.

- **1971 - McDonald's in Europa**

Aprire il primo McDonald's in Europa ad Amsterdam. In California (a Chula Vista) viene inaugurata la prima Playland, struttura con giochi per bambini.

- **1974 - I primi venti anni**

Nei primi due decenni di crescita internazionale McDonald's ha aperto in media in due nuovi Paesi all'anno. Attualmente McDonald's è presente in 121 Paesi.

- **1974 - La prima casa Ronald McDonald**

Viene aperta a Philadelphia (USA) la prima Casa Ronald McDonald. Ad oggi la Ronald McDonald House Charity ha devoluto 200 milioni di dollari a favore dei bambini di tutto il mondo.

- **1975 - Arriva il Drive-thru**

Ad Oklahoma City (USA) aprire il primo Drive-thru della storia McDonald's.

- **1979 - I regali di McDonald's**

Nascono gli Happy Meal Menù.

- **1986 - Crew per un giorno in onore del fondatore**

Viene celebrato il primo Founder's Day: gli uffici nel mondo chiudono e tutti i dipendenti, compreso il top management, tornano per un giorno nei ristoranti a servire i clienti in onore del fondatore Ray Kroc.

- **1990 - In Cina e in Russia**

Aprè il primo McDonald's in Cina che si chiama Mai Dang Lao, parola che imita la fonetica McDonald's. Nello stesso anno apre anche quello di Mosca.

- **1995 - Il management italiano**

Il management diventa italiano e vengono aperti 10 locali in un solo anno.

- **1996 - Le prime acquisizioni**

McDonald's per la prima volta nella sua storia acquisisce catene concorrenti: l'italiana Burghy e Roy Rogers negli Stati Uniti.

- **1998 - Internet**

È on-line il sito corporate [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com)

- **1999 - Aumento dei ristoranti nel Sud Italia**

Viene aperto a Catania il 200° ristorante.

- **2000 - 15 anni in Italia**

Nel 2000 McDonald's festeggia i 15 anni di presenza in Italia. Nello stesso anno viene lanciato in Italia il Crispy McBacon, il primo prodotto McDonald's ideato e servito esclusivamente nei ristoranti del territorio nazionale.

- **2001 - Gli Hotel**

In Svizzera a Rumlang (Zurigo) e a Lully/Estavayer-le-Lac, inaugurano i primi due Golden Arch Hotel.

- **2003 - Ampliamento dell'offerta**

Lancio dell'Insalata Caprese e ampliamento dell'offerta Happy Meal, il menù per bambini con succhi di frutta, frappè, dessert alla fragola e macedonia di frutta fresca.

- **2003 - Nuova campagna ILI**

In Germania parte la nuova campagna I'm lovin' it (ILI).

- **2005 - 20 anni in Italia**

McDonald's compie 20 anni in Italia e presenta Salads Plus. Oggi i ristoranti McDonald's in Italia sono 340 e 65.000 gli studenti laureati all'Hamburger University che si trova a Oak Brook, nell'Illinois (USA).

- **2007 - Vendite in calo**

McDonald's registra un primo calo delle vendite.

- **2010 - Le prime strategie per affrontare la crisi**

Vengono adottate le prime strategie di abbassamento dei prezzi per affrontare la crisi.

- **2014 - La Cina e la Russia portano ulteriori complicazioni**

Cina e Russia complicano ulteriormente lo scenario.

- **2014 - Adozione di ulteriori strategie**

McDonald's adotta strategie di differenziazione rispetto alla concorrenza.

- **2015 - Anno in review**

McDonald's lancia nuove iniziative per risollevarsi ed uscire dalla crisi.



## IL SUCCESSO DI MCDONALD'S

McDonald's (di seguito McD) è un brand internazionale e le sue icone (gli Archi Dorati), i suoi ristoranti, i suoi prodotti e le sue caratteristiche sono conosciute in tutto il mondo.

Per diventare il leader del settore del fast food McD non solo ha attuato una strategia di standardizzazione dei prodotti, ma ha anche rivolto la sua attenzione al cliente; da sempre, infatti, la soddisfazione del cliente è posta come principale obiettivo da realizzare. Ciò significa soddisfare le attese dei consumatori offrendo alimenti che siano della stessa qualità tutti i giorni dell'anno, in qualsiasi ristorante del mondo e che siano sicuri sotto tutti gli aspetti. Tutto questo ha consentito a McD di creare valore per il cliente, in termini di comprensione dello stesso, sotto forma di vantaggio competitivo.

I quattro principi cardine che hanno consentito il raggiungimento del vantaggio competitivo possono essere riassunti nella sigla QSP&V :

- **Qualità:** per soddisfare le esigenze dei consumatori McDonald's ha sviluppato un rigoroso sistema di controllo qualità sia in termini di standard che di procedure. Questo sistema fa in modo che la qualità degli ingredienti sia garantita e si mantenga inalterata fino al momento in cui i prodotti arrivano al consumatore.
- **Servizio:** deve essere inteso come *rapidità* e *cortesia*. In termini di rapidità, essendo una catena di fast food, l'efficienza è un fattore importante e significa ridurre al minimo i tempi di preparazione. Nel servizio offerto da McDonald's tutto è stato strutturato per ridurre i tempi e soddisfare le esigenze di una società improntata sulla velocità, che non può concedersi pause. In merito alla cortesia McDonald's si caratterizza per l'aspetto cordiale dei dipendenti che permettono al cliente di percepire un ambiente familiare. Ciò che consente di arricchire questo patrimonio è

l'ambiente allegro, in particolare per i bambini che possono trascorrere intere giornate in compagnia del pagliaccio Ronald McDonald.

- **Pulizia:** cura assoluta di ogni ambiente del ristorante, dello spazio esterno circostante e del personale. Per rassicurare maggiormente i suoi clienti McD rende visibile al pubblico le cucine.
- **Valore:** accessibilità a tutti del prodotto offerto. Il valore è inteso anche in termini di convenienza sull'insieme dei beni e dei servizi che si ricevono per ciò che si spende, dunque si può definire come il rapporto tra l'esperienza ed il prezzo. Il vantaggio competitivo acquisito dalla società è stato garantito non solo dai quattro principi fondamentali (QSP&V), ma anche dalla composizione del sistema basato su: *efficienza* garantita dall'estrema semplificazione del processo di produzione; *calcolabilità* sugli aspetti quantitativi dei prodotti; *prevedibilità* in quanto i prodotti sono sempre gli stessi nel tempo e nello spazio, rassicurando così i clienti che non amano sorprese spiacevoli. McDonald's ha esteso la prevedibilità non solo al prodotto inteso quale cibo, ma anche al prodotto inteso quale immagine, presentandosi così in maniera uniforme in tutti i suoi fast food sparsi nei cinque continenti.

Tra i fattori chiave di successo dell'azienda vi rientrano anche i fornitori e il management locale. Il modello di business dell'azienda, infatti, è basato su un approccio imprenditoriale che valorizza le risorse locali.

## **IL POSIZIONAMENTO STRATEGICO**

La scelta del posizionamento nell'area strategica d'affari (*posizionamento strategico*), che assicura il raggiungimento del vantaggio competitivo deriva dalla definizione della strategia attuata. Tale definizione è un momento molto importante per qualsiasi azienda.



McD da sempre persegue una *strategia di differenziazione* rispetto alla concorrenza creando influenze sui target di consumo. La sua unicità è da attribuirsi non tanto ai prodotti offerti ad un prezzo basso ed ai servizi associati ad essi, ma ai valori su cui si basa: la felicità e l'interesse proiettato sui clienti, ed in particolare sui bambini, che gli hanno permesso di distinguersi dalla concorrenza, divenendo così il leader nel settore del fast food.

La differenziazione si estende oltre le caratteristiche fisiche del prodotto includendo tutti quegli aspetti riguardanti la relazione che si instaura tra esso ed i clienti, cioè tutti gli aspetti intangibili e determinanti alla creazione di valore per il cliente. Tale strategia doveva risultare coerente sia con il sistema interno, che con l'ambiente esterno, naturalmente.

In merito alla struttura organizzativa interna all'azienda, altamente decentralizzata, la strategia di McDonald's sembra essersi adeguata, soprattutto a fronte della crisi riscontrata nei diversi Paesi, alle abitudini e alle tradizioni alimentari locali differenziando così l'offerta. Insieme ai menù tradizionali oggi vengono proposti menù diversi in ogni Paese.

Quindi si può notare che dalla definizione della strategia d'impresa prescinde l'analisi di posizionamento strategico. A tal fine è opportuno, per una precisa e attenta analisi, individuare il business in cui opera l'azienda, ricorrendo all'analisi tridimensionale di Abell che ci permette di valutare le decisioni di posizionamento in termini di :

1. I **gruppi di clienti** a cui McDonald's si rivolge;
2. Le **funzioni d'uso** del prodotto (le esigenze da soddisfare);
3. Le **tecnologie adoperate** (come soddisfare le esigenze del consumatore).

**Gruppi di clienti:** fra i clienti serviti in questo business vi rientrano le famiglie, i ragazzi di età compresa tra i 16-34 anni ed in particolar modo i bambini. Tutti i tre tipi di clienti designati sono assidui frequentatori del fast food per diversi motivi.

In particolare, coloro che lavorano usufruiscono dei fast food soprattutto per l'efficienza del servizio che si adegua alla vita frenetica della società moderna. I

ragazzi dai 16 anni in su, invece, percepiscono il fast food come uno stile di vita nuovo e piacevole. Infine, vi è il target di consumo costituito dalle famiglie, ed in particolare di quelle con bambini.

I bambini, però, rappresentano l'anello più debole della catena delle tradizioni gastronomiche e culturali poiché non sono ancora legati alle abitudini e quindi sono attratti principalmente dalle forme, colori, immagini, quantità, non considerando, di conseguenza, gli aspetti qualitativi che sono centrali invece nelle scelte degli adulti.

Sono proprio i bambini a trascinare i genitori da McDonald's ed una volta adulti avranno, ormai, con il prodotto una stretta familiarità, per cui si sentiranno legati ad essi e continueranno a consumarli.

**Funzioni d'uso:** le esigenze da soddisfare nel settore del fast food sono sicuramente e prevalentemente di natura gastronomica, ma non mancano le esigenze relative al servizio, che deve essere efficiente tale da ridurre al minimo i tempi d'attesa.

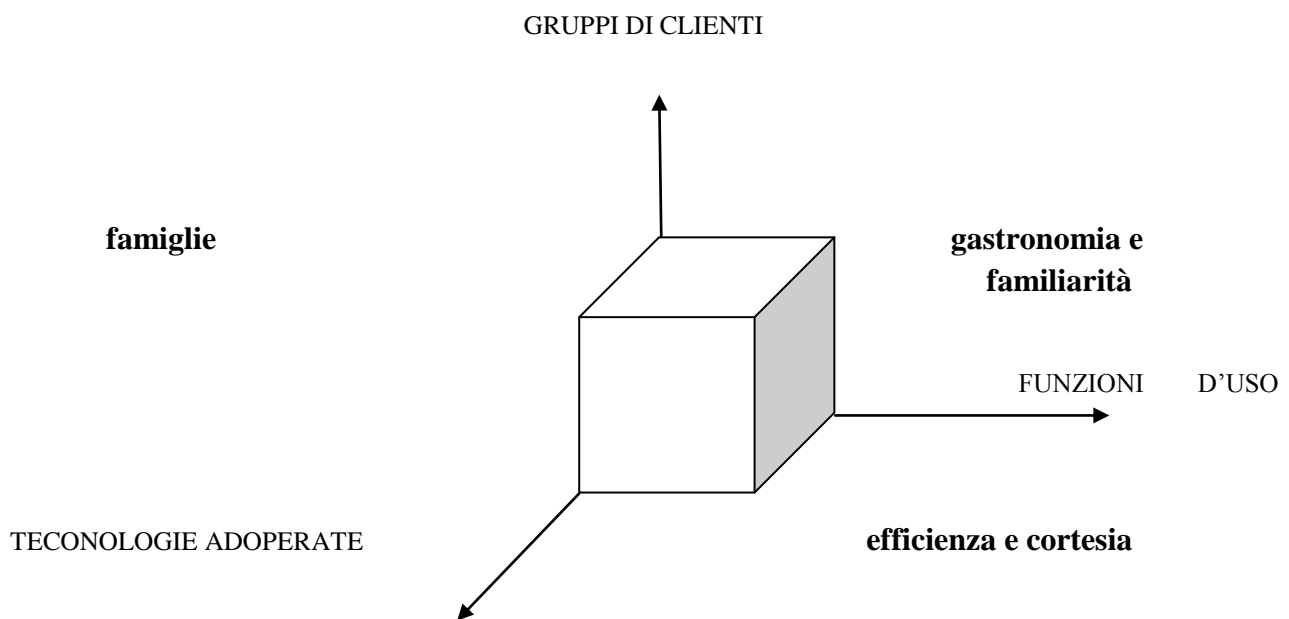
E' proprio questa la caratteristica che spinge molti a preferirlo rispetto al classico ristorante. Le esigenze che McDonald's intende soddisfare sono legate proprio ad un servizio efficiente, ma anche fatto di cortesia e piacere.

**Tecnologie adoperate:** le esigenze del consumatore vengono soddisfatte attraverso una produzione altamente efficiente e con attenti controlli di qualità del prodotto, e recepite attraverso l'offerta di menù limitato a semplici e pochi prodotti ottenuti da ingredienti essenziali e facili da cucinare, servire e consumare.

L'attenzione alla quantità mira a tutelare il consumatore contro indesiderati imprevisti, infatti, il prodotto ha le stesse dimensioni e lo stesso peso in ogni luogo ed in ogni momento.

McD soddisfa il proprio consumatore, interessato oltre che alla qualità dei prodotti anche alla ricerca di un ambiente familiare e caloroso, attraverso la formazione dei propri dipendenti che prima di essere selezionati acquisiscono tutte le conoscenze e le competenze per servire e soddisfare il cliente.

## IL POSIZIONAMENTO STRATEGICO DI MCDONALD'S



### I PRODOTTI OFFERTI DA MCDONALD'S

Il successo di McDonald's è legato al sistema di produzione efficiente reso possibile dalle caratteristiche stesse dei prodotti; vengono offerti, infatti, semplici menù, da consumare rapidamente sul posto o da portare via.

La scelta del portafoglio dei prodotti da offrire si presenta sempre come un importante momento di decisione strategica poiché è proprio attraverso un'offerta consona alle esigenze dei consumatori che si può creare valore sia per essi che per l'azienda.

McDonald's ha risposto alle esigenze di consumo, basate sulla velocità e la semplicità, sintetizzando pasti completi in un prodotto più semplice quale è quello dei menù. I menù offerti sono rappresentati da prodotti che variano, si pensi infatti ai diversi tipi di carne, alle patatine e ai dolci.

L'obiettivo dell'azienda è offrire menù diversi cercando di soddisfare i vari gusti alimentari dei propri clienti.

I fornitori adottano un sistema di tracciabilità dell'intera catena di produzione che permette di identificare l'origine e la provenienza dell'animale. Il prodotto è sottoposto quotidianamente a decine di controlli di produzione come ad esempio i parametri di processo e di prodotto (percentuale di grasso, temperatura della carne in lavorazione, dimensioni del prodotto finito, etichettature, e così via) o le analisi microbiologiche sui lotti di produzione.

La carne scelta viene macinata, formata in hamburger, surgelata e confezionata di continuo; il processo in continuo garantisce la sicurezza del prodotto ed il rispetto delle specifiche di produzione. In seguito, nel ristorante, il prodotto viene scongelato e scaldato alla piastra in modo da esaltare la croccantezza e le altre caratteristiche organolettiche.

L'offerta di McDonald's mira a soddisfare non solo gli amanti della carne, ma anche di chi preferisce consumare il pesce; infatti, sin dal 1963, è stato lanciato il *Filet-O-Fish*, prima new entry rispetto al menù originale. Con l'introduzione di questo nuovo tipo di prodotto, che sostituisce il classico hamburger, McDonald's ha cercato di differenziarsi dalla concorrenza ed acquisire il consenso di nuovi consumatori.

Uno degli obiettivi principali è proprio quello di uniformarsi alla cultura culinaria del Paese in cui si trova. A tal proposito, è stato lanciato in Francia un nuovo panino con la forma della tipica *baguette francese*. E anche in India è stata rinnovata la strategia di vendita con l'apertura del primo ristorante vegetariano di McDonald's.

Inoltre, è stato pensato per un pubblico adulto e soprattutto femminile, ma adatto anche ai bambini il nuovo Kiwi su stecco, ottimo per il suo contenuto nutrizionale e per la possibilità di gustarlo on the road. Tuttavia l'offerta tradizionale dell'azienda

comprende anche il pollo in diversi prodotti quali il *Chicken McNuggets*, *McChicken* e *Chicken deluxe*. Nei menù sono presenti anche le patatine fritte che vanno ad arricchire l'offerta.

Oltre al cibo troviamo anche diversi tipi di bevande: acqua naturale e gassata, coca-cola, fanta, sprite, birra solo alla spina, the e per iniziare la giornata caffè, cappuccino e succhi. Infine non potavano mancare i dolci per completare i menù: cono gelato, sundae, frappè, McFlurry, ecc. La gustosità di questi prodotti associata ai bassi prezzi di vendita ha permesso una maggiore affluenza di persone presso McDonald's, contribuendo alla determinazione del suo successo nel settore.

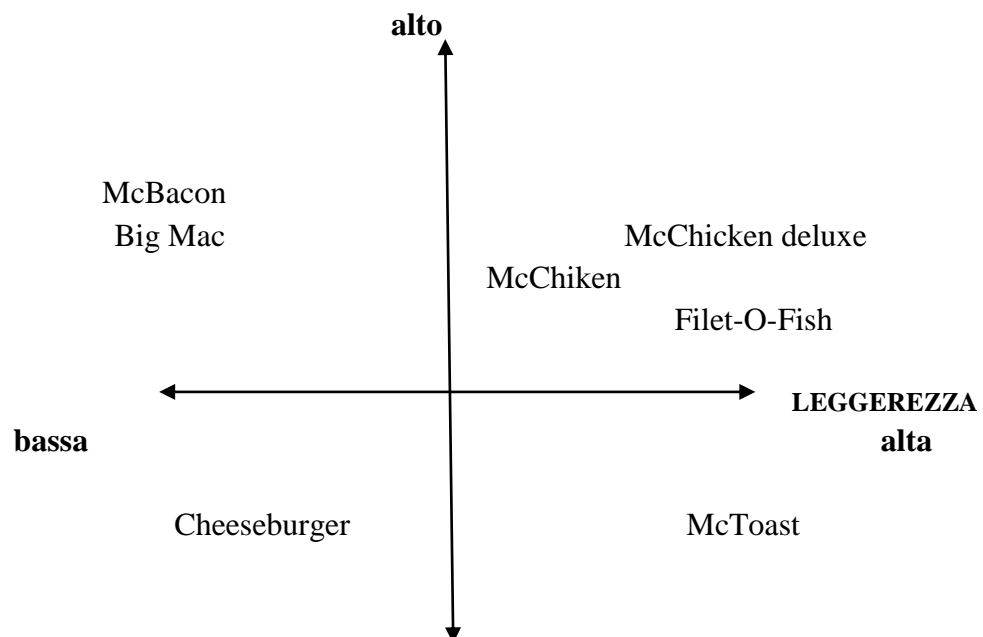
Con questo tipo di offerta, quindi, l'azienda cerca di soddisfare le diverse preferenze alimentari dei consumatori introducendo fra i suoi prodotti alcuni più gustosi, per coloro che amano il gusto di ciò che mangiano e altri invece meno gustosi ma più leggeri, per chi segue un'alimentazione più equilibrata, fattore sempre più importante e caratterizzante le abitudini di molti consumatori soprattutto negli ultimi anni.

Attraverso una mappa di posizionamento dei prodotti possiamo evidenziare i prodotti che soddisfano queste esigenze.

## IL POSIZIONAMENTO DEI PRINCIPALI PRODOTTI

### MCDONALD'S

GUSTO



**basso**

## **LA CRISI DI MCDONALD'S**

Negli ultimi anni il successo di McDonald's si è attenuato, come può dimostrare la riduzione dei volumi di vendita registrati negli ultimi anni, in particolar modo in Europa. McDonald's, grazie alle giuste strategie attuate è riuscita ad ottenere un vantaggio differenziale rispetto alla concorrenza che però non è risultato adeguato con l'evoluzione dell'ambiente odierno. Il ruolo del cambiamento esterno per il raggiungimento ed il mantenimento del vantaggio competitivo non è trascurabile, anzi è una variabile fondamentale per il successo.

Il vantaggio competitivo che deriva dal cambiamento esterno dipende anche dalla capacità dell'impresa di rispondere in modo positivo al cambiamento stesso, poiché quest'ultimo crea opportunità da sfruttare. La capacità di risposta richiede, inoltre, che vengano anticipati i cambiamenti alla base del vantaggio competitivo.

Con l'evoluzione del settore, dei gusti e dei bisogni dei consumatori e dei modelli competitivi, le imprese devono di conseguenza adeguare le loro strategie e competenze e considerare i fattori critici di successo del futuro.

La proposta di menù semplici e diversi sembrava essere la strategia migliore per rispondere alle esigenze dei consumatori, ma da qualche anno McDonald's soffre di una piccola crisi. I segni della crisi sono ovunque, dal corso delle azioni crollate da 50 a 17 dollari in soli due anni, ai profitti in rapido calo.

I primi sintomi si sono avvertiti già dal 1997 per poi comunicare nel 2002, per la prima volta dal 1995, una chiusura del bilancio trimestrale in negativo del 5,6 %.

Fino ad oggi, per compensare la riduzione delle vendite stagionali, McDonald's ha moltiplicato le aperture di nuovi locali. Il massimo fu toccato nel 1996 con 2000 punti vendita aperti, ma ciò non ha impedito allo stesso tempo la chiusura di 175 locali in 10 nazioni e l'uscita totale da 4 Paesi dei 120 in cui è presente. L'azienda ha annunciato anche il licenziamento di 600 dei 400.000 dipendenti che lavorano nei diversi paesi del mondo.

La chiusura in negativo nel 2002 ha segnato quello che fino a pochi anni fa era considerato un business sicuro, sia per il franchising che per l'investimento in borsa.

In particolare, negli USA, la patria del fast food, la crisi si è fatta maggiormente sentire, infatti è stata annunciata la chiusura di 25 punti vendita della catena per mancanza di clienti, nonché un taglio ai dipendenti e alla fine un immancabile cambio al vertice. A complicare ulteriormente lo scenario si sono aggiunti, recentemente, non pochi guai provenienti da fuori confine, in particolare da due dei più importanti mercati del panorama globale, Cina e Russia.

In merito alla Cina è stata ordinata dalle autorità sanitarie la chiusura di Hushi, una ditta di Shanghai che riforniva carne avariata a diverse catene internazionali tra cui McDonald's. L'impatto di tali notizie sul popolo dei consumatori di tutta l'Asia è stato notevole e, di conseguenza, le vendite di McDonald's ne hanno risentito.

In Russia, invece, la questione è apparsa ancora più seria. La grande catena di fast food si trova in mezzo alle crescenti tensioni tra Mosca e l'Occidente ed il numero di ristoranti obbligati ad abbassare le serrande o costretti ad ispezioni a tutto campo dalle autorità russe è aumentato esponenzialmente. Diversi sono i motivi che hanno portato a questa crisi, ma tutti si ricollegano all'esigenza di un'alimentazione più leggera ed equilibrata e ad una maggiore attenzione alla salute dei consumatori.

Motivo fondamentale è quindi la crescente sensibilità salutista e ambientalista.

I salutisti accusano i fast food di mentire nelle loro pubblicità, e, in particolare, ancora oggi il valore nutritivo dei loro alimenti costituisce uno dei punti più criticati. Su tale punto la difesa della multinazionale lascia a desiderare: da un lato essa ha introdotto alcuni prodotti meno calorici, dall'altro si difende lanciando campagne sulla corretta alimentazione dove mette in evidenza che una dieta deve essere equilibrata, con la precisazione che l'equilibrio deve essere rispettato non tanto nel singolo pasto quanto durante l'intera settimana.

Oltre le dovute evoluzioni della sensibilità concernente l'alimentazione, tuttavia, la crisi di McDonald's è stata interpretata come un segno di "stanchezza" del marchio.



Ad aggravare ulteriormente la situazione si è anche aggiunto l'annuncio fatto dalla Walt Disney riguardo il mancato rinnovo del contratto, dal valore di un miliardo di dollari, per lo sfruttamento dei diritti dei personaggi Disney.



## **LA NUOVA STRATEGIA PER SUPERARE LA CRISI**

Per contrastare la crisi in corso, McDonald's ha adottato diverse strategie. In un primo momento, ha deciso di acquistare altre catene di fast food per colmare la notevole chiusura dei suoi punti vendita.

A riguardo della crisi che ha colpito il mercato americano, il più importante per l'azienda, si è proceduto inizialmente con un cambio al vertice e successivamente con l'attuazione di numerose e nuove strategie d'attacco.

Tra le prime strategie attuate da McDonald's vi è stata quella della riduzione dei prezzi che, in un mercato fortemente competitivo, ha scatenato di conseguenza una "guerra dei prezzi" volta alla ricerca di un numero sempre più alto di clienti.

In questa strategia non rientra soltanto l'offerta di menù a prezzi cosiddetti "stracciati", ma anche trovate audaci come piazzare macchinette di noleggio dvd fuori da alcuni punti vendita, offrire gadget o meglio ancora offrire la connessione wifi presso tutti i suoi punti vendita. Questa decisione è stata presa dall'azienda con l'intenzione di soddisfare sempre più le esigenze della propria clientela offrendo

qualcosa di diverso rispetto ai servizi offerti dalle altre catene di fast food. Ad esempio, consumando il proprio pasto sarà possibile controllare la propria posta elettronica o navigare sul web utilizzando il proprio notebook o smartphone. Nonostante i prezzi bassi e i servizi offerti, McDonald's continua a perdere clienti e i margini di profitto si riducono sempre di più.

La strategia dei prezzi bassi si è rivelata inappropriata per rispondere alla crisi sorta a seguito delle nuove esigenze dei consumatori. Il problema, infatti, non è legato ad un eccessivo prezzo dei prodotti, bensì alla particolare attenzione che i consumatori oggi danno al tipo di alimentazione richiedendone una più sana ed equilibrata.

Successivamente il nuovo amministratore delegato di McDonald's, Jim Cantalupo, ha dichiarato che solo un miglioramento nella qualità dei prodotti può riportare la gente nei fast food. A tal fine la nuova strategia che è stata attuata è una *strategia di diversificazione*, si tratta di proporre nuovi menù in linea con le tradizioni alimentari del posto in cui è situato il fast food, adeguandosi quindi a diversi gusti. Come soluzione estrema si sta pensando di far entrare la pizza nel fast food, con l'intento di aumentare ancora la clientela, anche facendo venir meno la caratteristica del menù sempre uguale in ogni Paese del mondo.

## **LA NUOVA STRATEGIA NEL MERCATO EUROPEO**

Nonostante i diversi tentativi di cambiamento, McDonald's si è comunque trovata a dover fare i conti con un netto calo dei profitti e delle vendite soprattutto nel mercato europeo. E' proprio in Europa, infatti, che la grande azienda ha avuto i problemi più gravi, dato il difficile adeguamento al cambiamento dell'ambiente circostante e delle scelte dei consumatori.

La controversa situazione economica che ha riguardato McD, l'ha spinta a progettare nuove e diverse strategie in grado di risolvere il problema di immagine, prima ancora che di profitto. Fra gli obiettivi da raggiungere vi è il recupero del mercato europeo ed in particolare di alcuni paesi che fanno parte di questo come la Germania, dove la

contrazione dei consumi è stata maggiore. In Europa, infatti, i consumatori si sono rivelato molto meno propensi ad entrare in un McDonald's, rispetto al passato.

Nel suo approccio al mercato europeo dove più forti sono le tradizioni e maggiori le resistenze ad un "americanizzazione" dei gusti, McDonald's ha così cercato di "modellarsi localmente", presentandosi francese in Francia, italiana in Italia e così via. L'alimentazione europea, come di solare evidenza, è molto diversa da quella americana, in particolare, la cosiddetta dieta mediterranea a base di cereali, verdure e legumi, e è ben lontana da quella tipica degli americani, ricca invece di proteine animali e grassi.

Le esigenze sempre crescenti per un'alimentazione salutista fanno sì che coloro che consumano pasti presso il colosso del fast food siano stati, nel tempo, in rapida diminuzione e di conseguenza il recupero del mercato europeo ha comportato molti sforzi per McDonald's.

Il miglioramento dei servizi e il lancio di nuovi menù ha portato negli USA un aumento del 14,2%, mentre in Europa solo del 3,5% con un successivo declino fino al 2,9%. Questo è un grave problema per il gigante del cibo veloce poiché le vendite del mercato europeo non si sono mai discostate molto da quelle negli USA.

Se McDonald's desidera recuperare quanto perso nel vecchio continente, è necessario attuare anche in Europa la *strategia di diversificazione* dell'offerta; a tale proposito l'azienda statunitense sta già provvedendo al lancio di menù più salutari cercando, quindi, di dare un'immagine di ristorazione consapevole orientata all'importanza della salute attraverso un'attenta alimentazione. McDonald's confida così rispondere alle esigenze dei consumatori europei ed adeguarsi alle loro tradizioni alimentari.



Un periodico femminile francese, *Femme Actuelle*, mostra che in Francia i bambini obesi sono raddoppiati passando dall'8% al 16% in soli dieci anni. Questo articolo ha avviato un contrasto tra la casa madre americana e la filiale europea, producendo un'ulteriore diminuzione delle vendite ed una maggiore preoccupazione per la salute da parte dei francesi. L'azienda ha di conseguenza aperto una cucina di prova con l'obiettivo di far crescere l'interesse dei clienti alle nuove offerte e ovviamente i profitti. In Germania, i risultati di questa strategia, tuttavia, sono stati modesti, così come negli altri 160 nuovi ristoranti europei inclusi i 40 francesi.

Anche per i britannici il problema persiste ancora, nei locali le vendite sono ferme da anni e varie e le ragioni sono numerose (tra cui, ad esempio, l'apertura di nuove catene, aspetto questo molto critico anche nel mercato USA). La soluzione per risolvere tale problema è legata alla capacità dell'azienda di sfruttare e difendere il vantaggio competitivo raggiunto, soprattutto quando le condizioni di mercato evolvono verso altre direzioni.

Al fine di perseguire questo obiettivo, McD ha analizzato l'ambiente esterno ed in particolare il cambiamento dei gusti dei consumatori adeguando la propria offerta ad ogni Paese. Un primo risultato si è riscontrato nell'offerta per i bambini, infatti i loro menù sono stati i primi ad essere variati ed arricchiti. Grazie alla nuova strategia adottata, McDonald's è riuscito a registrare i primi risultati positivi in alcuni mercati europei.

In Italia si è registrato, dopo il lancio delle nuove offerte, un piccolo incremento delle vendite, così come in Francia è stato riportato un aumento dal 15% al 20%.

Tuttavia, l'obiettivo principale di McDonald's è il mercato britannico in cui i risultati della nuova strategia stentano ad arrivare. Infatti, a novembre McDonald's ha annunciato risultati nettamente al di sotto delle aspettative, con un crollo delle vendite del 4,6%. Il gigante della ristorazione fast food, riconoscendo la propria difficoltà a mettersi al passo coi tempi, è pronto a lanciare una serie di iniziative, come il programma *'Create Your Taste'*, in cui ciascun consumatore può personalizzare il suo panino. È stata presentata, inoltre, una nuova campagna pubblicitaria improntata sul potere dell'amore, anch'essa finalizzata ad invertire il calo delle vendite.

McDonald's ha pubblicato nuovi annunci evidenziando lo slogan **"Lovin' "**, sostituito di **"*Lovin' it*"**, che continua ad ispirare tutto ciò che è frutto delle decisioni del top management, a partire dalla pubblicità e dalle strategie di marketing adottate fino al modo con il quale l'azienda interagisce con i clienti nei ristoranti e attraverso i social media. Tali rinnovamenti seguono un anno difficile per McDonald's, durante il quale l'impresa che ha inventato il fast food su larga scala ha registrato un fatturato in calo dovuto al cambiamento delle abitudini alimentari e delle condizioni economiche e culturali in un gran numero dei suoi mercati internazionali importanti.