

Roberto Masi, 48 anni,  
amministratore delegato  
della McDonald's italiana.  
Il 94 per cento  
dei dipendenti ha  
contratti a tempo  
indeterminato.

# ione

# altri

Con una scelta  
controcorrente  
la McDonald's  
scommette sull'Italia:  
investirà 500 milioni  
in tre anni e aprirà 120  
ristoranti, arruolando  
migliaia di giovani.  
Grazie a un manager  
che pensa positivo,  
a un premio Oscar  
e a un menù che  
fa spazio a focaccia  
e mozzarella.



COOPERATIVA

**assumo**

**3 mila**

di Guido Fontanelli  
foto di Alberto Bevilacqua per «Panorama»



**L**e crisi, per quanto lunghe, prima o poi finiscono. E l'Italia per noi ha un enorme potenziale. Quindi, prendi coraggio e investi». A sentire queste parole, Roberto Masi, 48 anni, amministratore delegato della McDonald's italiana, provò una grande soddisfazione e qualche brivido di paura: Tim Fenton, numero due della più grande catena mondiale di fast food, gli stava dicendo che non solo il suo piano era stato approvato dai grandi capi di Chicago, ma anzi doveva osare di più. Ed è così che un atto di fiducia verso il nostro Paese si è trasformato in un investimento da 500 milioni di euro da qui a tre anni, con l'apertura di 120 nuovi ristoranti e l'assunzione di oltre 3 mila persone, di cui circa la metà nel Centro-Sud. Una scelta controcorrente in un'Italia ripiegata su se stessa, che verrà accompagnata a partire dal 30 dicembre da una campagna pubblicitaria (da oltre 3 milioni di euro) altrettanto anomala, almeno per i canoni della McDonald's: invece di parlare di un nuovo panino, gli spot girati in questi giorni dal premio Oscar Gabriele Salvatores useranno alcuni dipendenti come testimonial. Il loro messaggio sarà chiaro: friggere patatine è duro, si lavora anche di notte, ma siamo assunti a tempo indeterminato, ogni mese veniamo regolarmente pagati e a 27 anni possiamo diventare direttore di un ristorante. Una pubblicità che punta dritto al cuore del problema chiave dell'Italia: la mancanza di lavoro e di fiducia nel futuro.

«Lo dico onestamente, se l'Italia riparte io ci guadagno» ammette Masi, che in alternativa alla campagna pubblicitaria aveva in mente un'iniziativa da realizzare con il ministero dello Sviluppo: un tavolo della crescita per parlare di aziende che investono, che riportano la produzione in Italia.

Il grande progetto anticrisi della catena di fast food matura in una serie di incontri

## Con 1 milione sei titolare

«Così ho aperto un fast food»

Simone Dominioni ha sempre avuto il sogno di fare l'imprenditore. E a 39 anni, laurea alla Bocconi in tasca e ultimo lavoro alla Barclays, ha fatto il salto verso l'indipendenza aprendo un ristorante della McDonald's. «La catena di fast food l'avevo studiata all'università e conoscevo un ragazzo che lavorava nella finanza della società americana. Così ho maturato l'idea di lasciare la banca e partire con hamburger e patatine». Ma il percorso ha richiesto tempo, per capire se il giovane veronese era pronto a diventare licenziatario e in quale area dell'Italia avviare l'attività. «Nel periodo di formazione, che di solito dura un anno, ho anche affiancato un altro licenziatario lavorando nel suo locale: una sera ho fritto 150 chili di patatine!». In aprile Dominioni ha preso in gestione un ristorante a Gorizia: ha dovuto versare quasi 1 milione di euro (360 mila li ha messi lui, 530 mila li ha dati la banca). Poi ne ha preso un altro a Trieste, più piccolo, che si trova in un centro commerciale (150 mila euro di investimento). Ora Dominioni dà lavoro a una quarantina di persone e si dichiara soddisfatto, anche se lavora parecchio. Per ora si versa uno stipendio uguale a quello che percepiva in banca, ma spera di iniziare a rientrare dall'investimento nel giro di 3 anni.

**1**  
Il primo ristorante  
McDonald's apre  
in Italia nel 1985.

## La lunga corsa

In quasi 30 anni i ristoranti McDonald's sono diventati 456, con un quota di mercato del 2%.

**143**  
In un anno si passa  
da 33 a 143 locali  
grazie all'acquisto  
di Burghy.

1985 1986 1987 1988 1989 1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998

## Dal part-time alla direzione

«Ho fatto carriera tra hamburger e patatine»

Alessandro Finali, 36 anni, ha iniziato la sua avventura alla McDonald's nel 2000, con un contratto part-time nel ristorante appena aperto di Modena Ovest. «Lavoravo tre ore al giorno, quasi sempre di sera, e avevo tutto il giorno libero, cosa che mi ha permesso di completare i miei studi» racconta Finali. «Dopo pochi giorni di lavoro mi resi conto che ero entrato a fare parte di un vero e proprio mondo parallelo e non solo di un posto di lavoro come quelli che avevo già conosciuto. Ma la cosa che mi colpì di più fu vedere la passione con la quale i manager e il direttore svolgevano e coordinavano tutte le attività dei ragazzi. Ogni giorno mi insegnavano nuove mansioni e mi davano degli obiettivi. Sono stati molto impegnativi i giorni di formazione ma anche molto stimolanti». Nel 2001 Finali si trasferì a Bologna e ottenne un posto in un altro

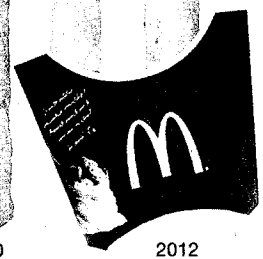
ristorante della catena di fast food. E dopo qualche mese gli venne proposto di diventare manager. «Ho frequentato tanti corsi e questo mi ha dato la possibilità di andare a Milano, a Roma, a Londra, e di conoscere tanti ragazzi che come me avevano il ketchup nelle vene». Ora Finali è diventato il direttore di quel ristorante dove iniziò a lavorare 12 anni fa. E aggiunge con orgoglio: «Nel 2011 mi è stato chiesto di occuparmi anche dell'apertura di un nuovo ristorante e sono diventato un multi store manager. A fine 2011 ho ricevuto anche il premio di Direttore dell'anno».



**456**  
il totale dei locali.  
Arriva il primo  
panino senza  
hamburger.

**331**  
i ristoranti in  
Italia nel 2005.  
Esordio del  
McCafé.

1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2012



con i manager della multinazionale americana, in particolare con Fenton, chief operating officer. Il momento clou va in scena a fine ottobre al Langham hotel di Londra. L'occasione è la presentazione del piano triennale delle varie sedi europee della McDonald's. Ad ascoltare c'è il boss Don Thompson, un nero di 49 anni nato a Chicago e da appena 6 mesi al vertice della società. Accanto a lui siede il board della società fondata 72 anni fa per offrire agli americani un pasto economico e veloce. Oggi è diventata un gruppo globale da oltre 65 miliardi di euro di vendite, presente in 119 paesi e che dà lavoro a 1,8 milioni di persone. Simbolo controverso del capitalismo americano.

Come il ritmo di ogni operazione in un ristorante Mc Donald's è regolato dal cronometro (una confezione di patate fritte deve essere venduta entro 7 minuti altrimenti si butta, un cliente deve essere servito entro 210 secondi), così anche gli interventi sono a tempo: Masi ha 45 minuti per illustrare la situazione italiana e 30 per rispondere alle domande. Con i suoi 450 ristoranti (di cui 370 di proprietà di imprenditori diventati licenziatari, spina dorsale del gruppo), 16.500 dipendenti e un fatturato di 1 miliardo, la McDonald's italiana non è certo un colosso: in un paese popolato da bar, pizzerie, focaccerie, trattorie, la sua quota nel mercato del pranzo veloce è appena del 2 per cento. E nei primi vent'anni di presenza nella Penisola, fino al 2006, non ha guadagnato né una lira né un euro. Ma alla fine gli americani si sono convinti che la loro formula doveva essere adattata ai gusti locali e le cose sono andate molto meglio.

Masi, ex manager della Carrefour, guida la McDonald's italiana da 5 anni e può presentare una situazione tutto sommato positiva: la fiducia dei consumatori è ai minimi, la società nel 2012 ha ridotto la sua velocità di crescita da un più 10 per cento all'anno al 3 per cento in un settore, però, che in compenso è sceso del 3 per cento. Fatturato e quota di mercato, dunque, continuano a salire.

Masi dice che ha fiducia, vuole accelerare l'apertura di nuovi ristoranti, passando da 25 a 35 all'anno e proseguire gli investimenti per rinnovare i locali esistenti. Agli americani il manager mostra i risultati di un'indagine sui clienti che dicono di apprezzare sempre di più la formula McDonald's, percepita non più come la multinazionale «cattiva» che ti fa ingrassare con il cibo spazzatura, ma come un luogo gradevole dove stare con i figli e gli amici. Gli italiani vanno da McDonald's una-due volte al mese (anche se c'è un 40 per cento della popolazione che rifiuta di metterci piede, la percentuale più alta d'Europa e forse del mondo), amano socializzare a tavola e per questo i locali sono stati completamente riprogettati per essere più accoglienti.

Significativa la storia del McCafé: introdotto nel Nord Europa, il servizio di prima colazione è stato stravolto in Italia, imponendo ai perplessi americani di creare un angolo separato rispetto al bancone dove si servono gli hamburger, con tanto di pasticcini e giornali. Tra l'altro, il caffè servito dalla McDonald's italiana è stato indicato da una giuria di 60 esperti come il migliore d'Italia.

L'opera di italianizzazione della catena è stata profonda e ha prodotto buoni risultati: nel 2008 arriva il parmigiano reggiano, nel 2010 esordiscono i panini fatti integralmente con ingredienti locali con il patrocinio del ministero dell'Agricoltura. Tra panini tirolesi, calabresi, veneti e focacce genovesi oggi il menù di un McDonald's ha un 20-30 per cento di prodotti tricolori. «Dobbiamo restituire all'Italia parte di quello che prendiamo agli italiani» spiega Masi, che si impegna ad acquistare carne allevata localmente, anche se costa di più, di rifornirsi di mele valtellinesi invece di quelle della Repubblica Ceca, dei polli di Amadori, dei bicchieri di carta fatti a

Napoli. E nelle scorse settimane è stato concluso anche un accordo con un produttore bergamasco di mobili per esterni, che fornirà non solo i ristoranti italiani ma anche quelli europei. In tutto dalla McDonald's piovono 270 milioni di euro di acquisti all'anno a beneficio degli imprenditori italiani e, non per ultima, dell'immagine della catena di ristoranti.

Quando Fenton dà la luce verde a Masi,

lo invita a «osare di più». E per la prima volta è il manager locale che deve frenare gli entusiasmi della capogruppo: Masi spiega che c'è la crisi economica, che i prezzi degli immobili sono ancora alti, che i proprietari dei ristoranti hanno un po' di paura. Ma il dirigente americano insiste: «Per noi l'Italia è come India, Brasile, Russia e Cina. Possiamo crescere, dacci dentro». Parte così il piano di investimenti che prevede l'apertura di ben

45 nuovi ristoranti all'anno nel prossimo triennio. Saranno coinvolti sia i licenziatari già presenti nel network della società, sia nuovi imprenditori: «Di solito sono ex dirigenti di azienda, ex imprenditori o ex dipendenti della McDonald's» ricorda Masi. Ora i licenziatari sono 125, hanno un'età media di 45 anni. Per aprire un ristorante hanno dovuto investire, sempre in media, 1 milione di euro per acquistare i macchi-



**Che tu sia uno studente in cerca di un lavoro part-time o un ragazzo con l'ambizione di diventare imprenditore, questo articolo è utile: spiega perché il sistema delle catene stile McDonald's offre opportunità spesso sottovalutate.**



**«Le crisi, anche le più dure, prima o poi finiscono. Quindi prendi coraggio e investi»**

nari e l'arredamento. Terreno, immobile e impiantistica (altri 2 milioni abbondanti) sono a carico della McDonald's. Di solito l'imprenditore vede i primi guadagni dopo 3-4 anni.

Ogni ristorante fattura circa 2,2 milioni e dà lavoro a 35 persone: ci sono i ragazzi del crew che normalmente hanno un contratto part-time e guadagnano 850 euro netti al mese. Poi ci sono i manager che viaggiano sui 1.400 euro e infine il direttore che sfiora i 2 mila euro mensili. L'età media dei dipendenti è di 29 anni, nel 61 per cento dei casi sono donne e nel 30 sono studenti. A chi sostiene che nella catena di fast food il lavoro è usa-e-getta, la società fa notare che il 94 per cento dei dipendenti ha contratti a tempo indeterminato.

Del resto, assumere una persona a tempo indeterminato non è un problema per il gruppo, che sa di rappresentare per molti la porta di ingresso al mondo del lavoro: in media un dipendente resta nella McDonald's solo per 4 anni. Ora, però, è possibile che con la crisi il profilo dei 3 mila assunti nei prossimi 3 anni cambi un po': aumenta infatti il numero di ex lavoratori, alcuni con oltre 35 anni di età, che bussano alla porta della multinazionale per avere un posto (per ogni apertura di un nuovo ristorante arrivano 6-700 curriculum). E anche il turnover tende a diminuire.

Tutti i dipendenti sono sottoposti a ore e ore di corsi di formazione. Un impegno che ha convinto Masi a fare una proposta al ministero dell'Istruzione: perché non riconoscere come titolo di studio la formazione fatta sia presso la sua società che in altre imprese interessate al progetto, come già si fa in Francia? In questo modo si valorizzerebbe il lavoro fatto nelle aziende per fare crescere i giovani assunti.

Masi ha un'altra carta da giocare: «Un'idea che mi veniva dalla pancia» confessa. «Nel Paese c'è un clima negativo eppure noi, come altre aziende, stiamo andando bene: come faccio a trasferire questa positività tra i consumatori, a riportare un po' di fiducia?». La prima cosa che ha fatto è stato incontrare nelle scorse settimane i funzionari del ministero dello Sviluppo, proponendogli di aprire un tavolo sulla crescita con l'obiettivo di stimolare, con interventi a costo zero, la rilocalizzazione degli acquisti e delle produzioni in Italia. «L'idea è piaciuta» dice Masi, ma alla fine non se ne è fatto nulla e la McDonald's ha deciso così di puntare sullo spot pubblicitario. Al ministero dello Sviluppo hanno evidentemente altre cose a cui pensare, a dispetto del nome. ■

© RIPRODUZIONE RISERVATA