

McDonald's verso l'italian food



Lo sviluppo in periodo di crisi è possibile solo per imprese efficienti. Ma la burocrazia è un macigno

di **Francesco Oldani**

Evolve velocemente l'offerta assortimentale di McDonald's. Dopo il primo piatto (di pasta) è la volta del panzerotto (Pizzarotto il nome) che apre al mondo delle pizze. Per capire dove va la "M" gialla in Italia Mark Up ha incontrato Marco Ferrero, direttore marketing e comunicazione.

■ **Dott. Ferrero come si può definire oggi la vostra catena di ristorazione?**

McDonald's è un casual restaurant in cui si sta poco tempo, si mangia in modo informale ma si può trovare grande soddisfazione con una spesa molto ridotta.

Questa definizione è propria di McDonald's da circa cinque anni ed è frutto dell'intuizione del presidente della divisione Sud Europa di quegli anni, Denis Hennequin che identificò nei bisogni dei consumatori europei un'attitudine diversa rispetto agli americani. Per

noi il luogo dove si mangia non è un posto di passaggio ma anche di stazionamento. La connotazione di fast food è riduttiva in quanto è solo una delle interpretazioni che si può dare ai nostri ristoranti.

■ **Chi sono i vostri competitor? Con chi vi confrontate?**

Per il momento della colazione i McCaffè si confrontano con i bar. Per i pasti abbiamo prevalentemente due competitor: nei giorni lavorativi nella pausa pranzo ci confrontiamo con i bar; nelle serate e nei giorni del weekend la competizione è con le pizzerie.

■ **A rete ferma, qual è la dinamica del fatturato?**

In termini di vendite comprabili (rete ferma, anno su anno) noi tradizionalmente cresciamo del 4% circa all'anno con un'incidenza tendenziale del 2-2,5% di inflazione: tradotto in scontrini la crescita è dell'1,5-2%. Questa dinamica fino al 2011. Nel 2012 abbiamo chiuso a -3% ma occorre dire che per noi lo sviluppo assorbe il 5% del giro di affari e l'apertura di nuovi ristoranti ha eroso circa l'1% delle vendite nella rete esistente.

■ **Quindi aprite su piazze dove già siete presenti?**

In alcuni casi sì in quanto abbia-

Chi è Marco Ferrero

Classe 1963, nato a Genova, Marco Ferrero è direttore marketing e comunicazione di McDonald's Italia dal 16 gennaio 2008. Laureato in Economia nel 1989, prima dell'incarico attuale è stato Direttore Marketing di Alpitour Spa (2006-2008) e dal 1999 al 2006 di Ip - Italiana Petroli Spa. Importante anche l'esperienza nel largo consumo con la carica di Marketing Manager di Henkel Francia (1997-1999) e prima, dal 1994 al 1996, di Brand Manager delle divisione detergenti di Henkel Italia. Per quest'ultima è stato anche Account Manager Gd divisione detergenti. Ha iniziato la carriera in Ibm Italia. È sposato e ha tre figli.

mo ristoranti saturi che devono essere affiancati per sostenere il flusso di consumatori garantendo il nostro standard di servizio.

■ Vi siete accorti della crisi?

Come dicevo, noi siamo stati in crescita fino al 2011. Nel 2012 per la prima volta abbiamo chiuso in negativo del 3%. Ciò che ci ha stupito di più è notare come lo scontrino medio dei nostri clienti sia stato agganciato strettamente agli eventi economici del momento. Quando il governo Monti introdusse l'Imu noi registrammo immediatamente un abbattimento del fatturato. E questo è solo un esempio di una dinamica consolidata. Oserei dire che siamo un "termometro sociale".

■ Come giudicate le vostre performance nel 2012?

Per noi i risultati conseguiti sono ottimi. Da nostre stime il mercato di riferimento ha perso il 7-8% del giro di affari. McDonald's è sicuramente crisis proof: nei momenti di stretta economica i consumatori riducono le spese e prediligono l'offerta più economica. E sicuramente noi siamo i più economici e aiutiamo a resistere alla crisi.

■ Parliamo di fornitori. Qual è il vostro approccio?

Dal 24 maggio noi serviamo piatti di pasta Barilla. È una svolta epocale per McDonald's ma che è in continuità con la nostra volontà di scegliere preferibilmente fornitori italiani competenti. Ma non necessariamente dei brand. Le opportunità sono per entrambi per

ché noi, con il nostro respiro internazionale, possiamo contribuire ad aprire altri mercati per l'industria alimentare italiana. Ma anche in termini di target: per esempio oggi Parmigiano Reggiano con noi raggiunge i giovani.

■ La vostra rete è sia diretta sia in franchising. Cambierà?

L'assetto rimarrà questo: 80% dei ristoranti in franchising e 20% in gestione diretta.

■ Il motivo di questa scelta?

È una configurazione funzionale ai nostri obiettivi. La gestione diretta ci permette di conservare e incrementare l'eccellenza operativa e di rimanere competenti su tutti i fronti. Inoltre possiamo sperimentare e dialogare in modo più proficuo con i nostri franchisor. Ancora possiamo presidiare territori particolari tra cui i centri delle grandi città e in momenti di espansione, gestire la razionalizzazione della rete cogliendo l'occasione di aperture importanti anche se, in quel momento, non abbiamo di un licenziatario disponibile. Infine possiamo ristrutturare le trading area dei nostri licenziatari in funzione dello sviluppo rete.

■ Come reagiscono i vostri licenziatari? E qual'è la marginalità media di un vostro ristorante?

Per McDonald's l'Italia è uno dei Paesi che registra una crescita relativa maggiore. In questo processo di espansione i nostri licenziatari ci seguono con convinzione e

i numeri lo dimostrano. La marginalità per ristorante è un dato riservato.

■ Quale il target di crescita?

Vogliamo raggiungere 750-800 ristoranti entro il 2020 su tutto il territorio. Oggi ne abbiamo 465.

■ Tema dipendenti. Come siete strutturati?

Il sistema McDonald's attualmente ha circa 17.000 dipendenti di cui il 30% sono studenti universitari e il 60% sono donne, di cui metà

spetto delle leggi con contratti a tempo indeterminato. I giovani hanno grandi opportunità in McDonald's: il direttore di ristorante più giovane ha solo 23 anni! E occorre tenere ben presente che gestire un ristorante è una grande responsabilità: occorre coordinare uno staff di 35-40 persone, ottemperare a norme di sicurezza alimentare assolute e stringenti, aver ben presente che i nostri clienti sono anche bambini a cui dobbiamo garantire il massimo di sicurezza.

■ Com'è composta la vostra clientela?

Oltre 700.000 clienti al giorno. Il target è costituito da tre cluster diversi: famiglie, ragazzi (13-24 anni) e adulti (oltre i 24 anni). Famiglie e teenager i più fedeli. Per quest'ultimi siamo un rifugio. Ci frequentano spesso ma non sono un target alto spendente, stazionano e considerano McDonald's funzionale alle loro esigenze. Ma contribuiscono per il marketing dei prodotti attraverso il social network. In tema di clienti per noi è importante aumentare la base e la frequentazione ma non lo scontrino medio. Al netto dell'inflazione vogliamo continuare a far mangiare le persone con l'economicità che ci distingue.

■ Avete progetti sulla clientela?

Sì. Abbiamo lanciato "Happy English", una raccolta di figurine per i piccoli dedicata all'apprendimento dell'inglese. E vorremmo contribuire sempre più alla lotta contro la disoccupazione. ■

— ■ —

**I LICENZIATARI HANNO
OGGI IN MEDIA 3,3
RISTORANTI. NEI PROSSIMI
CINQUE ANNI IL NUMERO
SALIRÀ A 4.
PER RENDERE SEMPRE
PIÙ SOLIDO IL BUSINESS
DELLA RETE**

— ■ —

con figli. Oltre il 90% dei contratti sono a tempo indeterminato e il 60% part time. Lo staff italiano della company ha meno di 200 dipendenti. Oggi abbiamo un turnover dell'11%, la metà di circa 18 mesi fa.

■ Recentemente c'è stata qualche polemica sui contratti di McDonald's...

Su di noi c'è un forte pregiudizio come ho affermato in sedi importanti. In McDonald's si lavora ma si è pagati regolarmente e correttamente e non mi risulta che sia ovunque così. Il tutto nel pieno ri-