



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in

**Economia e commercio**

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA  
PERFORMANCE AZIENDALE:  
IL CASO MCDONALD’S**

**THE SYSTEM OF BUSINESS  
PERFORMANCE MEASUREMENT:  
THE MCDONALD’S CASE**

Relatore:

Prof. Maria Serena Chiucchi

Rapporto Finale di:

Roberta Giampieri

Anno Accademico 2019/2020

## INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>1</b>
<b>1. IL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE AZIENDALE.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. LE CARATTERISTICHE PRINCIPALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. TIPOLOGIE DI SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE.....</b>	<b>5</b>
<b>2. GLI INDICATORI DI PERFORMANCE .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. IL CONCETTO DI KPI E LE LORO CARATTERISTICHE PRINCIPALI.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2. IL PROCESSO DI IDENTIFICAZIONE E DI RAPPRESENTAZIONE DEI KPI.....</b>	<b>11</b>
<b>3. IL CASO MCDONALD’S .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1. STORIA E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2. MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE E KPI UTILIZZATI DA MCDONALD’S .....</b>	<b>17</b>
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>28</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>32</b>
<b>RINGRAZIAMENTI.....</b>	<b>34</b>



## INTRODUZIONE

Secondo Harrington, filosofo e scrittore del XVII secolo, “misurare è la chiave. Se non si misura non si può controllare. Se non si può controllare non si può gestire. Se non si può gestire non si può migliorare.”

Le misurazioni sono fondamentali, in quanto sono alla base di ogni tentativo di progredire. Infatti, solo controllando il suo andamento attuale, un’impresa è in grado di decidere qual è la strategia più efficace per il futuro.

Questa tesi, suddivisa in tre capitoli, spiega quanto sia importante misurare la performance di un’azienda, utilizzando gli indicatori più opportuni, facendo riferimento anche ad un caso pratico, cioè quello di McDonald’s.

In particolare, il primo capitolo riguarda il tema principale, cioè il sistema di misurazione della performance. Questo è uno strumento essenziale che serve per capire se e come determinati obiettivi siano stati raggiunti. Inizialmente, si illustrano, quindi, le funzioni di questi sistemi e si tenta di spiegare il motivo per cui essi sono così importanti. Poi, si distinguono i sistemi di misurazione tradizionali, basati su una filosofia interna all’azienda, da quelli più innovativi, rivolti, invece, ad un’ottica più esterna. Si propongono anche delle tipologie di modelli che si sono susseguite nel corso del tempo, partendo da quello più classico di DuPont, fino ad arrivare a quelli oggi più usati, come la Balanced Scorecard.

Il secondo capitolo, invece, è incentrato sul concetto di KPI. Questi sono degli indicatori quali-quantitativi che hanno un ruolo fondamentale all’interno di

qualsiasi impresa. Inizialmente, si illustrano le caratteristiche principali, considerando anche le varie classificazioni (soprattutto, si mette in evidenza la differenza tra indicatori quantitativi e quelli qualitativi). Poi, viene spiegato come si scelgono i KPI più appropriati per ogni azienda e come essi vengono rappresentati in adeguati report. In particolare, si parla dell'esempio del cruscotto aziendale o dashboard (metodo molto usato per comunicare le informazioni riguardo all'andamento attuale dell'impresa, ma anche ai possibili scenari futuri).

Il terzo capitolo, infine, riguarda il caso McDonald's, che viene usato come esempio per far capire quanto sia importante controllare costantemente la performance aziendale. Si parla, prima, della storia di questa grande catena (come è nata e su quali valori si basa) e, poi, di come è organizzato il lavoro all'interno. Successivamente, si focalizza l'attenzione sui sistemi di misurazione e sui KPI utilizzati da McDonald's.

I primi due capitoli costituiscono, quindi, la parte più teorica della tesi e sono stati sviluppati effettuando delle ricerche su articoli e riviste specifiche.

Per questa ultima parte, invece, le informazioni sono state ricavate facendo riferimento alla mia personale esperienza lavorativa presso il McDonald's di Falconara, dove lavoro dal 2018.

# **1. IL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE AZIENDALE**

## **1.1. LE CARATTERISTICHE PRINCIPALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Il sistema di misurazione di una performance aziendale è uno strumento che consente di controllare e misurare il grado di soddisfacimento di obiettivi generali (sopravvivenza, sviluppo, creazione di valore) o parziali (soddisfazione del cliente, miglioramento della produttività aziendale), attraverso indicatori specifici (Costabile e Cariola, 2011).

Le misurazioni effettuate sono delle vere e proprie attività di controllo con il compito sia di verificare l'efficacia e l'efficienza dei processi produttivi e delle decisioni aziendali sia di fornire indicazioni utili per poter definire le strategie imprenditoriali più corrette (Costabile e Cariola, 2011).

A causa dei cambiamenti che si sono susseguiti nell'ambito della "filosofia" aziendale, i sistemi di misurazione della performance si sono evoluti.

Quelli tradizionali, infatti, si basavano su una "filosofia" rivolta alle dinamiche interne all'azienda e venivano, quindi, progettati per accogliere misure economico-finanziarie (margini di profitto, variazioni di budget, fatturato, ROI). In questo caso, l'interesse dell'imprenditore era rappresentato dal prodotto e dalla produzione e la variabile per perseguire vantaggi di costo era esclusivamente l'efficienza.

I sistemi più innovativi, invece, si basano su una visione esterna all'azienda e l'interesse dell'imprenditore è rivolto verso il cliente e il mercato. In questo caso, non è più solo l'efficienza il fattore critico di successo, ma anche il tempo, la flessibilità e la qualità (Miraglia, 2012).

Il sistema di misurazione di performance dovrebbe avere, quindi, una struttura multidimensionale per poter accogliere misure quantitative e qualitative, finanziarie e non finanziarie.

Le caratteristiche dei sistemi di misurazione della performance aziendale possono essere raggruppate in tre classi (De Toni e Tonchia, 1996):

- formalizzazione delle misure e delle misurazioni: le misure devono essere di facile definizione e devono avere un elevato grado di dettaglio. Inoltre, deve essere semplice individuare le responsabilità dei risultati espressi dalle misure. Le misurazioni devono seguire delle procedure formalizzate e dei criteri prestabiliti;
- integrazione con altri sistemi aziendali (contabile, di gestione della produzione, di pianificazione strategica): il sistema di misurazione della performance non può essere un sistema isolato perché condivide con altri sistemi degli input e produce degli output per altri;
- finalità e utilizzo: il sistema di misurazione della performance deve programmare, controllare e coordinare le attività produttive, valutare e coinvolgere le risorse umane e, infine, deve occuparsi di confrontare le

prestazioni dell'azienda in esame con quelle delle dirette concorrenti (benchmarking).

## **1.2. TIPOLOGIE DI SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Per rappresentare e misurare la performance di un'azienda, si sono susseguiti nel tempo molti modelli, ognuno con diverse caratteristiche (Costabile e Cariola, 2011).

Un primo esempio fu il modello di DuPont, nella prima metà del secolo scorso, il quale utilizzò una piramide di indici finanziari, al fine di determinare la redditività dei capitali impegnati in azienda. Questo modello, però, fu giudicato inadeguato, successivamente, se utilizzato da solo, in quanto non riusciva a cogliere l'evoluzione del contesto competitivo e si focalizzava sul costo, generando misurazioni poco utili.

Successivamente, ci fu una vera e propria rivoluzione nella misurazione della performance, attraverso l'utilizzo di sistemi in grado di osservare non solo le misure economico-finanziarie, ma anche quelle non finanziarie, necessarie per misurare gli obiettivi analitici che l'azienda intende raggiungere.

Keegan, ad esempio, propose una matrice per la misurazione della performance che divideva le misure in categorie "cost" e "non cost" oppure "external" e "internal". Questo modello venne apprezzato per il fatto di poter ospitare qualsiasi tipo di misura.



Un altro sistema in grado di includere misure interne ed esterne fu la piramide SMART (Strategic Measurement and Reporting Technique) di Lynch e Cross che organizzava le varie misurazioni su un livello gerarchico.

Nel 1991, le imprese di servizi di Fitzgerald et al. classificarono le misure in due tipologie fondamentali: quelle di risultato (competitività, performance finanziaria) e quelle in grado di determinare i risultati (qualità, flessibilità, utilizzazione delle risorse, innovazione).

Nel 1996, spiccò il contributo di Brown che, con il Macro Process Model, suddivise il processo di business in cinque stadi (Input, Processi, Output, Risultati, Goal), le cui performance erano influenzate da quelle dello stadio precedente.

Da questo modello, prende spunto la Balanced Scorecard (BSC) proposta da Kaplan e Norton che considera la performance da quattro prospettive diverse: la prospettiva finanziaria, la prospettiva del cliente, la prospettiva dei processi interni e la prospettiva dell'innovazione e apprendimento. Dalle misurazioni della BSC, quindi, è possibile avere una guida per implementare e rimettere in discussione la strategia di un'azienda. L'obiettivo di questo strumento è quello di effettuare misurazioni di performance di natura eterogenea, considerando le quattro prospettive. La BSC, però, è stata anche molto criticata per l'assenza della dimensione della competitività e per la mancanza di alcune prospettive ritenute invece fondamentali, come la prospettiva delle risorse umane o la prospettiva della performance del fornitore.

Altro tipo di modello di misurazione della performance è quello di Neely, il quale considera cinque prospettive, distinte ma collegate (soddisfazione dello stakeholder, strategie, processi, capacità, contributo degli stakeholder).

Tutti i sistemi di misurazione fin qui citati, hanno dei fattori in comune (Costabile e Cariola, 2011):

- approccio bilanciato alla misurazione;
- semplicità della misurazione;
- multidimensionalità della performance;
- assenza di una visione univoca sulle dimensioni da misurare;
- necessità di integrare le misurazioni;
- necessità di legami causali tra le diverse dimensioni della performance per ottenere informazioni sulle future strategie da adottare.

## **2. GLI INDICATORI DI PERFORMANCE**

### **2.1. IL CONCETTO DI KPI E LE LORO CARATTERISTICHE PRINCIPALI**

Gli indicatori di performance o KPI (key performance indicators) sono misure quali-quantitative che possono essere rappresentate da parametri monetari, parametri di tipo quantitativo numerico o parametri di tipo quantitativo non numerico (Balluchi, 2013).

I KPI hanno il compito fondamentale di cogliere non solo l'effetto, ma anche la causa di una determinata performance. Infatti, come abbiamo visto nel capitolo precedente, il sistema di misurazione della performance di un'azienda serve anche a guidare le scelte strategiche per il futuro di un'impresa.

I KPI presentano le seguenti caratteristiche (Balluchi, 2013):

- facilità di definizione e praticità di utilizzo da parte di tutti gli utenti;
- idoneità nel rappresentare grandezze significative per la misurazione del valore e degli obiettivi. Gli indicatori devono, quindi, essere rilevanti e appropriati al fenomeno da osservare;
- economicità, nel senso che i costi sostenuti devono essere superati dal beneficio che si consegue con l'utilizzo degli indicatori stessi;
- dinamicità e capacità di adeguarsi ai cambiamenti degli obiettivi aziendali;
- continuità per poter essere confrontabili nel tempo;

- uniformità del processo di individuazione e di descrizione per tipologia di indicatore.

Inoltre, è possibile individuare tre prospettive di analisi principali verso le quali un sistema di indicatori dovrebbe orientarsi: le attività e i processi (permettono di definire le aree su cui incentrare le strategie aziendali); i clienti (analizzando il loro comportamento, si può capire quali sono le aree critiche da considerare); l'ambiente esterno (permette di analizzare l'ambiente competitivo).

In queste prospettive, le variabili che gli indicatori devono considerare sono (Balluchi, 2013):

- l'efficacia: capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati;
- l'efficienza: rapporto tra i risultati ottenuti e i mezzi utilizzati per conseguirli;
- la produttività: rapporto tra output e input utilizzati;
- la qualità: confronto tra caratteristiche attese e quelle effettivamente ottenute;
- la flessibilità: capacità dell'impresa di adeguarsi ai cambiamenti in maniera tempestiva;
- l'elasticità: capacità di cambiare il volume di produzione, minimizzandone i costi;
- l'economicità: capacità di remunerare i fattori produttivi usati;

- l'innovazione: capacità dell'impresa di migliorare la sua performance.

Gli indicatori di performance possono essere classificati in base a diversi criteri (Balluchi, 2013).

Una prima classificazione divide i KPI in quantitativi e qualitativi.

Le misure quantitative sono solitamente facili da calcolare e sono caratterizzate da obiettività ed oggettività. Esse possono essere di natura economico-finanziaria o non economico-finanziaria. Tra le prime troviamo, ad esempio, gli indici calcolati attraverso documenti contabili (indici di liquidità, indici di redditività, ROI, ROE, ROA, indici di rigidità della struttura finanziaria, margini di contribuzioni, fatturato, leva finanziaria, costi suddivisi per i reparti di produzione o per i progetti, e così via). Gli indicatori di natura non economico-finanziaria, invece, sono espressi da frequenze numeriche (numero di reclami da parte dei clienti, numero di ordini ricevuti, numero di prodotti difettosi, numero di dipendenti laureati) o da percentuali (tasso di difettosità del prodotto, tasso di assenteismo, rotazione del personale).

Le misure qualitative sono più complesse da calcolare e sono caratterizzate da una maggiore soggettività rispetto a quelle quantitative. Esse sono determinate senza l'utilizzo di informazioni contabili e, in questo caso, si fa riferimento a indicatori riferiti alla motivazione del personale, alla fiducia dei clienti, alle competenze dei manager, alla qualità dei servizi offerti.

Gli indicatori, inoltre, possono basarsi su dati interni o esterni. Quelli interni si ricavano dal confronto tra flusso di ricavi e il flusso dei costi e sono, perciò, di derivazione contabile. Quelli esterni, invece, sono calcolati basandosi sui dati di mercato.

Un'ulteriore classificazione suddivide gli indicatori in base alle fasi del ciclo operativo in cui vengono calcolati. I KPI possono essere: iniziali, se misurano la qualità dei materiali e dei servizi dei fornitori; intermedi, se misurano la conformità delle lavorazioni produttive; finali, se misurano la soddisfazione del cliente o la riduzione del costo di produzione.

Gli indicatori di performance possono essere classificati anche in base alla natura dell'oggetto osservato. Quindi, si possono distinguere: indicatori di produzione, indicatori di qualità, affidabilità e servizio, indicatori sull'attività di vendita e marketing, indicatori sulle risorse umane, indicatori relativi alla funzione di ricerca e sviluppo, indicatori di tipo economico-finanziario.

## **2.2. IL PROCESSO DI IDENTIFICAZIONE E DI RAPPRESENTAZIONE DEI KPI**

Per individuare gli indicatori più adeguati, fondamentale è seguire questi tre passaggi (Calzolaro, 2012):

- analisi dei processi;
- lista e profilo dei KPI;
- verifica dei KPI.

Nella prima fase, lo scopo principale è quello di mappare i processi dell'impresa, suddividendoli in principali e di supporto. I processi<sup>1</sup> devono essere individuati e descritti in termini di collegamenti tra le attività.

Nella seconda fase, invece, bisogna individuare uno o più indicatori per ogni processo analizzato, evidenziando anche in che modo i KPI vengono calcolati.

Infine, bisogna calcolare i KPI ed analizzarli per verificare quali indicatori sono effettivamente necessari e quali sono superflui.

È importante, però, controllare sempre i fenomeni aziendali e ripetere, se necessario, l'analisi per individuare nuovi KPI. Il sistema di misurazione della performance aziendale, infatti, non è statico e può essere modificato per renderlo davvero utile.

In base alle esigenze delle imprese, il numero di KPI da calcolare è spesso molto elevato ed è, quindi, necessario rappresentarli in opportuni report. Questi, però, devono essere in grado di fornire una lettura sistematica e sintetica, raggruppando gli indicatori in modo da rappresentare in maniera efficace i processi, le attività e le operazioni considerate. I report che hanno per oggetto i KPI devono presentare le seguenti caratteristiche: fedeltà e conformità alla situazione analizzata; precisione nell'offrire informazioni utili all'analisi; condivisione, in quanto devono fornire

---

<sup>1</sup> Un processo gestionale è un sistema di attività interdipendenti da un punto di vista logico che hanno il compito di produrre un determinato output, per poter raggiungere un obiettivo (Ostinelli, 1995).

rappresentazioni facili da comprendere; leggibilità perché devono usare un linguaggio comprensibile a tutti (Balluchi, 2013).

Per quanto riguarda il contenuto del report, gli indicatori dovrebbero essere raggruppati per categoria o in base alla loro rilevanza o in rapporto agli obiettivi che l'azienda vuole perseguire.

L'utilità del report non consiste solo nella descrizione dei KPI, ma anche nel confronto tra i risultati ottenuti e gli obiettivi programmati e nell'analisi di eventuali scostamenti.

Gli indicatori di performance, quindi, non devono essere letti singolarmente, ma in un'ottica di sistema e vanno rapportati a parametri di riferimento. Inoltre, è importante tenere in considerazione anche il settore e la fase del ciclo aziendale in cui l'azienda stessa si trova ad operare.

Le informazioni che emergono dal sistema di reporting possono essere comunicate in azienda, attraverso il cruscotto aziendale o dashboard. Questo è uno strumento che riesce a visualizzare la situazione dell'intera azienda o di uno specifico settore e permette, quindi, di prendere determinate decisioni. Non esiste un cruscotto ideale, ma varia in base al tipo di azienda e ai suoi obiettivi.

Il cruscotto deve essere progettato in maniera strategica, definendo il suo scopo e i KPI da utilizzare e analizzare. Inoltre, il dashboard deve saper rappresentare la situazione attuale, ma anche possibili scenari futuri e confronti con il passato, per poter valutare l'andamento nel tempo dell'azienda o di un fenomeno particolare.



Il cruscotto è un sistema dinamico ed è fondamentale per prendere decisioni e per pianificare e verificare quanto fatto fino ad ora.

I compiti di una dashboard sono: monitorare i processi e mettere in evidenza le correlazioni tra le cause (processi produttivi) e gli effetti (valori economico-finanziari).

Un buon cruscotto aziendale deve garantire la sicurezza dei dati sensibili, la riduzione del costo del personale, informazioni sempre aggiornate, qualità dei KPI, meno errori di calcolo. Il cruscotto potrebbe servire anche a cambiare gli indicatori di performance o addirittura la strategia aziendale, nel momento in cui non risultassero adeguati alla situazione visualizzata.

Il cruscotto aziendale può essere visto, quindi, come un campanello d'allarme per evitare errori o per cambiare decisioni.

### **3. IL CASO MCDONALD'S**

#### **3.1. STORIA E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO**

Nel 1940, i fratelli McDonald aprirono il loro primo chiosco di hamburger in California e ottennero moltissimo successo. Il punto di forza si basava su tre valori (velocità, quantità, prezzi bassi), su cui ancora oggi l'azienda si fonda (Chia, 2017).

Nel 1954, Ray Krock, venditore di frullatori, visitò il ristorante dei fratelli e ne rimase estremamente colpito. Infatti, nonostante la semplicità del cibo offerto, il chiosco era sempre affollato e aveva un riscontro elevato.

Krock, cogliendo, quindi, le potenzialità di questo nuovo tipo di ristorazione, basato su velocità ed efficienza, decise di investire i suoi risparmi, tentando di diffondere in tutto il mondo la filosofia di McDonald's.

In poco tempo, Krock riuscì a raggiungere il suo obiettivo, creando una vera e propria catena, e diventò l'agente licenziatario dei McDonald e di quella che sarà poi la "McDonald's Systems, Inc." (Chia, 2017).

Nel 1971, aprì il primo McDonald's in Europa, ad Amsterdam, mentre quattro anni dopo, ad Oklahoma City, aprì il primo Drive-thru della storia (acquisto da asporto senza scendere dall'auto).

Nel 1985, nacque il primo ristorante anche in Italia, a Bolzano.

Oggi McDonald's conta circa 9.400 locali, alcuni di proprietà e altri in franchising<sup>2</sup>, e ogni giorno serve 19 milioni di clienti in 119 paesi del mondo (Chia, 2017).

McDonald's viene definita un'impresa di stampo tayloristico, in quanto si basa sul sistema della catena di montaggio (Resca e Gianola, 1998). Il dipendente viene, infatti, istruito rigorosamente e sa perfettamente cosa deve fare. Ognuno ha una specifica mansione che deve essere svolta seguendo determinate procedure, per far sì che tutto funzioni in maniera veloce ed efficace.

L'organizzazione è, quindi, fondamentale all'interno di un ristorante McDonald's.

I lavoratori si dividono in (Di Nardo, 2011):

- crew: sono figure polivalenti che lavorano sia nel front-off (a contatto con la clientela) sia nel front-end (nelle cucine). Essi costituiscono la presenza più numerosa in un ristorante McDonald's e rappresentano circa l'80% del totale dei dipendenti;
- hostess e steward: sono dotati di elevate doti relazionali e il loro compito è quello di assistere e accogliere i clienti. Essi si occupano anche dei bambini, organizzando eventi e feste di compleanno;

---

<sup>2</sup> Il franchising è una forma di integrazione commerciale contrattuale tra due aziende economicamente e giuridicamente indipendenti di diverso livello distributivo, dove l'affiliante (franchisor) concede all'affiliato (franchisee) il diritto di commercializzare i propri prodotti o servizi, l'uso del proprio marchio e il proprio know-how, a fronte di un corrispettivo economico (Ravazzi, 2002).

- manager: svolgono una mansione di coordinamento di tutte le attività. In particolare, essi si occupano di gestire e controllare il personale nei propri turni, di effettuare gli ordini della merce e di sviluppare il piano degli orari dei crew.

### **3.2. MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE E KPI UTILIZZATI DA MCDONALD'S**

Il ROIP (Restaurant Operations Improvement Process) è alla base delle attività commerciali di McDonald's e viene utilizzato per analizzare la performance dei ristoranti. Il ROIP è un processo circolare di miglioramento continuo che controlla periodicamente la performance.

Il ROIP si basa su determinati strumenti (materiale interno McDonald's Corporation, 2019):

- Business Planning Session (BPS): è una sessione di pianificazione delle attività e serve ad integrare gli obiettivi dell'organizzazione del licenziatario con i piani d'azione dei singoli ristoranti. La BPS tiene conto di due strategie: Customer Obsessed (ha l'obiettivo di differenziare l'esperienza del cliente) e Running Great Restaurants (si occupa di garantire l'eccellenza operativa). La BPS ha una struttura determinata, divisa in varie fasi: preparazione; customer obsessed; ciclo di ROIP; velocity growth plan; revisione delle mappe dei sistemi; pianificazione e performance;

programmazione delle azioni future; messa in atto del piano d'azione (si veda Figura 1);

**Figura 1- Struttura BPS**

Preparazione	1. Customer Obsessed	2. Ciclo di ROIP	3. Velocity Growth Plan
<p>Da completare prima della BPS del ristorante</p> <p>Valutare i dati e i trend effettivi del ristorante del Licenziatario/McCpCo Manager e McCpCo Consultant.</p> <p>Individuare i punti chiave, ad es. dati del Customer Feedback, differenze di Guest Count e analisi dell'operatività</p> <p>NOTE</p>	<p><input type="checkbox"/> Approccio orientato all'accoglienza e Guest Experience Leader (GEL)</p> <p><input type="checkbox"/> Il ROIP è uno strumento per veicolare il cambiamento</p> <p><input type="checkbox"/> Approccio che pone sempre il cliente al primo posto</p> <p><input type="checkbox"/> Come utilizzare il piano di azione del ristorante per il conseguimento dei risultati</p> <p>NOTE</p>	<p><input type="checkbox"/> Panoramica del Ciclo e del Piano</p> <p><input type="checkbox"/> Focus sul Customer Feedback</p> <p><input type="checkbox"/> Discutere i trend della OSP ROIP</p> <p><input type="checkbox"/> Vedere i cambi avvenuti nelle visite (BSV, CEV, Food Safety)</p> <p>NOTE</p>	<p><input type="checkbox"/> Revisione del Piano in essere del Franchising/McCpCo</p> <p><input type="checkbox"/> Rivedere gli acceleratori del Velocity plan – EOTF, Digital, McDelivery</p> <p>NOTE</p>
4. Revisione delle mappe dei sistemi	5. Pianificazione & Performance	6. Programmazione delle azioni future	7. Messa in atto il Piano d'Azione
<p><input type="checkbox"/> Stabilire un ordine di priorità dei sistemi (sfruttare mappe e indicatori)</p> <p><input type="checkbox"/> Identificare i principali punti di forza e le carenze chiave per gestire al meglio i ristoranti</p> <p><input type="checkbox"/> Rivedere l'andamento dell'azienda rispetto a quello del ristorante</p> <p>NOTE</p>	<p><input type="checkbox"/> Adattare il piano in base alle carenze identificate</p> <p><input type="checkbox"/> Definire gli obiettivi</p> <p><input type="checkbox"/> Definire premi e riconoscimenti</p> <p><input type="checkbox"/> Definire le routine del ristorante a supporto del Piano d'azione</p> <p>NOTE</p>	<p><input type="checkbox"/> Stabilisci la sequenza delle visite in a base alle priorità del ristorante</p> <p><input type="checkbox"/> Stabilisci delle routine per le comunicazioni</p> <p>NOTE</p>	<p><input type="checkbox"/> Concordare il tipo di supporto necessario</p> <p><input type="checkbox"/> Stabilire la routine per la discussione dei progressi</p> <p><input type="checkbox"/> Il Licenziatario / Direttore McCpCo incarica il Piano d'azione nel GDCT</p> <p>NOTE</p>

Fonte- Guida ROIP, 2019

- **Brand Standards Visit (BSV):** è una visita a punteggio, ideata per assicurarsi che i ristoranti raggiungano gli standard di qualità<sup>3</sup>, servizio, pulizia, personale, Food Safety e Safety and Security. Durante la BSV, vengono valutati vari aspetti e ad ognuno viene assegnato un determinato punteggio. Per superare la visita è necessario ottenere un risultato minimo dell'80% (se non viene conseguito, entro i successivi 90 giorni, verrà effettuata un'ulteriore visita);

<sup>3</sup> Fondamentale è valutare che i prodotti alimentari serviti siano conformi ai Gold Standard della qualità di McDonald's. Durante la BSV, bisogna confrontare le caratteristiche dei cibi con quelle di riferimento riportate nei Gold Standard.

Gli standard da tenere in considerazione riguardano: l'aspetto (esterno e interno); l'assaggio; la temperatura; la consistenza; il gusto.

Nel caso in cui i prodotti non siano conformi e vi sia, quindi, un giudizio negativo, è importante riferirlo al manager, in modo tale da poter individuare e risolvere le cause del difetto di qualità (Guida ROIP, 2019).

- Food Safety non annunciata: è una visita a punteggio non programmata, eseguita da un soggetto terzo esterno (Biolab). Durante il controllo, vengono valutate la Food Safety, l'igiene e la sanificazione, la capacità di prevenire le contaminazioni, lo stoccaggio, la cottura;
- Customer Experience Visit (CEV): è una visita a punteggio non annunciata che viene svolta 4 volte all'anno, durante le ore di picco (pranzo o cena). È ideata per assicurarsi che i ristoranti offrano ai clienti un'esperienza caratterizzata da qualità, velocità, accuratezza, cortesia e pulizia. Durante la visita, deve essere compilato un modulo (uno per il drive e uno per il front) per poter valutare meglio il ristorante. La CEV è superata se si totalizza minimo l'80%;
- Visita di supporto del Consultant (VSC): è una visita non a punteggio effettuata dal consulente per formare il team del ristorante e per fornire supporto.

Per analizzare e valutare la performance, McDonald's utilizza vari tipi di indicatori. Tra quelli più classici, troviamo, ad esempio (materiale interno McDonald's Corporation, 2019):

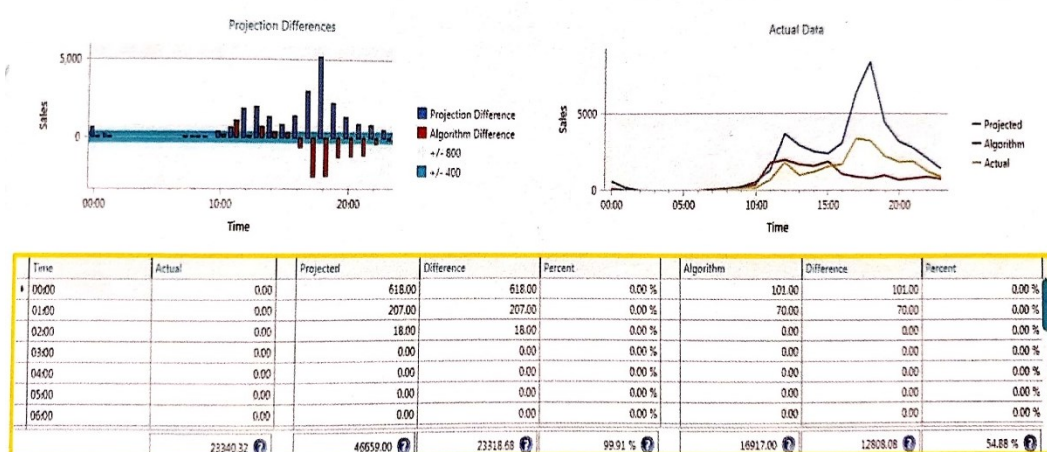
- gross profit: è un indicatore quantitativo di natura economico-finanziaria che si calcola effettuando la differenza tra i ricavi e i costi sostenuti dall'impresa. Il gross profit rappresenta l'utile lordo, cioè il profitto che si

ottiene senza considerare i costi straordinari, le tasse ed eventuali altre poste;

- numero degli scontrini: indica il numero totale delle transazioni effettuate in un determinato periodo. Questo dato è normalmente prodotto automaticamente dal software di cassa. Il numero di scontrini misura, quindi, l'efficacia e la capacità di produrre atti di acquisto;
- percentuale di vendite: non è altro che la somma, espressa in percentuale, degli importi degli scontrini emessi in un determinato periodo. L'entità delle vendite rappresenta la dimensione del business dell'azienda e misura, quindi, la sua efficacia;
- valore dello scontrino medio: indica il valore medio della vendita per cliente e si ottiene dividendo le vendite totali per il numero degli scontrini emessi;
- vendite orarie: indicano le vendite orarie suddivise per giorno, in formato grafico e tabellare, o per singolo punto d'ordine (vendite provenienti dal front, dal McDrive, dal McCafè). Attraverso questo indicatore, è possibile anche confrontare le vendite delle diverse settimane e analizzare gli eventuali scostamenti. Questo è molto utile per capire come gestire i dipendenti, in base ai diversi flussi di clientela;
- analisi scostamento delle previsioni: serve per misurare le aspettative di vendita e per verificare l'accuratezza di tali previsioni. Queste vengono, infatti, confrontate con le vendite effettive, in modo tale da comparare più

tipologie di previsioni (divise per orario ed eventualmente anche per punto d'ordine). Queste analisi vengono raggruppate in report e rappresentate sotto forma di tabelle e grafici (si veda Figura 2).

**Figura 2-** *Analisi scostamenti delle previsioni*



**Fonte-** McDonald's, 2013

Attraverso il report, possiamo, quindi, analizzare le vendite reali, le vendite previste e le eventuali differenze (tutto diviso per fasce orarie). In questo modo, si valuta la capacità del ristorante di prevedere correttamente l'andamento delle vendite.

Avere delle aspettative il più possibile realistiche è fondamentale per un corretto staffing (avere il giusto numero di dipendenti in turno) e positioning (i dipendenti devono essere posizionati nei giusti punti d'ordine) e per il giusto funzionamento delle e-production<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Le e-production indicano la quantità di prodotti da cucinare, sulla base delle vendite della settimana precedente. Queste possono, però, essere cambiate dal manager in turno, nel momento in cui vi siano



McDonald's utilizza anche dei KPI più specifici e particolari, incentrati sulla soddisfazione del cliente. Esso, infatti, è definito il focus dell'impresa e questo concetto viene evidenziato nella mission<sup>5</sup> aziendale che è "to be our costumers' favourite place and way to eat and drink".

Questi indicatori sono (materiale interno McDonald's Corporation, 2019):

- speed of service (SOS): misura la velocità del servizio, considerando tutti i fattori che possono influenzare il TET (Total Experience Time), compresi i tempi di produzione. Questi indicatori sono racchiusi in report e vengono rappresentati sotto forma di grafici e tabelle, attraverso i quali è possibile effettuare un'analisi comparata tra giorni e orari diversi. Questi report vengono usati anche per confrontare il tempo di servizio e il tempo di produzione. È molto importante che questi tempi coincidano, in modo tale da servire il cliente velocemente, offrendogli prodotti di qualità.

Questo KPI viene considerato in maniera diversa in base a dove viene effettuato l'ordine (front o drive);

---

degli scostamenti. Le e-production sono fondamentali per gestire la produzione, evitando sprechi e velocizzando il servizio.

<sup>5</sup> "La mission costituisce un fattore cruciale nelle aziende, sia nei confronti del management che deve agire secondo linee guida finalizzate a creare un clima e un ambiente in cui tale idea possa svilupparsi, sia perché rappresenta una componente fondamentale per le decisioni di acquisto da parte dei clienti finali in quanto strumento dell'azienda per la soddisfazione del consumatore rispetto ai prodotti o servizi, sia relativamente alla gestione delle attività, sia infine perché rappresenta l'ingrediente fondamentale affinché l'azienda possa competere con i principali concorrenti." (Corio, 2006, p. 8).

- speed of service front counter: viene utilizzato per gli ordini fatti in cassa e misura la velocità dei tempi di servizio e di produzione, considerando dei parametri determinati.

I tempi di servizio che vengono analizzati sono: 1) order time: dal primo prodotto battuto in cassa alla definizione del totale (30 secondi); 2) cash time: dal totale al pagamento effettivo (15 secondi); 3) presentation time: dal pagamento alla consegna dell'ordine (90 secondi).

I tempi di produzione presi in considerazione sono: 1) reaction time: dall'arrivo dell'ordine sul KVS<sup>6</sup> della linea di produzione al “bump dell'iniziator”<sup>7</sup> (50 secondi); 2) product assembly: dal bump dell'iniziator alla stampa dell'ordine in OAT (50 secondi); 3) order assembly: dalla stampa dell'ordine alla sua consegna (50 secondi).

Nei report di SOS front counter, i tempi vengono analizzati attraverso delle tabelle e vengono suddivisi in fasce orarie. Con il rosso vengono evidenziati i tempi che non sono stati rispettati;

- speed of service drive thru: viene utilizzato per gli ordini effettuati attraverso il sistema drive. Anche in questo caso si considerano dei

---

<sup>6</sup> KVS è il software Kitchen Video System che ha lo scopo di massimizzare l'efficienza della cucina. È un sistema molto semplice da usare che consente di inviare automaticamente gli ordini al monitor della cucina.

<sup>7</sup> L'iniziator è colui che dà il ritmo alla cucina e ha il compito di leggere l'ordine nel KVS e di iniziare il processo di produzione. L'iniziator potrà cancellare l'ordine dallo schermo, effettuando un bump, nel momento in cui lo avrà concluso.

parametri che devono essere rispettati per poter offrire al cliente un servizio vantaggioso.

I tempi di servizio sono: 1) order time: dal primo prodotto battuto al totale (30 secondi); 2) line time: dallo store al recall dell'ordine per il pagamento (15 secondi); 3) cash time: dal recall al pagamento effettivo (15 secondi); 4) presentation time: dal pagamento alla consegna dell'ordine (90 secondi).

I tempi di produzione sono gli stessi del sos front counter;

- customer feedback: servono per raccogliere informazioni utili a comprendere che tipo di esperienza si sta offrendo al cliente, valutando, quindi, la sua soddisfazione. Questo indicatore permette di avere in tempo reale un feedback che può essere analizzato per prendere decisioni strategiche per il miglioramento della soddisfazione generale continua dell'esperienza all'interno del ristorante.

Il cliente può compilare questo sondaggio attraverso internet (sul sito del McDonald's), accedendo alla App ufficiale o scannerizzando il QRCode riportato sul secondo scontrino. Per incentivare la compilazione, McDonald's ha pensato di introdurre uno sconto del 10%, da attribuire ad ogni utente che abbia lasciato un feedback.

Il customer feedback si compone di 6 driver (si veda la Tabella 1), a cui il cliente deve rispondere con un punteggio da 1 (altamente insoddisfatto) a 5 (pienamente soddisfatto).

Questi risultati vengono poi utilizzati per calcolare in percentuale altri indicatori. Ad esempio, l'OSAT (Overall Satisfaction) viene calcolato prendendo in considerazione il primo driver della soddisfazione generale. Si divide il numero di visite che hanno ottenuto il punteggio massimo di 5 nel primo driver, per il numero totale di visite effettuate. Il tutto poi viene moltiplicato per 100, per trasformarlo in percentuale.

**Tabella 1-** *Driver utili per la customer feedback*

Driver	Domande (basate sulla visita effettuata in questo ristorante)
Soddisfazione generale (OSAT)	Valuta la soddisfazione generale dell'esperienza del cliente
Cordialità	Valuta la soddisfazione sulla cordialità dell'operatore
Velocità del servizio	Valuta la soddisfazione sulla velocità del servizio
Qualità	Valuta la soddisfazione sulla qualità del cibo
Pulizia	Valuta la soddisfazione sulla pulizia del ristorante

Accuratezza	Valuta la correttezza dell'ordine consegnato al cliente
-------------	---

**Fonte-** Guida customer feedback, McDonald's, 2020, p.3

Dal primo gennaio 2020, oltre ai 6 driver principali, sono stati aggiunti altri 3 driver (sapore dei prodotti; apprezzamento come cliente; problemi riscontrati) che hanno il compito di comprendere meglio l'esperienza vissuta e di fornire maggiori dettagli.

Per ottenere un buon feedback, l'importante è non concentrarsi sui meri risultati, ma sul cambiamento da attuare nei comportamenti, durante il lavoro. Considerando le percentuali ottenute nei vari driver, infatti, il ristorante può capire quali sono i punti carenti e agire di conseguenza per migliorare l'esperienza del cliente;

- order end present end (OEPE): serve per misurare la velocità con cui l'ordine viene consegnato al McDrive. L'OEPE calcola l'intervallo di tempo che va dal momento in cui l'ordine viene totalizzato in cassa, al momento in cui viene effettivamente consegnato al cliente. L'obiettivo è totalizzare un OEPE di 120 secondi. Questo tempo viene monitorato e permette di ottenere informazioni importanti. Un OEPE elevato, ad esempio, potrebbe dipendere da vari fattori (lentezza nella preparazione dei panini in cucina; incapacità di gestire il flusso di auto, soprattutto durante i

picchi; le auto non vengono “parcheeggiate”, cioè non vengono fatte scorrere e, quindi, questo crea lunghe file che scoraggiano il cliente).

Per incentivare i crew ad essere più veloci ed efficienti, McDonald's ha ideato un sistema di punteggi da attribuire ai dipendenti. Ogni giorno il manager conferisce al crew un voto (da 1 a 5) che raddoppia, nel momento in cui vengono rispettati i tempi. Quindi, ad esempio, se il voto è 4, questo diventa 8 nel momento in cui l'OEPE viene mantenuto entro i 120 secondi. Alla fine del mese, viene elaborata una classifica in base ai punteggi e si nomina il crew del mese, il quale ottiene un premio in denaro.

Questo è sicuramente un ottimo incentivo per cercare di contenere i tempi e migliorare la customer satisfaction.

## CONCLUSIONI

La tesi è stata sviluppata cercando di evidenziare l'importanza dei sistemi di misurazione della performance e dei KPI di un'impresa, portando come esempio il caso McDonald's.

Ogni azienda deve costantemente misurare la sua performance attraverso dei KPI adeguati. Gli indicatori, infatti, sono dei parametri fondamentali per monitorare l'andamento dell'impresa e per valutare quali obiettivi sono stati raggiunti e quali no.

Per far sì che i KPI funzionino alla perfezione, è necessario stimare con precisione i parametri di valutazione, in quanto è proprio in base a questi che è possibile effettuare delle analisi accurate. È opportuno anche definire un arco temporale di riferimento, in modo tale da poter fare dei confronti e delle analisi scostamento.

Le imprese devono, quindi, stabilire degli obiettivi misurabili, chiari e realistici e scegliere i KPI più appropriati per poter misurare la performance e comprendere il grado di raggiungimento di determinati traguardi aziendali.

I KPI sono dei veri e propri punti di riferimento per l'impresa.

Nella tesi è stato esaminato il caso McDonald's. Nello specifico, si sono messi in evidenza sia gli indicatori più classici (come il gross profit, il numero scontrini, le percentuali di vendita), sia quelli più specifici, utilizzati esclusivamente da McDonald's (come l'OEPE o il SOS).

L'obiettivo principale della famosa catena di ristoranti è essenzialmente quello della customer satisfaction. McDonald's è "customer obsessed" e pone il cliente al centro di tutto il suo sistema. Tutti i KPI usati, infatti, hanno come fine ultimo, proprio quello di rendere migliore l'esperienza del cliente all'interno del ristorante. È fondamentale, quindi, avere a disposizione degli indicatori adeguati che possano valutare la performance e fornire dei risultati utili. I dati ottenuti, quindi, vengono sfruttati da McDonald's per prendere importanti decisioni strategiche e per migliorare la propria performance.

Ad esempio, un indicatore molto usato da McDonald's è lo speed of service, che permette di misurare il TET (Total Experience Time). Valutando i tempi effettuati in una determinata giornata, rispetto a dei parametri predeterminati, è possibile capire quale sia il problema da risolvere. Se, per esempio, è molto alto il reaction time, significa che l'initiator (ossia colui che dà il ritmo alla cucina e ha il compito di iniziare il processo di produzione) non è molto reattivo e deve essere sostituito con un crew più veloce. Oppure, ci potrebbe essere un presentation time elevato e, in questo caso, il problema non deriva dalla cucina, ma dal personale del front-off. In generale, comunque, quando si riscontra un KPI superiore alla media, vi è un problema di organizzazione e di gestione del turno. All'interno di ogni ristorante McDonald's, c'è un manager shift che è una figura fondamentale. Egli ha il compito di coordinare i crew e stabilire le varie mansioni. Se lo shift sbaglia a posizionare i lavoratori (ad esempio, non cogliendo le potenzialità o le capacità di un crew) o,



addirittura, non riesce a guidare adeguatamente il personale, il turno sarà gestito in maniera inefficiente ed inefficace. Questo, a sua volta, porta ad una disorganizzazione generale e compromette la performance del locale, peggiorando la customer experience. Infatti, quando ci sono questi problemi, i tempi di attesa si allungano e i clienti sono meno soddisfatti.

Questo dimostra quanto sia importante avere dei KPI efficaci.

Infatti, senza indicatori o usando quelli sbagliati, un'impresa non riuscirebbe a monitorare la sua performance e non sarebbe in grado di raggiungere i suoi obiettivi.

In conclusione, penso che McDonald's sfrutti i propri KPI, in maniera molto efficace.

Il punto di forza di questa catena, infatti, è il monitoraggio continuo della performance (nulla è lasciato al caso e ogni minima prestazione viene misurata). In questo modo, è possibile avere sempre a disposizione una visione d'insieme che permette di evidenziare i punti di debolezza che McDonald's tenta continuamente di attenuare. Ad esempio, cerca di scegliere dei manager shift che siano all'altezza della situazione (vi è una selezione molto accurata, in cui vengono valutate le caratteristiche del manager, sia a livello caratteriale, sia a livello di competenza lavorativa) oppure cerca di mettere in atto dei cambiamenti nella gestione del ristorante.

Un esempio di miglioramento della performance è stato quello di introdurre il tandem al McDrive. Il tandem è una procedura introdotta da McDonald's, nel 2018,

per ridurre il tempo di attesa del cliente e consiste nell' avere due punti d'ordine. In questo modo, ci saranno due auto che potranno ordinare contemporaneamente e si ridurranno notevolmente i tempi.

Nel McDonald's di Falconara in cui lavoro, si è messa in atto questa procedura negli ultimi mesi. Infatti, a causa del COVID-19, per un primo periodo, la famosa catena ha deciso di tenere aperto solamente il McDrive. Questo ha portato alla formazione di lunghe file e si è, quindi, deciso di adottare il tandem. In questo modo, il problema è stato risolto e il periodo di attesa dei clienti si è drasticamente ridotto.

Il McDonald's, perciò, è sempre pronto ad adattarsi e a risolvere eventuali problemi, grazie ad un sistema di misurazione della performance adeguato e a dei KPI efficaci.

## BIBLIOGRAFIA

- BALLUCHI F. (2013), *La valutazione delle performance socio-ambientali. Indicatori e modelli interpretativi*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- CALZOLARO G.P. (2012), *KPI per la logistica*, documento disponibile sul seguente sito web: [www.infologis.biz](http://www.infologis.biz).
- CHIA J. (2017), *McDonald's, storia dell'impresa che ha trasformato il mondo*, articolo disponibile sul seguente sito web: [www.corriere.it](http://www.corriere.it), versione aggiornata al 2 gennaio 2017.
- COSTABILE M., CARIOLA A. (2011), *La misurazione delle performance dell'impresa che innova*, in "Sinergie Italian Journal of Management", N. 64-65.
- DE TONI A., TONCHIA S. (1996), *I sistemi di misurazione delle prestazioni in produzione*, in "Economia e management", N. 4.
- DINARDO F. (2011), *Il lavoro da McDonald's Italia*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli.
- HARRINGTON H. J. (1991), *Business Process Improvement: The Breakthrough strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*, McGraw-Hill Education, New York.
- MIRAGLIA R.A. (2012), *Nuove tendenze nei sistemi di controllo e di misurazione delle performance*, in "Management Control", V. 2.
- RESCA M., GIANOLA R. (1998), *McDonald's. Una storia italiana*, Baldini&Castaldi, Milano.

SANTUCCI U. (2012), *Atlante di strumenti di problem solving*, documento disponibile sul seguente sito web: [www.umbertosantucci.it](http://www.umbertosantucci.it).

## **RINGRAZIAMENTI**

Giunta al termine di questo percorso, vorrei ringraziare innanzitutto la mia relatrice, la professoressa Maria Serena Chiucchi, che mi ha guidato nella stesura di questa tesi e si è dimostrata molto presente, nonostante le problematiche legate al COVID-19.

Un ringraziamento speciale va a Massimiliano Lucarelli, licenziatario del McDonald's di Falconara in cui lavoro, e a Stella Venanzi, direttrice del ristorante, che si sono resi disponibili sin da subito e mi hanno dato modo di svolgere questo progetto, concedendomi la possibilità di accedere a dati interni.

Ringrazio, ovviamente, anche tutti i miei colleghi crew e i miei amici che mi sono stati vicino e mi hanno fatto sentire il loro affetto.

Per ultimi, ma non di certo per importanza, ringrazio la mia famiglia e i miei parenti. In particolare, la mia più grande riconoscenza va ai miei genitori che mi hanno sostenuto e supportato sempre in tutte le mie scelte e mi hanno permesso di raggiungere i miei obiettivi, ai miei fratelli, Luca e Tommaso e alla mia sorellina Serena.