



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**DAI FONDAMENTI TEORICI DEL
TAYLORISMO-FORDISMO
ALL'APPLICAZIONE PRATICA:
IL CASO MC DONALD'S**

**FROM THE PRINCIPLES OF TAYLORISM-FORDISM
TO PRACTICAL APPLICATION:
MC DONALD'S CASE**

Relatore:
Prof. MARIA GIOVANNA VICARELLI

Rapporto Finale di:
BRUNILDA DAKI

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE	2
1. TAYLORISMO E FORDISMO: ALLE ORIGINI DEL RIDIMENSIONAMENTO DEL LAVORO NEL'900	3
1.1. TAYLORISMO COME BASE CONCETTUALE PER FORD	3
1.1.1. Le origini	3
1.1.2. I principi dell'Organizzazione Scientifica del lavoro	5
1.2. FORDISMO COME REALIZZAZIONE PRATICA DEL TAYLORISMO	11
2. IL CASO MC DONALD'S: L'OSL E LE SUE APPLICAZIONI	14
2.1. LA STORIA	14
2.2. L'OSL: DALLA TEORIA AL CASO CONCRETO	16
3. IL CASO MC DONALD'S: UN EFFETTIVO ESEMPIO DELL'UTILIZZO DELLA CATENA DI MONTAGGIO	26
3.1. IL GRILL DIRECT	26
3.2. LA NUOVA ORGANIZZAZIONE: L'EXPERIENCE FOR THE FUTURE (EOTF)	31
CONCLUSIONI	37
BIBLIOGRAFIA	38
SITOGRAFIA	38

INTRODUZIONE

L'organizzazione del lavoro attuale può essere considerata come un vero e proprio ritorno al passato. Da questa affermazione si ispira lo scopo della seguente prova finale. L'intento è, infatti, quello di analizzare e dimostrare come i fondamenti teorici del Taylorismo e successivamente del Fordismo risultano essere oggi alla base del sistema lavoro di uno dei colossi più importanti al mondo: Mc Donald's.

La struttura dell'elaborato si articola in tre capitoli: il primo pone l'attenzione sulle innovazioni e le rivoluzioni apportate dagli ideatori Frederick Winslow Taylor e Henry Ford delle rispettive teorie economiche: il Taylorismo e il Fordismo.

Nel secondo, dopo una breve introduzione della società Mc Donald's, vengono analizzati tutti gli aspetti riconducibili all'Organizzazione Scientifica del Lavoro, come: divisione del lavoro, struttura interna, selezione e formazione del personale e controllo.

Si conclude poi, con il terzo capitolo, dove l'approccio utilizzato per l'analisi del contesto Mc Donald's diventa prettamente Fordista, presentando l'organizzazione come un reale ed attuale esempio di catena di montaggio. Viene quindi analizzato il meccanismo interno: da come è nato, e successivamente come si è sviluppato per garantire e migliorare le proprie performance, la propria qualità e l'esperienza dei clienti.

1. TAYLORISMO E FORDISMO: ALLE ORIGINI DEL RIDIMENSIONAMENTO DEL LAVORO NEL '900

1.1. TAYLORISMO COME BASE CONCETTUALE PER FORD

1.1.1. Le origini

Il Taylorismo nasce dal suo ideatore Frederick Winslow Taylor.

Con questo termine s'intende una teoria economica dell'organizzazione scientifica del lavoro che prende forma negli Stati Uniti d'America, precisamente a Philadelphia intorno al 1880.

Il contesto politico, sociale e culturale nel quale la nuova teoria si sviluppa è molto importante. L'economia è infatti caratterizzata da un processo di industrializzazione, grazie al quale i prodotti e i mezzi di produzione diventano standardizzati, nasce un sistema produttivo di pezzi intercambiabili per prodotti finiti e macchine utensili, e infine rende possibile lo sviluppo della loro specializzazione.

Il progresso industriale in questione, si vede, però, affiancato ad una grande arretratezza organizzativa delle fabbriche.

Taylor fu in grado di innovare una situazione industriale critica caratterizzata da una bassa produttività, che veniva agevolata dal costante ricambio di manodopera presente in abbondanza.

L'avvento dell'industrializzazione rese necessario un reclutamento sempre più largo, andando a comprendere le masse di estrazione contadina, dando

luogo a un'imponente domanda di lavoro dequalificato da parte dei manovali, chiamati così vista la loro mansione esclusivamente fisica e disorganizzata. Queste condizioni comportano automaticamente un contesto privo di certezze di riassunzione per i giorni a venire rendendo nulla l'incentivazione del lavoro.

Questo alto tasso di 'turnover' viene gestito da un capo reparto che in modo autoritario e violento assume manovali con contratti a giornata.

Nelle fabbriche si diffonde un'altra figura, ovvero quella di un operaio qualificato che godeva del duplice ruolo di dipendente e imprenditore, egli prende il nome di 'contrattista'. Tale caratteristica fa sorgere un doppio sistema di sfruttamento in quanto una volta stabilite le condizioni generali di lavoro (paga, materiali, locali) tra fabbrica e trattista, quest'ultimo a sua volta assumeva altro personale, da lui gestito.

Questo sistema, che sarà appunto rivisitato da Taylor, prende il nome di Drive System (o sistema dello spintone) definito come un "controllo stretto, abuso, irriverenza e minacce" da S.Jacoby (1984), che aveva lo scopo di incutere paura affinché con essa si potesse incrementare la produzione.

Taylor allora mette a punto la sua teoria: l'Organizzazione Scientifica Del Lavoro, ed emerge come un rivoluzionario.

1.1.2. I principi dell'Organizzazione Scientifica del lavoro

L'Organizzazione Scientifica del Lavoro (OSL) nasce proprio dalla contrapposizione di Taylor alle convinzioni vigenti all'epoca.

Egli si focalizza sul funzionamento interno all'azienda andando ad analizzare i fattori che non ne garantivano l'efficienza completa.

A tale proposito sostiene che l'organizzazione dell'epoca fosse paragonabile ad una scatola nera della quale l'impresa conosce input e output, ma ne ignora i processi che avvengono al suo interno.

Taylor propone di rendere questa scatola trasparente, analizzando e scomponendo i meccanismi al suo interno e sostiene la necessità di gestire in modo ottimale non solo le risorse materiali ma anche quelle umane.

Secondo Taylor il reale problema nasce sia dalla convinzione degli imprenditori che "fare il lavoro" sia più importante rispetto al modo di lavorare, sia dal fatto che nemmeno il più esperto operaio di mestiere è in grado di definire la complessità del lavoro operaio. Infatti, come emerge dai suoi scritti, egli si accorge che i conflitti risiedono nella pretesa della direzione di assicurarsi la produzione esercitando pressione sugli operai senza sapere l'esatta quantità di lavoro eseguibile in una giornata. L'osservazione da lui avuta, lo porta a voler determinare l'esatta quantità del dato mancante, facendo nascere così l'esigenza di uno studio apposito,

fatto di metodologie scientifiche capaci di analizzare l'organizzazione e stabilire delle regole da seguire: l'OSL.

Si può affermare che "Taylor si prefiggeva non solo una rivoluzione nel modo di lavorare ma anche e soprattutto una rivoluzione nel modo di comandare." (G.Bonazzi, 2008)

L'assunto principale dell'OSL è il "One Best Way" secondo il quale esiste una sola via ottimale per risolvere ogni problema di natura organizzativa impiegando solo metodi scientifici.

Taylor attraverso l'OSL vuole modificare l'intera struttura organizzativa intervenendo e trasformando la mentalità di chi comanda e degli operai. I quattro principi fondamentali dell'OSL sono:

- 1) studio scientifico dei migliori metodi di lavoro in rapporto alle caratteristiche dei lavoratori e delle macchine;
- 2) selezione e addestramento scientifico della manodopera;
- 3) instaurazione di rapporti di stima e di cordiale collaborazione tra direzione e manodopera;
- 4) distribuzione uniforme del lavoro e delle responsabilità tra amministrazione e manodopera.

Un primo apporto si basa sul concetto che la suddivisione dei compiti specifici di ogni operaio, svolti in un determinato tempo e modo porti ad un miglioramento della produzione.

Secondo Taylor, infatti, qualsiasi operazione del ciclo produttivo può essere scomposta e razionalizzata per raggiungere condizioni economiche ottimali attraverso l'eliminazione di operazioni inutili. Tutto ciò è il risultato di uno studio scientifico che effettuò su un gruppo sperimentale di 10-15 lavoratori, scomponendo ed analizzando i loro singoli movimenti in relazione ai tempi di esecuzione.

Il concetto della divisione del lavoro trova origine circa sessant'anni prima con il contributo di Adam Smith nella sua opera "La ricchezza delle Nazioni" che mostra come scomponendo la produzione in operazioni minime si riesca ad ottenere un incremento della produttività, grazie alla specializzazione di ciascun lavoratore. Ma è solo grazie al contributo di Taylor, con l'introduzione dell'importanza del tempo, che il semplice concetto di divisione del lavoro si evolve in divisione del tempo di lavorazione.

Taylor si concentra così sulla sua prima regola MTM: Misurazione, Tempi e Metodi, con la quale scompone, misura e rende regola obbligatoria la procedura in questione, ottenendo così un lavoro standardizzato sia in termini qualitativi che quantitativi.

Prende quindi vita un nuovo metodo: il Task Management, attraverso il quale vengono prefissati compiti ben precisi e definiti.

Tutto viene accuratamente studiato e misurato, pertanto viene posta una certa attenzione anche alla selezione del personale, adoperando il criterio dell'uomo giusto al posto giusto.

Taylor sostiene che ogni tipologia di mansione necessita un determinato tipo di persona, adatta al ruolo da svolgere, assunta tramite una selezione fisica e psicoattitudinale, che non viene più affidata al capo reparto, ma bensì ad una nuova figura aziendale: il quadro tecnico intermedio dotato di determinate competenze tra cui quelle mediche.

Taylor continua ad apportare innovazioni anche nel campo della formazione necessaria alla manodopera. I nuovi metodi organizzativi di preparazione al lavoro vengono definiti da esperti dell'ufficio di programmazione.

L'addestramento viene classificato di tipo animale, risulta essere ripetitivo e prettamente fisico. Le azioni da eseguire (task) sono ben delineate, e devono rispettare tempi e metodi, che vengono poi misurati da un apposito controllo rigido e scientifico tramite il "quaderno cronometro" che riporta tutte le informazioni valutate.

Affinché ognuno svolga in modo corretto la propria mansione, Taylor adotta una nuova politica di alti salari volta a premiare il lavoratore che, seguendo sempre le metodologie e i tempi stabiliti, produce quanto 'pattuito', e viceversa, va a peggiorare la situazione dell'operaio che non raggiunge l'obiettivo, con la diminuzione del salario e l'utilizzo di multe. Questa

nuova forma di incentivazione prende il nome di cottimo differenziale. Emerge, così, l'importanza delle regole che sono prevalentemente scritte, distribuite dall'alto verso il basso, in quella che risulta essere una struttura di tipo piramidale. Alla base troviamo gli operai che devono solo eseguire gli ordini. Essi sono considerati solo muscoli ed ossa, svolgono la mansione nell'unico modo che gli è stato insegnato. A seguire ci sono i capi reparto divisi per mansioni, superati, poi, dai capi di dipartimento. In cima alla piramide troviamo il Direttore Generale che non si occupa del funzionamento ordinario dell'organizzazione, ma riceve solo rapporti riassuntivi e informazioni non competenti ai livelli inferiori, questo secondo il "principio di eccezione".

L'importante principio riconducibile al concetto di piramide gerarchica è quello che richiama la collaborazione tra manodopera e dirigenti. Nella sua opera: "L'organizzazione scientifica del lavoro" Taylor sostiene che lo scopo principale dell'organizzazione industriale deve essere quello di assicurare un massimo benessere a entrambe le figure. Egli continua dicendo che la grande maggioranza è convinta che i due interessi sono necessariamente antagonisti, al contrario l'OSL sostiene che il vero interesse è il medesimo per entrambi; il benessere di uno non può durare se non è accompagnato dall'altro.

Per concludere Taylor specifica che l'Organizzazione scientifica non è un ritrovato per aumentare l'efficienza, né un sistema per calcolare costi, né di pagamento e né un sistema di cottimo. Non è niente di tutto ciò che all'uomo comune viene in mente quando si parla di OSL. Per Taylor “nella sua essenza, l'Organizzazione scientifica comporta una completa rivoluzione mentale da parte degli operai impiegati in qualsiasi stabilimento o industria, nei riguardi del loro lavoro, sia verso i loro compagni che verso i loro datori di lavoro. Ed essa comporta la stessa completa rivoluzione mentale da parte dei dirigenti.” (F.Taylor, 1952)

Tutto ciò che questo nuovo modo di lavorare e comandare rappresenta, fu un punto cardine per l'ingegnere H. Ford che con alcune modifiche rese questo nuovo ideale più concreto e applicabile.

1.2. FORDISMO COME REALIZZAZIONE PRATICA DEL TAYLORISMO

Come affermato precedentemente l'ingegnere H. Ford rende il Taylorismo più operativo, applicabile e concreto.

Nasce, a partire dal 1913 una nuova organizzazione produttiva e aziendale che prende il nome di FORDISMO, che viene fin da subito introdotto, dal suo ideatore nella propria impresa: la FORD MOTOR COMPANY.

Nonostante tale nuova forma di produzione nasca in continuità dei principi di Taylor, prende forma con caratteristiche proprie grazie anche alle modifiche che Ford apporta.

La grande novità introdotta è la catena di montaggio, caratterizzata da una tecnologia monovalente che va a sostituire il set up delle macchine polivalenti. L'innovazione risiede nel fatto che gli operai continuano a svolgere sempre la stessa micro-attività ma con la presenza di un nastro in grado di trasportare i pezzi.

Secondo la filosofia fordista la fabbrica è il luogo centrale di tutte le decisioni strategiche, ed è proprio al suo interno che la macchina cessa di essere solo uno strumento nelle mani dell'operaio, ma ne diventa il meccanismo propulsore. Si evince che il fulcro centrale è la macchina stessa e quindi all'uomo non rimane che il compito di soddisfarne i bisogni. È lei che detta i tempi attraverso la velocità impostata, costringendo i più lenti a sbrigarsi.

L'azione da svolgere diventa automatica, e questo rende possibile il superamento del controllo di tempi e metodi, effettuato da Taylor.

Come sostenuto dallo stesso Ford: “non dobbiamo cercare impiegati qualificati. L'abilità è nella macchina” (1992).

Ne consegue una standardizzazione del prodotto, e l'inizio della produzione di massa, la quale porterà nel mercato grandi quantità di copie di prodotti.

Ford si impegna a rendere i suoi operai non solo produttori, ma anche fruitori di questi beni, ridimensionando i caratteri contrattuali di ogni lavoratore, quali:

- la retribuzione oraria, il cottimo viene abolito in quanto non applicabile con l'avvento della catena di montaggio e viene introdotto il Five Dollar Day (5 dollari al giorno);
- i contratti diventano a tempo indeterminato per evitare l'eccesso di tempo impiegato in scelta, addestramento e inserimento;
- l'orario di lavoro viene ridotto a 8 ore giornaliere. Questo in primis garantisce l'effettiva produttività del lavoratore e in secondo luogo le 8 ore permettono l'organizzazione di tre turni lavorativi, così da non interrompere la catena di montaggio. La sua continua attività ha portato un incremento della produzione, e quindi dell'offerta.

Ford crede che tramite l'aumento del salario, i suoi dipendenti potranno migliorare le loro condizioni di vita e acquistare i nuovi beni, incrementandone la domanda.

Il Fordismo diventa in poco tempo operativo e dominante. Le innovazioni apportate risultano immediate ed efficienti.

Ford non si limita a riorganizzare solo la fabbrica, ma anche la società, ponendo le basi per la creazione di un nuovo individuo, dove ogni suo comportamento produce delle conseguenze sull'intera società.

2. IL CASO MC DONALD’S: L’OSL E LE SUE APPLICAZIONI

2.1. LA STORIA

La McDonald’s Corporation è una catena di ristoranti fast food di origine statunitense, oggi diffusa in tutto il mondo. Il suo logo, rappresentato dagli “archi dorati”, è diventato l’emblema della globalizzazione e del consumismo moderno. La storia Mc Donald’s è la storia da “sogno americano”: origini umili, geniale intuizione, tenacia e duro lavoro, successo e consacrazione mondiale.

Tutto ebbe inizio nel 1937 ad Arcadia in California, quando i fratelli Mc Donald inaugurano un chiosco di hot dog. Il loro cognome appare per la prima volta nell’insegna di un ristorante nel 1940, precisamente a San Bernardino, California. Il vero decollo dell’azienda avverrà successivamente, nel 1954 grazie ad un rappresentante di frullatori, Ray Kroc che in visita presso il ristorante dei fratelli, rimane talmente colpito dall’efficienza e dalla semplicità del modello che ne diventa il loro agente licenziatario. Egli coglie nella macchina Mc Donald’s un nuovo modo di lavorare. I tre principi imprescindibili e riscontrabili ancora oggi sono: velocità, quantità e i bassi prezzi. Questi fondano le basi del successo che caratterizza la storia del ristorante. Nel 1955 Kroc fonda la McDonald’s System, Inc. che diventerà successivamente McDonald’s Corporation. Nasce così il primo ristorante in Franchising, grazie al quale si consolida l’importanza della figura degli “affiliati”, divenuti tali grazie all’acquisto della licenza. La loro presenza agevola la creazione di un

vero e proprio impero, dove i prodotti hanno lo stesso sapore in ogni ristorante del paese.

Le cose procedono senza particolari scossoni fino al 1961, quando Dick e Maurice, i due fratelli, decidono di cedere tutto il controllo della loro impresa a Ray Kroc, che nel 1964 inaugurava il suo ristorante numero 594. Dopo qualche anno, nel 1971 sbarca il primo ristorante in Europa ad Amsterdam, il primo di una lunga serie. I “due archi dorati” iniziano a diffondersi, insediandosi tra le culture e le abitudini dei cittadini di tutto il mondo. Mc Donald’s rappresenta una garanzia per il consumatore, in quanto rispetta e si adatta alle diverse culture locali intervenendo sugli ingredienti del menù. Possiamo affermare che Mc Donald’s non è un semplice fast food, Mc Donald’s, oggi, è un impero che nel 2020 festeggia precisamente 80 anni di storia.



Figura II.1 La storia di Mc Donald's.

2.2. L'OSL: DALLA TEORIA AL CASO CONCRETO

Gli studi e le innovazioni effettuate da Taylor nel '900, e a seguire l'invenzione di Ford, trovano applicazione, al giorno d'oggi, presso numerose attività, ma probabilmente, Mc Donald's è la più grande rappresentazione dell'impresa di stampo Taylorista-Fordista al mondo.

La scomposizione in compiti semplici di ogni attività, la formazione e l'addestramento dei dipendenti, il controllo del loro operato e l'imponente e sistematico utilizzo dei macchinari dimostrano l'influenza che i principi dell'organizzazione scientifica del lavoro hanno sull'organizzazione del lavoro presso i ristoranti Mc Donald's in tutto il mondo. Questo grande colosso può essere definito esso stesso una macchina.

Un primo fattore analizzabile è la struttura funzionale. Come da descrizione Tayloristica, quest'ultima, risulta essere di tipo gerarchica. Ogni ristorante è rappresentabile graficamente come una piramide. A livello operativo, quindi partendo dalla sua base troviamo la classe gerarchica dei Crew che svolgono funzioni di accoglienza per i clienti, gestione delle ordinazioni e preparazione dell'ordine in cucina. Le loro funzioni sono ben delineate e scomposte in micro-azioni. Al di sopra dei Crew, troviamo le Hostess e gli Steward, che presentano avere le stesse funzioni dei primi, ma godono di altre responsabilità. Si occupano delle relazioni con i clienti, in particolar modo con i bambini, in quanto curano le feste di compleanno, i laboratori creativi e gli eventi. Unitamente a quest'ultimo

aspetto, si può affermare che si occupano anche dell'applicabilità delle comunicazioni dell'area marketing che provengono dai piani alti. Le Hostess e gli Steward rappresentano l'immagine del ristorante e sono direttamente coordinati dalla Capo Hostess. La squadra Crew viene gestita dai Manager, che hanno il compito di formare, organizzare il lavoro dei collaboratori e controllarne le performance. Si occupano della gestione del turno, nella sua totalità, intesa come: controllo qualità e sicurezza alimentare (HCCP), aperture e chiusure fiscali e gestione del rapporto con i fornitori. I manager devono gestire la comunicazione interna, tra di loro nel cambio turno, ma anche con i crew, definendo gli obiettivi da raggiungere. La loro funzione è incentrata anche sul controllo, di tutto ciò che concerne il locale e i crew. Abbandoniamo le funzioni più operative con la figura del Direttore che risponde direttamente al Titolare e applica le direttive da lui imposte. Egli ha il compito di guidare e sviluppare le persone al fine di assicurare un eccellente "QSP&V" (qualità, servizio, pulizia e valore), aumentare le vendite e controllare i costi in modo da raggiungere i risultati di business del ristorante. L'imprenditore licenziatario, si colloca al vertice della piramide gerarchica, dirige e coordina le filiali e si assume il rischio di impresa. Un'altra funzione di cui detiene il controllo totale, riguarda le risorse umane, infatti è suo compito, decidere se interrompere o far proseguire un rapporto di lavoro. Completiamo poi la struttura funzionale, con la presenza della società Mc Donald's Italia, che riduce il grado di

autonomia dei singoli licenziatari, in quanto detta le linee guida da seguire, e si assicura la conformità di quest'ultime in tutti ristoranti, in questo caso nazionali.

Come per Taylor, assume molta rilevanza la selezione e la preparazione della manodopera, così è anche nell'organizzazione Mc Donald's dove il lavoratore viene esaminato, scelto, istruito, addestrato e controllato.

La selezione del personale Mc Donald's è basata su un sistema noto come "Quality Hiring", che prevede procedure ben definite e rappresenta lo strumento di supporto nella selezione del personale crew. Esso prevede tre fasi principali da seguire:

Fase 1: presentazione realistica del lavoro e la domanda di assunzione: un modulo aggiornato che fornisce informazioni dettagliate sul lavoro offerto. Ogni candidato deve compilare un questionario informativo personale, che servirà per raccogliere informazioni.

Fase 2: test delle situazioni ipotetiche: i candidati devono trovare delle soluzioni a ipotetiche situazioni di lavoro a lui presentate. Le risposte verranno poi elaborate e verrà definito un punteggio, che dimostrerà l'idoneità del candidato, per poi procedere al colloquio.

Fase 3: guida strutturata al colloquio che accerta le competenze del candidato emerse in precedenza. Si sviluppa poi con il colloquio vero e proprio che andrà a definire, in caso di idoneità, la sua assunzione.

Una volta passati i colloqui di selezione, il dipendente inizia a far parte della squadra "crew". Egli viene istruito rigorosamente, non sono ammessi intoppi, in

quanto dal lavoro di uno, dipende quello dell'altro, e ognuno di loro sa cosa deve fare, come in una linea produttiva. La formazione viene "studiata a tavolino" con la compilazione di un piano formativo, in grado di organizzare l'apprendimento di una singola postazione nel miglior modo possibile, facendola eseguire in modo ripetitivo, per un totale di settimane prefissate.

L'addestramento avviene sul "campo", dove, nonostante non siano richieste particolari skills, i dipendenti devono mostrare: velocità, multitasking, capacità di lavorare sotto stress e precisione. L'unica soft skill che si allontana dal pensiero Tayloristico è quella relativa al multitasking, che risulta essere fondamentale in un'organizzazione dove regna, sì, sovrana la catena di montaggio, ma che rimane comunque caratterizzata da diverse necessità di personale in base alla fascia oraria giornaliera. La maggior concentrazione di personale avviene durante il cosiddetto "rush hour", che coincide con i momenti di picco, ovvero il pranzo e la cena. Durante questi intervalli, i dipendenti svolgono una sola mansione, stabilita precedentemente dal Manager di turno, attraverso il "piano delle postazioni", ovvero uno schema che viene appeso nella bacheca delle comunicazioni, che risultano essere perlopiù scritte.

Attraverso il "piano", ogni dipendente presente in turno cercherà il proprio nome per raggiungere la postazione a lui assegnata. Può succedere, invece, che in altri momenti della giornata, fuori dai "rush", il dipendente si ritrovi nella situazione di dover svolgere più mansioni contemporaneamente, in quanto non vi sono "crew"

presenti a ricoprire ogni mansione, perché il flusso di clientela prevista non raggiunge i picchi del “rush hour”.

Figura II.2 Piano delle postazioni.

È immediato capire che la formazione di un singolo dipendente prevede l'introduzione pratica, nel corso del tempo, a una pluralità di compiti, che rende capace interscambiabilità dei crew, durante i rush, in base alle esigenze. Nonostante il crew possa saper svolgere più postazioni, l'addestramento avviene sempre organizzato attraverso il piano formativo, prima citato, insegnando al dipendente una postazione per volta.

Nessuna mansione è lasciata al caso, dal saluto dell'accoglienza, alla produzione in cucina, ma bensì rappresentano le unità elementari del lavoro, ben definite, che

analizzeremo nel dettaglio nel terzo capitolo. Esse sono articolate in due aree principali:

- cucina: dove troviamo a sua volta mansioni specificatamente riconducibili: alla griglia, alla linea produttiva e alla friggitrice,
- front counter: che si articola a sua volta in: Drive, McCafè e sala.

Il “Metodo scientifico” è impiegato, nel mondo Mc Donald’s, per l’individuazione del modo più efficiente per lo svolgimento di una singola mansione, scomponibile in micro-azioni, affinché si possano minimizzare gli sprechi e ottimizzare i tempi di esecuzioni, fondamentali e alla base di tutto il funzionamento del sistema. Ogni singolo gesto deve seguire una procedura standardizzata formata da sequenze di azioni programmate e strettamente collegate tra loro, anche un gesto semplice come il lavaggio delle mani prevede una logica d’agire, in un tempo prefissato e opportunamente indicato con un segnale acustico. Quest’ultimo viene emesso una volta ogni ora, e avverte tutti i dipendenti che bisogna lavarsi le mani. Le azioni da seguire sono le seguenti:

- 1) bagnare le mani,
- 2) spruzzare una dose di sapone germicida,
- 3) strofinare le mani fino all’avanbraccio per almeno 20 secondi,
- 4) risciacquare abbondantemente con acqua calda (38°-42°C),
- 5) chiudere il rubinetto senza toccarlo direttamente con le mani,
- 6) asciugare le mani con carta.

Il lavaggio è previsto ogni ora e ovviamente ogni qualvolta si venga a contatto con superfici non sanitizzate. Il principio di “Food Safety” è un punto cardine di questa catena, necessaria per la tutela dei clienti. Oltre ai controlli su qualità e sicurezza alimentare, importante rilievo assume anche l’igiene personale che prevede la divisa pulita e soprattutto completa, dove nulla può essere fuori posto.

Le numerose procedure che dettano le sistematiche azioni da seguire vengono opportunatamente controllate, coerentemente con i principi dell’organizzazione scientifica del lavoro, al fine di garantire tutti i presupposti Mc Donald’s.

Il controllo dell’apprendimento del dipendente avviene tramite un apposito strumento denominato “LOP”: liste di osservazione delle procedure. Per ogni postazione, e quindi micro-azione, esistono queste liste che ne illustrano e descrivono nel dettaglio tutte le corrette procedure da eseguire. Le LOP vengono utilizzate nella fase di introduzione alla nuova postazione, ma anche in fase di controllo e quindi valutazione del dipendente, una volta appresa la mansione stessa. Rappresentano delle linee guida imprescindibili, che bisogna seguire affinché l’operato del dipendente sia valutato. Un altro strumento molto utilizzato dai Manager è la “Check List” che verifica il corretto svolgimento delle mansioni svolte dal crew nella preparazione del ristorante per il “Rush”. Anche queste sono composte da un elenco di voci, che vengono spuntate ogni volta verificate le mansioni.

importanza, infatti in tutti i monitors, necessari allo sviluppo e al processamento degli ordini, è previsto un cronometro che misura i secondi, perché in Mc Donald's, di secondi si parla, dal recepimento dell'ordine alla sua uscita.

Ogni postazione è dettata dai suoi tempi, in quanto ogni dipendente svolge una singola mansione diversa da quelle degli altri, e solo il completamento di tutte, porta alla realizzazione finale con la consegna al cliente, e il suo soddisfacimento. Ognuna di esse, gode di un tempo di reazione che mediamente è definito dai 5 secondi, e ad essi vengono sommati i secondi necessari per il completamento dell'azione stessa. Tutti i tempi vengono registrati, affinché i manager possano valutarli, comunicarli e intervenire, in caso si verificasse la non conformità con gli standard, cercando di capire da che postazione proveniva il rallentamento. I crew oltre che controllati vengono anche valutati non solo sulla base delle loro competenze ma anche sulla base dei tempi con cui hanno svolto la loro mansione. Questa valutazione è giornaliera e si distribuisce in una scala che va da 1 a 5, dove 4 rappresenta la sufficienza. Come per Taylor, anche in Mc Donald's, vi è una forma di incentivo legato al tempo, in quanto nel caso i crew riescano durante il "rush" a rientrare nelle loro tempistiche (in relazione alla postazione che ricoprono), saranno valutati in modo doppiamente positivo, effettuando un raddoppio del loro punteggio. Questo porterà un enorme vantaggio, per arrivare ad essere "Crew del mese", ottenendo un guadagno monetario extra.

Da tutte le analisi svolte in questo capitolo, l'Organizzazione Scientifica del Lavoro, descritta da Taylor nel '900, è quasi totalmente riscontrabile in un sistema organizzativo moderno, funzionale e di successo. Il sistema Mc Donald's, infatti, ha dato vita a una serie di organizzazioni che tentano di riprodurlo, facendo proprie i principi base che l'hanno reso il colosso di oggi.

Nel prossimo capitolo vedremo nel dettaglio come il ristorante è nato, a livello operativo e organizzativo, e come questo sistema si è evoluto nel corso del tempo.

3. IL CASO MC DONALD'S: UN EFFETTIVO ESEMPIO DELL'UTILIZZO DELLA CATENA DI MONTAGGIO

Il principio base del funzionamento dei ristoranti Mc Donald's è basato sulla divisione del lavoro in micro-azioni e dalla loro sincronizzazione. Il sistema utilizzato è riconducibile al sistema proposto da Ford nel 1913: l'impiego della catena di montaggio.

3.1. IL GRILL DIRECT

Il primo sistema operativo approvato nei ristoranti Mc Donald's prende il nome di Grill Direct. Questo era caratterizzato dalla presenza di diverse figure, postazioni e processi che si sono evoluti negli ultimi anni.

Le singole mansioni erano divise in sei macro-aree:

- Griglia: è la postazione dove vengono cucinati gli hamburger, e può ospitare fino a un massimo di tre dipendenti
- BOP (Bridge Operative Platform): è il sistema di produzione che consente la preparazione dei prodotti a base di pollo, pesce, del finger food e delle insalate. Questo perché la cucina si presenta composta da due linee di produzione, dove da un lato si preparano i prodotti sopra elencati, dall'altro, cioè in griglia i prodotti a base di hamburger. Troviamo questa distinzione, che vedremo poi essere una differenza con il nuovo sistema produttivo. I panini a base di carne venivano

preparati sulla base di previsioni di vendita dei singoli prodotti. Si seguivano quindi i ritmi di produzione, e si produceva in anticipo rispetto alla richiesta. I panini una volta pronti venivano posizionati nel “BIN” uno strumento che li manteneva al caldo e che permetteva alla cassiera di prenderli per consegnarli al cliente. Invece al BOP, le cotture e le preparazioni dei panini venivano fatte al momento, in base alla richiesta del cliente.

- Friggitrice: intesa come postazione delle patate, che prevede la cottura di quest'ultime e la loro preparazione.
- Front Counter: questa postazione è quella più visibile a primo impatto in un ristorante Grill Direct. Al Front avviene l'interazione con i clienti, il pagamento e la preparazione del sacchetto/vassoio per i consumatori finali.
- McDrive: è un servizio innovativo che si sviluppa nel 1975 ad Oklahoma City. Prevede che l'ordinazione e il conseguente ritiro dei prodotti avvenga comodamente dall'auto, senza dover scendere.
- McCafé: è la macro-area più recente, nasce nel 2005. Con il passare degli anni ha assunto sempre più importanza e spazio, soprattutto in un paese come il nostro dove la colazione è considerato il pasto più importante e l'inizio di una buona giornata. Si tratta di una zona

separata dalla cucina, è dotata di un bancone e della propria cassa e ricorda l'idea del bar.

Tutte queste macro-aree sviluppano al loro interno una serie di postazioni composte da micro azioni. Le principali, partendo dalla cucina, sono: l'initiator, l'assembler, il chaser e il prep. L'initiator è la figura iniziale, lui infatti ha il compito di inserire il pane nel toaster entro 10 secondi dalla comparsa dell'ordine nel monitor. Una volta avviata la produzione, cancella l'ordine e posiziona il pane tostato nell'apposito incarto, per poi passarlo all'assembler.

Rientra tra i compiti dell'initiator comunicare al chaser l'arrivo di ordini multipli di uno stesso prodotto. L'assembler condisce i panini che gli sono stati precedentemente passati dall'initiator, e passa gli incarti dei finger food, se presenti nell'ordine, al chaser, che ha il compito di posizionare nei panini conditi le cotolette di pollo o pesce, e chiudere le box e li appoggia sullo scivolo. In aggiunta alla conclusione del panino, il chaser controlla che tutti i prodotti non superino un tempo di mantenimento in appositi cassetti, di 20 minuti. Il prep avvia la cottura dei fritti a seguito delle chiamate del chaser, e dispone i prodotti cotti nei cassetti.

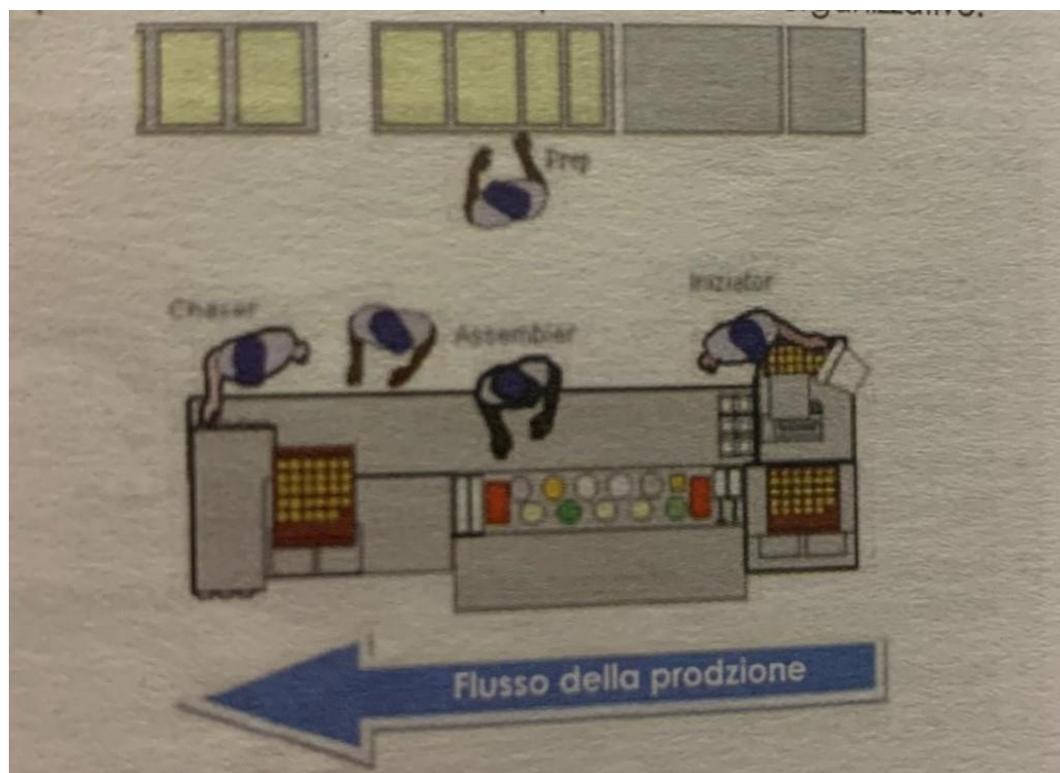


Figura III.1 Postazioni cucina Grill Direct.

Dalla cucina, passiamo alla postazione patate, solitamente composta da un unico dipendente che ha il compito di rifornire il cestello con la quantità di patate congelate necessarie e immergerle nella vasca dell'olio, avviando il timer. A cottura completata, ovvero dopo 3 minuti, solleva il cestello e lo shakera delicatamente e lascia scolare per 5/10 secondi. Versa il contenuto nella vasca di salatura per salarle e confezionarle secondo le dimensioni richieste per ogni ordine. L'addetto alla postazione patate, rispetta il principio FIFO, e getterà le patate una volta passati 7 minuti.

La macro-area front può essere ricoperta tra un totale dipendenti per il totale delle casse presenti. In questa postazione il crew ha il compito di salutare ed accogliere il cliente, prendendogli l'ordine e facendolo pagare. Inoltre, effettua la composizione del vassoio o del sacchetto, alla sua destra, preparandosi la bibita, che nel grill direct non rappresenta una postazione a sé, e recuperando i prodotti caldi, per far accomodare il cliente.

L'area McDrive è invece composta da una pluralità di postazioni:

- L'order taker: ha il compito di salutare il cliente, prenderne l'ordine e controllarne la correttezza, il tutto attraverso una cuffia microfonata con cui comunica all'esterno. Una volta concluse queste fasi, lo dirige verso la cassa dei pagamenti.
- Casher: ovvero il cassiere. Egli ha il compito di salutare e far pagare il cliente, per poi dirigerlo verso il prossimo sportello, dove ritirerà il suo ordine.
- Presenter: è il soggetto che internamente prepara il sacchetto, inserendoci bibite, gelati cannuce e tovaglioli, e lo consegna, una volta completato, al cliente, salutandolo nuovamente.
- Runner: è colui che conclude il sacchetto, in quanto il suo compito è quello di preparare l'ordine visualizzato sul monitor, inserendo i prodotti caldi: panini e patate, in sacchetti che andranno inseriti nella busta preparata dal presenter.

Il sistema Grill Direct, in questo capitolo presentato, risulta essere in fase di superamento con l'introduzione del sistema MFY (Made For You) e l'EOTF (Experience For The Future), infatti i primi ristoranti risultano essere in fase di conversione alla nuova organizzazione.

3.2. LA NUOVA ORGANIZZAZIONE: L'EXPERIENCE FOR THE FUTURE (EOTF)

Con il termine EOTF (Experience Of The Future) s'intende un nuovo modello di ristorante, che pone al centro delle sue attività il benessere del cliente. L'EOTF pone le basi su fondamenta che si sono sviluppate nel corso del tempo con l'integrazione delle piattaforme di produzione (Made for You e Beverage and Dessert as Production) con i nuovi strumenti per la presa dell'ordine: kiosk e tablet, e nuovi modelli di organizzazione del servizio (Multi Point Service). Queste innovazioni permettono, oltre alle migliorie per cliente a livello di ospitalità, di: massimizzare la qualità dei prodotti, abbreviare i tempi di servizio e ridurre gli sprechi. Efficienza ed efficacia diventano caratteristiche sempre più imponenti nel modello Mc Donald's.

La domanda sorge spontanea: il cambiamento, quali aree del ristorante ha coinvolto? La conversione da ristorante Grill Direct a EOTF accoglie cambiamenti più importanti nel processo di produzione, servizio e nella pianta fisica del ristorante.

Nella zona produzione la carne viene cotta in anticipo, i prodotti vengono assemblati nel momento stesso in cui il cliente li ordina, non vi è più la separazione delle due linee produttive per i prodotti fritti e grill, vengono, quindi, preparati sullo stesso lato. Il processo di produzione di tutti i prodotti risulta essere standardizzato grazie al sistema operativo Made For You (MFY). MFY è in grado di garantire la fornitura di ogni prodotto solo quando effettivamente ordinato e richiesto dal cliente, evitando la produzione multipla e anticipata dettata dai ritmi di produzione. In questo processo i ruoli, già ben delineati in precedenza, diventano estremamente precisi, troviamo:

- 1) Batch Cooker: ovvero il responsabile della cottura dei prodotti (grill o fritti) e del loro mantenimento negli appositi cassettei.
- 2) Initiator: reagisce entro 5 secondi dalla comparsa dell'ordine nel monitor, e inserisce il pane nel toaster, per poi passarlo all'Assembler.
- 3) Assembler: preleva il prodotto dall'Initiator, e lo condisce.
- 4) Finisher: preleva il prodotto condito dall'Assembler, e aggiunge la proteina (carne, pollo, pesce) che trova nei cassettei dell'UHC. Ha l'ultimo compito di mandare il panino in un rullo che lo trasporta automaticamente davanti nell'OAT (Order Assembly Table), che accoglie tutte le produzioni della cucina.
- 5) Chaeser: è il ruolo svolto dal Manager nel caso ci siano molti ordini, egli si posiziona tra Initiator e Assembler.

Queste figure appartengono a una linea di produzione, la cucina è composta da due linee speculari tra loro. Alla loro destra troviamo la griglia, alla sinistra le friggitrici.

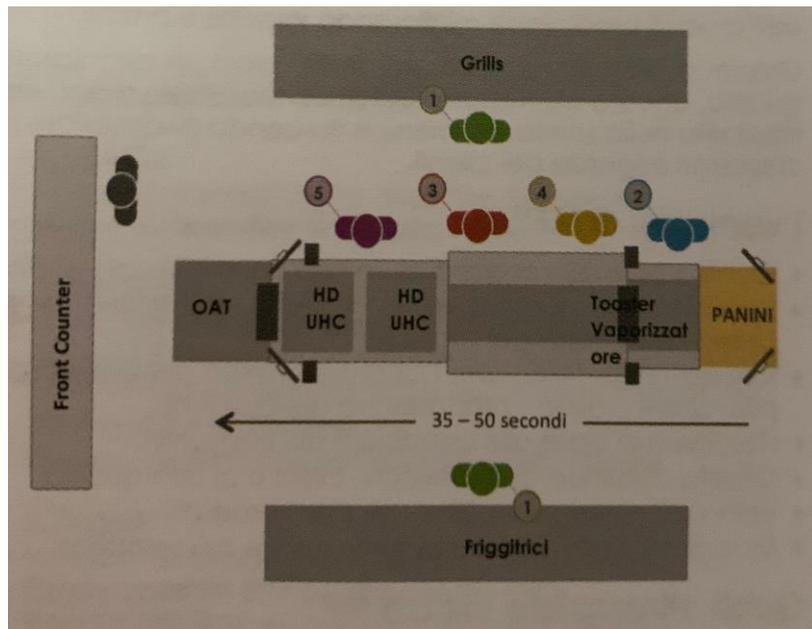


Figura III.2 Postazioni cucina Made For You.

Spostandoci al Front, le bibite e i dessert vengono preparati in un'apposita area produzione, anche essi su richiesta del cliente. Gli addetti alla Beverage Cell, sono differenti dagli addetti della presa dell'ordine, vi è quindi un ulteriore scomposizione della mansione, con la formazione di una nuova area. Anche qui si applica il principio Made For You e quindi la produzione avviene sulla base delle richieste.

Per quanto riguarda il servizio, la zona dei pagamenti e la zona di assemblaggio dell'ordine si scindono fisicamente grazie al sistema Multi Point service.

Nel modello EOTF, l'addetto ai pagamenti non ha più il compito di preparare il vassoio, che diventa di competenza di nuove figure: Expeditor, Runner e Presenter. Sorgono nuove altre mansioni, quelle di accoglienza e di servizio al tavolo. È proprio quest'ultima che sancisce un nuovo modo di vedere Mc Donald's, in un'ottica che si avvicina a quelli dei ristoranti classici, che tutti conosciamo. In questa nuova esperienza per il cliente, infatti, egli non deve più attendere l'assemblaggio del suo ordine alla cassa, ma bensì potrà sedersi comodamente al tavolo, dopo aver ordinato dai Kiosk (tablet) presenti in sala ed aver effettuato il pagamento. Si sviluppa un diverso modo di interazione con il cliente, da un lato questo aspetto viene intensificato con l'accoglienza e il servizio al tavolo, da un altro lato, lo si vede venir meno, vista l'evoluzione della tecnologia, che spinge i clienti a ordinare tramite tablet, che rappresentano una grande differenza con il sistema operativo Grill Direct, che prevedeva la presa dell'ordine in cassa.

Le numerose novità ed evoluzioni comportano un'ulteriore specializzazione dei compiti nei seguenti ruoli:

- 1) Order Taker/ Cassiere: che si occupa della presa dell'ordine (qualora non avvenisse attraverso i Tablet) e del relativo pagamento.
- 2) Expeditor: osserva il monitor dove appaiono gli ordini pagati. Una volta appurata la presenza, nell'OAT, di tutti i prodotti dell'ordine che si sta per

evadere, li preleva e li posiziona su un vassoio affinché il Runner possa prelevarlo. L'Expeditor appoggia sul vassoio anche il "ticket", lo scontrino riepilogativo di quel preciso ordine.

- 3) Runner: assembla gli ordini, prelevando dall'Expeditor il vassoio con i prodotti caldi, procede poi nella zona patate in caso fossero presenti nel ticket, per poi passare alla zona beverage, dove preleva le bibite.
- 4) Presenter: riceve il vassoio completo dal Runner, e lo controlla, aggiungendo: cannuce, tovaglioli e condimenti vari.
- 5) SAT (Servizio Al Tavolo): è l'addetto che, una volta concluso l'ordine, preleva il vassoio e lo consegna al rispettivo cliente.
- 6) Accoglienza: svolge un ruolo fondamentale, ovvero si occupa esclusivamente di, appunto, accogliere, e aiutare i clienti nella presa dell'ordine presso i Kiosk in sala.
- 7) Beverage: colui che si occupa della preparazione delle bibite.

La macro-area Drive, si presenta invece identica all'organizzazione Grill Direct, con la presenza dei seguenti ruoli: Order taker, Casher, Presenter e Runner.

La conversione all'EOTF ha permesso numerosi vantaggi: operativi, commerciali e ospitali. Esplicandone alcuni in ordine troviamo sicuramente una riduzione degli sprechi (grazie al MFY) e dei tempi, garantita dall'ulteriore frazionamento delle mansioni. Il dipendente si trova a svolgere sempre la stessa mansione in modo ripetitivo, con una durata di pochi secondi.

Aspetto molto importante che ha contribuito alla riduzione delle tempistiche è rappresentato dal nuovo modo di ordinare. La presenza dei Kiosk in sala permette la presa di 8/9 ordini contemporaneamente con la possibilità di pagamento immediato evitando completamente il passaggio presso le casse, che risultano, in diminuzione rispetto al vecchio sistema. L'offerta del prodotto finale risulta essere migliorata, si avverte un aumento di qualità del cibo, sempre fresco e caldo. Viene garantita la flessibilità nel posizionamento del personale in base anche alle condizioni del ristorante. Inoltre, si introduce la possibilità di implementare la personalizzazione dei prodotti. Vediamo un'ottimizzazione generale che rende possibile il mantenimento degli alti successi che Mc Donald's ha conseguito fino al giorno d'oggi, in tutto il mondo.

CONCLUSIONI

L'Organizzazione Scientifica del lavoro e successivamente l'introduzione della catena di montaggio sono stati i pilastri fondamentali di un'idea del tutto americana che ha iniziato a prendere sempre più forma, fino alla realizzazione di uno dei marchi più famosi al mondo. Mc Donald's non è più un semplice fast food, ma rappresenta uno stile vita, un'abitudine e una garanzia per tutti i suoi clienti. Proprio per questi ultimi, Mc Donald's s'impegna ogni giorno, migliorando e garantendo una vera e propria esperienza per tutti coloro che entrano in uno dei suoi ristoranti. Tutto ciò avviene sicuramente grazie all'importante lavoro che è stato, e viene fatto, in termini di organizzazione aziendale, ma anche grazie ad un fattore molto importante: le persone.

Taylor stesso sosteneva che il suo sistema poteva essere usato a fin di bene o a fin di male. L'OSL non rappresenta nessuna delle numerose caratteristiche prese singolarmente, ma bensì è una vera e propria rivoluzione mentale, dei dirigenti e degli operai.

“L'asserzione più importante che ho fatto è che, quando una compagnia, i suoi uomini e la sua direzione, hanno intrapreso quella rivoluzione mentale cui prima ho accennato, e quando i principi dell'organizzazione scientifica siano stati applicati correttamente in qualsiasi lavoro o industria, i risultati devono essere in ogni caso di gran lunga maggiori e migliori di quando potrebbero essere sotto il migliore dei vecchi tipi di organizzazione.” (Taylor F. W., 1952)

BIBLIOGRAFIA

- BONAZZI G., *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, Angeli, 2008, p.31
- FORD H., *My Life and Work*, Garden City Pub. Co., Garden City-New York, 1992, p.190
- GUIDA QUALITA' MC DONALD'S
- JACOBY, S., *The development of internal labor markets in American manufacturing firms*, in *Internal labor markets*, Cambridge, Mass., 1984.
- RITZER G., *Il mondo alla Mc Donald's*, Bologna, Il Mulino, 1997.
- SMITH A., *La ricchezza delle Nazioni*, Novara, UTET, 2013.
- TAYLOR F. W., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, Edizioni di Comunità, 1952, p. 261, 272.

SITOGRAFIA

- <http://www.storiain.net/storia/lingegner-taylor-inventore-delluomo-macchina/>
- <https://it.wikipedia.org/wiki/McDonald%27s>
- <https://www.ceraunavoltalamerica.it/2018/10/il-modello-fordista-e-la-sua-crisi-lezione-di-maurizio-ricciardi-relazione-a-cura-di-matilde-buffoni-rachele-colombo-martina-marchesi-e-bruno-walter-renato-toscano/#sdfootnote1sym>
- <https://www.esquire.com/it/lifestyle/food-e-drink/a26925483/mcdonalds-storia-curiosita/>
- <https://www.mcdonalds.it/>
- <https://www.treccani.it/>