



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in
Strategie di Comunicazione
Classe LM-92

Tesi di Laurea

McDonald's: strategie di comunicazione multimediali

Relatore

Prof. Maurizio Telloli

Laureando

Jessica Evelyn Rodrigues de

Tima

Anno Accademico 2022 / 2023

IV. McDonald's

In questo capitolo prenderemmo in analisi tre aspetti di McDonald's: l'azienda, il *brand* e la sua strategia di marketing.

Verrà messo in evidenza come l'azienda si sia evoluta da catena di fast-food a *brand* vero e proprio attraverso una strategia di marketing a lungo termine che l'ha portata ad essere conosciuta in tutto il mondo.

4.1 L'azienda

Nata dall'idea dei fratelli Richard (detto Dick) e Maurice (detto Mac) McDonald negli anni 40' a San Bernardino, in California, è solo nel 1955, quando Ray Krock fonda la *McDonald's Systems, Inc* (ribattezzata poi *McDonald's Corporation*) e realizza il sistema di franchising dei nuovi ristoranti, che nasce l'azienda per come la si conosce oggi.

Dalla sua nascita fino ad oggi la ricetta del successo della multinazionale degli hamburger è semplice: un menù fatto di pochi elementi semplici e che non richiedono cuochi professionisti unito ad un servizio veloce progettato come una catena di montaggio.

McDonald's Corporation è una catena di fast food di livello globale con ristoranti presenti in oltre cento paesi e fino al 2018 era la maggiore catena di fast food al mondo per punti vendita.

Sono due le tipologie di gestione dei ristoranti della catena: alcuni sono posseduti direttamente dalla compagnia mentre altri, circa il 93% (37.295 ristoranti su 40.031) del totale dei McDonald's, sono in franchising⁷.

Il business che si viene a instaurare tra McDonald's e i propri franchisees è supportato dall'adesione, da parte di questi ultimi, a specifici standard e policies, quali la Global Brand Standards definita nel 2021, che servono a garantire gli la performance generale dei vari ristoranti e, al contempo, proteggere il marchio McDonald's.

Ai vari franchisees è data libertà nella gestione di ciò che riguarda la forza lavoro, nelle decisioni di marketing e di prezzo mentre possono beneficiare del sistema operativo, delle risorse finanziarie e della forza di un marchio globale come McDonald's.

⁷ Annual Report (2021) McDonald's Corporation

Dunque, le principali entrate della Compagnia sono date a una parte dalle vendite dei ristoranti che operano direttamente per McDonald's mentre dall'altra parte vengono dalle tasse dei ristoranti che operano attraverso franchising. Altre entrate poi sono date dai tassi per la tecnologia, pagati dai franchisees, da accordi di licenza del marchio e ricavi originari da terze parti.

La compagnia si pone come scopo quello di nutrire e favorire le comunità dove opera, ha come *mission* quella di creare “feel good moments” per tutti mentre a definire chi è e come gestisce i suoi business sono cinque valori centrali:

- Servizio, mettendo al primo posto i propri clienti e lavoratori;
- Inclusione, aprendo le proprie porte a tutti;
- Integrità, facendo la cosa giusta;
- Comunità, comportandosi come buoni vicini;
- Famiglia, migliorando insieme.

Nella gestione del proprio personale la strategia principale è quella di creare un ambiente fondato sulla diversità, egualità e inclusione.

Caratteristica principale dell'azienda è la standardizzazione per la quale è diventata famosa in tutto il mondo: andando in qualsiasi McDonald's del mondo si potranno trovare gli stessi prodotti “classici” della catena. Al di là della standardizzazione dei prodotti e dei servizi, tuttavia, l'azienda tiene in considerazione anche i diversi gusti di ogni località in cui aprono i propri ristoranti sviluppando una parte di menu specifica.

Un esempio di quanto detto sopra è visibile nell'introduzione, a partire dal 2006, del McCafè, il servizio di caffetteria all'italiana.

Verso la fine del 2020 la Compagnia aveva annunciato l'attuale strategia di crescita da loro messa in atto: *Accelerating the Arches*. Punto focale di questa strategia è mettere il cliente al centro di ogni cosa mentre si focalizza sul gestire ottimi ristoranti. Una delle principali frasi usate da McDonald's è infatti “*running great restaurants*”.

Inoltre, a partire dal 2021, McDonald's ha cercato di potenziare i propri *pilastri di crescita MCD*: *Maximize the marketing* (massimizzare il marketing) attraverso l'investimento continuo in nuovi approcci per comunicare in modo efficace la propria storia, *Commit to the Core* (impegnarsi fino in fondo) nel servire panini di qualità e che soddisfino quanto più possibile la domanda dei clienti, *Double Down on the 3D's: Digital, Delivery and Drive thru* (raddoppiare sulle 3D: digitale,

delivery e drive) facendo leva sulle proprie forze competitive e implementando il proprio potere digitale in modo da migliorare l'esperienza del cliente.

La compagnia è guidata da undici ufficiali esecutivi⁸:

- Ian Borden, President, International;
- Heidi Capozzi, Corporate Executive Vice President – Chief People Officer;
- Francesca A. DeBiase, Corporate Executive Vice President – Global Chief Supply Chain Officer;
- Joseph Erlinger, Presidente, McDonald's USA;
- Katherini Beirne Fallon, Corporate Executive Vice President – Chief Global Impact Officer;
- Daniel Henry, Corporate Executive Vice President – Chief Information Officer;
- Catherine Hoovel, Corporate Senior Vice President – Corporate Controller;
- Christopher Kempczinski, President and Chief Executive Officer;
- Kevin Ozan, Corporate Executive Vice President and Chief Financial Officer;
- Desiree Ralls-Morrison, Corporate Executive Vice President, General Counsel and Secretary;
- Manu Steijaert, Corporate Executive Vice President – Chief Customer Officer.

Con la sua struttura lavorativa, McDonald's mette in atto un processo di razionalizzazione che ha dato vita alla definizione di Mcdonaldizzazione.

4.2 Il brand

Una marca, o brand, è formata da tre elementi di base: il nome, il simbolo e il payoff che la comunichi (Fiocca, Sebastiani, 2015). Per McDonald's questi tre elementi sono:

- McDonald's – nome
- I doppi archi della M del nome – simbolo/logo

⁸ Annual Report (2021) McDonald's Corporation

- *I'm lovin' it* – payoff

Sono quattro i livelli di significato attraverso cui comunica una marca:

- Alcuni attributi specifici del prodotto lo rendono facile da ricordare;
- I vantaggi percepiti, siano essi di tipo psicologico o funzionali, hanno la capacità di attirare i clienti;
- I valori comunicati dalla marca sono condivisibili dal compratore;
- L'immagine trasmessa definisce la personalità di marca, la quale attrae persone con un'immagine di sé corrispondente, sia quest'ultima desiderata o effettiva.

Una immagine di marca forte garantisce una maggiore fedeltà da parte dei consumatori e risulta in un notevole vantaggio competitivo dal momento che facilita i processi decisionali del consumatore, riduce i rischi di ricerca accelerando le scelte d'acquisto e diminuisce i rischi legati al prodotto.

Il marchio, cioè l'unione di nome, lettering e logo, di McDonald's è dato dai doppi archi dorati (*golden arches*) che, negli anni, hanno reso immediatamente riconoscibili i ristoranti della famosa catena di fast-food. Costituito nel 1968, appunto, da due archi gialli che formano la lettera "M", il logo di McDonald's riprende gli archi che, a partire dal 1962, integravano le strutture dei ristoranti della catena.

Quello che oggi è riconosciuto a livello mondiale come logo della Company è il risultato finale di un'evoluzione attraverso gli anni di differenti idee di rappresentazione grafica.

Il primo logo McDonald's era monocromatico a scritte nere su fondo bianco e aveva una conformazione rettangolare suddivisa in tre livelli differenziati dalla grandezza e dal tipo di carattere oltre che dai font, serif e sans-serif, scelti. Come si può osservare nella figura 4.1 il nome "McDonald's" appare scritto nella parte superiore in serif inclinato, al centro la scritta "famous" si pone tra doppie linee orizzontali in sans-serif maiuscolo mentre nella parte inferiore la scritta "barbecue" ha dimensioni più grandi e, sebbene sia in serif come la parte superiore, viene evidenziata attraverso l'uso del grassetto.

McDonald's
FAMOUS
BARBECUE

1940

Fig. 4.1

Nel 1948, visto il difficile periodo che l'azienda attraversava, il logo viene ridisegnato: si mantiene il formato rettangolare a più livelli ma si invertono i colori tra sfondo e caratteri. Gli "hamburgers", che hai tempi stavano avendo un aumento della domanda, sostituiscono il "barbecue" e viene aggiunto un payoff, "buyem by the bag", a sottolineare il nuovo servizio di take out (figura 4.2).



1948

Fig.4.2

A partire dal 1953 il focus si sposta su un modello di servizio veloce e i fratelli Dick e Mac McDonald perfezionano lo *Speed Service System* attraverso la razionalizzazione del lavoro e un menu ridotto fatto di hamburgers, frullati e

patatine. Il logo, come si può osservare nella figura 4.3, diventa di forma rotonda, si aggiunge la mascotte Speedee, uno chef dalla faccia simile ad un hamburger, e “McDonald’s” compare in stampatello rosso. La scritta “coast to coast”, evidenziata in rosso, serve a evidenziare la diffusione del franchise dei ristoranti McDonald’s mentre la scelta dei diversi colori e l’uso di una mascotte avevano lo scopo di attirare un target familiare richiamando l’attenzione della fascia infantile.



1953

Fig. 4.3

Gli archi dorati nascono dall’idea di uno dei fratelli McDonald: inserendoli ai lati della struttura del punto vendita, come visibile nella figura 4.4, attiravano l’attenzione dei passanti grazie alla loro altezza.



Fig. 4.4

Fu la struttura dei ristoranti poi a ispirare il direttore creativo Jim Schindler nella creazione del logo dell'impresa: gli archi dorati, sovrapponendosi tra loro e attraversati da una linea, componevano la lettera M richiamando la struttura architettonica dei ristoranti della catena. Gli archi dorati diventano così il segno distintivo di McDonald's.



1961

Fig. 4.5

Con il passare degli anni il logo viene man mano semplificato fino ad arrivare alla versione che si conosce oggi.

In particolare, il logo del 1968 vede la scomparsa della linea diagonale che attraversava gli archi e questi ultimi vengono uniti in modo da sembrare ancora di più una M. Cambia il font del nome e quest'ultimo viene incluso tra gli archi mentre si opta per una riduzione di colori tenendo solo il giallo e il nero.



1968

Fig. 4.6

Nel 1975 si nota un'inversione di rotta: gli archi dorati vengono inseriti in un rettangolo rosso ad angoli arrotondati e la scritta McDonald's diventa bianca.

La scelta di utilizzare un colore che richiama l'urgenza, quale il rosso, dal punto di vista della strategia di marketing da una parte richiama l'istinto della fame e dall'altra porta il consumatore a comprare e consumare velocemente, come richiesto da un fast food.



1975

Fig. 4.7

Dagli anni Novanta ad oggi le variazioni che l'impresa ha apportati ai suoi *Golden Arches* sono state diverse e venivano presentate nelle confezioni dei loro panini e nei materiali promozionali delle varie campagne. Una maggiore definizione delle linee che formano la M e un cambio di sfondo che è andato dal bianco, al rosso fino al verde, sono state le maggiori sperimentazioni del marchio fino al 2003.

Nell'anno sopra citato, infatti, si aggiunge un carattere di tridimensionalità al logo e lo slogan "*I'm loving it*" è parte integrante del logo diventandone il protagonista. Il nuovo payoff diventa famoso anche grazie alla campagna realizzata da Heye & Partner GmbH: per il jingle si collabora con il cantante Justin Timberlake e, successivamente, con il rapper Pusha T. Lo stesso jingle, per la fama che ha guadagnato, è un logo sonoro che rende subito riconoscibile il brand McDonald's.



2003

Fig. 4.8

Volendo tornare all'essenziale, il 2006 si caratterizza attraverso un design minimalista: rimangono esclusivamente gli archi dorati senza contorni o ombre. Ormai l'azienda è ben nota quindi non ha bisogno di mantenere il proprio nome o il payoff visibili sul logo.



2006

Fig. 4.9

È in Europa che il logo, in risposta ad una sempre maggiore attenzione da parte dei consumatori verso cibi salutari, si tinge di verde. Nel 2007 viene così introdotto, per la prima volta, il verde scuro come sfondo agli archi dorati.

Sostenibilità e ambiente sono le parole chiavi del periodo e dunque l'azienda mette in atto iniziative ambientali e sociali, oltre a modificare i propri menù, in modo di adeguarsi al cambiamento. Il verde diventa dunque simbolo dell'impegno di McDonald's verso uno sviluppo sostenibile e ambientale, oltre che nei confronti della salute dei propri consumatori.



Fig. 4.10

Infine, ci sono casi particolari nei quali McDonald's ha deciso di cambiare momentaneamente il proprio logo: in occasione della Giornata Internazionale della Donna la famosa M viene capovolta diventando una W a simboleggiare il loro sostegno; più recentemente, nel 2020 gli archi dorati vengono distanziati lanciando un messaggio di invito al distanziamento sociale data la pandemia di Covid-19.



Fig. 4.11



2020

Fig. 4.12

Insieme al logo il marchio (o brand) serve dunque a caratterizzare l'identità dell'impresa in modo da renderla riconoscibile e rassicurante agli occhi dei consumatori, i quali si ritrovano a comprare il “marchio” McDonald's e non più un semplice panino.

La pubblicità McDonald's, enfatizzando sul loro servizio facile, veloce ed efficiente, ha contribuito alla diffusione del fenomeno chiamato *McDonaldizzazione*: uno stile di vita basato su efficienza, calcolabilità, controllo e prevedibilità, come i principi che guidano la multinazionale americana. Il termine,

coniato da George Ritzer⁹, viene usato per indicare l'adozione dello stesso principio di razionalizzazione dei ristoranti della nota catena da parte delle principali istituzioni sociali quali scuola, politica, regione, sport ecc.

La razionalizzazione interna a McDonald's è data dal fatto che la sua offerta si basa su quattro principi cardini che permangono nel tempo senza essere violati:

- **Efficienza:** capacità di andare da uno stato ad un altro con uno sforzo minimo e un risultato massimo. Nello specifico nell'azienda questo primo pilastro si traduce nella semplificazione estrema del processo produttivo dato da un menù ridotto fatto di pochi ingredienti facili da cucinare.
- **Calcolabilità:** l'enfasi viene posta sugli aspetti quantitativi dei prodotti che vengono venduti, come dimensioni e costi, e dei servizi che vengono offerti, intendendo il tempo necessario a preparare i vari prodotti.
- **Prevedibilità:** il prodotto rimane il medesimo in qualsiasi ristorante della catena. Questo aspetto si estende anche al lavoro interno ai fast-food, attraverso regole uguali per tutti gli store, che all'immagine stessa dei suoi ristoranti in modo da rendere il servizio offerto omologato.
- **Controllo:** applicato tramite menu a scelte limitate che rendono la decisione dei consumatori facili e certe, vista la garanzia di avere sempre le stesse dosi per ogni panino indipendentemente dallo store nel quale si sceglie di mangiare.

Questi principi sono gli stessi formulati dal sociologo Max Weber¹⁰ nell'osservare la società neoindustriale e capitalista del suo tempo nella generazione di quella che lui chiama *razionalità formale*.

La mcdonaldizzazione formulata da Ritzer rappresenta così un'estensione della teoria weberiana.

⁹ Esperto di teoria sociale e critico della cultura contemporanea che ha scritto una tesi sulla Mcdonaldizzazione della società.

¹⁰ Sociologo, filosofo ed economista tedesco.

4.3 Le strategie di marketing

La chiave del successo del brand McDonald's, soprattutto ai suoi esordi, sono state le stringenti regole che lo rendevano unico: ogni elemento doveva essere standardizzato e ripetibile attraverso un marketing di tipo globale.

Con il seguire degli anni e l'evolversi della coscienza comune, il brand si è evoluto ed ora si avvale di un marketing di tipo globale: ci sono casi in cui si diversificano, in base al paese, le promozioni, le campagne pubblicitarie e le partnerships. Un esempio di questo è dato dalla campagna di rebranding di McDonald's Italia: McDonald's decide di puntare sulla qualità degli ingredienti 100% italiani e certificati DOC e IGP, oltre che alle strategie di *cobranding* con chef famosi nel paese, come Gualtiero Marchesi e Joe Bastianich.

McDonald's, fin dagli anni 2000, è spesso stata accusata di fornire cibo spazzatura (junk food) e di essere uno dei fattori coinvolti nell'obesità infantile, soprattutto per quanto riguardano gli Stati Uniti. È in risposta a queste accuse che l'azienda decide di attuare un rebranding a livello mondiale per reinventarsi: vengono introdotti i valori nutrizionali sul packaging dei panini, anche in quei paesi dove non è presente l'obbligo di esibirli, così da dimostrare trasparenza verso i propri clienti; si introducono nuovi prodotti, come le insalate, e l'attenzione si sposta verso la qualità degli ingredienti scelti per i propri prodotti.

La maggior parte dei ricavi dei ristoranti McDonald's provengono dalle divisioni geografiche di Stati Uniti e Europa e dunque il loro approccio strategico si basa sul mantenere la posizione di leader in questi mercati mentre espandono la propria attività anche nei mercati emergenti. L'esigenza di soddisfare i diversi gusti distinti di ogni paese ha portato l'azienda a strutturare regionalmente la produzione e la commercializzazione dei propri prodotti. Cambiano dunque alcuni prodotti ma la filosofia che fa da core alla catena di fast-food rimane uguale in tutti i paesi: servizio, pulizia e valore rimangono gli stessi capi saldi ovunque dal momento che il segmento di consumatori a cui l'azienda si rivolge è ovunque identificabile per la necessità di avere un servizio veloce, a prezzi accessibili e con un buon livello di igiene.

I principali prodotti, quali manzo, pollo, patate e pane, sono simili in gran parte dei paesi ma vengono lanciati continuamente nuovi prodotti regionali in base alle esigenze alimentari di ogni paese, come nell'esempio sopra citato per quanto riguarda l'Italia.

Volendo analizzare il marketing mix di McDonald's attraverso il concetto delle 7P (4P formulate da McCarthy (1975) e le aggiuntive 3P pensate da Fifield e Gillian (1996)) per il quale le P stanno per product (prodotto), price (prezzo), promotion (promozione), place (posto), process (processo), physical (aspetto) e people (persone), si può osservare quanto segue:

- *Product* – uno degli obiettivi di McDonald's è creare prodotti che abbiano lo stesso gusto in qualsiasi ristorante della catena tenendo comunque in considerazione anche i gusti regionali. Da questo punto di vista il concetto “*think global, act local*” viene adottato dall'impresa in modo chiaro e si possono trovare diversi esempi di come questa abbia adattato la propria offerta in diversi ambienti internazionali.
- *Price* – McDonald's ha differenti strategie di prezzo in base ai differenti paesi in cui sono presenti i propri store. La loro politica per quanto riguarda lo stabilire il prezzo dei propri prodotti è ricavabile da quanto dichiarano nella loro mission e si basa sull'osservazione dei prezzi dei loro diretti competitori nei vari paesi, in modo da scegliere così un prezzo che venga percepito come adeguato dal consumatore.
- *Pomotion* – inteso come il mix delle comunicazioni di marketing viene anch'esso basato sulle differenze culturali e di altro tipo di ogni paese. Dal punto di vista della comunicazione McDonald's si distingue attraverso la massima «*brand globally, advertise locally*» (Sandler and Shani, 1991) sottintendendo come il proprio marchio sia lo stesso a livello globale ma che le varie scelte pubblicitarie vengono fatte in base a dove verranno trasmesse.
- *Place* – la Compagnia ha diversi ristoranti in tutto il mondo e continua a espandersi, sebbene in modo più prudente rispetto agli inizi;
- *Process* – le procedure di produzione dei vari prodotti sono identiche in tutti i ristoranti della catena così come la predisposizione delle loro cucine;
- *Physical* – fondamentale per ogni store McDonald's è che il servizio, la qualità e la pulizia rispettino gli standard della Compagnia. Il design di ogni ristorante, per quanto unico mantiene alcuni elementi caratteristici quali la scelta cromatica degli arredi;
- *People* – McDonald's adatta la gestione delle proprie risorse umane in base alle diverse legislazioni ma le forma in maniera unisona ponendo

particolare attenzione nella soddisfazione dei clienti che deve essere primaria per tutti i suoi dipendenti dal momento che questo è ciò che riesce a far distinguere la catena di fast-food dagli altri competitors.

Parte della strategia di McDonald's è influenzata, senza dubbio, dall'ambiente esterno con fattori quali la concorrenza, la situazione sociale dell'ambiente e le varie incertezze del periodo.

In particolare, tenendo conto delle perdite subite a causa del passaggio dei propri clienti ai diretti concorrenti, nello specifico Burger King, Wendy's e Subway, i quali presentavano un'offerta data cibi di miglior qualità a prezzi inferiori e con un servizio veloce, McDonald's ha cercato di soddisfare la ricerca di prodotti premium a prezzi contenuti da parte dei propri clienti, in modo da mantenere la propria posizione di mercato, offrendo prodotti quali le *McChicken Premiere* in paesi quali Regno Unito, Francia, Italia e Belgio. e attraverso alternative salutari nella composizione del *Happy Meal* per i bambini.

Per quanto concerne la situazione sociale l'azienda subisce gli influssi dati da una sempre maggiore attenzione da parte dei consumatori verso un'alimentazione di tipo sano. In quest'ottica si pongono la possibilità di scegliere prodotti "sani" durante la composizione dei menu per bambini e nell'inserimento di prodotti quali le insalate.

Target principale di McDonald's sono i bambini: gli stessi locali sono modellati pensando a questo target attraverso tablet con giochi interattivi e *playland*. Saranno i piccoli consumatori, poi, a incoraggiare l'intera famiglia ad andare da McDonald's. E questo un modo anche di fidelizzare i clienti delle future generazioni. Considerando poi la disponibilità della connessione wifi gratuita, data in ogni store, e l'aggiunta del *Mccafè* in molti locali della catena si nota un'espansione del target anche nelle fasce teen e adulti.

Attraverso un'analisi SWOT¹¹ di McDonald's si possono notare i punti di forza, i punti deboli, le opportunità e le minacce che caratterizzano l'impresa e l'ambiente in cui questa si colloca.

¹¹ Acronimo che sta per Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats cioè punti di forza, punti deboli, opportunità e minacce. L'analisi SWOT riassume in una matrice unica i principali risultati dello studio di mercato.

Tab. 4.1 Analisi SWOT di McDonald's

<p>STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leadership di mercato negli USA • <i>Brand value</i> e <i>brand awareness</i> • Modello di business sostenibile • Alti livelli di profitti • Globalità 	<p>WEAKNESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cibo poco sano • Declino dell'immagine di marchio • Alto turnover di dipendenti • Pubblicità negativa • Bassa differenziazione
<p>OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maggiore attenzione su valori nutrizionali • Consegna a domicilio • Differenziazione dei prodotti • Implementare la CSR dell'impresa • Estensione localizzazione dei mercati internazionali 	<p>THREATS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preoccupazione sulla sicurezza alimentare • Saturazione dei mercati fast-food nei paesi sviluppati • Cause legali contro la compagnia • Fluttuazione delle valute • Concorrenza con la catena degli hamburger di qualità

Per quanto riguardano i punti di forza di McDonald's si sottolinea come abbia grande fama negli USA al punto che circa il 38% dei suoi ricavi provengono dal mercato americano (NYSE_MCD_2021, p. 13) ma, oltre a ciò, risulti anche essere un brand di fama mondiale e questo è riconoscibile dai vantaggi competitivi forniti dal suo *brand value* e *brand awareness*.

Il modello di business della Compagnia risulta sostenibile a lungo termine perché circa il 93% dei ristoranti sono in franchising (NYSE_MCD_2021, p. 25) mentre McDonald's Corporation si occupa di controllare che gli standard da loro approvati vengano messi in atto nei vari locali, oltre a formulare e applicare delle efficaci strategie di marketing per il brand. Il fatto poi che la Compagnia possieda comunque alcuni ristoranti in modo diretto permette sì che possa osservare direttamente i cambiamenti nel comportamento dei consumatori.

Nel 2021 si è osservato un aumento del 43% nei profitti dell'impresa secondo il report annuale del 2021 (NYSE_MCD_2021, p.22).

Uno dei grandi vantaggi competitivi di McDonald's è inoltre dato dalla sua presenza in diversi paesi del mondo.

Tra le debolezze della Compagnia si colloca, al primo posto, il fatto che il menu dei suoi ristoranti non sia molto salutare e ciò incide sulla sua crescita a lungo termine man mano che i consumatori diventano più coscienti dal punto di vista alimentare. Ciò si traduce anche in un'immagine di marca indebolita dal momento che quest'ultima viene associata a del cibo "spazzatura".

Un problema presente nei vari ristoranti della catena è l'alto turnover di dipendenti sia questo dato dall'insoddisfazione dei dipendenti o dal fatto che il lavoro da McDonald's viene visto come un lavoro passeggero non cambia il fatto che ci sia un continuo mutamento del personale con tutto ciò che questo comporta. Ogni notizia negativa legata a McDonald's risulta in pubblicità negativa e ha risonanza per tutti i suoi ristoranti, indipendentemente da dove abbia luogo la notizia.

Infine, la presenza di un menu ridotto risulta essere sia il punto forte che una delle debolezze della Compagnia dal momento che risulta in una bassa differenziazione. Tra le opportunità presenti nell'analisi SWOT di McDonald's vi è la possibilità di accrescere la brand image e il numero di consumatori prestando maggiore attenzione ai valori nutrizionali dei propri menu senza per questo compromettere la velocità del proprio servizio.

Le consegne a domicilio sono un'altra opportunità da considerare, nonostante comporti un aumento nei costi, così come la differenziazione dei suoi prodotti così da aumentare il suo vantaggio competitivo.

I programmi CSR della Compagnia devono essere indirizzati sulle critiche che sono state mosse contro l'impresa e comunicati attraverso un piano di comunicazione a tutti gli stakeholders della compagnia.

Affinché i ristoranti della catena abbiano una buona risonanza internazionale si devono tenere in considerazione gli aspetti unici di ogni località e questo deve poi raffigurarsi sia nel menu che nello stesso aspetto dei ristoranti.

Infine, considerando il riquadro delle minacce, come primo punto vi è la sicurezza alimentare soprattutto per ciò che riguarda gli effetti di un consumo continuo degli alimenti della catena di fast-food ma anche per ciò che concerne la manipolazione dei cibi.

La saturazione del mercato dei fast-food nei paesi sviluppati è una minaccia già presente che deve portare la compagnia a concentrare la propria presenza sui paesi in via di sviluppo.

Le controversie legali sono minacce potenziali che possono avvenire in qualsiasi momento e per diversi motivi mentre la fluttuazione delle valute è una minaccia data dal business globale di McDonald's. Infine, la competizione con catene che producono hamburger di qualità superiore è un fattore da considerare in quanto i consumatori potrebbero prediligerle, nonostante il prezzo, in favore di una qualità migliore, per esempio.

Tenendo conto dei vari punti dell'analisi SWOT si può osservare come la strategia di marketing di McDonald's si sia adeguata tenendone conto in un'ottica di miglioramento dell'impresa.

Soprattutto per quanto riguardano i punti deboli e le opportunità si può notare come questi due punti, in particolare, vengano presi in considerazione in quella che oggi è McDonald's s: dal punto di vista delle debolezze attraverso l'aggiunta di prodotti più sani nel proprio menu, oltre che al quantitativo calorico di ogni panino, una pubblicità mirata a migliorarne l'immagine, anche per quanto riguarda il trattamento dei propri dipendenti, e la scelta di aggiungere nuovi panini a rotazione; dal punto di vista delle opportunità, invece, si osserva come la maggiore attenzione ad aggiungere prodotti locali nei diversi ristoranti, in modo da adeguarli ai paesi nei quali sono presenti, abbia diversificato il menu della catena di fast-food attraverso una maggiore differenziazione dei prodotti ed infine anche l'aggiunta del servizio di delivery è stato un altro esempio di come la Compagnia abbia sviluppato un'opportunità.

La principale strategia messa in atto da McDonald's in questi anni viene denominata "*Accelerating the Arches*" e viene perfettamente riassunta nell'immagine presente nella figura 4.13 (McDonald's, mcdonalds.com, <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/accelerating-the-arches.html>).

“gestire ottimi ristoranti” («run great restaurants»): affidandosi ai propri collaboratori, McDonald’s elabora sempre nuovi metodi per implementare la velocità del proprio servizio e migliorare il proprio sistema organizzativo.

V. La comunicazione multimediale di McDonald's

Sono vari i canali di comunicazione sfruttati da McDonald's: spot pubblicitari alla tv o alla radio, promozioni in store, utilizzo dell'app McDonald's, spot multimediali attraverso app di terzi (esempio Spotify), operazioni benefiche (come nel caso della fondazione Ronald McDonald's) e molto altro che sfrutta l'online. In questo capitolo verranno presi in considerazione alcuni esempi delle campagne multimediali di McDonald's, in particolare verranno analizzate le strategie di comunicazione messe in atto per le campagne *Winterdays*, *Myselection 2023*, *Famous Order* e *Featured In*.

5.1 Video e audio

Il principale obiettivo degli spot di McDonald's è far capire ai propri consumatori quanto il servizio da loro offerto sia in grado di regalare un'esperienza unica e innovativa, come può essere il poter ordinare comodamente tramite app i propri menu preferiti.

Osservando alcuni spot trasmessi in Italia nell'ultimo periodo, la prima cosa a rimanere impressa è il payoff scelto dalla Compagnia che appare alla fine degli spot: «comodo, sicuro, McDrive», per quanto riguardano gli spot incentrati sul servizio *drive throu*, e «insieme, tutto ha più gusto», per gli altri servizi della catena di fast-food.

Volendo analizzare le due campagne firmate Leo Burnett¹³, messe in atto per gli *winterdays* di dicembre 2022 e per l'arrivo dei nuovi panini premium *Myselection 2023*, si può osservare l'attenzione nel coinvolgere i propri clienti attraverso la presentazione dei menu preferiti di alcuni personaggi, tra cui Babbo Natale, nel primo caso e tramite un testimonial di eccezione, quale Joe Bastianich nel secondo caso.

La campagna natalizia di McDonald's serve a promuovere l'uso della propria applicazione grazie alla quale si ha accesso ad offerte uniche ogni giorno. Girato in *stop-motion* il video mostra i vassoi con i prodotti preferiti di diversi personaggi (figure 5.1, 5.2, 5.3 e 5.4) veicolando così l'idea che anche questi ultimi scelgano McDonald's.

¹³ Agenzia pubblicitaria di fama mondiale con sede a Chicago e uffici a Milano, Torino e Roma.



Fig. 5.1, https://www.youtube.com/watch?v=_FiLEh76mpl



Fig. 5.2, https://www.youtube.com/watch?v=_FiLEh76mpl



Fig. 5.3, https://www.youtube.com/watch?v=_FiLEh76mpl



Fig. 5.4, https://www.youtube.com/watch?v=_FiLEh76mpl

Lo spot di Natale della Compagnia riprende la campagna 2022 “*E il tuo ordine, qual è?*” nella quale vengono mostrati gli ordini di alcuni personaggi famosi, come quello mostrato nella figura 5.5.



Fig. 5.5, <https://www.youtube.com/watch?v=aMUmyKINTpE>

Nello spot pubblicitario vengono mostrati, tra gli altri, gli ordini di Joe Bastanich (figura 5.6) e di Ghali (figura 5.7) a richiamare, nel primo caso, la campagna dedicata ai Myselection e nel secondo quella chiamata “*Famous Order*” che in Italia ha avuto appunto Ghali come testimonial.



Fig. 5.6, <https://www.youtube.com/watch?v=aMUmyKINTpE>



Fig. 5.7, <https://www.youtube.com/watch?v=aMUmyKINTpE>

La campagna *My Selection 2023* (figura 5.8) di McDonald's Italia, lanciata il quattro gennaio 2023 e firmata anch'essa Leo Burnett, porta avanti la collaborazione tra il manager della ristorazione Joe Bastianich e la famosa catena di fast-food avuta inizio nel 2017 con la creazione di una linea di hamburgers premium specifica per il mercato italiano.

La promozione di questa linea di panini è stata sviluppata attraverso quattro spot televisivi, girati dai registi Jacek Szymanski e William 9, incentrati sulla bontà e sulla qualità degli ingredienti scelti per comporre i nuovi panini andati in onda sulle principali emittenti televisive italiane. A supporto della tradizionale pubblicità televisiva si è sviluppata contemporaneamente anche una campagna social attraverso gli hashtag “#MySelection” e “#MySelection2023” tramite il coinvolgimento sia di influencers che degli stessi consumatori della famosa catena di fast-food, oltre che attraverso brevi stories con lo stesso Bastianich.



Fig. 5.8,

https://www.mcdonalds.it/myselection?utm_source=instagram&utm_medium=social&utm_campaign=myselection_2023&utm_content=stories

Sempre sotto la guida dell'agenzia Leo Burnett, ma con la collaborazione delle agenzie OMD (Omnicom Media Group) e Fuse, nasce la campagna “*Famous Order*” con lo scopo di veicolare il messaggio che McDonald's è un luogo adatto a tutti e dove tutti hanno un ordine preferito indipendentemente che siano personaggi famosi o meno.



Fig. 5.13

La campagna social *SummerDays* è un altro esempio di grande successo nell'approccio di McDonald's al marketing digitale. Questa campagna è strutturata come un calendario di trentuno giorni, di solito durante il mese di luglio, e offre offerte giornaliere esclusive ai possessori dell'app ufficiale di McDonald's. Il lancio di questa promozione è stato accompagnato da uno sforzo significativo di marketing sui social media.

Per promuovere la campagna *SummerDays*, il brand ha creato spot video coinvolgenti che sono stati condivisi sui social media. Questi spot video hanno presentato giovani che, una volta ricevuta una notifica sull'app di McDonald's, interrompono ciò che stavano facendo per leggere l'entusiasmante notizia. Questo approccio ha catturato l'attenzione del pubblico e ha contribuito a generare un interesse crescente per la promozione.

La chiave del successo di questa campagna è stata la combinazione di offerte esclusive, una tempistica ben studiata durante l'estate e un coinvolgimento efficace dei social media attraverso la creazione di contenuti accattivanti. Questo ha incoraggiato un numero sempre maggiore di persone a scaricare l'app di McDonald's e a partecipare alle offerte quotidiane, creando così un forte legame tra il brand e i suoi clienti durante il periodo estivo.

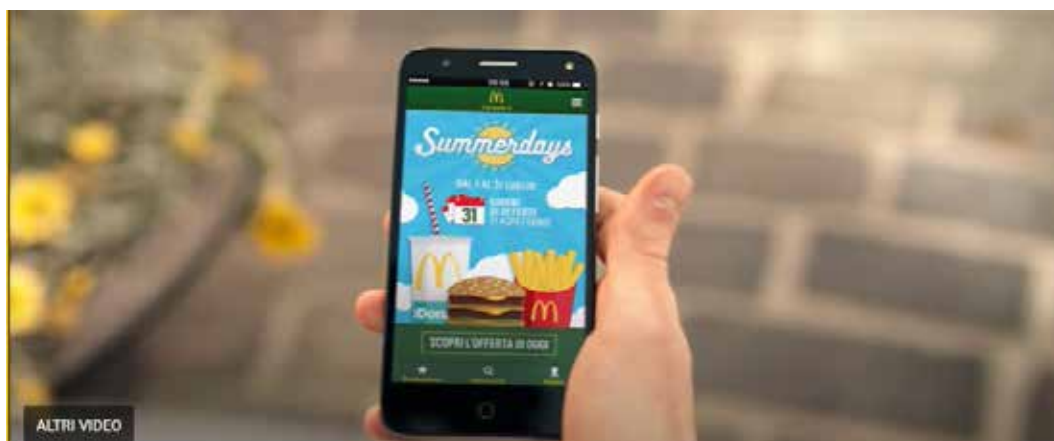


Fig. 5.14

Prendendo in considerazione la campagna *MySelection* 2023 dal punto di vista dei social media, si può osservare come ci sia stato un continuo accompagnamento dell'evento sui social, soprattutto a inizio campagna.

In particolare, su Instagram la promozione dell'evento è stata sviluppata in modo da aumentare la consapevolezza del brand, generare lead e di conseguenza avere un aumento delle vendite prendendo in considerazione un target composto da adulti tra i venticinque e i quarantacinque anni interessati a cibo, cucina e lifestyle. Tra le strategie di social media utilizzate per raggiungere i propri obiettivi c'è stata la creazione di contenuti coinvolgenti e pertinenti al pubblico a cui dovevano essere destinati attraverso l'utilizzo di immagini e video delle nuove ricette *MySelection* che esaltavano l'appetibilità dei prodotti e tramite consigli e ricette culinarie per creare i propri panini.

Per aumentare la visibilità dei post, inoltre, sono stati utilizzati hashtag quali *#MySelection2023*, *#Food*, *#McDonalds*, *#Cucina* e *#Lifestyle*.

A rafforzamento degli hashtag c'è stata la collaborazione con alcuni influencers in modo da espandere il messaggio della campagna ampliando al contempo il proprio pubblico.

Altri due modi attraverso i quali McDonald's è riuscita a coinvolgere i propri utenti durante la campagna dei panini di Bastianich sono stati l'organizzazione di concorsi, tra i quali si aveva la possibilità di vincere un viaggio per due o un set di pentole da cucina firmate *MySelection*, e l'attivazione di promozioni specifiche tramite app.

La campagna ha fatto sì che le interazioni sui social media aumentassero del 20% mentre le vendite dei panini *MySelection* hanno avuto un'impennata del 15%.

La campagna *MySelection 2023* di McDonald's sulla piattaforma di Instagram è esemplificativa di come si possano utilizzare i social media in campo aziendale in modo efficace al fine di raggiungere i propri obiettivi di marketing.

Per quanto riguarda invece la campagna *Famous Order*, dal punto di vista della strategia sui social media, si è basata su contenuti volti a coinvolgere il pubblico mostrando sull'aspetto umano della campagna: si vedono le celebrità mentre mangiano o ordinano da McDonald's il loro cibo preferito.

Anche in questo caso ci sono state collaborazioni con una serie di influencer che hanno condiviso, e portato i propri followers a condividere, il proprio menù preferito attraverso l'hashtag *#FamousOrder* che ha dato vita ad una community online che ha diffuso ulteriormente il messaggio della campagna.

Tenendo presente alcuni esempi specifici, sono stati pubblicati una serie di video che, mostrando le celebrità in un momento comune a molti, hanno aiutato a far percepire il brand come più umano. Attraverso immagini accattivanti, in modo da incoraggiare gli utenti ad ordinare i diversi panini, venivano poi mostrati i vassoi dei vari personaggi.

Nel suo insieme la campagna *Famous Order* ha contribuito a rafforzare l'immagine di McDonald's come un brand inclusivo e vicino ai propri clienti.

Per quanto riguarda la comunicazione corporate dell'azienda si può notare come questa abbia lo scopo di promuovere l'immagine del marchio come socialmente responsabile nel sostenere le comunità in cui si trova ad operare oltre che impegnata nell'offrire un'esperienza culinaria di qualità.

A dimostrazione del suo impegno sociale McDonald's sostiene alcune cause, tra cui l'educazione alimentare, la lotta alla fame e la sostenibilità ambientale e lo dimostra attraverso la propria comunicazione corporate anche attraverso i propri post su LinkedIn che servono non solo a far conoscere il proprio impegno in

quell'ambito ma anche a sensibilizzare su queste tematiche le persone che seguono il brand.

Un esempio di post inerente all'impegno ambientale portato avanti dalla Company può essere osservato nella figura 5.15: McDonald's Italia fa presente la sua collaborazione con due associazioni ambientali nella raccolta dei rifiuti impropriamente rilasciati nelle due grandi città italiane.



Fig. 5.15

In particolare, la pagina LinkedIn di McDonald's raccoglie i post dei Mc di tutti i paesi e dunque sono presenti sia i post relativi a McDonald's Italia, come nell'esempio sopra, che quelli di McDonald's America, come osservabile nella figura 5.16.

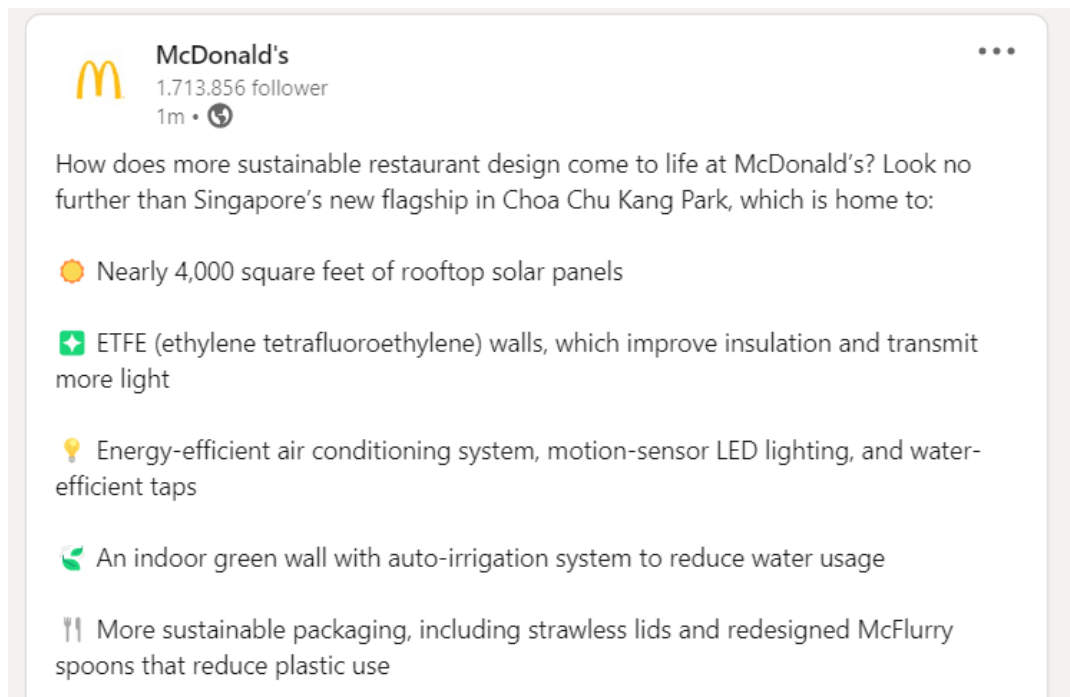


Fig. 5.16

Essendo presente in oltre cento paesi nel mondo, McDonald's collabora con diverse comunità sia creando posti di lavoro che contribuendo allo sviluppo economico locale. Un esempio relativo all'Italia può essere dato dalla partnership con Caffè Ottolina Spa e Comieco, osservabile nel post LinkedIn presente nella figura 5.17.

5.3 Immagini

Componente fondamentale della strategia di marketing di McDonald's è senza dubbio l'utilizzo di immagini attraverso un piano ben definito volto a creare un'immagine positiva e familiare del marchio.

Tra i principali elementi a composizione delle rappresentazioni del brand è il colore: McDonald's utilizza immagini accattivanti e dai colori vividi in modo da attirare l'attenzione di chi le guarda con una predominanza dei colori rosso e giallo che compongono il logo della catena e che vengono spesso associati ad emozioni quali gioia e divertimento (vedi figura 5.21). Il costante utilizzo dei due colori inoltre ha reso immediatamente riconoscibile qualsiasi campagna collegata al marchio.



Fig. 5.21

I prodotti dei ristoranti vengono fotografati in modo da sembrare invitanti, freschi e gustosi così da richiamare in chi le guarda la voglia di mangiarli (vedi figura 5.22).



Fig. 5.22

Il fatto che il principale target della catena di panini siano le famiglie la porta ad utilizzare costantemente immagini in cui queste ultime vivono momenti di condivisione anche, in un'ottica di espansione del proprio target, oramai vengono rappresentate persone di diverse età e contesti sociali nelle campagne del famoso marchio di panini (vedi figura 5.23 e 5.24).



Fig. 5.23



Fig. 5.24

La strategia di comunicazione del marchio, per quanto riguarda l'uso delle immagini, si declina attraverso la pubblicità, il marketing digitale e i social media. In un'ottica di storytelling, inoltre, le immagini usate da McDonald's raccontano qualcosa: che sia la storia delle origini dei prodotti, il lavoro dei vari fornitori collegati alla catena o il punto di vista di chi lavora per la Company, le immagini aiutano a creare un legame di tipo emotivo tra il marchio e il pubblico.

Anche la costante rappresentazione degli ambienti aiuta a richiamare clienti: si incoraggia la visita da parte delle persone rappresentando spazi accoglienti nei quali le persone possono divertirsi o rilassarsi mentre condividono momenti speciali con altre persone.

In generale, dunque, le scelte stilistiche di immagine di McDonald's rispecchiano la linea scelta per la loro strategia di marketing e quindi si articolano in quegli stessi settori in cui vengono declinate le campagne pubblicitarie e le comunicazioni istituzionali: le immagini rispecchiano gli impegni del marchio riguardo alla qualità, alle persone e alla responsabilità sociale come parte integrante delle comunità in cui vengono aperti i loro ristoranti.

Il contrasto vivido di colori delle immagini, la scelta di posizionare i propri prodotti in primo piano come parte integrante di un momento conviviale e la scelta di testimonials di diverse età e categorie sono sicuramente i principali motivi del successo della catena di fast-food: imprimendo nella mente delle