

**Facoltà di Economia e Direzione delle Imprese**

**Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese Internazionali**

**L’AFFILIAZIONE COMMERCIALE NEL FRANCHISING DEL SETTORE  
LOW FOOD COME MODELLO PER L’INTERNAZIONALIZZAZIONE:  
L’ESPERIENZA 100 MONTADITOS ESPAÑA**

**Relatore:  
Chiar.mo  
Prof. Matteo De Angelis**

**Candidato  
Mattia Campagna  
Matr. 661921**

**Correlatore:  
Chiar.ma  
Prof.ssa Maria Isabella Leone**

**ANNO ACCADEMICO 2014/2015**



# INDICE

Introduzione	pag.	4
--------------	------	---

## CAPITOLO 1

### IL FRANCHISING COME MODELLO DI SVILUPPO

<b>1.1</b> Il contratto di affiliazione commerciale (franchising): premessa	5
<b>1.2</b> Lo sviluppo estero e l'iniziale mancanza di regolamentazione	10
<b>1.3</b> Elementi legislativi	
1.3.1 La Legge 129 del 6 Maggio 2004	15
1.3.2 La Disciplina Comunitaria e il Regolamento CEE n°2790/99 sugli accordi verticali	18
<b>1.4</b> Il franchising in Italia	21
<b>1.5</b> Spunti contrattuali	
1.5.1 Diritti e doveri delle parti contraenti	30
1.5.2 Durata del contratto	33
1.5.3 Cause più frequenti di cessazione del rapporto	36
<b>1.6</b> Aspetti contabili e fiscali	39
<b>1.7</b> I soggetti coinvolti	
1.7.1 Vantaggi e svantaggi delle parti contraenti	42

<b>1.8</b> Le caratteristiche essenziali del franchising	
1.8.1 Il brand	47
1.8.2 Il know-how	50
1.8.3 La “dipendenza” dalla casa madre	53
<b>1.9</b> Le forme di franchising	
1.9.1 Il franchising industriale	55
1.9.2 Il franchising di servizi	55
1.9.3 Il franchising di distribuzione	56
<b>1.10</b> Franchising: un’opportunità di internazionalizzazione	57

## **CAPITOLO 2**

### **IL SETTORE LOW FOOD**

<b>2.1</b> L’impresa di ristorazione	60
<b>2.2</b> Trend del settore “low food”	
2.2.1 Cambiamento nei consumi e tendenze del momento	69
2.2.2 Lo strano caso statunitense e la crisi dei “fast food”	76
<b>2.3</b> I riflessi della crisi economica nei consumi	81
<b>2.4</b> Le strategie di crescita del settore	86
<b>2.5</b> Lo sviluppo del franchising nel “low food” in Italia	90
<b>2.6</b> Dati e analisi	93
<b>2.7</b> Sviluppo e affiliazione: i marchi più importanti nella ristorazione	98

## **CAPITOLO 3**

### **L'ESPERIENZA 100 MONTADITOS ESPAÑA**

<b>3.1</b>	<b>100 Montaditos</b>	<b>101</b>
<b>3.2</b>	<b>La situazione economica in Spagna negli anni '90</b>	<b>103</b>
<b>3.3</b>	<b>Apertura del primo locale 100 Montaditos</b>	<b>107</b>
<b>3.4</b>	<b>Processo di sviluppo estero</b>	<b>110</b>
<b>3.5</b>	<b>Apertura di un punto vendita reale</b>	
3.5.1	Perché in Italia? Perché a Catania?	114
3.5.2	Il contratto di affiliazione e i suoi punti più rilevanti	119
3.5.3	Store management	123
<b>3.6</b>	<b>Business Plan</b>	
3.6.1	Executive Summary	127
3.6.2	Business Idea	129
3.6.3	Posizionamento strategico 100 Montaditos	131
3.6.4	I numeri di 100 Montaditos Catania	132
3.6.5	Il conto economico	134
3.6.6	Valutazione finanziaria dell'investimento	135
	<b>Conclusioni</b>	<b>139</b>
	<b>Bibliografia</b>	<b>140</b>

## INTRODUZIONE

Nella trattazione si tenta di analizzare il modello di affiliazione commerciale del franchising nel settore ristorativo, ed in particolare nel segmento “low food”, evidenziando l’ esempio di un’ azienda di successo iberica, che tramite tale formula di espansione commerciale, ha attuato e continua ad attuare un processo di internazionalizzazione del proprio brand.

La struttura della tesi indaga per macro aree gli argomenti oggetto di analisi e si configura lo scopo di esplorare l’ intrigante mondo della ristorazione rapida come business di successo. Nella prima parte verrà analizzato nel dettaglio il modello commerciale del franchising, quale forma di affiliazione tra imprese, dal punto di vista storico, legislativo, contrattuale, contabile, fiscale e commerciale. Con ciò si vuol fornire un quadro introduttivo chiaro e dare delle fondamenta stabili allo studio che verrà in seguito trattato.

Successivamente si passeranno in rassegna tutti gli aspetti concernenti il settore della ristorazione, specialmente della nicchia “low food”, insieme ai quali verranno trattati i temi riguardanti le nuove mode e tendenze ristorative attuali. Dopo aver dato uno sguardo ai segmenti più forti nel settore, si analizzeranno alcuni dati sui trend alimentari, facendo un confronto tra gli anni precedenti alla crisi e quelli più recenti, per poi approfondire i marchi più forti che fanno uso del modello di franchising per il proprio sviluppo.

Infine, verrà studiato il caso dell’azienda spagnola 100 Montaditos España, leader di mercato nel settore “casual food” in Spagna, che ha implementato negli ultimi anni un modello di sviluppo in cui l’Italia è stata prescelta come principale Paese target per lo sviluppo commerciale del brand. Unito allo studio del caso aziendale verrà, inoltre, proposto un business plan concernente l’apertura di un nuovo locale in Italia, affiancato da ricerche di mercato, analisi degli investimenti e stima dei flussi finanziari.

# CAPITOLO 1

## IL FRANCHISING COME MODELLO DI SVILUPPO

### **1.1 Il contratto di affiliazione commerciale (franchising): Premessa**

I nuovi scenari globali sulla competizione ed i rapidi progressi della tecnologia a cui si è assistito negli ultimi anni hanno contribuito alla creazione di nuove opportunità per le imprese, ma allo stesso al notevole aumento dei costi associati allo sviluppo di una nuova attività, che possa rendere all'imprenditore un sufficiente vantaggio economico in modo autonomo. In questo quadro si prospettano delle nuove organizzazioni fondate sul concetto di "network", sulla capacità di creare sinergie e, conseguentemente, di trasferirsi vantaggi reciproci dal punto di vista economico ed, in molti casi, gestionale. Ed è proprio in ciò che possiamo definire "rete" o "gioco di squadra" che si colloca il *franchising*, un modello di sviluppo del business che si espleta in un contratto commerciale con l'obiettivo di definire la cooperazione tra due parti, le grandi imprese di successo e i piccoli imprenditori che, tramite accordi e strutture comuni, collaborano per svilupparsi ed ottenere vantaggi economici in mercati mai così concorrenziali come al giorno d'oggi.

Nel franchising, inoltre, si affiancano soggetti apparentemente parecchio distanti tra loro, in termini di organizzazione, volumi, finanze e strutture ma in grado di integrare le rispettive competenze al fine di sviluppare un business che si presuppone aver avuto già un buon grado di successo presso il mercato d'origine. Infatti, se le grandi organizzazioni solitamente apportano alla nuova alleanza un grado di solidità, efficienza e affidabilità che la controparte

rappresentata dalla micro imprenditoria per natura non può pareggiare, quest'ultima contribuisce alla strategicità dell'accordo mediante i propri vantaggi in termini di flessibilità, creatività, conoscenza del mercato locale e apprendimento, spesso raggiungibili con fatica, nel breve periodo, dalla grande impresa. In un primo momento, tale fenomeno commerciale iniziò la sua fase di crescita negli Stati Uniti, in un periodo nel quale le piccole e medie imprese si trovavano ad escogitare modalità di sviluppo alternative a quelle al tempo esistenti, vista la penuria di mezzi finanziari che potessero permettere alle stesse un' espansione commerciale considerevole. Siamo nel periodo successivo alla Seconda Guerra Mondiale (nonostante alcuni ritengano che sia un fenomeno nato ancor prima) ed il motivo principale per il quale trovò presto il favore dei mercati era rappresentato, appunto, dai notevoli vantaggi rispettivi sia per il franchisor (l'affiliante) sia per il franchisee (l'affiliato). Solo successivamente, tuttavia, il modello sbarcò in Europa assistendo dapprima ad uno sfruttamento esclusivo del mercato europeo da parte dei players americani e, solo dopo qualche anno, anche da parte delle prime imprese europee pionieri del nuovo modello di sviluppo. Ma su questo punto si tornerà più avanti nel corso della trattazione.

Ciò che in questa prima fase introduttiva preme sottolineare è l'importanza dell' unitarietà dell'azione integrata da parte dei soggetti coinvolti nel contratto, che pur nella più assoluta indipendenza giuridica, si adoperano per un fine comune. Infatti, come appare chiaro, tale autonomia dal punto di vista dell' entità aziendale viene equilibrato dagli accordi di cooperazione presenti nel contratto di franchising.

Il mezzo tramite cui questa collaborazione viene a crearsi è determinato dalla condivisione da parte di franchisor e imprese franchisee, di un patrimonio di conoscenze tecniche, strategiche e commerciali portate in dote dall' affiliante. Questo soggetto, infatti, attua una cessione del patrimonio di cui sopra al fine di implementare una politica di sviluppo espansivo del proprio mercato, senza

l'assunzione di particolari rischi derivanti dall' incremento della struttura aziendale, delle immobilizzazioni e del personale. Il *franchisee*, dunque, acquisisce, dietro pagamento di un corrispettivo, il "privilegio" di sfruttare la formula commerciale del *franchisor* (Finessi, 2004).

Commissiona, dunque, al franchisee il ruolo di sviluppatore affidandogli, da parte sua, il know-how di cui dispone, la forza del nome e l'immagine del brand. Spetta, infine, al franchisee operare efficacemente sul territorio mediante lo sfruttamento della proprietà industriale ricevuta insieme alle proprie competenze manageriali, chiavi del successo nel mercato locale.

Analizzando le rispettive posizioni di franchisor e franchisee, non è possibile fornire una definizione universalmente valida di soggetto privilegiato, perché dipende chiaramente dai casi. A titolo di esempio, un marchio forte con alle spalle un know-how davvero esclusivo e segreto potrebbe apparire, ingenuamente, in una posizione di svantaggio rispetto al franchisee che riceve tale patrimonio e che quasi certamente lo porterà al successo, ma è doveroso considerare anche altri fattori come la commissione d'ingresso (fee) che l'affiliato deve corrispondere all' affiliante in cambio di tali concessioni o le royalties sul fatturato da liquidare annualmente al cedente. Viceversa, un brand in fase di crescita ma non ancora noto sui mercati internazionali, potrebbe richiedere fee e royalties molto più esigue, ma non fornire alcuna certezza sull'affermazione del business oggetto del contratto. Vi è, dunque, un bilanciamento tra i privilegi spettanti alle due controparti che, operando sul modello dell' integrazione imprenditoriale (Di Nella, 2008), dovrebbero diligentemente attuare comportamenti omogenei e coordinati, con il fine supremo della massimizzazione del profitto e del vantaggio concorrenziale. Rivolgendosi al medesimo scopo, è necessario raggiungere dei compromessi all'atto della firma sul contratto (che come vedremo propende decisamente dalla parte del franchisor) sulle azioni che l'affiliante, titolare del patrimonio industriale in concessione, impone all' affiliato. È noto, infatti, come le politiche

di prezzo, le campagne promozionali, la ripartizione del mercato ed altre restrizioni siano condizioni dettate unilateralmente, con la libertà del franchisor minata dalle volontà della casa madre, soprattutto nei casi in cui sono concesse, per il comune utilizzo, delle informazioni aziendali sensibili.

Si è fin qui cercato di delineare le caratteristiche principali di un contratto di affiliazione commerciale, ma fornire una vera e propria definizione di franchising è arduo e, dunque, per ovviare a tale problematica ci si potrebbe rifare alla definizione che ne dà l'Associazione Italiana del Franchising, che lo reputa, *“una forma di collaborazione continuativa per la distribuzione di beni o servizi fra un imprenditore (franchisor) e uno o più imprenditori (franchisee) giuridicamente ed economicamente indipendenti uno dall'altro, che stipulano un apposito contratto attraverso il quale l'affiliante concede all'affiliato l'utilizzazione della propria formula commerciale, comprensiva del diritto di sfruttare il suo know-how ed i propri segni distintivi, unitamente ad altre prestazioni e forme di assistenza atte a consentire all'affiliato la gestione della propria attività con la medesima immagine dell'impresa affiliante; l'affiliato si impegna a far proprie politica commerciale e immagine dell'affiliante nell'interesse reciproco delle parti medesime e del consumatore finale, nonché al rispetto delle condizioni contrattuali liberamente pattuite” (Assofranchising)*. Tra le varie definizioni proposte in passato in dottrina, una delle più complete, considerava il franchising come *“un sistema di collaborazione tra un produttore (o rivenditore) di beni od offerente di servizi (franchisor) ed un distributore (franchisee) giuridicamente ed economicamente indipendenti l'uno dall'altro, ma vincolati da un contratto in virtù del quale il primo concede al secondo la facoltà di entrare a far parte della propria catena di distribuzione, con il diritto di sfruttare, a determinate condizioni e dietro il pagamento di una somma di denaro, brevetti, marchi, nome, insegna o addirittura anche una semplice formula o segreto commerciale a lui appartenente; inoltre il primo si obbliga a certi*

*rifornimenti di beni o servizi, mentre il secondo si obbliga a conformarsi ad una serie di comportamenti prefissati dal primo" (Frignani, 1990).*

Riportiamo, inoltre, la definizione che appare nel Codice Deontologico della Federazione Italiana del Franchising in cui si delinea il franchising come *"una forma di collaborazione contrattuale tra parti giuridicamente ed economicamente indipendenti, di pari dignità"* (Assofranchising.it/codicedeontologico). E si ritiene, tale "pari dignità", essere uno dei punti fondamentali nel rapporto tra le parti del contratto. Non può esserci abuso o predominio di una parte sull'altra, ma solo una sorta di unione, di integrazione del franchisee nel processo produttivo, commerciale e distributivo del franchisor, che autorizza lo sfruttamento del proprio patrimonio accumulato in cambio dei corrispettivi monetari sopracitati. Tuttavia, le problematiche relative al rapporto di affiliazione non terminano qui. Infatti, una tematica rilevante per quella che, almeno sulla carta, risulta costituire la parte debole, è rappresentata dal disinvestimento, ossia la volontaria interruzione del rapporto di cooperazione da parte del franchisee. Egli, infatti, per legarsi tramite contratto di franchising sostiene in genere elevati investimenti che creano un forte disincentivo all'uscita, per via dei mancati ammortamenti riguardo i costi sopportati inizialmente. Dunque, si noti come la relativa autonomia di cui godono le due parti non sembri effettivamente rappresentativa della situazione reale in cui si versa. Il franchisee risulta in una posizione decisamente subordinata o dipendente, in termini di forza contrattuale, rispetto al franchisor e a riprova di ciò si possono citare gli esempi inerenti ai prezzi consigliati, che l'imprenditore è obbligato ad applicare o le strategie commerciali che questi è costretto ad abbracciare, pur non condividendole. Si pongono, dunque, due interrogativi, la cui risposta probabilmente segnerebbe la conclusione delle controversie tra i sostenitori del franchising e i detrattori dello stesso. Il primo, che si evince dalla discussione finora sviluppata, riguarda la "pari dignità" citata dall' Assofranchising, che appare minata dalla diversità di potere contrattuale delle parti. A questa prima

questione si lega, indissolubilmente, la seconda, riguardante più una questione giuridica che altro. Infatti, la Legge 192/98 sull' abuso di dipendenza economica recita così: *“È vietato l'abuso da parte di una o più imprese dello stato di dipendenza economica nel quale si trova, nei suoi o nei loro riguardi, una impresa cliente o fornitrice. Si considera dipendenza economica la situazione in cui una impresa sia in grado di determinare, nei rapporti commerciali con un'altra impresa, un eccessivo squilibrio di diritti e di obblighi. La dipendenza economica è valutata tenendo conto anche della reale possibilità per la parte che abbia subito l'abuso di reperire sul mercato alternative soddisfacenti”* (art. 9, comma 1). Ci si chiede, dunque, se l'imprenditore affiliato soggetto, contro la propria volontà, alle condizioni vincolanti dell' affiliante sia destinatario di tale articolo. Tale disparità di potere contrattuale o eventuale posizione di abuso di dipendenza economica verrà analizzata nello specifico nel corso della trattazione.

## **1.2 Lo sviluppo estero e l' iniziale mancanza di regolamentazione**

L'esigenza di aggirare l'ostacolo della reperibilità dei mezzi finanziari sul mercato dei capitali aveva condotto, come citato in precedenza, le imprese statunitensi a sviluppare modelli di collaborazione imprenditoriale che potessero portare innovazioni dal punto di vista commerciale, nel periodo successivo alla Seconda Guerra Mondiale. È proprio in quel momento che va identificata la nascita delle prime affiliazioni tra imprese, che oggi possiamo definire franchising.

Nel corso del tempo, è chiaro, ne sono state affinate le peculiarità, ne è stata definita la regolamentazione legislativa e ne sono stati chiariti gli scopi. Ma il germoglio di quel che diventerà una delle forme di sviluppo commerciale più

utilizzate nel mondo è da attribuirsi proprio agli Stati Uniti degli anni '50. In quel contesto dominato dalle forme più elevate di liberismo economico, nel quale la libera iniziativa degli imprenditori la faceva da padrona, adottare uno strumento quale quello di cui si sta trattando appariva assolutamente ragionevole. Le prime grosse compagnie ad agire secondo questa filosofia furono la Singer, la General Motors, la Coca Cola ed altri (Zuddas, 2003). Risultò presto evidente che si trattava di un successo innovativo mai conosciuto in passato, che richiamò l'attenzione dei dipartimenti di sviluppo delle più grandi aziende, attratte dall'opportunità di espandere il proprio commercio senza il sostenimento di costi eccessivi. Furono create vastissime reti di piccoli imprenditori, operanti sui mercati locali e radicati su tutto il territorio. La formula funzionava e iniziò ad allettare anche le grandi aziende europee, che dall'altro lato dell'oceano ammiravano la grande capacità innovativa statunitense. Ciò che, tuttavia, differiva sostanzialmente tra l'ormai consolidato franchising americano e la nuova imitazione europea erano gli intenti dei due modelli.

*Il mercato degli Stati Uniti, infatti, forniva tramite lo sviluppo in franchising la possibilità al franchisee di rendersi autonomo, di assumere l'iniziativa imprenditoriale. Con altri interessi, invece, l'affiliato europeo vedeva nel franchising un modo per limitare il rischio della propria attività (Frignani, 1996).*

Questa diversità di vedute tra imprenditori/consumatori di mercati diversi tra loro ha intrinsecamente una ragione che va intesa per giungere alle conclusioni di cui sopra. Risultavano, infatti, differenti gli obiettivi, oltre che dei franchisee, anche dei franchisor. Mentre, infatti, gli affiliati statunitensi, intravedevano nel franchising un'alternativa alla grande distribuzione, le stesse grandi catene distributive europee vi scorgevano un modello di espansione e penetrazione dei mercati nei quali altrimenti sarebbe stato difficile entrare. Dunque, sebbene con propositi diversi, il nuovo sistema commerciale che andava delineandosi raccoglieva il consenso dell'Europa sulla scia degli ottimi risultati realizzati oltreoceano.

Erano gli anni Settanta, in un periodo economico florido per l'economia del nostro continente e lo sviluppo commerciale nazionale ed internazionale rappresentava un punto chiave nelle agende dei manager delle grandi aziende di successo. Tuttavia, non esisteva ancora una legislazione che regolasse in maniera organica la materia e non ci sarà, in Italia, fino alla Legge 129 del 6 Maggio 2004. Il quadro era quello di un' Europa frammentata e non solo dal punto di vista politico. La libera circolazione delle merci e dei capitali è un qualcosa che verrà sancito solo in futuro e la Commissione Europea, al quale venne chiesto di approntare una serie di regole guida vista l'esponenziale crescita del fenomeno franchising, dopo due anni di lavoro, abbandonò il lavoro sostenendo che la disciplina dovesse essere inquadrata nelle regole di concorrenza nazionali. Probabilmente non erano ancora maturi i tempi per una regolamentazione europea della fattispecie e si proseguì nel cammino dell'autoregolamentazione, che fu definita soltanto da una serie di codici deontologici: nel 1978 il primo fu proposto dall'Assofranchising, con allegato un Regolamento vincolante per i soci dell'associazione; nel 1981 fu pubblicato il "Codice europeo di deontologia del franchising" stilato dalla European Franchising Federation con l'ausilio della stessa Commissione Europea ed altri esperti. Particolarmente interessante fu lo scopo dichiarato di quest'ultimo documento, che mirava alla regolamentazione di tutti i rapporti di franchising nei Paesi europei da un punto di vista commerciale e giuridico, riservando una centralità decisiva al contratto bilaterale stipulato dai soggetti in gioco. I codici deontologici che sostituivano la regolamentazione legislativa si ispiravano a principi di correttezza e professionalità, ritenuti requisiti necessari per una collaborazione proficua e redditizia. Stabilivano, inoltre, le obbligazioni a carico delle parti e il contenuto minimo dei contratti senza, tuttavia, attribuire alcuna ripercussione giuridica immediata nei confronti dei contraenti. La principale sanzione in cui gli imprenditori potevano incorrere, nel caso in cui avessero disatteso le regole dei Codici deontologici, era l'esclusione dalle associazioni dei

soci e il danno di immagine che ne scaturiva (*Finessi, 2004*). Nonostante non ci fosse una disciplina legislativa unitaria, tuttavia, alcuni Paesi europei provarono a riequilibrare la situazione di asimmetria informativa tra i contraenti al momento della conclusione dell'accordo, approvando leggi che assicurassero agli affiliati un alto grado di informazione sull'attività che si accingevano a commercializzare. Tale desiderio di regolare l'intero istituto del franchising trovò una svolta decisiva con la sentenza della Corte di Giustizia sul caso "Pronuptia" (*Corte di Giustizia, 28 gennaio 1986, causa 161/84, in Raccolta di giurisprudenza della Corte, 1986*), in cui si gettarono le basi giuridiche della materia. La Corte affermò che l'affiliante, impresa che abbia sviluppato un insieme di tecniche commerciali e gestionali concede a degli imprenditori, a fronte di una *entry fee*, il diritto di esplorare nuovi mercati tramite l'utilizzazione dell'brand, dell'insegna e delle sopracitate tecniche commerciali. La sentenza, inoltre, stabilì che il franchising non fosse assolutamente contrario alle regole in materia di concorrenza ed individuò una serie di clausole, nell'ambito di un contratto di franchising, lecite secondo i dettami della CE. Tali clausole sono di seguito sintetizzate:

a) **Obbligo di non concorrenza**: il franchisee ha imposto il divieto assoluto "*di aprire durante la vigenza del contratto o durante un adeguato periodo dopo la scadenza dello stesso, negozi per l'esercizio di attività identiche o simili in zone in cui egli possa trovarsi in concorrenza con commercianti aderenti alla rete di distribuzione*" (*Sentenza Pronuptia, par.16*).

b) **Obbligo di vendere esclusivamente prodotti forniti dal franchisor**. la Corte sostiene che "*la clausola che impone all'affiliato di vendere solo merci fornite dal franchisor o da fornitori scelti dallo stesso va considerata necessaria alla tutela della reputazione della rete distributiva*".

c) **Divieto di cessione del negozio**: la Corte afferma "*l'obbligo del concessionario di non cedere il negozio senza il consenso del concedente*".

d) **Obbligo di applicare i metodi commerciali elaborati dal franchisor:** trattasi *“dell’obbligo del concessionario di applicare i metodi commerciali elaborati dal concedente e di avvalersi del patrimonio di cognizioni e di tecniche fornitegli”*( Sentenza “Pronuptia”, paragrafo 18).

e) **Obbligo di vendere esclusivamente dai locali autorizzati:** Il franchisee ha dunque l’obbligo di *“vendere le merci oggetto del contratto solo nei locali allestiti e decorati in base alle istruzioni del concedente”* e di *“non cambiare l’ubicazione del negozio senza il consenso del concedente”* (Sentenza “Pronuptia”, paragrafo 19).

f) **Divieto di cedere il contratto e scelta discrezionale dei franchisee:** la Corte definisce *“il divieto, imposto al concessionario, di trasferire diritti ed obblighi derivanti dal contratto, senza il consenso del concedente”*, in quanto ciò contribuisce a salvaguardare *“il diritto di quest’ultimo di scegliere liberamente i concessionari”* (Sentenza “Pronuptia”, paragrafo 20).

g) **Controllo sulla pubblicità:** clausola *“che subordini qualsiasi pubblicità da parte del concessionario al consenso del concedente”*, purché tale controllo si riferisca soltanto *“alla natura della pubblicità”* (Sentenza “Pronuptia”, paragrafo 22).

## **ELEMENTI LEGISLATIVI**

### **1.3.1 La Legge 129 del 6 Maggio 2004**

Il vuoto legislativo in materia di affiliazione commerciale venne colmato nel Maggio 2004 dalla Legge 129, che disciplina l'intero istituto dell'affiliazione commerciale definendo il contratto di franchising, fissandone il contenuto e la durata minimi, le obbligazioni intercorrenti tra le parti e le sanzioni in caso di false informazioni fornite dalle parti nelle fasi precontrattuali.

Il franchising aveva compiuto il suo ingresso nel mercato italiano da circa ormai trent'anni e gli operatori del settore non sono mai sembrati così propensi a regolare la fattispecie. Il motivo è probabilmente da ricercarsi nel timore che una disciplina rigida potesse in un certo senso bloccare quell'impetuoso sviluppo che aveva accompagnato il franchising durante quegli anni, oltre ad addossare sulle spalle dei protagonisti un carico di oneri burocratici non indifferente. Tuttavia, la spinta che proveniva dagli organismi europei era sufficientemente forte perché si arrivasse, in Italia, a redigere una vera e propria legge di regolamentazione della materia. La svolta avvenne quando si assistette all'unificazione di quattro diversi disegni di legge che diedero vita alla Legge 129 del 6 Maggio 2004. Una legge che, almeno nelle intenzioni, avrebbe dovuto apportare correttezza e trasparenza nei rapporti di affiliazione commerciale (*E.M. Tripodi*), equilibrando la maggior forza contrattuale del franchisor e operando nella tutela dell'affiliato. Un forte accento venne posto sull'importanza della veridicità delle informazioni, indispensabili per la stipulazione del contratto in questione. Sulle orme del legislatore comunitario, la linea prefissa da tale legge era infatti tesa a facilitare la conoscenza e la trasparenza

informativa in ambito contrattuale, già perseguita da altre disposizioni legislative in anni precedenti.

Secondo i dettami della Legge 129 del 2004, l'affiliazione commerciale diviene *“il contratto, comunque denominato, fra due soggetti giuridici, economicamente e giuridicamente indipendenti, in base al quale una parte concede la disponibilità all'altra, verso corrispettivo, di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti d'autore, know-how, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale, inserendo l'affiliato in un sistema costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio, allo scopo di commercializzare determinati beni o servizi”*. Oltre a fornire un' enunciazione del contratto di franchising, la legge provvede a chiarire il significato di alcuni termini in essa utilizzati:

- *know-how* come “patrimonio di conoscenze pratiche non brevettate derivanti da esperienze e da prove eseguite dall'affiliante”,
- *diritto di ingresso* come “cifra fissa, rapportata anche al valore economico e alla capacità di sviluppo della rete, che l'affiliato versa al momento della stipula del contratto di affiliazione commerciale”,
- *royalties* “percentuale che l'affiliante richiede all'affiliato commisurata al giro d'affari del medesimo o in quota fissa, da versarsi anche in quote fisse periodiche”.

Per quanto riguarda più propriamente il contenuto del contratto, la Legge 129/2004, per vero in maniera sintetica e poco precisa, indica il contenuto minimo del contratto di *franchising*, al fine di assicurare alle parti trasparenza nelle trattative precontrattuali, permettere all'affiliato di conoscere e valutare il

tipo di attività oggetto del contratto e le possibilità di sviluppo della rete di distribuzione ed evitare comportamenti fraudolenti o comunque pregiudizievoli di una parte a danno dell'altra.

Il legislatore richiede in particolare che il contratto di *franchising* indichi:

1. *l'ammontare degli investimenti e delle eventuali spese di ingresso che l'affiliato deve sostenere prima dell'inizio dell'attività;*
2. *le modalità di calcolo e di pagamento delle royalties, e l'eventuale indicazione di un incasso minimo da realizzare da parte dell'affiliato;*
3. *l'ambito di eventuale esclusiva territoriale sia in relazione ad altri affiliati, sia in relazione a canali ed unità di vendita direttamente gestiti dall'affiliante;*
4. *la specifica del know-how fornito dall'affiliante all'affiliato;*
5. *le eventuali modalità di riconoscimento dell'apporto di know-how da parte dell'affiliato;*
6. *le caratteristiche dei servizi offerti dall'affiliante in termini di assistenza tecnica e commerciale, progettazione ed allestimento, formazione;*
7. *le condizioni di rinnovo, risoluzione o eventuale cessione del contratto stesso.*

### **1.3.2 La disciplina comunitaria e il Regolamento CEE n. 2790/99 sugli accordi verticali**

In ambito europeo, come più volte ricordato nella trattazione, l'adozione di una regolamentazione unitaria circa il tema del contratto di franchising arrivò tardivamente rispetto allo sviluppo che lo stesso aveva già riscontrato nei mercati globali. Tale frammentazione, tuttavia, unita al ruolo sempre più predominante del nuovo modello, condusse gli organi europei verso un tentativo di disciplinare organicamente la materia.

Il problema principale che preoccupava gli Stati era rappresentato dalla mancanza di norme che regolassero l'integrità della concorrenza, che appariva minata dalle strategie interdipendenti di due o più imprese che avessero deciso di condurre un cammino di sviluppo condiviso. In particolare furono emanate alcune norme di divieto delle intese sopracitate, tra le quali il Regolamento CEE n. 2790/99. Nello specifico, con questa disposizione di legge, furono vietati i cosiddetti "accordi verticali", quelle intese cioè che intervengono tra operatori che si collocano a livelli diversi della filiera produttiva, tanto di beni quanto di servizi (*gop.it*). Tale tipologia di accordi gode generalmente di un trattamento più favorevole rispetto agli accordi orizzontali, in quanto, contrariamente a questi ultimi, non coinvolge concorrenti diretti e può determinare guadagni di efficienza in ragione delle sinergie e delle complementarità delle imprese partecipanti all'intesa, generando così effetti pro-competitivi.

Effetto di questi accordi era, senza alcun dubbio, la limitazione della concorrenza (*A. Frignani e M. Waelbroeck, 1996*). Per ovviare a tali mancanze, fu emanato il 22 Dicembre 1999 il Regolamento CEE n. 2790 che, pur non disciplinando direttamente il franchising come materia, contribuiva a regolamentare *in toto* il mercato della distribuzione in Europa. Si tratta di una norma comunitaria con una struttura abbastanza atipica e breve, da integrare con altri documenti

precedentemente redatti a proposito di restrizioni verticali. Come visto poco sopra, gli accordi verticali ad essere regolarizzati sono quelli conclusi tra imprese non concorrenti o tra imprese concorrenti e associazioni di dettaglianti di beni. In queste categorie rientrano anche le cessioni o l'uso di diritti di proprietà intellettuale, elementi tipici del franchising che, dunque, entra di diritto nell'ambito di applicazione di questo Regolamento. Il motivo principale è da riscontrarsi nella natura di accordo di restrizione verticale con obblighi di non concorrenza sui prodotti in oggetto di contratto. Tuttavia, il Regolamento in discussione contiene un numero limitato di clausole considerate lesive della concorrenza, all'opposto degli altri regolamenti che lo stesso ha sostituito che ne contemplavano più casi.

Citando i casi più interessanti di esenzione, si trovano le licenze indispensabili alla vendita di beni e servizi oggetto dell'accordo, che sono esentate dall'applicazione della disciplina. L'esenzione può, secondo l'art. 3, operare se la quota di mercato detenuta dal franchisor non superi il 30% del mercato rilevante in cui esso vende i beni o i servizi oggetto del contratto. Se la quota è superiore al suddetto limite bisognerà richiedere un'autorizzazione alla CEE.

Il Regolamento, inoltre, non interessa quegli accordi di affiliazione commerciale riferibili ad una quota di mercato minore del 10%, che non appaiono assolutamente limitanti della concorrenza e del commercio all'interno del grande mercato europeo. Si fa cenno al divieto di imposizione del prezzo da parte del franchisor, che possiede la sola facoltà di suggerirlo e all'altrettanto duro divieto delle clausole che vietano all'affiliato l'approvvigionamento e la vendita dei prodotti oggetto di contratto, per mezzo di altri affiliati. Non è vietato, invece, stabilire un veto alle vendite attive, che non avvengano nei locali del franchisee.

Per quanto riguarda l'approvvigionamento menzionato in precedenza, esso può essere imposto come esclusivo presso il franchisor, se è necessario per tutelare l'immagine del brand.

Vengono poi elencate tutta una serie di Linee Diretrici sui comportamenti che l'affiliato dovrebbe tenere nel rispetto del patrimonio industriale che il franchisor gli ha concesso, tra cui l'impossibilità di intraprendere attività imprenditoriali simili che possano mettere a rischio la segretezza del know-how, l'obbligo di comunicazione di eventuali violazioni del diritto di proprietà industriale con la conseguente attivazione dei canali legali nei confronti dei trasgressori, il divieto di utilizzo del know-how per finalità differenti rispetto allo sfruttamento del marchio ed, infine, il divieto di cedere il proprio contratto senza considerare il parere del franchisor. La Commissione Europea si è comunque riservata il diritto di revocare l'applicazione di tale Regolamento nel caso in cui riscontrasse delle pratiche che minano l'integrità della concorrenza. Negli Stati membri tale facoltà appartiene anche a specifiche autorità competenti (Antitrust in Italia).

## 1.4 Il franchising in Italia

La data di nascita del franchising italiano è il 18 settembre 1970, quando un'azienda della grande distribuzione, la Gamma d.i., inaugurò a Fiorenzuola il primo di 55 punti vendita gestiti direttamente da una decina di affiliati. La Gamma d.i. offriva ai propri affiliati una serie di servizi: sopralluogo da parte dei propri funzionari; progettazione ed assistenza tecnica per l'allestimento del magazzino, istruzioni per il personale direttivo e per quello di vendita, allestimento commerciale dell'unità di vendita, assistenza per il lancio di apertura e l'inaugurazione dell'unità. Per contro al potenziale affiliato si richiedeva una superficie di vendita di almeno 350 mq, di una licenza di magazzino a Prezzo Unico e di un capitale di 25/30 milioni. Sebbene, comunque, si possa ricondurre a questa data il primo caso italiano, il franchising conosce immediatamente un ampio sviluppo soprattutto a ridosso del nuovo millennio, attraverso l'entrata in scena della cosiddetta "new economy".

Le attività legate al franchising si sono incrementate in maniera esponenziale legandosi a settori spesso molto diversi tra loro. Se i primi ad utilizzare tale formula furono la grande distribuzione e l'abbigliamento, il fenomeno si estese, in tempi più recenti, all'e-commerce, al settore delle comunicazioni, e ovviamente, dell'informatica. Oggi le percentuali di presenza dei brand operanti in affiliazione commerciale sono in continua evoluzione con costante tendenza all'aumento. Senza alcun dubbio, il franchising, riducendo al massimo i rischi, abbassando il bisogno di capitali e godendo della solidità di un marchio già affermato, continua ad offrire ampie garanzie di successo e guadagno. Proprio in virtù di queste caratteristiche, anche nell'imperversare di una grave crisi come quella di questi anni, si attesta il continuo interesse da parte di tanti neoimprenditori verso il franchising.

Per dare, invece, un'immagine chiara della situazione attuale del franchising in Italia, si fa cenno ad alcuni dati dell'Assofranchising, presenti nella relazione annuale 2014.

Malgrado la profonda crisi che ha colpito i consumi negli ultimi sei anni, i fondamentali del franchising hanno sostanzialmente tenuto, evidenziando un giro d'affari cresciuto nel quinquennio del + 4,2%, la flessione contenuta dei punti vendita attivi, - 3,5%, gli addetti crescere del + 4,1% e infine il numero di franchisor crescere di un significativo + 14,5%, dato quest'ultimo che testimonia la vitalità del settore che, malgrado tutto, attrae nuovi operatori. Diversi indicatori segnalano la fine del lungo periodo di recessione e l'inizio di una ancor timida fase di sviluppo che, perché si consolidi, dovrà portare con sé, finalmente, una ripresa dei consumi. Se ciò, come tutti auspichiamo, si realizzerà, il franchising vedrà realizzarsi le condizioni per riprendere un percorso di crescita, viste le sue grandi potenzialità in termini di possibile maggiore penetrazione nell'apparato distributivo italiano, penetrazione oggi a poco meno del 7%, ancora sensibilmente ridotta rispetto ad altri grandi mercati europei come la Germania dove è al 14% o la Francia dove è al 14,5%. Anche in un periodo di crisi prolungata come quello attuale, i dati testimoniano la forza del modello definendo il confronto tra i dati pre-crisi (2008) e quelli dell'attuale rilevazione, da cui emerge:

1. un volume di affari in crescita: + 4,2%
2. una crescita costante delle reti attive: + 14,5%;
3. un incremento degli occupati: + 4,1%.

I dati precedenti, anche se sintetici, forniscono un quadro esauriente della resistenza della formula imprenditoriale "franchising" che potremmo definire di *risk sharing* (condivisione del rischio). Emerge, dunque, in prima istanza e sintesi il consolidamento del sistema Franchising nel sistema imprenditoriale

italiano, tendenza certamente equiparabile ad un “successo” di fronte al perdurare dell’attuale recessione economica.

La successiva tabella fotografa, mediante alcuni indicatori di sintesi, il sistema del Franchising in Italia al 2014, evidenziandone anche il confronto con l’anno precedente.

Indicatori	U.d.m.	Anno di riferimento		Differenza 2014 su 2013	
		2013	2014	Val.Ass.	Val. %
Giro d'affari	Mln €	23.505	23.221	- 284	- 1,2%
Insegne operative in Italia	Nr.	939	941	+2	+ 0,2%
Punti vendita in franchising in Italia	Nr.	51.110	49.773	-1.337	- 2,6%
Punti vendita italiani all'estero in franchising	Nr.	7.731	7.355	- 376	- 4,9%
Reti italiane all'estero	Nr.	149	157	+8	+ 5,4%
Master di Franchisor stranieri in Italia	Nr.	71	67	-4	- 5,6%
Reti straniere operanti in Italia con soli franchisee ma sede legale in altro paese	Nr.	34	29	-5	- 14,7%
Addetti occupati nelle reti compreso il Franchisee	Nr.	187.384	186.507	- 877	- 0,5%
Dimensione media delle reti in Italia	Nr.	54,4	52,9	- 1,5	- 2,8%
Dimensione media delle reti italiane all'estero	Nr.	51,9	46,8	- 5,1	- 9,8%
Media occupati per punto vendita in franchising.					

Fonte: Rapporto Assofranchising Italia 2014 – Strutture, Tendenze e Scenari. A cura di Assofranchising.

Rivolgendo uno sguardo ai settori merceologici in cui il franchising è maggiormente sviluppato, avendo saputo reggere positivamente l'urto della crisi, si trova il comparto dell'abbigliamento bambino, che da alcuni anni sta registrando vitalità e soprattutto crescita costante, grazie anche all'ingresso a al consolidamento di nuovi brand; un altro settore che mantiene in positivo tutti gli indicatori principali di riferimento, ovvero fatturato, addetti occupati e punti vendita in franchising, è quello della ristorazione nella sua accezione più ampia e quindi sia su piccole che su medie e grandi superfici e su diverse tipologie di prodotto e di format, dalle gelaterie e caffetterie alla ristorazione rapida: anche l'intimo ha registrato un aumento di fatturato, del +6%, in un contesto di settore ampiamente strutturato con brand di riferimento consolidati sul mercato. Altri settori si sono poi comportati bene pur incidendo in misura minore sull'intero comparto. Tra questi ricordiamo i Prodotti e Servizi legati ad auto e veicoli, l'Erboristeria-Dietetica e Parafarmaceutica, i Servizi Postali e Stampa.

Qualche numero può aiutare la comprensione dell'importanza del fenomeno in Italia. Il fatturato dichiarato dai franchisor nella rilevazione dell'anno 2014 è stato di € 23.221.000.000, in lieve flessione rispetto al 2013, del -1,2%. Scende invece del -2,6% il numero di punti vendita in franchising in Italia, che si attesta quindi nel 2014 a quota 49.773. Pressochè invariato invece il dato sul numero di addetti occupati nelle reti in Franchising (-0,5% rispetto al 2013, -877 addetti il valore assoluto). Il numero complessivo per il 2014 è di 186.507 (*Assofranchising*).

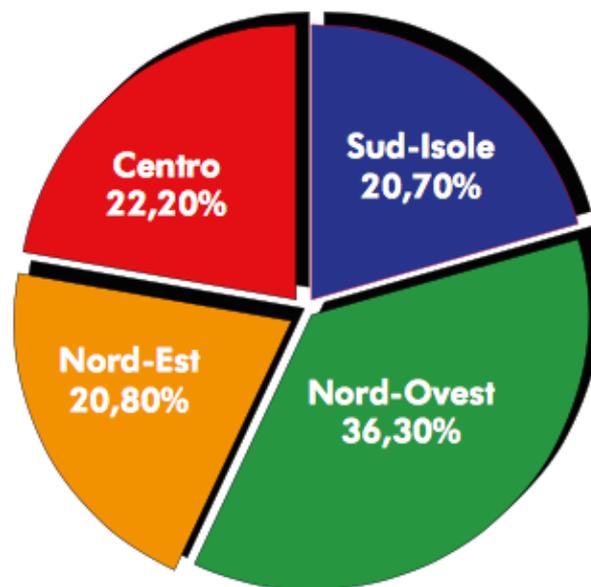
Un'altra questione che preme analizzare è quella territorialità, cioè della distribuzione, all'interno del nostro Paese, delle catene di franchising. Dopo aver, dunque, analizzato i dati strutturali del sistema in Italia, occorre fare delle considerazioni accurate sulla localizzazione regionale dei diversi punti vendita, per indagare il radicamento territoriale del sistema stesso. Le zone della nostra Penisola sono suddivise in diverse aree, chiamate "Aree Nielsen", che definiscono il profilo regionale dell'estensione del modello.

Regione	N° franchisor	Aree Nielsen	N° franchisor per Aree Nielsen
Piemonte	73	<b>Nord-Ovest</b>	<b>331 (36,3%)</b>
Valle d'Aosta	0		
Liguria	16		
Lombardia	242		
Veneto	88	<b>Nord-Est</b>	<b>190 (20,8%)</b>
Trentino Alto Adige	9		
Friuli Venezia Giulia	16		
Emilia Romagna	77		
Toscana	49	<b>Centro</b>	<b>202 (22,2%)</b>
Umbria	14		
Marche	26		
Lazio	103		
Sardegna	10		
Abruzzo	13	<b>Sud-Isole</b>	<b>189 (20,7%)</b>
Molise	4		
Campania	83		
Basilicata	4		
Calabria	9		
Puglia	41		
Sicilia	35		
<b>Totale reti italiane</b>	<b>912</b>		

Fonte: Rapporto Assofranchising Italia 2014 - Strutture, Tendenze e Scenari.

Da questi dati emerge una tendenza chiara, con una concentrazione nettamente prevalente delle reti attive nel Nord Italia, ripartite tra le 331 reti nel Nord-Ovest e le 190 del Nord est. Il Centro ha totalizzato 202 reti, registrando un incremento di 3 reti rispetto al 2013, mentre il Sud e le isole hanno rappresentato la sede di 189 reti, ovvero 9 unità in più nel confronto con il

precedente anno. La suddivisione delle reti per singola regione evidenzia che nel 2014 la Valle d'Aosta è l'unica regione italiana senza la presenza di alcun Franchisor come nell'anno 2013 (Assofranchising). Nel successivo diagramma a torta verrà fornita una rappresentazione sintetica di quanto appena descritto.



Fonte: Rapporto Assofranchising Italia 2014 – Strutture, Tendenze e Scenari.

Dal grafico precedente emerge ancora più chiaramente come la distribuzione delle reti in franchising in Italia sia fortemente concentrata del Nord della nazione, con un valore pari al 57,1% (Nord Est più Nord Ovest), contro il 22,2% del Centro e il 20,7% dell'Area Nielsen Sud-Isole (Assofranchising).

Un' ennesima considerazione va fatta analizzando i settori merceologici che negli anni più recenti hanno contribuito allo sviluppo del sistema franchising in Italia. L'obiettivo dell' analisi è comprendere quali siano i settori trainanti

attraverso lo studio sulla suddivisione dei franchisor per settore e area geografica di appartenenza. Inoltre, tale disamina, operando attraverso gli orientamenti dei nuovi imprenditori affiliati, permette di indagare anche i settori maggiormente redditizi in termini di fatturato.

Raccogliendo i dati 2014 per settore, si trova:

- settore dei *servizi*. Nel 2014 ha totalizzato 487 reti rispetto alle 475 reti del 2013.
- settore degli *articoli per la persona*. Ha totalizzato 206 reti rispetto alle 214 reti dell'anno 2013. Nonostante ciò, il settore continua a collocarsi in seconda posizione incidendo nel sistema nazionale nella misura del 21,9%.
- settore *altro commercio specializzato*. Si è attestato in terza posizione, con un totale di 137 franchisor, ovvero 4 reti in più nel confronto con il 2013,
- settore *articoli per la casa*. Nel confronto con l'anno precedente le reti sono scese di 6 unità, attestandosi a 35.
- settore *commercio alimentare specializzato*. Rappresenta il settore che si colloca in quarta posizione.
- settore *commercio non specializzato*. La propensione a creare nuova imprenditorialità si è mantenuta pressochè inalterata rispetto al precedente anno, passando da 29 a 31 reti.
- settore *costruzione e manutenzione*. Nel 2014 il settore ha registrato una notevole contrazione passando da 9 a 4 reti, probabilmente il settore risente anche delle condizioni economiche del Paese e con esso di tutto il settore industriale collegato alla produzione.

Un 'ultimissima considerazione deriva dall'ammontare di investimento iniziale che il franchisee deve sostenere per affiliarsi al marchio e attuare tutte le

condizioni presenti nel contratto (adeguamento dei locali, locazione di spazio commerciale con requisiti imposti, prime forniture, acquisto attrezzature e macchinari, fee d'ingresso). La tabella che si riporta in seguito evidenzia come la maggior parte degli investimenti necessari per affiliarsi in Italia risulta concentrarsi nella fascia fino a 20 mila euro, con una frequenza del 30,6%, che se si somma alla fascia dai 30 ai 50 mila euro, abbraccia oltre la metà dei formati in franchising, cioè il 61,9% (*Assofranchising*). Questi dati a riprova del fatto che non sono sempre necessari grandissimi investimenti per mettere su un'attività, quanto invece bravi imprenditori che abbiano le qualità manageriali per sviluppare un business. Il trend di questi ultimi anni mostra come gli investimenti al di sopra dei 100 mila euro incidono in misura sempre minore.

Ecco la tabella:

<b>Investimento</b>	<b>Peso in %</b>
<b>0-10.000€</b>	<b>12,2%</b>
<b>10.001-20.000€</b>	<b>18,4%</b>
<b>20.001-30.000€</b>	<b>13,6%</b>
<b>30.001-50.000€</b>	<b>17,7%</b>
<b>50.001-100.000€</b>	<b>21,0%</b>
<b>100.001-150.000€</b>	<b>6,8%</b>
<b>150.001-300.000€</b>	<b>5,7%</b>
<b>superiore a 300.000€</b>	<b>4,5%</b>
	<b>100,0%</b>

I dati trattati fino ad ora sono una chiara e puntuale dimostrazione di come il fenomeno sia vivo ed abbia un ruolo di assoluta rilevanza nel sistema economico nazionale, costituendo uno strumento di innovazione ed al contempo di flessibilità della distribuzione italiana. Inoltre, tramite lo strumento dell'affiliazione commerciale, le aziende italiane sono in grado di penetrare mercati esteri, altrimenti difficili da varcare, contribuendo alla voce esportazioni (spesso le materie prime sono fornite da un distributore unico, coincidente con la casa madre) e, di conseguenza, ad aumentare il saldo della bilancia commerciale del nostro Paese. Il prodotto italiano, non dimentichiamo, gode di un' apprezzabile fama nei Paesi stranieri, nei più disparati settori, dalla ristorazione alla moda, e dunque si ritiene che lo sviluppo commerciale tramite franchising sia una delle strade da percorrere più efficacemente per la buona riuscita di un processo di espansione internazionale, ormai alquanto necessario. Il sistema economico appare ormai decisamente globalizzato, mette al centro del processo un cliente sempre meno radicato territorialmente ma, al contrario, più rivolto al mondo e, in questo senso, il franchising sembra rappresentare perfettamente la storica vocazione imprenditorialità italiana ovvero: *“piccole imprese unite in grandi reti per competere dentro e fuori i confini nazionali”*.

## **SPUNTI CONTRATTUALI**

### **1.5.1 Diritti e doveri delle parti contraenti**

Essendo il contratto di franchising un atto bilaterale con le due parti contraenti assolutamente indipendenti dal punto di vista giuridico ed economico, dato che l' affiliato si procura autonomamente i mezzi per svolgere la propria attività ed assume personalmente il rischio d'impresa l'una dall'altra (*Delli Priscoli, 2004*), si pone la questione relativa ai diritti e agli obblighi che i soggetti coinvolti contraggono nell'esecuzione dell'accordo. Si è ampiamente accennato al fatto che tra le parti esiste una sostanziale differenza in termini di potere contrattuale, con il franchisor che assume un ruolo "dominante" nei confronti del franchisee. Questa forza gli viene attribuita dalla volontà spontanea del potenziale affiliato nello sviluppare un business in proprio, ma con un modello già operante e sicuramente non fallimentare. Dunque, sebbene possano essere messe in atto massicce campagne di marketing e comunicazione da parte dell'impresa affiliante, al fine di ricercare potenziali sviluppatori del proprio business in mercati non ancora esplorati, è proprio il soggetto che vuol affiliarsi a richiedere la concessione dei diritti di proprietà industriale e ponendosi in una posizione di svantaggio concettuale nel rapporto. Tali giochi di forza, dapprima taciti nella raccolta di informazioni, e poi formalizzati nel contratto di franchising sono attenuati dal legislatore, che tenta di attuare un riequilibrio delle posizioni tramite gli strumenti che gli sono riconosciuti e di cui dispone. È questo del riequilibrio un concetto imprescindibile per l'approfondimento dello studio sul modello di franchising. I contraenti, infatti, tramite una serie di regole sul comportamento da tenere dalla fase negoziale precontrattuale a quella post-contrattuale, devono ottemperare a tutta una serie di obblighi nei confronti della

controparte e, allo stesso tempo, possono godere di diritti che gli sono attribuiti dalle disposizioni legislative attuali.

Per quanto riguarda gli obblighi del franchisor, non è errato affermare che essi abbiano prevalentemente natura informativa. Nella fase negoziale soprattutto è indispensabile che l'affiliato sia a conoscenza di informazioni veritiere e corrette che gli permettano di valutare in maniera esaustiva la bontà dell'investimento. Per questi motivi l'art. 4 della Legge 129/2004 impone all'affiliante l'obbligo di consegnare "all'aspirante affiliato", almeno trenta giorni prima della prevista conclusione del contratto, copia completa del contratto da sottoscrivere con gli allegati del caso. Il mancato rispetto dei termini non comporta, tuttavia, alcuna sanzione per il franchisor inadempiente. I documenti che esso deve consegnare in allegato alla copia del contratto sono rappresentati dai:

- 1. dati relativi all'affiliante e bilancio degli ultimi tre anni (se richiesto dall'affiliato);*
- 2. indicazione dei marchi utilizzati nel sistema di distribuzione, con gli estremi di registrazione o deposito o della licenza o la documentazione comprovantene l'uso;*
- 3. una sintesi degli elementi caratterizzanti l'attività oggetto dell'affiliazione commerciale;*
- 4. lista degli affilianti già esistenti e dei punti vendita dell'affiliato;*
- 5. indicazione delle variazioni del numero degli affiliati con relativa ubicazione negli ultimi tre anni;*
- 6. la sintesi degli eventuali procedimenti giudiziari o arbitrari promossi contro l'affiliante da affiliati, terzi o pubbliche autorità e conclusisi negli ultimi tre anni relativi al sistema di affiliazione, nel rispetto delle norme sulla tutela dei dati personali.*

Tutti i documenti citati hanno lo scopo di permettere al franchisee di agire con

consapevolezza nell' impegnarsi in un'attività di franchising e, soprattutto, di evitare comportamenti opportunistici e distorti da parte di produttori o fornitori disonesti. Inoltre, la *conditio sine qua non*, è rappresentata dal fatto che *“per la costituzione di una rete di affiliazione commerciale l'affiliante deve aver sperimentato sul mercato la propria formula commerciale”* (Legge 129/2004 art. 3, comma 2). Con tale disposizione si mira ad avere la certezza che il franchisor proponga effettivamente contratti di affiliazione commerciale con oggetto determinato o determinabile. Dopo aver analizzato le obbligazioni in capo alla parte considerata più forte, costituirebbe un madornale errore credere che la controparte affiliata, storicamente più debole, non debba incorrere anch'essa in doveri ed obblighi nei confronti del soggetto affiliante. Sono soltanto due gli obblighi cui solitamente è soggetto il franchisee: l'immutabilità della sede e l'obbligo di riservatezza.

Quanto al primo obbligo, l'affiliato non può assolutamente trasferire la sede indicata nel contratto senza il consenso dell'affiliante, tranne nei rari casi di forza maggiore. La ratio di tale norma è da ricercarsi nell' esigenza dell'affiliante di controllare la catena degli affiliati e di garantire che il rapporto di collaborazione e informazione reciproca duri per l'intero periodo contrattuale. Inoltre, le informazioni scambiate dalle parti circa l'oggetto dell'affiliazione devono essere tenute riservate, anche dopo lo scioglimento del contratto. Quest' obbligo gode di un' importanza fondamentale all' interno del contratto di franchising , in quanto il franchisor deve tutelarsi da un'eventuale fuga di informazioni riguardante il proprio know-how e la propria esperienza concessi, seppur a cambio di un corrispettivo, al franchisee. L'eventuale violazione di tali norme da parte dell' affiliato possono comportare il risarcimento del danno subito e la risoluzione per inadempimento del contratto, quando ne ricorrano i presupposti. Nei casi peggiori si potrebbe arrivare ad incorrere in reati penali, quale la rivelazione di segreti industriali (*art. 623 c.p.*). Nella realtà esistono numerosi altri obblighi in capo all'affiliato e spesso sono contenuti nel c.d.

“manuale operativo” del contratto di franchising, concesso all’affiliato alla firma, atti a preservare l’immagine del brand e dell’intera catena di distribuzione. In ultimo, è necessario sottolineare come il legislatore abbia deliberatamente scelto di non intervenire nella regolamentazione di tali clausole obbligatorie per non inficiare l’autonomia delle parti e lasciare spazio ai contraenti per raggiungere un accordo soddisfacente per entrambi.

### **1.5.2 Durata del contratto**

Il contratto di franchising ha, per natura, un carattere duraturo, cioè è destinato a produrre effetti per un certo periodo di tempo. Esso, infatti, non si esaurisce in una singola operazione ma lega le due parti che costituiscono i soggetti del contratto stesso per un periodo continuativo. Il motivo è da ricercarsi nella funzione principale del rapporto di franchising, ossia lo sviluppo commerciale di beni o servizi di proprietà industriale del franchisor da parte del franchisee. Una relazione collaborativa non incorporante l’elemento continuativo non potrebbe giovare a nessuna delle due parti in gioco, con il rischio di non raggiungere l’obiettivo prefissato da entrambi. Risulta chiaro che ogni tipologia di accordo di affiliazione commerciale può presentare scadenze differenti, in base al settore in questione, al potere contrattuale delle parti, agli investimenti sostenuti per stabilire la collaborazione. Tuttavia, la fissazione di una determinata durata in un contratto di franchising non è completamente rimessa all’autonomia negoziale delle parti. Infatti, dei punti precedentemente elencati quale motivazione delle differenti durate nei differenti tipi di contratto, il legislatore candida a ragione principe quella relativa alle spese necessarie per affiliarsi e fissa “una durata minima sufficiente all’ammortamento dell’investimento e

comunque non inferiore a tre anni”. Dunque, l’effettiva durata necessaria non è esattamente stabilita dal legislatore ma viene lasciata libera interpretazione alle parti, anche perché alle differenti tipologie di franchising corrispondono tempi di ammortamento differenti. Sotto il termine del triennio, però, non può essere stipulato alcun contratto, nemmeno nell’estremo e remotissimo caso in cui, vista l’altissima redditività del business, gli investimenti siano ammortizzati in un tempo inferiore. Inoltre, costituendo la disposizione legislativa una “norma imperativa universalmente inderogabile” (G. De Nova, 2004), la dottrina suggerisce, nel caso di clausole che portino la durata sotto la soglia del triennio, la soluzione del prolungamento *ex lege* del contratto, cioè la sostituzione automatica della clausola con la prescrizione di legge, ritenendo, per contro, soluzione non adeguata quella della nullità o dell’annullabilità dell’intero contratto.

Il contratto di franchising può produrre effetti giuridici tra le parti sia a tempo indeterminato (nel qual caso non è fissato un termine temporale per la scadenza) sia a tempo determinato (con la fissazione di un limite per la scadenza, al termine del quale il contratto si esaurisce). È molto raro assistere alla stipula di un contratto di affiliazione a tempo indeterminato, perché questo, da un lato, vincolerebbe in maniera eccessiva le parti e, dall’altro, non si sposerebbe con le tesi di mutevolezza dei mercati e dei gusti dei consumatori. Analizzando la questione dal punto di vista, sopracitato, del potere contrattuale del franchisor, si può affermare che una scadenza predeterminata assolve a un duplice obiettivo: in primis, un eventuale mancato rinnovo costituisce un fortissimo incentivo all’attività del franchisee, che se si verificasse tale congiuntura si troverebbe ad aver disperso i propri investimenti in un lasso temporale troppo breve per ammortizzarli a dovere; in secondo luogo, la previsione di un termine determinato fornisce al franchisor, alla scadenza del

contratto, la possibilità di rinegoziare da una posizione di forza il contenuto del contratto stesso. Tale potere gli deriverebbe dal fatto che il franchisee, che non accetti le nuove condizioni imposte dal franchisor, si troverebbe ad affrontare i rischi di una nuova attività e le spese per nuovi investimenti. La stragrande maggioranza dei contratti prevede la possibilità di un rinnovo o di una proroga alla scadenza del contratto, sempre per un ulteriore periodo di tempo limitato. Esistono varie clausole di rinnovo, tra le quali sono molto frequenti quelle che stabiliscono un termine entro il quale il franchisee deve esprimere il proprio desiderio di rinnovo e, all'opposto, la facoltà del franchisor di aderire alla richiesta, previa valutazione soggettiva o incentrata su specifici parametri (volumi di vendita, quota di mercato ecc...). Può anche accadere che talvolta il franchisor esiga, alla scadenza del contratto, una nuova fee, che generalmente è più bassa rispetto a quella corrisposta all' inizio della collaborazione. Consuetudine, comunque, era la previsione di un rinnovo tacito del contratto, ma solitamente per un periodo più breve di quello iniziale. Evidentemente, la prosecuzione poteva essere evitata mediante la disdetta, da esercitarsi nei modi, forme e termini previsti dal contratto. Qualora, invece, il contratto fosse a tempo indeterminato doveva ritenersi sempre possibile l'esercizio del diritto di recesso, purchè fosse assegnato alla controparte un congruo termine di preavviso. In ogni caso, è possibile risolvere anticipatamente il contratto per inadempimento di una delle parti.

### **1.5.3 Cause più frequenti di cessazione del rapporto**

Si parta dal presupposto che il contratto di franchising è, nella stragrande maggioranza dei casi, stipulato a tempo determinato e non può essere sciolto anticipatamente, se non quando si verifica un inadempimento.

Le cause di cessazione di un contratto di affiliazione commerciale, comunque, sono diverse e costituiscono l'interruzione della collaborazione continuativa tra il franchisor ed il franchisee.

Il caso più immediato è quello derivante dal sopraggiunto termine naturale di scadenza del contratto, quando vi sia esplicitata l'esclusione di un automatico rinnovo in relazione alla mancanza di una formale disdetta. L'invio di quest'ultima provocherebbe l'effetto di impedire il rinnovo automatico del contratto di durata.

A questo punto si aprono due diverse strade, una per il contratto di franchising a tempo indeterminato ed un'altra per quello a tempo definito. Per quanto concerne il primo caso sarà sempre possibile recedere, facendo venir meno il vincolo contrattuale. Le condizioni di risoluzione ed, eventualmente, di cessione sono stabilite e regolate dal contratto stesso. Nel secondo caso, invece, quando si ha una scadenza determinata il diritto di recesso si potrà esercitare solo in presenza di giusta causa. Anche se sussiste tale fattispecie, tuttavia, è necessario comunicare il recesso entro un congruo termine di preavviso (esplicitato nelle pattuizioni contrattuali scritte), anche per considerare l'eventuale smaltimento delle scorte detenute dal franchisee.

Un'altra modalità di scioglimento del contratto di affiliazione commerciale è data dal c.d. "mutuo consenso", con le parti contraenti che raggiungono un accordo, secondo la reciproca volontà di cessare il rapporto di collaborazione, dopo un determinato periodo di tempo insieme.

Uno dei casi più frequenti è da ricondurre allo scioglimento per inadempimento

di una delle parti. Spesso nei contratti di franchising sono espresse esplicitamente specifiche clausole risolutive, in cui assumono rilevanza risolutiva specifici comportamenti di una delle parti contraenti, costituenti inadempimento. Si citano degli esempi di condotte che costituiscono gravi inadempimenti:

- il mancato o ritardato pagamento da parte del franchisee, dei prodotti forniti dal franchisor, alle scadenze pattuite;
- il mancato/ritardato pagamento di royalties;
- lo sfruttamento illecito e/o diverso da quello concesso contrattualmente al franchisee, del marchio e/o del know-how aziendali;
- la violazione da parte del franchisor dell'esclusiva territoriale riconosciuta contrattualmente al franchisee;
- la reiterata violazione, protratta per un periodo dato, previsto in contratto, da parte del franchisor, degli obblighi di formazione, assistenza ed informazione permanenti a favore del franchisee.

Se questi atti sono previsti dal contratto nella forma clausole di risoluzione automatica del contratto, allora si avrà lo scioglimento del rapporto.

In generale, il contraente adempiente, che si assume danneggiato dall'altrui inadempimento, può ottenere, mediante una semplice comunicazione scritta all'altra parte, la risoluzione di diritto del contratto, senza che sia necessaria una pronuncia giudiziale.

Altra importante ipotesi di inadempimento da parte del franchisee è costituita dal mancato rispetto delle direttive imposte dal franchisor, ovvero quando sussiste la fattispecie di morosità dell'affiliato.

Ancora, il fallimento di una delle parti è solitamente annoverato tra le cause di risoluzione del rapporto, in quanto non permette la prosecuzione, in regime di reciproca integrazione, del contratto.

Inoltre è doveroso fare un accenno ai comportamenti, stabiliti per iscritto nel contratto di franchising, che le parti dovranno tenere nella fase immediatamente successiva all' estinzione, sia a tutela dell' affiliato, sia a protezione del consumatore. Si tratta di clausole che mirano alla salvaguardia della proprietà industriale del franchisor e alla difesa degli investimenti sostenuti del franchisee. Si pensi all'obbligo di riacquisto delle scorte in possesso del franchisee da parte del franchisor oppure alle clausole di non concorrenza, per il periodo immediatamente successivo allo scioglimento del rapporto.

## 1.6 Aspetti contabili e fiscali

I principali *aspetti fiscali* riguardano certamente la posizione del franchisee, avuto particolare riferimento all'ammortamento della licenza d'uso ed al regime IVA derivante dall'eventuale godimento di un bene immobile strumentale connesso con lo svolgimento dell'attività e facente parte dell'accordo complessivo di affiliazione commerciale stipulato con il franchisor.

Per quanto concerne la licenza riferibile al contratto di franchising, la stessa sarà oggetto di ammortamento ultrannuale ai fini civilistici, qualora il costo sostenuto per la licenza stessa abbia durata pluriennale, come si ritiene sia dato constatare negli accordi aventi la natura sopra descritta.

La durata dell'ammortamento civilistico/fiscale dovrà intendersi rapportata alla durata dell'utilizzazione prevista dal contratto, assumendo che i benefici economici siano rinvenibili nell'intero arco temporale di durata dell'affiliazione commerciale e non per un periodo di tempo limitato ad alcune annualità.

Sotto un distinto profilo, inoltre, è opportuno segnalare i chiarimenti forniti dall'Agenzia delle Entrate, nell'ipotesi in cui il franchisor metta a disposizione del franchisee anche il godimento di un immobile, oltre ai predetti beni e servizi oggetto dell'affiliazione commerciale.

L'Amministrazione finanziaria ha ritenuto che nel caso in cui il franchisor (o affiliante) conceda in godimento al franchisee (o affiliato) un immobile per un periodo di tempo, verso un determinato e specifico corrispettivo, risulterà integrato un contratto di locazione e dovrà, di conseguenza, applicarsi la disciplina fiscale prevista per le locazioni di immobili strumentali.

Infine, è utile constatare che l'Agenzia delle Entrate ha espressamente stabilito come nell'ambito del c.d. reverse charge sia irrilevante la presenza di eventuali contratti di franchising stipulati a monte dal franchisor (e appaltatore) aventi ad oggetto servizi di global service immobiliare con i propri affiliati commerciali (e

subappaltatori).

Tale posizione deriva dalla circostanza per cui la denominazione degli accordi intervenuti tra le parti, ovvero eventuali accordi di franchising, così come il codice attività utilizzato, non assume carattere dirimente ai fini dell'applicazione del meccanismo dell'inversione contabile in presenza di contratti di subappalto edili.

In questo senso il contratto di franchising regola unicamente i rapporti interni tra franchisor e franchisee che operano nell'ambito del global service per l'utilizzo di marchi, licenze, etc., ma l'obbligo di eseguire opere edili non deriverebbe in alcun modo dal contratto di affiliazione commerciale.

*Sotto l'aspetto prettamente contabile*, il diritto d'ingresso del franchisee da versare alla firma del contratto, potrà essere iscritto tra le immobilizzazioni immateriali e potrà essere capitalizzato solo quando ne sia evidente l'utilità pluriennale.

Tra le immobilizzazioni immateriali potranno essere iscritti anche il diritto di entrata relativo all'uso di beni forniti dal franchisor (marchi, insegna, know-how) e le spese sostenute per la ristrutturazione dei locali come migliorie su beni di terzi, se trattasi di locali non di proprietà. Mentre andranno contabilizzate tra le immobilizzazioni materiali se le spese sono effettuate su beni di proprietà del franchisee.

Mentre le royalties o i canoni annuali, invece, costituendo costi di periodo, andranno iscritti nel conto economico.

L'aspetto contabile del franchisor riguarda principalmente gli investimenti sostenuti per l'avvio della rete in franchising come la creazione del marchio, ottenimento di licenze e ricerche di mercato. Tutti i costi che avranno utilità pluriennale potranno essere ovviamente capitalizzati, ed ammortizzati in funzione della loro utilità futura. Non potranno invece essere capitalizzate le spese che non avranno utilità futura.

Il franchisor, a fronte dei costi sostenuti, percepirà dei ricavi, rappresentati:

- dal diritto di entrata degli affiliati, che dovrà essere riscontato per tutto il periodo di riferimento.
- dalle royalties che dovranno essere contabilizzate tra i ricavi di competenza dell'esercizio.

## **I SOGGETTI COINVOLTI NEL CONTRATTO**

### **1.7.1 Vantaggi e svantaggi del franchising**

Aprire un'attività in franchising comporta tutta una serie di vantaggi e svantaggi, sia per il franchisor che per il franchisee. Se non ci fossero vantaggi nell'avviare un business in franchising, probabilmente nessuno avrebbe il coraggio di osare e, forse, non avrebbe nemmeno conseguito tutto il successo che storicamente gli si riconosce.

Parlando di vantaggi e svantaggi è necessario distinguere nettamente tra affiliante ed affiliato. Per una disamina completa ed esaustiva si andranno ad analizzare singolarmente, che permetta di cogliere fino in fondo le motivazioni che inducono grandi aziende ed imprenditori individuale a legarsi tramite un contratto di affiliazione commerciale.

Per quanto riguarda i vantaggi del franchisor, cioè il soggetto concedente il proprio patrimonio industriale, si analizzano:

- l'accesso ad una nuova fonte di capitale; ogni nuovo punto vendita aperto, infatti, utilizza le risorse finanziarie dell'affiliato, che investe nella ristrutturazione e nell'immagine del proprio negozio, adeguandolo allo stile del franchisor, nelle risorse umane e nella gestione dell'esercizio. Per l'affiliante, quindi, il franchising comporta investimenti ridotti e costi di gestione limitati e, pertanto, una maggiore produttività commerciale.
- una più incisiva presenza sul mercato, in tempi relativamente brevi; grazie alla rete di franchising, l'affiliante stabilisce un rapporto più stretto e più ramificato col mercato ed è in grado di programmare una distribuzione

continuativa dei propri prodotti (C. Ravazzi, 2014).

- una migliore integrazione a livello locale; generalmente l'affiliato opera nel contesto ambientale che gli è familiare e quindi è meglio accettato ed integrato rispetto ad un "estraneo".
- La creazione di nuove fonti di utile costituisce un altro vantaggio non secondario: diritti di entrata, royalties, vendite di merci e prestazione di servizi sono solo le voci principali, a cui vanno aggiunti i vantaggi indiretti provenienti dalla collaborazione continuativa con altre imprese (vendita di attrezzature, operazioni di finanziamento, di leasing...).
- L'espansione più rapida delle vendite, basata sulla veloce ramificazione della rete e sul miglioramento dell'efficacia commerciale di ogni punto vendita, consente poi una capillare diffusione del nome e/o del marchio e una maggiore penetrazione del mercato. E, a mano a mano che il sistema si consolida e si diffonde, crescono le economie di scala: mentre i costi fissi dell'affiliante si ripartiscono su un numero sempre crescente di affiliati, i prezzi e le condizioni di acquisto dei beni oggetto del franchising diminuiscono in misura proporzionale all'aumento delle quantità acquistate dall'affiliante.
- L'affiliante ha, inoltre, minori problemi di personale, essendo quest'ultimo di pertinenza del singolo affiliato.
- Non sono da dimenticare, poi, i vantaggi della pubblicità locale, derivanti dalla diffusione del marchio ad opera dell'affiliato, già conosciuto ed inserito nella realtà commerciale locale (C. Ravazzi, 2014).

- Infine, l'affiliante può contenere l'apparato organizzativo e basarsi su uno staff centrale limitato, formato da pochi, ma validi specialisti esperti nei vari aspetti del settore commerciale ed operanti a livello prettamente strategico.

Tuttavia, a fronte di numerosi vantaggi, esiste anche qualche svantaggio per il franchisor:

- Riduzione dell'autonomia decisionale; l'affiliato è infatti un imprenditore autonomo, spesso distante anche dal punto di vista geografico. L'affiliante può, quindi, condizionare l'affiliato in misura minore rispetto ad un tradizionale sistema di filiali di proprietà.
- Il secondo svantaggio è costituito da forti barriere all'uscita e dal rischio di concorrenza; i contratti di affiliazione prevedono periodi abbastanza lunghi e, anche in caso di incomprensioni ed errori dell'Affiliato, è piuttosto difficile risolvere il contratto. E non bisogna dimenticare la possibilità che un Affiliato, dopo aver acquisito professionalità e clientela, decida di non rinnovare il contratto e, rinunciando al marchio, continui l'attività sfruttando il know-how acquisito.

Passando, ora, ad analizzare la controparte del contratto di franchising, ossia il franchisee, o affiliato, si potrà intravedere un maggiore bilanciamento tra vantaggi e svantaggi. Tra i vantaggi:

- L'assistenza iniziale (scelta dell'ubicazione del punto vendita, preparazione dei progetti di ristrutturazione del punto vendita, acquisto delle attrezzature, assunzione e addestramento del personale...) e dalla conseguente riduzione dell'incertezza e del rischio, che costituisce uno dei

fattori principali della diffusione del franchising. Spesso il capitale richiesto è inferiore a quello necessario ad un'apertura tradizionale, mentre la carenza di esperienza e le conseguenti possibilità di insuccesso risultano nettamente ridimensionate. Inoltre, delegando la programmazione strategica allo staff dell'affiliante, l'affiliato può dedicarsi a tempo pieno allo sviluppo commerciale della propria attività.

- Il beneficio derivante dalla reputazione e notorietà del marchio, che evita lunghi periodi di avviamento e relativi oneri. Inoltre, l'affiliato trae profitto dall'attività di pubblicità e di promozione fatta dall'affiliante anche su scala nazionale (C. Ravazzi, 2014).
- Non si deve dimenticare poi il vantaggio di usufruire del potere contrattuale dell'affiliante per ottenere rifornimenti a costi inferiori.
- L'affiliato, infine, dispone dell'assistenza continuativa e delle conoscenze specializzate ed aggiornate dello staff centrale dell'Affiliante e gode, inoltre, dei risultati della continua ricerca e della realizzazione dei programmi di sviluppo di quest'ultimo (C. Ravazzi, 2014).

Per quanto riguarda gli svantaggi, invece:

- La perdita di autonomia commerciale è senza dubbio il principale svantaggio cui si va incontro; l'affiliato deve sottostare alle decisioni strategiche prese dall'affiliante e dipende totalmente dalla capacità della casa-madre di sviluppare un valido sistema di franchising. L'affiliato deve inoltre conformarsi alle politiche di prezzo e di approvvigionamento imposte dall'affiliante.

- Un altro importante svantaggio è il rischio di concorrenza: al termine del contratto l'affiliante può decidere di assegnare la zona in esclusiva ad un nuovo affiliato che, automaticamente, acquisisce immagine e clientela del predecessore.
- Da non sottovalutare, infine, l'unilateralità del contratto di franchising, che protegge maggiormente gli interessi dell'affiliante. A tale proposito, è indispensabile accertare che i dati del fatturato siano veritieri: capita, infatti, che alcuni affilianti usino il franchising semplicemente per autofinanziarsi e non siano in grado di garantire prospettive di sviluppo alla rete.

## **LE CARATTERISTICHE ESSENZIALI DEL FRANCHISING**

### **1.8.1 Il brand**

Il brand è, probabilmente, il motivo principale per il quale l'affiliato decide di legarsi tramite un contratto di affiliazione commerciale. Credere nello sviluppo che la marca può avere in un determinato territorio è il fattore decisivo. Dunque, una trattazione sul tema del franchising non può prescindere dall'analisi sul discorso del brand. Quest'ultimo è, forse, il patrimonio più prezioso che viene concesso dal franchisor, la cui immagine è stata costruita nel tempo e gode di una reputazione presso il mercato. L'affiliato che si lega al marchio si lega ad un concetto, ad una storia, ad una filosofia commerciale. È, dal lato del franchisor, un rischio enorme concedere il proprio nome ad un imprenditore, la cui negligenza può mettere a repentaglio l'immagine rating del brand agli occhi dei consumatori. Per questo motivo, gli affiliati sono selezionati in modo minuzioso dai franchisor, perché questi ultimi corrono il rischio di macchiarsi la brand reputation presso un mercato, non importa quanto grande, che attribuiva in passato fiducia alla marca. Essa può essere vista come una variabile multidimensionale che contiene non solo gli aspetti distintivi ma, come si diceva sopra, anche la storia dell'impresa, l'esperienza maturata dai consumatori verso il *brand*, il livello di notorietà, le aspettative dei potenziali acquirenti (A. Marrone, 2004).

È per questo che nell'ambiente del marketing si usa dire che "la marca è nella testa dei consumatori".

I concetti più noti e studiati legati alla marca sono:

- brand name (*nome della marca*) è spesso usato come sinonimo di "brand"

sebbene sia più corretto utilizzarlo per indicare la scritta. In tale contesto il brand name costituisce una sorta di marchio (*trademark*) che il

- brand owner (*impresa proprietaria del brand*) può proteggere giuridicamente attraverso la registrazione;
- *brand perception* (conoscenza di marca), qualità della marca che si articola in notorietà (*brand awareness*) indica la capacità dei consumatori di identificare un particolare brand; immagine di marca (*brand image*), aspetto qualitativo della conoscenza di marca che racchiude le idee e le aspettative presenti nelle menti dei consumatori legate a un prodotto o servizio;
- brand equity (*patrimonio di marca*), è il valore della marca *in condizioni di funzionamento*;
- brand value (*valore della marca*), è il valore della marca *in ipotesi di cessione*, cioè indica il valore monetario che un soggetto corrisponde al proprietario della marca per ottenerne la disponibilità;
- brand essence (*essenza di marca*), l'espressione più semplice ed immediata della promessa di una brand;
- brand identity (*identità di marca*), è tutto ciò che l'impresa vuole che i consumatori percepiscano utilizzando i propri prodotti. È importante per l'impresa che la brand identity si avvicini il più possibile alla brand image
- brand franchise (*fedeltà alla marca*), è il livello di fedeltà dei consumatori che permette all'impresa di ottenere una differenziazione del prodotto dalla concorrenza;
- brand experience (*esperienza di marca*), aspetto legato alla sperimentazione dei prodotti o servizi della marca;
- brand positioning (*posizionamento di marca*), posizione distintiva che una brand assume nel suo contesto competitivo per assicurarsi che gli individui nel mercato di riferimento la percepiscano come differente e

distintiva rispetto ai concorrenti, sia in termini di percepito di codici sia di percepito valoriale;

- brand recognition (*riconoscimento di marca*), indicatore che misura la capacità dei consumatori di ricollegare una marca al prodotto o all'azienda che essa contraddistingue.

L'aggregazione di tutti gli elementi concernenti il brand costituiscono aspetti cruciali nella scelta di intraprendere un rapporto di franchising. Il franchisee crede che nel mercato di sua competenza il brand possa avere ulteriore spazio di sviluppo, se già conosciuto, o possa penetrarlo, se non presente. Dunque lo studio sul brand rappresenta un'analisi reciproca dalla quale nessuna delle due parti protagoniste può assolutamente prescindere.

## 1.8.2 Il know-how

Il know-how costituisce un elemento con grande rilevanza all'interno di un contratto di affiliazione commerciale. Esso rappresenta il fattore principale che permette al franchisee di usufruire in maniera costante di un vantaggio competitivo sostenibile nei confronti della concorrenza. Il know-how è, per questo, uno delle parte integranti del c.d. franchise package, ossia di quell'insieme di diritti che l'affiliante riconosce all'affiliato e consente al franchisee di presentarsi dinanzi ai consumatori essenzialmente come l'alter ego del franchisor.

Appare, dunque, essenziale per il franchisor analizzare con estrema cura tale elemento, meglio se con esperti in franchising, al fine di indagare se il patrimonio di conoscenze che vorrebbe concedere agli affiliati:

- sia veramente dotato delle caratteristiche che la legge n. 129/2004 prevede per il know-how;
- sia descritto e individuato con sufficiente chiarezza e precisione.

Il know-how è definito dal legislatore nella legge n. 129/2004 come "patrimonio di conoscenze pratiche non brevettate derivanti da esperienze e prove eseguite dall'affiliante". Trattasi, dunque, di un insieme di esperienze, informazioni, conoscenze, abilità operative fondamentali per svolgere una determinata attività, e che solitamente non sono soggetto a tutela brevettuale, o perché non è possibile sono brevettarle o perché il possessore ha deliberatamente scelto di non caricarle di questo tipo di tutela.

Gli strumenti tramite i quali il franchisor trasferisce il know-how al franchisee sono essenzialmente due: il c.d. manuale operativo e la formazione. Il manuale operativo è, come abbiamo sommariamente visto nel corso della trattazione, una sorta di guida, di forma e sostanza assai varie, che viene solitamente consegnato

al franchisee nel momento della firma sul contratto, e racchiude una serie di istruzioni più o meno precise che l'affiliato deve seguire per aprire e gestire l'unità in franchising secondo le strategie operative, le informazioni confidenziali e le conoscenze tecniche impartite dal franchisor.

La seconda modalità di trasferimento del know-how è la formazione, che è tanto più importante quanto più è rilevante il know-how nell'ambito del franchise package. Attraverso tale attività formativa vengono trasmesse agli affiliati non soltanto le conoscenze tecniche (riguardanti il prodotto, le tecniche di vendita, etc.) ma anche e soprattutto tutte quelle conoscenze pratiche che non è possibile descrivere e formalizzare nel manuale operativo, e che possono essere apprese dagli affiliati esclusivamente attraverso il contatto diretto con il formatore.

Si noti che la formazione impartita dal franchisor riveste una duplice rilevanza:

- è parte integrante del know-how trasmesso all'affiliato, come si è visto;
- costituisce un obbligo contrattuale per il franchisor, e quindi se inadempito espone il franchisor a responsabilità nei confronti del franchisee.

Il know-how deve essere, inoltre, dotato di tre caratteristiche: segretezza, sostanzialità e individuabilità.

In primo luogo, il know-how deve essere segreto, ovvero "*non generalmente noto né facilmente accessibile*". Affinchè le nozioni trasferite dall'affiliante all'affiliato siano qualificabili come know-how occorre dunque che le stesse non siano liberamente acquisibili altrove, cioè non siano state divulgate, o quantomeno che loro acquisizione da terzi sia notevolmente più onerosa per l'affiliato.

In secondo luogo, il know-how deve essere sostanziale, cioè deve comprendere le "conoscenze indispensabili all'affiliato per l'uso, per la vendita o la rivendita, la gestione o l'organizzazione dei beni o servizi contrattuali". Le informazioni trasmesse dall'affiliante devono essere quindi tali da costituire un'utilità economica effettiva per l'affiliato, da cui questi non possa prescindere per

l'esercizio della propria attività nella rete in franchising. Si ritiene tuttavia in dottrina che l'“indispensabilità” del know-how debba riferirsi alla formula nella sua globalità.

Infine, il know-how deve essere individuato, cioè “descritto in modo sufficientemente esauriente, tale da consentire di verificare se risponde ai criteri di segretezza e di sostanzialità”. Tale caratteristica risponde dunque alla finalità di permettere all'affiliato di conoscere nel dettaglio la formula commerciale trasferitagli e di verificare il rispetto dei requisiti di segretezza e sostanzialità. Si tratta tuttavia di un onere formale che risponde anche ad un interesse dell'affiliante, il quale in tal modo è in grado di controllare se l'affiliato eventualmente utilizzi il know-how al di là dello scopo contrattuale, o, cessato il contratto, lo utilizzi per sé o per altri.

### 1.8.3 La “dipendenza” dalla casa madre

Un ultimo aspetto che vale la pena menzionare riguarda la “dipendenza” dalla casa madre da parte dell’affiliato, che spesso si trova a dover accettare delle condizioni contrattuali limitanti la propria libertà, perché imposte dalla casa madre. La fattispecie si può verificare sia in sede di trattative negoziali, dunque in fase precontrattuale, sia durante l’espletamento del contratto stesso. È, tuttavia, necessario bilanciare gli interessi delle due parti in gioco, in modo che entrambe ottengano vantaggi sostanziali dall’unirsi in affari, senza che una abbia una predominanza eccessiva sull’altra. Si può citare il caso, ad esempio, dei “prezzi consigliati” dal franchisor, consolidati secondo il proprio modello di business, che il franchisor può decidere di applicare o meno. Altri casi, meno fortunati per il franchisee invece, denotano l’imposizione della leva prezzo, senza che l’affiliato possa in alcun modo influenzarla, e dunque comportano una netta dipendenza dalle scelte strategiche prese dalla casa madre. Solitamente, è vero, queste condizioni sono stabilite dal contratto e quindi, il potenziale franchisee che non si sentisse tutelato da tali imposizioni può decidere di non sottoscrivere il contratto stesso e di interrompere le trattative.

Alle volte i comportamenti assunti dai franchisors, possono qualificarsi come abuso di dipendenza economica. Il divieto di abuso di dipendenza economica tocca la disciplina generale dei contratti (comprendente anche quello di franchising), poiché stabilisce un limite netto all’autonomia privata e rappresenta l’attuazione del principio di buona fede nelle relazioni tra imprenditori.

L’abuso di dipendenza economica ricorre quando un’impresa sia in grado di determinare, nei rapporti commerciali con un’altra, un eccessivo squilibrio di diritti ed obblighi tra le parti.

Può consistere nell’imposizione di condizioni contrattuali eccessivamente gravose, o discriminatorie, ai danni di un contraente, nell’interruzione arbitraria

delle relazioni commerciali in atto.

È frequente, facendo un altro esempio, l'ipotesi in cui l'affiliante, pur impegnandosi a non istituire ulteriori affiliazioni nell'area destinata all'affiliato, si riserva contrattualmente la facoltà di tenere rapporti commerciali, non di affiliazione, nel predetto territorio. Qualora tutto ciò si traduca di fatto, in un'"appropriazione" dei clienti dell'affiliato stesso, con particolari strategie di mercato, come ad esempio l'applicazione di prezzi più competitivi rispetto a quelli praticati dall'affiliato, costituisce comportamento, da parte dell'affiliante, contrario alla buona fede contrattuale, che deve improntare non solo la fase delle trattative precontrattuali, ma altresì l'esecuzione del contratto, nella sua interezza.

Diversamente, l'affiliato, già obbligato ad approvvigionarsi esclusivamente presso l'affiliante, si ritroverebbe in una situazione di dipendenza economica dal franchisor, tale da compromettere la prosecuzione del rapporto contrattuale. In tali ipotesi, la posizione assunta dal franchisor costituisce illecito contrattuale.

La giurisprudenza ha individuato altre ipotesi di abuso di posizione dominante ad opera del franchisor che, sfruttando la propria posizione di maggior potere contrattuale, impone condizioni particolarmente vessatorie al franchisee.

In particolare è innegabile la vessatorietà della clausola che legittima la società franchisor a recedere dal contratto, nella misura in cui vanifica di fatto gli investimenti effettuati dal franchisee, il quale ha fatto legittimamente affidamento nella sua prosecuzione e che, peraltro, nella vigenza della clausola di non concorrenza post contrattuale, si trova nella impossibilità di reperire un nuovo partner commerciale nello stesso settore.

## **LE FORME DI FRANCHISING**

### **1.9.1 Il franchising industriale**

E' un sistema nel franchisor e franchisee sono due imprese industriali tra le quali si stabilisce un rapporto che prevede il trasferimento di competenze tecnologiche, di brevetti di fabbricazione e di marchio, di metodi organizzativi e gestionali e di tecniche di vendita. Il franchisor è il proprietario delle tecnologie di fabbricazione di un prodotto identificato da un marchio e concede al franchisee la licenza dei brevetti di fabbricazione ed del marchio, gli trasmette la sua tecnologia, gli fornisce un'assistenza tecnica. Il franchisee fabbrica nel proprio stabilimento e commercializza in una determinata area geografica le merci prodotte applicando il know-how e le tecniche di vendita del franchisor. La possibilità concessa di rivendere i prodotti differenzia il franchising di produzione da un semplice accordo di sub-fornitura.

### **1.9.2 Il franchising di servizi**

È un sistema nel quale il franchisee non vende prodotti ma offre prestazioni di servizi sperimentati dal franchisor, che mette a disposizione del franchisee oltre all'insegna e alle sue conoscenze tecniche, anche prodotti collegati, nei settori più diversi, dalla ristorazione all' alberghiero (*Assofranchising*).

### **1.9.3 Il franchising di distribuzione**

Si suddivide, a sua volta, in quattro sottotipologie, relative a quattro diversi rapporti intercorrenti tra imprenditori che si trovano a stadi diversi nel canale:

produttore - dettagliante;

grossista - dettagliante;

grande distribuzione - dettagliante;

grande distribuzione - grossista.

Il franchisor può essere quindi, sia un produttore che un distributore, il quale seleziona i prodotti, si approvvigiona o li fa produrre per proprio conto da terzi e li distribuisce, in tutto o in parte, attraverso la sua catena di franchisee (Assofranchising).

## 1.10 Franchising: un' opportunità di internazionalizzazione

In questo paragrafo conclusivo, si vogliono trarre le fila del discorso che ha accompagnato la trattazione fino ad ora. Si crede che lo snodo cruciale dell'analisi sul contratto di affiliazione commerciale svolta sia proprio l'opportunità che il modello di sviluppo tramite franchising offre alle imprese per la propria internazionalizzazione. Si sono analizzati i vantaggi e gli svantaggi di affiliante e affiliato, riconducibili a tutti i tipi di franchising, anche quelli operanti all'interno dei confini nazionali. Ma adesso si vuole andare oltre quel confine. La formula del franchising, infatti, funziona bene soprattutto nel caso di distribuzione internazionale sia di beni che di servizi, in quanto, tramite esso, si possono ridurre i problemi connessi ai rischi della distanza con i mercati ancora inesplorati e le difficoltà legate agli alti costi del finanziamento per la creazione della rete estera. Tra l'altro, i vantaggi legati all'internazionalizzazione tramite franchising che si riconoscono prontamente nell'affermazione del brand, nel veloce sviluppo in termini di fatturato, quote di mercato e profitto, favoriscono una capillare presenza commerciale su scala globale.

Il grande successo che il franchising ha ottenuto sin dalla sua nascita dimostra il favore che ha riscosso sui consumatori di tutto il mondo, i quali reclamano a gran voce i beni e i servizi prodotti nei *franchising store*. Azzardando si può affermare che il franchising ha contribuito alla globalizzazione del consumatore, o in altri termini alla nascita del consumatore globale, assumendo un ruolo assolutamente decisivo come opportunità di crescita distributiva (commerciale) e come leva strategica per il successo del brand. Se si volessero inquadrare più schematicamente le modalità di internazionalizzazione tramite franchising, esse possono ricondotte a due principali tipologie:

1. *sistema diretto*, con la gestione diretta delle funzioni da parte del franchisor che può verificarsi tramite:

- l'apertura di nuovi *franchising store* di proprietà dello stesso franchisor nel Paese straniero, con lo scopo di renderle unità aderenti alla rete;
- tramite la stipula di contratti di affiliazione commerciale nel Paese estero;
- favorendo la nascita di un'impresa ausiliaria che avrà il compito di occuparsi dello sviluppo estero nel Paese in cui è stata costituita.

2. *Sistema indiretto*, con la nomina di un'impresa terza locale a cui viene assegnato lo sviluppo tramite franchising nel Paese target. Le modalità principali di sviluppo indiretto sono essenzialmente raggruppabili in :

- *accordo sullo sviluppo dell'area*: tale modalità considera, appunto, l'accordo tra il franchisee ed un soggetto terzo a cui viene concessa la possibilità di individuare e gestire uno o più franchising store, all'interno di un determinato territorio, dei quali diventa legittimo proprietario, in cambio della corresponsione di una fee.
- *master franchising*: secondo questa modalità l'affiliante concede in via del tutto esclusiva a un altro imprenditore i diritti riguardanti lo sviluppo del proprio brand entro un determinato territorio. Tale modalità di espansione internazionale appare molto utile nel caso in cui il franchisee non conoscesse approfonditamente il mercato del Paese target o quando si permette l'entrata in affari di un soggetto che apporta del capitale finanziario proprio ingente.

Il franchising, modello riconosciuto in tutto il mondo quale opportunità di sviluppo commerciale, rappresenta ad oggi una delle formule principali di successo per l'espansione internazionale. In un sistema di mercato globalizzato con consumatori sempre più attenti alle dinamiche mondiali e sempre più allineati nei consumi, le imprese che mirino ad assumere un ruolo importante nel gioco competitivo acquistando vantaggi sostenibili nel tempo rispetto ai concorrenti non possono assolutamente prescindere da un'analisi di sviluppo che vada oltre i propri confini nazionali. Ed ecco che quelle lungimiranti che decidono, sapientemente, di percorrere la strada dell'internazionalizzazione (in questo le imprese italiane hanno ancora molto da imparare) hanno, senza dubbio alcuno, la possibilità di scorgere nel contratto di franchising un vero e proprio alleato.

## **CAPITOLO 2**

### **IL SETTORE LOW FOOD**

#### **2.1 L'impresa di ristorazione e il franchising**

La ristorazione rappresenta un settore commerciale che include tutte le attività, comprese quelle su scala industriale, di banqueting e catering legate rispettivamente a produzione, distribuzione e somministrazione di pasti pronti per la clientela. Il focus della trattazione che si intende sviluppare mira all'analisi di un particolare tipo di ristorazione: la ristorazione commerciale. Esistono, infatti, anche tipologie di attività ristorative, come quella turistico-occasionale (alberghiera, su mezzi di trasporto, catering per eventi) o quella collettiva (mense scolastiche, aziendali, ospedaliere, militari), che meritano un discorso separato. Le imprese che operano nel campo ristorativo, nelle varie forme in cui essa si presenta, sono appunto imprese di ristorazione. Ciò che preme evidenziare, in linea con lo studio che si tenta di trattare, sono le possibili forme di alleanza strategica tra le imprese operanti nel settore ristorativo, e specialmente della nicchia rappresentata dal "low food". Esse, infatti, come le tante imprese attive negli altri innumerevoli settori commerciali, hanno la possibilità di sfruttare sinergie economiche alleandosi, o stringendo accordi di collaborazione con altri agenti operanti all'interno del proprio mercato, di pari grado o lungo la catena della filiera produttiva.

Infatti, le imprese ristorative hanno la possibilità di creare alleanze e collaborazioni con soggetti distinti, dai fornitori, ai produttori di beni accessori, ai clienti, addirittura fino ad arrivare ai concorrenti. Si viene, dunque, a creare

una vera e propria aggregazione aziendale tra un'ampia categoria di soggetti e unità economiche distinte che instaurano collaborazioni durevoli nel tempo e suscettibili di influenzare, in modo rilevante, la gestione e l'organizzazione delle stesse unità (Azzini, 1975). Nell'ambito di tali aziende aggregate le relazioni, cioè qualsiasi tipo di legame, specie di origine contrattuale, concorrono a comporre le stesse in sistemi complessi ed articolati (Lai, 1991).

Anche le finalità per le quali vengono messe in atto tali strategie di collaborazione sono diverse: la produzione comune per godere dei vantaggi delle economie di scala, i servizi alla clientela, il marketing strategico e operativo, la condivisione del rischio e il controllo delle incertezze in mercati o settori del tutto nuovi. Insomma, il settore ristorativo si presta ottimamente allo sviluppo di strategie corporate condivise tra i diversi player della catena produttiva.

Tale condivisione può operare, come detto, tra soggetti assolutamente indipendenti tra loro, sia dal punto di vista operativo, sia gestionale e sia soprattutto giuridico. Dunque, trattasi di entità completamente distinte tra loro che scorgono un'opportunità di sviluppo congiunto, ottenibile creando sinergie che permettano loro di ottenere risultati economici superiori rispetto al caso in cui operino singolarmente (economie di scopo). Ci sono, tuttavia, numerosi altri casi nei quali le imprese si congiungono in una sola nuova entità giuridica per perseguire i loro scopi.

Le collaborazioni tra i soggetti in causa, per avere una rilevanza sostanziale, sono spesso temporalmente durature e, chiaramente, hanno un'influenza consistente sulle strutture gestionali e organizzative dei soggetti stessi. Dunque si assisterà ad una maggiore complessità dei sistemi creantisi, accompagnata da una crescita dei volumi di produzione, delle tecniche gestionali e dei mercati oggetto di penetrazione. Il fine ultimo delle imprese che scelgono la strada della collaborazione per ottenere vantaggi economici si ritiene indubbiamente essere

il vantaggio competitivo sulla concorrenza, che tramite tali sinergie si può acquisire.

Esistono, come detto in precedenza, diverse e numerose tipologie di collaborazione strategica tra le imprese. Le forme che assumono tali accordi possono andare dagli scambi di know-how, alle joint-venture, ai consorzi, al franchising, alle associazioni in partecipazione e così via. È necessario e fondamentale, comunque, considerare le differenze che intercorrono tra le diverse forme di cooperazione, spesso concettualmente opposte tra loro. La prima e, si ritiene, più importante distinzione opera sul piano delle relazioni patrimoniali tra le parti in gioco. Si assiste, invero, ad una distinzione tra accordi equity e non-equity (*Rispoli, 2002*).

Nel primo caso, le parti costituiscono una nuova società al cui capitale partecipano entrambe (per es. gli accordi di joint venture), oppure si limitano a scambiarsi quote di capitale (partecipazioni incrociate); nel secondo caso, invece, le parti formalizzano l'accordo mediante contratto e possono rientrare in questa categoria gli accordi di franchising, licensing o i consorzi. Negli accordi non equity, altresì, i soggetti economici che operano sul mercato restano più di uno, poiché ogni impresa resta indipendente, mentre negli accordi equity si ha, come detto, una nuova entità giuridica comprendente i soggetti della collaborazione. In ultimo, è la forma del contratto a regolare i rapporti tra le parti, gli obiettivi da raggiungere, i motivi della collaborazione, gli spazi di autonomia e quelli sinergici, le unità indipendenti e quelle comuni. Questo discorso, fatto in generale, è applicabile chiaramente soprattutto alle imprese di ristorazione, che si trovano ad affrontare quotidianamente l'ingresso di nuovi agguerriti player nel settore, che tentano di destabilizzare l'equilibrio raggiunto dal mercato tramite continue innovazioni sui processi e sui prodotti, spesso riuscendoci. Trattasi, infatti, di un settore che riesce a rimodellarsi continuamente, non solo attraverso le novità sui prodotti che accompagnano qualsiasi altro ambito economico, ma soprattutto grazie ai cambiamenti sui

trend di consumo dei clienti. Questi ultimi possono costituire delle mode temporanee o delle tendenze più stabili nel tempo, condizionando così le imprese nella scelta di vincolarsi tramite un accordo più o meno limitativo delle proprie prerogative autonome di gestione e rivolto alla cooperazione con soggetti terzi. Dunque, si noti come gli accordi di collaborazione non siano esclusivamente caricati di vantaggi per le parti, ma alle volte possono presentare anche notevoli svantaggi, delineati principalmente dai comportamenti opportunistici delle parti e dall'ammontare dell'investimento sostenuto per vincolarsi nella collaborazione. Per quanto riguarda il primo punto, si tratta dei casi di selezione avversa, moral hazard e holdup che minano all'efficienza del rapporto di collaborazione, presentando delle asimmetrie informative tra partner in fase negoziale e post contrattuale, che non agevolano il raggiungimento dell'obiettivo finale comune. I comportamenti opportunistici, dall'altro lato, possono innescare meccanismi di uscita di una delle parti, che può trovarsi a non disporre del tempo necessario per ammortizzare un investimento sostenuto con l'intento di ricavarne i benefici su un arco temporale più lungo.

I vantaggi, tuttavia, compensano e spesso superano gli svantaggi e dunque si trovano, nel mercato in generale, e in quello della ristorazione in particolare, numerosissimi casi di affiliazione tra imprese.

Anche in Italia esistono diverse forme di collaborazione strategica tra imprese e, tra le più comuni, si trovano:

- la joint-venture
- il consorzio
- l'associazione temporanea di imprese
- il franchising

Quello che interessa trattare nello specifico, in questa trattazione, riguarda il franchising delle imprese di ristorazione. Facendo un passo indietro, si

ripropone, qui di seguito, l'assunto fondamentale del contratto di affiliazione commerciale o franchising. Esso, definito anche affiliazione commerciale, è una formula di collaborazione tra imprenditori per la distribuzione di servizi e/o beni, indicata per chi vuole avviare una nuova impresa usufruendo di format già sperimentati e affermati sul mercato.

Il franchising rappresenta, infatti, un accordo di collaborazione che trova da una parte un'azienda con una formula commerciale consolidata (affiliante, o franchisor) e dall'altra una società o un singolo imprenditore (affiliato, o franchisee) che aderisce a questa formula.

L'azienda madre, che può essere un produttore o un distributore di prodotti o servizi di una determinata marca od insegna, concede all'affiliato, in genere rivenditore indipendente, il diritto di commercializzare i propri prodotti e/o servizi utilizzando l'insegna dell'affiliante oltre ad assistenza tecnica e consulenza sui metodi di lavoro. In cambio l'affiliato si impegna a rispettare standard e modelli di gestione e produzione stabiliti dal franchisor. In genere, tutto questo viene offerto dall'affiliante all'affiliato tramite il pagamento di una percentuale sul fatturato (royalty) insieme al rispetto delle norme contrattuali che regolano il rapporto.

Ciò che assume particolare enfasi, nel particolare caso delle imprese di ristorazione in franchising, non è tanto il prodotto ideato dal franchisor quanto il comprovato sistema commerciale per la vendita e somministrazione del cibo (*F.Cucchi, H. Ravasini, 2007*).

Un franchising nel settore ristorativo è un qualcosa che differisce notevolmente rispetto alla stessa formula commerciale in un altro ambito economico. Sebbene le caratteristiche fondamentali di un modello di franchising siano pressochè equivalenti in tutti i settori che adoperano tale sistema, nell'ambito della ristorazione, e ancor più nello specifico nel settore del low-food, si riscontra un elemento di differenza sostanziale rispetto ad altre sfere del mercato: il processo di produzione e somministrazione del pasto in loco, con equivalenza di prodotto,

tecniche e servizi di vendita, presso ristoranti situati in parti completamente diverse del mondo.

Un marchio di abbigliamento, che decida di sviluppare il proprio business internazionalizzandosi tramite franchising, concepirà presso il proprio quartier generale o sedi direttamente dipendenti da esso le idee e i prodotti che andranno sul mercato internazionale, provvedendo successivamente alla distribuzione presso i propri affiliati, di cui di null'altro dovranno occuparsi se non vendere al pubblico, applicando un markup sul prezzo. Un franchising ristorativo, invece, è organizzato molto diversamente. Il franchisor si occupa della fornitura delle materie prime e del trasferimento del know-how sulle modalità di preparazione, ma spetta al franchisee generare il vero e proprio prodotto finito da servire al cliente. Ciò che si vuole sottolineare con questo esempio è il ruolo di responsabilità che viene assunto da un affiliato nel settore della ristorazione rispetto al pari grado di un altro ambito economico. Il franchisor, nella ristorazione, può fornire manuali istruttivi e apporre clausole contrattuali di tutela, ma si assumerà comunque un forte rischio, derivante dal fatto che la propria immagine potrebbe essere macchiata da un processo di produzione del franchisee poco consono alle direttive.

Spesso, con franchising ristorativo di successo si rimanda alla mente un modello basato sulla semplificazione dell'offerta e sul consumo rapido (da qui il termine "fast food") e tendenzialmente non si commette un errore. Un modello produttivo e commerciale semplice e operativamente fluido come quello di un McDonald's o di un Autogrill è, senza dubbio, più facilmente replicabile rispetto ad un più strutturato e complesso ristorante, in cui il fattore critico di successo è rappresentato dall'esperienza e dalla bravura di uno chef di fama internazionale. Il franchising si presenta come trasferimento rapido di conoscenze, non può prescindere da questa caratteristica, non possono incepparsi i processi, il danno sarebbe incalcolabile e le responsabilità ancor più gravi. Chi acquista dei diritti, vuol acquistare un modello vincente, una formula

che ha trovato il successo del mercato negli anni, in sostanza, un'idea. Ed è proprio l'idea la chiave che deve aprire la porta dei mercati, qualunque essi siano e dovunque essi si trovino.

Per sviluppare un franchising ristorativo di successo a livello internazionale bisogna trovare un'idea che piaccia al consumatore globale, che abbia un sapore indistinguibile ovunque la si provi, che venga venduta ovunque nello stesso modo, che riesca sempre e comunque ad emozionare il cliente. Il nodo cruciale non è solo il prodotto che si consuma, ma l'intera esperienza di consumo che il cliente prova all'interno del locale. Sviluppare un modello di franchising significa, allora, voler replicare la stessa esperienza che ha riscosso il favore del consumatore in situazioni e luoghi alle volte completamente diversi tra loro. Il cliente soddisfatto dall'esperienza di consumo sente, dunque, l'esigenza di entrare in un ristorante di New York e provare le stesse sensazioni e gli stessi gusti che ha provato in un ristorante della stessa catena a Roma. In quest'ottica assume particolare rilevanza lo stile ed il layout, che attribuiscono unitarietà all'immagine del marchio e contribuiscono ad immergere il cliente in una realtà analoga rispetto agli altri locali affiliati.

Servono poi competenze manageriali e commerciali per attrarre localmente la clientela, per situare l'attività in zone altamente redditizie e per creare aree di reddito accessorie al core business della ristorazione.

Un fattore chiave nel campo d'azione che si sta analizzando è l'idea. L'idea è sicuramente ciò su cui ogni franchising di successo si basa, è il motivo che trascina il franchisee ad affiliarsi al marchio, ma da sola non basta. Nel campo della ristorazione, un altro elemento indispensabile all'affermazione nel mercato è rappresentato dalle persone. Tanto nei locali più impegnativi, quanto in quelli più semplici le persone assumono il ruolo di protagonista, i team di lavoro devono operare in maniera assolutamente coesa e omogenea, con l'obiettivo ultimo della customer satisfaction. La ristorazione è uno dei settori nei quali vengono gestiti numeri rilevanti di team e, dunque, uno dei business in

cui le competenze organizzative richieste all' affiliato locale sono notevoli. Per competenze organizzative si intendono una buona gestione del personale, un sistema di incentivazione legato ai risultati del punto vendita e una leadership che consenta alla "persona" lavoratrice di riconoscere una guida nell' imprenditore. Se coesistono tutti gli elementi sopracitati, insieme ad una buona idea di business, ecco allora che la ristorazione in franchising funziona ovunque, anche a latitudini molto diverse tra loro.

Come si diceva in precedenza, dietro ogni marchio di successo c'è un prodotto identificativo, evocativo, individuabile dal cliente che ne ha esperienza. Ma ciò che è ancor più importante è quel che si cela dietro quel prodotto, simbolo tangibile del marchio. Dietro vi si scorge un mondo, uno stile di vita, una filosofia di business, un' idea e, dunque, un marchio. E sono proprio questi gli elementi sui quali il consumatore concentra la propria percezione e contestualizza l' insegna che ritrova ovunque nel mondo.

Il franchising nel campo della ristorazione mira all' innovazione continua, vuol seminare il germe della novità tra gli imprenditori, vuol creare nuove e affermate esperienze di consumo. Un ruolo predominante, in questo processo, è svolto dalla ormai inevitabile integrazione culturale, dalla globalizzazione che ha ormai definitivamente pervaso le nostre vite. In nessun business può apprezzarsi tanto questa affermazione come in quello ristorativo. Le insegne tradizionali sono, sempre più spesso, affiancate da nuove formule di successo provenienti da ogni parte del mondo, accompagnate da idee innovative, nuovi prodotti e nuovi modelli di sviluppo. In questo quadro che va delineandosi, il franchising è da considerarsi potenzialmente una leva per il successo del business, aiutando il posizionamento in aree non coperte, con investimenti spesso abbastanza contenuti da parte degli affiliati. Per citare qualche numero possiamo rifarci al Rapporto Assofranchising Italia 2014, realizzato ed elaborato dal servizio studi Assofranchising e dall'Osservatorio Permanente sul franchising. In questo studio il business della ristorazione appare come uno dei

settori più vivi del commercio tramite affiliazione commerciale, con un fatturato di 1.495.423.500€ nel 2013 e con un margine di crescita e sviluppo tra i più importanti del comparto.

Si sono già analizzati, nel corso della trattazione, i vantaggi e gli svantaggi derivanti da un contratto di affiliazione commerciale, ma c'è un aspetto su cui vale la pena soffermarsi. Le motivazioni per le quali si porta avanti uno sviluppo tramite franchising sono diverse e oscillano da quelle più prettamente commerciali, a quelle tecniche fino ad arrivare a quelle strettamente legate alla finanza d'impresa. Ma esiste un'altra tipologia di motivazione, di ordine psicologico che infonde, nel soggetto che si affilia, una sorta di inconscia sicurezza data dal proprio apprezzamento e dal prestigio che viene riconosciuto al marchio commerciale con il quale si lega. L'affiliato stima l'impresa, crede nel suo sviluppo commerciale ed è orgoglioso di entrar a far parte di un'organizzazione celebre e di successo. Queste sono le caratteristiche invisibili e spesso apparentemente inspiegabili che conducono l'affiliato dapprima ad interessarsi ed in seguito a stipulare il contratto di franchising. E i dati dimostrano che nel caso del settore ristorativo tali componenti psicologiche, sensoriali ed emozionali contribuiscono fortemente alla scelta del brand a cui volersi unire.

## **TREND NEL SETTORE ALIMENTARE**

### **2.2.1 Cambiamento nei consumi e tendenze del momento**

Il fenomeno consumo merita interesse in quanto influenza in maniera diretta il comportamento degli attori economici operanti nel settore alimentare. Le dinamiche dei consumi cambiano con una velocità disarmante e le imprese, per non perdere il favore della clientela, devono saper adeguarsi rapidamente ai dictat del mercato, delle nuove tendenze e delle nuove modalità di consumo.

Una prima osservazione sui consumi suggerisce una sorta di omogeneizzazione della struttura dei consumi che avviene a livello territoriale e sociale. Si riscontrano, cioè, livelli e modalità di consumo analoghi presso società simili. Tutto ciò, però, non deve ingannare. Infatti, in generale, sono riscontrabili grandi variazioni dentro una stessa categoria alimentare e anche la varietà sulle modalità del consumo non è irrilevante.

Nei Paesi avanzati, dove i regimi alimentari sono sostanzialmente stabilizzati, i fattori citati in precedenza assumono grande importanza, al contrario dei fattori esplicativi tradizionali, come i livelli di reddito e la struttura dei prezzi dei beni, che vedono ridurre la propria rilevanza.

Le imprese, dunque, hanno l'obbligo di misurare costantemente i fattori che regolano i consumi, analizzare gli scostamenti rispetto a quelli temporalmente precedenti e a studiare le tendenze di consumo futuro, con anticipo rispetto ai concorrenti, per anticipare le mode e proporsi come first mover dell'innovazione. Le variabili da indagare sono numerose, comportano rilevanti investimenti di marketing affiancati da quelli in ricerca e sviluppo, che in una buona gestione imprenditoriale non dovrebbero mai essere sospesi, anche a costo di importanti uscite finanziarie. È l'innovazione il motore che muove il

mercato, che spinge verso la modernità e che decreta quali imprese meritano il successo. Senza innovazione non si avrebbe novità, senza novità non si avrebbe progresso ed il progresso passa per il sentiero della lungimiranza, storica avversaria della miopia imprenditoriale. Chi ha successo oggi raccoglie i frutti di una semina passata, di un meticoloso studio di previsione e di un ingente esborso di capitali. Se nessuno possedesse queste caratteristiche si avrebbe staticità, non staremmo a parlare di cambiamenti nei consumi, di nuovi trend e di fenomeni del futuro, ma solo di spietata concorrenza sul prezzo di beni esistenti da sempre e che per sempre esisteranno. Fortunatamente esistono imprese che mirano al futuro, che ricercano nuove soluzioni e che ascoltano il cliente, il vero fautore del loro successo.

Il settore alimentare, negli ultimi anni, si inserisce tra i settori economici che hanno presentato il più alto grado di innovazione e ricerca. Le tendenze di consumo sono cambiate rispetto a decenni fa, si assiste all' ascesa di nuovi fenomeni del tutto trascurati in passato che hanno modificato anche le strategie delle imprese operanti nel settore.

La primissima differenza che si può notare rispetto al passato è rappresentata dal cambiamento di paradigma epocale nel ruolo attribuito al cibo (*Pagnoncelli*). Fino a qualche anno fa il consumo di cibo era visto come simbolo di appartenenza, come rappresentazione sociale di sé. Consumare determinati cibi e bevande (specie se rari e costosi) definiva l'appartenenza di una persona a un determinato ceto sociale. Oggi non è più così e il consumo di un prodotto deve prima di tutto essere in grado di gratificare emotivamente il consumatore, di trasmettere esperienze, di suscitare una forma di adesione a-ideologica nei confronti del prodotto e del suo background culturale. Questa presa di coscienza sta investendo tutti i consumatori a prescindere dalla loro età e dalla classe sociale di appartenenza. La tendenza del momento è una visione del cibo che non rechi danno alla salute, ma che allo stesso tempo non prescinda dal gusto, dalla tradizione e dal piacere. Nel caso particolare l' Italia è al primo posto nel

mondo Occidentale per attenzione verso l'aspetto salutistico del cibo, seconda solo a Giappone e Cina. Questa peculiarità si riflette chiaramente anche nelle modalità di consumo e nelle offerte del mercato verso questa importante nicchia di consumatori. Sta crescendo progressivamente la sensibilità verso cibi considerati innovativi e originali, con un'attenzione sempre più crescente verso piatti e materie prime appartenenti ad altre culture. Cresce anche l'attenzione verso la qualità dei cibi e l'interesse per i prodotti naturali e biologici anche se poi all'atto dell'acquisto prevale quasi sempre l'attenzione rivolta al prezzo. Inoltre, all'importanza dei brand e del marketing customer-oriented come strumento di reputazione, si assiste alla costante ascesa delle relazioni personali (online e offline) come strumento di costruzione della reputazione di un determinato marchio. I clienti, infatti, si affidano sempre più alle esperienze e ai consigli dei propri conoscenti piuttosto che restare incantati da una pubblicità su un mezzo di informazione. È rilevante per le scelte dei consumatori, dunque, anche il ruolo svolto dall'antico strumento del passaparola, sotto forma di relazione diretta o con la mediazione dei nuovi media digitali (ad esempio *Tripadvisor*). Tale fenomeno è presente in tutto il mondo, con i casi di Cina e Stati Uniti in cui le percentuali degli intervistati che dichiarano di tenere in considerazione le recensioni altrui per le proprie scelte di consumo sfiorano, rispettivamente, l'86% e il 68%.

Come si dirà nel paragrafo successivo riguardo la crisi che sta attraversando il settore del "fast food" negli Stati Uniti, il comparto alimentare sta pian piano modificandosi, lasciando dietro di sé il boom del cibo economico e di bassa qualità, per rivolgersi verso una cucina semplice, rapida ma ben curata, con un'attenta selezione degli ingredienti, accompagnata dalla riscoperta dei piatti locali e regionali. I consumatori stanno reinventandosi, il processo sarà lungo, ma le modalità di consumo sono indubbiamente cambiate negli ultimi anni. La nuova consapevolezza sul cibo e per il cibo sta soppiantando il classico cibo di massa, standardizzato e di qualità discutibile. Un altro elemento che si stacca

completamente dal passato è il ruolo e l'attenzione maniacale rivolta alla presentazione dei piatti, complice anche l'enorme diffusione dei talent show televisivi che trainano le mode, e che ha portato alla forse un po' azzardata coniazione del termine "food porn" ad indicare la libidinosa rappresentazione dei piatti con lo scopo, più o meno dichiaratamente commerciale, di "far venire l'acquolina in bocca" e stimolare il desiderio (*R. Coward*). Nell'ultimo decennio questa nuova tendenza ha avuto uno sviluppo considerevole che non accenna a placarsi. Ruolo accessorio, ma non meno importante, del fenomeno estetico del cibo deriva dal fatto che esso ha permesso ai consumatori di interrogarsi sulle tematiche alimentari in generale. Il risultato è una nuova presa di coscienza di massa sull'importanza dell'alimentazione. È importante ciò di cui ci nutriamo, sono importanti le materie prime e l'aspetto salutistico del mangiar bene. Si sta letteralmente passando, in Italia, dalla cultura del "fast-food" a quella dello "slow-food". Saremo cioè sempre più attenti alla provenienza degli ingredienti, alla sana filiera produttiva, alle informazioni sulle aziende e così via. Un consumo, dunque, più consapevole e più sostenibile. È d'obbligo per i clienti limitare i fattori di rischio e le occasioni di contaminazione degli alimenti, in considerazione dei mutamenti che hanno interessato il settore alimentare negli ultimi anni. Fattori questi come quello demografico, che portano a una sempre maggiore diversificazione nella dieta, modificando spesso le abitudini dei consumatori italiani o come quello legato all'aumento dell'immigrazione con la diffusione di "nuovi" alimenti, come il sushi o il kebab, presenze ormai consolidate sulle tavole degli italiani. Un altro fattore è caratterizzato dagli stili di vita, molto più frenetici rispetto al passato, dal crescente pendolarismo, dal pochissimo tempo libero disponibile. Questo comporta, chiaramente, una sempre crescente frequenza di pasti fuori casa e dunque lo sviluppo di un mercato per soddisfare queste esigenze. Le nuove tendenze sono davvero numerose, si moltiplicano anno dopo anno e spesso hanno cicli di vita molto lunghi perché riescono nell'obiettivo di reinventarsi sempre, senza stancare mai

il cliente.

Una delle tendenze che si è fatta largo in questi anni è quella dello “street food”, il cibo di strada che, secondo la definizione della *FAO*, è costituito da quegli alimenti, incluse le bevande, già pronti per il consumo, che sono venduti (e spesso anche preparati) soprattutto in strada o in altri luoghi pubblici (come mercatini o fiere), anche da commercianti ambulanti, spesso su un banchetto provvisorio, ma anche da furgoni o carretti ambulanti. Il consumo di cibo per strada consente, in genere, di mangiare in maniera più informale, più rapida, e meno costosa rispetto al consumo di cibo in un ristorante o in altro luogo deputato allo scopo; per tale motivo, questa forma di alimentazione viene spesso preferita rispetto a modalità più formali di consumo, tanto da fargli occupare un posto importante nell'alimentazione umana: stime della *FAO* indicano in ben 2,5 miliardi di persone al giorno il numero di coloro i quali si alimentano in questo modo. Secondo uno studio della *Coldiretti*, risalente al 2013, quando lo “street food” iniziava a riscuotere gli apprezzamenti dei clienti, è emerso che in quell'anno circa tre persone su quattro hanno scelto lo street food durante le loro vacanze estive.

Il 73% delle persone infatti avrebbe preferito il cibo di strada, piuttosto che quello consumato seduto al tavolo di un ristorante.

Spesso lo street food è diventato occasione per i turisti per conoscere i sapori tradizionali del territorio.

Secondo l'indagine *Coldiretti* infatti è proprio nei luoghi prescelti dal turismo estivo, come ad esempio località di mare, di montagna o città d'arte, che il cibo di strada a base di prodotti tipici regionali è stato preferito dal 45% dei turisti italiani, mentre il cibo di strada internazionale si è accaparrato soltanto il 24%. Si evince chiaramente quindi che i punti forti dello street food, quelle caratteristiche che lo stanno rendendo forte e altamente competitivo sono: tipicità, basso costo e praticità.

Un'altra tendenza che si sta delineando è quella del “low-casual food”, ossia

quella via intermedia tra il vecchio modello di “fast food” e la nuova e più salutare concezione “gourmet” dei prodotti venduti nei locali. Si tratta di un’ idea alimentare low cost, come nel caso dei “fast food”, ma con una qualità molto più alta rispetto all’antenato in crisi. Si avrà modo di tornare su questo nuovo trend più avanti nella trattazione. A quanto già descritto fino ad ora va aggiunta un’altra seria considerazione. È risaputo che le mode governano il sistema commerciale e che spesso sono lanciate da campagne mediatiche rivolte ad uno scopo ben preciso. Negli anni si sono succeduti diversi tipi di trend alimentari, ma mai come di questi tempi, tali fenomeni hanno avuto una rilevanza così decisiva da cambiare i gusti di un intero sistema, o comunque di modificarne sostanzialmente i consumi. Si sta parlando del fenomeno “Vegan” che da qualche anno sta spopolando in Italia. Ormai non c’è quasi più un ristorante che non proponga un menù ad hoc. I motivi sono diversi e vanno da quelli di natura etica, legati alle modalità di allevamento intensivo e sfruttamento degli animali, a quelli di natura più prettamente ambientale dopo che la *FAO* ha sottolineato come il consumo di carne, destinato ad aumentare del 73% entro il 2050 rispetto al 2010 ha un potente impatto sull’ ambiente. A riprova di ciò la testimonianza della professoressa *Roberta Bartocci*, nutrizionista e Vegcoach, che sostiene: *“La zootecnia massiccia è una delle principali fonti di emissione di gas serra in atmosfera e di inquinamento delle falde acquifere dovute a nitrati”*. I vegani, dunque, ascoltando la propria indole ambientalista e animalista seguono una dieta basata su modelli nutrizionali vegetariani che escludono dall'alimentazione la carne di qualsiasi animale e tutti i prodotti di origine animale. Si possono considerare diete vegane anche altre diete che, sebbene differiscano sostanzialmente da una dieta vegana classica sia nei principi alimentari sia nel tipo di alimenti consumati, non comprendono il consumo di alcun ingrediente di origine animale, come il crudismo.

Nonostante le motivazioni che spingono i clienti ad approcciarsi al mondo vegano, sarebbe da incoscienti non credere che dietro questo trend di successo

ci sia un business che lo muove e che permette di guadagnare profitti considerevoli, che probabilmente, con un mercato normale non si raggiungerebbero. Ed è interessante proprio l'analisi di questi business e di coloro che, decidendo di lanciare una moda, ne approfittano per sfruttarne i guadagni. Non è del tutto errato credere che ci siano studi e accordi tra imprese, che abbiano una caratura pubblicitaria e mediatica e che mirino ad indirizzare i gusti dei consumatori verso confini tracciati "a tavolino". D'altronde, a dimostrazione di questa teoria, si pone una delle provocazioni più intriganti del marketing contemporaneo: è meglio cercare i clienti, o crearli?

## 2.2.2 Lo strano caso statunitense e la crisi dei “fast food”

Gli Stati Uniti sono stati, storicamente, la culla di svariate tendenze che hanno poi avuto un riflesso in tutto il resto del mondo. I grandi investimenti sostenuti dalle aziende americane sia in ricerca e sviluppo che in marketing hanno loro permesso di ottenere vantaggi in termini di tempo e anticipare le mode che i mercati avrebbero in seguito imitato anche con grande successo. Questa marcia in più ha reso forte l'immagine del brand Usa nei settori identificabili come “nuovi trend”, che non si limitano ad un' area definita ma spaziano tra ambiti economici anche molto distinti tra loro. Uno di questi è sicuramente il settore alimentare nel quale, per certi versi, gli Stati Uniti sono stati (e continuano ad essere) precursori di mode di successo. Nella visione comune, dal punto di vista dei consumatori, probabilmente la cucina statunitense non è la più qualitativa che ci sia, ma sicuramente i tanti aspetti in cui si snoda la questione sono interessanti dal punto di vista prettamente economico. Un' importante considerazione su questo argomento può esser fatta con riferimento alla moda, nata oltreoceano, del “fast food” (letteralmente cibo veloce o ristorazione rapida), un tipo di ristorazione di origine e principale diffusione in paesi anglosassoni, servita in locali chiamati appunto “fast food”, veloce da preparare e consumare.

Il modello alimentare proposto dai “fast food” coinvolge prevalentemente fasce più giovani, ma anche una quota crescente di adulti, che per motivi essenzialmente legati ai ritmi lavorativi, fa sempre maggiore ricorso a questo tipo di ristorazione. Storicamente “fast food” è stato sinonimo di pessima qualità del cibo, locali scadenti dal punto di vista della pulizia e di ingredienti dannosi per la salute. I cibi proposti nei “fast food”, ed in particolare i burgers e le patate fritte, contengono elevate quantità di acidi grassi trans, i quali sono associati all'incremento del rischio di malattie cardiovascolari, alla riduzione della concentrazione di colesterolo *HDL* (il cosiddetto *colesterolo buono*), aumento

delle lipoproteine a bassa densità, aumento dei trigliceridi, disturbo dell'equilibrio delle prostaglandine e promuovere insulino-resistenza, aumentando quindi il rischio di diabete. Nel tentativo di dare risposta a questi squilibri nutrizionali, i gestori delle più note catene propongono nei propri menù anche pasti con minore apporto calorico come insalate e macedonie. Tuttavia il successo che brand come McDonald's o Burger King hanno riscosso in ogni parte del mondo è visibile e misurabile. Il gusto del menù, una gestione rapida ed efficiente del servizio vendita ed un'attenzione minuziosa al marketing, di altissimo livello, hanno permesso a catene come queste di diventare leader di settore sui mercati internazionali e di arrivare a servire fino a 50 milioni di clienti giornalieri nel mondo. Il successo di tali marchi è continuato imperterrito per decenni, ma negli ultimissimi mesi si sta iniziando a notare un leggero calo nell' impetuosa crescita del fenomeno.

Sarebbe interessante investigare le ragioni di questo iniziale germoglio di crisi, capire se sia stato provocato dall'ascesa di nuovi modelli ristorativi che abbiano saputo innovare il settore ristorativo oppure semplicemente da un cliente ormai stanco di un' alimentazione non salutare, seppur apprezzata, in un mondo in cui i trend che vanno affermandosi sono basati sulla qualità e genuinità della materia prima.

Indagando la crisi del settore "fast food" si nota come quella che da sempre è stata una rapida crescita di queste catene, soprattutto negli Stati Uniti, ha subito una battuta d'arresto. In Nord America, le vendite dei ristoranti aperti sotto l'insegna McDonald's da 13 mesi hanno perso in media lo 0,2% nell'ultimo anno, mentre quelli Burger King hanno registrato -0,9%. Anche tenendo conto delle vendite nei locali appena aperti, che nei mesi successivi all'inaugurazione conoscono una rapida crescita, le vendite sono cresciute solo dell'1,1%, rispetto al 4% del 2002, secondo i dati Euromonitor International riportati da Business Week .

E' per queste ragioni che gli analisti ipotizzano quello che un tempo era

inimmaginabile: il mercato del “fast-food” è saturo. Le multinazionali del settore, dunque, hanno iniziato a cedere i loro ristoranti: Wendy ha venduto 400 ristoranti lo scorso anno; Yum! Brands, a cui fanno capo Kentucky Fried Chicken e Taco Bell, ne ha ceduti 214 e McDonald’s 200. Una decisa inversione di rotta, rispetto al trend di aperture di McDonald’s che, nel 1955, contava oltre 700 ristoranti, passati a seimila nel 1983. L’insegna, per i due decenni successivi, ha inaugurato una media di 360 aperture l’anno e lo sviluppo di concorrenti come Burger King e Wendy ha seguito la medesima curva.

Il vantaggio della vendita di ristoranti, come si è ampiamente discusso nel corso della trattazione, fa sì che il costo di gestione ricada sul franchisee, permettendo alla multinazionale di migliorare il proprio bilancio. In più, questa strategia dà alle multinazionali l’opportunità di capitalizzare la crescita in mercati emergenti. Le catene “fast food”, infatti, guardano alle classi medie di mercati come Cina e Brasile per continuare a crescere. Lo scorso anno, per esempio, due terzi del giro d’affari di McDonald’s provenivano dall’estero, mentre era la metà nel 1994. Anche il tentativo di aumentare gli incassi offrendo menu più salutari ha avuto un limitato impatto sul bilancio. Le insalate, per esempio, rappresentano solo il 2-3% del giro d’affari di McDonald’s rispetto al 13-14% dei menu da un dollaro, tanto che alcune referenze “salutiste” iniziano a scomparire dai menu.

Parte del problema è demografico: i clienti di McDonald’s e Burger King, infatti, appartengono tendenzialmente alle fasce più povere della popolazione, proprio quelle che, in seguito alla crisi, hanno iniziato a spendere di meno per i pasti. Nel 2012, la spesa per mangiare fuori casa si attestava su 1.700 dollari l’anno per redditi familiari inferiori al 70mila dollari, pari -2,2% sul 2003. I redditi familiari superiori a 150mila dollari l’anno, invece, hanno speso 6.500 dollari in media per i pasti fuori casa nel 2012, pari a +2,7% sul decennio precedente. Una catena come Chipotle, pensata per clienti benestanti, ha chiuso il 2013 con vendita in crescita del 5,6%. A complicare le cose, ci si mette anche l’invecchiamento della popolazione. I Millennials, i giovani nati dal 1980, che rappresentano i clienti del

futuro, sono meno attratti dei loro genitori dalla formula del “fast food”. E’ anche per questa ragione che McDonald’s sta testando in California un ristorante dove i clienti possono “costruire” il proprio hamburger su misura dei loro gusti, ma la concorrenza di proposte commerciali più salutari e dai gusti più innovativi si fa sentire.

Dunque il “fast food” non riesce più ad attirare come una volta. L’attenzione per cibi più sani e salutari, infatti, ha creato una nuova cultura alimentare nei clienti e soprattutto una concorrenza agguerrita e spietata, che segue le mode e che attira di più.

Un dato assai interessante riguarda la perdita di attrattività del settore “fast food” nei confronti delle nuove generazioni, proprio il target su cui i colossi dello “junk food” fondavano le speranze di crescita perpetua. I giovani d’oggi preferiscono locali casual, con menù di migliore qualità, pur spendendo qualcosa in più ma coscì di ingerire cibi genuini e possibilmente certificati.

La crisi economica, come detto in precedenza, ha assunto un ruolo da protagonista nell’arresto del successo incontrastato dei “fast food”. Il cliente preferisce consumare meno nei ristoranti e tende ad avere più attenzione nello risparmiare in generale. Se vuole spendere, preferisce farlo, allo stesso prezzo, in ristoranti nei quali si concilia l’aspetto innovativo del gusto e quello salutistico del prodotto.

Nel caso specifico di McDonald’s, negli Usa, il mercato principale nel quale lavora l’azienda, si è registrato un calo del 1,5% e il CEO Don Thompson ha ammesso che l’azienda ha riconosciuto di una crisi del “fast food” tanto che si sta sviluppando un laboratorio d’apprendimento per capire meglio i desideri e gli orientamenti della clientela.

È assai curioso e strano il fatto che proprio negli Usa, la patria incontrastata del “fast food”, si stia iniziando ad assistere, ancor prima che negli altri Paesi nel mondo in cui è sviluppato, ad una crisi senza precedenti che, se non gestita apportando le contromisure necessarie, rischia di far collassare l’intero sistema.

È il cliente che regola il mercato, i suoi gusti vanno interpretati ed accontentati, se si vogliono avere speranze di sopravvivenza.

Il curioso caso statunitense sta proprio nel paradosso, cui spesso i mercati ci hanno abituati, della crisi di un settore che parte proprio da quella che fu la sua culla, dal primo mercato che gli ha fatto spiccare il volo e che oggi, a distanza di tanti anni, sembra pronto a tradirlo.

## 2.3 I riflessi della crisi economica sui consumi in Italia

Un' analisi degna di attenzione riguarda l'aspetto legato alla relazione intercorrente tra i consumi e la situazione di crisi che si vive in questi anni, dal punto di vista economico, molto concitati.

Appare ovvio che nel tempo le tendenze di consumo si modificano, al modificarsi dell'ambiente, della società e delle prospettive economiche. I consumi non risultano essere completamente omogenei in situazioni nelle quali la prosperità economica infonde fiducia ai consumatori e, viceversa, nei momenti di crisi. In questi ultimi, infatti, c'è motivo di credere che la mancanza di chiarezza sul futuro incuta timore ai consumatori, che provvedono a modificare radicalmente le proprie modalità di consumo e i propri livelli di spesa.

In Italia, Paese fortemente colpito dalla crisi economica e dalla disoccupazione generalizzata, si è assistito, come ovvio, anche ad una grave crisi dei consumi. Secondo la *Confcommercio*, denominazione con cui è comunemente nota la Confederazione Generale Italiana delle Imprese, delle Attività Professionali e del Lavoro Autonomo, il 2015 è stato il primo anno col segno positivo dal 2007, momento appena precedente alla grande crisi economica scoppiata nel 2008. Nel 2015, infatti, l'indicatore dei Consumi *Confcommercio* è cresciuto dell'1,6%: è il primo segno più dopo otto anni. A dicembre l'*ICC* è rimasto stabile rispetto al mese precedente ed è cresciuto dell'1,7% rispetto allo stesso mese del 2014. A contribuire a tali risultati sono, evidentemente, diversi fattori tra loro concatenati. Tra essi troviamo:

- Dinamiche congiunturali
- Dinamiche tendenziali
- Tendenze a breve dei prezzi al consumo

In primis, per quanto riguarda le dinamiche congiunturali si osserva che "la

*stabilità registrata a Dicembre rispetto al mese precedente è dipesa da un lieve recupero della spesa relativa ai servizi (+0,1%) dopo il rallentamento negli ultimi due mesi, e di un calo della domanda di beni (-0,1%), che a Novembre aveva segnalato un dato positivo. In questo contesto gli unici incrementi, peraltro di modesta entità, hanno riguardato gli alberghi, i pasti e consumazioni fuori casa (+0,2%), i beni e servizi ricreativi (+0,1%) e l'abbigliamento (+0,1%)”.*

Per quanto riguarda l'ambito che si sta analizzando nella trattazione, si osserva che rimane tendenzialmente stabile la spesa per i prodotti alimentari e le bevande, dopo l'ottimo risultato del Novembre scorso.

In secondo luogo si trovano le dinamiche tendenziali, con *“la crescita tendenziale dell'ICC (+1,7%) che riflette l'andamento positivo sia della domanda relativa ai servizi (+1,5%), sia di quella per i beni (+1,8) con aumenti comunque contenuti, in linea con i risultati del mese precedente, per la spesa per i pasti, e per i consumi fuori casa (+1,7%)”.* Inoltre, si assiste ad un moderato aumento sulla domanda (0,1%) per gli alimentari e bevande.

Il terzo fattore riguarda le tendenze a breve termine dei prezzi al consumo, con dati molto recenti che stimano, per il mese di Febbraio 2016, una variazione nulla dei prezzi grazie anche, di riflesso, alla flessione dei prezzi dei prodotti energetici.

Andando ad analizzare gli effetti della crisi economica sui consumi, negli anni in cui essa esercitava una forte pressione sui mercati, si noti come nel Febbraio 2013, ad esempio, l' indicatore dei Consumi Confcommercio (ICC) registrò una diminuzione del 3,6% in termini tendenziali su base annua, un dato certamente significativo ed esplicativo della correlazione positiva tra crisi e minori consumi. In situazione di contrazione dell' economia è chiaro come il clima di fiducia delle imprese e delle famiglie si attestò su livelli minimi, con l'incertezza sul futuro che frena la domanda relativa ai beni e ai servizi. Negli anni di piena crisi economica, quindi intorno al 2012 - 2013 tale domanda aggregata in beni e servizi vide ridursi di circa il 25% in volume. Riduzioni dei consumi particolarmente

significative hanno interessato anche gli alimentari e le bevande (4,7%).

Per avere una fotografia chiara dell'andamento dei consumi in tempi di crisi economica, si possono citare alcuni numeri scaturiti da indagini Istat, che mostrano come, tra il 2013 e il 2014 ad esempio, i livelli di spesa restano pressochè uguali, ma comunque di molto inferiori rispetto ai livelli pre-crisi.

Un'indagine sulle spese delle famiglie italiane mostra nel 2014 una spesa media mensile per famiglia pari a 2.488,50 euro sostanzialmente stabile rispetto al 2013 (2.471,09 euro, +0,7%), come si può notare dalle tabelle sotto.

Altro dato rilevante è quello riguardante la quota di spesa per generi alimentari e bevande nel 2014 che è pari al 17,5 del totale della spesa e segna una riduzione rispetto al 2013 (17,8 %). La spesa per carne si conferma essere la voce che pesa maggiormente sul totale della spesa alimentare (3,9%), seguita da pane e cereali (2,9%), vegetali e latte formaggi e uova (entrambi al 2,4%). Tali dati sembrano coincidere con i trend attuali, che mirano all'aspetto salutistico del cibo e alla genuinità delle materie prime in tavola. Altro dato interessante che conferma quest'ultimo aspetto: nel 2014, rispetto al 2013, la quota delle famiglie che ha limitato la quantità o la qualità dei prodotti alimentari è in diminuzione (passa dal 62,4% al 58,7%), soprattutto nel Nord-ovest (dal 58,3% al 52,2%) e nei comuni centro dell'area metropolitana (dal 61,1% al 57,3%).

**Tavola 11.7 Spesa media mensile delle famiglie per ripartizione geografica e capitolo di spesa (a)**  
Anni 2013-2014, valori in euro

ANNI CAPITOLI DI SPESA	Nord-ovest	Nord-est	Centro	Sud	Isole	Italia
2009	2.866,73	2.851,01	2.751,95	2.114,84	2.047,01	2.592,03
2010	2.883,85	2.933,14	2.717,01	2.107,43	2.040,74	2.604,02
2011	2.973,04	2.929,16	2.763,36	2.132,52	2.012,14	2.639,89
2012	2.824,65	2.880,38	2.671,91	2.047,44	1.991,03	2.550,23
<b>CAPITOLI DI SPESA</b>						
<b>ANNO 2013</b>						
Pane e cereali	73,90	74,65	72,99	73,01	74,31	73,72
Carni	100,87	91,41	101,74	105,26	96,36	99,64
Pesci e prodotti ittici	31,26	28,79	38,02	40,89	39,72	35,09
Latte, formaggi e uova	60,35	61,52	57,66	60,95	51,51	59,21
Oli e grassi	13,95	14,04	16,25	17,60	13,46	15,16
Frutta	39,56	40,21	39,50	37,49	33,36	38,57
Vegetali	57,29	57,35	61,13	59,61	52,24	58,03
Zucchero, confetture, miele, cioccolato e dolci	18,97	20,60	17,68	16,87	14,94	18,15
Piatti pronti e altre preparazioni alimentari (prodotti alimentari n.a.c.) (b)	10,78	10,26	8,59	9,02	7,60	9,52
Caffè, the, cacao	11,79	11,49	12,16	11,31	11,66	11,69
Acque minerali, bevande analcoliche, succhi di frutta e verdura	21,25	20,31	18,71	19,97	24,35	20,61
<b>Alimentari e bevande analcoliche</b>	<b>439,98</b>	<b>430,62</b>	<b>444,43</b>	<b>451,97</b>	<b>419,51</b>	<b>439,39</b>
Bevande alcoliche e tabacchi	45,57	43,69	43,73	39,55	36,46	42,58
Abbigliamento e calzature	126,39	113,65	95,42	108,29	89,17	109,79
Abitazione, acqua, elettricità, gas e altri combustibili	1.041,98	1.036,62	1.038,91	692,07	610,31	920,04
<i>di cui:</i>						
- <i>Manutenzioni straordinarie</i>	27,39	49,10	23,60	14,06	12,68	26,49
- <i>Fitti figurativi</i>	664,31	664,58	704,33	436,64	410,60	597,14
Mobili, articoli e servizi per la casa	93,51	108,07	92,13	79,95	92,81	93,14
Servizi sanitari e spese per la salute	103,81	111,31	94,71	81,07	75,82	95,63
Trasporti	298,40	320,02	256,49	186,70	196,86	259,63
Comunicazioni	74,19	72,81	71,03	62,84	61,66	69,54
Ricreazione, spettacoli e cultura	151,72	147,23	118,30	82,79	69,24	120,64
Istruzione	9,85	15,27	13,57	9,64	10,49	11,69
Servizi ricettivi e di ristorazione	158,56	149,37	125,66	60,81	63,59	119,23
Altri beni e servizi (c)	213,18	221,97	199,33	144,04	141,43	189,78
<b>Non alimentari</b>	<b>2.317,17</b>	<b>2.340,02</b>	<b>2.149,28</b>	<b>1.547,75</b>	<b>1.447,83</b>	<b>2.031,70</b>
<b>SPESA TOTALE</b>	<b>2.757,15</b>	<b>2.770,64</b>	<b>2.593,71</b>	<b>1.999,73</b>	<b>1.867,34</b>	<b>2.471,09</b>
<b>ANNO 2014</b>						
Pane e cereali	77,22	75,39	72,41	69,14	70,00	73,40
Carni	98,11	88,00	103,70	101,77	90,11	97,20
Pesci e prodotti ittici	30,11	30,89	37,44	42,87	39,14	35,42
Latte, formaggi e uova	60,21	61,89	58,07	58,58	51,18	58,79
Oli e grassi	13,49	13,86	13,95	14,05	13,67	13,79
Frutta	38,20	40,10	40,98	38,53	33,52	38,71
Vegetali	58,68	57,35	62,13	59,19	53,59	58,69
Zucchero, confetture, miele, cioccolato e dolci	18,87	19,91	18,56	16,79	15,96	18,26
Piatti pronti e altre preparazioni alimentari (prodotti alimentari n.a.c.) (b)	11,63	10,97	9,67	8,28	8,42	10,05
Caffè, the, cacao	12,27	12,39	12,45	11,67	11,01	12,07
Acque minerali, bevande analcoliche, succhi di frutta e verdura	20,15	18,73	19,66	17,88	23,57	19,66
<b>Alimentari e bevande analcoliche</b>	<b>438,95</b>	<b>429,49</b>	<b>449,03</b>	<b>438,75</b>	<b>410,16</b>	<b>436,06</b>
Bevande alcoliche e tabacchi	47,69	43,35	41,18	42,09	38,19	43,31
Abbigliamento e calzature	141,83	112,61	94,70	107,57	96,84	114,41
Abitazione, acqua, elettricità, gas e altri combustibili	1.027,37	1.030,41	1.042,95	681,57	601,78	912,84
<i>di cui:</i>						
- <i>Manutenzioni straordinarie</i>	34,94	62,98	35,66	15,02	14,54	34,19
- <i>Fitti figurativi</i>	651,56	654,94	710,68	439,67	393,34	592,14
Mobili, articoli e servizi per la casa	111,55	111,26	102,52	89,52	84,66	102,13
Servizi sanitari e spese per la salute	126,07	133,58	104,75	85,33	78,13	109,45
Trasporti	302,55	313,43	246,75	182,43	199,13	256,85
Comunicazioni	67,24	68,06	67,07	60,84	63,86	65,66
Ricreazione, spettacoli e cultura	143,23	151,43	124,61	83,31	77,69	121,38
Istruzione	16,75	17,73	13,66	10,17	8,82	14,07
Servizi ricettivi e di ristorazione	137,24	143,64	120,30	60,60	56,76	110,26
Altri beni e servizi (c)	238,22	221,51	200,93	160,60	155,23	202,07
<b>Non alimentari</b>	<b>2.359,74</b>	<b>2.347,02</b>	<b>2.159,42</b>	<b>1.564,03</b>	<b>1.461,09</b>	<b>2.052,44</b>
<b>SPESA TOTALE</b>	<b>2.798,68</b>	<b>2.776,51</b>	<b>2.608,45</b>	<b>2.002,78</b>	<b>1.871,25</b>	<b>2.488,50</b>

Fonte: Istat, Indagine sulle spese delle famiglie

Nella tabella sopra vi è il risultato di un'indagine Istat sui consumi delle famiglie italiane, mettendo a confronto due anni all' interno del periodo di crisi economica (2013-2014), che marca le differenze sia in termini di capitoli di spesa (prodotti alimentari e non), sia in termini di spesa per ripartizione geografica. È molto curioso le differenze con gli anni precedenti con il netto calo dei consumi per famiglia dal 2011 al 2012, ma soprattutto la grandissima disparità, grande piaga del Paese, tra il ricco Nord e la depressa zona del Sud e delle Isole che risente, purtroppo ancora, dell' arretratezza economica e industriale rispetto al resto dell'Italia.

## 2.4 Le strategie di crescita del settore

Il settore alimentare, come confermano i dati, gode di una stabilità importante rispetto agli altri ambiti economici e voci di spesa nei bilanci dei consumatori. La crescente attenzione verso un' alimentazione sana, genuina e possibilmente a chilometro zero ha sviluppato, come detto, nuove tendenze ristorative che hanno come fulcro essenziale il piacere legato al cibo, imparando a godere della diversità delle ricette e dei sapori, ma con un occhio particolare alla salubrità e alla purezza delle materie prime.

Si è più "educati" al gusto sano, come strumento di difesa contro la cattiva qualità e come strada maestra per l'omologazione dei prodotti locali, per l' opera di salvaguardia delle cucine locali e delle produzioni tradizionali, magari sostenendo nuovi modelli produttivi, meno intensivo e più pulito. Le nuove vie di sviluppo del settore alimentare mirano a far acquisire, prima di tutto, dignità culturale alle tematiche legate al cibo ed alla alimentazione. Obiettivo, poi, è quello di individuare i prodotti alimentari e le modalità di produzione legati a un territorio, nell'ottica della salvaguardia della biodiversità, promuovendone l'assunzione a ruolo di beni culturali e di elevare la cultura alimentare dei consumatori, con l'obiettivo del raggiungimento della piena coscienza del diritto al piacere ed al gusto. Sono tendenze queste che aspirano a promuovere la pratica di una diversa qualità della vita, fatta del rispetto dei tempi naturali, dell'ambiente e della salute dei consumatori, favorendo la fruizione di quei prodotti che ne rappresentano la massima espressione qualitativa.

In questo contesto, tuttavia, regge un forte segmento di consumatori, soprattutto le nuove generazioni, che preferisce un pasto veloce e di qualità discutibile a uno più strutturato e magari anche molto più costoso. Se il settore del "fast food" inizia ad intravedere davanti a sé un sentiero in totale declino, che parte proprio dalla sua culla statunitense, con i consumi notevolmente ridotti rispetto agli anni passati, vi sono altre tipologie che partono dal concetto di "fast food",

arricchendolo ed elevandolo ad un ruolo certamente più borghese. Ed è proprio da questo connubio che nascono termini come “casual food”, “low food” o “gourmet”, che presuppongono un netto superamento rispetto all’antenato “fast”, ma che ne conservano alcuni aspetti essenziali, riprodotti in chiave moderna e attenta alle nuove esigenze dei consumatori. Si tratta, infatti, di una miscela in ottica attuale di elementi appartenenti a diversi rami dell’alimentare. Con questi termini indichiamo, essenzialmente, un tipo di ristorazione che cura attentamente gli aspetti riguardanti la qualità delle materie prime, il prezzo, il servizio al cliente e il design accogliente dei locali. Solitamente non offre servizio al tavolo, ma il aspetto decisivo e differenziante è rappresentato dalla più elevata qualità del cibo con meno ingredienti congelati o trasformati rispetto ad un “fast food”.

È un tipo di ristorazione low cost ma con prodotti e servizi di alta qualità. Inoltre, il concetto di “low food” o “casual food” è mosso dall’obiettivo ultimo di regalare ai consumatori di tutte le età un’esperienza divertente e originale per trascorrere il proprio tempo con famiglia e amici, in un ambiente piacevole e accogliente, il tutto magari condito con una maniera divertente di fare le ordinazioni. Modello giovane, innovativo e assolutamente alla portata di tutti.

Altri elementi fondamentali nella descrizione di questo modello vanno dalla semplicità nella gestione fino alla garanzia di una redditività tendenzialmente.

Gli ingredienti del modello con il quale questa nuova tendenza si inserisce nel mercato della ristorazione sono il concept, l’innovazione e, appunto, la redditività.

Al cliente è curato nel minimo particolare, è permesso di godere di una comodità, rapidità ed eccellenza nel servizio difficilmente riscontrabili in altri ambiti ristorativi. L’innovazione non si vede solo nel modello di business, ma anche nei piatti. I dipartimenti delle grandi imprese di “low food” non si adegua mai su un prodotto stabile, seppur di successo, ma mirano all’innovazione continua, alla creazione e sviluppo di nuovi prodotti e formule per

sorprendere il cliente e soddisfare le nuove esigenze del consumatore e le nuove tendenze del mercato. È, dunque, un settore in perenne movimento sia interno che esterno.

Al grande sviluppo dei nuovi modelli che mediano tra un low cost e una buona qualità ha contribuito il potere d'acquisto dei consumatori, che sempre più spesso preferiscono un buon compromesso ad un conto troppo salato. La crescita del settore è tangibile e a questo si aggiungono le strategie di sviluppo internazionale da parte delle tantissime catene di ristorazione che propongono tale format.

Cibo low cost, però, viene spesso caricato di un'accezione fin troppo negativa, ad indicare scarsa qualità e addirittura rischi per la salute. In un'epoca in cui i consumatori non hanno alcuna certezza sul futuro, il boom del cibo low cost era ampiamente prevedibile.

Secondo indagini *Coldiretti*, già dal 2014 il consumo di prodotti a basso costo ha visto un incremento rispetto all'anno precedente del 3,4%. Sono comportamenti da "reazione alla crisi" che inducono i consumatori a risparmiare sulla qualità. Si chiamano strategie di risparmio, e sono quelle che portano un italiano su tre a fare scorta di cibo in offerta o dal basso prezzo. *Coldiretti* ha, poi, presentato anche uno studio sugli allarmi alimentari derivanti dal cibo low cost, sostenendo che il fenomeno costa caro alla salute, addebitando le colpe della tendenza alla solita crisi economica, capro espiatorio di tutti i mali. Tra il 2013 e il 2014 si è assistito, fonte *Coldiretti*, ad un aumento degli allarmi alimentari sulla salute del 26%, una cifra che se fosse reale sarebbe inquietante, un record negativo assoluto rispetto al passato.

Tuttavia, si crede che l'accezione mediatica che si affibbia al termine low cost sia assolutamente denigrante e non corrispondente alla realtà, o comunque che si debba imparare a distinguere ogni caso dagli altri. Esistono dei modelli (supermercati, locali ecc...) che si basano sul low cost non perché la qualità del cibo sia realmente di molto inferiori rispetto ad un altro modello dai prezzi più

“normali”, ma semplicemente perché il risparmio che si applica al prezzo finale deriva da tagli su altri aspetti del bene o servizio offerto. Dunque il consumatore finale avrà la percezione che quel prodotto costi meno, ma sta nella sua intelligenza e competenza capire se il motivo di questa differenza sia da ricercare nel fattore “qualità” o in altre variabili del prodotto/servizio finale. Facendo un semplice esempio, se un ristorante che lavora secondo un modello “low food” risparmia sul servizio al tavolo, utilizza un fornitore unico (come nel caso del franchising) abbattendo i costi di transazione oppure non investe ingenti cifre in marketing, magari riesce ad offrire il proprio prodotto ad un prezzo inferiore ad altri competitor, a parità di livello qualitativo delle materie prime. Bisogna dire che l’aspetto mediatico e commerciale dei grandi marchi che puntano tutto sulla qualità, a prezzi altissimi (e dunque potenti economicamente), mira a screditare tutto ciò che non sia da loro offerto e dunque a mettere in cattiva luce i modelli che attuano una differenziazione sul prezzo al ribasso. Ognuno dovrebbe maturare una propria coscienza e saper valutare caso per caso le fattispecie in cui si incorre. Così come i prodotti costosi non necessariamente presuppongono buona qualità, non è detto che quelli più economici implicino cattiva qualità.

Per concludere, se lo sviluppo e la crescita degli ultimi anni nel settore “low food” sono stati e continuano ad essere così impetuosi, significa evidentemente che il modello funziona e dare il merito di cotanto successo alle sole necessità imposte dalla crisi economica è, probabilmente, un gravissimo errore.

## 2.5 Lo sviluppo del franchising e l'innovazione nel "low food" in Italia

Il franchising è sicuramente la forma più opportuna per lo sviluppo distributivo e commerciale dei grandi marchi internazionali nel settore "low food". Si tratta della formula che permette, tramite un accordo tra catena e imprenditore locale, di espandersi su un territorio nuovo, con vantaggi reciproci per entrambe le parti. La grande impresa può penetrare un nuovo mercato, senza l'esigenza di sostenere degli investimenti troppo alti, ma semplicemente cedendo il patrimonio di conoscenza sui prodotti e sui processi di produzione; dall'altra parte, l'imprenditore può avviare un'attività con un marchio già conosciuto ed apprezzato dal mercato acquisendo, tramite la entry fee, il diritto di sfruttamento esclusivo del brand e il know-how che la casa madre trasferisce. Il tutto avviene, tra l'altro, in un contesto che l'imprenditore locale dovrebbe conoscere meglio dell'impresa affiliante, creando le condizioni per il successo. In Italia stanno, nel tempo, nascendo moltissime realtà che seguono tale format e, di pari passo, i casi di sviluppo tramite franchising, che risulta essere il mezzo più adeguato e redditizio per crescere.

Il trend del momento, l'abbinare un basso prezzo con una medio-alta qualità delle materie prime, in una cornice di design attenta ai gusti del cliente, vede il continuo proliferarsi di locali e progetti di espansione degli stessi, nei più disparati settori della ristorazione.

Citando uno studio dell'Associazione Italiana Franchising, si afferma che

*"la ristorazione in franchising si conferma comparto trainante per l'intero settore e registra importanti crescite di fatturato e di addetti occupati, così come di nuove aziende franchisor sul mercato. Il trend 2010-2015 è di assoluta eccellenza nonostante la crisi, con aumenti sui principali indicatori a doppia cifra: +40,8% di insegne franchisor attive, +12,7% di punti vendita in franchising, +32,7% di fatturato, +23,5% di addetti occupati" (Assofranchising).*

Dai dati del Rapporto Assofranchising Italia 2013 emerge un quadro decisamente positivo per la ristorazione in Franchising, che comprende le seguenti categorie merceologiche: ristorazione “fast food”, “lowfood”, ristorazione a tema e altri tipologie.

I risultati della ristorazione rapida dimostrano che essa è complessivamente aumentata del +1,7% per quanto riguarda i punti vendita, del +4,3% per il fatturato e del +7,7% per numero di addetti occupati, con l'ingresso di nuovi player all'interno delle categorie.

A riprova di ciò, si può notare come in qualsiasi portale delle associazioni di franchising, esiste un numero quantitativamente importante di opportunità da intraprendere con il modello di affiliazione commerciale e la stragrande maggioranza di esse appartengono proprio al mondo della ristorazione “low food”, che propongono investimenti tendenzialmente contenuti e grandi opportunità di profitti. Chiaramente poi ogni caso è diverso dall'altro, è necessaria un'analisi accurata delle potenzialità del business, con riferimento al mercato cui ci si rivolge.

Quello che risalta maggiormente scorrendo una qualsiasi lista di aziende che vorrebbero espandere il proprio commercio in Italia, appare chiaro come l'innovazione e l'internazionalità del settore risulta essere la chiave del successo. Si tratta di brand provenienti da ogni parte del mondo, che propongono una cucina esclusiva e tradizionale del luogo che li ha visti nascere, con un importante adeguamento al mercato italiano. Sta proprio in questo uno dei più importanti fattori di innovazione. Accanto agli elementi analizzati fino ad ora, quali la combinazione prezzo contenuto – buona qualità, l'attenzione al dettaglio, il design fresco e ricercato, l'impeccabile servizio al cliente, si affianca la gestione manageriale del Paese target, con la cura del gusto del cliente locale. Il tutto si riflette in menù tipici, ma con variazioni ad hoc, che possano soddisfare qualsiasi tipologia di clientela. L'innovazione è continua ricerca, continuo ascolto dell'esigenze del consumatore e, nel campo ristorativo,

continuo studio delle materie prime.

Il volume d'affari del settore ristorazione tramite franchising in Italia è davvero importante e sfiora un 1 miliardo e mezzo di fatturato annuo nel 2014, incidendo per quasi il 7% sul totale dei franchising. Il dato è destinato a crescere a dismisura nei prossimi anni, perché ad una tendenziale stabilità nelle aperture dei marchi "fast food" si accompagnerà un' importante accelerazione di quelli "casual food", "low food" e "gourmet", la moda del momento. Questi numeri, inoltre, si riflettono su un aspetto, che, pur non essendo direttamente correlato con l'argomento in questione, è di assoluto rilievo macroeconomico: il numero dei posti di lavoro associati alle attività di ristorazione in franchising è considerevole (il solo brand "100 Montaditos", di cui si tratterà nel terzo capitolo, ha creato in Italia, dall'anno 2014 ad oggi, circa 500 nuovi posti di lavoro, secondo il "Sole 24 Ore"). In un momento storico di crisi dell'occupazione, soprattutto nel Sud del Paese, è un dato positivo che si spera continui a dare soddisfazioni.

Il franchising fornisce dunque una grande opportunità di sviluppo, specie nel settore della ristorazione. A dimostrazione di ciò i dati veicolati in occasione del Salone del franchising mostrano come 160 brand italiani abbiano infatti aperto 7.600 punti vendita in affiliazione all'estero e come il 10% dei brand attivi in Italia siano esteri.

Se si affiancano due modelli assolutamente vincenti al giorno d'oggi, come quello del franchising da un lato, e quello della ristorazione "low food" dall'altro, ecco che il successo e il favore dei mercati internazionali sono, quasi certamente, assicurati.

## **2.6 Dati e analisi del settore ristorazione**

Dai dati ricavabili dal rapporto *Fipe* 2015 sul settore della ristorazione in generale si può notare come nel terzo trimestre 2015 il clima di fiducia delle imprese di ristorazione entra in zona positiva. Era dal 2007 che non succedeva. L'indice sale di 47 punti percentuali rispetto all'anno precedente e di 31 rispetto al trimestre precedente. Il buon esito dell'esercizio alimenta l'ottimismo tra le imprese del settore. Resta qualche ombra sulle prospettive dell'occupazione.

La percezione dei ristoratori verso un miglioramento del quadro congiunturale del settore nel terzo trimestre 2015 si traduce in un segno positivo dei saldi. Il maggiore ottimismo riguarda sia le performance delle singole imprese sia il trend dell'intero settore. Il saldo grezzo delle risposte relativo alle performance aziendali migliora di 35 punti passando da -19 del III trimestre 2014 a +15,5 del III trimestre 2015, e quello relativo all'intero settore sale addirittura di 65 punti. Andando ad analizzare i dati, si individuano cinque categorie su cui porre l'attenzione:

### **Clientela**

Le valutazioni sui flussi di clientela si allineano a quelle sul fatturato a testimonianza di un diffuso miglioramento delle condizioni della domanda. Il saldo guadagna trentanove punti percentuali rispetto allo stesso periodo di un anno fa.

### **Costi**

Il miglioramento della congiuntura sembra riflettersi anche sui listini. I prezzi di vendita vengono segnalati in leggero rialzo sia sul trimestre precedente sia rispetto ad un anno fa, mentre i costi di approvvigionamento continuano ad essere ritenuti stabili.

## Occupazione

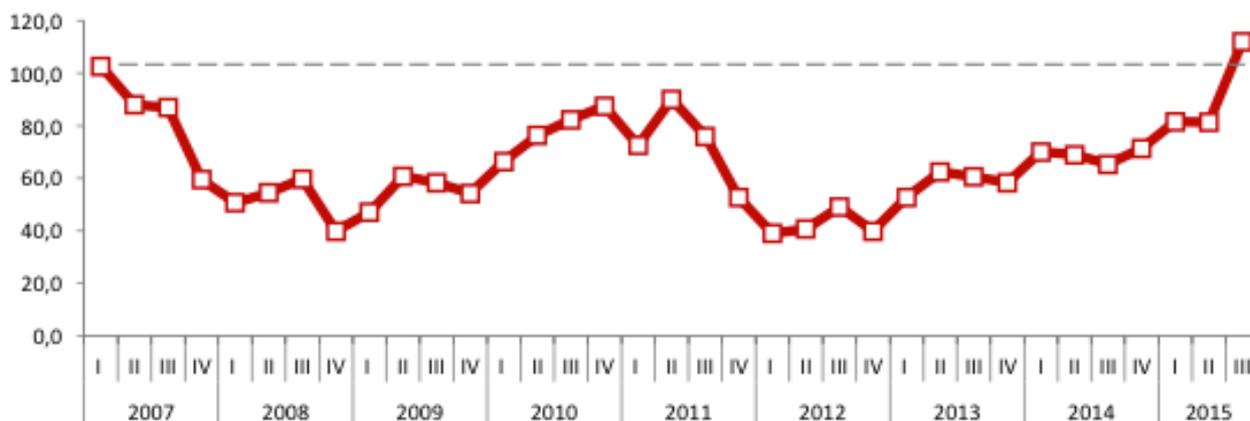
Le valutazioni sulla dinamica dell'occupazione risentono del miglioramento del clima generale. Il saldo migliora di 17 punti rispetto al terzo trimestre del 2014 ma resta in zona negativa (- 8,2).

## Aspettative

Le aspettative per l'ultimo trimestre dell'anno risentono del miglioramento del quadro congiunturale sia riguardo alle performance economiche che all'occupazione. Tuttavia, per quest'ultimo indicatore non si attendono nel breve termine ulteriori miglioramenti.

## Clima di fiducia

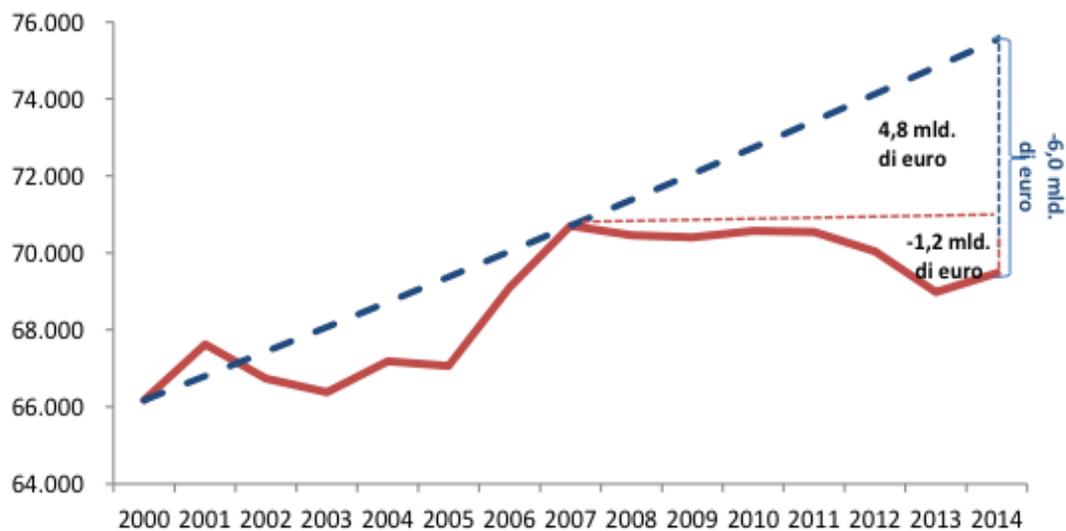
L'indicatore sintetico sul clima di fiducia cresce di 47 punti percentuali rispetto ad un anno fa e consolida il trend positivo degli ultimi quattro trimestri, tornando ai livelli del 2007.



Fonte: osservatorio congiunturale Fipe

Dunque gli ultimi dati sullo stato della nostra economia sono confortanti. Per quanto riguarda i consumi degli italiani in servizi di ristorazione si è attestata nel 2014 a 74.664 milioni di euro in valore e 69.473 milioni in volume con un

incremento reale sull'anno precedente pari allo 0,7%. Per l'anno in corso la previsione è di un ulteriore incremento di almeno otto decimi di punto, ma il punto interessante sarebbe capire che impatto ha avuto la crisi economica sul settore della ristorazione. Nel grafico sotto, il costo della crisi:



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

In Europa il mercato della ristorazione vale 504 miliardi di euro per il 51% concentrato in tre Paesi. L'Italia è seconda solo a Regno Unito e Spagna. In rapporto alla popolazione ed a parità di potere d'acquisto, la spesa pro-capite è in Italia del 22% superiore a quella media europea e del 33% alla spesa della Francia.



Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Eurostat

Venendo ai dati sui consumi fuori casa, si noti come il 77% degli italiani maggiorenni consuma, più o meno abitualmente, cibo al di fuori delle mura domestiche sia che si tratti di colazioni, pranzi, cene o più semplicemente di spuntini e aperitivi. Sono 39 milioni di persone così segmentate:

- Heavy consumer: 13 milioni di persone che consumano almeno 4-5 pasti fuori casa in una settimana
- Average consumer: 9 milioni che consumano almeno 2-3 pasti fuori casa in una settimana
- Low consumer: 17 milioni che consumano almeno 2-3 pasti in un mese.

Gli heavy consumer sono in prevalenza uomini (51,3%) di età compresa tra i 35 e i 44 anni (24,8%) e residenti al Nord Ovest (29,8%). Gli average sono in prevalenza uomini (51,9%), residenti al Centro Italia (28,9%) I low consumer sono in prevalenza donne (51,6%), di età superiore ai 64 anni, residenti nelle regioni del Nord Italia. Ecco la mappa dei consumi alimentari fuori casa:

		Consumatori	Luoghi	Prodotti	Spesa media (euro)
Colazione		<b>61,5%</b> 5 mln. ogni giorno	Bar caffè –Bar pasticcerie	Caffè – cappuccino e brioche	2,50€
Pranzo	Infra -settimanale	<b>66%</b> 12 mln. 3-4 volte a settimana	Bar caffè	Panino – pizza - primi piatti	11€ (tra 5€-10€ - 44,9%)
	Fine -settimana	<b>63,6%</b> 6,6 mln. almeno 3 volte al mese	Ristorante/ pizzeria	Pizza	18,60€
Cena	Infra -settimanale	<b>59,4%</b> 3 mln. almeno 3 volte a settimana	Pizzeria	Pizza	18,20€
	Fine -settimana	<b>66,8%</b> 7,3 mln. almeno 3 volte al mese	Ristorante/trattoria	2 piatti	22,30€
Pause		<b>47,7%</b> 9 mln. oltre 3-4 volte a settimana	Bar	Snack/gelati	3,20€

Fonte: elaborazione C.S. Fipe su dati Istat

Dai dati estrapolati dal Rapporto Fipe 2015, il settore della ristorazione appare assolutamente vivo ed il clima di fiducia, accompagnato ad un graduale aumento del potere d'acquisto dei consumatori, sembra rilanciare le imprese verso un periodo prospero sotto il profilo reddituale. Se la realtà coinciderà con le previsioni che diversi osservatori del settore hanno stilato per i prossimi anni, in Italia si potrà contare su un settore ristorativo trainante per l'intero apparato economico del Paese, con uno sguardo rivolto al passato, perché dalle esperienze negative si impara sempre, ed un altro al presente, perché è dal presente che si costruisce il futuro.

## 2.7 Sviluppo e affiliazione: i marchi più importanti nella ristorazione

Sfogliando i diversi portali che offrono opportunità di investimenti in franchising, si osserva come ci si possa con facilità estrema tentare l'avventura come imprenditore individuale, sfruttando il brand di tantissimi franchisor che desiderano svilupparsi commercialmente. Gli investimenti sono per tutte le tasche, e vanno da poche decine di migliaia di euro, a cifre molto più consistenti per lo sfruttamento dei marchi più celebri. Il modello di franchising ha sempre avuto un ruolo predominante come format di sviluppo commerciale nel settore della ristorazione, perché le conoscenze sono facilmente trasmissibili e i processi sono tendenzialmente standardizzati.

Nessun altro settore come la ristorazione ha la capacità, attraverso il franchising, di estendere il proprio campo d'azione ed arrivare a clienti a cui la casa madre probabilmente non sarebbe mai riuscita ad arrivare. Tutto ciò è ampiamente dimostrato dai fatti e dalle classifiche mondiali, come quella del *Top 100 Global Franchises - Rankings (2016)*, che vede nelle prime cinque posizioni solamente brand nel campo della ristorazione e circa 30 marchi su 100 che hanno come core business proprio il food. Aspetto da non sottovalutare: le aziende presenti nella classifica sono quasi tutte statunitensi.

Nelle prime posizioni si trovano:



**McDonald's**, il colosso americano con sede a Oak Brook, un sobborgo di Chicago, nello Stato dell'Illinois. Nonostante il recente periodo di crisi che il settore del "fast food" sta vivendo i ristoranti McDonald's sono diffusi in tutto il mondo (impiegano a tempo pieno circa 438.000 persone) e sono diventati uno dei simboli più riconoscibili della cosiddetta globalizzazione, dello stile di vita frenetico e del consumismo moderno. Il fatturato nel 2012 è stato di circa 28

miliardi di dollari.



**Subway Restaurants** - conosciuto semplicemente come Subway e antagonista principale di McDonald's, è un ristorante "fast food" in franchising che vende principalmente sandwich (chiamati "Sub") e insalate. La sede è a Bridgeport, negli Stati Uniti ed ha superato in termini di locali il concorrente McDonald's.



**Kentucky Fried Chicken** (letteralmente "pollo fritto del Kentucky"), sigla KFC, è una catena statunitense di "fast food". La ricetta della sua specialità, il pollo fritto, è tenuta segreta sin dalla sua creazione. Dovrebbe essere costituita da 11 erbe e aromi. La sola cosa che viene indicata dal creatore della catena e della ricetta è l'aver utilizzato "una pala per scavare un tunnel nella farina ed avere precedentemente mescolato le erbe e gli aromi". Venne acquistata negli anni settanta dalla Pepsi Cola e attualmente fa parte del gruppo Yum! come anche Pizza Hut e Taco Bell. Ha circa 40.000 dipendenti in tutto il mondo.



**Burger King Corporation** è un'importante catena internazionale di ristorazione "fast food". È presente con oltre 200 ristoranti in Australia sotto il nome **Hungry Jack's**. Nel 2011 ha fatturato circa 2 miliardi e mezzo di dollari e alle sue dipendenze ha circa 40.000 dipendenti



**Pizza Hut**, è una catena di ristorazione statunitense (franchising con sede

a Dallas, in Texas, nel quartiere settentrionale di Addison), famosa per aver portato la pizza americana in tutto il mondo: dispone infatti di oltre 12.000 ristoranti (compresi i piccoli esercizi specializzati nella consegna a domicilio) in oltre 100 paesi. Conta circa 150.000 dipendenti.

Questi brand hanno letteralmente fatto la storia della ristorazione in franchising e seppur soffrono il momento negativo del “fast food” hanno assunto nel tempo un vantaggio competitivo che sarà difficile eguagliare per i concorrenti, specie quelli europei. Il franchising ristorativo, dunque si conferma un alleato importante per le imprese franchisor e un mezzo di redditività importante per gli imprenditori che si offrono di espandere il loro commercio. Il franchising spopola negli Stati Uniti, i Top brand sono esclusivamente “a stelle e strisce” e non potrebbe essere diversamente, visto che sono stati proprio gli Stati Uniti il primo Paese in assoluto ad avergli dato i natali.

## CAPITOLO 3

### L' ESPERIENZA "100 MONTADITOS" ESPAÑA

#### 3.1 "100 Montaditos"

"Cervecería 100 Montaditos" è la più grande catena di ristorazione spagnola, di proprietà del Gruppo Restalia, specializzata nella produzione e vendita di 100 differenti tipi di montaditos (in italiano, bocconcini). Si tratta di un business già ampiamente consolidato e radicato in Spagna, ove sono presenti circa 300 locali, e in fortissima espansione internazionale, con notevoli progetti di sviluppo e una già importante rete commerciale che consta di circa 55 locali in 9 Paesi di tutto il mondo (Usa, Italia, Messico, Guatemala, Belgio, Portogallo, Cile e Colombia). Il modello che "100 Montaditos" propone è giovane, innovativo e rivoluziona il concetto stesso di ristorazione low-casual food. Si tratta, infatti, di una combinazione vincente che abbina gastronomia di qualità, prezzi fortemente accessibili per tutte le tasche (con forti promozioni monoprezzo settimanali), self-service e concetto commerciale facilmente comprensibile e universalmente apprezzato. Il più importante punto di forza di "100 Montaditos" è senza dubbio il rapporto tra un'ottima qualità delle materie prime e un prezzo senza eguali, che ha portato l'azienda, in circa 16 anni, ad essere leader di mercato in Spagna e a guardare oltreconfine per ingrandire l'immagine e la reputazione del brand. Ancora, "100 Montaditos" non è un semplice ristorante, è un modo per stare insieme, per socializzare, per condividere momenti e per gustare una varietà assolutamente unica di sapori e profumi della Penisola iberica (100 tipologie di paninetti, salati e dolci, più appetizers e tapas, con l'immane presenza nel menù del freschissimo Tinto de Verano, l'ingrediente base della sangria). Il tutto,

sullo sfondo di un ambiente giovane, fresco, vivace e dinamico, che prova sempre ad innovarsi e migliorarsi per offrire al cliente un' esperienza unica, non facilmente riscontrabile altrove.

Il successo di "100 Montaditos" viene consacrato dalla stampa internazionale, con The Huffington Post che lo definisce "El Zara de los bocadillos" ("Lo Zara dei paninetti"), il "Bocconcino di qualità" secondo The Reporter, per fare solo qualche esempio. Non è tutto! "100 Montaditos" ha ottenuto numerosissimi premi di rilevanza mondiale, come la vittoria dell' "European Business Award 2013-2014" e il premio come "migliore azienda di ristorazione spagnola all'estero" secondo la Federazione Spagnola di ristorazione, o ancora, rientra nella Top 100 Global Award, secondo Franchise Direct.

Crede nel brand "100 Montaditos" non significa solo reputarlo un casual food di successo come altri molto più commerciali, ma credere in un nuovo modo di intendere la ristorazione, che sia accessibile a tutti, senza alcuna distinzione, offrendo un prodotto variegato e assolutamente di qualità, che si sposi con un modello di business eccezionalmente nuovo, che funzioni in tutto il mondo e che porti un po' dell' allegria dei sapori e dei colori spagnoli.



## 3.2 La situazione economica in Spagna negli anni '90

Quello che oggi è uno dei marchi più conosciuti in Spagna e nei Paesi in cui ha avuto uno sviluppo commerciale significativo, tuttavia, ha delle origini davvero umili, che pochi conoscono.

Occorre, però, fare una digressione sulla situazione economica spagnola degli anni precedenti alla creazione del primo locale "100 Montaditos".

Negli anni '90 la Spagna risentiva degli effetti della politica Franchista che non riuscì a dare quel cambio di passo sperato all' economia iberica. I provvedimenti dittatoriali in termini di rilancio dell'agricoltura, di miglioramento della rete dei trasporti, di investimenti industriali e di apertura al turismo internazionale diede solo risultati parziali e spesso poco auspicati.

Uscito dall'isolamento politico ed economico imposto dalla lunga dittatura fascista, il Paese si aprì agli scambi commerciali internazionali; il vero decollo economico del Paese si è avuto con l'ingresso nella CEE (1986). Il Prodotto interno lordo si quasi triplicò tra il 1980 ed il 1992; gli scambi con i partner europei ebbero aumenti del 20%; la produttività industriale crebbe grazie agli investimenti in beni strumentali; le entrate turistiche in valuta permisero di riequilibrare parzialmente la bilancia dei pagamenti. L'economia ha anche potuto contare sulla nascita di nuove imprese industriali e sull'afflusso di capitali stranieri che, sfruttando il minor costo della mano d'opera rispetto ad altri paesi, hanno avviato iniziative industriali e commerciali. L'ingresso nell'UE e la democrazia hanno inoltre permesso alla Spagna l'apertura verso i mercati esteri e l'espansione delle imprese nei Paesi Latinoamericani, dove la Spagna è il primo investitore estero. Si parla perciò di *reconquista económica*.

Tuttavia, nei primi anni novanta, la recessione internazionale ha messo in evidenza difficoltà strutturali, in primo luogo la forte dipendenza da capitali stranieri (oltre il 40% delle imprese erano controllate da gruppi inglesi, francesi e tedeschi). Nel 1992-93 gli investimenti esteri sono calati, aggravando la già

drammatica crisi occupazionale (tasso di disoccupazione del 22% nel 1992), e la peseta ha subito tre svalutazioni.

A metà degli anni novanta è invece cominciata una fase di sostenuta crescita economica (incremento annuo del PIL del 3% tra il 1996 e il 2004), che ha interessato soprattutto alcune regioni (Catalogna, Aragona, Navarra, Valencia) e ne ha solo sfiorato altre (Andalusia, Canarie). La Spagna ha continuato la sua crescita economica anche quando il partito governante cambiò nel 2004, mantenendo una solida crescita del PIL durante il primo mandato di José Luis Rodríguez Zapatero, sebbene fossero evidenti alcuni fondamentali problemi dell'economia spagnola. Secondo il *Financial Times*, vi era un deficit commerciale enorme della Spagna (che ha raggiunto l'incredibile cifra di 10% del PIL del paese nell'estate del 2008) e una "perdita di competitività nei confronti dei suoi principali partner commerciali". Nel decennio che va dal 1998 al 2008, l'economia iberica è stata tra le più dinamiche nell'eurozona.

In questo scenario macroeconomico ben delineato, che fornisce una fotografia chiara dell'humus nel quale le imprese si trovavano ad operare, si inquadrano i primi passi di quello che, 16 anni dopo, diverrà il marchio spagnolo di ristorazione più conosciuto al mondo. In Spagna come in molti dei Paesi industrializzati si è da sempre assistito ad uno sviluppo economico a più velocità. Il Nord ha sempre avuto un ruolo trainante nell'economia Paese, un'industria più forte, un mercato decisamente più internazionalizzato. I motivi di questa forza, a parte essere storici, sono dettati dalla singolare e delicatissima situazione spagnola delle regioni indipendentiste che si situano, appunto, nel Nord del Paese e che riescono ad ottenere, per via di una legislazione interna (regionale) favorevole, vantaggi considerevoli nei confronti delle concorrenti operanti in altre Comunità. Alcune di esse, infatti, che sono assimilabili alle Regioni con Statuto Speciale italiane, riescono a tutelare le proprie imprese con sistema di tassazione che resta parzialmente all'interno della regione e parzialmente è destinato al governo centrale. Parliamo di regioni storicamente

vogliose di riconoscersi come Nazioni, come la Catalogna e i Paesi Baschi, che si auto definiscono, forse a volte un po' troppo facilmente, completamente indipendenti ed autonome rispetto al governo di Madrid. Sono principalmente questioni storiche e culturali quelle che portano alle richieste di indipendenza dal resto della Spagna, che impattano notevolmente su quella unitarietà economica nazionale, che viene inevitabilmente compromessa, creando le diverse velocità sopracitate. Il Sud della Spagna, invece, resta ancora una regione arretrata che vive sulle spalle della capitale e di Bruxelles oppure, come affermano molti giornalisti, rappresenta la California europea? Beh, la realtà come spesso accade si colloca in mezzo ed in Andalusia è diversa rispetto alla comunità autonoma di Valencia. In Andalusia, la regione più grande del Paese, è quella con il più alto tasso di povertà (relativa) e di disoccupazione, anche se i progressi ci sono e sono costanti. Le note più dolenti, all'opposto del Nord, sono la scarsa industrializzazione e il ruolo preponderante dell'agricoltura, nella quale coesistono arcaicità e modernità. Il problema principale è che la rivoluzione ottocentesca in terra andalusa non è mai arrivata, ma si assiste tutt'oggi ad un agrario molto iniquo basato sui latifondi, grandi tenute agricole sfruttate intensamente. Dunque da un lato i grandi proprietari terrieri, dall'altra i peones o jornaleros, che vorrebbero assunzioni a tempo indeterminato, quasi impossibili per via della meccanizzazione del lavoro dei campi. Ma questo che abbiamo appena delineato è solo l'aspetto più oscuro dell'economia del Sud, che si caratterizza, altresì, per un settore molto proficuo, occupato ancora una volta dall'agricoltura, al cui successo contribuiscono le dinamicissime regioni di Valencia, Murcia e Almeria. Proprio grazie al suo Meridione, la Spagna è un grande esportatore di prodotti agricoli e agroalimentari, tanto che è al primo posto mondiale per le arance e l'olio d'oliva e al terzo posto per il vino. Il grosso della produzione proviene dalle zone irrigate, antiche *huertas* ereditate dall'epoca del dominio arabo, come nella pianura di Valencia e Murcia, o dalle *huertas* moderne, come la distesa di serre che si estende da Almeria a Motril. Ma

l' economia del Sud iberico ha anche altri elementi che lo caratterizzano e che provano contribuire all' azzeramento del divario con il Nord. Negli ultimi decenni anche l' industria è riuscita a penetrare nella regione, privilegiando il settore dell'alta tecnologia. A trarre vantaggio delle mutazioni economiche contemporanee sono in primo luogo le grandi città, in particolare le due metropoli della Spagna meridionale, Valencia e Siviglia. Entrambe in pieno boom, possiedono infrastrutture degne del loro ruolo di metropoli europee.

### **3.3 Apertura del primo locale “100 Montaditos”**

Correva l'anno 2000 e dopo aver avuto delle esperienze all'interno del mondo della ristorazione organizzata, un giovane imprenditore, José María Fernández, lanciò un business modesto in un piccolo centro commerciale spiaggia di Islantilla, Huelva. Questo business riuniva, con una grande vision e intuizione, le chiavi delle principali tendenze del momento. La pietra angolare della proposta è stato il Montadito, qualcosa di molto tipico del Sud, al quale Fernández apportò delle semplici novità a cui mai nessuno aveva pensato sino a quel momento: la varietà di 100 tipologie differenti di bocconcini e il principale elemento di differenziazione rispetto ai concorrenti consistente nell'alta qualità del pane appena sfornato, su richiesta. Due apparenti banalità che furono, però, i fattori critici di quel successo che dal 2000 non smette di accompagnare il marchio in Spagna, in Europa e nel mondo. Inoltre, la semplicità del prodotto faceva sì che la gestione operativa del processo di produzione fosse rapida e con un numero esiguo di personale, il quale non necessitava di una formazione particolarmente complicata. Era appena stato piantato il seme di uno dei marchi spagnoli più rilevanti degli ultimi anni.

Jose Maria Fernández, fin dall'inizio, seppe ascoltare e interpretare ciò che i consumatori volevano, e ben presto diede il meritato protagonismo ad un altro prodotto a cui i clienti spagnoli non sapevano proprio rinunciare, la birra!

Oltre al montadito, alla semplicità e alla birra più tardi, Fernandez operò su altre leve di successo: eliminò il servizio al tavolo che aumentava i costi del personale e rallentava il processo; utilizzò il “monoprezzo” imitando i popolarissimi “negozi di 100 pesetas” (“tutto mille” italiani), il che semplificava molto il consumo per il cliente e lo incentivava a consumare con meno preoccupazione; introdusse una forma originale e divertente di provvedere all'ordinazione, tramite il megafono, che oltre a risultare attraente per il cliente, contribuiva a rendere dinamico l' autoservizio.

Una semplice idea che ha affascinato tanto i clienti quanto i fornitori come ad esempio Cruzcampo, la marca di birra che veniva servita allora come oggi, nel primo “100 Montaditos” Questo è il momento in cui “100 Montaditos” consacrò la birra come bevanda “stella” del suo menù e soprattutto quando il fondatore intese che aveva tra le mani un concetto di successo assolutamente replicabile, tanto che successivamente iniziò ad intravedere nel franchising la miglior forma di crescita per il suo brand.

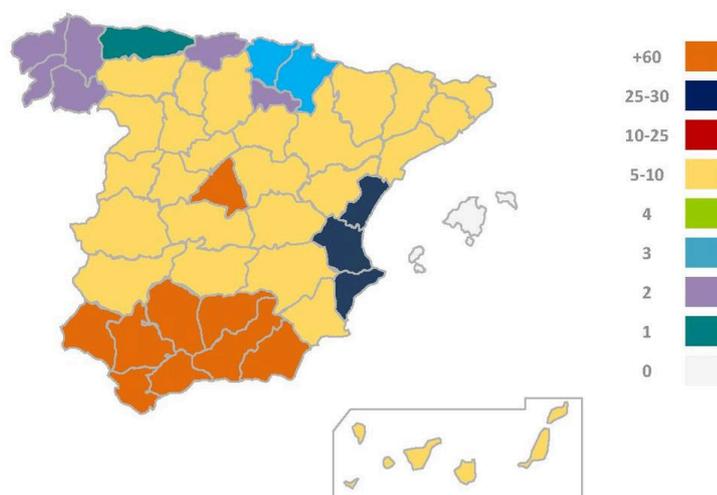
Nel 2001 il primo locale in franchising fu aperto nella città di Merida e da lì, “100 Montaditos” ha scritto la storia recente della ristorazione in Spagna.

Nel 2003 aprì il primo ristorante a Madrid, e l'anno successivo fu creato il Gruppo Restalia per sviluppare il modello di franchising per il territorio spagnolo, con l'apertura di 30 ristoranti in un anno e per un totale di 99 strutture.

Nel 2011, “100 Montaditos” lancia sul mercato il brevettato pane 100M di propria ricetta, e stabilisce un nuovo record di settore per l'apertura di 70 nuovi negozi in un solo anno in Spagna.

## DISTRIBUZIONE LOCALI IN SPAGNA AL 2012

Presencia de 100 Montaditos en España



fonte: Wikipedia.com

POSTO	REGIONE	N°LOCALI
1	Comunidad de Madrid	90
2	Andalucía	70
3	Comunidad Valenciana	47
4	Cataluña	24
5	Canarias	15
6	Región de Murcia	10
7	Castilla y León	11
8	Castilla La Mancha	10
9	Extremadura	8
10	Aragón	6
11	País Vasco	5
12	Galicia	4
13	Cantabria	2
14	Navarra	2
15	Islas Baleares	2
16	Asturias	2
17	La Rioja	1

### **3.4 Processo di sviluppo estero**

Dopo il grande successo che “100 Montaditos” aveva riscontrato in Spagna, anche in regioni molto lontane le une dalle altre dal punto di vista della cultura ristorativa, si decise che era arrivato il momento di espandersi oltreconfine, di internazionalizzarsi e di creare una rete estera capace di far riscoprire i sapori della cucina iberica a tutto il mondo. La mission dichiarata era rappresentata dall’ istituirsi come simbolo della “cocina española” , aprendosi ad un mercato pressochè infinito, composto da consumatori spesso molto diversi tra loro che ricercassero un buon compromesso tra una buona qualità e un prezzo davvero irrisorio.

Nel 2009, dunque, il processo di espansione estera venne avviato e l'azienda iniziò ad analizzare i mercati da esplorare oltre il confine spagnolo. Così, già nel 2010 il primo locale “100 Montaditos” aprì i battenti negli Stati Uniti con una società denominata 100M Holding.

Nel 2012, “Cervecería 100 Montaditos” sbarca in Sudamerica aprendo 2 nuovi ristoranti a Città del Messico e Bogotà (Colombia).

Nel 2014 prende piede, nelle idee del top management dell’ azienda, la convinzione che il mercato da penetrare più a fondo sarebbe dovuto essere quello italiano, che per ragioni storiche e geografiche rappresentava il Paese europeo più vicino alla Spagna in termini di cultura ristorativa. Ed è proprio il 2014 che vede l’apertura dei primi locali “100 Montaditos” a Roma e in Brianza. Era solo l’inizio di quella fase di sviluppo che porterà, nel 2015, all’ apertura di 20 nuovi ristoranti, con caratteristiche speculari a quelle della casa madre spagnola e, sperano i franchisee, anche con un grado di successo che si avvicini a quello degli affiliati iberici. E fu così che il successo dei primi punti vendita italiani, rafforzò l’ idea che era proprio quello il mercato da sviluppare, magari creando una base logistica proprio a Roma, che fosse in grado di coordinare al meglio i nuovi affiliati al marchio nel Bel Paese. Per quanto riguarda lo sviluppo

in Italia, una forte accelerata si è avuta nel 2015 quando, grazie a massicce campagne pubblicitarie nei nuovi mezzi di comunicazione (sito internet, Facebook, Twitter, Instagram), la Holding Restalia, titolare del marchio “100 Montaditos”, è riuscita nell’ arduo obiettivo di aprire numerosissimi nuovi vendita. Il processo che è stato messo in atto per lo sviluppo denota una gestione innovativa e assolutamente giovane dell’azienda. Viene creata una base applicativa dalla casa madre di Madrid, tramite un sito che permette di mandare una richiesta di informazioni per l’apertura del proprio franchising italiano. I “Development managers” sul territorio provvedono ad instaurare i primi contatti con i clienti fornendo supporto, assistenza e le informazioni richieste. Successivamente vengono organizzati incontri in tutta Italia, in cui i potenziali franchisee vengono invitati a partecipare per scoprire tutto sul mondo “100 Montaditos”. Si parla di prodotto, di mercato, di investimenti, di flussi finanziari, di gestione del personale, di modello di franchising. Insomma, viene a configurarsi ciò che l’investimento comporta, sia a livello di costi, sia a livello di servizi ricevuti dal franchisor. Vengono, poi, fatte delle stime sui potenziali ricavi, basandosi sulle aperture precedenti, che spesso si avvicinano alla realtà, quando non la rispecchiano esattamente. Per coloro che, dopo aver partecipato a questi incontri, fossero interessati ad un’ effettiva apertura, si apre il capitolo della scelta della modalità di finanziamento l’investimento, di cui, in termini quantitativi, si parlerà più avanti nel corso di questa trattazione. Per essere sempre più vicini alle richieste dei potenziali affiliati, anche da un punto di vista operativo, apre nel 2015 a Roma il primo ufficio estero del Gruppo Restalia, completamente dedicato allo sviluppo. È un passo decisivo per l’internazionalizzazione dell’impresa, in quanto si assiste per la prima volta allo spostamento, oltre il confine spagnolo, di un dipartimento strategico.

## DISTRIBUZIONE LOCALI ALL'ESTERO

POSTO	NAZIONE	N°LOCALI
1	Italia	24
2	Messico	13
3	Stati Uniti	7
4	Guatemala	3
5	Portogallo	3
6	Colombia	2
7	Cile	2
8	Belgio	1

Fonte:wikipedia.com

Come appare chiaro dal grafico sopra, sebbene lo sviluppo internazionale abbia avuto luogo in 8 Paesi di due diversi continenti, l'apporto dell'Italia è decisivo ed è sintomatico di come il nostro Paese creda nel modello di business che "100 Montaditos" offre. Non si tratta, infatti, di un'innovazione di prodotto che cambia il modo di "fare ristorazione", probabilmente esistono attività che offrono un prodotto di qualità decisamente superiore, ma è la percezione del consumatore durante l'esperienza "100 Montaditos" che è un qualcosa di difficilmente riscontrabile in altri low-food restaurant. D'altronde, questo enorme successo a livello globale ne è la testimonianza più diretta, un'ascesa che non accenna ad arrestarsi e un'innovazione continua sui processi sono i segreti che rendono "100 Montaditos" la catena di ristorazione spagnola più conosciuta al mondo.

### **3.5 Apertura di un punto vendita reale**

Si descriverà adesso l'apertura di un punto vendita reale "100 Montaditos", che rappresenta il processo conclusivo della parte trattata precedentemente. Arrivare a questo punto delle trattative significa aver espletato tutti i passaggi che concernono la raccolta di informazioni, la modalità di finanziamento, la bancabilità dell'operazione, la ricerca della location più adeguata, la selezione e formazione del personale ed infine la gestione dell'opening. Le caratteristiche di ogni singolo locale devono essere necessariamente identiche a quelle di tutti gli altri locali sparsi per tutto il mondo, sia come layout, sia come metratura, sia come arredamenti e decorazioni interne ed esterne. L'obiettivo è ricreare l'atmosfera presente in quel primo piccolissimo locale di Islantilla, che tante soddisfazioni ha dato sia ai clienti sia ai gestori dell'attività. L'apertura di un punto vendita comporta una serie di considerazioni, che contribuiscono all'avanzamento del progetto fino alla fase conclusiva e che di seguito verranno esposte. Quello di cui ci occuperemo nello specifico è l'apertura di uno store a Catania, in Sicilia. Ecco, andremo ad analizzare il perché di un'apertura proprio in questa città siciliana, quali sono i punti di forza dell'ambiente in cui nascerà e quali i possibili rischi in cui si potrà incappare. Si analizzeranno, altresì, i punti principali del contratto di affiliazione e i requisiti richiesti per affiliarsi ed infine verrà svolta una sommaria analisi sul fondamentale ruolo svolto in queste tipologie di attività dallo store management.

### 3.5.1 Perché in Italia? Perché Catania?

La scelta di aprire un franchising in Italia è stata dettata essenzialmente da due motivi: la conoscenza del mercato ristorativo italiano e la ventata di fiducia portata dai dati entusiasmanti delle altre aperture all' interno dei nostri confini nazionali. È chiaro che, a parte questo, bisogna credere fortemente nel progetto e nel brand, perché l'impegno che si va ad affrontare è significativo e difficilmente è possibile ripensarci dopo un ben preciso punto di non ritorno. Si ritiene essere, l'Italia, un mercato molto fertile dal punto di vista della ristorazione, e sempre ben disposto ad accettare proposte nuove, che non esiterà a valutare portandole alla gloria o al fosso dopo poco tempo dall' ingresso sul mercato. Tuttavia, dire Italia è un po' troppo generico, perché qualcosa che, parlando di ristorazione, può funzionare benissimo a Milano, non è detto che funzioni altrettanto bene a Napoli o a Roma. Dopo accurate analisi su diversi dati quali numero di residenti, consumi, redditi pro-capite, numero di studenti universitari, immigrazione e affluenza turistica, la mia scelta è ricaduta su Catania, risultata una delle città più appetibili su cui concentrarmi per il mio progetto di business. Il primo motivo che mi ha fatto propendere per questa bellissima città siciliana è la storia. Catania ha avuto secoli di dominazioni diverse: Arabi, Normanni, Borboni, Spagnoli. È un luogo storicamente aperto a qualsiasi novità si presenti, è permeabile e caloroso. Il secondo motivo è principalmente culturale. Il modo di essere dei siciliani, infatti, rende l'ambiente assai accogliente, proprio come in terra iberica, con la similissima caratteristica del piacere nello spendere il proprio tempo libero riversandosi per le strade della città, gustando ciò che il mercato ristorativo del momento offre. Quello che in Spagna si chiama "*ir de tapas*" (con il termine spagnolo *tapa*, si indica un'ampia varietà di preparazioni alimentari tipiche della cucina spagnola consumate come aperitivi o antipasti, con ingredienti legati alla produzione alimentare mediterranea) è, anche a Catania, assolutamente riscontrabile, con

un' infinita moltitudine di giovani e meno giovani che riempiono le strade per consumare qualsivoglia piatto tipico. Dunque, questa vicinanza geografica e culturale mi lascia pensare che l'ambiente catanese sia pronto per accogliere un nuovo modo di fare ristorazione, che faccia provare un'esperienza unica di consumo e non solo.

All'interno della ricerca di mercato svolta ho identificato sostanzialmente due principali aree d'affari, dato che la combinazione di prodotto/mercato viene definita dalla somministrazione diretta di prodotti di tipici spagnoli, da servire presso il locale sia per il pranzo che per la cena. Nel pieno rispetto della mission, il mio lavoro ha come obiettivo la piena soddisfazione della clientela, al fine di garantire un momento di svago e spensieratezza facendo vivere al consumatore una *truly memorable experience*.

## Segmento 1

Definito dai soggetti d'età compresa tra i 10 e i 39 anni che sentono la necessità di vivere durante la giornata uno o più momenti di aggregazione sociale in un ambiente piacevole ed informale. In funzione dei possibili modelli di consumo di questi soggetti, nell'ambito della nostra offerta riveste una particolare rilevanza il rapporto qualità/prezzo oltre all'assortimento di prodotti tipici spagnoli non esistenti nella piazza di riferimento.

<b>Età</b>	<b>Totale</b>	
	<b>abitanti</b>	<b>%</b>
<b>10-14</b>	<b>58.969</b>	<b>5,30%</b>
<b>15-19</b>	<b>62.345</b>	<b>5,60%</b>
<b>20-24</b>	<b>71.935</b>	<b>6,40%</b>
<b>25-29</b>	<b>72.758</b>	<b>6,50%</b>
<b>30-34</b>	<b>72.052</b>	<b>6,50%</b>
<b>35-39</b>	<b>79.746</b>	<b>7,10%</b>

Dati Istat

## Segmento 2

Auspicando una location centrale ed essendo Catania una città con un elevato patrimonio artistico, architettonico e culturale, il secondo segmento non poteva che essere rappresentato dai Turisti.

Province	Arrivi 2013	Presenze 2013	Permanenza Media 2013
<b>Catania</b>	734,697	1.805.014	3

## Mercato Potenziale e stima di Fatturato

Per il Segmento 1, si stima tale mercato potenziale:

Età	Totale		% clienti	target	frequenza settimale	visite settimanali	visite anno	scontrino medio	totale in €
	abitanti	%							
10-14	58.969	5,30%	0,5%	295	0,1	29	1622	10	16.216,48
15-19	62.345	5,60%	2,5%	1559	0,2	312	17145	10	171.448,75
20-24	71.935	6,40%	4,0%	2877	0,2	575	31651	10	316.514,00
25-29	72.758	6,50%	2,5%	1819	0,2	364	20008	10	200.084,50
30-34	72.052	6,50%	1,5%	1081	0,2	216	11889	10	118.885,80
35-39	79.746	7,10%	0,5%	399	0,1	40	2193	10	21.930,15

*Totale Stima di Fatturato sul Segmento 1: 845.080 €*

Per il Segmento 2, invece, si stima tale mercato potenziale:

<i>Provincia</i>	<i>Stime arrivi 2015</i>	<i>Stima visite 2015</i>	<i>Permanenza Media</i>	<i>numero di pasti gg</i>	<i>totale pasti</i>	<i>% Montaditos</i>	<i>scontrino m.</i>
	<i>n.ro</i>	<i>n.ro</i>	<i>gg</i>	<i>n.ro</i>	<i>n.ro</i>	<i>0,60%</i>	<i>€</i>
<b>Catania</b>	734,697	1.805.014	3	2	10.830.084	64981	6

*Totale Stima di Fatturato sul Segmento 1: 389.883 €*

**Totale Stima di Fatturato Annuale : € 1.234.963**

### **3.5.2 Il contratto di affiliazione**

Si riportano qui di seguito alcune tra le più importanti condizioni del contratto (reale) di franchising per divenire affiliati al marchio “100 Montaditos”. Si tratta, come nella maggior parte dei contratti commerciali, di condizioni tendenzialmente standard con l’aggiunta di specificità dettate chiaramente dal settore e soprattutto dal franchisor, che come abbiamo visto nel corso della trattazione, ha ampio potere decisionale e contrattuale nei confronti della controparte franchisee. Tra i punti più interessanti troviamo:

#### **PREMESSE**

L’affiliante è titolare dei diritti, sia per uso proprio, sia per quello dei suoi affiliati, per la realizzazione di un sistema specifico di franchising per lo sfruttamento dei ristoranti, costituito da una serie di elementi che conferiscono al ristorante un’identificazione e un funzionamento caratteristici quali particolari disegni di architettura e arredamento, insegne, cartelli e materiale pubblicitario, attrezzature disegnate o adattate, piani di distribuzione delle forniture e degli equipaggiamenti, nonché modalità di elaborazione e di presentazione del prodotto.

Tra le caratteristiche distintive del ristorante sono incluse la denominazione “100 MONTADITOS”, e la cessione dell’uso di tutti i diritti di proprietà industriale e intellettuale sulla predetta denominazione e sugli elementi caratteristici, le leggende, le immagini e i grafici che completano il predetto nome nonché l’immagine corporativa caratteristica con elementi decorativi specifici, così come una particolare disposizione degli elementi funzionali del locale, tutto ciò con la duplice finalità di distinguere, come in effetti distingue, il

ristorante rispetto a qualsiasi altro tipo di locale simile e di offrire un servizio con uno stile proprio e un'immagine selezionata.

L'affiliante è il titolare del know-how nonché dei diritti d'autore e di proprietà intellettuale del medesimo, il cui contenuto è costituito da un insieme di conoscenze segrete applicabili all'attività commerciale oggetto del presente contratto.

Il brevetto è iscritto all'Ufficio Spagnolo di Brevetti e Marchi con il numero ES 2370886B che tutela la produzione e l'uso di un pane con caratteristiche e metodologia di elaborazione singolari ed esclusivi.

L'affiliante è la licenziataria legittima dei diritti di uso e sfruttamento del citato brevetto per tutta la durata del presente contratto, ai sensi dell'autorizzazione espressa del titolare della stessa.

L'affiliato è stato selezionato dall'affiliante per costituire parte della sua rete di franchising ed è interessato alla formalizzazione del presente contratto essendo a conoscenza dell'attività commerciale concessa su licenza dall'affiliante e avendo ricevuto per iscritto, da parte dell'affiliante, le istruzioni e le informazioni sufficienti, nei termini e con i contenuti stabiliti dall'articolo 62.3 della Legge spagnola 7/1996.

L'affiliato stipula il presente contratto dopo aver in ogni caso effettuato le proprie indagini e valutazioni sul franchising 100M//100 MONTADITOS, e non basandosi su alcuna dimostrazione in relazione agli utili e/o al volume delle vendite che l'affiliato possa sperare di realizzare, né su alcuna dimostrazione o promessa fatta dall'affiliante che non sia contenuta nel presente Contratto. In tal senso, l'affiliato riconosce che lo sfruttamento di uno stabilimento 100M//100 MONTADITOS comporta dei rischi e che il proprio successo dipende principalmente dal mercato, dalle proprie abilità commerciali, dalla sua

partecipazione e dai suoi sforzi in qualità di gestore indipendente dell'attività commerciale, senza che la sottoscrizione del presente Contratto o l'approvazione dello STABILIMENTO possa implicare alcuna garanzia nei risultati.

## **CONDIZIONI**

### **(I) CONCESSIONE DEL FRANCHISING**

L'affiliante concede in franchising non esclusivo all'affiliato per l'ubicazione prescelta, concedendo altresì la licenza d'uso non esclusivo dei MARCHI.

I pagamenti da effettuarsi in forza del presente Contratto saranno fatturati e corrisposti in Euro.

### **(II) CORRISPETTIVO**

A titolo di corrispettivo per la nomina e l'autorizzazione a svolgere la sua attività in qualità di affiliato e ai servizi e ai Manuali ricevuti, e la concessione dei diritti di cui al presente Contratto, l'affiliato corrisponderà all'affiliante gli importi specificati nel presente Contratto.

Sono indicati gli importi relativi ai diritti d'entrata o canone iniziale (35.000 € + IVA) nonché le royalties mensili. La corresponsione da parte dell'affiliato di tale canone iniziale e delle royalties mensili corrisponde, tra l'altro, alla concessione del know-how, alla formazione, alla consegna del Manuale Operativo e alla concessione dell'uso dei MARCHI e dell'immagine corporativa da parte dell'affiliante, oltre all'accesso al brevetto registrato originale ed esclusivo, per

produrre il pane la cui licenza appartiene all'affiliante e ai servizi di supporto, di assistenza e di consulenza, necessari per l'inizio e lo sviluppo dell'attività nel locale affiliato.

Il canone iniziale (35.000 € + IVA) non sarà rimborsabile all'affiliato in nessun caso in quanto, per la natura dello stesso, si tratta di un importo che viene corrisposto a titolo di controprestazione iniziale per i diritti che l'affiliante conferisce all'affiliato per essere parte della Catena.

### **(III) DURATA**

La durata del presente contratto di franchising è di cinque (5) anni, a decorrere dall'apertura dello STABILIMENTO. Nell'ipotesi di mancata apertura entro o nella data citata, l'affiliante potrà risolvere il presente contratto o richiedere all'affiliato il pagamento, a titolo di penale, di duecento (200) Euro per ciascun giorno di ritardo a decorrere da tale data.

### **(IV) TERRITORIO**

L'affiliato dovrà svolgere l'attività commerciale solo ed esclusivamente nello STABILIMENTO, dato che il presente franchising viene concesso solo ed esclusivamente per un singolo STABILIMENTO ubicato nel locale di riferimento.

È assolutamente vietato all'affiliato modificare l'ubicazione dell'attività commerciale in un locale diverso, provvedere all'ampliamento dello stesso o alterare l'arredamento, senza ottenere il previo consenso scritto da parte dell'affiliante.

### 3.5.3 Store Management

Le chiavi per il successo di un locale, qualsiasi esso sia, sono numerose e molto diverse tra loro. Se da un lato poniamo, come fattori critici di successo, il prodotto, la gestione economica e finanziaria o quella del personale, su un altro piano, senza dubbio, vanno collocati aspetti come l'immagine del brand, la comunicazione, il marketing e il design, che a ritenere secondari si commette una gravissima ingenuità. Appare chiaro, altresì, come queste leve possano essere mosse con competenza nella loro totalità oppure si possa agire solo su alcune di esse che si ritengano le più producenti di effetti benefici sull'attività. Una gestione oculata e saggia, è ovvio, dovrebbe considerare allo stesso modo tutte le chiavi del successo, senza tralasciare quelle che, nella teoria, possono apparire meno interessanti e proficue. Quello su cui ci si vuole soffermare in questo paragrafo è il ruolo fondamentale e spesso sottovalutato dello Store Management, ossia la gestione di un punto vendita o, in casi più generali, di un reparto di un grande magazzino a 360 gradi, in cui si segue sia la parte commerciale che quella amministrativa. Tra i compiti che spettano agli store manager rientrano l'organizzazione dei piani e delle campagne di vendita, la selezione dello staff, tutto quel che concerne la merce, come l'assortimento e la restituzione delle giacenze, i rapporti con i fornitori (che nel caso di "100 Montaditos" si configura come unico) per l'acquisizione della merce in relazione alle reali esigenze del punto vendita, la comprensione le strategie della direzione e l'attuazione delle stesse con la collaborazione dell'intero staff aziendale. Il ruolo dello store manager si rivela alquanto delicato, perché deve riuscire a bilanciare in modo ottimale le esigenze del consumatore con quelle dell'azienda, così da realizzare al meglio gli obiettivi preposti. Lo store manager deve, inoltre, possedere determinate qualità, come spiccate doti di marketing e leadership, eccellenti capacità di problem solving, buone doti comunicative, un aspetto

curato, e un orientamento agli obiettivi con resistenza allo stress.

All' interno dell'ampio mondo dello Store Management si colloca una materia, che specialmente nel campo del franchising ristorativo, appare assolutamente fondamentale: la gestione della parte immobiliare, ossia la scelta della location più adatta, viste le caratteristiche del locale che sorgerà. Su questo punto, infatti, il franchisor lascia ampia autonomia al franchisee che, operando su un territorio spesso molto lontano e differente rispetto a quello in cui il franchisor ha sede, dovrebbe possedere una conoscenza notevole dell' ambiente in cui ha deciso di investire. La ricerca della migliore soluzione non è per nulla semplice, perché è necessario considerare un numero elevatissimo di aspetti e di criteri che il nostro locale in franchising deve assolutamente possedere per contratto. Se si sommano le richieste apportate dal franchisor con le idee del franchisee sulla zona, sulla tipologia di locale commerciale che desidera, sugli eventuali spazi pubblici esterni su cui richiedere le concessioni comunali, sul budget spendibile per l'affitto della bottega (quando non è di proprietà), ecco allora che ciò che in apparenza sembra l'ultimo dei problemi, diventa forse la scelta decisiva, quella scelta che renderà il locale un grande successo o un indecoroso fallimento. Nel caso specifico di "100 Montaditos", la casa madre richiede, per l'apertura di un franchising, un locale commerciale di metratura minima 150 - 200mq, con possibilità di spazio esterno da adibire anch'esso ad attività ristorativa. Non si specifica, nel contratto, se il locale da adibire a ristorante debba essere in buone condizioni o da ristrutturare. Nel mio caso la ricerca della location ha impiegato diversi mesi, perché in queste circostanze credo che la fretta sia cattiva consigliera e tutt'oggi si è in trattativa con un grosso gruppo industriale italiano, titolare del locale commerciale prescelto. Il compito più arduo è analizzare i pro e i contro di ogni singola zona, soprattutto esaminare il mercato di un locale aperto ogni giorno sia per pranzo che per cena. Una zona può risultare perfetta per la sera, al centro della movida universitaria, ma può allo stesso tempo

presentare importanti carenze durante le ore diurne o viceversa, se immersa in un quartiere colmo di uffici, scuole o università. Da non sottovalutare l'aspetto stagionale della questione. In una città, come Catania ad esempio, che gode di temperature pressochè miti durante l'inverno e torride durante l'estate bisogna trovare il giusto compromesso tra zone che potenzialmente possono dare soddisfazioni in termini reddituali solo in certi periodi dell'anno, riducendo la liquidità negli altri mesi. Sono, queste, tutte considerazioni che occupano tempo, lavoro e soprattutto che implicano una continua ricerca della soluzione perfetta, o quasi. Io credo che all'interno dello Store Management possa includersi anche tale aspetto riguardante la scelta della location perché penso che chi deve saper gestire il locale e comprendere in toto le esigenze di clienti con gusti e caratteri spesso opposti tra loro, deve anche saper intuire "dove" piacerebbe loro essere convogliati, "dove" farli sentire a proprio agio e in ultimo "dove" far loro provare un'esperienza assolutamente indimenticabile e ripetibile, che possa creare un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo rispetto alla concorrenza.

### 3.6 Business Plan

Si riporta qui di seguito il Business Plan redatto per la presentazione del progetto alle banche finanziatrici dell' operazione, che sulla base dei dati riportati sullo stesso, hanno dichiarato la bancabilità dell' operazione e hanno attivato i propri canali per la liquidazione del finanziamento richiesto. Si tratta chiaramente di un Business Plan costruito su un' attività che si appresta a nascere, quindi sono state compiute delle stime in base ad una serie di dati che vanno dai bilanci di alcune precedenti aperture di "100 Montaditos" in Italia, ai numeri sopracitati riguardanti il mercato catanese, ad altri dati ancora forniti dalla casa madre spagnola, soprattutto riguardanti costi di investimento e stime di fatturato. Sono esaminate, nel piano industriale, tutte le voci di costo e di ricavo derivanti dai diversi incontri che hanno avuto luogo con il Development Manager di "100 Montaditos" e con le banche finanziatrici del progetto. L'analisi del progetto include previsioni economico-finanziarie, cioè delle verifiche su quanto la business idea sia conveniente, sia cioè sufficientemente remunerativa, e abbia solvibilità patrimoniale, solvibilità finanziaria e una redditività adeguata. Dai documenti redatti appare che i tre elementi sopracitati siano presenti e che dunque dopo i primi 2/3 anni, il periodo che si auspica limitare il payback-period dell' investimento, ci si possa autofinanziare con i flussi di cassa finanziari che verranno in seguito descritti.

### 3.6.1 Executive Summary



La “Cervecería 100 Montaditos” è una catena internazionale di ristorazione di origine onubense, appartenente al gruppo spagnolo Restalia, specializzata nella vendita 100 diverse tipologie di montaditos (paninetti). Attualmente conta circa 350 locali aperti secondo il modello di franchising in Spagna e circa 55 all’ estero (Stati Uniti, Messico, Colombia, Italia, Chile, Guatemala, Belgio e Portogallo).

Il concetto di “neoristorazione” che sviluppa si basa su 4 elementi principali: i prodotti di qualità, l’ autodenominato “concetto eurista” (prezzi vicini a un euro), self-service e uno stile ben determinato dei locali. La semplicità dei piatti (montaditos) e i loro prezzo davvero minimo sono stati parti del successo del marchio, reso internazionale da una politica notevolmente vincente di sviluppo estero, con l’Italia a primeggiare sugli altri Paesi. La formula del servizio appare semplice e divertente agli occhi dei consumatori. Si compila, infatti, un modulo prestampato con l’ordinazione, si consegna alla cassa dove avviene il pagamento anticipato del conto (si abbattano i tempi d’attesa e le file in cassa) e si attende qualche minuto la preparazione dei piatti. Una volta che l’ ordinazione è stata approntata, si avvisano i clienti attraverso un megafono che chiama il nome fornito al momento del pagamento alla cassa ed avviene la consegna diretta. La cucina, anche per motivi di igiene e trasparenza nei confronti della clientela è “a vista” e si ritirano le ordinazioni proprio da una finestra che dà nella sala

cottura. In quanto allo stile e al layout dei ristoranti sono stati scelti numerosissimi quadretti raffiguranti la città spagnola di Cadice, come si vede nella foto. È un'immagine molto rappresentativa della bassa Andalusia che si utilizza nei locali di tutto il mondo, dagli Stati Uniti al Belgio, passando per Italia e Portogallo. L'impresa offre 100 varietà di montaditos che si servono freddi e caldi essendo il pane brevettato "100M" uno dei principali elementi di differenziazione e possiede differenti proprietà in base al grado di cottura.

Credere nel brand 100 Montaditos non significa solo reputarlo un low-casual food di successo come altri molto più commerciali, ma credere in un nuovo modo di intendere la ristorazione, che sia accessibile a tutti, senza alcuna distinzione, offrendo un prodotto variegato e assolutamente di qualità, che si sposi con un modello di business eccezionalmente nuovo, che funziona in tutto il mondo e che porti un po' dell'allegria dei sapori e dei colori spagnoli nella nostra splendida città!!!



### 3.6.2 La Business Idea

L'idea imprenditoriale è quella di avviare un business di successo attraverso la gestione di un franchising di successo, "100 Montaditos", del Gruppo Restalia. Si tratta di un ristorante tipico spagnolo che coniuga una qualità medio/alta a dei prezzi modici. Il tutto grazie ad un modello di business che non ha eguali al mondo!

Per capire l'importanza del Gruppo Restalia, basta pensare che, ad oggi, tale gruppo è il primo partner in termini di fatturato del gruppo Heineken, terzo produttore al mondo di birra.

Oltre alla presentazione di cui sopra, per dare la giusta idea di cosa si tratta, di seguito si riporta quanto scritto dal management di Restalia sul sito <http://italy.100montaditos.com/menu/>:

*"Uno dei principali obiettivi dell'azienda è rendere la gastronomia e le possibilità di divertimento accessibili a tutte le tasche. Per questo le nostre proposte, sempre attente all'ambiente, al design e alla qualità, sono caratterizzate da un rapporto qualità/prezzo molto conveniente che le rende abordabili e competitive. Ci preoccupiamo soprattutto della qualità delle nostre proposte gastronomiche, cercando sempre le migliori materie prime, le ricette più gustose e gli abbinamenti più sani".*

In Italia, ad oggi, il gruppo in questione ha avviato e continua a lavorare su un piano di apertura su tutte le principali città di Italia.

## **DOVE**

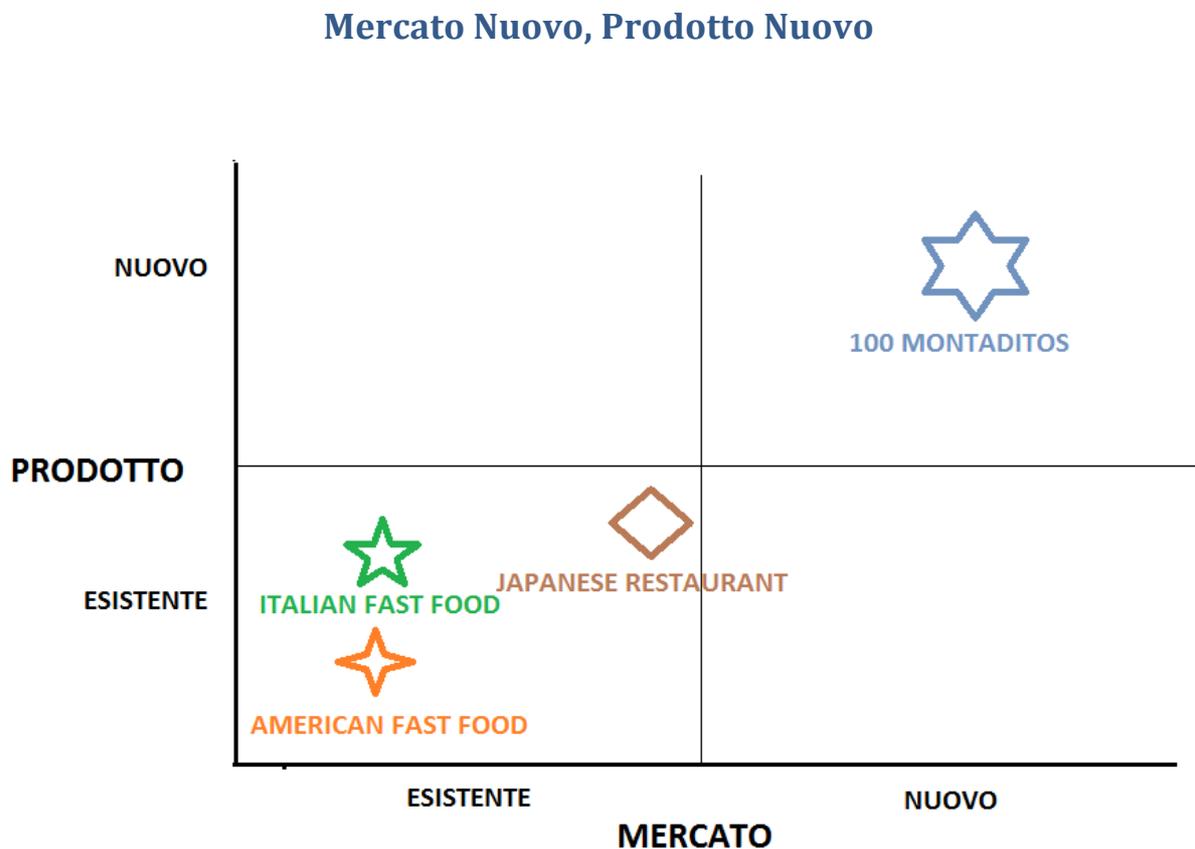
L'idea risulta particolarmente appetibile in una città di cultura spagnola come Catania. Essendo tutti i soci nati a Catania e conoscendo a fondo la cultura della città, riteniamo che tale business possa essere molto profittevole in questo contesto.

## **INVESTIMENTO**

Partiremo con un investimento limitato ad un franchising per poi autofinanziarci e creare più progetti del medesimo tipo. Il business plan in oggetto ha la finalità di illustrare i dati relativi al primo franchising per il quale si richiede un finanziamento di € 250.000 più l'attivazione di leasing per un totale ammontare di € 153.500.

Il payback period del progetto è di soli 2/3 anni. Il risultato lordo operativo garantito è di almeno il 20% del totale fatturato.

### 3.6.3 Il posizionamento strategico di “100 Montaditos” Catania



Il prodotto è innovativo, la formula è stata un successo in qualsiasi nuovo punto vendita. Una formula concorrente non esiste ancora in Italia, né tantomeno nella piazza di Catania. Un mercato inesplorato: low - casual food di origine spagnola.

### 3.6.4 I numeri di “100 Montaditos” Catania

#### L'investimento iniziale

Di seguito si inseriscono l'insieme dei costi che rappresentano il totale investimento iniziale.

<b>Progettazione e licenze</b>	15.600 €
Realizzazione progetto esecutivo Direzione facoltativa dell'esecuzione Studio di base Sicurezza e salute sul lavoro Gestione della sicurezza in cantiere Impianti elettrici e HVAC	
<b>Tasse e Imposte (A)</b>	3.000 €
<b>Macchine alimentari (B) ((L))</b>	58.000 €
(L) Celle frigorifere e congelatori (L) Friggitrice e forno a rulli (L) Apparecchiature per la preparazione e il lavaggio (L) Attrezzature alimentari bancone	
<b>Opere civili e impianti (C)</b>	180.000 €
Tinteggiatura, muratura, idraulica ed elettricità Coperture edili: falso tetto (L ->15.000) Sicurezza antincendio (L -> 40.000) Ventilazione e climatizzazione Carpenteria in legno Marmi, ceramiche e strutture in vetro	
<b>Decorazione (D)</b>	30.000 €
Decorazione interna ed esterna (L) Illuminazione interna ed esterna (L) Arredamenti interni ed esterni	11.000 € 7.000 € 12.000 €
<b>Subtotale ADEGUAMENTO LOCALE</b>	<b>286.600 €</b>
<b>Hardware + Software (E)</b>	21.500 €
<b>Fee D'ingresso</b>	35.000 €
<b>Campagna Marketing (Apertura e Lancio)</b>	3.000 €
<b>Previsione per la formazione del personale (precedente all'apertura)</b>	6.000 €
<b>Onorari Agenzia immobiliare</b>	N/A

<b>Contributo ai lavori</b>	N/A
<b>Subtotale ALTRE SPESE</b>	<b>65.500 €</b>
<b>Deposito Immobiliare (caparra)</b>	16.000 €
<b>Deposito Immobiliare (caparra aggiuntiva)</b>	0 €
<b>Ordine di Impianto</b>	12.000 €
<b>TOTALE INVESTIMENTO</b>	<b>380.100 €</b>

### **La gestione corrente: la struttura dei costi di “100 Montaditos”**

Il Gruppo Restalia fornisce ai suoi Franchisee la possibilità di avere un approvvigionamento da un unico Centro di Distribuzione. Ciò permette di avere un controllo dei costi grazie alle economie di scala e una corretta quantificazione degli stessi. Nel modello di business di un ristorante “100 Montaditos”, infatti, l’entità dei costi si aggira attorno alla seguente parte del fatturato totale:

- Costo delle materie prime – 29% del fatturato
- Costo del personale – 28% del fatturato
- Spese generali – 7% del fatturato
- Royalties per il Franchisor – 7% del fatturato
- Costi di Affitto – tetto massimo del 11% per rendere il Business vincente

Per una questione meramente prudenziale, nel presente business plan abbiamo considerato che i costi delle materie prime e del personale siano rispettivamente del 30% e del 29%.

### 3.6.5 Il Conto Economico

Calcolato il mercato potenziale che ci permette di quantificare il livello stimato di fatturato del primo anno e calcolati gli investimenti necessari per partire, nonché i costi stimati della gestione corrente, è possibile presentare un conto economico previsionale molto accurato.

Proiezioni di vendita:								
	2016		2017		2018		2019	
<b>Totale Incassi Anni</b>	823.312 €	100%	1.234.963 €	100%	1.272.012 €	100%	1.310.172 €	100%
Totale Costo Materie Prime	246.994 €	30%	370.489 €	30%	381.604 €	30%	393.052 €	30%
Totale Costo del Personale	238.760 €	29%	358.139 €	29%	368.883 €	29%	379.950 €	29%
<b>SPESE DI GESTIONE</b>	485.754 €	59%	728.628 €	59%	750.487 €	59%	773.002 €	59%
Spese Generali (acqua, luce, commercialista, assicurazione)	57.632 €	7%	86.447 €	7%	89.041 €	7%	91.712 €	7%
<b>SPESE GENERALI</b>	57.632 €	7%	86.447 €	7%	89.041 €	7%	91.712 €	7%
Royalty variabile	57.632 €	7,0%	86.447 €	7,0%	89.041 €	7,0%	91.712 €	7,0%
<b>PAGAMENTI AL FRANCHISOR</b>	57.632 €	7,0%	86.447 €	7,0%	89.041 €	7,0%	91.712 €	7,0%
Affitto (Locale + Terrazzo)	€ 32.000	3,9%	€ 48.000	3,9%	€ 48.000	3,8%	€ 48.000	3,8%
Spese Condominiali	€ 4.000	0,5%	€ 6.000	0,5%	€ 6.000	0,5%	€ 6.000	0,5%
Altre Spese	€ 0	0,0%	€ 0	0,0%	€ 0	0,0%	€ 0	0,0%
<b>TOTALE AFFITTO</b>	€ 36.000	4,4%	€ 54.000	4,4%	€ 54.000	4,2%	€ 54.000	4,2%
<b>TOTALE SPESE</b>	€ 637.018	77,4%	€ 955.523	77,4%	€ 982.569	77,2%	€ 1.010.426	77,2%
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>186.294 €</b>	<b>22,6%</b>	<b>279.440 €</b>	<b>22,6%</b>	<b>289.443 €</b>	<b>22,8%</b>	<b>299.747 €</b>	<b>22,8%</b>
CANONEDI LEASING	46172	5,6%	23209	1,9%	23209	1,8%	23209	1,8%
FINANZIAMENTI (10 ANNI, TASSO 5%)	24.056	2,9%	€ 32.074	2,6%	32.074	2,5%	32.074	2,4%
<b>RISULTATO OPERATIVO ANNUO</b>	116.066 €	14,1%	€ 224.157	18,2%	234.160 €	18,4%	244.464 €	18,5%
IMPOSTE (CALCOLATE AL 43%)	49.908 €	6,1%	€ 96.388	7,8%	100.689 €	7,9%	105.119 €	8,0%
<b>RISULTATO EFFETTIVO</b>	<b>66.158 €</b>	<b>8,0%</b>	<b>€ 127.769</b>	<b>10,3%</b>	<b>133.471 €</b>	<b>10,5%</b>	<b>139.344 €</b>	<b>10,5%</b>

Stimiamo una crescita annuale del fatturato del 3% per i primi 3 anni.

### 3.6.6 Valutazione Finanziaria dell' Investimento – Cash Flow

CASH FLOW	anno 2016								
	MAR - APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
<b>Cassa</b>	<b>0</b>	<b>30.201</b>	<b>51.554</b>	<b>72.906</b>	<b>56.759</b>	<b>78.112</b>	<b>99.465</b>	<b>120.817</b>	<b>142.170</b>
Vendite contanti	0	102.914	102.914	102.914	102.914	102.914	102.914	102.914	102.914
Incassi da crediti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mutui o afflussi di capitale	250.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitale proprio	1	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totale entrata di cassa</b>	<b>250.001</b>	<b>102.914</b>							
<b>Totale liquidità</b>	<b>250.001</b>	<b>133.115</b>	<b>154.468</b>	<b>175.820</b>	<b>159.673</b>	<b>181.026</b>	<b>202.379</b>	<b>223.731</b>	<b>245.084</b>
Acquisti materie	12.000	30.874	30.874	30.874	30.874	30.874	30.874	30.874	30.874
Fee di ingresso + Royalties (7% Fatt)	0	7.204	7.204	7.204	7.204	7.204	7.204	7.204	7.204
Salari lordi	0	29.845	29.845	29.845	29.845	29.845	29.845	29.845	29.845
Affitto + spese condominiali	0	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Campagna Marketing	3.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Spese Generali (Assicurazione commercialista, acqua, luce, gas)	0	7.204	7.204	7.204	7.204	7.204	7.204	7.204	7.204
<b>Uscite correnti</b>	<b>15.000</b>	<b>79.627</b>							
Costi di avvio deducibili stimati	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Opere civili e impianti	87.500	0	0	37.500	0	0	0	0	0
Macchine Alimentari	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fee di ingresso	35.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Deposito immobiliare	16.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Formazione del personale	6.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Hardware e Software	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Progettazione e Licenze	15.600	0	0	0	0	0	0	0	0
Decorazione interna ed esterna	11.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Illuminazione interna ed esterna	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arredamenti interni ed esterni	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Uscite di capitale</b>	<b>171.100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>37.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Leasing	30.700	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934
Ammortamento mutuo	0	0	0	0	0	0	0	0	24.056
Tasse e imposte iniziali	3.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Tasse	0	0	0	0	0	0	0	0	49.908
Costi di avvio non deducibili	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accantonamenti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Anticipi ai soci	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Altre uscite</b>	<b>33.700</b>	<b>1.934</b>	<b>75.898</b>						
<b>Totale uscite</b>	<b>219.800</b>	<b>81.561</b>	<b>81.561</b>	<b>119.061</b>	<b>81.561</b>	<b>81.561</b>	<b>81.561</b>	<b>81.561</b>	<b>155.525</b>
<b>Variazioni di liquidità</b>	<b>0</b>	<b>21.353</b>	<b>21.353</b>	<b>-16.147</b>	<b>21.353</b>	<b>69.264</b>	<b>21.353</b>	<b>21.353</b>	<b>-52.611</b>
<b>Posizione di cassa</b>	<b>30.201</b>	<b>51.554</b>	<b>72.906</b>	<b>56.759</b>	<b>78.112</b>	<b>99.465</b>	<b>120.817</b>	<b>142.170</b>	<b>89.559</b>

CASH FLOW	anno 2017											
	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
<b>Cassa</b>	<b>89.559</b>	<b>112.846</b>	<b>136.132</b>	<b>159.419</b>	<b>182.706</b>	<b>205.993</b>	<b>213.243</b>	<b>236.529</b>	<b>259.816</b>	<b>283.103</b>	<b>306.390</b>	<b>329.676</b>
Vendite contanti	102.914	102.914	102.914	102.914	102.914	102.914	102.914	102.914	102.914	102.914	102.914	102.914
Incassi da crediti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mutui o afflussi di capitale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitale proprio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totale entrata di cassa</b>	<b>102.914</b>											
<b>Totale liquidità</b>	<b>192.473</b>	<b>215.760</b>	<b>239.046</b>	<b>262.333</b>	<b>285.620</b>	<b>308.907</b>	<b>316.157</b>	<b>339.443</b>	<b>362.730</b>	<b>386.017</b>	<b>409.304</b>	<b>432.590</b>
Acquisti materie	30.874	30.874	30.874	30.874	30.874	30.874	30.874	30.874	30.874	30.874	30.874	30.874
Fee di ingresso + Royalties (7% Fatt)	7.204	7.204	7.204	7.204	7.204	7.204	7.204	7.204	7.204	7.204	7.204	7.204
Salari lordi	29.845	29.845	29.845	29.845	29.845	29.845	29.845	29.845	29.845	29.845	29.845	29.845
Affitto + spese condominiali	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Campagna Marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Spese Generali (Assicurazione commercialista, acqua, luce, gas)	7.204	7.204	7.204	7.204	7.204	7.204	7.204	7.204	7.204	7.204	7.204	7.204
<b>Uscite correnti</b>	<b>79.627</b>											
Costi di avvio deducibili stimati	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Opere civili e impianti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Macchine Alimentari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fee di ingresso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deposito immobiliare	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Formazione del personale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hardware e Software	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Progettazione e Licenze	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Decorazione interna ed esterna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Illuminazione interna ed esterna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arredamenti interni ed esterni	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Uscite di capitale</b>	<b>0</b>											
Leasing	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934
Ammortamento mutuo	0	0	0	0	0	16.037	0	0	0	0	0	16.037
Tasse e imposte iniziali	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tasse	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	96.388
Costi di avvio non deducibili	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accantonamenti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Anticipi ai soci	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Altre uscite</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16.037</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>112.425</b>
<b>Totale uscite</b>	<b>79.627</b>	<b>79.627</b>	<b>79.627</b>	<b>79.627</b>	<b>79.627</b>	<b>95.664</b>	<b>79.627</b>	<b>79.627</b>	<b>79.627</b>	<b>79.627</b>	<b>79.627</b>	<b>192.052</b>
<b>Variazioni di liquidità</b>	<b>23.287</b>	<b>23.287</b>	<b>23.287</b>	<b>23.287</b>	<b>23.287</b>	<b>7.250</b>	<b>23.287</b>	<b>23.287</b>	<b>23.287</b>	<b>23.287</b>	<b>23.287</b>	<b>-89.138</b>
<b>Posizione di cassa</b>	<b>112.846</b>	<b>136.132</b>	<b>159.419</b>	<b>182.706</b>	<b>205.993</b>	<b>213.243</b>	<b>236.529</b>	<b>259.816</b>	<b>283.103</b>	<b>306.390</b>	<b>329.676</b>	<b>240.538</b>

CASH FLOW	anno 2018 (+3% vendite)											
	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
<b>Cassa</b>	<b>240.539</b>	<b>264.659</b>	<b>288.779</b>	<b>312.900</b>	<b>337.020</b>	<b>361.140</b>	<b>369.223</b>	<b>393.344</b>	<b>417.464</b>	<b>441.584</b>	<b>465.704</b>	<b>489.825</b>
Vendite contanti	106.001	106.001	106.001	106.001	106.001	106.001	106.001	106.001	106.001	106.001	106.001	106.001
Incassi da crediti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mutui o afflussi di capitale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitale proprio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totale entrata di cassa</b>	<b>106.001</b>	<b>106.001</b>	<b>106.001</b>	<b>106.001</b>	<b>106.001</b>	<b>106.001</b>	<b>106.001</b>	<b>106.001</b>	<b>106.001</b>	<b>106.001</b>	<b>106.001</b>	<b>106.001</b>
<b>Totale liquidità</b>	<b>346.540</b>	<b>370.660</b>	<b>394.780</b>	<b>418.901</b>	<b>443.021</b>	<b>467.141</b>	<b>475.224</b>	<b>499.345</b>	<b>523.465</b>	<b>547.585</b>	<b>571.705</b>	<b>595.826</b>
Acquisti materie	31.800	31.800	31.800	31.800	31.800	31.800	31.800	31.800	31.800	31.800	31.800	31.800
Fee di ingresso + Royalties (7% Fatt)	7.420	7.420	7.420	7.420	7.420	7.420	7.420	7.420	7.420	7.420	7.420	7.420
Salari lordi	30.740	30.740	30.740	30.740	30.740	30.740	30.740	30.740	30.740	30.740	30.740	30.740
Affitto + spese condominiali	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Campagna Marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Spese Generali (Assicurazione commercialista, acqua, luce, gas)	7.420	7.420	7.420	7.420	7.420	7.420	7.420	7.420	7.420	7.420	7.420	7.420
<b>Uscite correnti</b>	<b>81.881</b>	<b>81.881</b>	<b>81.881</b>	<b>81.881</b>	<b>81.881</b>	<b>81.881</b>	<b>81.881</b>	<b>81.881</b>	<b>81.881</b>	<b>81.881</b>	<b>81.881</b>	<b>81.881</b>
Costi di avvio deducibili stimati	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Opere civili e impianti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Macchine Alimentari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fee di ingresso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deposito immobiliare	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Formazione del personale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hardware e Software	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Progettazione e Licenze	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Decorazione interna ed esterna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Illuminazione interna ed esterna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arredamenti interni ed esterni	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Uscite di capitale</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Leasing	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934
Ammortamento mutuo	0	0	0	0	0	16.037	0	0	0	0	0	16.037
Fasse e imposte iniziali	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fasse	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100.685
Costi di avvio non deducibili	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accantonamenti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Anticipi ai soci	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Altre uscite</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16.037</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>116.726</b>
<b>Totale uscite</b>	<b>81.881</b>	<b>81.881</b>	<b>81.881</b>	<b>81.881</b>	<b>81.881</b>	<b>97.918</b>	<b>81.881</b>	<b>81.881</b>	<b>81.881</b>	<b>81.881</b>	<b>81.881</b>	<b>198.607</b>
<b>Variazioni di liquidità</b>	<b>24.120</b>	<b>24.120</b>	<b>24.120</b>	<b>24.120</b>	<b>24.120</b>	<b>8.083</b>	<b>24.120</b>	<b>24.120</b>	<b>24.120</b>	<b>24.120</b>	<b>24.120</b>	<b>-92.606</b>
<b>Posizione di cassa</b>	<b>264.659</b>	<b>288.779</b>	<b>312.900</b>	<b>337.020</b>	<b>361.140</b>	<b>369.223</b>	<b>393.344</b>	<b>417.464</b>	<b>441.584</b>	<b>465.704</b>	<b>489.825</b>	<b>397.219</b>

CASH FLOW	anno 2019 (+3% vendite)											
	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
<b>Cassa</b>	<b>397.219</b>	<b>422.198</b>	<b>447.177</b>	<b>472.156</b>	<b>497.135</b>	<b>522.113</b>	<b>531.055</b>	<b>556.034</b>	<b>581.013</b>	<b>605.992</b>	<b>630.971</b>	<b>655.950</b>
Vendite contanti	109.181	109.181	109.181	109.181	109.181	109.181	109.181	109.181	109.181	109.181	109.181	109.181
Incassi da crediti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mutui o afflussi di capitale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitale proprio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totale entrata di cassa</b>	<b>109.181</b>	<b>109.181</b>	<b>109.181</b>	<b>109.181</b>	<b>109.181</b>	<b>109.181</b>	<b>109.181</b>	<b>109.181</b>	<b>109.181</b>	<b>109.181</b>	<b>109.181</b>	<b>109.181</b>
<b>Totale liquidità</b>	<b>506.400</b>	<b>531.379</b>	<b>556.358</b>	<b>581.337</b>	<b>606.316</b>	<b>631.294</b>	<b>640.236</b>	<b>665.215</b>	<b>690.194</b>	<b>715.173</b>	<b>740.152</b>	<b>765.131</b>
Acquisti materie	32.754	32.754	32.754	32.754	32.754	32.754	32.754	32.754	32.754	32.754	32.754	32.754
Fee di ingresso + Royalties (7% Fatt)	7.643	7.643	7.643	7.643	7.643	7.643	7.643	7.643	7.643	7.643	7.643	7.643
Salari lordi	31.662	31.662	31.662	31.662	31.662	31.662	31.662	31.662	31.662	31.662	31.662	31.662
Affitto + spese condominiali	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Campagna Marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Spese Generali (Assicurazione commercialista, acqua, luce, gas)	7.643	7.643	7.643	7.643	7.643	7.643	7.643	7.643	7.643	7.643	7.643	7.643
<b>Uscite correnti</b>	<b>84.202</b>	<b>84.202</b>	<b>84.202</b>	<b>84.202</b>	<b>84.202</b>	<b>84.202</b>	<b>84.202</b>	<b>84.202</b>	<b>84.202</b>	<b>84.202</b>	<b>84.202</b>	<b>84.202</b>
Costi di avvio deducibili stimati	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Opere civili e impianti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Macchine Alimentari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fee di ingresso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deposito immobiliare	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Formazione del personale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hardware e Software	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Progettazione e Licenze	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Decorazione interna ed esterna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Illuminazione interna ed esterna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arredamenti interni ed esterni	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Uscite di capitale</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Leasing	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934	1.934
Ammortamento mutuo	0	0	0	0	0	16.037	0	0	0	0	0	16.037
Tasse e imposte iniziali	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tasse	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	105.119
Costi di avvio non deducibili	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accantonamenti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Anticipi ai soci	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Altre uscite</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16.037</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>121.156</b>
<b>Totale uscite</b>	<b>84.202</b>	<b>84.202</b>	<b>84.202</b>	<b>84.202</b>	<b>84.202</b>	<b>100.239</b>	<b>84.202</b>	<b>84.202</b>	<b>84.202</b>	<b>84.202</b>	<b>84.202</b>	<b>205.358</b>
<b>Variazioni di liquidità</b>	<b>24.979</b>	<b>24.979</b>	<b>24.979</b>	<b>24.979</b>	<b>24.979</b>	<b>8.942</b>	<b>24.979</b>	<b>24.979</b>	<b>24.979</b>	<b>24.979</b>	<b>24.979</b>	<b>-96.177</b>
<b>Posizione cassa</b>	<b>422.198</b>	<b>447.177</b>	<b>472.156</b>	<b>497.135</b>	<b>522.113</b>	<b>531.055</b>	<b>556.034</b>	<b>581.013</b>	<b>605.992</b>	<b>630.971</b>	<b>655.950</b>	<b>559.772</b>

## **CONCLUSIONI**

Le conclusioni che si traggono dall' analisi svolta conducono a credere che la formula di espansione commerciale e distributiva utilizzata, il franchising, riesca a soddisfare adeguatamente le esigenze delle parti che entrano nel contratto. Da un lato si offre la possibilità al franchisor di espandersi in mercati del tutto inesplorati, dall' altro si permette ad un imprenditore individuale di prendere in licenza il patrimonio aziendale dell' affiliante per creare un' attività operante con un brand celebre e forte che possa produrre una buona redditività.

Uno dei settori più prolifici, sotto questo punto di vista, è quello della ristorazione che ricopre il ruolo di leader assoluto, come è possibile evincere dalle classifiche dei Top 100 Franchising nel mondo. Appare chiaro, infatti, come il settore si presti perfettamente allo sviluppo tramite affiliazione commerciale, che sembra essergli cucito addosso. Il ruolo che svolge il franchisee del settore commerciale è molto più importante e delicato rispetto ai franchisee di altri ambiti commerciali. Infatti, il processo di produzione in loco implica una grande attenzione e professionalità, al fine di evitare che il minimo errore commesso si possa ripercuotere sull' intera immagine del brand. Analizzando i dati di Assofranchising, altresì, si nota come in Italia la ristorazione è tra i primi cinque settori attivi nel comparto franchising e ricopre un ruolo trainante nell' economia del Paese, con volumi d'affari che sfiorano il miliardo e mezzo di euro. Uno dei casi europei, con maggiore sviluppo sul territorio italiano, è quello di "100 Montaditos España", azienda spagnola leader nel settore "casual food", che ha iniziato e continua a sviluppare una grande crescita nel mercato italiano. Indagando il caso, i numeri e le caratteristiche del business proposto dall' azienda, uniti alla fertilità del territorio italiano e del settore ristorativo per attività di questo genere, ci si accorge di come il business possa trionfare sui modelli concorrenti e riscuotere il successo nei mercati.

## **BIBLIOGRAFIA**

- A. Frignani, (1996), *Factoring, Leasing, Franchising, Venture Capital, Leveraged buy-out, Hardship clause, Countertrade, Cash & Carry, Merchandising, Know-how, Securitization*, 6<sup>a</sup> ed., Torino
- A. Frignani, (1990), *Il franchising*, Utet, Torino
- A. Finessi, *La tipizzazione del contratto di franchising e i profili problematici della legge 6 Maggio 2004*
- M. Bessone, (2006), *Lineamenti di diritto privato* Giappicchelli Editore, Torino
- Di Nella, (2008), in *Il diritto della distribuzione commerciale* Di Nella, Mezzasoma e V. Rizzo, Napoli
- Zuddas, (2003) *Somministrazione*, Giappicchelli Editore
- A. Frignani e M. Waelbroeck, (1996), *Disciplina della concorrenza nella CE*, Torino
- L. Delli Priscoli, (2004), *Franchising, contratti di integrazione e obblighi precontrattuali di informazione in Rivista del diritto commerciale e del diritto generale delle obbligazioni*
- David D. Seltz, (1986), *Manuale di franchising: Come impostare e avviare un sistema di affiliazione commerciale*, a cura di Cristina Ravazzi, Franco Angeli, Milano
- William L. Siegel, (1989), *Franchising: Vale o non vale la pena affiliarsi?*, a cura di Cristina Ravazzi, Franco Angeli, Milano
- E.M. Tripodi, *La disciplina italiana del franchising; brevi note alla legge 6 maggio 2004*
- G. De Nova (2004), *La nuova legge sul franchising in I contratti*
- A. Marrone, (2004), *Il franchising*, Milano
- C. Ravazzi,(2014), *Franchising: affiliarsi conviene?*, Franco Angeli, Milano
- C. Ravazzi,(2014), *Manuale operativo di franchising: per chi è interessato ad affiliarsi (ed anche per chi è già affiliato)*, Franco Angeli, Milano
- G. Ravazzi,(2002), *Franchising, si però...*, Franco Angeli, Milano
- L. Azzini (1975) *Autonomia e collaborazione tra le aziende*. Giuffrè Milano
- M. Rispoli (2002), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*. Il Mulino Bologna 2002

➤ A. Lai (1991) *Le aggregazioni tra imprese*. Franco Angeli Milano 1991

➤ *Dati FIPE* (Federazione italiana pubblici esercizi) 2014

➤ F.Cucchi- H. Ravasini (2007), *Il contratto di franchising*

## **SITOGRAFIA**

## **DATA CONSULTAZIONE**

➤ <i>www.agcm.it</i>	<i>01/02/2016</i>
➤ <i>www.studiolegaleriva.it</i>	<i>26/01/2016</i>
➤ <i>www.franchising.so</i>	<i>25/01/2016</i>
➤ <i>www.professionalgroup.net</i>	<i>28/01/2016</i>
➤ <i>www.assofranchising.it</i>	<i>15/12/2015</i>
➤ <i>www.altalex.co</i>	<i>13/01/2016</i>
➤ <i>www.gop.it</i>	<i>28/01/2016</i>
➤ <i>www.figisc.it</i>	<i>24/01/2016</i>
➤ <i>www.consulenzalegalefranchisor.it</i>	<i>21/12/2015</i>
➤ <i>www.e-glossa.it</i>	<i>13/01/2016</i>
➤ <i>www.ilcommercialistasulweb.it</i>	<i>15/12/2015</i>
➤ <i>www.blog.pmi.it</i>	<i>08/01/2016</i>
➤ <i>www.lnx.ilcommerciale.com</i>	<i>17/12/2016</i>
➤ <i>beltade.it</i>	<i>29/01/2016</i>
➤ <i>mbnews.it</i>	<i>16/12/2015</i>
➤ <i>wikipedia.com</i>	<i>07/12/2015</i>

➤ <i>www.istat.it</i>	<i>24/01/2016</i>
➤ <i>www.confcommercio.it</i>	<i>19/01/2016</i>
➤ <i>www.coldiretti.it</i>	<i>12/01/2016</i>
➤ <i>www.franchisedirect.com</i>	<i>13/12/2015</i>
➤ <i>www.fipe.it</i>	<i>05/02/2016</i>
➤ <i>www.panorama.it</i>	<i>10/01/2016</i>
➤ <i>www.slowfood.it</i>	<i>04/01/2016</i>
➤ <i>www.minerva.unito.it</i>	<i>12/01/2016</i>
➤ <i>www.greenme.it</i>	<i>19/01/2016</i>
➤ <i>www.franchisehelp.com</i>	<i>14/01/2016</i>