

LUISS



**Dipartimento di Impresa
e Management**

Cattedra di Pianificazione e Controllo

Struttura dei costi e controllo di gestione nel franchising McDonald's: analisi comparativa tra Italia e Regno Unito

Prof. Maria Cleofe Giorgino

RELATORE

Maria Letizia Miranda Matr. 305191

CANDIDATO

Anno Accademico 2025/2026

INDICE

Introduzione	1
CAPITOLO 1 <i>Il controllo di gestione come base per l'analisi dei costi</i>	1
1.1 Il ruolo del controllo di gestione.....	1
1.2 L'analisi dei costi di gestione	4
1.3 Gli strumenti essenziali per l'analisi dei costi.....	5
CAPITOLO 2 <i>Il franchising e la gestione economica</i>.....	7
2.1 Il modello organizzativo del franchising.....	7
2.2 La struttura operativa delle imprese in franchising.....	9
2.3 La struttura dei costi delle imprese in franchising.....	11
2.4 Criticità nella gestione dei costi nel franchising	14
CAPITOLO 3 <i>Il contesto economico e l'impatto sui costi</i>.....	17
3.1 Il contesto macroeconomico comparato: Italia e Regno Unito.....	17
3.2 Impatto del costo del lavoro	20
3.3 Differenze nei costi operativi e normativi.....	24
3.4 Effetti del modello di franchising nei due mercati.....	27
CAPITOLO 4 <i>Analisi comparativa dei costi nei franchise McDonald's</i>	32
4.1 Il modello di business del franchise McDonald's.....	32
4.2 Struttura dei costi di un franchise in Italia	36
4.3 Struttura dei costi di un franchise nel Regno Unito.....	40
4.4 Confronto tra i due modelli	44
4.5 Analisi degli scostamenti e implicazioni per il controllo di gestione	49
Conclusioni	59
Bibliografia.....	59
Report e documenti istituzionali.....	65
Normativa	66
Sitografia.....	67

Introduzione

Ho lavorato in un ristorante McDonald's durante gli anni universitari e la possibilità di collegare quella esperienza con gli strumenti analitici del corso di Pianificazione e Controllo è stata la ragione principale per cui ho scelto questo argomento. Capire come si distribuiscono i costi di un franchisee McDonald's e da cosa dipende il margine operativo non era solo una questione teorica: era qualcosa di cui avevo avuto una percezione diretta, che questo lavoro ha permesso di misurare con i dati.

La struttura dei costi di un'impresa in franchising è determinata da due ordini di fattori distinti: il contratto con il franchisor, che predetermina una quota significativa delle uscite prima ancora che l'unità apra, e le condizioni del mercato locale, che incidono sul costo residuo attraverso il lavoro, l'energia, la fiscalità e l'immobiliare. Questa bipartizione è nota nella letteratura teorica, ma verificarla empiricamente a livello di singola unità operativa è difficile, perché i dati gestionali interni non sono accessibili dall'esterno e raramente vengono messi a disposizione della ricerca.

L'opportunità di accedere ai dati gestionali di una rete di quattro ristoranti in Italia, messi a disposizione dal licenziatario, ha reso possibile un'analisi che normalmente non sarebbe praticabile: i report gestionali mensili nel formato P&L McDonald's non sono dati pubblici. A questi si affiancano i dati raccolti attraverso un'intervista condotta dall'autrice nel maggio 2026 con un licenziatario attivo nel mercato britannico da oltre dieci anni, contattato tramite rete personale. Il licenziatario si è dimostrato molto disponibile e ha condiviso il dettaglio del conto economico per singola voce, cosa non scontata per informazioni di questo tipo. L'obiettivo è analizzare la struttura dei costi nei due mercati, identificare i fattori che spiegano le differenze e valutarne le implicazioni per il controllo di gestione, con particolare riferimento all'analisi degli scostamenti e alla pianificazione del punto di pareggio operativo.

McDonald's è il sistema di franchising più diffuso al mondo, con oltre 45.000 unità al 31 dicembre 2025. Opera con un contratto standardizzato che consente il confronto diretto tra mercati diversi senza che le differenze siano attribuibili a variabili contrattuali, e pubblica bilanci consolidati sufficientemente dettagliati da poter essere usati come fonte secondaria a supporto dei dati primari. Per un lavoro comparativo di questo tipo era la scelta più adatta.

Il periodo analizzato, 2023-2026, è particolarmente rilevante perché entrambi i mercati

hanno attraversato una fase intensa di pressione normativa sul costo del lavoro: in Italia il rinnovo del CCNL per il settore dei pubblici esercizi ha prodotto incrementi retributivi a scaglioni predeterminati; nel Regno Unito tre tornate consecutive di adeguamento del National Minimum Wage hanno generato una crescita cumulata del 21,7%, alla quale si è aggiunto l'inasprimento dei contributi previdenziali datoriali entrato in vigore nell'aprile 2025. Il confronto ha prodotto risultati che non erano del tutto prevedibili.

Le fonti secondarie comprendono il Form 10-K FY2025 di McDonald's Corporation, i dati AIDA relativi a McDonald's Development Italy LLC, le statistiche ufficiali di Istat, ONS e Banca d'Inghilterra, e i rapporti settoriali di FIPE, UKHospitality e House of Commons Library. Entrambe le fonti primarie sono trattate in forma anonima su richiesta degli intervistati.

Il lavoro è articolato in quattro capitoli. Il primo definisce il quadro teorico di riferimento, illustrando il sistema di controllo di gestione come strumento di orientamento, misurazione e responsabilizzazione, con attenzione agli strumenti di analisi dei costi, alla struttura dei centri di responsabilità e ai meccanismi di budget e analisi degli scostamenti che trovano applicazione diretta nell'analisi empirica. Il secondo esamina il franchising come forma organizzativa ibrida tra mercato e gerarchia, descrivendo la struttura economica della relazione franchisor-franchisee, la distribuzione dei costi e dei rischi tra le parti e le principali criticità gestionali documentate dalla letteratura. Il terzo analizza il contesto macroeconomico e normativo di Italia e Regno Unito nel periodo considerato, documentando i differenziali nel costo del lavoro, nel quadro fiscale e nell'onere immobiliare. Il quarto applica il quadro costruito nei capitoli precedenti ai dati dei due licenziatari, confrontando la struttura dei costi voce per voce, calcolando il punto di pareggio nei tre scenari disponibili e conducendo un'analisi degli scostamenti che attribuisce quantitativamente le variazioni di margine ai singoli fattori determinanti.

CAPITOLO 1 Il controllo di gestione come base per l'analisi dei costi

1.1 Il ruolo del controllo di gestione

Il controllo di gestione può essere definito come l'insieme dei processi, delle tecniche e dei meccanismi organizzativi attraverso cui il *management* si accerta che le risorse aziendali vengano utilizzate in modo efficiente ed efficace, coerentemente con gli obiettivi economici, patrimoniali e finanziari prefissati in sede di pianificazione¹.

Il monitoraggio della gestione costituisce un sistema di supporto alla *governance* dell'organizzazione e non si limita a svolgere funzione di valutazione *ex post* dei risultati. Il suo scopo è quello di fornire al *management* rapporti utili a prendere decisioni consapevoli, rettificare potenziali scostamenti rispetto ai programmi e migliorare in modo continuativo le *performance* aziendali².

Nel linguaggio economico-aziendale, il sistema di controllo si colloca tra la pianificazione strategica e la gestione operativa. La prima individua gli obiettivi di medio-lungo termine e definisce le linee di sviluppo dell'impresa, mentre la seconda trasforma le linee guida in operazioni pratiche. Il controllo di gestione è fondamentale come elemento di congiunzione, poiché permette di convertire gli obiettivi generali in grandezze determinabili e di verificare nel tempo la coesione tra i traguardi raggiunti e le prospettive programmate, soprattutto in un contesto contrassegnato da complessità, continua innovazione e scarsità di risorse³.

All'interno dell'azienda questo sistema svolge un ruolo di orientamento, in quanto contribuisce a definire gli obiettivi quantitativi ed economici e ad indirizzare la gestione operativa verso risultati fedeli alle priorità aziendali. Il controllo non interviene solamente dopo la manifestazione dei risultati, ma agisce già nella fase di definizione dei programmi, condizionando l'assegnazione delle risorse e la determinazione dei *target*.

Accanto alla funzione di orientamento, svolge anche una funzione di misurazione, poiché rende possibile la rilevazione e la rappresentazione dei risultati della gestione

¹ Horngren C.T., Datar S.M., Rajan M.V. (2024), Programmazione e controllo, Milano, Pearson.

² Siska L. (2015), "The concept of management control system and its relation to performance", *Procedia Economics and Finance*, 25, pp.141-147.

³ Carenys J. (2010) "Management control system: a historical perspective", *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(2); Ferro C.M., Boccadelli P., Persico F. (2021), Pianificazione e controllo: eseguire la strategia per creare valore, II ed., Capitelli, p.48.

attraverso la raccolta dei dati relativi aziendali e la loro trasformazione in una struttura ordinata, rendendoli confrontabili nel tempo e tra le diverse unità organizzative⁴.

Un'ulteriore funzione è quella del coordinamento organizzativo: nelle imprese strutturate su più livelli, reparti o sedi operative, dove esiste il rischio che ciascun centro persegua traguardi parziali e non sempre coerenti con gli interessi complessivi dell'organizzazione. Il controllo di gestione contribuisce a ridurre tale rischio mediante l'introduzione di standard e indicatori condivisi.

Strettamente connessa alla funzione di orientamento è, poi, quella di responsabilizzazione, basata sulla necessità di rendere più chiaro l'apporto di ciascuna area attribuendo costi, risultati e indicatori ai determinati centri di responsabilità, identificati in azienda, favorendo la trasparenza interna e rendendo più immediato il processo di valutazione della *performance*.

Infine, il controllo di gestione ha la funzione di favorire l'apprendimento ed il miglioramento continuo, avvalendosi dell'analisi degli scostamenti tra i dati pianificati e dati consuntivi, permettendo così di individuare le differenze, riconducibili a errori di previsione, inefficienze operative o variazioni del contesto esterno, e di attivare opportuni interventi correttivi⁵.

Il sistema di controllo permette quindi di raggiungere scopi che soddisfano le esigenze di *governance* aziendale, fornendo al *management* informazioni strutturate utili ad analizzare le alternative e misurare l'impatto economico. In assenza di tali informazioni le scelte manageriali rischierebbero di fondarsi su valutazioni incomplete o su percezioni non supportate adeguatamente da dati.

Tra gli obiettivi del controllo di gestione rientra anche l'osservazione continua dell'andamento aziendale, particolarmente rilevante negli ambienti nei quali la variabilità dei costi e la sensibilità dei margini è elevata: la verifica sistematica permette di cogliere prontamente eventuali segnali di criticità e di intervenire prima che l'instabilità si stabilizzi e produca effetti negativi significativi.

La nozione di *goal congruence* sintetizza uno degli obiettivi fondamentali del sistema di controllo: garantire che le azioni e le decisioni dei singoli responsabili siano allineate con

⁴ Cinquini L. (2013), Strumenti per l'analisi dei costi. Vol. I – Fondamenti di Cost Accounting, Torino, Giappichelli.

⁵ Horngren et al., 2024; Merchant K.A., Van der Stede W.A. (2007), Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives, II ed., Pearson Education, Harlow, p.5.

gli obiettivi dell'organizzazione nel suo complesso. Il sistema di controllo funge così da meccanismo di coordinamento tra i diversi livelli gerarchici, riducendo il rischio che logiche parziali prevalgano sulla strategia aziendale⁶.

Quando i criteri di valutazione e gli indicatori sono chiari e condivisi, l'organizzazione tende ad operare in modo sinergico; in caso contrario si potrebbero generare dispersione, discrepanza operativa e conflitti tra funzioni, evitabili facendo agire il controllo di gestione come fattore di allineamento organizzativo.

Un aspetto fondamentale è rappresentato dalla continuità del processo di controllo, che si sviluppa seguendo una ripetizione ciclica: determinazione dei traguardi, programmazione delle attività, rilevazione della *performance*, confronto tra pianificazione e dati effettivi, analisi degli scostamenti e attivazione delle misure correttive. Questo processo accompagna stabilmente la gestione dell'impresa e permette di individuare criticità sistematiche e migliorare la *governance* aziendale, rappresentando una base imprescindibile per una *governance* aziendale razionale, consapevole e orientata alla *performance*⁷.

Il controllo di gestione presenta una duplice valenza: da un lato informativa, con la quale raccoglie, seleziona, elabora ed infine restituisce dati funzionali alla comprensione della gestione; dall'altro decisionale, poiché condiziona le scelte del *management* favorendo operazioni correttive, ridefinizioni di *budget*, riallocazione delle risorse e decisioni esecutive più coese con i *target* aziendali.

È importante distinguere il controllo di gestione dalla contabilità generale in quanto il primo ha una funzione interna e manageriale e utilizza i dati contabili rielaborandoli in funzione delle esigenze informative del *management*, privilegiando tempestività e rilevanza.⁸ La contabilità generale, invece, ha una funzione prevalentemente civilistica e informativa verso l'esterno ed è finalizzata alla rilevazione delle procedure amministrative e alla redazione del bilancio d'esercizio.

Questa relazione si stabilisce in particolare, nell'analisi economica dei costi e nell'utilizzo di strumenti di pianificazione e controllo che permettono di tradurre i *target* aziendali in grandezze misurabili e verificabili.

⁶ Anthony R.N., Govindarajan V. (2007), *Management Control Systems*, XII ed., McGraw-Hill/Irwin, New York; Ferro et al., 2021, p.36.

⁷ Ferro et al., 2021, p.20-52; Brusa L. (2000), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, p. 43.

⁸ Horngren et al., 2024.

1.2 L'analisi dei costi di gestione

L'analisi dei costi acquista un ruolo centrale nel sistema di controllo e gestione dal momento che consente di comprendere la struttura economica dell'impresa e di valutare l'efficienza nell'impiego delle risorse. I costi rappresentano la versione monetaria dei fattori produttivi utilizzati e riflettono le decisioni operative e organizzative che l'impresa adotta⁹.

La prima distinzione fondamentale avviene tra i costi fissi e i costi variabili: i primi rimangono pressoché invariati nel breve periodo indipendentemente dal livello di attività, mentre i secondi sono direttamente correlati al livello di attività e variano in funzione dei volumi di produzione o di vendita, come nel caso delle materie prime¹⁰.

Un'ulteriore classificazione distingue i costi diretti, imputabili in modo immediato ad uno specifico oggetto di costo, dai costi indiretti, che necessitano l'utilizzo di criteri di ripartizione; la giusta attribuzione dei costi è essenziale per valutare la redditività delle singole unità operative e per evitare distorsioni informative che potrebbero compromettere il processo decisionale¹¹.

L'analisi dei costi è strettamente connessa al concetto di marginalità, dato che, attraverso una comparazione tra costi e ricavi è possibile individuare diversi livelli di margine; in particolare, il margine di contribuzione stima la capacità dei ricavi di coprire i costi variabili e di contribuire alla copertura dei costi fissi¹².

Le informazioni derivanti dall'analisi dei costi risultano fondamentali nei processi decisionali, in quanto consentono di valutare l'impatto economico delle scelte operative, quali la determinazione dei volumi di produzione, la definizione del *mix* di prodotti e l'allocazione delle risorse tra le diverse unità operative.

Un contributo rilevante all'analisi dei costi è offerto dalla metodologia dell'Activity-Based Costing (ABC), che supera i limiti dei tradizionali criteri volumetrici di ripartizione dei costi indiretti spostando l'unità di analisi dal volume di produzione alle attività aziendali. Attraverso l'individuazione dei *cost driver*, vale a dire dei fattori che

⁹ Cinquini L., 2013; Modina S. (2021), Controllo di gestione: contabilità analitica, budget e analisi varianti, Giuffrè, Milano, p.37.

¹⁰ Horngren et al., 2024; Ferro et al., 2021, p.142.

¹¹ Cinquini L., 2013; Ferro et al., 2021, p.161.

¹² Horngren et al., 2024; Ferro et al., 2021, p.150.

determinano il consumo delle risorse delle singole attività, il metodo ABC consente di imputare i costi indiretti in modo più accurato e di valutare la redditività di prodotti, clienti e canali distributivi con un grado di precisione superiore rispetto ai modelli tradizionali¹³. Un ulteriore indicatore è rappresentato dall'incidenza dei costi sui ricavi che permette di esprimere i costi in termini percentuali rispetto al fatturato, rendendo confrontabili realtà diverse e consentendo di identificare con maggiore prontezza inefficienze o anomalie nella gestione; tale indicatore risulta particolarmente utile nei contesti caratterizzati da più unità operative, in cui il confronto tra *performance* svolge un ruolo centrale¹⁴.

1.3 Gli strumenti essenziali per l'analisi dei costi

Il controllo di gestione si avvale di un insieme di strumenti che permettono di raccogliere, elaborare e interpretare le informazioni necessarie alla *governance* dell'impresa. Questi strumenti devono operare in modo integrato e la loro efficacia dipende dalla capacità dell'impresa di utilizzarli in modo coerente e adatto alle proprie esigenze informative¹⁵.

Rispetto al controllo dei costi aziendali, la contabilità analitica rappresenta lo strumento fondamentale del sistema, in quanto consente di attribuire costi e ricavi a specifici oggetti di analisi, quali prodotti, servizi, centri di costo e unità operative; essa permette di superare i limiti della contabilità generale, fornendo informazioni fondamentali per comprendere la struttura dei costi e per stimare la redditività delle diverse attività¹⁶.

Parimenti fondamentale è il *budget*, in quanto traduce gli obiettivi strategici in valori quantitativi svolgendo una funzione di pianificazione, coordinamento e controllo, assegnando scopi specifici alle diverse unità organizzative e costituendo il termine di riferimento per la valutazione della *performance*¹⁷; la sua efficacia dipende dalla coerenza con la strategia aziendale e dalla formulazione realistica delle ipotesi su cui si basa.

Accanto al *budget* si colloca il sistema di *reporting* che fornisce informazioni periodiche sulla tendenza della gestione aziendale; i report possono essere strutturati secondo diversi criteri di confronto, quali centri di costo, area di attività, prodotto, per punto vendita, e devono essere caratterizzati da chiarezza, trasparenza, tempestività e rilevanza. Un

¹³ Kaplan R.S., Cooper R. (1998), *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press, Boston; Ferro et al., 2021, p.192.

¹⁴ Cinquini L., 2013; Modina S., op.cit, p.248.

¹⁵ Horngren et al., 2024; Ferro et al., 2021, p.49.

¹⁶ Cinquini L., 2013; Modina S., op.cit.; Ferro et al., 2021, p.159.

¹⁷ Horngren et al., 2024; Ferro et al., 2021, p.82.

sistema di *reporting* efficace consente al *management* di monitorare in modo continuo l'evoluzione degli indicatori economici e di intervenire prontamente in caso di scostamenti significativi¹⁸.

L'analisi degli scostamenti rappresenta uno strumento essenziale del controllo di gestione, in quanto consente di confrontare i valori pianificati nel *budget* con quelli effettivamente realizzati. Questa analisi non si limita a rilevare le differenze, ma mira ad individuarne le possibili cause, distinguendo tra le variabili controllabili e non controllabili. In questo modo, è possibile verificare se gli scostamenti sono riconducibili a inadeguatezze operative, a inesattezze previsionali o a variazioni del contesto esterno¹⁹. Gli strumenti del controllo di gestione non agiscono individualmente ma costituiscono un sistema integrato. La contabilità analitica fornisce la base informativa, il *budget* definisce gli obiettivi, il reporting permette il monitoraggio periodico dei risultati mentre l'analisi degli scostamenti consente di interpretare le differenze tra i valori stimati e i risultati conseguiti. L'efficacia complessiva del sistema di controllo dipende dalla conformità e dal coordinamento tra questi strumenti e dalla loro capacità di supportare il processo decisionale e migliorare l'efficienza complessiva dell'impresa²⁰.

Le logiche e gli strumenti del controllo di gestione si applicano specialmente nei contesti caratterizzati da elevata standardizzazione operativa e da una struttura organizzativa articolata, come nel caso delle imprese operanti in franchising, di cui si parlerà approfonditamente nel proseguo del presente lavoro.

¹⁸ Horngren et al., 2024; Ferro et al., 2021, p.356.

¹⁹ Horngren et al., 2024; Ferro et al., 2021, p.226.

²⁰ Horngren et al., 2024; Simons R. (1995), *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, p.7.

CAPITOLO 2 Il franchising e la gestione economica

2.1 Il modello organizzativo del franchising

Il *franchising* è, nella sua forma più sviluppata, un sistema per replicare un'impresa. Il *franchisor* ha costruito e testato una formula commerciale, un metodo di produzione, un marchio e un insieme di procedure operative e mette quanto sviluppato a disposizione di soggetti terzi che, in cambio di una *fee* iniziale e di *royalties* periodiche, la applicano in mercati locali gestendo il rischio economico della propria unità²¹, come imprenditore autonomo sul piano giuridico che investe capitale proprio, assume personale e cura i rapporti con la clientela. Il *franchisor* non è il suo datore di lavoro, ma è il titolare del sistema di cui il *franchisee* acquisisce il diritto di utilizzo.

Si distinguono due forme principali: nel *product franchising*, il *franchisee* distribuisce i prodotti del *franchisor* senza adottarne i processi gestionali; nel *business format franchising*, che rappresenta la forma dominante nei servizi, il *franchisee* replica l'intero sistema operativo come procedure, standard qualitativi, formazione del personale, *layout* del punto vendita e la comunicazione²². La differenza non è solo organizzativa, poiché incide sulla profondità del controllo che il *franchisor* può esercitare e sul grado di uniformità che riesce ad ottenere attraverso la rete.

In Italia il modello è disciplinato dalla Legge 6 maggio 2004, n.129, che definisce il *franchising* come il contratto con cui il *franchisor* concede all'affiliato il diritto di utilizzare la propria formula commerciale, il marchio, il *know-how*, inserendolo in una rete organizzata distribuita sul territorio, a fronte di un corrispettivo prestabilito²³. La norma ha introdotto obblighi di informazione precontrattuale che rispondono a un problema concreto: il *franchisor* sa molto più del *franchisee* sulla redditività attesa, sui costi di gestione e sulle criticità operative; il *franchisee* investe, quindi, in condizioni di informazione limitata. Questa asimmetria non scompare con la firma del contratto, ma

²¹ Caves R.E., Murphy W.F. (1976), "Franchising: firms, markets, and intangible assets, southern economic", 42(4); Brickley J.A., Dark F.H. (1987), "The choice of organizational form: the case of franchising", Journal of Financial Economics, 18, entrambi citati in Moon J., Sharma A. (2014), "Franchising effects on the lodging industry: optimal franchising proportion in terms of profitability and intangible value", Tourism Economics, 20(4).

²² Combs J., Michael S., Castrogiovanni G. (2004), "Franchising: a review and avenues to greater theoretical diversity", Journal of Management, 30(6), citato in Moon J., Sharma A. (2014), op. cit.

²³ Legge 6 maggio 2004, n.129, Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale, Gazzetta Ufficiale n. 120 del 24 maggio 2004, art. 1.

può essere attenuata con la trasparenza precontrattuale, la quale riduce il rischio che la relazione si deteriori per aspettative mal calibrate fin dall'inizio.

Le ragioni economiche che spingono un'impresa a adottare il *franchising* sono riconducibili a due logiche distinte. La prima riguarda la scarsità delle risorse: il *franchisee* finanzia l'apertura dell'unità con capitali propri, consentendo al *franchisor* di espandere la rete senza moltiplicare il fabbisogno di investimento diretto²⁴. La seconda ha a che fare con il controllo: nelle organizzazioni con molte unità distribuite sul territorio, affidare la gestione a dipendenti comporta costi di monitoraggio elevati. Un imprenditore che ha investito i propri risparmi tende a lavorare con un'intensità diversa rispetto a un manager a stipendio fisso, perché il suo reddito dipende direttamente dai risultati. Questo allineamento di incentivi riduce, senza eliminarli, i problemi di comportamento opportunistico che emergono ogni volta che qualcuno gestisce risorse altrui²⁵.

Sul piano contrattuale, la remunerazione del *franchisor* si articola in due componenti. La *fee* di ingresso remunera il trasferimento iniziale del sistema, del marchio e del *know-how* mentre le *royalties*, calcolate come percentuale del fatturato, coprono l'utilizzo continuativo del *brand* e i servizi di assistenza corrente²⁶. Il marchio non è semplicemente un'insegna: è un *asset* intangibile che condensa reputazione, fiducia del consumatore e valore economico accumulato nel tempo e la sua tutela è un interesse condiviso da entrambe le parti, anche se con modalità e intensità che spesso non coincidono.

La diffusione del *franchising* è stata capillare: nel 2012 erano attivi negli Stati Uniti, dove il modello ha raggiunto il suo massimo sviluppo e dove sono disponibili le rilevazioni più sistematiche del settore, circa 26.000 esercizi ricettivi in *franchising*, per un *output* complessivo di 79 miliardi di dollari²⁷. In Italia, i dati del 2024 riportano un giro di affari

²⁴ Lafontaine F. (1992), "Agency theory and franchising: some empirical results", *The RAND Journal of Economics*, 23(2); Combs J., Castrogiovanni G. (1994), "Franchisor strategy: a Proposed model and empirical test of franchise versus company ownership", *Journal of Small Business Management*, 31(2), entrambi citati in Moon J., Sharma A. (2014), op. cit.

²⁵ Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3, p.308.

²⁶ Windsperger J. (2004), "The dual network structure of franchising firms: property rights, resource scarcity and transaction cost explanations", in Windsperger J., Cliquet G., Hendrikse G., Tuunanen M., *Economics and Management of Franchising Networks*, Physica-Verlag, Heidelberg, p.5.

²⁷ International Franchise Association (2013), *Franchising report*, citato in Moon J., Sharma A. (2014), op. cit.

di 35,8 miliardi di euro, circa l'1,8% del valore aggiunto nazionale, con 931 reti attive, 67.275 punti vendita e quasi 294.000 addetti; il fatturato è cresciuto del 5,4% rispetto all'anno precedente, i punti vendita del 2,2%²⁸. Non si tratta di una forma distributiva di nicchia: il *franchising* è una componente strutturale del sistema di servizi, con effetti diretti sull'occupazione e sull'organizzazione del commercio al dettaglio.

Comprendere il funzionamento di questo sistema, la sua organizzazione interna, la distribuzione delle funzioni e dei rischi e i meccanismi di controllo costituisce il presupposto per analizzare la struttura dei costi che ne deriva.

2.2 La struttura operativa delle imprese in franchising

La struttura operativa del *franchising* è difficile da classificare con gli strumenti tradizionali, perché non corrisponde a un'impresa integrata, in cui le unità operative appartengono a chi le coordina, né a una relazione di mercato pura, in cui le transazioni avvengono liberamente tra parti indipendenti. Le transazioni tra *franchisor* e *franchisee* sono vincolate da un contratto che regola metodi di lavoro, standard e uso del marchio in misura incompatibile con la libertà tipica dello scambio di mercato²⁹.

Si tratta di una forma ibrida che combina il controllo proprio di un sistema gerarchico con gli incentivi tipici dell'imprenditore autonomo, minimizzando i costi di transazione³⁰ senza ricorrere né all'integrazione verticale né alla pura esternalizzazione³¹. Il *franchisor* che, come evidenziato, ha costruito la formula commerciale, detiene il marchio e mantiene le decisioni strategiche, tra cui il posizionamento del *brand*, la selezione dei fornitori e la pianificazione delle attività promozionali, occupa il vertice del sistema gerarchico risultante. A un livello intermedio operano figure di raccordo come responsabili di area e consulenti di zona, che verificano il rispetto delle procedure, raccolgono informazioni dal territorio e supportano gli affiliati nella gestione quotidiana. Alla base del sistema si trovano invece i *franchisee*, titolari delle singole unità operative

²⁸ Assofranchising (2025), Rapporto Assofranchising Italia 2025, dati relativi all'anno 2024.

²⁹ Williamson, O.E., (1985), "The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting", New York, Free Press, pp.70-75, 83-84.

³⁰ I costi di transazione sono, secondo Williamson (1985), i costi economici legati alla ricerca di informazioni, alla negoziazione e all'esecuzione di uno scambio, distinti dai costi di produzione.

³¹ Williamson O.E. (1973), "Markets and hierarchies: some elementary considerations", American Economic Review, 63(2).

e responsabili diretti della relazione con il cliente e della gestione del personale locale³². Le reti più sviluppate non sono però quelle che operano puramente in *franchising*, perché le grandi catene affiancano alle unità affiliate una quota di unità gestite direttamente, le *company-owned* units, con proporzioni che variano sensibilmente tra i mercati e in funzione della strategia della rete. Questa struttura duale non è casuale: la proporzione tra unità dirette e unità in *franchising* dipende dalla distribuzione degli *asset* intangibili tra *franchisor* e *franchisee* e quando il sistema centralizzato è più determinante per la creazione di valore rispetto alle conoscenze locali del *franchisee*, la quota di unità dirette tende ad aumentare³³.

Sul piano del controllo direzionale, le unità *company-owned* si configurano come centri di costo o centri di profitto soggetti al controllo gerarchico diretto della sede, con risultati economici misurati sulla base di parametri uniformi e costi imputati secondo logiche di contabilità analitica interna. Le unità in *franchising* funzionano, invece, come centri di investimento autonomi, in cui il *franchisee* è *residual claimant*³⁴ e ciò che rimane dopo aver corrisposto le *royalties* e sostenuto i costi operativi costituisce il suo reddito³⁵. Questa differenza nella struttura di incentivi rende complesso il confronto di *performance* tra le due tipologie.

La standardizzazione rappresenta l'altro pilastro organizzativo del sistema: per garantire coerenza alla rete, ogni unità deve operare secondo criteri omogenei che riguardano sia gli aspetti visibili al cliente, come *layout* e modalità di servizio, sia quelli interni, come le procedure di approvvigionamento, la formazione del personale e il controllo della qualità. La standardizzazione rende il modello replicabile, protegge il marchio dalla variabilità dei comportamenti locali e crea la base comune su cui misurare l'efficienza operativa comparata tra unità diverse³⁶. Gli strumenti attraverso cui questa uniformità

³² Brown J.R., Dev C.S. (1997), "The franchisor-franchisee relationship: a key determinant of franchise success", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(4); Caroli M., Fontana F. (2017), *Economia e gestione delle imprese*, Milano, McGraw-Hill Education.

³³ Windsperger J. (2004), "The dual network structure of franchising firms: property rights, resource scarcity and transaction cost explanations", in Windsperger J., Cliquet G., Hendrikse G., Tuunanen M., *Economics and Management of Franchising Networks*, Heidelberg: Physica-Verlag.

³⁴ Residual claimant: il soggetto che ha diritto al reddito residuo dopo la copertura di tutti i costi operativi e contrattuali.

³⁵ Anthony R.N., Hawkins D.F., Macrì D.M., Merchant K.A. (2016), *Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali*, XIV ed., Milano, McGraw-Hill Education, p.225.

³⁶ Sorenson O., Sørensen J.B. (2001), "Finding the right mix: franchising, organizational learning and chain performance", *Strategic Management Journal*, 22(6-7).

viene assicurata comprendono il manuale operativo, i programmi di formazione, le visite inaspettate e i sistemi di verifica periodica, attraverso i quali il *franchisor* esercita un controllo che non si esaurisce nel contratto, ma incide direttamente sui processi delle singole unità.

La standardizzazione non azzerla la variabilità locale in quanto il *franchisee* conosce il proprio mercato meglio di qualunque responsabile di area e dispone di informazioni su preferenze dei consumatori, dinamiche competitive e caratteristiche del contesto locale che la sede centrale non riesce a replicare con la stessa efficacia. Ne deriva una tensione strutturale tra uniformità e adattamento: accentrare il controllo riduce la capacità di risposta locale, mentre delegare troppo compromette la coerenza del sistema. In condizioni di bassa o moderata incertezza ambientale, la flessibilità del *franchisee* produce un vantaggio competitivo concreto, mentre quando l'incertezza aumenta e le interdipendenze tra le unità si intensificano, il controllo centralizzato diventa più efficiente³⁷. Il *mix* ottimale tra unità dirette e unità in *franchising* va quindi calibrato anche in funzione della volatilità del mercato locale, una considerazione rilevante nei contesti internazionali caratterizzati da significativa variabilità dei mercati locali.

Le scelte su quante unità gestire direttamente, quali attività standardizzare e come distribuire le funzioni tra centro e periferia hanno tutte un riflesso diretto sulla composizione dei costi e sui meccanismi con cui vengono controllati, come evidenziato nel paragrafo a seguire.

2.3 La struttura dei costi delle imprese in franchising

I criteri di indagine dei costi aziendali introdotti nel paragrafo 1.2 del presente lavoro (ovvero la distinzione tra costi fissi e variabili, il margine di contribuzione e il comportamento dei costi al variare dei volumi) trovano nel *franchising* un'applicazione particolare, perché la struttura organizzativa della rete ridistribuisce i costi generati dalle attività sviluppate in un modo che non ha equivalenti nella gestione diretta. Capire come si formano e si distribuiscono i costi tra le aziende partecipanti ad un contratto di *franchising* non richiede di ridefinire tali voci gestionali, ma di adeguarne gli strumenti di analisi alla logica organizzativa specifica del franchising stesso.

³⁷ Glaser M., Jirasek M., Windsperger J. (2020), "Ownership structure of franchise chains: trade-off between adaptation and control", *International Journal of the Economics of Business*, 27(3).

Quando un'impresa si espande attraverso affiliati (anziché gestire direttamente le nuove unità) non sostiene i costi fissi di apertura e di gestione di ciascun punto di vendita, che vengono trasferiti al *franchisee*, il quale li finanzia con capitale proprio. In cambio, il *franchisor* rinuncia ad una parte del margine operativo, incassando le *royalties* invece del risultato lordo dell'unità. Questo meccanismo trasforma, nella sua prospettiva, una struttura a costi prevalentemente fissi in una struttura a costi variabili, perché le *royalties* entrano solo quando il *franchisee* fattura. Rappresentano quindi un costo variabile per il *franchisee*, che le corrisponde in proporzione ai propri ricavi e un ricavo per il *franchisor*, che le incassa senza sostenere i costi operativi fissi dell'unità. Questa struttura allinea parzialmente gli incentivi delle due parti: entrambe traggono beneficio dalla crescita del fatturato del ristorante, anche se con rischi e rendimenti distribuiti in modo asimmetrico. Per il *franchisee* vale il ragionamento opposto: si assume una struttura di costi fissi significativa fin dall'apertura e deve generare volumi sufficienti a coprirli prima di produrre reddito, con una leva operativa che può amplificare sia i risultati positivi sia quelli negativi³⁸.

All'interno di questa struttura, la distinzione tra costi impegnati e costi discrezionali ha implicazioni concrete per la gestione dell'unità. I costi impegnati, come un contratto di locazione pluriennale o un finanziamento per le attrezzature, non possono essere ridotti nel breve periodo indipendentemente dall'andamento del fatturato, mentre i costi discrezionali, come la formazione del personale, la manutenzione non urgente e le iniziative promozionali locali, possono essere modulati in funzione delle condizioni operative³⁹. In una fase di contrazione dei ricavi, il *franchisee* può intervenire rapidamente sui secondi, ma non può liberarsi altrettanto velocemente dagli impegni strutturali già assunti, il che rende la gestione dei costi fissi impegnati uno dei nodi pratici più delicati dell'unità. Il margine di contribuzione si applica direttamente alla valutazione dell'efficienza di ciascuna unità della rete: per un'unità in franchising, ad esempio nel settore della ristorazione, abbassare i costi variabili unitari attraverso la standardizzazione delle forniture o ridurre gli sprechi operativi abbassa il volume di pareggio e amplia la

³⁸ Anthony R.N., Hawkins D.F., Macri D.M., Merchant K.A. (2016), Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali, XIV ed., Milano, McGraw-Hill Education, p.55-56.

³⁹ Anthony R.N., Hawkins D.F., Macri D.M., Merchant K.A. (2016), Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali, XIV ed., Milano, McGraw-Hill Education, p.29-30.

zona di profitto⁴⁰. La standardizzazione imposta dalla catena non è solo una scelta di coerenza del marchio, ma anche un meccanismo per tenere i costi variabili controllati e prevedibili su tutta la rete, creando la base omogenea su cui il confronto tra unità, descritto nel paragrafo 1.2 come strumento per identificare inefficienze, diventa possibile e significativo.

L'asimmetria della struttura dei costi tra *franchisor* e *franchisee* ha un effetto misurabile sulla redditività comparata. Ricerche condotte sui settori ad alta intensità di servizio, dove il *franchising* presenta dinamiche strutturali analoghe a quelle della ristorazione, mostrano che le imprese franchised presentano un ROA medio di 4,20% contro il -1,32% delle non-franchised⁴¹. Il vantaggio non è illimitato, perché superata una certa soglia di *franchising* i costi di coordinamento della rete tendono ad aumentare, erodendo i benefici; le stesse analisi identificano una proporzione ottimale di unità franchisate compresa tra il 71% e il 76% del totale, oltre la quale il rendimento marginale del *franchising* diventa negativo⁴². Le catene che si collocano strutturalmente al di sopra di questa soglia, devono investire in modo proporzionale nel sistema di controllo e coordinamento della rete per sostenere la redditività complessiva.

Le reti che combinano unità dirette e unità franchisate risultano più efficienti rispetto sia alle reti puramente franchisate sia a quelle interamente gestite in proprio, perché la coesistenza delle due forme consente di bilanciare la flessibilità di costo del *franchising* con la capacità di controllo e coordinamento delle unità dirette. Questa configurazione è la norma, ad esempio, nel settore della ristorazione, dove la grande maggioranza delle reti in *franchising* adotta storicamente una struttura mista⁴³. Gestire direttamente una quota di unità fornisce al *franchisor* informazioni operative di prima mano e una base concreta per misurare le *performance* comparative dei *franchisee*, rafforzando la capacità di controllo sull'intera rete⁴⁴.

⁴⁰ Cinquini L. (2013), Strumenti per l'analisi dei costi. Vol. I – Fondamenti di Cost Accounting, IV ed., Torino, Giappichelli.

⁴¹ Moon J., Sharma A. (2014), "Franchising effects on the lodging industry: optimal franchising proportion in terms of profitability and intangible value", *Tourism Economics*, 20(4), p.704.

⁴² Moon J., Sharma A. (2014), "Franchising effects on the lodging industry: optimal franchising proportion in terms of profitability and intangible value", *Tourism Economics*, 20(4), p.709.

⁴³ Silkoset R., Nygaard A., Kidwell R.E. (2015), "Differential effects of plural ownership and governance mechanisms in limiting shirkers and free riders", *Journal of Business Venturing*, 30(2).

⁴⁴ Michael S.C. (2000), "The effect of organizational form on quality: the case of franchising", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(3).

La struttura dei costi non è statica, perché la proporzione tra unità dirette e unità affiliate si modifica in risposta all'evoluzione degli *asset* intangibili detenuti dalle parti: man mano che il *franchisor* acquisisce conoscenza dei mercati locali, la rilevanza relativa del *know-how* del *franchisee* si riduce, spingendo la quota ottimale di unità dirette verso l'alto⁴⁵. In condizioni di mercato volatile e con forte interdipendenza tra le unità, una struttura più centralizzata consente una risposta più coordinata, anche a costo di una componente fissa più pesante⁴⁶.

2.4 Criticità nella gestione dei costi nel franchising

La redistribuzione dei costi tra *franchisor* e *franchisee* descritta nel paragrafo precedente funziona in equilibrio solo se ogni unità della rete opera secondo gli standard definiti dal *franchisor* e quando questo non accade emergono criticità che incidono direttamente sulla redditività e sulla coerenza del sistema. Non sono eventi eccezionali, ma conseguenze strutturali del modello, legate alla separazione tra chi detiene il controllo del sistema e chi gestisce le singole unità, sopportando il rischio economico dell'attività.

La prima criticità, la più diretta, è il *free-riding* sul *brand*: il *franchisee* che abbassa la qualità delle materie prime o trascura la manutenzione del locale, risparmia nel breve riducendo i propri costi variabili e aumentando il margine immediato, ma gli oneri di questa scelta non ricadono solo sullo stesso franchisee perché deprezzare la qualità del servizio erode il valore del marchio comune, riducendo i rendimenti netti dell'intera rete⁴⁷. In una catena dove la grande maggioranza delle unità è gestito da soggetti indipendenti, un singolo locale fuori standard può compromettere la percezione del *brand* in un'area geografica intera, trasformando il danno reputazionale in un impatto economico reale che non compare nel conto economico di chi lo ha generato.

Nelle unità gestite direttamente esiste il problema simmetrico dello *shirking*⁴⁸: i manager

⁴⁵ Windsperger J. (2004), "The dual network structure of franchising firms: property rights, resource scarcity and transaction cost explanations", in Windsperger J., Cliquet G., Hendrikse G., Tuunanen M., Economics and Management of Franchising Networks, Heidelberg: Physica-Verlag, p.7.

⁴⁶ Glaser M., Jirasek M., Windsperger J. (2020), "Ownership structure of franchise chains: trade-off between adaptation and control", International Journal of the Economics of Business, 27(3).

⁴⁷ Goldberg V.P. (1984), "The free rider problem, imperfect pricing and the economics of retailing services", Northwestern University Law Review, 79(4), citato in Silkoset R., Nygaard A., Kidwell R.E. (2015).

⁴⁸ Shirking: comportamento opportunistico dei dipendenti che riducono l'impegno non direttamente osservabile dalla sede

dipendenti, privi di una quota residuale sul reddito, possono ridurre il livello di impegno perché i loro sforzi non si traducono direttamente in reddito personale, così che la struttura del *franchising* riduce questo rischio rendendo il *franchisee residual claimant*, ma lo sostituisce con il rischio di *free-riding*^{49 50}. Nessuna delle due forme di comportamento opportunistico è eliminabile e la scelta della struttura organizzativa determina quale dei due rischi si vuole privilegiare nella gestione. Le reti più strutturate gestiscono questa tensione mantenendo una quota di unità dirette che servono come presidio operativo e strumento di confronto rispetto alle unità in *franchising*.

Gli oneri di monitoraggio crescono con la dimensione della rete e con la dispersione geografica delle unità, perché la qualità del servizio è negativamente correlata sia alla percentuale di unità in *franchising*, sia all'ampiezza geografica della catena: reti più grandi e più disperse sono più costose da ispezionare e mostrano standard qualitativi immediatamente più bassi⁵¹. Mantenere unità di proprietà diretta è funzionale alla capacità di agire come *franchisor* credibile fornendo una base operativa diretta per sviluppare standard, formare il personale e misurare la *performance* comparata.

La comparabilità tra unità dirette e unità in *franchising* rappresenta una criticità distinta, perché le due tipologie operano con strutture di incentivi diverse: il manager di un'unità diretta risponde a obiettivi assegnati dalla sede, mentre il *franchisee* è *residual claimant* e si organizza in funzione del proprio reddito netto⁵². Un'unità affiliata può mostrare margini apparentemente più elevati semplicemente perché il *franchisee* comprime i costi discrezionali, come formazione, manutenzione e qualità delle materie prime, che in un'unità diretta vengono invece mantenuti agli standard definiti dalla sede, così che la differenza nei risultati non riflette necessariamente una maggiore efficienza operativa, ma una diversa gestione degli oneri non direttamente osservabili dalla sede.

Con il passare degli anni il *franchisee* accumula competenze e conoscenza del mercato locale, riducendo progressivamente la propria dipendenza dal sistema centrale e questo cambiamento nell'equilibrio contrattuale può generare tensioni sulla distribuzione degli

⁴⁹ Free riding: comportamento opportunistico di chi sfrutta la reputazione del marchio senza sostenerne i costi

⁵⁰ Silkoset R., Nygaard A., Kidwell R.E. (2015), "Differential effects of plural ownership and governance mechanisms in limiting shirkers and free riders", *Journal of Business Venturing*, 30(2).

⁵¹ Michael S.C. (2000), "The effect of organizational form on quality: the case of franchising", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(3).

⁵² Anthony R.N., Hawkins D.F., Macri D.M., Merchant K.A. (2016), *Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali*, XIV ed., Milano, McGraw-Hill Education.

oneri e dei ricavi perché il *franchisee* che ha interiorizzato il modello tende a percepire le *royalties* come un costo sproporzionato rispetto al valore che continua a ricevere⁵³. Il rischio è un deterioramento della *compliance* operativa che si manifesta non in violazioni eclatanti degli standard, ma in un progressivo abbassamento della qualità difficile da intercettare con i sistemi di controllo formali⁵⁴. I *franchisor* più strutturati gestiscono questo rischio attraverso contratti di durata pluriennale con clausola di rinnovo a discrezione della sede, mantenendo il controllo degli asset immobiliari come leva contrattuale.

Affinché il controllo sistematico tra unità diventi uno strumento di controllo effettivo, il *franchisor* deve raccogliere e interpretare dati provenienti da decine di migliaia di punti vendita, ciascuno gestito da un soggetto autonomo che non ha necessariamente interesse a condividere informazioni sfavorevoli⁵⁵. Senza informazioni affidabili, il controllo perde efficacia, e senza controllo efficace, gli scostamenti dagli standard si accumulano silenziosamente con effetti sulla redditività che emergono solo quando il danno è già fatto. La *governance* della rete, ovvero l'insieme dei meccanismi formali e informali che regolano il comportamento delle parti, determina direttamente la qualità di questo flusso informativo e quindi la capacità di intervenire in modo tempestivo⁵⁶.

Come queste criticità si manifestano concretamente nei diversi contesti di mercato e come i principali operatori del settore le affrontano con strumenti e proporzioni differenti è l'oggetto dell'analisi sviluppata nei capitoli successivi.

⁵³ Navarro Sanfelix G., Puig F. (2018), "New challenges in franchisor-franchisee relationship. an analysis from agency theory perspective", *European journal of International Management*, 12(5-6).

⁵⁴ Yi H.T., Fortune A.E., Yeo C.K. (2019), "Relational governance in franchising: the role of trust and conflict", *Journal of Distribution Science*, 17(9).

⁵⁵ Windsperger J. (2004), "The dual network structure of franchising firms: property rights, resource scarcity and transaction cost explanations", in Windsperger J., Cliquet G., Hendrikse G., Tuunanen M., *Economics and Management of Franchising Networks*, Heidelberg: Physica-Verlag.

⁵⁶ Glaser M., Jirasek M., Windsperger, J. (2020), "Ownership structure of franchise chains: trade-off between adaptation and control", *International Journal of the Economics of Business*, 27(3).

CAPITOLO 3 Il contesto economico e l'impatto sui costi

3.1 Il contesto macroeconomico comparato: Italia e Regno Unito

Italia e Regno Unito rappresentano due contesti economici di riferimento particolarmente significativi per l'analisi comparativa dei costi nel settore del *franchising*: si tratta di mercati maturi, con sistemi di servizi ampiamente sviluppati e una presenza consolidata di catene in *franchising*, ma con dinamiche macroeconomiche, normative e del mercato del lavoro sensibilmente differenti. Sul piano macroeconomico i due Paesi presentano dinamiche strutturalmente differenti, con implicazioni dirette sulla formazione dei costi operativi nel settore della ristorazione.

L'analisi si concentra sul settore della ristorazione commerciale, con particolare riferimento al segmento *quick service*, per due ragioni. È uno dei settori in cui il modello di *franchising* ha raggiunto la maggiore diffusione strutturale, rendendo i differenziali di costo tra mercati direttamente leggibili attraverso i meccanismi contrattuali descritti nel capitolo 2. È inoltre un settore ad alta intensità di lavoro, il che lo rende un osservatorio privilegiato per verificare empiricamente come i differenziali macroeconomici descritti in questo capitolo si traducano in strutture di costo divergenti a livello operativo.

In termini di PIL pro capite espresso in standard di potere di acquisto (PPS), i due mercati si collocano su livelli comparabili rispetto alla media europea: l'Italia registrava un indice pari a 98 (EU27=100) nel 2024, il Regno Unito 99 nello stesso anno, pur avendo seguito percorsi divergenti nell'ultimo decennio⁵⁷. Sul fronte della crescita, nel 2025 il PIL italiano è aumentato in volume dello 0,5% rispetto all'anno precedente, con un'accelerazione nel quarto trimestre (+0,3%) trainata dalla domanda interna⁵⁸. Il Regno Unito ha registrato una crescita annua dell'1,0%, con un quarto trimestre in marcato rallentamento (+0,1%); il PIL pro capite britannico è risultato in calo dello 0,1% nello stesso trimestre, segnalando che la crescita aggregata non si è tradotta in un miglioramento del benessere per abitante⁵⁹.

⁵⁷ Eurostat (2025), GDP per capita in purchasing power standards, serie tec00114, aggiornamento 2025.

⁵⁸ Istat (2026), Nota di economia - gennaio-febbraio 2026, 31 marzo 2026, p.3.

⁵⁹ Office for National Statistics (2026), Quarterly Economic Commentary: October to December 2025, 31 marzo 2026, pp. 2-3.

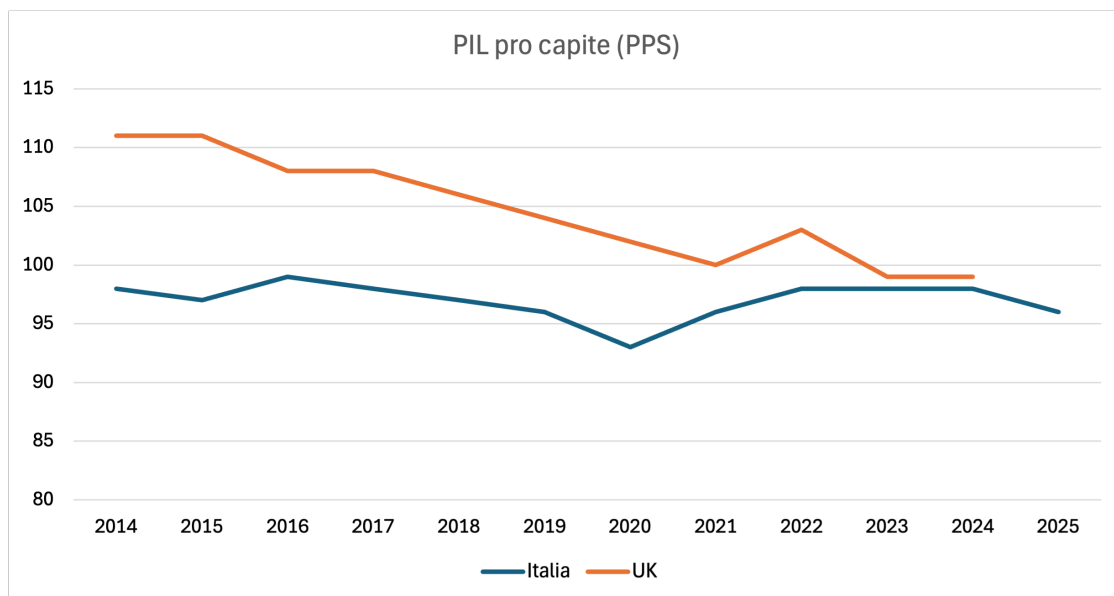


Figura 1 - PIL pro capite in PPS, Italia e Regno Unito (2014-2024). Fonte: Eurostat, serie tec00114, aggiornamento 2025.

La differenza più rilevante per l'analisi dei costi riguarda l'inflazione. A febbraio 2026 l'indice armonizzato dei prezzi al consumo (IPCA) in Italia segnava una variazione tendenziale dell'1,6%, al di sotto della media dell'area euro (1,9%)⁶⁰. Nel Regno Unito, nello stesso mese, l'inflazione CPI si attestava al 3,0%, con la componente di fondo al netto dell'energia, alimenti, alcol e tabacco al 3,2%: il livello più elevato nel G7 dopo il Canada⁶¹. L'inflazione di fondo italiana, pur in accelerazione al 2,4 % a febbraio, risultava inferiore di quasi un punto percentuale rispetto a quella britannica⁶².

⁶⁰ Istat (2026), Nota di economia - gennaio-febbraio 2026, cit., p.7.

⁶¹ Office for National Statistics (2026), Quarterly Economic Commentary, cit., p.11.

⁶² Istat (2026), Nota di economia - gennaio-febbraio 2026, cit., p.7; Office for National Statistics (2026), Quarterly Economic Commentary, cit., p.11.

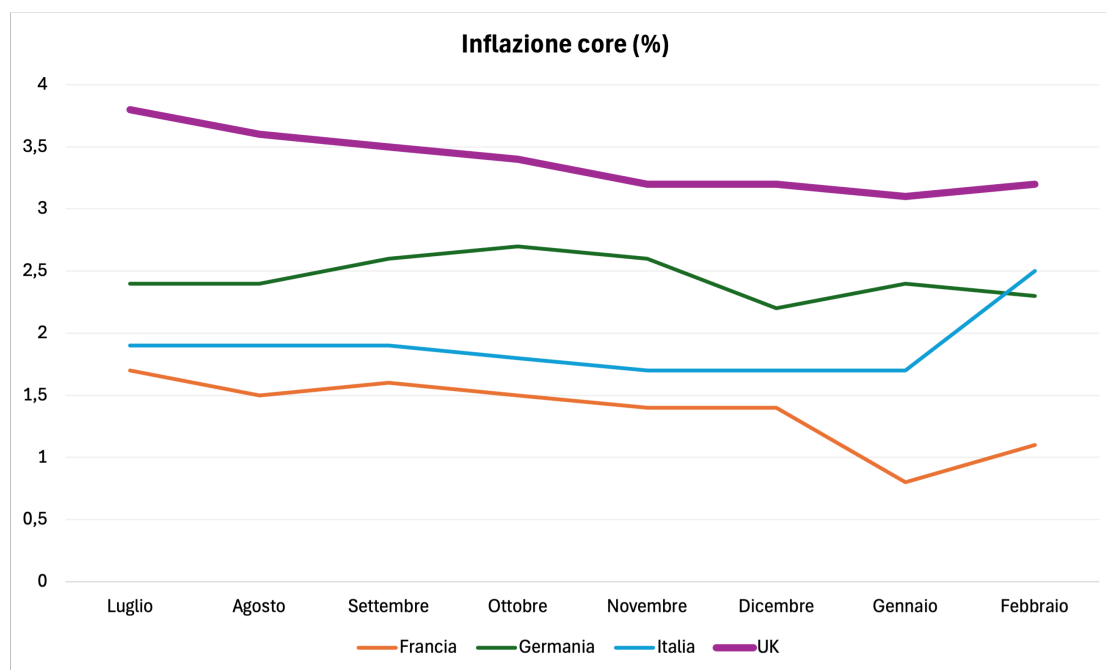


Figura 2 - Inflazione core, confronto tra Italia, Regno Unito, Germania e Francia. luglio 2025 - febbraio 2026 (valori percentuali annui). Fonte: ONS, Quarterly Economic Commentary Q4 2025, 31 marzo 2026; dati OCSE

Il differenziale inflazionistico britannico è riconducibile in misura significativa alla dinamica salariale. Nel periodo novembre 2025 - gennaio 2026 le retribuzioni settimanali medie nel Regno Unito sono cresciute del 3,8% su base annua (componente regolare, al netto dei bonus), un ritmo che ha continuato a eccedere la crescita della produttività, generando pressioni sui costi unitari del lavoro più intense rispetto agli altri Paesi del G7⁶³. La Bank of England, nel Monetary Policy report di agosto 2025, identificava proprio questa persistenza nella crescita salariale come il principale fattore di rischio al rialzo per l'inflazione nel breve periodo⁶⁴. In Italia le retribuzioni contrattuali orarie sono cresciute in media del 3,1% nel 2025, con il settore privato dei servizi a +3,0%; la dinamica è più contenuta e meno disomogenea rispetto a quella britannica, anche per effetto di un sistema di contrattazione collettiva che distribuisce gli aumenti per scaglioni pluriennali predefiniti⁶⁵.

I tassi di disoccupazione dei due Paesi risultano sostanzialmente allineati: 5,1% in Italia

⁶³ Office for National Statistics (2026), Quarterly Economic Commentary, cit., p.10.

⁶⁴ Bank of England (2025), Monetary Policy Report, agosto 2025, p.3.

⁶⁵ Istat (2026), Nota di economia - gennaio-febbraio 2026, cit., p.6. Il dato italiano si riferisce alla media annua 2025; quello britannico al trimestre novembre 2025 - gennaio 2026, in ragione delle diverse periodicità di rilevazione delle fonti nazionali.

a gennaio 2026, 5,2% nel Regno Unito nel trimestre novembre 2025 - gennaio 2026⁶⁶. La similitudine nella metrica aggregata oscura differenze strutturali rilevanti: il mercato del lavoro italiano presenta tassi di inattività sistematicamente superiori alla media europea, con un divario di genere persistente e ampie disparità territoriali tra Nord e Mezzogiorno⁶⁷, mentre quello britannico mostra segnali di allentamento della domanda, con il rapporto tra disoccupati e posti vacanti a 2,6 nel trimestre più recente, il livello più alto dal 2015 al di fuori del periodo pandemico⁶⁸.

Questi elementi macroeconomici si traducono in condizioni operative asimmetriche per i franchisee che operano nei due mercati. Un'inflazione strutturalmente più alta nel Regno Unito genera pressione costante sui prezzi degli input, dall'energia alle materie prime alimentari, che negli anni più recenti ha superato la capacità del settore di scaricarla sui prezzi finali. Una dinamica salariale più intensa, combinata con aumenti legislativi del salario minimo particolarmente accentuati nel triennio 2024-2026, determina un'incidenza del costo del lavoro sul fatturato sistematicamente più elevata rispetto al contesto italiano. L'analisi di questi fattori specifici è sviluppata nei paragrafi successivi.

3.2 Impatto del costo del lavoro

La ristorazione è un settore ad alta intensità di lavoro, dove il personale rappresenta strutturalmente la voce di costo più rilevante dopo le materie prime. In Italia, secondo i dati FIPE, il settore contava nel 2024 circa 1.114.666 lavoratori dipendenti, con un incremento del 6,7% rispetto all'anno precedente e una prevalenza marcata del *part-time*, che riguarda il 58,9% degli occupati⁶⁹. La produttività del lavoro, misurata come valore aggiunto per ora lavorata, ha registrato una flessione nell'arco dell'ultimo decennio, con l'indice che nel 2024 risultava inferiore di circa dodici punti rispetto al 2013⁷⁰.

La determinazione delle retribuzioni in Italia avviene attraverso la contrattazione collettiva. Il CCNL per i dipendenti da aziende dei settori pubblici esercizi, ristorazione collettiva e turismo, rinnovato con accordo del 5 giugno 2024 e integrato il 26 giugno

⁶⁶ Istat (2026), Nota di economia - gennaio-febbraio 2026, cit., p.5; Office for National Statistics (2026), Quarterly Economic Commentary, cit., p.2.

⁶⁷ Istat (2026), Nota di economia - gennaio-febbraio 2026, cit., p.8.

⁶⁸ Office for National Statistics (2026), Quarterly Economic Commentary, cit., p.9.

⁶⁹ FIPE – Federazione Italiana Pubblici Esercizi (2025), Rapporto Ristorazione 2025, Centro Studi FIPE su dati INPS, p.82.

⁷⁰ FIPE (2025), Rapporto Ristorazione 2025, cit., p.82.

2024, fissa le tabelle retributive per scaglioni fino a dicembre 2027⁷¹. Il livello 6, che corrisponde al profilo base della forza lavoro di un ristorante (addetto alla somministrazione o alla produzione senza qualifica specifica), prevede una retribuzione mensile lorda di €1.425 a giugno 2024, che sale a €1.455 a settembre 2025 e a €1.492 a giugno 2026. Il compenso orario onnicomprensivo per il personale extra e di surroga dello stesso livello, ai sensi dell'art.164 del CCNL, è pari a €13,39 a giugno 2024, con aumenti di €0,52 a settembre 2025 e a giugno 2026, per arrivare a €14,43 nell'estate del 2026⁷². L'Italia non dispone di un salario minimo legale: la tutela retributiva è affidata interamente alla contrattazione collettiva, con la conseguenza che l'entità e la tempistica degli aumenti è predeterminata contrattualmente e non soggetta a variazioni discrezionali del legislatore.

Al costo retributivo si sommano i contributi previdenziali e assistenziali a carico del datore di lavoro. Per le aziende del settore esercizi pubblici con più di 15 dipendenti, categoria applicabile a un operatore del settore della ristorazione con riferimento alle suddette condizioni, l'aliquota contributiva datoriale complessiva è pari al 28,83% della retribuzione imponibile, comprensiva di FPLD, FG, CUAFF, indennità di malattia e maternità e FIS⁷³. Il costo del lavoro effettivo per il datore supera quindi del 28,8% la retribuzione lorda, portando il costo orario totale per il livello 6 a circa €17,90 a settembre 2025.

Nel Regno Unito la struttura è profondamente diversa, in assenza di contrattazione collettiva settoriale di carattere vincolante, il pavimento retributivo è fissato dalla legge dal National Minimum Wage (NMW), stabilito annualmente dal governo su raccomandazione della Low Pay Commission. Nell'aprile 2024 il NMW per i lavoratori di 21 anni e oltre è aumentato del 9,8% a £11,44 l'ora; nell'aprile 2025 è cresciuto di un ulteriore 6,7% a £12,21; nell'aprile 2026 l'aumento è stato del 4,1% portandolo a £12,71⁷⁴. In tre anni il NMW è aumentato del 21,7% in termini nominali, un ritmo senza precedenti recenti che non trova corrispondenza nell'andamento delle retribuzioni

⁷¹ FIPE; Filcams-CGIL; Fisascat-CISL; Uiltucs (2024), Accordo integrativo all'ipotesi d'accordo di rinnovo del CCNL per i dipendenti da aziende dei settori pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo, 26 giugno 2024, allegato n.1, p.1.

⁷² FIPE et al. (2024), Accordo integrativo, cit., allegato n.1, p.1.

⁷³ INPS, Contributi previdenziali e assistenziali. Aliquote in vigore dal 1° gennaio 2025, documento Lavorofacile, sezione "Esercizi pubblici I.V.S", oltre 15 dipendenti, p.1.

⁷⁴ House of Commons Library, Hospitality: Statistics and Policy (CBP10333), 10 febbraio 2026, p.15.

contrattuali italiane nello stesso periodo.

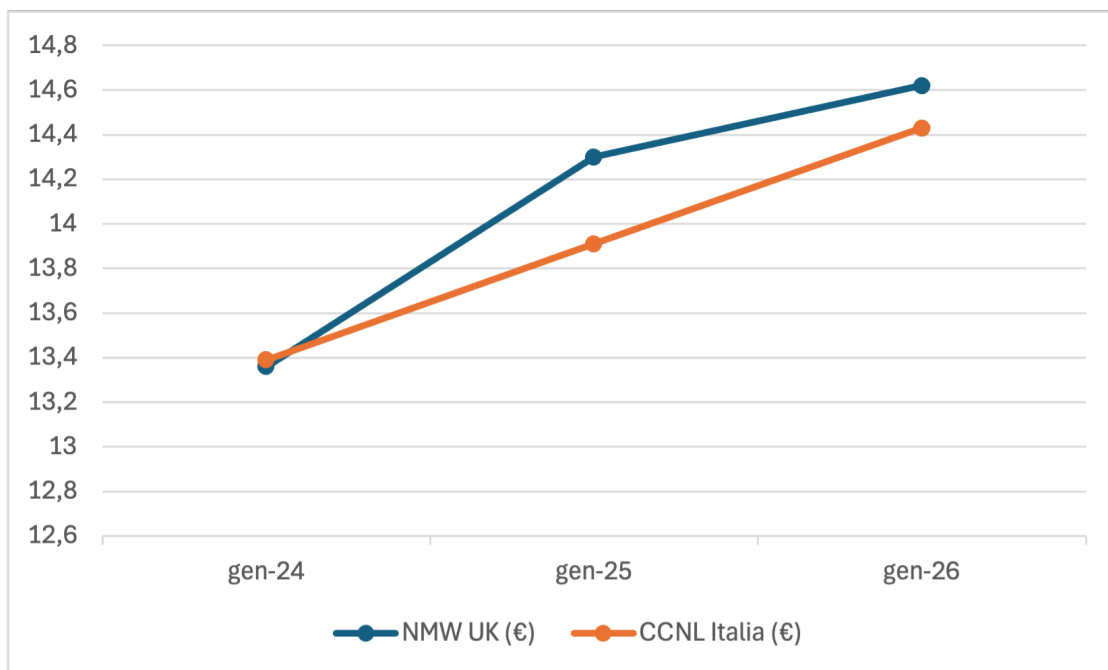


Figura 3 - Evoluzione del salario minimo orario nel Regno Unito (NMW) e della retribuzione oraria contrattuale livello 6 in Italia (CCNL pubblici esercizi), aprile 2024-aprile 2026 (valori in euro). Fonte: Elaborazione propria su dati Low Pay Commission; FIPE/CCNL pubblici esercizi, accordo integrativo 26 giugno 2024; BCE, tassi di cambio EUR/GBP aprile 2024, 2025 e 2026.

La rilevanza del NMW per il settore hospitality britannico è sproporzionata rispetto alla media dell'economia. Secondo la Low Pay Commission, nel 2024 il 21,6% dei lavoratori del settore era retribuito esattamente al livello minimo legale, a fronte del 5,2% dell'intera economia⁷⁵. Questo significa che ogni aumento del NMW si trasmette direttamente sui costi di quasi un quarto della forza lavoro del settore, con effetti di compressione verso l'alto anche sui livelli retributivi immediatamente superiori. Nel novembre del 2025, il 55% delle imprese hospitality nel Regno Unito indicava il costo del lavoro come il principale fattore che incideva sul proprio fatturato⁷⁶.

Alla dinamica salariale si è aggiunto l'impatto della legge di bilancio autunnale 2024 sulle National Insurance Contributions (NIC) datoriali. A decorrere dall'aprile 2025, l'aliquota NIC a carico del datore di lavoro è aumentata dal 13,8% al 15% con contestuale riduzione della soglia di esenzione (Secondary Threshold) da £9.100 a £5.000 annui, equivalente a

⁷⁵ House of Commons Library, Hospitality: Statistics and Policy (CBP10333), cit., p.14.

⁷⁶ House of Commons Library, Hospitality: Statistics and Policy (CBP10333), cit., p.15.

circa £96 settimanali⁷⁷. L'abbassamento della soglia ha un impatto particolarmente severo sui datori di lavoro con molti dipendenti *part-time* a basso orario, categoria che descrive con precisione la struttura occupazionale tipica di un fast-food. L'Employment Allowance è stata aumentata da £5.000 a £10.500 per compensare parzialmente l'effetto sulle piccole imprese, ma le catene di medie e grandi dimensioni non ne beneficiano in misura rilevante. UKHospitality ha stimato che il complesso delle misure entrate in vigore nell'aprile 2025, tra NMW e NIC, ha generato un aumento dei costi per il settore di £3,4 miliardi su base annua, di cui £1,9 miliardi imputabili al solo incremento del salario minimo⁷⁸.

La Tabella 1 riassume i parametri strutturali del costo del lavoro nei due mercati, mettendo a confronto la retribuzione minima oraria, l'aliquota contributiva datoriale e il costo orario stimato.

	Italia	Regno Unito
Retribuzione minima oraria	€13,91 (CCNL liv.6, set.2025)	£12,21/14,30 (NMW, apr. 2025)
Aliquota contributiva datoriale	28,83%	15%
Soglia di esenzione contributiva	Nessuna	£5.000/anno
Costo orario totale stimato	€17,92	€16,43

Tabella 1 - Struttura del costo del lavoro a confronto, Italia e Regno Unito, 2025. Fonti: CCNL pubblici esercizi, accordo integrativo 26 giugno 2024; INPS, aliquote contributive 2025; Low Pay Commission; HMRC. Dati riferiti all'anno 2025

Sul piano comparativo, i livelli retributivi orari dei due Paesi risultano prossimi in termini assoluti: il NMW britannico di £12,21 nell'aprile 2025 equivale a circa €14,30 al tasso di cambio del periodo, valore superiore al compenso orario CCNL italiano di livello 6 (€13,91 a settembre 2025) ma non lontano da quello di livello 5 (€15,41). La differenza strutturale non è nel livello ma nella dinamica e nella composizione del costo. Il contributo datoriale italiano del 28,83% risulta quasi il doppio dell'aliquota NIC britannica del 15%, ma la soglia di esenzione italiana non prevede franchigie comparabili e la crescita della retribuzione base è più lenta e predeterminata contrattualmente. Nel

⁷⁷ House of Commons Library, Hospitality: Statistics and Policy (CBP10333), cit., p.15.

⁷⁸ UKHospitality (2025), Submission to the 2025 Spending Review, 2025, p.1.

triennio 2024-2026, l'aumento cumulato del NMW UK ha superato il 21%, mentre le retribuzioni contrattuali italiane del livello 6 sono cresciute di circa il 4,7% nello stesso arco temporale. La pressione del costo del lavoro per un operatore della ristorazione che opera nel mercato britannico è quindi strutturalmente più intensa e meno prevedibile nel breve periodo rispetto al contesto italiano, con implicazioni dirette sulla pianificazione dei costi operativi.

3.3 Differenze nei costi operativi e normativi

Il quadro dei costi operativi nei due mercati si articola su più livelli che si sommano: imposizione fiscale, oneri immobiliari, dinamica delle materie prime e costi energetici. Presi singolarmente questi fattori producono differenziali contenuti; considerati insieme definiscono due ambienti operativi strutturalmente distinti per un *franchisee* che opera nel settore della ristorazione.

Sul fronte dell'imposizione indiretta, la somministrazione di alimenti e bevande è assoggettata in Italia all'aliquota IVA ridotta al 10%, ai sensi del D.P.R. 26 ottobre 1972, n.633, Tabella A, Parte III, n.121⁷⁹. Nel Regno Unito la stessa operazione sconta l'aliquota standard del 20% prevista dal Value Added Tax Act 1994⁸⁰. Il differenziale di dieci punti non incide direttamente sui costi del franchisee, poiché l'IVA è trasferita al consumatore finale, ma comprime lo spazio di manovra sui prezzi in un segmento dove la sensibilità al prezzo è strutturalmente più elevata. Sul piano della tassazione societaria, l'Italia applica un'aliquota IRES del 24% ai sensi dell'art. 77 del TUIR, a cui si aggiunge l'IRAP nella misura ordinaria del 3,9% ai sensi dell'art. 16, comma 1, del D.lgs. 446/1997, per un carico fiscale complessivo teorico di circa il 27,9%⁸¹. Il Regno Unito applica dal 2023 una Corporation Tax al 25% per le società con utili superiori a £250.000, ai sensi del Finance Act 2021⁸². Il carico fiscale nominale è paragonabile, con il sistema italiano leggermente più oneroso per effetto dell'IRAP, che colpisce il valore della produzione netta a prescindere dalla redditività, gravando anche sulle imprese in perdita.

⁷⁹ D.P.R. 26 ottobre 1972, n.633, Istituzione e disciplina dell'imposta sul valore aggiunto, Tabella A, Parte III, n.121, come modificato; aliquota ridotta del 10% ai sensi dell'art. 16, comma 2, del medesimo decreto.

⁸⁰ Value Added Tax Act 1994, s.2(1).

⁸¹ D.P.R. 22 dicembre 1986, n.917, Testo unico delle imposte sui redditi (TUIR), art.77, comma 1; D.lgs. 15 dicembre 1997, n.446, art. 16, comma 1.

⁸² Finance Act 2021, s.6; HMRC (2025), Corporation Tax rates and reliefs, disponibile su gov.uk, aggiornamento 2025.

Il sistema britannico prevede inoltre i *business rates*, un'imposta locale sulle proprietà commerciali calcolata sul valore locativo stimato degli immobili senza equivalente diretto in Italia, con un moltiplicatore di 49,9 pence per ogni sterlina di *rateable value* nel 2025/26⁸³. Questo onere grava direttamente sui franchisee che conducono i propri locali in locazione e rappresenta un costo fisso aggiuntivo rispetto al canone contrattuale; in Italia l'IMU sugli immobili commerciali è a carico del proprietario, non del conduttore. La Tabella 2 sintetizza i principali elementi del quadro fiscale e normativo comparato tra i due mercati.

	Italia	Regno Unito
IVA ristorazione	10%	20%
Imposta societaria	24% IRES + 3,9% IRAP	25% Corporation Tax
Oneri immobiliari a carico del conduttore	Nessuno	Business rates 49,9p/£
Contributi datoriali	28,83%	15% NIC (soglia £5.000/anno)

Tabella 2 - Quadro fiscale e normativo comparato: Italia e Regno Unito, 2025. Fonti: DPR 633/1972; TUIR; D.Lgs 446/1997; Finance Act 2021; HMRC, gov.uk; INPS, aliquote contributive 2025; House of Commons Library, CBP10333, 10 febbraio 2026. Dati riferiti all'anno 2025.

Sul piano immobiliare, i canoni prime per gli spazi retail mostrano uno scarto significativo tra i due Paesi nelle location di vertice, mentre le città regionali britanniche risultano più allineate ai valori italiani. Secondo il Cushman & Wakefield MarketBeat Italy Retail Q4 2025, i canoni prime del centro italiano si attestano a €20.000/mq/anno a Milano e €16.000/mq/anno a Roma⁸⁴. Il corrispondente report per il Regno Unito registra £2.750 per square foot Zona A su Bond Street (circa €34.000/mq/anno al tasso di cambio del periodo) e £775/per square foot su Oxford Street (circa €9.600/mq/anno); le principali *high street* regionali si collocano tra £90 e £250/ per square foot, equivalenti a circa €1.100 - €3.100/mq/anno⁸⁵. In entrambi i mercati la disponibilità di spazi nelle location prime rimane compressa, con vacancy rate di pochi punti percentuali nelle vie principali di Londra e nelle zone centrali delle maggiori città italiane.

⁸³ House of Commons Library, Hospitality: Statistics and Policy (CBP10333), cit., p.14.

⁸⁴ Cushman & Wakefield (2026), MarketBeat Italy Retail Q4 2025, gennaio 2026, p.2.

⁸⁵ Cushman & Wakefield (2026), MarketBeat UK Retail & Leisure Q4 2025, gennaio 2026, p.7.

Città	Canone locale	€/mq/anno (approx)
Milano (centro)	€20.000/mq/anno	€20.000
Roma (centro)	€16.000/mq/anno	€16.000
Londra Bond Street	£2.750/psfZA	~ €34.000
Londra Oxford Street	£775/psfZA	~ €9.600
Manchester	£250/psfZA	~ €3.100
Birmingham	£195/psfZA	~ €2.400

Tabella 3 - Canoni prime retail: principali città italiane e britanniche, Q4 2025 (€/mq/anno). Fonti: Cushman & Wakefield, MarketBeat Italy Retail Q4 2025, gennaio 2026; Cushman & Wakefield, MarketBeat UK Retail & Leisure Q4 2025, gennaio 2026. Tasso BCE EUR/GBP aprile 2026. Dati riferiti al quarto trimestre 2025.

A questi elementi si aggiunge la componente dei costi di approvvigionamento. La ristorazione dipende intensamente da materie prime alimentari e dall'energia, voci che nel triennio 2021-2023 hanno registrato dinamiche eccezionali in entrambi i mercati ma con asimmetrie rilevanti. L'ONS ha documentato come l'inflazione dei prezzi alimentari nel Regno Unito abbia raggiunto il 19,1% su base annua nel marzo 2023, tra i livelli più elevati del G7 dopo la Germania⁸⁶. Una delle cause strutturali è la forte dipendenza del mercato britannico dalle importazioni: il prezzo dei materiali alimentari importati è cresciuto nel 2023 a un ritmo doppio rispetto a quello delle produzioni domestiche, con +29,1% per gli importati contro +15,1% per i prodotti nazionali⁸⁷. L'Italia, in quanto Paese con una produzione agricola interna significativa, ha registrato incrementi dei prezzi alimentari più contenuti nello stesso periodo, con un'inflazione alimentare cumulata tra il 2019 e il 2023 inferiore di circa cinque punti percentuali rispetto al dato britannico⁸⁸. Sul fronte energetico, il costo cumulato dell'energia per i consumatori finali è aumentato del 69% nel Regno Unito tra il 2019-2023, contro il 63% dell'Italia nello stesso arco temporale⁸⁹. Per le imprese della ristorazione, che utilizzano gas ed elettricità intensivamente, questi incrementi si sono tradotti direttamente in un aumento dei costi operativi fissi. Il FIPE segnala come nel 2024 le imprese di ristorazione italiane abbiano continuato ad indicare la volatilità del mercato dell'energia tra i principali fattori di

⁸⁶ ONS – Office for National Statistics (2023), Food and energy price inflation, UK: 2023, 23 maggio 2023, cit., p.2.

⁸⁷ ONS (2023), Food and energy price inflation, UK: 2023, cit., p.8.

⁸⁸ ONS (2023), Food and energy price inflation, UK: 2023, cit., p.10.

⁸⁹ ONS (2023), Food and energy price inflation, UK: 2023, cit., p.12.

incertezza gestionale, con i costi di approvvigionamento di materie prime ed energia che crescevano in proporzione superiore ai ricavi⁹⁰. Nel settore hospitality britannico, UKHospitality ha stimato che i costi aggiuntivi complessivi derivanti da inflazione degli input, aumenti salariali e oneri fiscali abbiano superato £3,4 miliardi su base annua a partire dall'aprile 2025⁹¹.

L'Italia presenta dunque un regime fiscale d'impresa leggermente più oneroso per effetto dell'IRAP, un sistema contributivo datoriale più pesante in termini percentuali e canoni commerciali più contenuti nelle location di secondo livello. Il regime IVA ridotto sulla ristorazione rappresenta un elemento di vantaggio nella determinazione del prezzo finale al consumatore. Il Regno Unito combina un'aliquota IVA sulla ristorazione doppia rispetto all'Italia, *business rates* senza equivalente italiano, una dinamica salariale recente più intensa, e costi delle materie prime e dell'energia strutturalmente più soggetti alla volatilità dei mercati internazionali, anche per effetto della maggiore dipendenza dalle importazioni e delle specificità del mercato energetico post-Brexit. Nelle location prime londinesi, i canoni commerciali amplificano ulteriormente questo differenziale. Come analizzato nel paragrafo successivo, nei sistemi di *franchising* più strutturati il controllo diretto degli immobili da parte della capogruppo modifica significativamente il modo in cui questi differenziali si traducono nei costi effettivi dell'operatore.

3.4 Effetti del modello di franchising nei due mercati

La struttura organizzativa del *franchising*, con la sua peculiare redistribuzione dei costi, rischi e incentivi tra *franchisor* e *franchisee*, produce effetti sulla redditività operativa che dipendono in modo diretto dalle condizioni del mercato locale in cui ogni unità opera. I differenziali macroeconomici, normativi e immobiliari tra Italia e Regno Unito non si traducono proporzionalmente in differenziali di costo per il *franchisee*: alcune voci sono neutralizzate dall'architettura contrattuale del sistema, altre sono amplificate e alcune criticità non hanno equivalente nell'altro mercato. Comprendere questi meccanismi di trasmissione è il presupposto per l'analisi comparativa sviluppata nel capitolo successivo. Il costo del lavoro è la voce su cui la differenza tra i due mercati si manifesta con maggiore intensità e con la traiettoria più divergente nel periodo recente. In Italia, il contratto

⁹⁰ FIPE – Federazione Italiana Pubblici Esercizi (2025), Rapporto Ristorazione 2025, cit., p.81.

⁹¹ UKHospitality (2025), Submission to the 2025 Spending Review, cit., p.1.

collettivo nazionale del settore pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo fissa i livelli retributivi minimi per categorie, distribuendo gli aumenti per scaglioni pluriennali. Per il livello VI, quello di riferimento per gli addetti al banco della ristorazione, la retribuzione mensile è passata da €1.309,19 a €1.337,24 nella fase di rinnovo contrattuale del 2024-2025, con ulteriori incrementi programmati fino al 2026. Il sistema contributivo datoriale prevede aliquote INPS nell'ordine del 28,83% sulla retribuzione imponibile per le aziende con più di quindici dipendenti nel settore, portando il costo orario totale per il livello VI a circa €14,30 nella seconda metà del 2025. Nel Regno Unito, il National Minimum Wage è aumentato dell'£11,44 dell'aprile 2024 a £12,21 dell'aprile 2025 fino a £12,71 dell'aprile 2026, con una crescita cumulata del 21,7% in soli due anni. Il settore *hospitality* britannico presenta una concentrazione di lavoratori retribuiti al salario minimo legale strutturalmente superiore alla media dell'economia, circa il 21,6% degli occupati secondo le rilevazioni più recenti, il che significa che ogni aumento del NMW si trasmette quasi integralmente al costo del lavoro aggregato del ristorante, senza che vi siano margini di assorbimento per una parte della forza lavoro già remunerata al di sopra del minimo. A questo si aggiunge, a partire dall'aprile 2025, l'aumento del contributo datoriale NIC dal 13,8% al 15% con la riduzione della soglia di esenzione da £9.100 a £5.000 annui: per un ristorante con molti dipendenti a orario ridotto, l'effetto sulla base imponibile contributiva è amplificato proprio per la struttura tipica della forza lavoro nel *quick service*.

L'impatto operativo di queste dinamiche sul modello in *franchising* è diretto e non parzialmente assorbibile dalla struttura contrattuale, a differenza di quanto avviene per i costi immobiliari. Il costo del lavoro è integralmente a carico del *franchisee*, che non beneficia di alcuna mediazione da parte del *franchisor* sulla componente salariale: non esistono accordi centralizzati di acquisto del lavoro paragonabili a quelli sulle forniture alimentari. Anzi, la standardizzazione operativa imposta dalla rete, che richiede livelli minimi di organico per turno, tempi di servizio vincolanti e standard qualitativi verificati, riduce la flessibilità di gestione della forza lavoro rispetto a un operatore indipendente, limitando la possibilità di compensare gli aumenti salariali con riduzioni di organico o con turni più bervi. Il *franchisee* opera quindi in un contesto in cui l'intensità della pressione normativa sul costo del lavoro è determinata dal Paese, ma la capacità di risposta operativa è parzialmente vincolata dagli standard di rete.

Sul versante immobiliare, la trasmissione dei differenziali di mercato al costo del *franchisee* è invece filtrata dall'architettura contrattuale. Nei sistemi di *franchising* più strutturati, la capogruppo acquisisce o controlla direttamente gli immobili, ricollocandoli al *franchisee* a condizioni predeterminate che non riflettono necessariamente la variazione in tempo reale dei canoni di mercato. Questo meccanismo produce due effetti di segno opposto. Da un lato, il *franchisee* è parzialmente isolato dalla volatilità del mercato immobiliare locale: un ristorante in una piazza con canoni *prime* elevati può pagare un canone relativo inferiore a quello che sosterebbe in regime di locazione diretta, poiché la capogruppo ha acquisito il diritto sull'immobile in anni di mercato diversi. Dall'alto, il *franchisee* non beneficia di eventuali cali dei valori di mercato, poiché il canone è fissato contrattualmente e non si adegua al ribasso. Nei mercati con canoni elevati come quello britannico, il controllo immobiliare della capogruppo può rappresentare un elemento di stabilità, nel senso che il *franchisee* non è esposto al rischio di perder la *location* per un aumento improvviso del canone di mercato, ma comporta al contempo una voce di costo fissa significativa che, a parità di fatturato, riduce il margine residuo rispetto a contesti con pressione immobiliare più contenuta.

Il quadro fiscale e normativo introduce un'ulteriore asimmetria tra i due mercati che non ha equivalenti strutturali. I *business rates* britannici, l'imposta locale sulle proprietà commerciali calcolata sul valore locativo stimato con un moltiplicatore di 49,9 pence per ogni sterlina nel 2025/26, gravano direttamente sul *franchisee* conduttore come costo fisso aggiuntivo rispetto al canone contrattuale verso la capogruppo. Non esiste un onere equivalente nel sistema italiano, dove l'IMU sugli immobili commerciali è a carico del proprietario e non del conduttore. Questa differenza strutturale significa che, per ogni unità operativa, il *franchisee* britannico sostiene un doppio onere immobiliare, ovvero il canone verso il *franchisor* più i *business rates* verso l'ente locale, mentre il *franchisee* italiano sostiene solo il primo. L'effetto cumulato sui margini dipende dall'ampiezza dei locali e dal valore locativo stimato dall'ente locale, ma per un ristorante di medie dimensioni in una *location* commerciale dinamica l'incidenza dei *business rates* può attestarsi tra il 2% e il 4 del fatturato, una voce tutt'altro che marginale in un settore dove i margini operativi si misurano in pochi punti percentuali.

Sul piano dell'imposizione indiretta, l'aliquota IVA sulla somministrazione di alimenti e bevande è pari al 10% in Italia e al 20% nel Regno Unito. L'IVA non incide direttamente

sui costi del *franchisee* poiché è trasferita al consumatore finale, ma condiziona indirettamente la struttura dei prezzi praticabili: un'aliquota doppia restringe lo spazio di manovra sulla politica di prezzo, rendendo più difficile assorbire aumenti dei costi in *input* attraverso aumenti dei prezzi di vendita senza perdere volumi, in un segmento dove l'elasticità al prezzo della domanda è strutturalmente elevata. L'imposizione societaria, con un sistema IRES-IRAP italiano (24% più 3,9% sul valore della produzione) e la Corporation Tax britannica al 25%, produce un carico fiscale complessivo nominale paragonabile, con il sistema italiano marginalmente più oneroso per effetto dell'IRAP, che grava indipendentemente dalla redditività.

La volatilità dei costi delle materie prime alimentari e dell'energia costituisce un ulteriore piano di differenziazione tra i due mercati. Il mercato britannico è strutturalmente più esposto dalla variabilità dei prezzi alimentari internazionali per effetto della maggiore dipendenza dalle importazioni: i prezzi dei materiali alimentari importanti sono cresciuti nel 2023 a un ritmo circa doppio rispetto a quelli delle produzioni domestiche, con un incremento del 29,1% contro il 15,1% delle produzioni nazionali e questa vulnerabilità tende a persistere nel medio termine per ragioni di struttura produttiva che non sono modificate dagli aggiustamenti ciclici dei prezzi. In un sistema di *franchising* con forniture standardizzate negoziate a livello centralizzato, questa volatilità si trasmette al *franchisee* con un certo ritardo, poiché la capogruppo può assorbire temporaneamente parte degli aumenti attraverso accordi pluriennali con i fornitori, ma non è neutralizzabile nel lungo periodo. Il *franchisee* italiano beneficia di un sistema agricolo nazionale più ampio e di una minore dipendenza dalle importazioni per le principali materie prime del settore, anche se il mercato energetico presenta vulnerabilità comparabili tra i due Paesi, con l'Italia dipendente dalle importazioni di gas e il Regno Unito esposto alle dinamiche del mercato europeo dell'energia.

La combinazione di questi fattori definisce, per i *franchisee* operanti nei due mercati, profili di costo strutturalmente distinti che si sovrappongono a una struttura dei costi contrattuali verso la capogruppo identica per entrambi. Il *franchisee* italiano opera in un contesto con pressione sul costo del lavoro più graduale e prevedibile, assenza di oneri immobiliari locali a suo carico, aliquota IVA ridotta sulla ristorazione e minore esposizione e minore esposizione alla volatilità delle importazioni alimentari. Il *franchisee* britannico affronta una pressione normativa sul costo del lavoro più intensa e

discontinua, un doppio onere immobiliare (canone contrattuale più *business rates*), un'aliquota IVA standard che comprime lo spazio di manovra sui prezzi e una dipendenza strutturale delle importazioni alimentari che amplifica la trasmissione delle fluttuazioni dei mercati internazionali al conto economico dell'unità. La redditività residua che emerge in ciascun contesto dopo la copertura di questi costi locali è la variabile che il sistema di controllo di gestione del *franchisee* è chiamato a gestire e la sua analisi quantitativa nei due mercati è l'oggetto del capitolo successivo.

CAPITOLO 4 Analisi comparativa dei costi nei franchise McDonald's

4.1 Il modello di business del franchise McDonald's

I capitoli precedenti hanno costruito il quadro teorico e contestuale entro cui si colloca l'analisi empirica: il capitolo 1 ha definito gli strumenti del controllo di gestione applicabili all'analisi dei costi; il capitolo 2 ha descritto la struttura economica del *franchising* e la distribuzione dei costi tra *franchisor* e *franchisee*; il capitolo 3 ha documentato i differenziali macroeconomici, normativi e immobiliari tra Italia e Regno Unito. Il presente capitolo applica questo quadro a un caso concreto: il sistema di *franchising* McDonald's nei due mercati.

La scelta di McDonald's risponde a tre ragioni. È il sistema di *franchising* con la più ampia diffusione globale, con una struttura contrattuale standardizzata che consente il confronto diretto tra mercati diversi senza che le differenze siano attribuibili a variabili contrattuali. Dispone di una trasparenza informativa superiore alla media del settore, che permette di integrare i dati primari con fonti pubbliche verificabili. Opera, infine, in entrambi i mercati analizzati attraverso entità locali i cui bilanci, depositati pubblicamente, forniscono un quadro aggregato complementare ai dati di singola unità. L'analisi si avvale di dati primari raccolti direttamente da due licenziatari, uno italiano e uno britannico, integrati con fonti secondarie pubbliche.

Il contratto di franchising McDonald's definisce in modo vincolante la struttura dei costi del licenziatario prima ancora che il ristorante apra. Tre flussi economici sono predeterminati contrattualmente e non negoziabili a livello di singola unità: la *fee* di ingresso, il canone immobiliare e le *royalties* sul fatturato. La *fee* iniziale remunera il trasferimento del diritto di utilizzo del sistema operativo, del marchio e del *know-how* accumulato; il suo ammontare è fissato contrattualmente dalla capogruppo e non è disaggregato per mercato nella documentazione pubblica disponibile⁹². Il canone immobiliare, che McDonald's calcola a partire dai costi di acquisizione o locazione dell'immobile che detiene direttamente e gestisce attraverso contratti di subaffitto ai

⁹² McDonald's Corporation (2026), Form 10-K – Fiscal Year 2025.

franchisee, è strutturato interamente come percentuale del fatturato⁹³. Le *royalties*, pari al 5% del fatturato lordo per la generalità dei mercati IOM, coprono l'utilizzo continuativo del marchio e i servizi di supporto centralizzato che la capogruppo eroga all'interno della rete⁹⁴. A livello consolidato, nel 2025 i ricavi derivanti dai ristoranti affiliati hanno raggiunto 16,5 miliardi di dollari, composti da 10,4 miliardi di canoni d'affitto, 6 miliardi di *royalties* e 88 milioni di *initial fees*, a conferma del peso strutturale che questi flussi hanno nella costruzione del risultato economico della capogruppo⁹⁵.

Questi tre flussi verso il *franchisor* assorbono una quota significativa e predeterminata del fatturato di qualunque unità della rete, indipendentemente dalle condizioni di mercato locale. Il *franchisee* assume fin dall'apertura una struttura dei costi rilevante: il canone immobiliare è un costo che non può essere ridotto nel breve periodo indipendentemente dall'andamento del fatturato, e questo rende la gestione del punto di pareggio uno degli aspetti centrali dell'equilibrio economico dell'unità. Il volume minimo del fatturato necessario a coprire i costi fissi strutturali, comprensivi di canone, *royalties*, personale di base e utenze, determina la soglia al di sotto della quale il ristorante non è economicamente sostenibile. Per accedere al sistema, il *franchisee* è tenuto a disporre di una liquidità non finanziata da debito pari ad almeno 500.000 dollari, a copertura dell'investimento iniziale in attrezzature, arredi e allestimento⁹⁶. Questo requisito seleziona ex ante i licenziatari in funzione della solidità patrimoniale, riducendo il rischio che difficoltà finanziarie personali del franchisee si traducano in un deterioramento della qualità operativa del ristorante, con le conseguenti ricadute sul valore del marchio.

Al di sopra della soglia di pareggio, la struttura del franchising McDonald's produce un effetto di leva favorevole al franchisee: ogni euro di fatturato aggiuntivo, dopo aver coperto i costi variabili, contribuisce interamente al margine perché i costi fissi sono già stati assorbiti. Questo meccanismo è amplificato nel franchising dalla standardizzazione delle forniture attraverso cui McDonald's gestisce accordi centralizzati con fornitori approvati negoziati a livello di sistema. Il singolo franchisee non può cambiare fornitore autonomamente, ma beneficia di economie di scala che un operatore indipendente non riuscirebbe a ottenere. Questo presidio sulle forniture è anche uno strumento di controllo

⁹³ McDonald's Corporation (2026), Form 10-K – Fiscal Year 2025.

⁹⁴ McDonald's Corporation (2026), Form 10-K – Fiscal Year 2025.

⁹⁵ McDonald's Corporation (2026), Form 10-K – Fiscal Year 2025.

⁹⁶ McDonald's Corporation (2026), Form 10-K – Fiscal Year 2025.

indiretto del *food cost*, poiché vincola la struttura dei costi variabili entro un intervallo definito e riduce la variabilità operativa tra unità che renderebbe meno significativo il confronto di *performance* all'interno della rete.

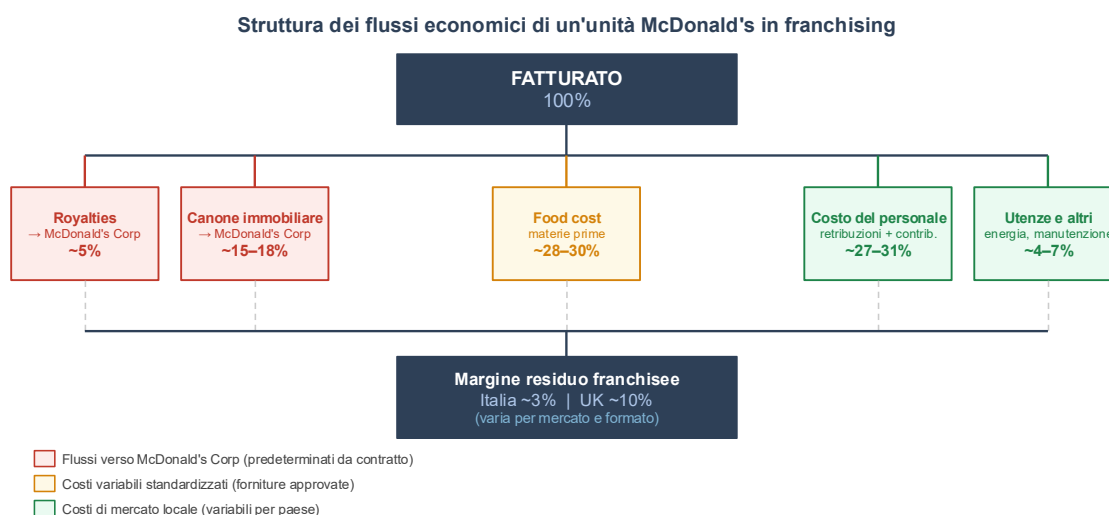


Figura 4 - Elaborazione propria su dati: McDonald's Corporation, Form 10-K FY2025; P&L riepilogativo licenziatario McDonald's Italia FY2023-FY2025 (dati primari); intervista licenziatario McDonald's UK, maggio 2026.

Il sistema di controllo che McDonald's esercita sulla rete opera esattamente su questi parametri. Le visite operative periodiche, i sistemi di verifica della quantità e i report finanziari che il *franchisee* è contrattualmente tenuto a trasmettere al *franchisor* permettono di rilevare deviazioni rispetto al *benchmark* di rete e di intervenire prima che si traducano in deterioramento del margine o del marchio⁹⁷. Il *franchisee* opera, quindi, come centro di investimento autonomo secondo la classificazione dei centri di responsabilità descritta nel paragrafo 1.3, responsabile del risultato economico della propria unità con accesso alle risorse necessarie nella gestione, ma all'interno di un perimetro contrattuale che definisce sia i costi non negoziabili sia gli standard operativi minimi da rispettare. Il confronto sistematico tra unità della rete funge da strumento di controllo implicito continuo: McDonald's può confrontare in tempo reale la struttura dei costi e i margini di ogni ristorante con quelli di unità comparabili per dimensione, location e mercato, rendendo visibili inefficienze che il singolo franchisee potrebbe non percepire autonomamente e creando una pressione competitiva interna che incentiva

⁹⁷ McDonald's Corporation (2026), Form 10-K – Fiscal Year 2025.

l'ottimizzazione gestionale.

La struttura dei costi presenta tuttavia caratteristiche differenti nei due mercati oggetto di analisi, ed è qui che il modello rivela la sua asimmetria più rilevante. I costi predeterminati da contratto, ovvero le *royalties* e la componente variabile del canone, sono identici in tutti i mercati IOM in quanto calcolati come percentuale del fatturato: un franchisee italiano e uno britannico pagano la stessa quota proporzionale alla capogruppo a parità di ricavi. I costi operativi residui, che comprendono personale, energia, manutenzione e oneri fiscali locali, sono interamente soggetti alle condizioni di mercato locale analizzate nel capitolo 3: il differenziale del costo del lavoro tra Italia e Regno Unito, le differenze nel regime fiscale e nel costo dell'energia si riflettono direttamente sul margine residuo del franchisee senza possibilità di compensazione attraverso una riduzione delle voci non negoziabili. Un franchisee che opera in un mercato con un costo del lavoro strutturalmente più alto si trova, a parità di fatturato e di tutte le altre condizioni, con un margine inferiore che non può recuperare agendo sui flussi verso la capogruppo.

A livello globale, al 31 dicembre 2025, McDonald's contava 45.356 ristoranti, di cui il 95% gestiti in franchising. Nel segmento IOM, che include tanto il Regno Unito quanto l'Italia, la quota franchised era dell'89%⁹⁸. Il contratto tipo ha durata ventennale e prevede che McDonald's trattenga la proprietà o il controllo dell'immobile, sublocandolo ai franchisee insieme alla licenza del sistema operativo. Il corrispettivo che il *franchisee* corrisponde alla capogruppo include una componente di royalty calcolata come percentuale del fatturato e una componente immobiliare, anch'essa spesso legata alla performance del ristorante. Questo meccanismo produce due effetti contrapposti sul franchisee: lo isola parzialmente dalla volatilità del mercato immobiliare locale, poiché il canone è predeterminato contrattualmente e non fluttua in tempo reale con i prezzi prime della piazza, ma crea al contempo un costo fisso strutturale non negoziabile individualmente, che trasferisce verso la capogruppo una quota significativa del margine operativo lordo generato da ciascun ristorante⁹⁹.

⁹⁸ McDonald's Corporation (2026), Form 10-K – Fiscal Year 2025.

⁹⁹ McDonald's Corporation (2026), Form 10-K – Fiscal Year 2025.

Voce di costo	Natura	Determinata da
<i>Fee</i> di ingresso	Fissa, una tantum	Contratto McDonald's Corp
<i>Royalties</i>	Variabile (% fatturato)	Contratto McDonald's Corp
Canone immobiliare (quota variabile)	Variabile (% fatturato)	Contratto McDonald's Corp
<i>Food cost</i>	Variabile	Forniture standardizzate e mercato locale
Costo del personale	Variabile e fisso	Mercato locale (CCNL/NMW)
Utenze ed energia	Semi-fisso	Mercato locale
Imposte e oneri fiscali	Fisso e variabile	Normativa locale

Tabella 4 - Struttura contrattuale del franchisee McDonald's: voci predeterminate e voci di mercato locale. Fonte: McDonald's Corporation, Form 10-K - Fiscal Year 2025, depositato 25 febbraio 2026.

Questa distinzione tra voci predeterminate e voci di mercato locale è il fondamento analitico dei paragrafi successivi.

4.2 Struttura dei costi di un franchisee in Italia

L'analisi della struttura dei costi di un franchisee McDonald's nel mercato italiano si basa sui dati primari di una rete di quattro ristoranti operante nella regione Abruzzo per il triennio 2023-2025¹⁰⁰. Si tratta di dati di fonte primaria, forniti direttamente dal licenziatario, strutturati nel formato P&L riepilogativo utilizzato da McDonald's Italia per il monitoraggio mensile delle proprie unità operative. Il formato è standardizzato a livello di catena e riflette la metodologia di controllo di gestione descritta nel paragrafo 4.1: le voci sono organizzate in due macrocategorie, costi controllabili e costi non controllabili, con il *Profit After Controllable* (P.A.C) come indicatore intermedio che misura il margine residuo prima degli oneri strutturali non negoziabili.

Nel triennio analizzato il fatturato aggregato dei quattro ristoranti è cresciuto da

¹⁰⁰ I dati utilizzati nel paragrafo 4.2 sono forniti direttamente dal licenziatario e derivano dai report gestionali mensili nel formato P&L riepilogativo McDonald's Italia, riferiti ai quattro ristoranti della rete per gli esercizi FY2023, FY2024 e FY2025. Comunicazione personale, licenziatario McDonald's Italia, 2025.

€9.734.108 nel FY2023 a €14.405.305 nel FY2024 (+47,9%) e a €15.064.453 nel FY2025 (+4,6%), con le transazioni passate da 891.511 a 1.346.716 a 1.390.765 nello stesso periodo¹⁰¹. Lo scontrino medio, calcolato come rapporto tra vendite nette e transazioni, risulta sostanzialmente stabile nel triennio: €10,92 nel FY2023, €10,70 nel FY2024 e €10,83 nel FY2025, indicando che la crescita del fatturato è stata guidata principalmente dall'aumento dei volumi. La crescita eccezionale tra FY2023 e FY2024 riflette probabilmente dell'effetto dell'apertura di un nuovo ristorante della rete, che ha determinato un incremento strutturale del volume transato più che una variazione organica dei prezzi medi.

Il *food cost*, complessivo di alimenti, carta e packaging, scarti e pasti dipendenti, si mantiene costantemente in un intervallo stretto nel triennio: 29,66% nel FY2023, 29,50% nel FY2024 e 29,99% nel FY2025¹⁰². La stabilità di questa voce conferma quanto descritto nel paragrafo 4.1 riguardo alla funzione di controllo indiretto esercitata dal sistema centralizzato di approvvigionamento McDonald's: le forniture standardizzate mantengono il *food cost* percentuale entro una banda ristretta indipendentemente dalla variazione di volumi, riducendo la variabilità operativa tra unità e periodi. La componente alimentare vera e propria (alimenti e bevande) rappresenta circa il 26-27% del fatturato, mentre la carta e il packaging ne assorbono circa il 2,8-3,1%.

La Tabella 5 riporta la struttura dei costi della rete per i tre esercizi analizzati.

Voce (% su vendite nette)	FY2023	FY2024	FY2025
Vendite nette (€)	€9.734.108	€14.405.305	€15.064.453
Transazioni	891.511	1.346.716	1.390.765
Food & Paper cost	29,66%	29,50%	29,99%
Costo lavoro totale	27,05%	29,66%	31,35%
Pubblicità McOpCo	4,06%	4,04%	4,05%
Fee McDelivery	1,67%	1,56%	1,63%
Utenze	4,03%	3,32%	3,42%

¹⁰¹ P&L riepilogativo, rete di quattro ristoranti McDonald's, cit., righe "Transazioni" e "Vendite nette (al netto degli H.M)", totale annuo FY2023-FY2025.

¹⁰² P&L riepilogativo, cit., riga "Totale Food & Paper Cost", totale annuo FY2023-FY2025.

Manutenzioni	1,32%	1,12%	1,04%
Costi controllabili tot.	40,67%	43,05%	45,05%
P.A.C	29,66%	27,45%	24,96%
Canone (affitti passivi)	16,46%	15,30%	15,42%
Royalties	5,05%	5,05%	5,06%
Ammortamenti	3,62%	3,78%	4,06%
S.O.I.	2,44%	1,62%	-0,95%
Cash Flow Store	6,29%	5,47%	3,18%

Tabella 5 - Struttura dei costi: rete di quattro ristoranti McDonald's, Abruzzo, FY2023-FY2025. Fonte: P&L riepilogativo, dati primari forniti dal licenziatario, comunicazione personale, 2025

La voce che mostra la dinamica più rilevante nel triennio è il costo del lavoro, che assorbe una quota crescente del fatturato passando dal 27,05% del FY2023 al 29,66% del FY2024 al 31,35% del FY2025¹⁰³. Il dettaglio interno evidenzia come la componente principale della crescita sia il costo del personale di servizio (crew labour), passato dal 18,84% del FY2023 al 22,45% del FY2024 al 26,74% del FY2025. Il costo dei managers è anch'esso aumentato, dal 3,98% al 3,39% al 4,48%, con un'inversione nel FY2025 dopo la flessione del FY2024. Gli oneri sociali sono incorporati nel costo del lavoro totale riportato nel P&L, in quanto il licenziatario ha adottato la prassi di registrare il costo del personale al lordo dei contributi datoriali senza disaggregazione separata. La componente contributiva è stimabile in circa il 30% del costo retributivo complessivo, in linea con le aliquote INPS per il settore pubblici esercizi oltre 15 dipendenti.

L'aumento del costo del lavoro è coerente con il quadro normativo descritto nel paragrafo 3.2: gli adeguamenti del CCNL per i dipendenti del settore pubblici esercizi, entrati in vigore nel corso del biennio 2024-2025 e gli aumenti tabellari previsti fino al 2026 hanno prodotto un incremento del costo unitario orario del lavoro che si è trasmesso direttamente sulla struttura del P&L.

Le altre voci di costo controllabile mostrano dinamiche meno marcate. La pubblicità McOpCo si mantiene stabile intorno al 4,05-4,06% del fatturato per tutti e tre gli anni, coerente con l'aliquota contrattuale del 4% prevista dalla capogruppo per il contributo al

¹⁰³ P&L riepilogativo, cit., riga "Totale Costo lavoro", totale annuo FY2023-FY2025.

fondo *marketing* centralizzato¹⁰⁴. La *fee* McDelivery, il corrispettivo trattenuto dalla piattaforma di *delivery* integrata nel sistema McDonald's, calcolata come percentuale sulle sole vendite del canale, si attesta stabilmente intorno all'1,63% del fatturato totale nel FY2025, voce strutturalmente assente nei rendiconti precedenti all'introduzione dei canali di consegna a domicilio¹⁰⁵. Le utenze hanno registrato una flessione significativa dal FY2023 (4,03%) al FY2024 (3,32%), probabilmente per effetto della normalizzazione dei prezzi energetici dopo il picco del 2022-2023, con una lieve ripresa nel FY2025 (3,42%)¹⁰⁶. Le manutenzioni mostrano una tendenza al ribasso nel triennio dall'1,32% all'1,04%, un dato che potrebbe riflettere un'ottimizzazione gestionale.

Il P.A.C. ha subito una contrazione significativa nel triennio: dal 29,66% del FY2023 al 27,45% del FY2024 al 24,96% del FY2025¹⁰⁷. Questa riduzione di quasi cinque punti percentuali in due anni è interamente riconducibile alla crescita del costo del lavoro, che ha più che compensato il miglioramento nelle utenze e il mantenimento del *food cost*. La dinamica del P.A.C. è l'indicatore sintetico che meglio esprime la pressione operativa sul *franchisee* italiano nel periodo analizzato.

Sul versante dei costi non controllabili, il canone corrisposto a McDonald's per l'utilizzo degli immobili si attesta al 16,46% del fatturato nel FY2023, scende al 15,30% nel FY2024 e risale al 15,42% nel FY2025¹⁰⁸. La flessione nel FY2024 è in parte meccanica: a fronte di una crescita del fatturato del 47,9%, il canone (componente variabile) non è cresciuto nella stessa proporzione, abbassando l'incidenza percentuale. Le *royalties* rimangono invariate al 5,05-5,06% del fatturato per tutto il triennio, confermando l'aliquota contrattuale stabile descritta nel paragrafo 4.1¹⁰⁹. Gli ammortamenti crescono in incidenza percentuale dal 3,62% al 4,06%, riflettendo probabilmente investimenti in attrezzature o migliorie effettuati nel periodo. Il flusso complessivo verso McDonald's Corp, somma di canone e *royalties*, si attesta al 21,51% del fatturato nel FY2023, scende al 20,35% nel FY2024 e risale al 20,48% nel FY2025¹¹⁰.

¹⁰⁴ P&L riepilogativo, cit., riga "Pubblicità McOpCo", totale annuo FY2023-FY2025.

¹⁰⁵ P&L riepilogativo, cit., riga "Fee McDelivery", totale annuo FY2023-FY2025.

¹⁰⁶ P&L riepilogativo, cit., riga "Utenze", totale annuo FY2023-FY2025.

¹⁰⁷ P&L riepilogativo, cit., riga "PROFIT AFTER CONTR. (P.A.C)", totale annuo FY2023-FY2025.

¹⁰⁸ P&L riepilogativo, cit., riga "Affitti passivi", (al netto degli sconti remodelling), totale annuo FY2023-FY2025.

¹⁰⁹ P&L riepilogativo, cit., riga "Royalties", totale annuo FY2023-FY2025.

¹¹⁰ Elaborazione propria su P&L riepilogativo, cit.: somma di Affitti Passivi e Royalties in percentuale delle vendite nette.

Il risultato operativo del ristorante (Store Operating Income, S.O.I.) mostra una traiettoria preoccupante: 2,44% nel FY2023, 1,62% nel FY2024, -0,95% nel FY2025¹¹¹. Il valore negativo del FY2025 riflette una compressione strutturale dei margini operativi che emerge chiaramente dall'andamento mensile: nel FY2025 il S.O.I. risulta negativo in agosto (-12,47%) e in dicembre (-18,51%), i due mesi di picco stagionale per i costi del personale. Il Net Operating Income (NOI), che sottrae dal S.O.I. il compenso del licenziatario, diventa negativo nel FY2025 (-1,72%), indicando che, nelle condizioni di costo del triennio, l'unità operativa non riesce più a coprire con i propri ricavi la remunerazione del licenziatario dopo aver sostenuto tutti i costi strutturali. Il deterioramento del margine è rapido e sistematico e la sua causa principale, ovvero il costo del lavoro, risponde a fattori normativi che si prospettano strutturali e non transitori nel prossimo biennio. L'analisi degli effetti di questa dinamica nel confronto con il mercato britannico, con l'analisi del punto di pareggio e l'attribuzione del differenziale di EBITDA ai singoli *driver*, è sviluppata nel paragrafo 4.4.

4.3 Struttura dei costi di un franchise nel Regno Unito

L'analisi della struttura dei costi di un franchisee McDonald's nel mercato britannico si basa su due livelli di dati complementari. Il primo è rappresentato dai dati aggregati di McDonald's Restaurants Limited, la *subsidiary* di diritto inglese che gestisce la rete britannica, ricavati dai bilanci depositati presso la Companies House per gli esercizi FY2023 e FY2024¹¹². Il secondo è costituito dai dati di fonte primaria relativi a una singola unità operativa, raccolti attraverso un'intervista diretta con un licenziatario McDonald's attivo nel mercato britannico da oltre dieci anni, contattato tramite rete personale. L'intervista è stata condotta da remoto nel maggio 2026; i dati sono trattati in forma anonima su richiesta dell'intervistato¹¹³. L'integrazione dei due livelli consente di distinguere la struttura economica della rete nel suo complesso dalla struttura dei costi che il singolo *franchisee* affronta nella gestione quotidiana dell'unità.

¹¹¹ P&L riepilogativo, cit., riga "STORE OPERATING INCOME (S.O.I.)", totale annuo FY2023-FY2025.

¹¹² McDonald's Restaurants Limited, Annual Report and Financial Statements, esercizio chiuso al 31 dicembre 2024, Companies House (reg. n. 01002769), nota 2, p.69; Annual Report and Financial Statements, esercizio chiuso al 31 dicembre 2023, Companies House (reg. n. 01002769), nota 2, p.54.

¹¹³ Intervista condotta dall'autrice con un licenziatario McDonald's UK, comunicazione personale, maggio 2026. IL contatto è stato ottenuto tramite rete personale. I dati sono trattati in forma anonima su richiesta dell'intervistato.

Il ristorante oggetto dell'analisi è un'unità *drive-thru* situata a Wandsworth Bridge, nella zona sud di Londra, con circa 150 dipendenti di cui 60 a tempo pieno. Il contratto di franchising, di tipo *first-term*, è stato sottoscritto nel 2019; McDonald's detiene il *freehold* dell'immobile, come è prassi standard del sistema per le unità britanniche. Il volume operativo si attesta intorno a 2.300 transazioni al giorno, con uno scontrino medio di £8,50. Il fatturato annuo si attestava a £6,5 milioni nel 2024 e ha raggiunto circa £8 milioni nell'anno corrente, con una crescita del 5% rispetto al 2025¹¹⁴.

L'incremento del fatturato tra il 2024 e l'anno corrente è imputabile in misura prevalente all'aumento dei prezzi medi piuttosto che alla crescita dei volumi transazionali, in un contesto in cui la trasmissione degli aumenti dei costi di *input* sui prezzi di vendita è stata sistematica nel settore, pur con i limiti imposti dall'elasticità al prezzo della domanda nel segmento *quick service*.

Il *food cost* si attesta al 27,5% del fatturato 2024 e al 28,4% dell'anno corrente, con un incremento di quasi un punto percentuale che riflette la pressione sui prezzi delle materie prime alimentari descritta nel paragrafo 3.3, in particolare per effetto dell'esposizione del mercato britannico alla volatilità delle importazioni alimentari¹¹⁵.

La Tabella 6 riporta le voci di costo disponibili per l'unità britannica negli anni 2024 e 2026.

Voce (% sul fatturato)	2024	2026
Fatturato (£)	6.500.000	~8.000.000
Food cost	27,5%	28,4%
Crew labour	n.d.	19,5%
Salaried labour	n.d.	2%
Holiday pay	n.d.	2,3%
Payroll taxes (NIC datoriale)	n.d.	2,7%
Pension contributions	n.d.	0,5%
Totale costo del lavoro	25%	~ 27%

¹¹⁴ Intervista al licenziatario McDonald's UK, cit.

¹¹⁵ Intervista al licenziatario McDonald's UK, cit; ONS, Food and energy price inflation, UK:2023, 23 maggio 2023, p.8.

Canone immobiliare McDonald's	n.d.	18%
Royalties	n.d.	5%
Totale flussi verso McDonald's	n.d.	23%
Utenze	n.d.	2,2%
Paper e imballaggio	n.d.	2,7%
Advertising (contributo centralizzato)	n.d.	4,3%
Outside services	n.d.	4%
Immobile e attrezzature	n.d.	1,5%
Business rates	n.d.	~2-2,5%
EBITDA	n.d.	~10%

Tabella 6 - Struttura dei costi: franchise McDonald's, Wandsworth Bridge, Londra, 2024 e 2026. Fonte: intervista licenziatario, comunicazione personale, 2026.

La voce di costo che mostra la dinamica più significativa del biennio è il costo del lavoro, cresciuto dal 25% del 2024 al 27% circa dell'anno corrente, con un incremento di due punti percentuali in soli due anni¹¹⁶. Il dettaglio interno evidenzia come la componente principale sia il costo del personale di servizio (*crew labour*) al 19,5%, cui si aggiunge il personale gestionale (*salaried*) al 2%, l'*Holiday pay* al 2,3%, il contributo datoriale NIC al 2,7% incorpora già l'effetto dell'aumento dell'aliquota dal 13,8% al 15% e della riduzione della soglia di esenzione da £9.100 a £5.000 entrata in vigore nell'aprile del 2025¹¹⁷.

In termini assoluti, il costo del lavoro è cresciuto da circa £1,63 milioni nel 2024 (25% di £6,5 milioni) a circa £2,16 milioni nell'anno corrente (27% di £8 milioni), con un incremento di £530.000 pari al 33% in valore assoluto in un biennio¹¹⁸. Questo aumento è riconducibile in misura determinante alle tre tornate di adeguamento del National Minimum Wage che hanno interessato il settore nel periodo: +9,8% nell'aprile 2024, +6,7% nell'aprile 2025 e +4,1% nell'aprile 2026, per una crescita cumulata del 21,7% in

¹¹⁶ Intervista al licenziatario McDonald's UK, cit.

¹¹⁷ House of Commons Library, Hospitality: Statistics and Policy (CBP10333), 10 febbraio 2026, p.15.

¹¹⁸ Intervista al licenziatario McDonald's UK, cit.

soli due anni¹¹⁹. Come evidenziato nel paragrafo 3.2, la concentrazione di lavoratori retribuiti al salario minimo nel settore *hospitality* britannico è strutturalmente superiore alla media dell'economia, il che rende ogni aumento del NMW quasi integralmente trasmissibile al costo del lavoro aggregato dell'unità.

Il flusso complessivo verso McDonald's Corp ammonta al 23% del fatturato, articolato in un canone immobiliare pari al 18% delle vendite, di natura variabile e in *royalties* pari al 5% del fatturato¹²⁰. La componente immobiliare riflette il modello di controllo degli *asset* descritto nel paragrafo 4.1: McDonald's detiene il *freehold* dell'immobile e lo subloca al *franchisee* a condizioni predeterminate contrattualmente, isolando l'unità dalla volatilità del mercato immobiliare londinese ma determinando una voce di costo fisso significativa e non negoziabile individualmente¹²¹.

I *business rates* costituiscono un onere fisso significativo per il *franchisee* britannico. Per un'unità operativa delle dimensioni di quella analizzata, in una *location* commerciale dinamica nel sud di Londra, l'impatto annuo si colloca nell'intervallo di £80.000 - £180.000, corrispondente a circa il 2-2,5% del fatturato annuo corrente¹²². La riduzione del Retail and Hospitality Relief dal 75% al 40% a partire dall'aprile 2024 ha determinato un aggravio stimato di £30.000 - £50.000 per unità su base annua, con variabilità in funzione del valore locativo stimato dall'ente locale e dal meccanismo di *cap* applicato alle grandi reti in franchising che limita il beneficio complessivo del gruppo¹²³.

Il margine EBITDA dichiarato dal licenziatario si attesta intorno al 10% del fatturato¹²⁴. Questo valore, da intendersi come indicatore di ordine di grandezza in assenza di un rendiconto formale a livello di singola unità, è coerente con la struttura dei costi rilevata: la somma di *food cost* (28,4%), costo del lavoro (~27%), flussi verso McDonald's (23%), utenze (2,2%), *outside services* (4%), contributo pubblicitario (4,3%), *paper* (2,7%), immobile e attrezzature (1,5%) e *business rates* (~2%) porta ad un assorbimento complessivo di circa il 95% del fatturato, con un margine residuo prima di ammortamenti e oneri finanziari coerente con la stima fornita. Il dato si confronta con un EBITDA

¹¹⁹ House of Commons Library, *Hospitality: Statistics and Policy* (CBP10333), cit., p.14.

¹²⁰ Intervista al licenziatario McDonald's UK, cit.

¹²¹ McDonald's Corporation, Form 10-K – Fiscal year 2025, depositato presso la U.S. Securities and Exchange Commission il 25 febbraio 2026, pp.4-5.

¹²² Intervista al licenziatario McDonald's UK, cit.

¹²³ House of Commons Library, *Hospitality: Statistics and Policy* (CBP10333), cit., p.16; Intervista al licenziatario McDonald's UK, cit.

¹²⁴ Intervista al licenziatario McDonald's UK, cit.

teoricamente superiore al 2024, quando il costo del lavoro era al 25% e il *food cost* al 27,5% su un fatturato di £6,5 milioni, confermando la tendenza alla compressione dei margini nel biennio, guidata dai medesimi fattori normativi già descritti.

Sul piano aggregato, i bilanci di McDonald's Restaurants Limited confermano la pressione strutturale sul mercato britannico. Il fatturato della *subsidiary* è sceso da £1.835,6 milioni nel FY2023 a £1.821,8 milioni nel FY2024, con la quota dei ricavi dei ristoranti affiliati cresciuta dal 48,7% al 50,3% del totale, a indicare una progressiva espansione della componente affiliata a discapito delle unità gestite direttamente¹²⁵. I *franchise rights fees*, che aggregano canoni e *royalties* corrisposti dai *franchisee* alla *subsidiary*, si sono mantenuti stabili a £543,6 milioni nel FY2023 e £543,1 milioni nel FY2024 (circa il 29,9% del fatturato consolidato), mentre il margine operativo è migliorato dallo 0,6% del FY2023 al 4,1% del FY2024 principalmente per effetto di riduzioni dei costi dei canoni di locazione passivi della *subsidiary*¹²⁶.

Il profilo di costo del *franchisee* britannico che emerge dall'analisi è quello di un operatore che affronta simultaneamente una pressione normativa intensa sul costo del lavoro, un doppio onere (canone contrattuale a McDonald's più *business rates* all'ente locale, come illustrato nel paragrafo 3.3 non hanno equivalente nel sistema italiano¹²⁷) e una minore flessibilità di risposta rispetto a un operatore indipendente per effetto dei vincoli di standardizzazione della rete. Il confronto sistematico con il profilo italiano è sviluppato nel paragrafo 4.4.

4.4 Confronto tra i due modelli

Il confronto tra la struttura dei costi del *franchisee* italiano e del *franchisee* britannico richiede una premessa metodologica. I dati disponibili coprono tre esercizi per la parte italiana (FY2023-FY2025) e due punti di osservazione per l'unità britannica (2024 e 2026). Le unità non sono omogenee per localizzazione e formato: la rete italiana è composta da quattro ristoranti in città medie dell'Abruzzo con un fatturato medio per unità di circa €3,8 milioni nel FY2025, mentre l'unità britannica è un *drive-thru* a

¹²⁵ McDonald's Restaurants Limited, Annual Report FY2024, cit., p.61; Annual Report FY2023, cit., p.46.

¹²⁶ McDonald's Restaurants Limited, Annual Report FY2024, cit., nota 3 p.69; Annual Report FY2023, cit., nota 3, p.54.

¹²⁷ House of Commons Library, Hospitality: Statistics and Policy (CBP10333), cit., p. 14; intervista al licenziatario McDonald's UK, cit.

Wandsworth Bridge, nella zona sud di Londra, con un fatturato di circa £8 milioni nell'anno corrente, pari a circa €9,4 milioni al cambio corrente¹²⁸. Il confronto non è quindi tra unità omogenee, ma tra due profili rappresentativi dei rispettivi mercati, e questa eterogeneità è parte del fenomeno che si intende descrivere: il differenziale di fatturato per unità è esso stesso una variabile strutturale che interagisce con la struttura dei costi. Il confronto è condotto in termini di incidenze percentuali sul fatturato, in modo da rendere comparabili unità di diversa dimensione assoluta.

Prima di scendere al livello della singola unità operativa, è possibile posizionare i due mercati attraverso i profili finanziari delle entità che McDonald's utilizza per gestire il *franchising* in Italia e nel Regno Unito, i cui dati sono stati analizzati nei paragrafi precedenti.

Indicatore	Italia FY2023	UK FY2023	UK FY2024
Ricavi totali	€747,9 mln	£1.835,6 mln	£1.821,8 mln
EBITDA margin	29,1%	n.d.	n.d.
Margine operativo (ROS)	24,2%	1,9%	4,3%
Utile netto	€145,3 mln	£35,5 mln	£79 mln
Franchise rights fees su fatturato	n.d.	29,6%	29,9%
Canoni locazione immobili	n.d.	£270,6 mln	£223,6 mln
Food cost	n.d.	£329,7 mln	£307,1 mln
Totale attivo	€973 mln	£1.916,6 mln	£2.060,1 mln
Dipendenti	3.839	n.d.	n.d.

Tabella 7 - Indicatori economico-finanziari comparati: McDonald's Development Italy LLC (FY2023) e McDonald's Restaurants Limited (FY2023 e FY2024), i dati analitici del conto economico italiano non sono disponibili pubblicamente per le limitazioni di disclosure previste per le società estere registrate in Italia. Fonti: AIDA Bureau van Dijk, scheda McDonald's Development Italy LLC (CF 02409950876), bilancio FY2023, aggiornamento aprile 2026; McDonald's Restaurants Limited, Annual Report and Financial Statements FY2023 e FY2024, Companies House (reg. 01002769). Dati in valuta locale.

¹²⁸ P&L riepilogativo, rete di quattro ristoranti McDonald's, cit., riga "Vendite nette (al netto degli H.M)", totale annuo FY2025; intervista al licenziatario McDonald's UK, cit.; tasso di cambio GBP/EUR di riferimento: 1,175, media 2026.

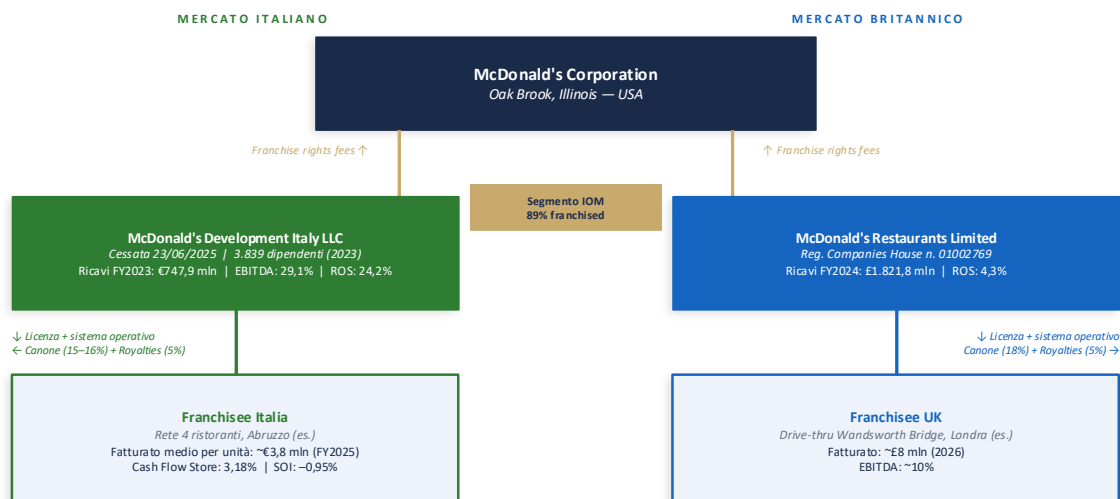


Figura 5 - Struttura societaria e flussi economici nel sistema di franchising McDonald's: Italia e Regno Unito. Fonti: AIDA Bureau van Dijk, scheda McDonald's Development Italy LLC (CF 02409950876), bilancio FY2023; McDonald's Restaurants Limited, Annual Report and Financial Statements FY2023 e FY2024, Companies House (reg. 01002769); McDonald's Corporation, Form 10-K FY2025; intervista licenziatario McDonald's UK, maggio 2026, P&L riepilogativo licenziatario Italia FY2025, comunicazione personale.

La distanza tra il ROS del 24,2% di McDonald's Development Italy e l'1,9% di McDonald's Restaurants Limited nel medesimo anno non riflette una maggiore efficienza operativa del mercato italiano, ma posizioni diverse nella catena del valore. McDonald's Development Italy raccoglieva *royalties* e canoni dai franchisee italiani senza sostenere i costi operativi diretti di quei ristoranti, mentre McDonald's Restaurants Limited UK sostiene invece i costi operativi completi dei ristoranti *owned* (personale, *food cost*, utenze, canoni) e corrisponde ulteriormente circa £543,6 milioni di *franchise rights fees* verso McDonald's Corporation, comprimendo il margine residuo¹²⁹. Il miglioramento tra FY2023 e FY2024 nella componente britannica è riconducibile principalmente alla riduzione dei canoni di locazione operativi da £270,6 a £223,6 milioni e alla contrazione delle spese amministrative da £223,9 a £164,5 milioni, a fronte di un *food cost* sceso da £329,7 a £307,1 milioni su un fatturato sostanzialmente invariato¹³⁰.

Il livello di analisi si sposta ora dalla *subsidiary* alla singola unità operativa, dove i differenziali di mercato descritti nel capitolo 3 si traducono concretamente in margini o perdite per il *franchisee*.

¹²⁹ McDonald's Restaurants Limited, Annual Report FY2024, cit., nota 3, p.69; Annual Report FY2023, cit., nota 3, p.54; AIDA Bureau van Dijk, scheda McDonald's Development Italy LLC, cit.

¹³⁰ McDonald's Restaurants Limited, Annual Report FY2024, cit., p.61; Annual Report FY2023, cit., p.46.

Voce (% sul fatturato)	Italia FY2023	Italia FY2025	UK 2024	UK 2026
Fatturato	€9.734.108	€15.064.453	€6.500.000	~£8.000.000
Food cost	29,66%	29,99%	27,5%	28,4%
Costo lavoro totale	27,05%	31,35%	25%	~27%
Pubblicità/advertising	4,06%	4,05%	n.d.	4,3%
Utenze	4,03%	3,42%	n.d.	2,2%
Altri costi controllabili	5,53%	6,23%	n.d.	~8,2%
Canone a McDonald's	16,46%	15,42%	n.d.	18%
Royalties	5,05%		n.d.	5%
Totale flussi verso McDonald's	21,51%	20,48%	n.d.	23%
Business rates	0%	0%	n.d.	~2-2,5%
Ammortamenti			n.d.	n.d.
Cash Flow Store/EBITDA	6,29%	3,18%	n.d.	~10%

Tabella 8 - Confronto struttura dei costi: franchisee Italia (FY2023 e FY2025) vs franchisee UK (2024 e 2026).
Fonte: P&L riepilogativo licenziatario Italia, comunicazione personale, 2025; intervista licenziatario McDonald's UK, comunicazione personale, maggio 2026; elaborazione propria.

Il *food cost* è la voce che presenta il differenziale più stabile e strutturalmente interpretabile tra i due mercati. Il *franchisee* italiano registra un'incidenza costantemente superiore di circa 1,5-2 punti percentuali rispetto a quello britannico: 29,66%-29,99% contro 27,5-28,4% nei periodi comparabili¹³¹. La differenza non è attribuibile a inefficienze operative, dato che entrambe le reti operano con forniture standardizzate a

¹³¹ P&L riepilogativo, cit., riga "Totale Food & Paper Cost", totale annuo FY2023-FY2025; intervista al licenziatario McDonald's UK, cit.

prezzi negoziati centralmente dalla capogruppo. Il divario riflette la combinazione di tre fattori: la diversa struttura del *mix* di prodotti venduti nelle due reti, con il mercato britannico che presenta una maggiore incidenza delle bevande e dei prodotti ad alto margine; il differenziale nel valore medio dello scontrino, con una composizione del *ticket* diversa in termini di categorie di prodotto; il ruolo delle economie di scala, con l'unità britannica che distribuisce i costi fissi su una base di ricavi significativamente maggiore.

Il costo del lavoro è la voce più dinamica e quella su cui la pressione normativa si è manifestata con maggiore intensità nel periodo analizzato. Nel 2024 il *franchisee* britannico presenta un'incidenza del 25%, inferiore di oltre due punti percentuali rispetto al *franchisee* italiano nel periodo comparabile (27,05% nel FY2023). Nel 2026 il costo del lavoro britannico è salito a circa il 27%, in linea con il dato italiano del FY2023, ma con una velocità di crescita molto superiore: l'incremento dal 2024 al 2026 è stato di 2 punti percentuali in soli due anni, mentre in Italia lo stesso incremento si è distribuito su un triennio per effetto del sistema di contrattazione collettiva¹³². In valore assoluto, il costo del lavoro britannico è cresciuto del 33% in due anni per le ragioni normative documentate nel paragrafo 4.3¹³³.

Il flusso complessivo di McDonald's Corp diverge strutturalmente tra i due mercati: il *franchisee* italiano corrisponde il 20,48% del fatturato (15,42% di canone e 5,06% di *royalties* nel FY2025), mentre il *franchisee* britannico corrisponde il 23% (18% di canone e 5% di *royalties*)¹³⁴. La differenza di 2,5 punti percentuali nella componente canone è riconducibile al mercato immobiliare: McDonald's ha acquisito gli immobili della rete britannica in *location* con valori fondiari significativamente superiori rispetto alla media di quelle italiane e il canone variabile riflette questa struttura di costo sottostante per la capogruppo. Le *royalties*, invariate al 5% in entrambi i mercati, confermano la struttura contrattuale standardizzata a livello globale.

I *business rates*, voce senza equivalente nel conto economico del *franchisee* italiano e già descritti nel paragrafo 4.3, aggiungono circa il 2-2,5% al costo immobiliare complessivo

¹³² Elaborazione propria su P&L riepilogativo, cit., riga "Totale Costo Lavoro", FY2023 e FY2025; intervista al licenziatario McDonald's UK, cit.

¹³³ House of Commons Library, Hospitality: Statistics and Policy (CBP10333), cit., p.14; Intervista al licenziatario McDonald's UK, cit.

¹³⁴ Elaborazione propria su P&L riepilogativo, cit., righe "Affitti Passivi" e "Royalties", FY2025; intervista al licenziatario McDonald's UK, cit.

portandolo al 20-21% del fatturato rispetto al 15-16% italiano.

Nonostante la maggiore pressione dei costi normativi e immobiliari, il *franchisee* britannico mostra un margine EBITDA di circa il 10% del fatturato, sensibilmente superiore al Cash Flow store del *franchisee* italiano che si attesta al 3,18% nel FY2025, con un EBITDA equivalente (S.O.I. più ammortamenti) di circa il 3,1%¹³⁵. Il differenziale di quasi sette punti percentuali ha una spiegazione primaria nel volume di ricavi per unità: l'unità londinese genera circa £8 milioni all'anno contro i €3,8 milioni medi per ristorante della rete italiana, con un rapporto di circa 2,5 a 1 una volta normalizzato il cambio. Le economie di scala che ne derivano consentono di distribuire i costi fissi su una base di ricavi molto più ampia, producendo margini finali superiori nonostante la pressione regolatoria¹³⁶.

Ciò che il confronto empirico evidenzia è che i differenziali di mercato locale, ovvero lavoro, immobiliare, fiscalità e materie prime, operano sui costi residui del *franchisee* e non sull'intero conto economico. La struttura predeterminata delle *royalties* (5% in entrambi i mercati) e del canone immobiliare (15-16% in Italia, 18% in UK) definisce un perimetro di costi non negoziabili, uniforme per tutti i mercati del segmento IOM. È sulla componente variabile che la comparazione tra Italia e Regno Unito produce i risultati più significativi: il *franchisee* italiano sopporta un costo del lavoro percentualmente più elevato e in più rapida crescita, ma opera su volumi per unità che non consentono la stessa distribuzione dei costi fissi del modello britannico. Le implicazioni di questa struttura per il controllo di gestione e la pianificazione operativa sono analizzate nel paragrafo successivo.

4.5 Analisi degli scostamenti e implicazioni per il controllo di gestione

I dati raccolti nei paragrafi 4.2, 4.3 e 4.4 consentono di applicare gli strumenti analitici descritti nel capitolo 1 a un insieme di informazioni empiriche sufficientemente dettagliato per condurre un'analisi degli scostamenti, calcolare il punto di pareggio e trarre implicazioni concrete per il sistema di controllo di gestione del *franchisee*.

L'analisi degli scostamenti, strumento descritto nel paragrafo 1.3, viene qui applicata

¹³⁵ Intervista al licenziatario McDonald's UK, cit.; P&L riepilogativo, cit., righe "Store Operating Income" e "Ammortamenti", FY2025;

¹³⁶ Elaborazione propria su P&L riepilogativo, cit. e intervista al licenziatario McDonald's UK, cit.

confrontando le incidenze percentuali del FY2023, anno base, con quelle del FY2025, isolando il contributo di ciascuna voce al deterioramento complessivo del margine.

L'analisi degli scostamenti assume il FY2023 come anno base, poiché rappresenta le condizioni operative strutturali della rete prima che le pressioni normative sul costo del lavoro si intensificassero. La metodologia applicata consiste nell'applicare le incidenze percentuali del FY2023 al fatturato effettivo del FY2025, ottenendo i costi attesi in assenza di variazioni strutturali e nel confrontarli con i costi effettivamente registrati per isolare e quantificare gli scostamenti voce per voce¹³⁷.

Voce	% FY2023	Costo atteso FY2025	Costo effettivo FY2025	Scostamento (€)	
Food & paper	29,66%	€4.468.115	€4.517.293	- €49.178	Sfav.
Costo lavoro totale	27,05%	€4.074.935	€4.722.296	- €647.361	Sfav.
Pubblicità McOpCo	4,06%	€611.617	€610.210	+ €1.407	Fav.
Fee McDelivery	1,67%	€251.576	€245.450	+ €6.126	Fav.
Utenze	4,03%	€607.097	€515.145	+ €91.952	Fav.
Manutenzioni	1,32%	€198.850	€156.670	+ €42.180	Fav.
Canone McDonald's	16,46%	€2.479.609	€2.322.937	+ €156.672	Fav.
Royalties	5,05%	€760.755	€761.893	- €1.138	Sfav.
Ammortamenti	3,62%	€545.333	€612.000	- €66.667	Sfav.
PAC	29,66%	€4.468.115	€3.760.092	- €708.023	Sfav.
S.O.I.	2,44%	€367.573	- €143.112	- €510.685	Sfav.

Tabella 9 - Analisi degli scostamenti: rete quattro ristoranti McDonald's Italia, incidenze FY2023 applicate al fatturato 2025. Fonte: P&L riepilogativo licenziatario Italia, comunicazione personale 2025, elaborazione propria.

¹³⁷ P&L riepilogativo, rete di quattro ristoranti McDonald's, cit. Il metodo applicato è la riclassificazione degli scostamenti per incidenza percentuale: si applica la struttura di costo del FY2023 al fatturato FY2025 per ottenere i costi attesi, si confrontano con i costi effettivi FY2025 e si calcola la differenza assoluta per voce.

La figura 6 rappresenta graficamente i dati della Tabella 9, evidenziando la distribuzione degli scostamenti per voce di costo. La barra verde dello scostamento è positiva quando il costo effettivo è inferiore a quello atteso (scostamento favorevole) e negativa nel caso opposto. Il confronto visivo rende immediato il peso relativo delle singole voci: il costo del lavoro, con uno scostamento di - €647.361, è l'unica voce che incide in modo strutturale sul deterioramento del P.A.C., mentre tutte le voci di costo non contrattuale mostrano miglioramenti per effetto della crescita del fatturato.

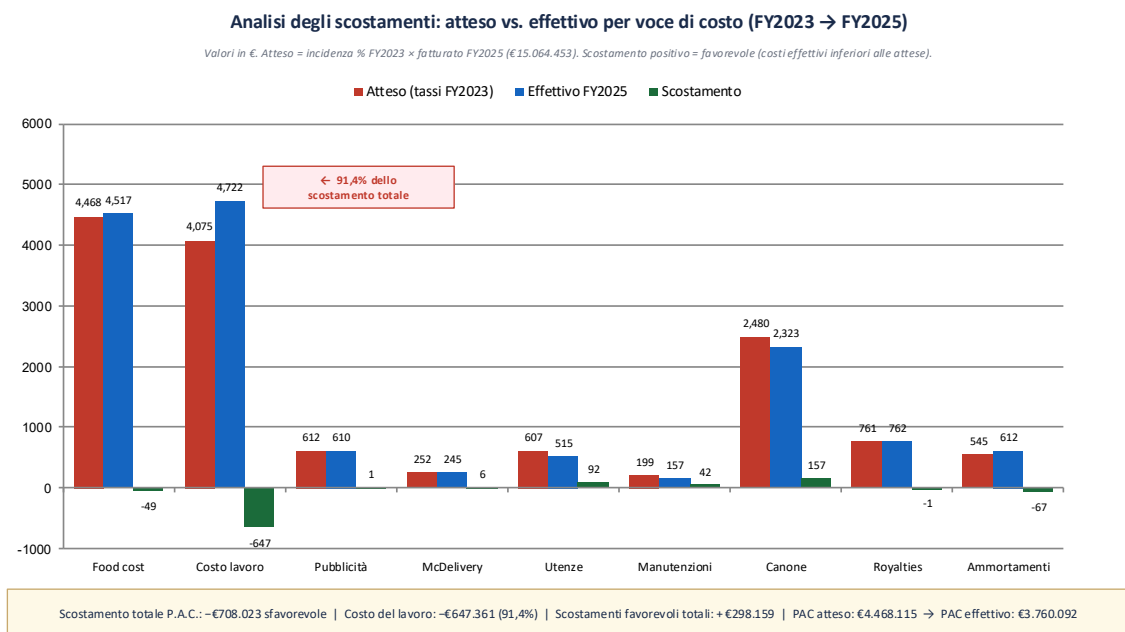


Figura 6 - Analisi degli scostamenti per voce di costo: atteso (tassi FY2023) vs. effettivo FY2025. Elaborazione propria su P&L riepilogativo licenziatario Italia FY2023-FY2025, comunicazione personale, 2026.

Se nel FY2025 la rete avesse operato con le stesse incidenze percentuali del FY2023, il PAC sarebbe stato €4.468.115 invece degli €3.760.092 effettivi, lo scostamento sfavorevole complessivo di €708.023 è riconducibile per il 91,4% a un'unica voce: il costo del lavoro, che da solo genera uno scostamento di €647.361¹³⁸. Tutte le altre voci mostrano scostamenti favorevoli: le utenze (+€91.952) e il canone immobiliare (+€156.672) beneficiano dell'effetto di diluizione prodotto dalla crescita del fatturato sulla componente proporzionale del canone, che è scesa dal 16,46% al 15,42% per effetto

¹³⁸ Elaborazione propria su P&L riepilogativo, cit. righe "Totale Costo Lavoro" e "PROFIT AFTER CONTR.", FY2023 e FY2025.

dell'incremento nei ricavi¹³⁹.

A livello di S.O.I., lo scostamento è ancora più marcato: con le incidenze del FY2023, il risultato operativo del FY2025 sarebbe stato positivo per €367.573, mentre quello effettivo è negativo per €143.112. Il deterioramento complessivo di €510.685 rispetto al potenziale dell'anno base è interamente imputabile all'aumento del costo del lavoro, al netto degli effetti favorevoli delle altre voci¹⁴⁰.

Un confronto analogo, sebbene su dati meno granulari, è possibile per il mercato britannico applicando le incidenze percentuali del 2024 al fatturato dell'anno corrente (£8.000.000). La Tabella 10 mostra i risultati per le tre voci disponibili in entrambi i periodi. Lo scostamento netto è sfavorevole per £232.000, attribuibile in misura prevalente al costo del lavoro (£160.000, pari al 69% dello scostamento totale) e in misura minore al *food cost* (£72.000). Il flusso verso McDonald's Corp non genera scostamento poiché è strutturato interamente come percentuale del fatturato e rimane invariato al 23% in entrambi i periodi¹⁴¹. Nonostante lo scostamento sfavorevole, il margine EBITDA assoluto è cresciuto da circa £490.000 nel 2024 a circa £800.000 nell'anno corrente, perché la crescita del fatturato (+23%) ha più che compensato l'incremento dei costi unitari. Questo risultato illustra una dinamica opposta a quella italiana: mentre il *franchisee* italiano ha visto deteriorarsi i margini percentuali per effetto di incrementi di costo non compensati dalla crescita del fatturato, il *franchisee* britannico ha beneficiato di una crescita dei ricavi per unità sufficiente ad assorbire pressioni normative più intense, migliorando il margine assoluto pur in presenza di scostamenti percentuali sfavorevoli.

Voce	% 2024	Costo atteso 2026	Costo effettivo 2026	Scostamento (£)	
Food cost	27,5%	£2.200.000	£2.272.000	- £72.000	Sfav.
Costo lavoro totale	25%	£2.000.000	£2.160.000	- £160.000	Sfav.
Flussi verso	23%	£1.840.000	£1.840.000	£0	Neutro

¹³⁹ Elaborazione propria su P&L riepilogativo, cit. riga “Affitti passivi”, FY2023 e FY2025. Lo scostamento favorevole del canone è interamente riconducibile alla crescita del fatturato (+54,8% nel biennio) su una percentuale contrattuale stabile, confermata dal licenziatario (comunicazione personale, 2026).

¹⁴⁰ Elaborazione propria su P&L riepilogativo, cit., riga “Store Operating Income”, FY2023 e FY2025.

¹⁴¹ Intervista al licenziatario McDonald's UK, cit. Il licenziatario ha confermato che la struttura contrattuale dei flussi verso McDonald's, canone 18% e royalties 5%, è rimasta invariata tra il 2024 e l'anno corrente. Elaborazione propria sui dati comunicati.

McDonald's					
Scostamento netto				- £232.000	Sfav.
Food cost come % scostamento				31%	
Costo lavoro come % scostamento				69%	

Tabella 10 – Analisi degli scostamenti: unità McDonald's UK, incidenze 2024 applicate al fatturato 2026. Dati disponibili per le voci comunicati dall'intervistato. Fonte: intervista licenziatario McDonald's UK, comunicazione personale, maggio 2026; elaborazione propria. Il confronto è limitato alle voci disponibili per entrambi i periodi. Fatturato 2026: ~£8.000.000. Fatturato 2024: £6.500.000. Il flusso verso McDonald's Corp non genera scostamento perché strutturato interamente come percentuale del fatturato.

Il punto di pareggio operativo è il livello di fatturato al di sopra del quale il ristorante copre integralmente i propri costi fissi con il margine di contribuzione prodotto dai ricavi. Ai fini del calcolo, la classificazione delle voci di costo tiene conto della struttura contrattuale confermata dal licenziatario: il canone immobiliare McDonald's è strutturato interamente come percentuale del fatturato, senza componente fissa, ed è quindi classificato tra i costi variabili insieme ai *food cost*, *royalties*, contributo pubblicitario McOpCo e *fee* McDelivery. Tutti i costi rimanenti, tra cui il costo del lavoro, le utenze e gli ammortamenti, sono classificati come fissi¹⁴².

Per la rete italiana il margine di contribuzione percentuale è:

- FY2023: $100\% - (29,66\% + 5,05\% + 4,06\% + 1,67\% + 16,46\%) = 43,10\%$
- FY2025: $100\% - (29,99\% + 5,06\% + 4,05\% + 1,63\% + 15,42\%) = 43,85\%$

Il margine di contribuzione è sostanzialmente stabile nel triennio perché le voci variabili, ancorate contrattualmente o alle forniture standardizzate, non subiscono variazioni strutturali significative. I costi fissi sono invece cresciuti:

- FY2023: costi totali (97,56%) – costi variabili (56,90%) = 40,66% del fatturato
- FY2025: costi totali (100,95%) – costi variabili (56,15%) = 44,80% del fatturato

¹⁴² La classificazione del canone immobiliare come costo variabile è confermata dal licenziatario italiano (comunicazione personale, 2026): “lavoriamo a percentuale; quindi, è variabile in base al fatturato.” La struttura è analoga per il mercato britannico, come confermato dall'intervistato (cfr. paragrafo 4.3). Le incidenze variano per ristorante in funzione della *location*.

Il punto di pareggio in percentuale del fatturato è:

- FY2023: $40,66\% \div 43,10\% = 94,3\%$ del fatturato effettivo
- FY2025: $44,80\% \div 43,85\% = 102,2\%$ del fatturato effettivo

In valore assoluto¹⁴³:

- FY2023: BEP = €9.179.000 | fatturato €9.734.108 | margine di sicurezza + €555.000 (+5,7%)
- FY2025: BEP = €15.396.000 | fatturato €15.064.453 | deficit di pareggio - €332.000 (-2,2%)

Il passaggio da un margine di sicurezza del 5,7% a un deficit del 2,2% in due anni esprime con precisione la pressione operativa che il sistema di controllo del *franchisee* italiano deve gestire nel periodo analizzato. La causa è esclusivamente il costo del lavoro: il margine di contribuzione è rimasto stabile (+0,75pp), mentre i costi fissi sono aumentati di 4,14 punti percentuali di fatturato.

Per l'unità britannica, applicando la stessa metodologia con il canone classificato come variabile:

- Costi variabili: *food cost* (28,4%) + *royalties* (5%) + *advertising* (4,3%) + canone (18%) = 55,7%
- Margine di contribuzione: 44,3%
- Costi fissi: $100\% - 10\% \text{ (EBITDA)} - 55,7\% = 34,3\%$ del fatturato
- BEP: $34,3\% \div 44,3\% = 77,4\%$ del fatturato effettivo

In valore assoluto, il punto di pareggio dell'unità britannica si colloca a circa £6.192.000, con un margine di sicurezza di £1.808.000, pari al 22,6% del fatturato¹⁴⁴.

Indicatore	Italia FY2023	Italia FY2025	UK 2026
Fatturato effettivo	€9.734.108	€15.064.453	£8.000.000
Costi variabili %	56,90%	56,15%	55,7%
Margine di contribuzione %	43,10%	43,85%	44,3%

¹⁴³ Elaborazione propria. Formula BEP = costi fissi % ÷ margine di contribuzione %; margine di sicurezza = fatturato effettivo – BEP in valore assoluto.

¹⁴⁴ Elaborazione propria su dati intervista al licenziatario McDonald's UK, cit.

Costi fissi %	40,66%	44,80%	34,3%
Punto di pareggio	€9.179.000	€15.396.000	£6.192.000
Margine di sicurezza	+ €555.000	- €332.000	+ £1.808.000
Margine di sicurezza %	+ 5,7%	- 2,2%	+ 22,6%

Tabella 11 - Analisi del punto di pareggio comparata: rete quattro ristoranti McDonald's Italia (FY2023 e FY2025) e unità McDonald's UK (2026). Il canone immobiliare McDonald's è classificato come costo variabile in quanto strutturato come percentuale del fatturato in entrambi i mercati (comunicazione personale licenziatari, 2025 - 2026). Fonte: elaborazione propria su P&L riepilogativo licenziatario Italia e dati intervista licenziatario UK.

La figura 7 rappresenta graficamente le curve costi-ricavi per i tre scenari analizzati, illustrando il meccanismo del punto di pareggio attraverso l'intersezione tra la retta dei ricavi e la retta dei costi totali. Il pannello sinistro mostra come nel FY2025 la retta dei costi totali superi quella dei ricavi al livello di fatturato effettivo, collocando la rete al di sotto del punto di pareggio. Il pannello destro mostra per confronto i profili del FY2023 e UK 2026, entrambi caratterizzati da un'intersezione che si colloca ben al di sotto del fatturato realizzato, con margini di sicurezza rispettivamente del 5,7% e del 22,6%.

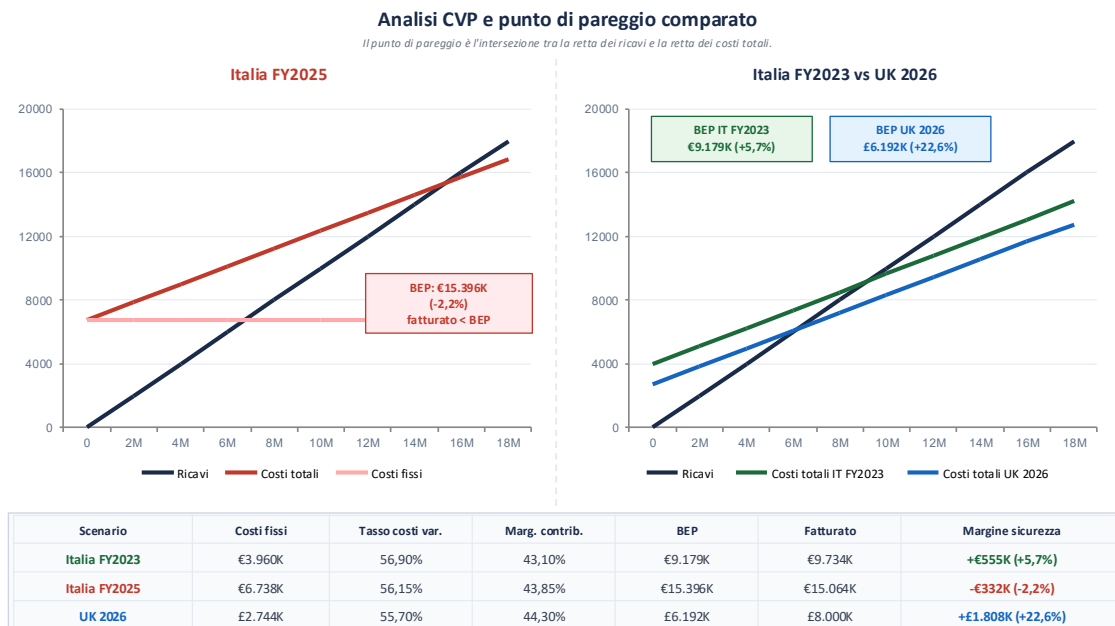


Figura 7 - Analisi CVP e punto di pareggio comparato: Italia FY2023 e FY2025 vs UK 2026. Elaborazione propria su P&L riepilogativo licenziatario Italia FY2023 e FY2025 e dati intervista licenziatario McDonald's UK, maggio 2026.

Il formato P&L riepilogativo mensile che il *franchisee* italiano trasmette a McDonald's è già di per sé uno strumento di *budget* implicito: le incidenze percentuali del mese corrente vengono confrontate con i valori storici della stessa unità e con i *benchmark* di rete, producendo scostamenti visibili in tempo reale che attivano conversazioni operative tra il *franchisee* e il responsabile di area. In termini di classificazione degli strumenti di controllo, questo meccanismo corrisponde al *diagnostic control system*, introdotto nel paragrafo 1.3 con riferimento a Simons (1995): un sistema formale di misurazione dei risultati che consente di monitorare variabili critiche di *performance* e di individuare scostamenti rispetto agli standard attesi¹⁴⁵. Il P.A.C. mensile funziona come indicatore sintetico di allerta: una sua contrazione rispetto al periodo precedente o al *benchmark* di rete segnala con anticipo un deterioramento che, se non corretto, si trasferisce sul S.O.I. dell'esercizio.

L'analisi condotta in questo paragrafo mostra che il principale vettore di scostamento sfavorevole nel mercato italiano è il costo del lavoro, una variabile su cui il *franchisee* ha capacità di intervento limitata nel breve periodo per effetto degli standard operativi minimi imposti dalla capogruppo. La risposta gestionale si concentra su due leve: la riduzione delle ore nella fascia di bassa affluenza attraverso una pianificazione turnistica più granulare, e la crescita del fatturato che abbassa l'incidenza percentuale dei costi fissi senza richiedere interventi strutturali. Il rapporto tra ore lavorate e fatturato orario è già monitorato nel sistema di controllo McDonald's come indicatore chiave di efficienza operativa¹⁴⁶.

È possibile tradurre questa considerazione in una raccomandazione operativa concreta, applicando la logica del *budget* prospettico ai dati disponibili. Il contratto collettivo nazionale vigente prevede adeguamenti retributivi già programmati per il biennio 2026 – 2027. Ipotizzando un incremento del costo del lavoro del 3% in termini unitari per il FY2026, stima conservativa alla luce degli adeguamenti già contrattualizzati, il costo del lavoro assoluto della rete passerebbe dagli attuali €4.722.296 a circa €4.864.000, con un incremento di €142.000. i costi fissi salirebbero conseguentemente da €6.749.000 a circa €6.891.000, portando il punto di pareggio al 104,3% del fatturato FY2025: il deficit di sostenibilità si amplierebbe da -2,2% a -4,3%. Per riportare il punto di pareggio al di sotto

¹⁴⁵ Simons R. (1995), *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, p.59.

¹⁴⁶ McDonald's Corporation, Form 10-K – Fiscal year 2025, cit., pp.4-5.

del fatturato effettivo e recuperare un margine di sicurezza positivo (anche minimo, nell'ordine del 5%) il *budget* FY2026 dovrebbe pianificare un fatturato di almeno €16,5 milioni, pari a una crescita del 9,4% rispetto al FY2025. Questo obiettivo non è raggiungibile attraverso le sole leve operative tradizionali (ottimizzazione dei turni, riduzione degli sprechi, miglioramento dello scontrino medio) ma richiede una valutazione della capacità di crescita organica della rete: apertura di nuove unità, estensione degli orari di servizio, sviluppo del canale *delivery*. Costruire il *budget* con questa logica, partire dal punto di pareggio prospettico e derivarne il fatturato minimo necessario, invece di proiettare i ricavi passati ed adattarvi i costi, è l'approccio che il sistema di controllo di gestione descritto nel capitolo 1 prescrive per i centri di investimento operanti in ambienti a costi fissi significativi e variabili normative predeterminate¹⁴⁷.

L'analisi del punto di pareggio aggiunge una dimensione prospettica a questa lettura. Con un deficit di pareggio del 2,2% nel FY2025, il *franchisee* italiano si trova in una posizione in cui la crescita del fatturato è condizione necessaria per il recupero dell'equilibrio economico, non una leva discrezionale di miglioramento. Un incremento del fatturato del 2,5-3% rispetto al FY2025, mantenendo le incidenze di costo invariate, sarebbe sufficiente a riportare il punto di pareggio al di sotto del fatturato effettivo e a restituire un margine di sicurezza positivo. Questa sensibilità al volume rende il controllo settimanale delle transazioni e dello scontrino medio particolarmente rilevante come strumento di allerta precoce.

Nel mercato britannico la situazione è strutturalmente più solida, con un margine di sicurezza del 22,6%, ma la velocità degli incrementi del NMW nel triennio 2024-2026, documentata nel paragrafo 4.3, impone una pianificazione prospettica più strutturata. L'annuncio con sei-dodici mesi di anticipo degli incrementi salariali consente di integrare simulazioni di scenario nel processo di *budget* annuale: applicando al fatturato atteso le nuove incidenze di costo del lavoro, il *franchisee* può stimare il margine di sicurezza residuo e valutare se interventi preventivi su altre voci siano necessari a preservare

¹⁴⁷ Elaborazione propria su P&L riepilogativo, cit., e dati CCNL FIPE et al. (2024), cit. L'incremento del 3% è una stima conservativa basata sugli adeguamenti già contrattualizzati per il biennio 2026-2027. Il calcolo del fatturato minimo è ottenuto applicando la formula: fatturato obiettivo = costi fissi proiettati ÷ margine di contribuzione %, con margine di contribuzione stimato stabile al 43,85%.

l'equilibrio operativo¹⁴⁸.

Il confronto tra i due mercati evidenzia infine una differenza strutturale nella natura del rischio operativo. Nel modello italiano il rischio è prevalentemente di volume, la rete opera con margini di sicurezza ridotti che rendono la stabilità o la crescita del fatturato un fattore critico per la sostenibilità del modello. Nel modello britannico il rischio è prevalentemente normativo, la solidità dei margini attuali offre un cuscinetto sufficiente, ma la velocità e la prevedibilità degli shock regolatori richiedono un sistema di pianificazione prospettica più robusto. In entrambi i casi, la distinzione analitica tra costi predeterminati da contratto e costi di mercato locale descritta nel paragrafo 4.1 costituisce il fondamento su cui il *franchisee* può costruire un sistema di controllo efficace: monitorare le voci non negoziabili come grandezze date, e concentrare l'azione gestionale sulle voci residue dove esiste effettivo spazio di intervento¹⁴⁹.

¹⁴⁸ House of Commons Library, Hospitality: Statistics and Policy (CBP10333), cit., p.14; intervista al licenziatario McDonald's UK, cit.

¹⁴⁹ Merchant K.A., Van der Stede W.A. (2007), Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives, II ed., Pearson Education, Harlow; Simons R. (1995), cit., p.7.

Conclusioni

Questo lavoro si è proposto di analizzare la struttura dei costi di un franchisee McDonald's in Italia e nel Regno Unito, con l'obiettivo di misurare i differenziali tra i due mercati, attribuirne le cause e valutarne le implicazioni per il controllo di gestione. L'analisi ha combinato un'impostazione teorica, sviluppata nei primi due capitoli attraverso la letteratura sul controllo di gestione e sul franchising come forma organizzativa, con un'indagine empirica condotta su due casi studio: una rete di quattro ristoranti in Abruzzo, i cui dati gestionali sono stati messi a disposizione direttamente dal licenziatario, e un'unità drive-thru nel sud di Londra, analizzata attraverso un'intervista con il licenziatario condotta dall'autrice nel maggio 2026. La scelta di McDonald's risponde alla standardizzazione contrattuale del sistema, che consente il confronto diretto tra mercati diversi, e alla disponibilità di fonti pubbliche che integrano i dati primari.

L'analisi dei dati raccolti nei due mercati mette in evidenza, prima di tutto, che una parte consistente dei costi non dipende né dal contesto normativo locale né dall'efficienza operativa del gestore: royalties al 5% del fatturato e canone immobiliare strutturato come percentuale delle vendite assorbono tra il 20 e il 23% dei ricavi indipendentemente dalla location e dall'andamento delle vendite. Su questa componente il licenziatario non può intervenire. I differenziali di redditività tra Italia e Regno Unito dipendono interamente dalla parte restante, cioè dal costo del lavoro, dall'energia, dagli oneri fiscali locali e, nel caso britannico, dai business rates. È su questi costi che il licenziatario può agire concretamente, ed è qui che il controllo di gestione ha un ruolo reale.

Sul versante italiano, il dato più netto riguarda il costo del lavoro. Nel triennio 2023-2025, il Profit After Controllable della rete analizzata si è contratto di quasi cinque punti percentuali, da 29,66% a 24,96%, con lo Store Operating Income sceso da +2,44% a -0,95%. L'analisi degli scostamenti attribuisce il 91,4% di questo deterioramento, pari a €647.361 su €708.023 totali, a una sola voce di costo. Tutte le altre mostrano scostamenti favorevoli, alcune per effetto della crescita del fatturato, altre per efficienze operative documentabili. Il punto di pareggio è passato dal 94,3% al 102,2% del fatturato: la rete ha smesso di coprire i propri costi. La causa è esterna, poiché gli adeguamenti del CCNL si sono trasmessi integralmente sul costo unitario del lavoro senza che il licenziatario disponesse di strumenti per compensarli, e le proiezioni per il biennio successivo non indicano inversioni strutturali. Il diagnostic control system è preciso nell'identificare il

deterioramento, ma la variabile che lo genera rimane fuori dall'ambito di intervento del franchisee.

Il confronto con il mercato britannico ha prodotto un risultato che non era del tutto prevedibile. Il franchisee di Londra opera in condizioni normative più onerose sotto quasi tutti i profili: crescita cumulata del NMW del 21,7% in due anni, inasprimento dei contributi previdenziali datoriali nell'aprile 2025, doppio onere immobiliare composto da canone contrattuale al 18% più business rates al 2-2,5%, aliquota IVA sulla ristorazione al 20% contro il 10% italiano. Nonostante questo, il margine EBITDA si attesta intorno al 10% del fatturato, più del triplo del Cash Flow Store della rete italiana nel 2025. La spiegazione non sta nel quadro normativo, ma nel volume: il drive-thru di Wandsworth Bridge genera circa £8 milioni di fatturato annuo, circa 2,5 volte la media dei ristoranti italiani del campione, e quella dimensione consente di distribuire i costi fissi su una base di ricavi molto più ampia. Anche nel mercato britannico il costo del lavoro genera il 69% degli scostamenti sfavorevoli nel biennio, una proporzione simile a quella italiana, ma la crescita del fatturato del 23% ha portato il margine assoluto da £490.000 a £800.000. Il volume per unità incide sulla redditività più di quanto faccia il quadro normativo locale. Sul piano delle implicazioni operative, i risultati indicano che il budget di un franchisee McDonald's dovrebbe essere costruito partendo dal punto di pareggio prospettico piuttosto che dalla proiezione dei ricavi storici. Dati gli incrementi salariali programmati e comunicati con anticipo, qual è il fatturato minimo necessario per mantenere l'equilibrio economico? Con un incremento conservativo del costo del lavoro del 3% per il 2026, il punto di pareggio della rete italiana salirebbe al 104,3% del fatturato attuale: per recuperare un margine di sicurezza del 5% sarebbe necessario un fatturato di almeno €16,5 milioni, pari a una crescita del 9,4% rispetto al 2025. Non è un obiettivo raggiungibile con le sole leve operative tradizionali, ma richiede una valutazione della capacità di crescita organica della rete. Il P.A.C. mensile già presente nel formato di reporting McDonald's funziona in questo senso come segnale di allerta precoce: quando scende rispetto al benchmark di rete, significa che la pressione è già in atto e che, se non compensata dalla crescita del fatturato, finirà per incidere sul S.O.I.

Il lavoro presenta limiti che occorre segnalare. Il campione italiano è composto da quattro ristoranti in un'area geografica specifica e non rappresenta la rete nazionale. L'unità britannica è un singolo drive-thru ad alto volume nel sud di Londra, distante dalla media

del sistema britannico. I risultati sono validi per i casi analizzati ma non sono generalizzabili all'intera rete in nessuno dei due Paesi. Il triennio analizzato è inoltre caratterizzato da condizioni normative eccezionalmente volatili, il che limita la trasferibilità delle conclusioni a periodi di maggiore stabilità.

Il lavoro dimostra che gli strumenti della contabilità analitica, tra cui l'analisi degli scostamenti, il calcolo del punto di pareggio e la classificazione delle voci per natura e controllabilità, possono essere applicati a dati primari di singola unità franchised producendo risultati precisi che l'analisi dei bilanci consolidati non consente di ottenere. Sul piano dei contenuti, porta un risultato concreto che partendo solo dalla teoria non si sarebbe ottenuto: nel periodo analizzato, la pressione normativa ha eroso la sostenibilità economica della rete italiana non per una cattiva gestione, ma perché il volume per unità non era sufficiente ad assorbire l'aumento di un costo che non è possibile ridurre attraverso la gestione ordinaria. Una direzione interessante per ricerche future sarebbe capire a partire da quale soglia di fatturato per unità il modello di franchising McDonald's riesce ad assorbire pressioni normative intense senza che il margine diventi critico.

Bibliografia

Anthony R.N., Govindarajan V. (2007), *Management Control Systems*, XII ed., McGraw-Hill/Irwin, New York.

Anthony R.N., Hawkins D.F., Macri D.M., Merchant K.A. (2016), *Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali*, XIV ed., Milano, McGraw-Hill Education.

Brickley J.A., Dark F.H. (1987), "The choice of organizational form: the case of franchising", *Journal of Financial Economics*, 18.

Brown J.R., Dev C.S. (1997), "The franchisor-franchisee relationship: a key determinant of franchise success", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(4).

Brusa L. (2000), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano.

Carenys J. (2010), "Management Control System: a historical perspective", *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(2).

Caroli M., Fontana F. (2017), *Economia e gestione delle imprese*, Milano, McGraw-Hill Education.

Caves R.E., Murphy W.F. (1976), "Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets", *Southern Economic Journal*, 42(4).

Cinquini L. (2013), *Strumenti per l'analisi dei costi. Vol. I – Fondamenti di Cost Accounting*, IV ed., Torino, Giappichelli.

Ferro C.M., Boccardelli P., Persico F. (2021), *Pianificazione e controllo: eseguire la strategia per creare valore*, II ed., Capitelli.

Glaser M., Jirasek M., Windsperger J. (2020), "Ownership structure of franchise chains:

trade-off between adaptation and control”, *International Journal of the Economics of Business*, 27(3).

Horngren C.T., Datar S.M., Rajan M.V. (2024), *Programmazione e controllo*, Milano, Pearson.

Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), “Theory of the Firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure”, *Journal of Financial Economics*, 3.

Kaplan R.S., Cooper R. (1998), *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press, Boston.

Lafontaine F. (1992), “Agency theory and franchising: some empirical results”, *The RAND Journal of Economics*, 23(2).

Merchant K.A., Van der Stede W.A. (2007), *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, II ed., Pearson Education, Harlow.

Michael S.C. (2000), “The effect of organizational form on quality: the case of franchising”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(3).

Miranda M.L. (2026), *Intervista a licenziatario McDonald's UK*, comunicazione personale, maggio 2026.

Modina S. (2021), *Controllo di gestione: contabilità analitica, budget e analisi varianti*, Giuffrè, Milano.

Moon J., Sharma A. (2014), “Franchising effects on the lodging industry: optimal franchising proportion in terms of profitability and intangible value”, *Tourism Economics*, 20(4).

Navarro Sanfelix G., Puig F. (2018), “New challenges in franchisor-franchisee

relationship: an analysis from agency theory perspective”, *European journal of International Management*, 12(5-6).

Silkoset R., Nygaard A., Kidwell R.E. (2015), “Differential effects of plural ownership and governance mechanisms in limiting shirkers and free riders”, *Journal of Business Venturing*, 30(2).

Simons R. (1995), *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston.

Siska L. (2015), “The concept of management control system and its relation to performance”, *Procedia Economics and Finance*, 25.

Sorenson O., Sørensen J.B. (2001), “Finding the right mix: franchising, organizational learning and chain performance”, *Strategic Management Journal*, 22(6-7).

Williamson O.E. (1973), "Markets and hierarchies: some elementary considerations", *American Economic Review*, 63(2).

Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York.

Windsperger J. (2004), “The dual network structure of franchising firms: property rights, resource scarcity and transaction cost explanations”, in Windsperger J., Cliquet G., Hendrikse G., Tuunanen M., *Economics and Management of Franchising Networks*, Physica-Verlag, Heidelberg.

Yi H.T., Fortune A.E., Yeo C.K. (2019), “Relational governance in franchising: the role of trust and conflict”, *Journal of Distribution Science*, 17(9).

Report e documenti istituzionali

Assofranchising (2025), Rapporto Assofranchising Italia 2025, dati relativi all'anno 2024.

AIDA Bureau van Dijk (2026), scheda McDonald's Development Italy LLC (CF 02409950876), bilancio FY2023, aggiornamento aprile 2026.

Bank of England (2025), Monetary Policy Report, agosto 2025.

Cushman & Wakefield (2026), MarketBeat Italy Retail Q4 2025, gennaio 2026.

Cushman & Wakefield (2026), MarketBeat UK Retail & Leisure Q4 2025, gennaio 2026.

Eurostat (2025), GDP per capita in purchasing power standards, serie tec00114.

FIPE – Federazione Italiana Pubblici Esercizi (2025), Rapporto Ristorazione 2025.

FIPE; Filcams-CGIL; Fisascat-CISL; Uiltucs (2024), Accordo integrativo all'ipotesi d'accordo di rinnovo del CCNL per i dipendenti da aziende dei settori pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo, 26 giugno 2024.

House of Commons Library (2026), Hospitality: Statistics and Policy (CBP10333), 10 febbraio 2026.

INPS (2025), Contributi previdenziali e assistenziali. Aliquote in vigore da 1° gennaio 2025.

Istat (2026), Nota di economia - gennaio-febbraio 2026, 13 marzo 2026.

McDonald's Corporation (2026), Form 10-K – Fiscal Year 2025, depositato presso la U.S. Securities and Exchange Commission il 25 febbraio 2026.

McDonald's Restaurants Limited (2024), Annual Report and Financial Statements FY2023, depositato presso Companies House (reg.01002769).

McDonald's Restaurants Limited (2025), Annual Report and Financial Statements FY2024, depositato presso Companies House (reg.01002769).

Office for National Statistics (2023), Food and energy price inflation, UK: 2023, 23 maggio 2023.

Office for National Statistics (2026), Quarterly Economic Commentary: October to December 2025, 31 marzo 2026.

UKHospitality (2025), Submission to the 2025 Spending Review.

Normativa

D.Lgs. 15 dicembre 1997, n. 446, Istituzione dell'imposta regionale sulle attività produttive (IRAP).

D.P.R. 26 ottobre 1972, n.633, Istituzione e disciplina dell'imposta sul valore aggiunto.

D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, Testo unico delle imposte sui redditi (TUIR).

Finance Act 2021.

Legge 6 maggio 2004, n.129, Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale, Gazzetta Ufficiale n. 120 del 24 maggio 2004, art. 1.

Value Added Tax Act 1994.

Sitografia

AIDA Bureau van Dijk - <https://aida.bvdinfo.com>

Bank of England - <https://www.bankofengland.co.uk>

Companies House - <https://www.gov.uk/government/organisations/companies-house>

Eurostat - <https://ec.europa.eu/eurostat>

FIPE – Federazione Italiana Pubblici Esercizi - <https://www.fipe.it>

Gov.uk - <https://www.gov.uk>

HM Revenue & Customs - <https://www.gov.uk/government/organisations/hm-revenue-customs>

INPS - <https://www.inps.it>

Istat - <https://www.istat.it>

Office for National Statistics - <https://www.ons.gov.uk>

UKHospitality - <https://www.ukhospitality.org.uk>

