



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

L'approccio dei sistemi vitali e il suo contributo all'analisi degli aspetti sociali dell'industria italiana del fast food: il caso di studio KFC.

Dottorato di ricerca in “Management, Banking and Commodity
Sciences”

XXXVI Ciclo

Dipartimento di Management

Facoltà di Economia

Università Sapienza di Roma

Candidato
Raffaele Alaia
Matricola
1936920

Supervisor
Prof. Nicola Cucari

INDICE

L'approccio dei sistemi vitali e il suo contributo all'analisi degli aspetti sociali dell'industria italiana del fast food: il caso di studio KFC.	1
Capitolo 1: Le origini del fast food	1
1. L'industria del fast food: inquadramento concettuale e diffusione	1
2. Espansione e differenze di diffusione nel contesto europeo	7
3. Il consumatore del Fast Food	9
4. I fast food e il contesto italiano	16
5. Domanda di ricerca: strategia e obiettivi.....	24
Capitolo 2: La letteratura sul franchising	27
1. Introduzione al concetto di franchising	27
2. I riferimenti teorici del franchising.....	31
3. Risorse e capacità del franchising: vantaggi di proprietà	34
4. Ambienti politici e socioeconomici: localizzazione	36
5. Le scelte strategiche di franchising internazionale: l'internazionalizzazione.....	37
6. Prestazioni internazionali in franchising.....	39
7. Prospettive future.....	40
8. Sviluppo delle ipotesi: disciplina del franchising e i rapporti col Fast Food	44
1. Premesse generali.....	51
2. Un management senza confini	55
3. Schema organizzativo	59
4. Il concetto di sistema vitale.....	61
5. Le proprietà dei sistemi vitali.....	62
6. Il modello estratto del sistema vitale con riguardo all'impresa.....	63
7. I nuovi sistemi vitali nell'ottica di impresa	67

8. I rapporti tra sistema impresa e ambiente.....	68
9. Le categorie concettuali.....	69
10. Il contesto esterno	72
11. Osservazioni in merito.....	73
Capitolo 4: Le realtà aziendali, i casi McDonald's e KFC e il loro ingresso nel mercato italiano.....	75
1. Finalità della presentazione dei casi ed obiettivo dell'elaborato	75
2. Cenni storici: McDonald's.....	76
3. La chiave del successo di Mcdonald's e la crescita nazionale	81
4. La strategia internazionale di McDonald's.....	83
5. Lo sviluppo italiano.....	86
6. Le lezioni dell'ingresso di McDonald in Italia	89
7. Il caso Kentucky Fried Chicken	92
8. Il caso Kentucky Fried Chicken nel mondo.....	96
9. La conquista di un mercato sorprendente: la Cina	100
10. Lo sbarco italiano	108
11. Intervista all'Amministratore delegato di KFC Italia	110
12. Profili di connessione.....	119
Capitolo 5: L'approccio delle multinazionali della ristorazione al mercato italiano, conclusioni e strategie prospettiche del caso di studio KFC	121
1. Riflessioni introduttive.....	121
3. Le strutture operative	144
4. I rapporti tra la multinazionale ed il contesto italiano	146
5. La gestione del contesto italiano	149
Conclusioni	152
Bibliografia.....	156

Introduzione

Con l'espressione inglese "*fast food*", la cui traduzione letterale è "pasto veloce", si fa riferimento alla cosiddetta ristorazione rapida, caratterizzata, per l'appunto, dalla presenza di cibi pronti, serviti in poco tempo.

Volendo fare un passo indietro, sembra opportuno chiarire che l'idea di "cibo rapido" affonda le sue radici in un passato lontano, nonostante, nella prassi, vi sia la convinzione che tale consuetudine sia legata alla modernità: invero, nell'antico Egitto vi era l'usanza di consumare pasti rapidi, oltretutto d'asporto; successivamente, essa fu abbracciata anche dai Greci, nonostante solo nell'antica Roma conobbe la fama, tanto è vero che furono costruiti i primi "*thermopolia*", ovverosia dei locali in cui comprare cibo già pronto e bevande; inoltre, era possibile consumarlo sia in loco che altrove. Tali locali erano dotati di un bancone, affacciato sulla strada, in cui erano collocate anfore di terracotta destinate alla conservazione e alla presentazione di diverse pietanze.

A seguito della rivoluzione industriale, il concetto di "*fast food*", comincia ad innestarsi nella mentalità culinaria della popolazione, sebbene con delle differenziazioni nei diversi Stati: mentre, per esempio, a Londra nasceva il c.d. "*fish and chips*", negli Stati Uniti D'America, a ridosso del grande boom economico, i "*fast food*" diventarono un importante riferimento per gli operai che, avendo poco tempo a disposizione, durante la pausa pranzo, riuscivano a consumare, in tal modo, un pasto velocemente.

Sempre nel '900, gli imprenditori impegnati in questa nuova forma di ristorazione (in particolare, la A&W e la White Castle), crearono e promossero l'hamburger, ricetta "fast food" più conosciuta al mondo: il mito vuole che il piatto si prestasse bene per essere racchiuso tra due fette di pane, fungendo da ottima soluzione per un pasto veloce,

acquisendo una particolare popolarità tra i lavoratori che avevano a disposizione poco tempo.

Tuttavia, l'innovazione apportata dagli imprenditori su indicati, e, soprattutto da White Castle, si concretizzava nel mostrare al pubblico come avvenisse la preparazione degli hamburger grazie a grandi vetrate che giravano intorno alla cucina: da quanto detto, si può dedurre che questa fu, in realtà, una delle prime tipologie di strategie di vendita, poiché mostrare la preparazione del cibo, allo stesso modo di una pubblicità, evidenziava le peculiarità del prodotto utilizzato, attirando, in tal modo, l'attenzione dei clienti, e invogliandoli a comprare quella determinata pietanza.

Ciò detto, il vero e proprio cambiamento avvenne con i fratelli McDonald's, negli anni '40, poiché i due riuscirono a trasformare tutto il processo di produzione, rendendolo quanto mai efficiente; detto altrimenti, i due imprenditori studiarono, dettagliatamente, tutti i passaggi che avvenivano tra l'acquisto di ogni singolo alimento, fino al momento in cui lo stesso arrivava al cliente, con la conseguenza che contribuirono ad affermare, in maniera totale, il concetto di fast food.

Sulla scia di McDonald's, moltissimi altri imprenditori seguirono le sue orme; tra questi, Burger King Corporation, celebre catena internazionale di ristorazione fast food, la quale riscosse sin da subito notevole successo.

Ulteriormente, è necessario sottolineare, che altra importante catena di fast food, già esistente a partire dagli anni '30 (nonché oggetto del lavoro di ricerca), è il noto "Kentucky Fried Chicken", letteralmente "pollo fritto del Kentucky", la cui sigla è KFC. Il suo fondatore fu Harland Sanders, il quale scoprì, da bambino, la sua passione per l'arte culinaria, cioè per il cibo "home made" e la cucina tradizionale del sud: in particolare, nel 1930 Sanders aprì un distributore di benzina, ove offriva ai viaggiatori le delizie della cucina tradizionale del sud, e, in mancanza di spazio, li accomodava direttamente intorno al tavolo di famiglia. Il menù prevedeva quello che, poi, è diventato il prodotto distintivo

della catena di cui si discorre, vale a dire il pollo fritto, che, per il fondatore, era l'emblema dell'ospitalità americana.

Fatte queste premesse generali, è opportuno sottolineare che l'evoluzione associata all'espansione, è contrassegnata dalle influenze sociali, culturali e territoriali, proprie di uno Stato: invero, se da un lato, è più facile immaginare che nei Paesi americani le catene di fast food, in virtù dello stile di vita del popolo, sempre più intento a consumare pasti veloci, abbiano maggiore probabilità di sviluppo e sopravvivenza, dall'altro lato, risulta chiaro capire come, nel territorio italiano, maggiormente legato alle tradizioni culinarie, sia più complesso che tali catene abbiano possibilità di successo. Ciò posto, l'obiettivo del lavoro di ricerca è quello di rispondere a diversi quesiti e primo fra questi, vi è quello di comprendere come, le grandi multinazionali della ristorazione rapida, riescono ad entrare in un contesto particolare e per alcuni sensi anche avverso, del mercato italiano; ancora, si tenterà di capire come i grandi player mondiali, siano riusciti a superare le tante barriere presenti all'ingresso del Belpaese, atteso che, esse, sussistevano sia sotto il profilo culturale, tradizione che sociale. Di riflesso, è importante comprendere se il franchising abbia rappresentato una agevolazione per il settore in predicato; e, infine, analizzando la tematica attraverso l'approccio sistemico vitale di impresa, ci si chiede quali siano state le determinanti del successo dei leader di mercato.

Capitolo 1: Le origini del fast food

1. L'industria del fast food: inquadramento concettuale e diffusione

L'American Heritage Dictionary, definisce il "fast food" come "cibo economico, come hamburger e pollo fritto, preparato e servito velocemente." In letteratura esistono poche definizioni chiare che determinano una confusione letterale, associando il termine fast food alle sole catene rilevanti in termini di notorietà (quali ad esempio McDonald's o Burger King), escludendo dal perimetro del fast food ristoranti più piccoli e indipendenti (come pub, enoteche e tavole calde).

Tuttavia, volendo individuare un criterio diverso dalla rilevanza del brand per distinguere/identificare i fast food, si potrebbero analizzare i servizi offerti. Questi ultimi, vengono definiti dalla letteratura tradizionale, quali:

"servizi quasi istantanei, volume di vendita molto elevato, prodotti a basso costo, scelta di menù limitata e standardizzata, articoli di qualità costante preparati con prodotti semilavorati o finiti, attrezzature specializzate, programma centralizzato, metodi e sistemi che possono essere messi in opera da manodopera non qualificata, vendite effettuate alla cassa, cibi e bevande che possono essere consumate in loco o portate all'esterno, il tutto basato sul concetto di catena con o senza franchising e in casi limitati su imprenditori indipendenti" (Frost, Sullivan, 1972).

In effetti, secondo la definizione data da Currie et al., 2020 il fast food è un locale che non offre il servizio al tavolo, in quanto i Quick service restaurants (QSR), vale a dire i ristoranti a servizio circoscritto, si differenziano da quelli a servizio completo o al tavolo avendo dei menù limitati nelle pietanze che offrono al cliente, oltreché per la modalità di servire, che è contrassegnata dalla rapidità, come già premesso più volte (Statista, 2020).

Ciò detto, è importante sottolineare che tali catene di fast food, negli anni, hanno subito una profonda espansione, passando da circa 30.000 nel 1970 a più di 233.000 punti vendita negli Stati Uniti D'America nel 2004; la crescita, in ogni caso, non si è mai arrestata, come dimostrato da recenti stime, le quali mettono in rilievo come, attualmente, in America vi siano più di 100 catene (Statista, 2022).

A confermare quanto appena esposto, inoltre, recenti studi (PR Newswire), evidenziano che nel 2019, il settore, sia stato valutato a 676,7 miliardi di dollari e le previsioni a riguardo prevedono una crescita a un CAGR¹ del 4,7%, raggiungendo, in questo modo, un valore entro il 2027, pari a 931,7 miliardi di dollari.

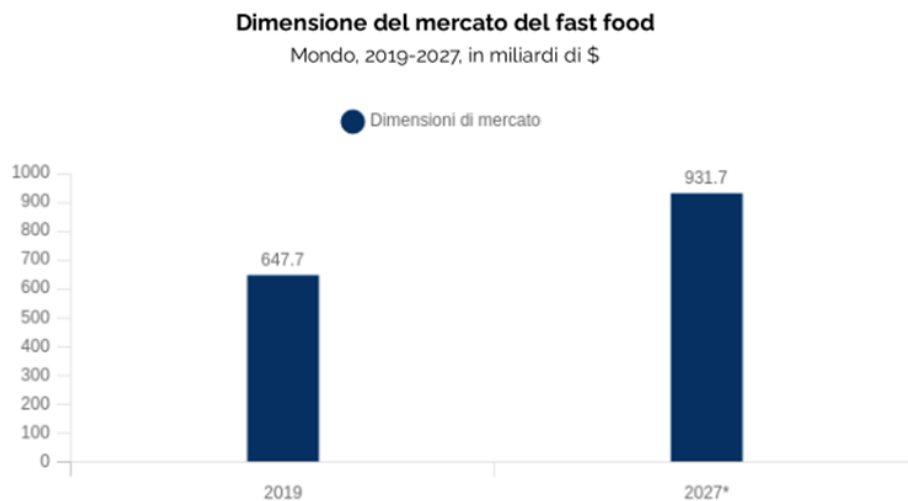


Figura 1. Dimensioni del mercato del fast food

I dati analizzati da Technavio (2022), chiariscono che: *“la dimensione del mercato, misurata dalle entrate, del settore dei ristoranti fast food è stata di 362,3 miliardi di dollari nel 2022. Ciò implica che la dimensione del mercato è aumentata del 2,5% nell’anno precedente. L’industria dei*

¹ CAGR, ovvero il tasso di crescita annuo.

ristoranti fast food negli Stati Uniti è stata la seconda classificata nel settore dei servizi di alloggio e ristorazione per dimensione del mercato e la trentatreesima più grande negli USA”.

Tale segmento, si è evoluto secondo alcune linee economico-sociali, di cui è necessario parlare, affinché si possa avere un’analisi concreta ed effettiva, circa lo sviluppo dei suddetti.

Sul punto, giova precisare che a fondare la linea economica e sociale del settore culinario in predicato è stato lo stesso contesto ambientale nonché economico in cui si è sviluppato ed ha trovato terreno fertile: infatti, è proprio negli Stati Uniti d’America che a seguito del grande boom economico, agli inizi del ‘900, i fast food, divennero luogo di incontro degli operai che avendo poco tempo a disposizione per sfamarsi, si recavano in tali posti al fine di mangiare in maniera celere (Ferrero, 2010).

Ulteriormente, negli stessi anni, gli imprenditori impegnati in questa nuova forma di ristorazione (in particolare, la A&W e la White Castle), crearono e promossero l’hamburger, ricetta “fast food” più conosciuta al mondo, nonostante l’invenzione venga attribuita al cuoco tedesco Otto Kuasw.

Il mito vuole che l’alimento sopracitato, si prestasse bene per essere racchiuso tra due fette di pane, fungendo da ottima soluzione per un pasto veloce, acquisendo una particolare popolarità tra i lavoratori del porto di Amburgo: da qui, il nome.

Tuttavia, la portata innovativa addotta dagli imprenditori su indicati, e, soprattutto da White Castle, si concretizza nel mostrare al pubblico come avvenisse la preparazione degli hamburger grazie a grandi vetrate che giravano intorno alla cucina: questa idea si rivelò vincente, perché mostrare la preparazione del cibo, allo stesso modo di una pubblicità, evidenziava le peculiarità del prodotto utilizzato, attirando, in tal modo, l’attenzione dei clienti, e invogliandoli a comprare quella determinata pietanza.

Il tutto, tra l’altro, avveniva in un luogo dall’arredo semplice, nonché replicabile in ogni filiale, in grado di richiamare la familiarità dell’ambiente domestico. Questa innovazione, merita particolare attenzione, poiché si tratta della prima catena di produzione ad essersi

effettivamente sforzata di standardizzare la produzione di cibo, così da consentire ai ristoranti associati un continuo rifornimento di materie prime necessarie. Ancora, da avanguardisti quali erano, essi, furono i primi nell'espansione oltre i confini di un singolo Stato, riuscendo a costruire, in tal modo, filiali uguali, dando così il via ad un'industria incentrata sulle catene di fast food.

Sulla scorta di quanto innanzi precisato, possiamo affermare che il vero e proprio cambiamento, avvenne con i fratelli McDonald's, negli anni '40, giacché i due riuscirono a trasformare tutto il processo di produzione, rendendolo maggiormente efficiente; detto altrimenti, i due imprenditori studiarono, dettagliatamente, tutti i passaggi che avvenivano tra l'acquisto di ogni singolo alimento, fino al momento in cui lo stesso arrivava al cliente, ponendo l'accento sulla standardizzazione della produzione di cibo, con la conseguenza che contribuirono ad affermare, in maniera totale, il concetto di fast food (Di Nardo, 2011).

Basti pensare, che nonostante l'avvio della loro attività fosse stato incerto, il prezzo basso del pasto proposto, apportò in termini di successo, forza all'iniziativa, tanto da realizzare vendite annue di 277.000 \$ a circa tre anni dall'apertura, che salirono poi a 350.000 \$, nella metà degli anni '50 (Biancone, 2000).

Di riflesso, si può sostenere che, tra i motivi alla base del successo in oggetto, vi rientrano quelli attinenti al fatto che i clienti erano colpiti, in maggior misura, dall'ambiente: tale aspetto fu evidenziato, per la prima volta, da Morana (1997), e, poi, ripreso successivamente da recenti ricerche, in cui si evidenziava come il luogo si ponga come un autentico mezzo di comunicazione capace di attrarre il cliente. Segnatamente, nel momento in cui, costui entra nel punto vendita, deve essere in grado di percepire nell'immediato, che l'arredamento, colori, luci e insegne del locale, sono tra loro in armonia (Del Gatto, 2022).

Schonberger (1990) dimostrò difatti, focalizzandosi sul segmento in questione, l'universalità delle esigenze dei clienti, dettate da alcuni elementi di attrazione, quali: la

pulizia della cucina (rigorosamente a vista), la qualità delle attrezzature impiegate e infine, l'organizzazione eccellente del lavoro; elementi fondamentali che portavano, in ultima analisi, al prodotto che veniva loro offerto.

Il tutto si traduceva poi, nella velocità in cui veniva servito un pasto semplice ad un prezzo imbattibile, aumentando, in questo modo, il volume di vendita realizzato dal locale, dando vita ad un sistema efficiente, oltretutto efficace.

Considerando sempre McDonald's come parametro di riferimento, molti altri imprenditori seguirono le sue orme; tra questi, Burger King Corporation, celebre catena internazionale di ristorazione fast food, originariamente chiamato Insta Burger King, nato ad opera di James McLamore e David Edgerton, e Kentucky Fried Chicken, il cui fondatore fu Harland Sanders, il quale, servendosi del contratto di franchising, pensò, riconoscendone il potenziale di successo tra i consumatori, di cedere la sua idea rivoluzionaria e innovativa inerente ad un nuovo metodo di cottura del pollo fritto, la quale era completamente diversa da quella tradizionale di cui si serviva Church's Fried Chicken, vale a dire, la prima catena di vendita di tale prodotto, situata al tempo in Texas.

A tal riguardo, al fine di comprendere meglio il fenomeno di cui si discorre, sembra opportuno riportare degli esempi relativi a due catene di fast food che si sono accresciute rapidamente, al punto da comportare un aumento esponenziale dei loro punti vendita; difatti, nella prima metà degli anni '60, McDonald's, contava 738 punti vendita e KFC, ne possedeva 1.000.

L'espansione di questi locali ebbe come conseguenza, la loro quotazione in borsa e prima fra tutti, quella di Kentucky Fried Chicken.

A seguito di questo evento, vi fu un ulteriore ampliamento, che si tradusse in nuove cifre, oltretutto in un aumento considerevole delle vendite, che produsse non solo fatturati notevoli, ma anche una espansione riguardante i punti vendita, inimmaginabile, tantoché: KFC nel 1971, aveva quantificato 4.000 punti vendita; Burger King era arrivato

a 800 e McDonald's, a 2.272. Volendo andare a fondo nell'analisi, è necessario chiarire che la crescita di McDonald's, pur essendo uno dei maggiori esponenti del settore in quei tempi, era stata in termini di percentuale inferiore, rispetto ai suoi *competitors* (Biancone, 2000).



Grafico 1. Incremento del numero dei punti vendita delle tre catene di riferimento tra gli anni '60 e '70.²

Considerando i dati analizzati, oltreché la quotazione in borsa, si evinse già negli anni '70, che queste imprese avrebbero assunto una posizione dominante nel mercato, almeno in quello internazionale³.

² Nel grafico 1, si riporta l'incremento dei punti vendita di McDonald's e KFC, nel decennio che va dagli anni '60 agli anni '70.

³ Ibidem

2. Espansione e differenze di diffusione nel contesto europeo

Designata la situazione di partenza degli Stati Uniti, i fast food, si espansero poi, anche in Europa, seppur con un ritardo di quasi trent'anni. Le ragioni di questa tardata diffusione non sono esclusivamente di tipo economico, considerato che con esso hanno concorso altri fattori, quali:

- Differenti schemi di vita tra i due continenti considerati;
- Sviluppo del sistema correlato allo stile di vita;
- Aspetti demografici e reddituali;
- Abitudini alimentari;
- Profilo del consumatore.

Dunque, è necessario sottolineare che, nonostante i mutamenti socioeconomici europei, furono di portata considerevole, gli schemi di vita restavano gli stessi, risultando in questo senso statici. All'opposto, il mercato americano, ha dimostrato sin da subito la propria disponibilità nei confronti dei fast food, e più nello specifico verso questa formula alimentare, a differenza dell'Europa, che invece a causa delle resistenze culturali, ha impedito una espansione tanto impattante rispetto al settore in predicato. A quanto detto, si accompagnava la mancata conoscenza rispetto al segmento analizzato, poiché l'Europa, componendosi di Stati aventi una popolazione più ancorata alle proprie tradizioni e con degli stili di vita differenti rispetto all'America, non ha avvertito l'esigenza di sfamarsi in questo modo, rallentando, notevolmente, un importante processo di espansione.

Di conseguenza, è possibile comprendere, che negli Stati Uniti, lo sviluppo di questo settore, è stato favorito da diversi fattori, tanto da risultare superiore rispetto al resto della ristorazione e raggiungendo così, consistenti quote di mercato. A tal proposito, ricaviamo che la prima differenza, è rinvenibile negli schemi di vita che, di riflesso, si raffigurano

come la principale causa di differenziazione tra i diversi contesti finora analizzati, atteso che i consumatori americani, travolti dal caos quotidiano, hanno avvertito la *necessità* di mangiare fuori, velocemente e a buon mercato.

All'opposto, le stime risalenti agli anni '90, anno in cui si fa combaciare l'ingresso delle "maggiori" catene nei diversi Paesi europei, il fatturato dei fast food, rappresentava appena il 5% del fatturato della ristorazione commerciale, in quanto contava circa 9.000 punti fast food nei principali Paesi dell'Unione Europea.

Inoltre, per quanto concerne l'Europa (Biancone, 2000), risultava ancora più complesso a quei tempi, avere la disponibilità di dati aggregati attendibili, poiché le rilevazioni nei vari Paesi sono effettuate con criteri differenti. Questi ultimi, infatti, sono influenzati da diversi indici, quali: la qualità dell'informazione statistica a disposizione, che varia da un Paese all'altro; la classificazione dei vari tipi di servizio, che presenta delle difformità; gli istituti governativi e le associazioni di commercio, che raccolgono dati ed elementi e che non operano su basi omogenee. Ne deriva che le realtà nazionali dei singoli Stati sono molto differenti, ragion per cui i dati generali, vanno letti con cautela.

Ulteriormente, si può denotare che la diversa modalità di evoluzione del settore sia negli Stati Uniti che in Europa, si può analizzare mettendo in correlazione lo sviluppo del sistema ed i diversi modi di vivere, contrassegnati da lente trasformazioni avvenute nel tempo. Invero, altro elemento di differenziazione, attiene al profilo del consumatore il quale, è l'esempio lampante della risposta data dal mercato rispetto alle esigenze proprie della geo-localizzazione.

Occorre tener conto, dunque, dei seguenti aspetti: il primo concerne il consumatore in sé per sé considerato, nonché le motivazioni che lo spingono ad acquistare i beni di consumo, oggetto della domanda, a cui si riconnettono fattori di frequenza ed elasticità della stessa. È chiaro che a ciò si legano anche fattori concretantesi negli aspetti demografici, reddituali e socioeconomici. Pertanto, si arriva al seguente assunto: il mercato del fast food, si innesta sull'individualità personale che come detto, è oggetto

della domanda, alla quale si risponde autonomamente ma considerando le anzidette motivazioni di consumo (Cercola, 1987).

Ancora, si precisa che è possibile classificare le scelte di consumo in base agli utenti che, in un dato momento, si rivolgono al mercato alimentare per soddisfare un proprio bisogno fisico. In specie, si richiamano ad esempio, i consumatori occasionali, che attratti dalla novità, si recano in loco, non solo per la velocità di servizio, ma anche per la comodità in termini di prezzi. In merito a questi aspetti, appare doveroso compiere degli approfondimenti.

3. Il consumatore del Fast Food

L'economia di ogni Paese e l'economia globale, sono costituite da insiemi di mercati connessi tramite processi di scambio, ma tale concetto è spesso utilizzato anche per indicare i vari raggruppamenti di clienti. Volendo considerare questa prospettiva, secondo Kotler et. al. (2014), i venditori costituiscono il settore e gli acquirenti rappresentano il mercato.

Dunque, vi è una relazione tra il settore ed il mercato, ragion per cui, a partire dagli anni '70, poco dopo la nascita del primo fast food, inizia a prendere forma un concetto, noto come "*customer satisfaction*", il quale pone al centro la rilevanza della soddisfazione del cliente: infatti, tenuto conto del mutato contesto socio-economico, le aziende che presentano un più alto livello di redditività concernono quelle che sono in grado maggiormente di soddisfare le esigenze dei consumatori che, tra le altre cose, pretendono un'alta qualità rispetto ai servizi erogati (Ittner, Lacker, 2003).

Ecco perché, la soddisfazione diviene un aspetto focale nella gestione di impresa, dalla quale, poi, deriva la valutazione in termini di *performance* aziendale, e, dunque, di tutti quegli aspetti che non sono intrinsecamente legati a quelli economico-finanziari, e che

prendono il nome di “indicatori non economico-finanziari”, diversi da impresa a impresa (Kotler, Keller 2007).

Altro aspetto da analizzare è quello relativo alla nuova concezione di bene, che assume una configurazione multifunzionale, rilevato che, attualmente, non è più un mezzo utilizzato solo per soddisfare un bisogno primario, ma piuttosto diviene il *leit motiv* che ingloba diversi aspetti, come quelli comunicativi e personali, nonché emotivi del consumatore.

Diversamente, limitando l’analisi della *customer satisfaction* ai soli aspetti concreti del bene, il cliente sarebbe soddisfatto in maniera parziale, e, di conseguenza, non si terrebbe conto di tutti i suoi bisogni; il parametro sul quale si determina la soddisfazione ha alla base un confronto tra la performance percepita dal cliente e gli standard che possono fare riferimento anche a precedenti esperienze di consumo, sia personali che di terzi, i quali già hanno avuto modo di sperimentare il prodotto e elaborare una propria convinzione sullo stesso; o ancora, a prodotti, aventi simili caratteristiche, che sono appannaggio anche di altre imprese (Morana, 1997).

Sul punto, è bene precisare che nella nozione di cliente rientra sia quello interno che esterno (Morana, 1997), ancorché i maggiori studi si siano concentrati su quest’ultima figura; per cliente interno, infatti, intendiamo il dipendente; invece, per cliente esterno facciamo riferimento sia ai destinatari che ai consumatori del prodotto o servizio offerto⁴. Quello che accomuna il cliente interno a quello esterno, risiede nell’universalità dell’esigenza data da: risposte rapide, flessibilità, costi inferiori, ma, in primis, richiesta di qualità del prodotto e/o servizio sempre maggiori.

In ordine a quanto detto, si denota poi, che la soddisfazione del cliente non può essere assolutamente sottovalutata (Williams, Naumann, 2011), giacché diversi studi, condotti tra il 2011 ed il 2013, sul settore in predicato, hanno dimostrato quanto essa influisca

⁴ Richard Schonberger (1990) affermava che le organizzazioni sono “catene di rapporti clienti-fornitori.

perfino sulla performance finanziaria, comprovando così una relazione reale tra la soddisfazione, il prezzo dei titoli, i profitti ed altri indicatori finanziari (Sun, Kim, 2013). Per tale ragione, nel corso degli ultimi dieci anni, un numero sempre più alto di aziende, ha investito su questo aspetto, con l'obiettivo di accrescere il proprio volume di affari. Da qui e con la concezione che "i mercati siano conversazioni", si è sviluppato il principio secondo il quale il dialogo con i clienti e la conseguente soddisfazione dei bisogni degli stessi, sia il requisito fondamentale per avere successo (Riboni et. Al, 2017).

Ciò premesso, è bene precisare che secondo uno studio condotto dalla Pepsi Co., negli Stati Uniti, la popolazione totale dei clienti che frequentano i fast food, può essere divisa in tre fasce:

- "utenti deboli" che utilizzano i fast food una volta al mese;
- "utenti medi" che ne fruiscono dalle tre alle sei volte al mese ed infine;
- "utenti forti" che ricorrono a tale soluzione fino 15-17 volte in un mese. Tale ultimo segmento è di palmare importanza, atteso che comprende soprattutto giovani.

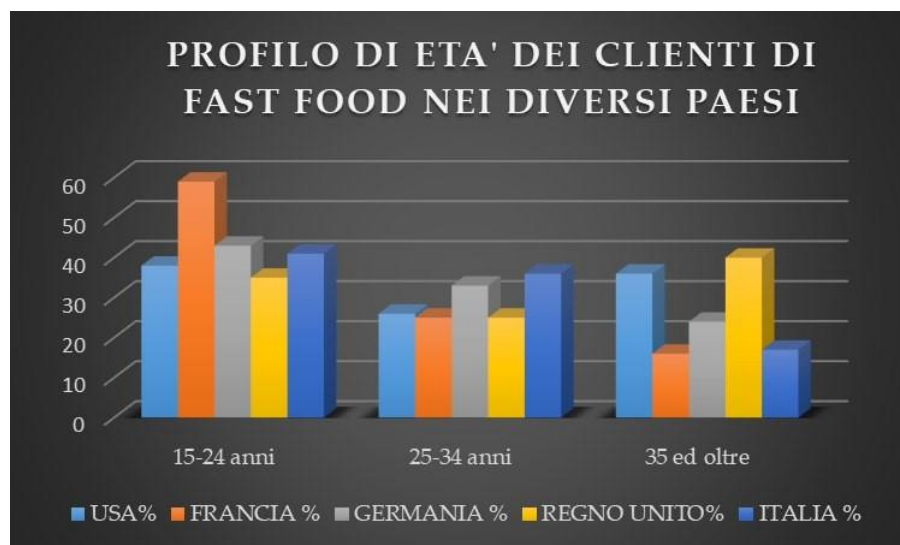


Grafico 2. Profilo di età della clientela⁵

⁵ Consumer Behavior and Attitude Towards Fast Food, 2020

Dal grafico n. 2, si evince, ovunque, una prevalenza percentuale di giovani fino ai 34 anni; diversamente invece nel gruppo 35 ed oltre, si registra una tendenza contraria tra Stati Uniti e i Paesi Europei eccetto il Regno Unito.

Negli USA, la National Restaurant Association (2020) ha condotto una ricerca su tutta la popolazione, dalla quale è emerso che il 44% dei ragazzi tra i 18 ed i 24 anni, consuma cibo da fast food, più di una volta a settimana, mentre nella fascia tra i 25 ed i 34 anni, si scende al 35,6%.

Tra gli adulti in una fascia di età compresa tra i 54 ed i 64 anni ed oltre, la percentuale cala fino al 12%, addirittura oltre il 15% del gruppo dei 65 anni ed oltre, non si reca mai in un fast food.

In Europa le variazioni di domanda per età sono simili agli Stati Uniti, evidenziando qualche differenza tra i Paesi, dovuta alla preferenza di cibi tradizionali caratteristici. Anche in Germania, ad esempio, i principali clienti dei fast food sono i giovani sotto i 30 anni. Analogo discorso va fatto per la Francia.

Ancora, una statistica pubblicata dal Daily Mail britannico⁶, riporta che i cittadini del Regno Unito realizzano, nell'Europa, il maggior consumo di cibi veloci.

Volendo, altresì, distinguere il consumatore dal punto di vista reddituale, si individuano differenze comportamentali in ogni Paese.

Sul punto, considerando le statistiche statunitensi, ad esempio, si rileva che le vendite nel settore della ristorazione commerciale, hanno avuto una crescita percentuale molto modesta rapportata alla crescita del reddito pro capite disponibile; diversamente altri studi, hanno permesso di evidenziare che le vendite dei ristoranti sono correlate al reddito disponibile. Tutto ciò perché negli Stati Uniti, la maggior parte delle occasioni per mangiare fuori è riconducibile al lavoro o allo shopping.

⁶ <https://www.dailymail.co.uk/home/index.html>

In Europa invece, non si rinvengono dati che permettono una correlazione dei livelli di reddito con i consumi di fast food. Tuttavia, è possibile considerare le indagini effettuate da *Centri di Ricerca* o da singole catene, che si riferiscono al profilo socioeconomico dei clienti delle diverse catene di ristorazione: a tal riguardo, nell'ambito di tali ricerche è emerso che i principali frequentatori di fast food, inizialmente, erano giovani studenti, seguiti dagli impiegati, come si evince nel grafico sottostante relativo al contesto francese. Oggigiorno, non emergono stime diverse rispetto al target, ma si denota che vi è stato un calo di frequentatori nell'ambito dei fast food francesi pari al 30% a causa di ragioni dettate da una migliore qualità della propria nutrizione (La Nazione, 2022).

Merita un accenno anche la situazione italiana, di cui si approfondirà successivamente. Differenze dal punto di vista socioeconomico vi sono nei Paesi dell'Europa del Nord, dove i principali clienti sono quelli con reddito basso, tra i quali si trovano studenti e operai che vedono nei fast food un modo conveniente e sbrigativo, per consumare pasti fuori casa.

Ulteriori elementi di tal specie hanno modificato stili ed abitudini della popolazione, aumentando la quantità di pasti consumati fuori casa: sono aumentate le donne lavoratrici; si è diffuso l'orario continuato; si è modificata la struttura della famiglia, fino ad arrivare ad una più rapida emancipazione dei giovani che hanno visto la crescita delle loro possibilità finanziarie.

Questa domanda, peraltro, è stata soddisfatta in parte dalla ristorazione tradizionale, ma l'attuale figura di consumatore, conseguente ai nuovi stili di vita, ha richiesto al mercato risposte adeguate alle proprie esigenze primarie, vale a dire il poter consumare cibo rapidamente ad un prezzo conveniente.

È stata proprio la formula del fast food a soddisfare tali esigenze, garantendo rapidità di servizio, prezzo, igiene e qualità.

In relazione ai gusti del consumatore, soprattutto negli USA, si afferma che essi si sono affinati sempre più (National Health and Nutrition Examination Survey, 2022),

ampliando, di riflesso i servizi richiesti; a tal riguardo, è opportuno precisare che, ancora oggi, l'hamburger resta il prodotto preferito, nonché maggiormente consumato nei fast food, diversamente dal pollo. La ragione deriva dal fatto che la proteina bianca, oltre ad alternare periodi di buona richiesta a quelli di crisi, risulta essere in generale, anche più costosa.

Per quanto concerne l'analisi sul momento di consumo, inoltre, si può ritenere che i fast food siano frequentati per tutta la giornata e per ogni esigenza.



Grafico 3. Occasioni di consumo⁷

A seguito di questa analisi, appare chiara la ragione per la quale si ritiene che i fast food abbiano rivoluzionato, definitivamente, il settore della ristorazione, pur considerando che il sistema in questione, possiede delle complessità rilevanti.

Appare chiaro, in virtù di quanto fino ad ora designato, che comunque il segmento del "fast food", ha riscontrato un enorme successo in tutto il mondo e diversi sono gli studiosi che si sono interrogati a riguardo; fra questi consideriamo il sociologo George Ritzer, che nell'ambito dello studio da lui condotto, si è posto il conseguimento di due obiettivi: far

⁷ Biancone, P. (2000). *L'economia delle imprese di fast food* (pp. XIV-282). Giuffrè.

emergere le fondamenta teoriche del modello *fast food* ed individuarne le finalità implicite.

Il tutto può essere così esposto: gli aspetti che caratterizzano suddetta modalità di produzione e somministrazione dei pasti, sono la trasposizione, nell'ambito della ristorazione dei principi tipici del taylorismo⁸; in altre parole, all'interno delle catene di fast food, la preparazione dei piatti è minuziosamente organizzata e nulla viene lasciato al caso. I processi, come anche le mansioni, sono frazionati e ripetitivi, affinché chiunque possa svolgerli, in qualsiasi parte del mondo. Si crea, in tal modo, una iper-razionalizzazione del lavoro, che a sua volta, mira al massimo sia in termini di efficienza che di tempi, riuscendo a colmare anche quel lasso temporale che viene definito "*tempo morto*".

Perciò, ponendo l'accento su quanto detto, è altresì possibile rilevare, a questo punto, quanto sia importante la *performance*, poiché nel caso di specie, il fast food, si contrassegna per una tipologia di performance che eroga servizi al cliente, e che, a sua volta, si articola in: performance relativa agli elementi operativi, quali attività che garantiscono qualità, produttività ed efficienza, incentrandosi, così, sulle caratteristiche fisiche del servizio (consegna, tempo e luogo di fruizione della prestazione), e performance relativa agli elementi comunicativi, che, invece, si fonda sulle attività che aumentano la vicinanza al cliente affinché le esigenze, o meglio, le aspettative di quest'ultimo, possano essere implementate nei processi in maniera tale da soddisfarle.

Ne deriva, in base a quanto finora esposto, che con lo scopo di raggiungere obiettivi importanti sia in termini di sviluppo che di redditività, vi è la necessità di pianificare in

⁸ Il quale rappresenta il primo vero e proprio sforzo sistematico di comprensione e analisi del lavoro, divenendo poi, uno degli esempi più concreti di miglioramento ed applicazione di modelli scientifici all'organizzazione del lavoro.

modo accurato le diverse attività, oltreché le tecniche per ogni singola unità, vale a dire, i punti vendita.

4. I fast food e il contesto italiano

Come premesso, la situazione italiana merita particolare attenzione, poiché con riferimento ai dati, si evince un contesto differenziato e contrariato all'ingresso di questa tipologia di catena alimentare, fondata sul concetto di "cibo veloce", tantoché la prima unità di fast food in Italia fu aperta solo nel 1982⁹.

Tuttavia, bisogna chiarire che fino alla metà degli anni '80, si è avuto un solo modello fondato su un fac-simile americano, a cui si è aggiunto un tipo di fast food all'italiana. I motivi di questa evidente opposizione sono rinvenibili *in primis* in radicate concezioni culturali e sociali; si pensi ad esempio che nei centri storici, vera e propria espressione del patrimonio storico-culturale italiano, sussisteva una forte resistenza da parte degli abitanti e dei rappresentanti del governo territoriale (sindaci), ad accettare anche insegne sfarzose e luminose, segno distintivo di tali catene. Ciononostante, il primo colosso del settore riuscì nel 1985, a subentrare nel mercato italiano: McDonald's, infatti, aprì il suo primo ristorante a Bolzano, che divenne il simbolo della globalizzazione¹⁰ consumistica fondata, per lo più, su processi e prodotti standardizzati (Ariès, 2000), al contrario, della Nazione che, da sempre, è intenta a produrre non solo prodotti culinari, espressione della cultura delle diverse comunità locali, ma è altresì attenta alla sostenibilità territoriale (Cobello, 2014).

⁹ Si tratta di Burghy, catena italiana fondata dal gruppo di Supermercati GS, ispirata al modello americano, la quale, ha cambiato le abitudini di sfamarsi di molti italiani. Successivamente, la rete composta da novantasei ristoranti fu acquistata da McDonald's, a partire dal 1996.

¹⁰ Il termine globalizzazione, in ambito economico, finanziario, commerciale e di comunicazione globale, si riferisce ai concetti di integrazione, interconnessione e libera circolazione di capitali, merci e servizi transfrontalieri, cfr. Dizionario aziendale.

Sul punto, sembra doveroso accennare, poiché connessa alla storia della diffusione del già menzionato fast food, all'evoluzione del cosiddetto "capitalismo di consumo", ovvero una fase avanzata dello sviluppo capitalistico, in cui l'omologazione e la velocità, ancorché, da un lato, rappresentano i punti cardine del concetto in questione, dall'altro lato, si configurano come i punti deboli, nonché come le ragioni che hanno reso difficile l'ingresso di McDonald's in Italia. Invero, la velocità con cui il cibo veniva preparato, simultaneamente ai bassi costi con cui lo stesso veniva venduto, si ponevano come condizioni estranee e inconcepibili per la cultura culinaria italiana che, di contro, era improntata alla qualità degli alimenti, con tempi di preparazione lunghi che, di conseguenza, comportavano anche prezzi alti¹¹.

A compromettere ulteriormente questa condizione, vi erano poi anche altri fattori inerenti ai diversi scandali che avevano avuto come protagoniste le maggiori catene di fast food non solo nel continente americano ma anche in quella parte d'Europa in cui i suddetti, avevano già trovato terreno fertile. Essi, difatti, si legavano non solo alla qualità dei prodotti offerti e agli effetti che producevano sia sull'ambiente che sulle abitudini dell'essere umano in generale, ma anche allo sfruttamento del personale; questo aveva causato nella società sconforto ed indignazione (Ariès, 2000)

La situazione, comunque, mutò quasi quindici anni dopo, quando, nel 1999, a Milano, in Piazza Duomo, un altro colosso del fast food, Burger King, inaugurò il suo primo ristorante. Quest'ultimo, rispetto al suo primo *competitor*, non fu oggetto di critiche e proteste, in quanto l'Italia si era adeguata alla globalizzazione, capendone la portata anche in ordine alle questioni che la stessa includeva al suo interno, come, a titolo di esempio, le problematiche etiche e politiche afferenti alle disuguaglianze tra i consumatori, oltreché all'esigenza di attuare politiche redistributive, senza contare che la

¹¹ <https://www.rivistailmulino.it/>

tipologia di procedura osservata nella produzione del cibo di cui si parla, a lungo termine, avrebbe prodotto effetti pregiudizievoli anche sull'ambiente.

Del resto, come dimostrato dagli studi in materia, le conseguenze di cui si discorre sono sintetizzabili nel seguente assunto: le emissioni di anidrite carbonica generate a causa della produzione di carne, latte e derivati e uova, l'uso di acqua, hanno effetti rilevanti sull'ambiente (Seuneke et al., 2013; Morgan et al., 2009, Goodman e Watts, 2007; Sage, 2014).

L'attuale modello di sviluppo economico, infatti, si fonda sull'utilizzo illimitato delle risorse del pianeta e la già citata globalizzazione, causa principale delle profonde modifiche che si sono ripercosse sulle abitudini alimentari delle comunità umane, sta provocando conseguenze gravi sia sull'ambiente, che sulla qualità della vita, creando scompensi alimentari e patologie gravi, connesse alla dieta e di conseguenza allo stile di vita condotto¹².

Citando Beck¹³, sfruttando eccessivamente la natura, innescheremo un effetto boomerang; pertanto, il progresso e lo sviluppo, se da un lato hanno garantito cibo a sufficienza per le masse di popolazione in crescita, dall'altro, hanno anche contribuito all'inquinamento ambientale, acuendo le problematiche socioeconomiche.

Quindi, la modernizzazione ha comportato molti problemi nei diversi ambiti che compongono il concetto di sostenibilità, e la natura dei suddetti non è soltanto di tipo ambientale, ma anche sociale ed economica. Questo perché nonostante in origine, l'obiettivo della stessa fosse raggiungere e garantire la sicurezza alimentare, ha -a seguito del progresso- negligenemente sottovalutato altre tematiche, realizzando così, un grave degrado ambientale (Ploeg et al., 2002). Difatti, i quantitativi di fertilizzanti, pesticidi chimici e di gas, rilasciati nell'ambiente dalle coltivazioni intensive, determinano

¹² Forno, F., & Maurano, S. (2016). Cibo, sostenibilità e territorio. Dai sistemi di approvvigionamento alternativi ai consigli di politica alimentare. *Rivista geografica italiana*, 123 (1), 1-20.

¹³ U. Beck, *La società del rischio, Verso una seconda modernità*, 2013.

l'erosione e la salinizzazione dei suoli, oltretutto il depauperamento delle falde acquifere; tutto questo causa un impatto molto potente sulla stabilità degli ecosistemi, creando quindi un serio problema di natura ambientale (Seuneke et al., 2013).

Ancora, la sicurezza e la sovranità alimentare di molti Paesi¹⁴, così come la salubrità degli alimenti è fortemente minacciata e di conseguenza aumentano anche le minacce al benessere degli animali da allevamento; è qui che si innesca la problematica dal punto di vista sociale, sulla quale continuamente interviene anche l'Unione Europea. A livello europeo, difatti, l'ambito di cui si discute, è in continua evoluzione e una dimostrazione di quanto detto, si rinviene nelle strategie attuative del Green Deal, inerente alla disciplina "dal produttore al consumatore". Finalità delle suddette è quella di rinnovare il quadro normativo con lo scopo di tutelare in maniera significativa gli animali e azzerare le emissioni dovute dagli allevamenti.

Infine, i problemi economici, riguardano sia i consumatori che i produttori, in quanto l'espansione delle economie di larga scala, l'alta intensità di capitale e la bassa intensità di lavoro, possono minacciare la sopravvivenza di alcune comunità rurali specie nel sud del mondo (Sage, 2015) o delle piccole imprese.

Tra le altre cose, bisogna evidenziare che la grande distribuzione e la liberalizzazione del commercio, generano una enorme competizione sui prezzi, che spinge i produttori a sfruttare sia le risorse naturali che i lavoratori, in maniera più profonda (Ritzer, 2017).

Il risultato di tutto ciò è il cosiddetto fenomeno cost-price squeeze (Morgan et al., 2009, p.54; Maye et al., 2007), ossia una particolare forma di abuso escludente, che comporta la compressione dei margini tra prezzi e costi degli operatori, presenti su un determinato mercato da parte di una impresa dominante; suddetta situazione, genera, di conseguenza, il margin squeeze, pratica tariffaria abusiva, che si configura quando, senza giustificato motivo, il prezzo del bene intermedio fornito da un'impresa dominante sul

¹⁴ La sicurezza alimentare, Sviluppi sul tema anche alla luce dell'expo 2015, RT/2016/18/ENEA

mercato ed il prezzo del bene finale, offerto da tale operatore sullo stesso, risulti essere negativo oppure insufficiente a coprire i costi specifici che l'impresa dominante deve sostenere per fornire le proprie prestazioni ai clienti finali, generando così un enorme divario (Pardolesi, Faella, 2010).

Di riflesso, avremmo una difficoltà maggiore da parte dei produttori meno industrializzati ma anche un numero minore di prodotti di qualità sul mercato. (Seuneker et al., 2013).

Ulteriore questione attiene agli sprechi di cibo propri delle realtà dei fast food, che rappresentano uno stile di vita sia dei consumatori che dei media occidentali (Forno, Maurano, 2014; Dansero et al., 2013).

Come ovviare, dunque, a tutto questo?

Per rispondere a tale interrogativo, bisogna nuovamente richiamare il concetto di sostenibilità che, pur avendo le sembianze di un trend, è in realtà, una direttrice necessaria allo sviluppo di un'azienda, soggetta non solo ad un occhio sempre più attento da parte del consumatore, ma anche ad un quadro normativo rigoroso e vigile rispetto agli anni precedenti.

Volendo considerare i tre ambiti che compongono il concetto in questione, il più influente sul modello di business, è chiaramente quello inerente alla sostenibilità economica, in quanto impatta in modo sostanziale sia sui processi che sui prodotti dell'azienda, sebbene si tratti di un percorso al quanto lungo con conseguenti investimenti nonché trasformazioni, che, a loro volta, richiedono una pianificazione accurata al fine di non essere estromessi dal mercato competitivo (Forno, Maurano, 2016).

Alla luce di quanto esposto, è possibile dedurre che la globalizzazione, introducendo innovazioni capaci di alterare le abitudini di consumo, incentivando la concentrazione economica (intesa in termini di maggior guadagno), attraendo diverse classi di consumatori, nonché promuovendo uno scollamento tra processo economico e processo

socioculturale, apre uno spazio capace di mettere in discussione i confini naturalizzati e cristallizzati del mercato (Ciocca, 2002).

Ancora, altro elemento che ha rallentato la diffusione, è la differenza fra la tipologia di cibo ai quali si è abituati. Difatti, l'alimentazione americana, da sempre più vicina ad uno schema anglosassone (sia a livello di contenuto, che di ripartizione del cibo assunto nelle varie ore della giornata), è molto distante da quella italiana.

In altri termini, la varietà di pietanze da essa offerte, legata non solo al luogo di origine ma anche alla tradizione culinaria e alla ricerca continua della qualità e dell'eccellenza, scaturita dalla volontà di distinguersi, rappresenta un tratto distintivo della cultura in questione, in grado di conferirle un'identità talmente forte, al punto da essere riconosciuta in tutto il mondo. Tra l'altro, vantaggio di tale cucina, è quello di poter godere del cibo anche al di fuori delle mura domestiche senza accusarne la differenza (Mirković, Moscarda, 2022).

Dunque, per avere dei numeri rilevanti, si è dovuto attendere gli anni 2000, quando le cinque maggiori società del settore (McDonald's, Spizzico, Base, Pizza Chef e Croissanterie) contavano oltre 350 punti vendita fast food in Italia, con un fatturato totale di circa 200.000.000 €, pari allo 0,5% del totale della ristorazione.

Accanto alle grandi catene, ve ne erano delle piccole, diffuse a livello locale con poche unità, sebbene non tutte classificabili come veri e propri fast food, poiché collegati a bar o pizzerie.

McDonald's in Italia, con una quota del 45% sul totale, era l'impresa leader del settore, in quegli anni; successivamente, esso si è accresciuto, incrementando anche il numero di unità nelle aree economicamente più importanti, riflettendo il diverso livello di ricchezza, determinato pure dall'afflusso del turismo. Da quanto esposto, si desume che nel corso del tempo, l'industria alimentare italiana ha subito numerose trasformazioni, causate non solo dalle decisioni di acquisto dei consumatori ma anche dall'evoluzione delle stesse preferenze e dalle abitudini, che lentamente sono cambiate, influenzando così il valore e

l'incidenza di alcuni segmenti dell'industria alimentare e tra questi quello del fast food, il quale seppur gradualmente, ha acquisito rilevanza, poiché la sua crescita va di pari passo con lo stile di vita, che laddove risultasse più frenetico, richiederebbe la comodità del pasto veloce (Businessscoot, 2020).

Ulteriormente, si denota che nel 2018 la quota più importante del settore della ristorazione era rappresentata ancora dai ristoranti tradizionali, i quali avevano un valore di circa 41,6 miliardi di euro; più tardi, le trasformazioni nel panorama italiano, hanno spinto i consumatori a rivolgersi a canali alternativi, aumentando in tal modo, la crescita del settore del fast food del 5% circa, classificandosi al quarto posto con una quota che corrispondeva a 3,5 miliardi di euro.

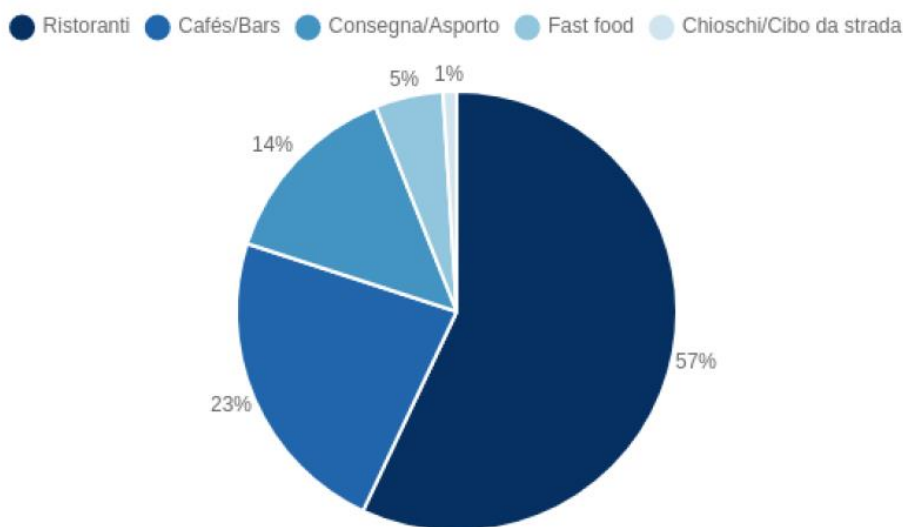


Grafico 4. Crescita del settore ristorativo¹⁵.

Il "Rapporto Censis sul welfare aziendale", ha poi chiarito che nel 2019, il 50,6% dei lavoratori ha dichiarato di aver avuto un peggioramento in termini di "qualità della vita" notevole, scaturito dai cambiamenti lavorativi. Suddetto fattore, ha spinto circa 6,1 milioni di italiani a rivolgersi al fast food, prestando così, poca attenzione alla propria

¹⁵ PwC, 2018

alimentazione, nonostante dall'indagine Nielsen (Global Health Ingredient Sentiment, 2020), è emerso che agli italiani, generalmente, piace mangiare in modo sano.

In seguito, le conseguenze drammatiche della pandemia, hanno comportato un calo importante sul mercato rispetto a tutti i settori (ISTAT, 2021), ragion per cui, se le statistiche del 2019, evidenziavano dati soddisfacenti, causati anche da un profondo cambiamento dello stile di vita degli italiani, con la pandemia si attua una inversione dei trend, in cui i dati sono del tutto carenti, impattando così sul PIL italiano, con una perdita di tutto il settore pari a -8,8% ¹⁶.

La tendenza ribassista, si è interrotta solo nel 2021, nonostante non fossero stati raggiunti i record del 2019 (ISMEA, 2021). Rispetto al 2022, comunque, non vi sono dati che hanno creato unanimità tra i ricercatori, ma secondo i dati FIPE, seppur lentamente, si sta tornando ai livelli pre-pandemici, con un aumento del +3%.

A ciò si aggiunge che, geograficamente, i Fast Food sono concentrati maggiormente nel Nord e nel Centro Italia. Si conferma la tendenza delle grandi catene ad aprire i punti nei capoluoghi di provincia e ad aumentare la propria presenza negli shopping centers, nei parchi giochi o in posizioni caratterizzate da grandi afflussi, come evidenziato nella tabella riportata in calce.

¹⁶ Dati FIPE, elaborazione Osservatorio della Ristorazione, 2022.

Distribuzione dei punti vendita per brand e area e channel

Tipologie	Shopping Centres	Retail Park	Factory Outlet	Airport Railway Station	High Street	City Centre	Others	Totale
MCDONALD'S	119	44	6	10	26	90	373	668
LA PIADINERIA	137	5	11	3	15	61	100	332
BURGER KING	61	22	3	5	7	27	120	245
OLD WILD WEST	98	15	3	1	5	22	83	227
ROADHOUSE GRILL	34	23	1	3	-	18	88	167
I LOVE POKE	79	1	2	2	5	19	12	120
KFC	37	3	2	5	3	6	12	68
POKE HOUSE	24	-	6	-	8	15	13	66
ROSSOPOMODORO	20	2	2	5	2	18	13	62
CHEF EXPRESS	-	-	-	16	-	21	22	59
AUTOGRILL	8	-	1	9	2	11	23	54
STARBUCKS	5	-	2	3	2	7	1	20
SPIZZICO	4	-	2	4	3	1	1	15
SUBWAY	1	-	-	-	3	7	-	11
FIVE GUYS	-	-	-	1	-	4	-	5

Elaborazione propria

5. Domanda di ricerca: strategia e obiettivi

Fatti questi cenni introduttivi, si denota che l'elaborato di ricerca, avvalendosi anche degli studi effettuati nell'ambito della letteratura scientifica circa i motivi che "arrestano" il processo evolutivo di alcuni settori della ristorazione (come i fast food) a causa di divari socioculturali, tenterà di rispondere ai seguenti quesiti: *"Come, le multinazionali appartenenti al settore della ristorazione subentrano nel mercato italiano, che si presenta come un contesto avverso? E ancora, focalizzandosi sul settore QSR, come i player mondiali hanno superato le forti barriere presenti all'ingresso del Belpaese? Può, il sistema di franchising, essere un valido strumento di supporto per entrare efficacemente in tale settore? Tenendo conto, poi, della teoria dell'approccio sistemico vitale d'impresa, ci si chiede quali sono stati i fattori di successo dei leader di mercato?"*

Pertanto, lo scopo del lavoro di ricerca è quello di delineare un quadro quanto più completo e esauriente possibile sulle problematiche connesse alle ragioni che rallentano l'ingresso nei mercati, soprattutto quello italiano, di date catene di fast food; in aggiunta, si designerà una probabile strategia, comprensiva di raccomandazioni, che, laddove osservate, siano capaci di garantire un successo diretto e immediato all'azienda e, d'altro canto, assicurare anche coloro che investono ingenti capitali in tali catene, convinti di ottenere solo benefici in termini economici.

Sul punto, si chiarisce che tale strategia deve essere elaborata tenendo, tuttavia, conto delle specifiche esigenze non solo dell'azienda, ma anche del contesto ambientale, politico, culturale, sociale ed economico in cui l'impresa stessa è intenzionata ad approdare, atteso che ogni luogo è diverso da un altro, essendo ancorato alle proprie tradizioni.

Quindi, nel tentativo di fornire una risposta, o quantomeno una probabile soluzione, al quesito di cui sopra, come premesso, si terrà conto anche degli studi eseguiti in ordine ai mercati che ci consentono di valutare i fattori che conducono ai loro cambiamenti, oltreché di comprendere gli errori che possono essere commessi dagli imprenditori, comportando un insuccesso della loro attività. Ulteriormente, si analizzerà nello specifico, l'istituto del franchising, sicché per quanto concerne il segmento del fast food, il successo si lega anche alla condivisione dei valori propri del marchio; in altre parole, il rispetto delle procedure e degli standard, non deve essere visto come un limite alla creatività, ma come uno strumento capace di garantire -già in partenza- qualità e profitto, che nel caso di specie, viaggiano di pari passo. Di riflesso, la collaborazione tipica dell'istituto e la strategia che prenderà forma nel lavoro in oggetto, hanno altresì lo scopo di garantire la competitività, la sopravvivenza, oltreché la differenza del marchio rispetto ai propri *competitors*, mettendo al primo posto le aspettative dei clienti.

A tal proposito, si rende noto quanto sia importante l'analisi SWOT, poiché lo scopo della suddetta, è quello di definire le opportunità di sviluppo di un sistema aziendale,

derivanti da una valorizzazione dei punti di forza e da un contenimento dei punti di debolezza, alla luce del quadro di opportunità e rischi, che risulta di norma, dalla congiuntura esterna¹⁷.

Invero, come afferma Lagace¹⁸, è bene “appropriarsi” di ogni conoscenza in materia, al fine di poter gestire efficacemente un’attività, atteso che ogni contesto, soprattutto quello dei mercati, è soggetto a continui cambiamenti, che, di volta in volta, vanno esaminati, così da adattarsi ad essi e saper fronteggiare le problematiche.

¹⁷ Prof. G. Sancetta, Dott. R. D’Amore “Modelli: focus in ambito strategico, pianificazione strategica, SWOT Analysis, ciclo di vita del prodotto.”

¹⁸ P. Lagace “Correttezza, principio fondamentale del giornalismo”, 2015.

Capitolo 2: La letteratura sul franchising

1. Introduzione al concetto di franchising

Le modalità di entrata sul mercato sono da sempre oggetto di ricerca: difatti, i primi studi risalgono a Stopford, Wells (1972), i quali pur esaminando suddette modalità, non fornirono un modello teorico rispetto a determinate scelte strategiche. Tuttavia, negli anni, la scelta inerente alle modalità di ingresso in un mercato, è divenuto un argomento fondamentale per gli studi di management giacché si pensa che il futuro successo o fallimento di un'azienda, dipenda anche da questo fattore (Agndal, Chetty 2007; Anderson, Gatignon 1986; Brouthers 2013; Erramilli, Rao 1993).

Invero, secondo l'approccio di Root, le modalità di ingresso, appaiono come un'istituzione scelta da un'azienda per veicolare all'estero un prodotto, delle tecnologie, delle particolari conoscenze legate al capitale umano, o ad altri tipi di risorse in un'altra Nazione (Root, 1987). Di riflesso, il filone contemplato maggiormente dalla letteratura, è quello appartenente a Sharma, Erramilli, che definiscono i modelli di ingresso come *“quei contratti strutturati che permettono all'impresa di implementare i propri prodotti in una Nazione estera o mediante lo spostamento congiunto delle attività di produzione”* (Sharma, Erramilli 2004).

È proprio tra queste modalità che si colloca il franchising, ossia un modello di business in cui il franchisor estende il Know-how aziendale, congiuntamente ai diritti intellettuali e al diritto di operare in nome di un marchio a titolo oneroso al franchisee¹⁹.

¹⁹ Il franchising, oltre ad essere un modello di business, è qualificabile quale *“contratto tra due soggetti giuridici, economicamente e giuridicamente indipendenti, in base al quale una parte concede la disponibilità all'altra, verso corrispettivo, di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti di autore, know-how, brevetti, assistenza o*

La globalizzazione del franchising è decollata negli anni '90 quale risultato di fattori di spinta, intesa come saturazione del mercato interno e soprattutto altamente competitivo, e risultati di attrazione, considerata quale opportunità di espandersi nei mercati esteri a causa della domanda repressa, nonché dell'apertura di mercati esteri, specialmente nei Paesi in via di sviluppo.

Si precisa che la diffusione del franchising a livello mondiale è avvenuta per imitazione e per internazionalizzazione dei franchisor statunitensi (Alon, Mckee, 1999; Hoffmann, Preble, 2004).

Ancora, dagli anni '60 agli anni '80, grandi aziende come Hilton e McDonald's hanno dominato il c.d. franchising internazionale (Noyelle, Dukta, 1988): si rammenta, tuttavia, che, dagli anni '90, la struttura del settore è cambiata. Invero, il franchising di cui si parla è stato usato quale modalità di ingresso, a condizioni di mercato, con un alto livello di esternalizzazione sia del rischio finanziario che del controllo operativo (Alon et. Al., 2012; Greval et al., 2011). Ciò posto, si denota che gli studi hanno analizzato il franchising quale modalità contrattuale di ingresso, che rappresenta un ibrido tra mercati e gerarchie (Hennart, 2010): il franchisor, specificamente, condivide la proprietà della reputazione, nonché del Know-how del marchio con l'affiliato in cambio di royalties stabilite ex ante mediante accordi contrattuali (Brouthers, Hennart, 2007).

Contrariamente alle joint venture azionarie (EJV), alle consociate interamente controllate (WOS) e agli investimenti greenfield, la letteratura ha ignorato il franchising quale modalità di ingresso contrattuale.

Questo perché, le joint venture sono state e sono tutt'ora, fra le forme di aggregazioni aziendali più utilizzate per la penetrazione nei diversi Paesi, poiché per loro natura si reggono sulla cooperazione tra gli investitori, consentendo un raggiungimento rapido di obiettivi comuni, attraverso una condivisione di risorse, una trasposizione di cultura

consulenza tecnica e commerciale, inserendo l'affiliato in un sistema costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio, allo scopo di commercializzare determinati beni o servizi". www.studiolegaleadamo.it

oltreché di know-how, oltre i confini nazionali, con lo scopo di conseguire sinergie strategiche indispensabili in mercati altamente concorrenziali, dove la competitività non si tocca tra singole imprese, ma tra alleanze (Ferrari, 2013). Ulteriormente, la potenzialità dello strumento, si rinviene anche nell'apprendimento organizzativo, inteso non solo in termini tecnici ma anche a livello strategico: invero, le diverse proposte derivanti dai soggetti (manager della partnership) saranno capaci di definire linee organizzative, nonché implementare delle strategie che, di certo, condurranno al successo. Difatti, nella loro accezione economica, esse si pongono come strumento intermedio, capace di soddisfare una duplice esigenza: da un lato, la possibilità di trarre i benefici derivanti dalle sinergie della cooperazione e della condivisione di risorse, dall'altro, di consentire ai partner di mantenere una loro individualità organizzativa. In altri termini, la joint venture, viene raffigurata come una forma particolare di gruppo economico, *“dove due o più aziende di produzione, danno vita ad una combinazione economica congiunta mantenendo relativamente autonome le altre combinazioni economiche.”* (Airoldi, Brunetti, Coda, 1994). Dunque, la particolarità risiede nel fatto che si ha una comunanza parziale e non totale del soggetto economico, quindi non tutte le combinazioni economiche fanno capo a quest'ultimo²⁰. Sostanzialmente, si caratterizza per la decisione di più imprese, di formare un organismo comune, unendo le proprie capacità per un dato periodo di tempo. Infine, si denota che la letteratura economico-aziendale, individua diversi tipi di joint venture, ossia: equity joint venture e non equity; joint venture operative e strumentali; joint venture di primo e di secondo grado; joint venture nazionali e internazionali (Drucker, 1983).

Tornando al franchising internazionale, si può sostenere che è utile al fine di risolvere problemi come la diminuzione della motivazione dei dipendenti, che portano a sottrarsi e costi di transazioni più elevati nelle modalità di ingresso gerarchiche (Hennart, 1991).

²⁰ Ferrari, M., & Montanari, S. (2013). *Economicità e continuità delle joint venture in un contesto internazionale*. FrancoAngeli.

Ancora, può risolvere anche i costi azionari e bilanciare gli incentivi delle agenzie, in quanto gli affiliati lavoreranno per i propri profitti, contribuendo, simultaneamente, ai profitti della società madre.

A tal riguardo, si evidenzia che i più grandi marchi di franchising internazionali concernono le principali multinazionali con una significativa presenza globale; nello specifico, gli esempi attengono alla ristorazione ovvero alla vendita al dettaglio. A titolo di esempio, si citano Marriot, Hilton, McDonald's, KFC, oltreché l'industria dei servizi generali come l'autonoleggio: sul punto, si chiarisce che il franchising è adeguato quale modalità di ingresso per tali industrie in quanto il Know-how è codificabile (Brouthers, Hennart, 2007; Kogut, Zander, 1993), e le regole comportamentali che determinano gli output possono essere specificate da contratti per garantire una qualità uniforme tra i punti vendita (Fladmoe-Lindquist, Jacque, 1995; Hennart, 2010). Ancora, esso dà la possibilità di standardizzare e replicare i concetti collaudati nelle imprese di servizi, fornire i vantaggi delle economie di scala attraverso la globalizzazione.

Dunque, si può affermare che il franchising internazionale coinvolge il flusso di merci, marchi, proprietà intellettuale e finanze a livello transazionale, e, innanzitutto, viene usato nelle industrie fondate sui servizi (Combs et al., 2004). Nel 2018, il commercio globale di servizi aveva un valore pari a 5,8 trilioni di dollari (Unctad, 2019), e, tenuto conto di quanto affermato dall'Organizzazione mondiale del commercio (2019), dal 2005 il commercio di servizi è aumentato di molto rispetto allo stesso commercio dei beni, senza contrare che, tra le società di franchising di servizi internazionali nel 2017, i servizi alla persona hanno registrato una crescita repentina, seguiti, poi, da assistenza sanitaria, servizi medici, aziendali e di pulizia (Franchisetimes top 200+, 2018).

Dall'ultimo report, inoltre, risulta quanto segue: considerando i dati espressi in valore, la crescita prevista per il commercio internazionale di beni, è attesa pari a -4% nel 2023 e +5% nel 2024²¹.

Ciò detto, il franchising ha avuto il suo incipit commerciale negli USA, sebbene si sia sviluppato in molte altre parti del mondo, generando milioni di posti di lavoro: la sua espansione rapida è stata determinata non solo dall'ascesa della classe media, ma anche dalla domanda repressa di beni occidentali.

2. I riferimenti teorici del franchising

La competizione su scala globale ed i progressi avvenuti negli anni, hanno creato diverse opportunità per le aziende, dando vita ad un modello di economia totalmente diverso rispetto al passato. Invero, il franchising assume in questo contesto, una posizione di rilievo, poiché permette la cooperazione tra le grandi imprese e i piccoli imprenditori, che reciprocamente, si sostengono con lo scopo di svilupparsi in mercati sempre più competitivi, realizzando non solo rapporti di alleanza ma anche accordi e strutture di servizi comuni (Frignani, 1996).

Appare chiaro, che il franchising dà l'opportunità di integrare i vantaggi della grande organizzazione con quelli dei sistemi più piccoli. Tuttavia, nonostante la sua nascita risalga ad un periodo in cui la scarsità di mezzi finanziari ostacolava l'espansione commerciale di piccole e medie imprese, esso è riuscito comunque ad affermarsi grazie alla propria capacità di apportare vantaggi sia al franchisor che al franchisee. Di riflesso, pur trattandosi di un istituto che ha trovato terreno fertile in America, si è di seguito sviluppato anche in Europa, seppur con uno scopo del tutto differente; difatti, avendone

²¹ Rapporto Export SACE, 2023

compreso il potenziale, anche il mercato europeo ha iniziato a stipulare suddetto contratto sia tra imprese di uno stesso Stato che tra imprese di Stati differenti.

Si precisa che le finalità del contratto sono differenti considerato che negli Stati Uniti, esso rappresenta un'alternativa alla grossa distribuzione mentre in Europa, la situazione è opposta, sicché, le grosse catene di distribuzione ricorrono ad esso con il fine di espandersi e penetrare in mercati in cui sarebbe complesso entrare.

Ed è partendo da questa base che sono state sviluppate diverse teorie in merito al franchising, ossia: la teoria dell'agenzia, la teoria dei costi di transazione e la teoria della scarsità delle risorse; quelle più utilizzate sono la penultima e la terzultima, in quanto servono per spiegare la selezione del franchising nel momento in cui i franchisor entrano nei mercati esteri (Chen, Dimou, 2005 ; Appaltatore, Kundu , 1998a, 1998b ; Fladmoe-Lindquist, Jacque, 1995 ; Sashi, Prasad Karuppur, 2002); invece, la teoria della scarsità delle risorse e la visione fondata sulle risorse servono al fine di spiegare perché il franchising internazionale si pone come una piattaforma attrattiva per i franchisor al fine di sfruttare risorse scarse (Alon, 2004).

Da qui, si comprende come avvalendosi delle diverse teorie, il franchising, rappresenti una formula imprenditoriale di grande successo, atteso che riesce a soddisfare molte esigenze delle imprese. Tra queste si rammentano:

- Bisogno di sviluppare e radicare la propria presenza attiva sul mercato, migliorando e ampliando la distribuzione dei propri prodotti e servizi;
- Assicurarsi sul mercato sbocchi certi e continui, al contrario dei canali di distribuzione tradizionali;
- Valorizzare i propri prodotti e il proprio marchio.

Ancora, il franchising è utile ai fini della ricerca in oggetto in quanto, facilita la comprensione dei vantaggi che è possibile conseguire rispetto ad una rete di punti di vendita di proprietà: infatti, una rete diretta comporta numerosi costi, un più lento

sviluppo e pregnanti complessità organizzative e di controllo, a cui si accompagna la difficoltà di adattarsi alle diverse situazioni locali.

Di contro, grazie alla formula commerciale oggetto del franchising, i settori economici che se ne avvalgono, hanno più possibilità di adattarsi al contesto locale e rispondere alle esigenze specifiche della loro clientela locale.

Tra le altre cose, l'istituto congiuntamente alle teorie consente all'azienda affiliante, maggiori possibilità di pianificazione nonché di realizzare velocemente una più incisiva copertura del mercato (Pandolfini, 2019).

Sul punto, la letteratura evidenzia che, quando un'azienda entra in un'arena internazionale deve trasferire le sue risorse e capacità alle sue operazioni sul mercato estero; segnatamente, l'impresa deve selezionare una modalità di ingresso efficace al fine di trasferire asset dal Paese di origine a un Paese ospitante senza ridurre la capacità di creare un vantaggio competitivo (Erramilli et. al, 2002).

Ancora, le aziende utilizzano il franchising non solo per acquisire capitale ed espandersi a un ritmo che potrebbe essere impegnativo quando l'azienda utilizza solo le proprie risorse (Combs et. al, 2004; Oxenfeldt, Kelly, 1969) ma anche per garantire che possa mantenere il proprio vantaggio competitivo, trasferendo la propria conoscenza, reputazione e altre risorse (Lillis et. Al., 1976).

Tale capacità di trasferire, usare e acquisire i vantaggi specifici dell'azienda in nuove sedi, bilanciando la loro capacità di coordinare le proprie capacità in un nuovo ambiente, mentre interiorizzano nuove conoscenze, consente alle aziende di impegnarsi in operazioni estere.

Ciò si pone come uno dei motivi per cui i decisori devono selezionare modalità appropriate di ingresso nei mercati esteri (Bouthers, Henart, 2007; Dunning, 2007) poiché la scelta diventerà un fattore determinante della loro *performance*.

Pertanto, la letteratura in tale materia ha discusso circa la scelta tra franchising e unità di proprietà aziendale come modalità di ingresso; a tal riguardo, si è edotto che, sussistono

delle condizioni che potremmo definire generali affinché le imprese possano scegliere tra contratti di franchising (ibridi) e società interamente controllate (modalità di ingresso gerarchico) per l'ingresso nei mercati esteri.

Tali condizioni si concretizzano, nel caso di scelta dei contratti di franchising:

- 1) nella qualità del marchio che può facilmente essere controllata con contratti e minore consapevolezza del marchio, nonché la necessità di investimenti azionari;
- 2) è facilmente replicabile/standardizzabile;
- 3) forti componenti di servizio;
- 4) poca esperienza nel mercato ospitante, grande distanza culturale e istituzionale;
- 5) i costi di free-riding sono inferiori ai costi di monitoraggio/sottrazione dei dipendenti.

Di contro, nelle società interamente controllate:

- 1) vige una forte specificità degli *asset* del marchio, e una solida reputazione; 2) una capacità finanziaria per investimenti azionari;
- 3) conoscenza difficile da negoziare e/o rischio elevato di perdita di Know-how;
- 4) servizi e/o un'azienda manifatturiera;
- 5) internazionalizzazione attuabile delle capacità in un mercato estero, vantaggi dell'internazionalizzazione superiori a quelli di contratti o joint venture.

Poi, il costo del monitoraggio dei dipendenti è inferiore a quello dell'affiliato, con la conseguenza che c'è un minor rischio di sottrarsi rispetto al *free riding*.

3. Risorse e capacità del franchising: vantaggi di proprietà

Secondo Erramilli (2002, pag. 225) "ogni azienda è pensata per essere un insieme di risorse e capacità"; tali attività specifiche dell'azienda includono la capacità di sfruttare le risorse in modo efficiente ed efficace (Barney, 1991). Ulteriormente, l'impresa può connotarsi anche come un sistema dato da risorse e attori, connessi tra loro in virtù di rapporti

orientati alla concretizzazione di date attività (Golinelli, 2000, Liguori et al. 2006; Barile et al., 2006).

Di riflesso, i vantaggi della proprietà negli affari internazionali sono gli *asset* dell'azienda che generano reddito e le consentono di operare all'estero, nonché i beni intangibili e spazialmente trasferibili dell'impresa (Dunning, 2001).

Ancora, Shane sostiene che le capacità richieste a un'impresa per espandersi a livello internazionale differiscono da quelle necessarie a livello nazionale: invero, prima che un'impresa entri in un mercato estero deve combinare le sue capacità esistenti, oltre quella di assorbire e sviluppare nuove conoscenze e abilità secondo quanto Fladmoe-Lindquist chiama la prospettiva delle capacità dinamiche della teoria basata sulle risorse. In aggiunta, l'autore dice che un'impresa deve affrontare un problema inerente a come bilanciare richieste e vincoli; potrebbero mancare la capacità imprenditoriale, il tempo e l'esperienza per acquisire le capacità necessarie, soprattutto se si tratta di una piccola impresa giovane o nelle prime fasi di crescita (Oxenfeldt, Kelly, 1969).

La scarsità di risorse spinge un'azienda a cercare l'accesso al capitale umano e alle risorse manageriali (Combs et al., 2004); risorse preziose, scarse e inimitabili contribuiscono a creare un vantaggio competitivo (Grant, 1991). Il driver di valore per il vantaggio competitivo è l'integrazione delle risorse, comprese i beni immateriali e le competenze distintive, nonché l'assenza di barriere all'ingresso che limitano la concorrenza (Barney, 1991).

Dunque, negli accordi di franchising, i franchisor forniscono ai loro franchisee beni immateriali come il marchio, il Know-how, la proprietà intellettuale, le routine operative e altri servizi di supporto continuo; in cambio, gli affiliati pagano diritti di franchising e royalties, fornendo informazioni sulle condizioni di mercato locale (Alon, 2004).

Aspetto rilevante del franchising è il marchio, elemento decisivo per l'espansione del franchising in quanto è essenziale per aumentare la quota di mercato, nonché la consapevolezza quando si entra nei mercati esteri.

Si precisa che esso è un catalizzatore per la crescita di un'azienda nei mercati esteri: inoltre, quando il franchisor sceglie l'azienda giusta con cui lavorare, usa la reputazione quale criterio per selezionare un partner (Brookes, 2014).

4. Ambienti politici e socioeconomici: localizzazione

Successo locale di un'azienda non si tradurrà, necessariamente in un successo internazionale, in quanto il Paese ospitante può avere dei rischi specifici e singolari, una cultura diversa, nuovi contatti e nuove conoscenze (Madhock, 1997).

Ad esempio, possono esserci peculiarità inerenti al sito produttivo sia nazionale che estero influenzanti le attività a valore aggiunto dell'impresa: i vantaggi specifici della posizione sono le caratteristiche non trasferibili o immobili di una posizione che influenzano la produttività dell'azienda (Dunning, 2001).

La distanza culturale può influenzare le decisioni di franchising (Hoffman et al., 2008), il processo di negoziazione (Weiss, 1996), trasferimenti di formato aziendale e compatibilità del sistema operativo (Justis, Judd, 1989).

Eroglu (1992) studia l'effetto della distanza culturale sull'intenzione di un'organizzazione di internazionalizzare il proprio sistema di franchising, suggerendo che la distanza culturale che coinvolge percezione e modi diversi di fare affari può aumentare i rischi dell'internazionalizzazione.

Il concetto di franchising e il suo sistema gestionale e operativo sono estensione dei valori e delle routine culturali del franchisor nel Paese di origine (Huszagh et al., 1992).

Hackett (1976) esamina i fattori che spingono un franchisor ad entrare in un mercato esterno: l'autore sancisce che avere un mercato interno saturo svolge un ruolo importante nel motivare i franchisor a perseguire mercati alternativi.

Di riflesso, il franchising internazionale si è diffuso, dapprima, nelle economie sviluppate culturalmente e linguisticamente simili agli USA, e, poi, in altre economie sviluppate con maggior distanza culturale.

Per di più, Hackett aggiunge che il franchising segue il ciclo di vita di un prodotto.

5. Le scelte strategiche di franchising internazionale: l'internazionalizzazione

Come detto, i fattori socioeconomici, politici e demografici influenzano le decisioni su come entrare e operare nei mercati esteri (Alon e McKee, 1999): tali scelte dipendono non solo da come le risorse e le capacità legate alla localizzazione delle multinazionali influenzano i loro costi, ma anche da come influenzano la loro capacità di sfruttare le risorse legate alle aziende partner (Dunning, 2001; Fladmoe-Lindquist, Jacque, 1995; Hennart, 2010).

Secondo Dunning, inoltre, l'internazionalizzazione, apporta numerosi vantaggi, tra cui:

- a) i vantaggi connessi al coordinamento dell'uso dei vantaggi specifici dell'azienda e
- b) quelli connessi alla generazione di nuove risorse e capacità in nuove località. In questo modo, possono fruttare i propri vantaggi, interiorizzandone di nuovi.

Inoltre, i ricercatori hanno studiato anche il rapporto tra franchisor e franchisee, chiarendo quanto i fattori organizzativi ed esterni lo influenzano, soprattutto in merito alle dinamiche di potere nelle alleanze in franchising (Alon, 2006). Ancora, con lo scopo di prevenire il *free riding*, e il comportamento opportunistico dei franchisee, vi è la necessità di adeguati strumenti di monitoraggio (Shane, 1996).

Accanto a questo, soprattutto nella fase iniziale del franchising, controllo e consulenza, sono due strumenti fondamentali, poiché i franchisee, posseggono meno conoscenze rispetto ai franchisor (Baucus et al., 1996). Questa situazione, che possiamo definire di "scarsa autonomia iniziale", muta man mano che gli affiliati imparano maggiori nozioni

in merito ai mercati locali, riuscendo in tal modo, a sviluppare la loro iniziativa imprenditoriale, così da riuscire ad ottenere da parte dei franchisor, maggiore autonomia. Tuttavia, il grado di controllo e l'autonomia, sono influenzati non solo dal concetto di franchising, ma anche dalle dimensioni e dall'età della catena. Si denota, in virtù di quanto detto, che le grandi catene, tendono in generale, a fornire maggiore autonomia ai propri franchisee (Pizanti, Lerner, 2003); e a riguardo, Quinn (1999) affermava, che l'uso del potere non coercitivo come meccanismo di controllo, ha maggiore influenza sul comportamento degli affiliati. Ulteriormente, Quinn e Doherty (2000) esplorano anche gli svantaggi dell'utilizzo del potere non coercitivo per controllare gli affiliati, affermando che il meccanismo è costoso a causa della distanza geografica e della difficoltà di implementazione. Tuttavia, in un ambiente in cui il marchio è ben definito, un potere forte e coercitivo può essere efficace. In un ambiente in cui tali condizioni sono assenti, può essere utilizzato il potere non coercitivo. Inoltre, gli autori sostengono che lo sviluppo del franchising, così come le dimensioni dell'azienda, possono influenzare la natura del potere e del controllo tra franchisor e franchisee.

Altri studiosi sottolineano caratteristiche più tacite, come il ruolo dei sentimenti personali, della chimica o dell'intuizione nella selezione dei mercati e dei partner in franchising (Doherty, 2009). Invero, gli studi a riguardo hanno identificato l'importanza e l'uso di numerosi criteri per la selezione dei franchisee. Jambulingan, Nevin (1999) individuano, a tal proposito, l'utilizzo di appropriati criteri di selezione, giacché essi, possono migliorare le condizioni di efficienza contrattuale. Tra questi vi sono: la solidità finanziaria, l'esperienza operativa, le abilità gestionali e le caratteristiche demografiche, che rappresentano a tutti gli effetti dei fattori rilevanti, ma in uno studio successivo Doherty, Alexander (2004) identificano che i franchisor operanti nel settore della distribuzione valutano una ulteriore serie di criteri, i quali includono anche l'attitudine e le caratteristiche personali. Gli autori evidenziano infatti, l'importanza di una giusta alchimia tra affiliato e affiliante. In seguito, analizzando i dati estratti da World

Franchising website, Clarkin, Swavely (2006), identificano come altro fattore fondamentale la personalità, la quale, influisce sul processo di selezione. In ultimo, nella selezione dei partner, l'apprendimento organizzativo, è un altro fattore importante, poiché i franchisor devono imparare dai propri affiliati e dai mercati locali per migliorare la propria adattabilità e reattività (Doherty, 2009; López-Fernández, López-Bayón, 2017). Greval et al. (2011) sostengono che la natura della partnership tra franchisor e franchisee è imprenditoriale e la qualità di questa partnership influenza il ritmo, le dimensioni e la portata dell'espansione del franchising nei mercati esteri.

6. Prestazioni internazionali in franchising

Altra fondamentale area oggetto di studio, è quella che riguarda la performance del franchising, poiché i tra i diversi aspetti che influenzano l'attività, troviamo senza dubbio alcuno, sia il rapporto che sussiste tra il franchisee ed il franchisor, che i diversi meccanismi che regolano il franchising in sé.

Invero, uno dei fattori più importanti che influenza suddetta relazione, è sicuramente la fiducia, e per tale ragione, secondo Calderon-Monge, Pastor-Sanz (2017), l'utilizzo dei contratti come unico meccanismo di governance, porterebbe a prestazioni scarse e manchevoli, ragion per cui, i contratti dovrebbero essere personalizzati per ogni forma di franchising. Per quanto concerne i franchisee ad unità singola, al fine di rafforzare il rapporto con il franchisor, sembrerebbe essere più vantaggioso attuare dei meccanismi di governance aziendale.

La "fiducia" alla base della collaborazione tra franchisor e franchisee, può diventare davvero l'arma segreta per fare crescere un marchio di successo e superare le insidie del mercato. Quando si cercano nuovi affiliati, occorre tenere a mente che una cultura costruita sul vicendevole supporto, sulla cooperazione e sulla trasparenza apporta

vantaggi ad entrambe le parti. Secondo Hertz et al. (2016) essa è indispensabile giacché consente non solo il trasferimento di conoscenze ma migliora anche le prestazioni. A ciò ne consegue che la ricerca futura, dovrebbe valutare anche misure di carattere soggettivo e oggettivo nel franchising internazionale a livello individuale, organizzativo o istituzionale.

7. Prospettive future

Una spiegazione più olistica del franchising internazionale può combinare diverse prospettive teoriche con diversi livelli di analisi. Il franchising internazionale tra Paesi potrebbe essere proficuamente indagato con una teoria istituzionale in cui gli ambienti economici, politici e sociali influenzano la variazione e la diffusione del franchising nelle diverse parti del mondo. L'utilizzo di dati multinazionali aiuterebbe a generalizzare i risultati su come questi moderatori nazionali e ambientali influenzano le decisioni di internazionalizzazione delle reti in franchising (Baena, 2018). L'impiego dei dati e dei metodi multilivello consentirà ai ricercatori di stimare con maggiore accuratezza l'effetto moderatore o interattivo dei dati a livello nazionale sull'impresa e sul singolo consumatore. Coerentemente con i fattori del Paese ospitante, la crescita economica e l'incertezza economica influiscono sul desiderio di internazionalizzazione dei franchisor (Madanoglu et al., 2017).

Ancora, sono necessarie ulteriori ricerche per comprendere come il rischio politico e la cultura in generale, influenzino la selezione dei mercati internazionali di franchising (Kruesi et al., 2017; Madanoglu, 2018; Madanoglu et al., 2017) e su come le misure protezionistiche, condizionino il franchising internazionale nei Paesi ospitanti. Inoltre, bisogna tenere a mente che anche le caratteristiche della posizione, come la distanza culturale e geografica, incidono sul trasferimento di vantaggi specifici dell'azienda dalle

multinazionali madri, condizionando in tal modo, anche l'adattamento delle filiali locali (Verbek, Yuan, 2016).

A tal proposito, con lo scopo di voler effettuare ulteriori ricerche, si raccomanda anche di indagare maggiormente rispetto alle caratteristiche del luogo, come le istituzioni specifiche, la distanza istituzionale, la distanza psichica e altre variabili di distanza, che vanno comprese -nel miglior modo possibile- al fine di spiegare l'espansione e la diffusione del franchising internazionale (Ghantous et al., 2018).

L'integrazione di risorse e capacità internazionali e locali all'interno della rete migliora la competitività dell'impresa (Lee et al., 2008). L'impegno di filiali estere in attività legate all'innovazione ha un impatto diretto sulle capacità tecnologiche e influenza indirettamente altre organizzazioni per aumentare i loro sforzi di innovazione (Cantwell, 2017). Sono necessarie ulteriori ricerche per far luce sull'importanza del franchising internazionale, compresa la sua forma plurale, come orchestratore di innovazione, sviluppo tecnologico, sociale ed economico.

Sebbene esistano studi che analizzano la performance delle società di franchising internazionali (Grewal et al., 2011; Lee et al., 2014; Wang, Altinay, 2008) e delle multinazionali che operano nelle economie avanzate e in via di sviluppo (Hansen e Gwozdz, 2015), vi è più spazio per la ricerca per analizzare gli ulteriori vantaggi della posizione e le loro implicazioni per le prestazioni delle aziende in franchising che operano nei mercati globali (Lee et al., 2014) e in diversi contesti aziendali e settori industriali. Analogamente, un altro fruttuoso filone di ricerca sarebbe quello di analizzare in che misura le diverse forme di franchising internazionale (master franchising, multiple unit franchising, franchising di area, single unit franchising, cross-franchising) moderino o influenzino le performance aziendali, relative a contratti di gestione o società interamente controllate.

L'interesse della ricerca in merito all'impatto del franchising nelle economie emergenti ha fornito ulteriori ed utili informazioni, in ordine alle dinamiche e agli effetti del

franchising sullo sviluppo sociale ed economico nei Paesi ospitanti, considerando diverse regioni del mondo. Il risultato ottenuto, difatti, è di considerevole attenzione, poiché è emerso che alcuni mercati hanno suscitato meno interesse da parte dei ricercatori (si pensi all'America Latina), che invece, si sono focalizzati costantemente sulle società di franchising presenti negli Stati Uniti. Pertanto, in letteratura è presente una lacuna, in quanto sussiste la necessità di soffermarsi ed enfatizzare anche gli altri mercati, col fine di ampliare l'ambito geografico della letteratura sul franchising esistente (Madanoglu et al., 2017; Michael, 2014).

A tal proposito, andrebbe condotta un'indagine significativa sul franchising concernente i mercati dell'Asia, diversi da Cina e India e nei Paesi dell'America Latina, diversi da Messico e Brasile, senza dimenticare l'Africa, la quale, ha sviluppato -nel tempo- diverse strategie di business, come il microfranchising, che risulta essere, a tutti gli effetti, una forma di imprenditorialità (Alon, 2014; Christensen et al., 2010).

Da qui, la letteratura, ci pone dinanzi ad un ulteriore problema, sorto a causa di quelle aziende che hanno utilizzato il franchising negli ultimi anni, *sic et simpliciter*, come mezzo orientato all'espansione aziendale, senza possedere una vera e propria *mission* che portasse, di riflesso, a raggiungere il reale scopo del suddetto, vale a dire: un ulteriore *valore* per il Paese in cui si espande. Molte di esse, infatti, possedevano un unico obiettivo, rinvenibile nel profitto ricavabile dall'espansione aziendale. Questa è la ragione, tra le altre cose, per la quale diverse aziende, compreso il potenziale del mercato africano, hanno poi deciso di espandersi fino a lì, senza considerare nessuno dei principi corrispondenti all'imprenditorialità sociale.

Comunque, la ricerca si concentra, tendenzialmente, sui settori industriali che hanno una forte componente di servizi, questo perché, esso rappresenta un metodo di distribuzione valido, che può collegare, a tutti gli effetti, i prodotti ai consumatori in diversi settori e facilitare, in tal modo, l'espansione internazionale delle imprese (Combs et al., 2004). Si rende noto, quindi, quanto sarebbe opportuna un'indagine rispetto alla relazione che

sussiste tra franchisee e franchisor, in settori diversi da quello dei servizi (Calderon-Monge, Pastor-Sanz, 2017; Yeung et al., 2016), approcciando così, a nuovi tipi di franchising, microfranchising e social franchising (Alon, 2014), che meriterebbero attenzione, poiché potrebbero avere traiettorie diverse rispetto agli altri, così come patologie “*causa-effetto*” che andrebbero esaminate.

Ulteriormente, si chiarisce che vi è l’aria inerente alla gestione strategica del marketing nel franchising, la quale meriterebbe -in ragione del proprio valore e delle proprie potenzialità-, maggiore attenzione da parte degli studiosi di franchising, marketing e management. Invero, come già evidenziato da Brookes (2014), Kruesy, Zamborsy (2016), bisogna partire da un presupposto, in merito al formato commerciale del franchising, ossia che il marchio è e resta, uno degli elementi di maggiore importanza e per tale ragione, nell’analisi delle strategie di marketing, con cui i marchi di franchising internazionali possono essere rafforzati, promossi e progettati, accanto alle modalità con cui possono aumentare l’awareness dei marchi, meriterebbe un importante approfondimento, seguito anche dalle attività che compongono la gestione della reputazione dei marchi.

Ciò posto, lo studio legato alle strategie di marketing di standardizzazione-adattamento e delle decisioni di branding nelle aziende di franchising internazionali, può essere considerato un ulteriore campo di indagine per la ricerca interdisciplinare. La *ratio* di quanto detto, si rinviene in una delle caratteristiche più importanti poste alla base delle società di franchising, rappresentata dall’alto grado di standardizzazione; difatti, grazie al contributo degli studiosi di marketing internazionale e dei ricercatori, potrebbero essere condotti studi rivelanti nel settore in predicato, considerato che il franchising, è uno dei domini di ricerca sostanziali dei canali di marketing (Watson et al., 2015).

Infatti, secondo la letteratura scientifica, l’adattamento o la standardizzazione del franchising internazionale, ha raggiunto un livello di maturazione pregnante (Baena, 2018; Jean et al., 2016; Welsh et al., 2006).

In definitiva, si può sostenere, alla luce di quanto esposto, che i progressi compiuti dagli studiosi di franchising internazionali, hanno contribuito a far comprendere, al meglio, il suddetto istituto, nonché la sua internazionalizzazione. Infatti, si denota come, sebbene inizialmente, nell'ambito del business internazionale, esso si poneva come una chiave di ingresso per le aziende nel mercato, ad oggi, grazie alle discipline, quali il management, il marketing e l'imprenditorialità, il franchising presenta una nuova chiave di lettura teorica, cioè quella dell'internazionalizzazione.

Quest'ultima chiave di lettura in ordine al franchising impone di valutare diversi vantaggi, di cui si è già discusso, e che attengono alla proprietà, all'ubicazione e all'internazionalizzazione, utili al fine di sfruttare gli asset esistenti e generarne di nuovi nei mercati esteri. (Dunning, 2001).

Ancora, Dunning (2001), chiarisce che il paradigma OLI inizialmente concepito per spiegare la scelta tra mercati e gerarchie nella produzione internazionale deve essere riconsiderato per includere forme emergenti di alleanze commerciali e relazioni cooperative interaziendali, un invito a cui questo lavoro intende contribuire.

8. Sviluppo delle ipotesi: disciplina del franchising e i rapporti col Fast Food

Prima di dare una definizione di franchising, sembra opportuno soffermarsi sui rapporti esistenti col fast food o, meglio, sul perché tale settore, scelga questo strumento per consolidarsi nel mercato. Tra le ragioni, la principale risiede nel fatto che divenire un franchisee, è molto più semplice che aprire un'attività propria atteso che è possibile beneficiare di una struttura, di prodotti, di arredi, formazione ma specialmente di un'idea che, promette di incontrare gusti, esigenze ed esperienze che quasi sicuramente conducono al successo.

Pertanto, il franchising, detto anche “*affiliazione commerciale*” è un contratto tra imprenditori, il quale permette ad uno di essi di produrre o distribuire beni, grazie ad un brand già esistente, con la condizione di rispettare tutti gli standard decisi dal proprietario del marchio, ottenendo così, una percentuale sul fatturato.

In merito a siffatta tipologia di contratto, possiamo affermare che i primi tentativi risalgono al Medioevo, nonostante i primi casi di successo riportati dagli studiosi, arrivano grazie alla Coca Cola, quando nel 1886, John Pemberton, autorizzò un numero di persone a produrre e a vendere la prima versione della sua bevanda, che di lì a poco, trionfò in tutto il mondo.

Il successo del contratto in questione, però, viaggiò di pari passo con il *boom* economico, di cui abbiamo già trattato, e così, mentre nascevano i primi fast food, l’idea del concetto di franchising, trovava il suo terreno fertile, giacché, non è un caso che con la nascita delle prime catene di fast food, si puntò sull’affiliazione commerciale (si pensi a KFC).

La *ratio* di quanto detto, si rinviene in un semplice concetto, che è quello di “crescita”; questo perché, rispetto allo sviluppo tradizionale, la tipologia di contratto di cui si discute, permette alla casa madre uno sviluppo molto più veloce, dividendo una parte degli investimenti e del rischio d’impresa, tra la casa madre e l’affiliato, riuscendo in tal modo ad ottenere risultati molto più vantaggiosi in minor tempo.

Suddetta formula, regolamentata nel 2004 con l’emanazione della Legge n. 129 “*Norme per la disciplina dell’affiliazione commerciale*”, ha ottenuto un crescente interesse, che si è manifestato con l’ingresso nel sistema di nuovi imprenditori sia in veste di franchisor che di franchisee. È indubbio, tra le altre cose, che affinché tale strumento si riveli di reale e duraturo successo, bisogna impostare fin da subito un rapporto di trasparenza ed equilibrio tra i due soggetti, basato sulla conoscenza reciproca e sulla condivisione della *vision* aziendale.

Ciò posto, aprire una parentesi rispetto al *corpus* della norma, è fondamentale, poiché al suo interno, vengono riportate tutte le specifiche che il contratto deve contenere per essere considerato valido, quali:

- La **quota d'ingresso** (*entrance fee*), e le **percentuali sul fatturato** (*royalty*) che l'affiliato deve riconoscere alla casa madre.
- Il **know how**, ovvero il "*patrimonio di conoscenze pratiche non brevettate derivanti da esperienze e da prove eseguite dall'affiliante, patrimonio che è segreto, sostanziale ed individuato*". Il know how è quindi un patrimonio del franchisor che, generato dalla sua esperienza, può essere messo a disposizione del franchisee. Le tre caratteristiche essenziali del know how sono quindi la segretezza, la sostanza e l'identificazione, il cui riscontro è necessario altresì per giustificare il corrispettivo richiesto ai franchisee a fronte della sua trasmissione. Il know how deve inoltre essere sostanziale, trasmettendo conoscenze indispensabili al franchisee per l'uso, la vendita, la rivendita, la gestione o l'organizzazione dei beni o servizi contrattuali²².
- I servizi di **assistenza e supporto** offerti all'affiliato dalla casa madre.
- La **durata** del contratto di franchising e le eventuali **modalità di rinnovo**.

È stato considerato che il franchising possiede punti di forza e punti deboli e che tra le altre cose, non è assolutamente adatto a tutte le situazioni, poiché devono sussistere delle condizioni necessarie, affinché sia stipulato il contratto.

Tra i vantaggi si annoverano:

- **Il brand**: in cui l'affiliato acquista il diritto di utilizzarne uno già esistente. È indubbio, in tal caso, che, se un brand che riesce a far percepire una buona immagine di sé consegue una serie di vantaggi che ne permettono una miglior

²² M. Amoroso "Le caratteristiche che individuano i partner di un contratto di franchising: franchisor e franchisee", pag. 57 e ss.

affermazione nel proprio mercato, anche in termini di lungo periodo, poiché può permettersi di:

- mantenere nel tempo una politica dei prezzi coerente conseguendo così margini più elevati sul lungo periodo, ed essere meno sottoposta a possibili attacchi sul prezzo;
- consolidare i rapporti con i clienti, siccome un cliente fedele ha un valore molto elevato, in quanto non solo assicura un flusso costante di acquisti, ma anche perché attraverso la pubblicità, guida possibili clienti, suggerisce innovazioni, fornisce spunti per nuovi prodotti e servizi;
- proporsi con più facilità ai nuovi clienti, avendo minore difficoltà ad affermarsi presso nuovi segmenti di mercato, essendo anche più credibile rispetto ad un brand sconosciuto;
- accelerare i tempi di lancio e affermazione dei nuovi prodotti;
- influenzare i concorrenti e la distribuzione, giacché un brand forte, è il punto di riferimento non solo dei clienti, ma anche dei propri *competitors*.

Anche rispetto alla distribuzione, poi, un brand conosciuto, avrà più facilità ad affermarsi, perché promette uno sforzo più remunerativo e un miglior margine per chi la commercializza – per il franchisee questa condizione può sembrare di apparente svantaggio nei confronti del franchisor, ma in realtà anche il franchisee può avere la necessità di “distribuire” il proprio prodotto ad ulteriori anelli della catena distributiva/realizzativa.

Ragion per cui, aumentare il valore dell’impresa mediante un brand conosciuto, non solo contribuisce a conservare il valore attuale dell’impresa, ma permette che essa si consolidi nel lungo periodo, trasferendo questa sua capacità anche in termini di

potenzialità di sviluppo; invero, per un franchisee far parte del sistema di un brand di valore significa aumentare anche il valore del proprio punto di vendita²³.

- **Il metodo di lavoro:** in questo caso, la metodologia di lavoro è collaudata, ragion per cui l'azienda madre, avendo sperimentato prodotti e procedure, definendo anche quelle che sono le strategie migliori, ha una possibilità inferiore nel commettere errori, rispetto a chi, invece, sperimenta un metodo per la prima volta.
- **La formazione e l'assistenza:** in merito a questo aspetto, l'azienda madre ha un grande interesse affinché l'affiliato costruisca un punto vendita di successo; sia per le royalty che verranno pagate per tutta la durata del contratto, sia perché ogni singolo punto vendita contribuisce alla crescita del brand. Di conseguenza, essa, fornisce ad ogni affiliato supporto e formazione, riuscendo a creare in tal modo un ulteriore valore aggiunto, sia per l'affiliato che per il brand in generale.
- **Il rapporto con i fornitori:** non è un caso che le catene di franchising abbiano accordi con i fornitori per tutti i loro punti vendita; la logica posta alla base di quanto appena detto, sta nel fatto che così, è possibile uniformare la qualità del prodotto offerto, ottenendo, di riflesso, anche prezzi più vantaggiosi. All'opposto, aprendo un punto vendita indipendente, bisognerebbe iniziare a costruire un rapporto di fiducia con i fornitori senza basi solide, ma attraverso la sperimentazione.
- **Marketing e pubblicità:** è frequente che le spese inerenti alle attività pubblicitarie e di marketing, come quelle relative alle campagne pubblicitarie a livello nazionale, siano a carico dell'azienda madre.

Comunque, prima di stipulare tale contratto, sarebbe opportuno tenere conto di alcuni fattori, considerato che molti prodotti e servizi possono avere successo in un'area geografica, ma non funzionare bene in un'altra.

²³ A. Viapiana "Il ruolo della marca nell'attuale sistema di distribuzione commerciale", pag. 99 e ss.

Come già chiarito, i costumi, i gusti, le tradizioni, il livello di benessere e altri fattori, sono rilevanti ai fini del successo di un prodotto o servizio in una comunità di persone.

Non è di poco conto, pertanto, l'abitudine da parte dei franchisor di condurre anche delle ricerche di mercato, con lo scopo di comprendere la fattibilità del franchise nella comunità di interesse.

Suddetti studi, devono essere verificati con accuratezza e vanno ripetuti ed integrati in proprio, per essere certi dell'esistenza di una potenziale domanda del prodotto/servizio proposto e delle sue possibilità di affermazione.

Difatti, preliminarmente, viene valutata la location per l'attività specifica e successivamente è altresì necessario, determinare se esiste all'interno della propria area di operatività, una location adatta a quel particolare tipo di impresa. Se ci sono dubbi in merito, va seriamente riconsiderato l'intero investimento nel franchise.

Accanto a questo, viene posizionata la *"longevità del prodotto"*, poiché con l'intenzione di proteggere l'investimento, il franchise dovrebbe assicurare una domanda di mercato nel lungo periodo, vale a dire: *"quel prodotto o servizio è solo una moda passeggera o è destinato ad affermarsi nel tempo?"*

"A quale punto del ciclo di vita si trova?" "È in fase di sviluppo o di maturità avanzata?"

Appare chiaro che per comprendere le prospettive del prodotto/servizio, risulta necessario guardare e valutare con obiettività alle condizioni del mercato.

Analogamente, occorre comprendere la composizione e la possibile evoluzione delle dimensioni e delle caratteristiche del mercato oggetto di interesse, effettuando uno studio di mercato preventivo.

Studiare la concorrenza con la quale il franchise dovrà competere direttamente, porta a raggiungere un buon risultato in merito alla comprensione dei punti di forza che può introdurre, e viceversa quali sono gli aspetti più critici su cui lavorare per poter conquistare clienti.

Di riflesso, si comprende come definire bene il proprio posizionamento di mercato, è il primo passo da effettuare sia prima di avviare qualsiasi attività che nello svolgimento della stessa, in modo tale da accertare se i prognostici svolti rispetto a quella area di mercato si siano rivelati esatti o al contrario, inesatti.

Con riguardo al prezzo del prodotto o servizio, si precisa che esso dovrebbe essere conforme al reddito medio dei possibili clienti nell'area scelta, atteso che un prodotto molto caro, di certo venderà in un'area dove i redditi sono alti, ma con analoga certezza non produrrà alcun profitto in una zona dove le famiglie percepiscono redditi bassi. Contestualmente, posizionarsi con un prezzo troppo basso in un'area dove i clienti sono disposti a spendere di più, potrebbe pregiudicare il successo del punto vendita, poiché si riterrebbe, erroneamente, che un basso costo del prodotto sia indice di una scarsa qualità dello stesso.

Tenendo conto delle ricostruzioni esplicate dagli studiosi della materia ed emerse chiaramente dalla letteratura scientifica, potremmo giungere al seguente assunto: il franchising consente alle imprese affilianti di aprire nuovi sbocchi di mercato su scala mondiale, allocando su altre imprese indipendenti (affiliate) parte dell'investimento necessario e riuscendo così ad acquisire rapidamente quote di mercato con notevole incremento di incassi e risparmio di costi. Inoltre, l'affiliante è capace, grazie alla presenza capillare sul territorio, della propria rete di affiliati e del proprio marchio, di trarre maggiori risultati dalle proprie attività di comunicazione commerciale e di adattarsi con maggiore elasticità al mercato locale, poiché rende più agevole alla clientela, il riconoscimento e il reperimento dei propri prodotti e servizi.

Si anticipa, che quanto delineato, sarà analizzato successivamente in ordine al caso studio, al fine di dimostrare come il creare una collaborazione solida tra franchisor e franchisee, può divenire l'arma segreta per far crescere un marchio di successo superando le insidie del mercato.

Capitolo 3: L 'approccio sistemico vitale dell'impresa

1. Premesse generali

Franchising e sistema vitale d'impresa, apparentemente, possono sembrare concetti dissimili tra di loro, ma grazie ad un'attenta lettura di essi, si potrebbe evincere che presentano, in realtà, delle somiglianze in ordine alle opportunità che essi offrono alle imprese.

Detto altrimenti, la logica del sistema vitale è analoga a quella del contratto di franchising, atteso che entrambi si pongono quale punto di riferimento delle organizzazioni imprenditoriali: invero, si tratta di formule collaborative tra imprenditori che favoriscono l'esistenza o, meglio, la sopravvivenza di una impresa nel mercato, luogo influenzato da diversi fattori, come per esempio le trasformazioni.

Ancora, allo stesso modo del franchising che, come detto, permette la distribuzione di prodotti e servizi contraddistinti da un marchio a coloro che vogliono avviare un'impresa avvalendosi, dunque, di un format già sperimentato sul mercato, il sistema vitale di impresa, permette all'azienda di comprendere le modalità di impostazione e di governo delle relazioni che intrattiene con gli altri, il tutto, in una logica che ne assicura la loro sopravvivenza²⁴.

Di riflesso, nell'attuale società post-industriale, se ne ricava che le organizzazioni imprenditoriali ambiscono a mantenere un elevato posizionamento competitivo tramite

²⁴ R. Alaia (2023)

l'ausilio di strategie organizzative, capaci di dare risposte alla mutata realtà socioeconomica²⁵.

In particolare, l'impresa deve maturare una capacità di adattamento all'evoluzione dell'ambiente, cercando di svolgere un'azione pro-attiva nei suoi confronti, creando nuove interazioni, sviluppando piattaforme originali e realizzando nuove corrispondenze.

In altre parole, nell'ambito della nuova economia, che si configura come un "*insieme di sistemi aperti*", l'impresa è alla continua ricerca di consenso e legittimazione competitiva, sociale e istituzionale nel suo ambiente di riferimento: infatti, la sua attività si fonda su un interscambio con gli altri attori sociali, realizzato in virtù di relazioni avviate e gestite mediante la comunicazione.

Quest'ultima, pertanto, ha un ruolo strategico e si pone come la linfa vitale dei nessi relazionali tra l'impresa e l'ambiente, verso sovra-sistemi esterni e sottosistemi interni, in grado di influenzare la dimensione economica e sociopolitica dell'azione imprenditoriale. Gaetano Maria Golinelli, interpreta al fine di comprendere le dinamiche dell'economia di impresa, la comunicazione quale approccio sistemico: esso, infatti, privilegia una visione complessiva dei fenomeni all'interno della quale le proprietà individuali delle singole componenti sono poco rilevanti, mentre l'attenzione si concentra sulle relazioni esistenti tra le parti e sulle attività, nonché sugli eventi che esse generano.

In ogni caso, bisogna denotare che nella letteratura tecnico-economica, l'impresa è qualificata come sistema, e come ogni ordine di sistemi, si compone di più elementi, ognuno dei quali è deputato a svolgere una determinata funzione; tali elementi sono interconnessi tra di loro e dunque, interagiscono in maniera dinamica e sinergica così da relazionarsi con l'ambiente esterno nel perseguimento di una finalità comune.

²⁵ Alberto Pastore, Maria Vernuccio, "Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management", seconda edizione, 2008

Tra le altre, cose è assodato che l'impresa si configura come una categoria sistemica a sé stante, contrassegnata da requisiti specifici che la distinguono dalle altre tipologie di sistemi; possiamo definirla, quindi, come un sistema:

- sociotecnico, dato da un'organizzazione di persone e beni rivolta ad uno scopo produttivo, che prevede l'operare coordinato di gruppi interni ed esterni;
- parzialmente aperto, che interagisce dinamicamente e in modo controllato con l'ambiente, con il quale scambia energia (pressioni), informazioni e risorse (materiali e immateriali);
- economico a finalità plurime, finalizzato a generare profitto e, in senso estensivo, valore per la collettività tramite la soddisfazione dei suoi bisogni.

Ancora, sempre in un'ottica sistemica, altre qualificazioni dell'impresa ne evidenziano ulteriori caratteristiche peculiari, inquadrandola come un sistema:

- organico, dato da un ciclo di vita, che assolve risorse dall'ambiente e tende a mutarsi nelle proprie peculiarità per adattarsi al contesto nel quale opera;
- autopoietico, capace di rigenerare continuamente il proprio riassetto organizzativo (compresi i componenti e le relazioni tra gli stessi), senza compromettere la sua identità;
- relazionale, in quanto vive in simbiosi con altri sistemi esterni;
- cognitivo, risultante di un insieme di conoscenze e capace di produrre e diffondere nuova conoscenza;
- orientato, rivolto al perseguimento di una specifica finalità.

Secondo Golinelli²⁶, nell'ottica dell'approccio sistemico al governo dell'impresa, essa è un sistema vitale, guidato da un Organo di Governo, a sua volta, composto da sottosistemi e immerso in un ambiente formato da sovra-sistemi, i quali apportano risorse all'impresa esercitando attese e pressioni nei suoi confronti; l'Organo di Governo, indirizzando la

²⁶ Gaetano Maria Golinelli, Golinelli 2000, 2002, 2005, 2008

dinamica evolutiva dell'impresa, ricerca in maniera selettiva condizioni di consonanza (compatibilità strutturale) e risonanza (fiducia, condivisione di valori, obiettivi e strategie), con i subsistemi e i sovra-sistemi rilevanti, nel perseguimento del meta-obiettivo della sopravvivenza.

A tal proposito, si sottolinea, com'è noto, che l'approccio sistemico, si contrappone all'approccio analitico-riduzionistico, fondato sulla scomposizione di un determinato fenomeno o entità, oggetto di osservazione in singoli elementi o parti, al fine di studiarne le caratteristiche attraverso un processo di ricomposizione all'evento, inteso quale entità nel suo insieme.

Sul punto, al fine di consentire un'adeguata interazione con l'ambiente esterno, l'impresa deve avere una capacità di apertura, nel senso che le sue componenti devono essere strutturate in maniera da favorire e gestire adeguatamente lo sviluppo di rapporti di interscambio; la capacità di apertura è programmata in funzione delle necessità imposte dalla natura del business, sebbene la sua entità e le sue modalità di espressione, siano influenzate in maniera pregnante dalla cultura aziendale.

In ogni caso, l'apertura verso l'esterno, non può essere totale, poiché essa deve essere adeguatamente governata, rilevato che flussi di input smodati, incontrollati o incondizionati, possono generare eccessivi livelli di disordine organizzativo, che potrebbero minare la competitività dell'impresa.

Di riflesso, l'Organo di Governo è deputato a regolare il grado di entropia (indica la misura del grado di disordine di un sistema), usando la capacità di apertura e definendo, tenendo conto della propria strategia, il grado di apertura, pro-tempore, del sistema impresa²⁷.

Ancora, la natura delle relazioni esistenti tra l'impresa e i soggetti esterni ad essa risponde a gradi di integrazione strategica, e operativa differenti, identificabili in uno stadio che

²⁷ Sciarelli, 2002

va da un'integrazione nulla (rapporto di scambio occasionale) a uno di integrazione massima (un rapporto franchisor).

Tra le altre cose, la complessità dell'ambiente in cui si muovono le organizzazioni imprenditoriali che desiderano mantenere elevati livelli di competitività, richiede un ampio ricorso alla leva relazionale, sviluppando così partnership, alleanze e collaborazioni che consentano loro di disporre di risorse specializzate ampiamente strategiche, mantenendo, contestualmente, un'elevata flessibilità.

Nel perseguimento dei suoi scopi è impegnata a gestire i rapporti con i propri interlocutori e in tale fase i due poli, quello esterno e quello interno, tendono sempre di più ad intrecciarsi.

2. Un management senza confini

La teoria di un *"management senza confini"*²⁸ focalizza l'attenzione su due concetti basilari nel governo di impresa: la complessità e la conoscenza²⁹.

A tal riguardo, gli studiosi ritengono vitale, specie in condizioni di complessità, *"un atteggiamento dell'Organo di Governo teso ad incentivare la flessibilità organizzativa e la capacità di adattamento al cambiamento, attraverso la diffusione di una cultura imprenditoriale, basata sulla condivisione delle conoscenze a tutti i livelli dell'impresa stessa."* (Maggioni e Del Giudice, 2006: 171).

Recenti studi sull'approccio sistemico vitale in economia di impresa, propongono importanti riflessioni necessarie per facilitare la comprensione del concetto di complessità (Barile, 2009; Barile e Saviano, 2010, 2011 a).

²⁸ Cfr. Aidea (Accademia italiana di Economia Aziendale) 2012

²⁹ Saviano, M., & Caputo, F. (2013). Scelte manageriali tra sistemi, conoscenza e fattibilità. Contributi ai progressi teorici e pratici nella gestione. Un approccio sistemico praticabile (VSA), 2, 219-242.

Specificamente, si pone in discussione l'orientamento dominante secondo cui è possibile misurare –*implicitamente*– la complessità, evidenziando i suoi aspetti di natura quantitativa (Tainter, 1988; Ardigò e Mazzoli, 1990): ebbene, lungi dal poter essere misurata e, pertanto gestita, la complessità si caratterizza per la sua natura dinamica e qualitativa, nonché per la sua dimensione soggettiva, qualificando di fatto non il fenomeno o l'oggetto osservato, bensì le condizioni in cui si trova il decisore quando manifesta un'incapacità di comprendere gli eventi, e di fronteggiare situazioni rispetto alle quali i modelli esistenti palesano una inadeguatezza interpretative (Barile, 2009).

La risoluzione è sottoposta a verifica attraverso una fase di induzione e, laddove validata, dà la possibilità di creare un modello che, a sua volta, consente il passaggio ad un approccio deduttivo efficacemente adottabile in condizioni di certezza.

Ne consegue che *“operare secondo una logica di management richiede la necessità di focalizzare l'attenzione sulle capacità di comprensione della capacità facendo leva sui processi di conoscenza e sull'ampliamento del campo di osservazione con il supporto di schemi interpretativi generali, come quelli proposti dall'ASV³⁰”*.

Di riflesso, in questi casi, parliamo di un sistema che è capace di rimanere unito ed equilibrato, all'interno e all'esterno, nonostante il contesto di riferimento sia dinamico, e pur con questa base, è capace comunque di svilupparsi ed essere efficiente. Pertanto, nel presente capitolo ci occuperemo di comprendere qual è il reale contributo che l'approccio sistemico offre sia alle modalità di impostazione che di governo, delle relazioni intrattenute dall'azienda.

³⁰ Amoroso M, e Gandolfo, A. (1991), Il franchising in Italia. Scenari attuali e prospettive. Torino, Isedi.

Da qui, al fine di comprendere la dinamica evolutiva dell'impresa, è necessario osservare quali sono le fasi salienti che caratterizzano, a loro volta, il passaggio dalla *struttura* al *sistema*³¹.

In merito alla struttura di impresa, si distingue la struttura logica dalla struttura fisica. Per *struttura logica*, intendiamo un insieme di componenti logiche, capaci di svolgere un ruolo ben determinato, conforme alle regole prefissate in base anche ai rapporti e ai legami con le altre componenti.

La *struttura fisica*, invece, è costituita da componenti fisiche di cui non solo si conosce il funzionamento, ma anche il potenziale applicativo; suddette componenti, sono dotate di capacità di connessione ai fini del collegamento con altre componenti.

È essenziale evidenziare le differenze che sussistono tra le due strutture in quanto esse, oltreché al passaggio dalla struttura logica a quella fisica, ci portano all'esistenza di un progetto, basato su uno schema organizzativo che, ancor prima della sua materializzazione fisica, preveda quali elementi e componenti (logici), dovranno far parte in una determinata struttura e sulla base di quali relazioni (logiche), essi dovranno connettersi per riuscire, una volta concretizzatasi la struttura fisica, a realizzare l'emersione e l'implementazione del sistema.

Di conseguenza, per "*sistema*" si intende una struttura fisica, dotata di componenti fisiche (ovvero qualificazione di componenti logiche), che, interagendo tra loro, hanno un fine determinato.

Orbene, focalizzarsi sulla struttura vuol dire considerare una serie di legami logico-fisici, che danno la possibilità alle componenti di essere in relazione reciproca, creando delle sinergie, affinché si possano raggiungere gli obiettivi prefissati.

³¹ Per un'analisi approfondita dei concetti relativi all'impostazione sistemica dell'impresa in questa sede adottata si veda Golinelli G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Cedam, 2000

Di conseguenza, una relazione è una connessione logica o fisica tra le componenti della struttura; spostando, invece, l'attenzione sull'interazione, data dalla fase in cui le componenti non solo attivano le relazioni strutturali, ma scambiano anche risorse e condividono le diverse conoscenze col fine di raggiungere l'obiettivo prefissatosi, si parla di sistema.

Il concetto di relazione strutturale, pertanto, è oggettivo ed infatti si classifica come un concetto di carattere statico, quindi, non dipendente da quanto può emergere dalla relazione stessa; mentre, il concetto di interazione sistematica è dinamico, perché avendo un carattere soggettivo non dipende solo dal sistema ma in tal caso, anche la prospettiva di analisi dell'osservatore, assume un ruolo fondamentale.

All'opposto, in ordine all'aspetto dinamico, si afferma che l'impresa ha la possibilità di interagire con altre organizzazioni esterne, anch'esse *potenzialmente* rappresentabili come sistemi e, a loro volta, dotate di una struttura fisica.

A tal proposito è indispensabile tenere in considerazione due condizioni fondamentali, ossia:

- in qualsiasi modo, il sistema impresa deve poter interagire con l'esterno e ammettere relazioni che vedono connesse componenti interne ed esterne, appartenenti alla struttura fisica di altri sistemi;
- poi, fissati gli obiettivi da raggiungere, è possibile per colui che detiene le decisioni, scegliere i processi adeguati che qualifichino le attività necessarie per attivare le relazioni tra componenti interne ed esterne; tali attivazioni, devono tener conto non solo dei vincoli fisici propri delle peculiarità delle componenti interne, bensì anche di regole comportamentali, derivanti da modalità e criteri imposti dall'esterno.

3. Schema organizzativo

Generalmente, lo schema organizzativo è un disegno di processi e di attività da realizzare tramite una specifica successione di relazioni tra le componenti interne, interagenti tra loro e con le componenti esterne: nell'ambito dei fenomeni imprenditoriali, l'Organo di Governo, in virtù delle finalità dell'impresa, e prefissati gli obiettivi, traccia eventuali interazioni tra componenti interne e quelle esterne.

In altre parole, l'Organo di Governo, nel predisporre prima e nell'adeguare poi, lo schema organizzativo, dà la facoltà al sistema impresa di emergere grazie alla dinamica degli stati della struttura ampliata, la quale consiste nelle relazioni tra capacità interne e tra queste e le capacità sistemiche esterne.

A sua volta, è opportuno qualificare lo schema organizzativo attraverso il richiamo di due qualificazioni specifiche, vale a dire quelle di: 1) schema organizzativo di massima e 2) schema organizzativo definito, entrambe espressioni di due distinti momenti del percorso che da una idea imprenditoriale porta al sistema impresa.

Il primo descrive il ciclo produttivo, che si articola in input-trasformazione-output, che caratterizza l'impresa in un certo arco temporale; le scelte inerenti ad esso, derivano da diversi fattori, quali l'idea imprenditoriale, il patrimonio conoscitivo, la lungimiranza del decisore, le caratteristiche di contesto.

Si denota, che la variazione di uno di questi elementi determina un cambiamento nello schema organizzativo di massima: si pensi al caso di due imprese identiche in termini di idea imprenditoriale, ma diverse sul piano del patrimonio conoscitivo, che, chiaramente, presentano due diversi schemi organizzativi di massima.

Ancora, lo schema in esame tende ad essere piuttosto stabile nel tempo poiché varia a seguito di ristrutturazioni industriali. Ad esempio, dopo un'importante innovazione

tecnologica, lo schema organizzativo di massima potrebbe variare in funzione di nuovi input produttivi.

Si è parlato finora di idea imprenditoriale; volendone dare una definizione, essa indica le future vie imprenditoriali, che il decisore intende percorrere per ottenere un vantaggio competitivo.

Tale idea, è influenzata sia dalla storia dell'impresa che da quella del decisore e nonostante vari nel tempo, a causa delle performance raggiunte, oppure di cambiamenti di contesto, si raffigura come una spinta alla nascita e al cambiamento dell'impresa.

Invece, lo schema organizzativo definito, è una mappa delle possibili interrelazioni tra le componenti della struttura ampliata: invero, l'Organo di Governo, nel progettare quest'ultima deve tenere conto della struttura fisica realizzata, nella consapevolezza che rispetto alla struttura logica desiderata, possono rendersi necessari degli adeguamenti.

È dallo schema organizzativo, così delineato, che deriva la struttura specifica, ossia, l'insieme di capacità disponibili interne ed esterne che consente la messa in opera dei processi, delineati a livello di schema organizzativo di massima.

Ciò posto, l'Organo di Governo è chiamato a coniugare, in modo dinamico, l'insieme delle capacità incorporate nelle componenti della struttura (es. capacità sedimentate mediante antecedenti conoscenze tecniche e tecnologiche, nonché, i progressi ottenuti nel corso del tempo in funzione del proprio operare), con la varietà informativa composta da innovazioni e soluzioni possibili che, giungendo dall'esterno, deve essere interpretata dall'Organo di Governo stesso, unico soggetto a poter creare un modello di impresa, in ottica sistemica³².

³² Ibidem

4. Il concetto di sistema vitale

Il concetto di sistema vitale ha origini antiche; fu introdotto da Beer, uno dei principali interpreti della teoria cibernetica, applicata alle organizzazioni imprenditoriali³³.

Tale modello sembra essere particolarmente adeguato al fine della qualificazione del sistema impresa come vitale: infatti, in base alle mutazioni intese quali trasformazioni, ovvero adeguamenti, e ristrutturazioni nell'ambito della propria struttura logico-fisica, nonché delle configurazioni specifiche nel tempo, le organizzazioni vitali sono poste in condizione di sopravvivere.

Invero, prerogativa intrinseca della struttura, è quella di estrinsecarsi nella dinamica sistemica, nel momento in cui, sulla base di relazioni tra componenti interne e tra alcune di queste con quelle esterne, che appartengono alle strutture fisiche di altri sistemi, l'impresa interagisce con il contesto per apprendere, adattarsi, svilupparsi e migliorare nel tempo le proprie condizioni di efficacia.

Da qui, ne deriva la definizione di sistema vitale quale *"sistema che sopravvive, rimane unito ed è integrale; è omeostaticamente equilibrato sia internamente che esternamente e possiede, inoltre, meccanismi e opportunità per accrescere e apprendere, per svilupparsi e adattarsi, e cioè per diventare sempre più efficace nel suo ambiente."*³⁴

³³ Beer S., L'azienda come sistema cibernetico, Isedi, 1973 (Tit. orig., Brain of the firm. The managerial cybernetics of organization, The Penguin Press, 1972).

³⁴ La definizione è tratta da Beer S., Diagnosi e progettazione organizzativa – Principi cibernetici, Isedi, 1991 (Tit. orig., Diagnosing the system for organization, John Wiley, 1985). Il termine vitale deriva dall'inglese viable: able to maintain a separate existence (Oxford English Dictionary).

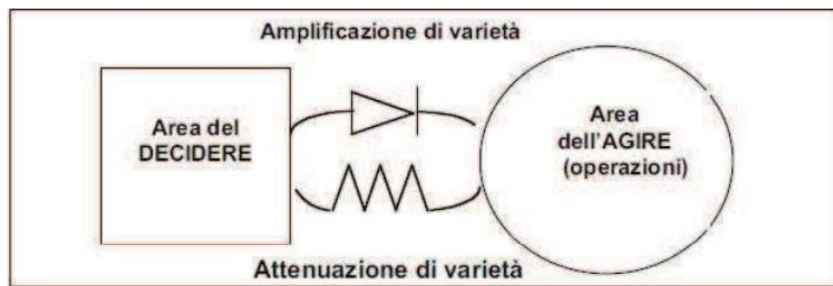


Figura 1. La rappresentazione dell'identità dei sistemi vitali³⁵

Sul punto bisogna delineare la differenza tra un sistema vivente e uno vitale: i sistemi viventi, detti anche sistemi biologici (es. l'organismo di un essere umano), godono di una serie di caratteristiche fisiche, nonché di particolari funzionalità che non appartengono, in alcun modo, ad un'organizzazione imprenditoriale, la quale, all'opposto rappresenta un sistema determinato di individui ed elementi tecnici.

Invece, il sistema vitale realizza, come già premesso, costanti relazioni e interazioni con il contesto, così da assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo, ma non è in grado di riprodurre i propri componenti e di perpetrare la propria specie con processi che hanno soltanto natura biologica.

Può farlo solo in base a delle riformulazioni e implementazioni di tipo artificiale.

5. Le proprietà dei sistemi vitali

Alla luce di quanto detto, è possibile definire i sistemi vitali come sistemi aperti e capaci di sopravvivere solo laddove contestualizzati nel proprio ambiente, realizzando con esso scambi significativi.

Peraltro, essi sono isotropi, vale a dire che manifestano un'immagine sensibile, unica, al di là delle diverse apparenze generate dai cambiamenti di prospettiva.

³⁵ Fonte: BEER S., Diagnosi e progettazione organizzative, op. cit., pag. 75

Grazie a questa proprietà, i sistemi vitali, possono differenziarsi in base alle diverse strutture fisiche, senza per questo negare la propria identità che, di riflesso, si articola in:

- a) Area del decidere;
- b) Area dell'agire.

Tale suddivisione tra le due aree, ha una valenza solo a fini analitici e di studio dell'identità del sistema vitale, atteso che non possono mai costituire un ambito autonomo indipendente del sistema stesso, né possono vivere di vita autonoma.

Se ne ricava che un sistema vitale si contraddistingue per la coesistenza interagente delle due distinte aree, una rappresentata dal cerchio e una dal quadrato, le quali, laddove considerate isolatamente e indipendentemente, non possono dare vita ad un sistema vitale; ciò vuol dire che sussiste la necessità di adeguare le conoscenze disponibili e riconducibili alle singole aree al fine di ottenere un adeguato flusso comunicativo tra le stesse.

Tale situazione è presente *soprattutto* nella dinamica delle organizzazioni imprenditoriali, le quali hanno un costante bisogno di raccordare le due aree attraverso la combinazione ottimale delle conoscenze possedute.

6. Il modello estratto del sistema vitale con riguardo all'impresa

Attualmente, il concetto di sistema vitale viene ritenuto inadeguato a rappresentare l'attuale realtà imprenditoriale, in continua evoluzione. Infatti, i rilevanti cambiamenti intervenuti nel contesto in cui le imprese operano hanno condizionato le dinamiche decisionali ed operative, che le contraddistinguono³⁶.

³⁶ Golinelli, G. M., & Gatti, M. (2001). L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti intersistemici. *Symphony Emerging Issues in Management*, 2000(2), 53-81.

Invero, la velocità di cambiamento dei sovra-sistemi e dei tipi di bisogni espressi, accompagnati dalla complessità ed evoluzione delle norme imposte al sistema impresa, ha contribuito a ridurre il grado di specializzazione gerarchica dando la possibilità ai singoli macro-componenti di accumulare esperienze e competenze; detto altrimenti, si riconosce valore alle risorse umane, con la conseguenza che il sistema vitale, sopra delineato, è come premesso inadeguato a raffigurare l'impresa e, pertanto, con l'ausilio di un ulteriore sforzo interpretativo, si dà vita ad una nuova teoria, ossia quella dell'impresa quale sistema vitale capace di assorbire i principi basilari dei sistemi vitali e raccorderli con la tradizione paradigmatica dell'economia di impresa.

A tal punto, individuiamo i tipi di adattamenti che danno vita alla nuova definizione di impresa quale sistema vitale che, tra l'altro, richiama, una rappresentazione isomorfa a quella dei sistemi vitali; in specie:

- Si richiamano le elaborazioni concettuali tipiche di impresa;
- Si formalizza la prospettiva di impresa propria dell'Organo di Governo mirante ad attivare ed indirizzare il sistema al raggiungimento delle proprie finalità ed obiettivi, grazie all'attuazione di attività operative di una struttura, dotata di conoscenze tacite e di autonomia rispetto a decisioni di routine. Alla luce di quanto detto, sembra opportuno evidenziare che, tradizionalmente, nell'attività di impresa, sono ricompresi due momenti fondamentali, quello del governo e quello della gestione, che qualificano una dicotomia tipica dell'impresa.

Pertanto, la sua rappresentazione come sistema vitale, laddove valida, deve riflettere tale dicotomia che, di riflesso, viene qualificata dal soggetto preposto all'attività di governo: costui, osserva, elabora, pianifica e avvalendosi di una Struttura Operativa, attua.

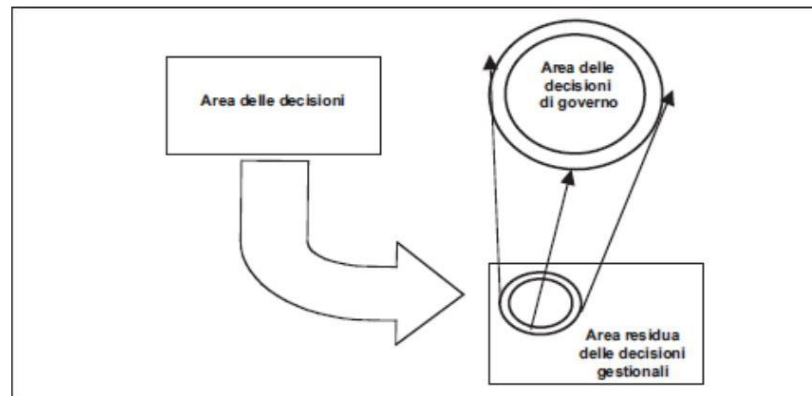


Figura 2. L'estrapolazione dell'area delle decisioni di governo dall'area complessiva del decidere del modello del sistema vitale³⁷

Da qui, si genera il terzo punto riportato di seguito:

- In tal caso, si pone l'enfasi sulla concezione di impresa quale sistema aperto, capace di sopravvivere al mutato contesto, grazie alla circostanza per cui, adegua il suo schema organizzativo, nonché scambia risorse in virtù delle interazioni con sistemi terzi. In tale contesto, c'è la necessità di distinguere nell'area delle decisioni, quelle volte a garantire, all'impresa uno schema organizzativo flessibile, funzionale alle finalità e agli obiettivi da perseguire.

Precedentemente, si è affermato che per qualificare un sistema come vitale, esso deve poter sopravvivere attuando processi di apprendimento capaci di consentire un adattamento al contesto, ovvero inducendo, se sussistono date condizioni, alla modifica del contesto stesso.

Tuttavia, bisogna sottolineare come il sistema riesce in questo compito, cioè come le decisioni necessarie, per conseguire tale risultato, vengono prese e poi trasformate in compiti da eseguire.

³⁷ Ivi.

Ebbene, il tutto dipende dall'Organo di Governo, che decide, dopo aver individuato la struttura ampliata, a seconda dei casi, di optare per l'adeguamento, la trasformazione o la ristrutturazione, così da assicurare il mantenimento della tendenza alle finalità.

Dunque, l'ipotesi è quella di una nuova rappresentazione, in grado di esprimere come lo schema organizzativo, tradotto in struttura ampliata e, di riflesso, dotato di conoscenze tacite integrate da routine, ossia risposte decisionali prestabilite, possa, grazie a una determinata attività, essere conforme al contesto ambientale; pertanto, dal modello deve essere evidente che all'Organo di Governo è demandato anche il compito di interpretare il contesto ambientale in organizzazioni, che vanno dalla configurazione e assetto di mercato alla qualificazione di sovra-sistema vitale.

In altri termini, l'organo, di cui si parla, sulla base delle proprie conoscenze, deve desumere dal contesto di riferimento, opportunità e regole relazionali esterne, al fine di poter disporre di tutte le decisioni necessarie per agire.

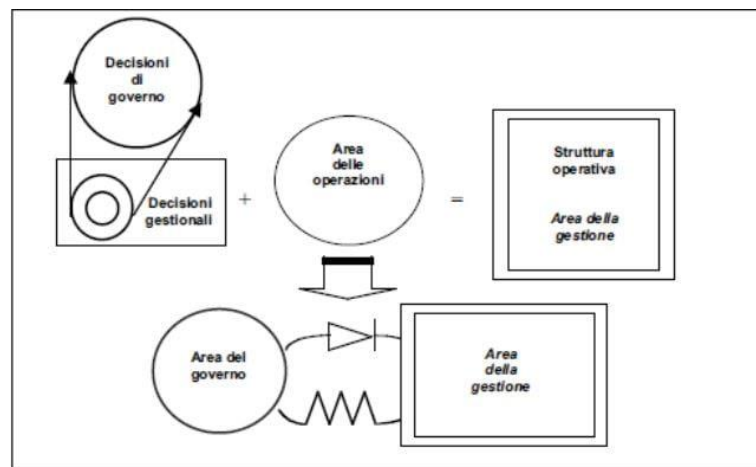


Figura 3. La rappresentazione dell'impresa sistema vitale' quale modello estratto del "sistema vitale"

È da queste ultime decisioni, radicate nell'azione, e maturate nel tempo, che deriverà la gestione dell'impresa.

7. I nuovi sistemi vitali nell'ottica di impresa

Delineata la nuova rappresentazione, bisogna rileggere le proprietà nell'ottica del sistema vitale: la prima che qualifica il sistema vitale come capace di sopravvivere in un particolare contesto, trova conferma nell'assunto dell'impresa, come sistema aperto inserito in un ambiente con il quale interagisce, scambiando risorse necessarie alla sua sopravvivenza. Sotto questo profilo, rileva, il grado di vitalità dell'impresa, intesa come capacità di sopravvivenza in contesti specifici di qualsiasi organizzazione; in ogni caso, tale peculiarità non è definibile a priori, ma solo in relazione alla capacità dell'Organo di Governo di derivare le finalità e le aspettative che i sovra-sistemi, sono in grado di proiettare sull'impresa³⁸.

Ne consegue che, bilanciando queste ultime in ordine al potere esercitabile, l'Organo di Governo deve regolare il proprio grado di apertura, realizzando risposte flessibili agli eventi che si sono verificati.

In ordine alla seconda proprietà, cioè l'isotropia, o identità dei sistemi vitali, si osserva che essa costituisce un'importante qualificazione che permette l'implementazione di una metodologia di indagine, coerente con una corretta lettura delle relazioni intersistemiche. Da quanto detto, la definizione di matrice concettuale, comune a tutte le imprese, vista nell'accezione di identità di sistema vitale, dà la possibilità di ricondurre a due categorie generali (Organo di Governo e Struttura Operativa), tutti gli aspetti strutturali (individuazione e analisi delle specifiche parti componenti e delle relazioni), nonché le differenti finalità sistemiche come la progettazione dei percorsi evolutivi.

Invero, le imprese, al di là del loro oggetto sociale, hanno tutte la stessa identità: tale situazione non è evidente nella precedente rappresentazione, che richiedeva una

³⁸ Golinelli, G. M., & Gatti, M. (2001). L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti intersistemici. *Symphony Emerging Issues in Management*, 2000(2), 53-81.

commistione tra l'area del decidere e quella dell'agire, per qualificare concetti come capacità dinamiche.

Ancora, la terza proprietà sostiene che vi è una forte influenza delle dinamiche e del rapporto dialettico che l'Organo di Governo intrattiene con i sovra-sistemi rilevanti, al fine di perseguire le finalità e gli obiettivi; in aggiunta, l'ottenimento della vitalità è sia condizionato dalla soddisfazione delle finalità dei sovra-sistemi, sia correlato alla capacità di mediare gli interessi dei diversi sotto-sistemi.

Di contro, la validità di un'idea imprenditoriale, è connessa alla capacità di sopravvivenza del sistema di impresa in un determinato contesto ambientale, inteso quale sintesi di sovra-sistemi con i quali, l'impresa interagisce.

In sintesi, la nuova ricostruzione delle proprietà del sistema vitale, nell'ottica dell'impresa sistema vitale, evidenzia due aspetti fondamentali³⁹:

1. La categoria delle imprese sistemi vitali è inglobata da quella più ampia dei sistemi vitali;
2. Il passaggio dalla prima alla seconda rappresentazione, concretizza un percorso che, a sua volta, rileva l'insieme dei concetti inerenti all'impresa, sulla base del modello sistema vitale.

8. I rapporti tra sistema impresa e ambiente

Qualificare l'impresa come sistema vitale, è essenziale per poter comprendere i rapporti tra essa, in tale accezione, e l'entità sistemiche e non, che la circondano.

³⁹ Golinelli, G. M., & Gatti, M. (2001). L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti intersistemici. *Symphonya Emerging Issues in Management*, 2000(2), 53-81.

Infatti, la vitalità di un sistema è direttamente connessa al suo grado di percezione, in ordine ai mutamenti del contesto e alla sua capacità di assumere decisioni di governo e di gestione, tali da recuperare, mantenere e migliorare, le condizioni di sopravvivenza.

In quest'ottica, fondamentale è il ruolo del soggetto decisore, nel percepire, descrivere ed interpretare, le finalità e le aspettative, manifestate dalle entità che ruotano intorno al sistema impresa.

Pertanto, è chiara l'equivalenza tra conseguimento delle finalità e capacità dell'Organo di Governo, il quale deve essere in grado di impostare un razionale processo di descrizione e interpretazione del contesto, configurando, in primo luogo, le entità ad esso appartenenti e, in secondo luogo, ricostruendo, per ognuna di loro, le possibili dinamiche comportamentali.

9. Le categorie concettuali

Al fine di rappresentare l'ambiente, nell'ottica dell'impresa sistema vitale, la prima categoria concettuale concerne la rilevanza e l'influenza: la rilevanza costituisce il carattere primario di differenziazione delle entità che sussistono nell'ambito del sistema vitale; e grazie a tale entità che il sistema impresa instaura relazioni e interazioni di diversa natura e grado, dando vita a rapporti stabili o occasionali e determinando fattori di consonanza o risonanza.

Ulteriormente, la rilevanza delle entità terze può qualificarsi tramite gli attributi di influenza, esercitabile dall'entità e criticità della risorsa conferita al sistema impresa.

A sua volta, si può distinguere tra sistemi rilevanti, ovvero sovra-sistemi, caratterizzati dall'essere influenti e contestualmente, possessori di una risorsa critica, e quelli influenti denominati così perché capaci di esercitare delle pressioni, sebbene non siano detentori esclusivi di una determinata risorsa.

Altra importante distinzione, è quella tra vincoli e regole, che consente di poter differenziare gli eventuali condizionamenti, che le diverse entità possono esercitare sul sistema vitale impresa.

In specie, il vincolo ha natura cogente e valenza generale; in ordine all'impresa, essi, conseguono alla fissazione da parte di organi pubblici, di requisiti tecnici definiti in maniera tale da tutelare interessi collettivi (attività di regulation).

Ne consegue che, il rispetto del vincolo è condizione inderogabile per determinare con le entità di contesto, siano esse rilevanti o influenti, condizioni di consonanza.

Una diversa accezione presenta il concetto di regola che non solo deriva dalla volontà del soggetto decisore di legare il sistema impresa ad una determinata entità del contesto, ma risulta essere anche un condizionamento sistemico, connesso all'agire e al perseguimento di un determinato fine.

In concreto, la dinamica dell'impresa non è influenzata solo da vincoli propri dell'attività di regulation, da parte dell'entità rilevanti o influenti, ma anche di attività di self regulation, promosse dall'Organo di Governo, che non riguardano solo aspetti di carattere tecnico.

Si pensi alle imprese che adottano regole di comportamento con la sottoscrizione reciproca di standard che facilitano rapporti di consonanza, con l'entità rilevante mercato di collocamento. In questa categoria, rientrano anche gli standard di interfacciamento e di compatibilità necessari, per conseguire l'unificazione di componenti e parti offerte da produttori diversi: tale processo, è fondamentale nell'ambito di una progressiva integrazione dei mercati, poiché consente che un componente di un prodotto complesso possa essere adottato da imprese di Paesi diversi, in ordine al potere di mercato del produttore, nonché alla convenienza di imprese di Paesi diversi di rivolgersi ad uno stesso produttore, il quale è in grado di conseguire economie di scala, oltretutto di generare politiche di riduzione del prezzo.

Ulteriormente, vi sono regole necessarie per evolvere dinamicamente l'impresa in condizioni di consonanza e quelle che, invece, si pongono quale presupposto per giungere a condizioni di risonanza con le entità rilevanti o influenti del contesto.

In sintesi, in quest'ottica sistemica, i vincoli determinano le caratteristiche dei rapporti tra due entità, cioè, comportano una delimitazione della sfera di comportamento; all'opposto, le regole identificano la volontà di due o più entità sistemiche, autonome, nel perseguire comportamenti improntati ad una collaborazione nella finalità di conseguire un comune risultato globale.

Per di più, si può addirittura affermare che il vincolo attiene alla relazione e, quindi, alla struttura; mentre, la regola concerne i processi caratterizzati da diversi livelli di dinamicità, ove sono maggiormente evidenti l'azione e i risultati delle azioni.

La seconda categoria riguarda la capacità e il grado di apertura, intesa come possibilità del sistema vitale impresa di rapportarsi con entità esterne.

È preferibile, dunque, distinguere tra possibilità di apertura, intesa come potenziale capacità di collegarsi con l'esterno e la volontà espressa dall'Organo di Governo di voler sfruttare tali opportunità.

Inoltre, si definisce capacità di apertura la potenzialità che il sistema possiede, anche grazie alla sua struttura, di potersi rapportare con l'esterno. Differente interpretazione va data al grado di apertura che riguarda un atto volitivo del soggetto decisore, il quale stabilisce come modulare l'uso e la sua intensità in ordine alle relazioni con le entità esterne.

Si pensi al caso in cui nella fase di progettazione di una impresa dedita all'esportazione di prodotti tipici locali, nello schema organizzativo di massima, si stabilisce che essa debba avere un'apertura verso particolari mercati esteri; in seguito, con la definizione della struttura fisica prima e ampliata poi, si giunge allo schema organizzativo definito, ove, trova realizzazione un'apertura maggiormente estesa rispetto ad altri mercati di sbocco.

Ciò indica che l'Organo di Governo ha una autonomia decisionale ampia, poiché stabilisce, come e in che grado, l'impresa possa usufruire della capacità di apertura di cui dispone.

Ultima categoria concettuale concerne il concetto di consonanza che è in stretta connessione con i primi due; esso può intendersi come una sorta di compatibilità tra sistemi volta a facilitare il raccordo tra di essi.

Di contro, la risonanza ha per oggetto lo sviluppo ideale della consonanza, nel senso che è una condivisione accompagnata da appartenenza e sintonia, con lo scopo di attenuare i confini strutturali per effetto di un grado massimo di apertura, con raggiungimento in termini di qualità del rapporto, di livelli sempre maggiori di fiducia e condivisione, di punti di vista tra i sistemi interagenti, da cui emerge una nuova realtà sistemica che ingloba i sistemi di partenza.

10. Il contesto esterno

La questione dell'analisi del contesto esterno, finora analizzato come insieme di entità distinte, nell'ottica dell'Organo di Governo, si pone come identificazione delle entità sistemiche presenti quali possibili sistemi rilevanti, o più semplicemente influenti sulle dinamiche evolutive del sistema vitale impresa.

Da qui, ne conseguono una serie di riflessioni circa i possibili impatti che potrebbero generarsi sul governo e sulla gestione del sistema vitale impresa.

Da un lato, il soggetto decisore deve stabilire un carattere di differenziazione, così da contraddistinguere gli aspetti che caratterizzano le diverse entità, proprie del sistema vitale.

Detto altrimenti, si fa riferimento all'esistenza di una Struttura Operativa dotata di imprenditorialità e capacità di organizzazione, nonché della presenza e del ruolo svolto dall'Organo di Governo.

Di conseguenza, i sistemi vitali esterni all'impresa, assumono i seguenti caratteri:

- Sistemi embrionali, indicati in letteratura come mercati;
- Sistemi in via di compimento, composti da due o più entità componenti e, in ogni caso, dall'essere individuabili per un'identità che riferisce all'insieme, come per esempio le reti di impresa;
- Sistemi vitali, che possiedono tutte le peculiarità e che rispondono a tutti gli assunti appartenenti alla categoria sopra-indicata.

In ogni tipologia di sistema, ruolo fondamentale, è svolto dall'Organo di Governo, il quale deve essere capace nell'individuare le diverse entità e nell'interpretare l'ambiente, contribuendo, così, a ridurre i rischi di una mancata sincronizzazione tra le vie imprenditoriali implementate e i vincoli e le regole, derivanti dal contesto.

11. Osservazioni in merito

Alla luce di quanto finora esposto, è emerso, che il processo decisionale, il quale conduce alla selezione dei sistemi e delle relazioni rilevanti per la sopravvivenza dell'impresa, si caratterizza per la presenza di almeno quattro momenti fondamentali:

1. Individuazione e classificazione delle entità di contesto;
2. Valutazione della rilevanza delle entità sulla base dei requisiti di criticità e influenza;
3. Interpretazione e ponderazione dei vincoli nonché valutazione degli effetti sulla performance di impresa, derivanti dal rispetto di regole provenienti da ciascun sistema influente, presente nel contesto;

4. Fissazione degli obiettivi derivante dal rispetto dei vincoli e delle regole, a loro volta desunti dall'interpretazione dei sistemi terzi.

Il processo appena indicato è, forse, all'origine di fenomeni come l'innovazione e la crisi di impresa, i quali, sebbene possano apparire distanti, sono, in verità, il risultato di una corretta interpretazione, nonché successiva trasposizione in obiettivi, vincoli e regole, provenienti dai sistemi rilevanti.

A tal punto, l'impresa, vista come sistema vitale di un livello base (indicato dalla letteratura come livello L), sul quale insistono differenti sovra-sistemi, per rispondere adeguatamente alle pressioni da quest'ultimo proiettati, compie un'opera di filtro, individuando una serie di obiettivi detti intersistemici.

Nella definizione di essi, l'Organo di Governo ne valuta la compatibilità con la Struttura Operativa di cui dispone, e che consente di perseguirli, garantendo, la sopravvivenza del sistema o, meglio, dell'impresa stessa⁴⁰.

In conclusione, è possibile affermare, grazie all'esposizione svolta finora, che è il processo decisionale, posto alla base sia del sistema vitale di impresa che del franchising, il vero motore del successo di un'impresa, in quanto conduce alla realizzazione di un modello capace di selezionare rapporti, contesti territoriali oltreché la giusta performance. Ciò, garantisce il raggiungimento degli obiettivi prefissati, in virtù dell'attuazione di determinate strategie, le quali consentono alle aziende di guidare le loro dinamiche evolutive -a loro volta- in grado di soddisfare adeguatamente le esigenze della clientela a cui si rivolgono, creando così un valore aggiunto all'organizzazione.

⁴⁰ Golinelli, G. M., & Gatti, M. (2001). L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti intersistemici. *Symphony Emerging Issues in Management*, 2000(2), 53-81.

Capitolo 4: Le realtà aziendali, i casi McDonald's e KFC e il loro ingresso nel mercato italiano

1. Finalità della presentazione dei casi ed obiettivo dell'elaborato

Base della ricerca in oggetto è data da tre pilastri fondamentali, peraltro, emersi nel corso del lavoro; sul punto, il primo pilastro attiene all'industria della ristorazione, c.d. veloce; il secondo concerne la formula commerciale del franchising, chiave di successo per queste catene di ristorazione, in quanto ha consentito loro di espandersi su scala globale; e, in ultimo, il terzo pilastro relativo all'approccio sistemico vitale, che funge, a sua volta, da espediente, in un'ottica concettuale, per l'analisi del fenomeno.

Specificamente, scopo ultimo dell'elaborato di ricerca è quello di determinare quali sono le variabili necessarie per garantire il successo, nonché la continuità, del fast food sul mercato (soprattutto, quello italiano), delineando, inoltre, un percorso strategico che potrebbe risultare valido per ogni azienda interessata all'espansione territoriale, a prescindere dal loro mercato di origine.

Tenendo conto del contesto italiano, caratterizzato da culture, tradizioni e abitudini alimentari complesse, e profondamente radicate, che rendono il settore della ristorazione terreno fertile per le sfide, occorre focalizzarsi sui fattori chiave, che hanno contribuito al successo di due delle più grandi catene multinazionali al mondo, durante la fase di subingresso nel mercato italiano: McDonald's e KFC.

Entrambi, infatti, hanno adottato strategie diverse, ma, in ogni caso, valide per affrontare le sfide proprie di un mercato, quale quello italiano; si precisa, altresì, che i due colossi

già menzionati, non solo rappresentano il marchio "Made in USA", a livello globale, ma si sono consolidati in periodi storici completamente diversi, atteso che c'è stato un distacco temporale di quasi trent'anni. Nello specifico, McDonald's ha fatto il suo ingresso in Italia nel 1985, mentre KFC ha seguito solo alla fine del 2014.

Ciò detto, attualmente, McDonald's si è ben radicalizzato nel territorio italiano, tanto che ha aperto ben 670 ristoranti, posizionando, così, il Paese al ventesimo posto nella scala dei mercati più rilevanti nell'ambito della catena americana. È, poi, noto che l'azienda in questione ha prospettive di crescita enormi, avendo l'intenzione di aprire ulteriori ristoranti (in numero di mille) nei prossimi anni. In frizione, KFC, entrando più tardi nel mercato italiano, ha avuto una crescita lenta, ma graduale, al punto che, oggi, si contano circa 70 ristoranti.

Anch'esso, chiaramente, ha prospettive di crescita ed espansione, ancorché affronti la costante sfida di essere un marchio meno noto, nonché consolidato, con prodotti che, tutt'ora, devono conquistare una posizione solida nel contesto nazionale.

Segue, un excursus storico relativo alle origini di McDonald's, oltreché una disamina del suo sviluppo globale, ma soprattutto, dei motivi che hanno condotto il suddetto ad acquisire una posizione predominante nel mercato italiano.

2. Cenni storici: McDonald's

McDonald's nasce nel 1948, quando i fratelli Richard "Dick" e Maurice "Mac" McDonald intrapresero un'innovativa impresa nel settore della ristorazione a San Bernardino, in California.

Tale iniziativa ebbe origine in risposta alle mutate esigenze della società americana post-bellica, caratterizzata da limitate risorse finanziarie e da una crescente domanda di servizi di ristorazione veloce ed efficiente.

La ragione di ciò si rinviene nel fatto che la clientela diveniva sempre più esigente sia rispetto alle attese di consumazione del pasto, che doveva avvenire in tempi rapidi, sia in merito al servizio, che doveva essere di qualità, e non scadente.

Di riflesso, i fratelli McDonald intuirono quanto fosse importante reinventare il tradizionale metodo “drive-in” americano; e, pertanto, crearono un sistema “self-service” altamente efficiente. Ancora, il sistema in esame prevedeva un menù contrassegnato dalla semplicità, atteso che offriva ai clienti semplici hamburger, al costo di 0,15 cent., nonché cheeseburger a 0,10 cent., analogamente alle patatine.

L’idea piacque molto, al punto che il locale era sempre affollato: invero, lo stupore della clientela dipendeva dal fatto che, nonostante il servizio fosse caratterizzato dalla celerità, era, comunque, in grado di garantire qualità dei prodotti offerti, e convenienza economica.

L’approccio innovativo di cui si discorre era fondato sulla standardizzazione dei processi, e sull’applicazione di un metodo che prevedeva la produzione in serie dei prodotti, peculiarità intrinseca dell’economia fordista.

Di conseguenza, si comprende come l’uniformità divenne l’elemento cardine di questa trasformazione, essendo una caratteristica distintiva del sistema di produzione capitalista.

Inoltre, tale caratteristica si sostanziava anche nella regolare ripetizione di un ciclo di produzione standardizzato, che contribuì alla sua diffusione in diverse località; ne consegue che si ottenne una crescita quantitativa in virtù dell’aggiunta di unità standardizzate che, da un lato, conservavano inalterata la natura del processo, e, dall’altro lato, ne accresceva, in maniera costante, la sua scala, nonché capacità di accumulare valore.

Più tardi, i fratelli McDonald’s non furono capaci di replicare, in maniera efficiente ed efficace, il loro modello di business con la modalità del franchising: a tal riguardo, si denota come, dopo dei tentativi, rivelatisi infruttuosi, decisero di concentrarsi

unicamente sul loro ristorante di San Bernardino, abbandonando l'idea di espandere ulteriormente la catena.

La svolta si ebbe poco dopo, grazie a Ray Kroc. Egli, invero, era un esperto oltretutto ambizioso venditore, il quale avendo l'intenzione di concentrare i suoi sforzi nella distribuzione dei multimixer, su scala nazionale, decise di recarsi dai fratelli Richard e Maurice McDonald, già suoi clienti (poiché possedevano ben 8 multimixer), in quanto affascinato dal successo del loro innovativo approccio alla ristorazione veloce. Quest'ultimo, noto come "Speedee Service System", fu brevettato nel 1948: in specie, tale sistema si basava sulla razionalizzazione della ristorazione drive-in, ormai, di profonda tendenza in California, a partire dagli anni '30. Inoltre, i fratelli McDonalds avevano trasformato il processo, eliminando i camerieri, e semplificando in modo drastico i menù. Nel particolare, suddividendo il processo di preparazione alimentare, avevano la possibilità di servire hamburger di alta qualità ad un prezzo basso, e con tempi di attesa estremamente ridotti. Dunque, Kroc convinse i fratelli McDonald's a gestire il franchising, in modo da espandere l'azienda: la sua visione iniziale si concretizzava nel voler espandere la catena di ristoranti McDonald's, al fine, tuttavia, di incrementare la vendita dei suoi multimixer. Per di più, costui voleva creare una rete di ristoranti McDonald's, disseminati in tutto il Paese, ciascuno dei quali equipaggiato con otto multimixer, che avrebbero contribuito a riempire le sue tasche di denaro. Pertanto, Kroc accettò di stipulare un contratto, che richiedeva agli affiliati di pagare una quota di ingresso di 950 dollari per una licenza ventennale. In cambio, gli affiliati dovevano versare l'1,4% dei loro ricavi a Kroc, e lo 0,5% ai fratelli McDonald in cambio del diritto di utilizzare il marchio e la formula. Nel 1955, poi, Kroc fondò la "McDonald's System Incorporated", inizialmente con soli due impiegati, e, successivamente, creò un ristorante dimostrativo a Des Plaines, un sobborgo vicino a Chicago, e iniziò a cercare potenziali affiliati tra le sue conoscenze.

La costruzione della rete di franchising pose molte sfide, tra cui: la ricerca di affiliati, l'assistenza nella fase di avvio dei ristoranti, la selezione delle location, l'identificazione di fornitori affidabili e il monitoraggio dei livelli di qualità. Tuttavia, divenne chiaro che, nonostante tutti gli sforzi, il modello di licenza era favorevole ai franchisee, sebbene non garantisse un reddito sufficiente per la società di Kroc.

A tal punto e allo scopo di trovare una soluzione valida a suddetta situazione, entrò in gioco una ulteriore figura, divenuta poi chiave nella vicenda di cui si discute, che è quella di Harry Sonnerborn, ossia un esperto finanziario proveniente dalla catena Tastee-Freeze. Egli, infatti, riuscì a risolvere la questione, grazie alla creazione di una società immobiliare separata, la quale si dimostrò essere una alternativa vincente: invero, la Franchise Reality Corporation, mutando completamente la visione precedente dei proprietari terrieri (costruzione di chioschi in osservanza degli standards dei fratelli McDonald), condusse alla stipula di contratti di affitto di determinate aree, in modo da poter essere gestite in maniera indipendente, e facendo salva la possibilità di subaffitto da parte dei franchisee, che, del resto, mantenevano un margine di guadagno pari al 20%.

Ciononostante, i franchisee dovevano pagare un canone fisso o, in alternativa, un canone basato su una percentuale delle vendite; tale canone veniva determinato tenendo conto della percentuale più alta, ancorché la regola generale, si concretizzava nella corresponsione di un canone fisso. Ne consegue che il guadagno, rappresentava la differenza tra i canoni di affitto e i canoni di subaffitto degli immobili; come si può notare, lo stratagemma in esame, ottenne un enorme successo, in quanto, assicurò lo sviluppo di aree suburbane poco competitive. Dinanzi a tale scenario, Sonneborn, decise di avvalersi di depositi cauzionali di 7.500 dollari, versati per la costruzione dei ristoranti da ciascun licenziatario. L'operazione avveniva nel seguente modo: si affittavano terreni per venti anni con lo scopo di costruire edifici grazie alla garanzia del deposito; di converso, la restante parte, fungeva da prima quietanza per il mutuo. Più tardi, la pratica indicata fu utilizzata anche per l'acquisto di terreni con contratti a rate decennali nonché per

finanziare la costruzione di edifici, grazie all'ottenimento di mutui bancari. In ogni caso, è bene sottolineare che la società di cui sopra, non giovava di benevole condizioni economiche, con la conseguenza che il modello appena esposto, era sostenibile in virtù del successo proveniente dai ristoranti, che di riflesso, consentivano la copertura dei costi di mutuo oltretché un margine di profitto adeguato ai franchisee.

Ciò detto, la crescita della rete dei ristoranti McDonald's, ancorata alla strategia di sviluppo immobiliare ideata da Sonneborn, si ebbe nel 1965 con la prima quotazione in borsa: specificamente, si denota come, nel tempo, la strategia aziendale passò dalla ristorazione veloce, al mercato immobiliare, senza contare che le principali entrate, derivavano dalla Franchise Realty Corporation, che nel 1960 acquisì l'originaria McDonald's System Incorporated, assumendo l'attuale denominazione di McDonald's Corporation. Ancora, nello stesso periodo, fu creata la McDonald's Operating Company, primo esempio di azienda con controllo diretto su alcuni ristoranti e estranea al modello del franchising. Si aggiunge, a quanto detto, che tale modalità di gestione, consentiva enormi guadagni e contestualmente, forniva una opportunità per la formazione dei field consultants attraverso la Hamburger University, che ebbe inizio nella cantina di uno dei ristoranti di proprietà della società, situato a Elk Grove Village nel 1961.

In conclusione, si può sostenere come Kroc e Sonneborn, avessero adottato due strategie imprenditoriali diverse: difatti, la strategia adottata da Sonneborn, si sostanziava in una visione della corporation quale impresa immobiliare, piuttosto che in un'impresa di ristorazione. Il suo scopo era passare alla gestione diretta della catena ristorativa, una volta estinti i mutui immobiliari e massimizzato il potenziale di guadagno. All'opposto, quella di Kroc, si fondava, essenzialmente, sull'idea che il successo della catena dipendesse in gran parte dall'iniziativa e dalla capacità innovativa dei gestori indipendenti, che contribuivano a diffondere innovazioni in tutta la rete, includendo altresì le preferenze dei consumatori locali, pur conscio dell'importanza di mantenere un

equilibrio tra la libertà d'iniziativa dei gestori e il rispetto dei parametri di prestazione stabiliti dal quartier generale.

3. La chiave del successo di Mcdonald's e la crescita nazionale

Sulla base di quanto poc'anzi affermato, si desume come tutti gli attori coinvolti nella storia aziendale di McDonald's, siano stati fondamentali nell'assicurare il suo successo; in tal contesto, non bisogna dimenticare che Kroc, ha dimostrato ottime abilità di organizzazione di una corporation, a sua volta, capace di replicare il modello di business in tutto il mondo. Dal suo canto, Sonneborn, ha plasmato il franchising di McDonald's, nonostante le limitate risorse finanziarie dell'azienda, sfruttando astutamente il mercato immobiliare delle aree suburbane, reso possibile dal successo del formato di franchising. Da qui si riportano le parole di un giornalista americano: *"Henry Ford ha dato l'auto agli americani, Kroc ha pensato al cibo"*, le quali mettono in luce l'importanza della figura di Kroc e del suo innovativo approccio al franchising, che si è distinto notevolmente rispetto alle pratiche adottate dalle altre aziende diffuse a livello globale. Infatti, se da un lato Kroc è stato criticato, dall'altro, alcuni hanno sottolineato la sua capacità di rielaborazione e adattamento di idee esistenti, congiuntamente alla sua visione unica di implementare dettagli: tutti questi fattori, rappresentano la chiave di successo di McDonald's e dell'industria della ristorazione veloce nel suo complesso, in quanto, l'approccio scientifico dell'organizzazione di cui si è avvalso, ha consentito una parcellizzazione delle funzioni trasformando il concetto di fast-food in una vera e propria catena di montaggio. L'idea, nata in America, si è estesa a livello internazionale, rivelandosi vincente nel momento in cui è stata combinata con il sistema di concessioni: la peculiarità del franchising di Kroc, era la non democraticità ma l'essere altamente centralizzato e strettamente legato all'azienda madre (Kroc in persona), il cui rappresentante

supervisionava l'intera rete di concessionari, vincolandoli a rigorosi principi e garantendo uniformità nel suo approccio imprenditoriale.

La ragione di ciò risiedeva nella particolare ottica imprenditoriale di Kroc, il quale, aveva l'intento di migliorare la vita dei concessionari nonché semplificare la gestione e gli obiettivi aziendali, assicurando comunque dei guadagni. Invero, egli sosteneva che: *"se un'azienda ha due manager esecutivi che la pensano allo stesso modo, allora uno dei due è inutile"*; si comprende come, la sua filosofia era concentrarsi sul profitto a lungo termine, ottenuto attraverso il lavoro di alta qualità, in grado di conquistare e mantenere la fiducia dei clienti. In ogni caso, il suo sistema comportò nel 1956 (primo anno di piena attività), l'apertura da parte di McDonald's, di ben 12 ristoranti nonché, a distanza di un anno, di 40 locali, le cui vendite totali raggiunsero i 4,4 milioni di dollari, con lancio della società del suo celebre slogan "Qualità, Servizio, Pulizia".

Ancora, si precisa che, nel 1959, i ristoranti divennero in numero di 100, con raddoppio l'anno successivo, e conseguente crescita esponenziale negli anni a seguire; l'espansione, non si fermò nemmeno quando i fratelli McDonald, uscirono dalla società poiché l'azienda adottò una serie di iniziative come la messa in atto di politiche atte a comprendere e soddisfare i bisogni delle realtà locali. Tali iniziative, ancora oggi, sono i valori fondanti della Corporation internazionale.

Più tardi, nel 1961, l'azienda ha istituito la Hamburger University, ossia un istituto dedicato alla formazione dei futuri gestori dei ristoranti, allo scopo di accrescere le conoscenze del settore, migliorando le loro capacità prestazionali.

Il successo accrebbe l'ambizione di Kroc, il quale voleva lasciare il segno anche dal punto di vista estetico o dell'immagine e pertanto, partendo dall'insegna, le attribuì un nuovo volto: stilizzò una "M", che ancora oggi simboleggia il marchio McDonald's a livello mondiale. Difatti, "The Golden Arches" (gli archi d'oro), contraddistinti dal colore giallo, avevano lo scopo di infondere felicità e buon umore, rimanendo impressi nella mente. Al nuovo marchio, susseguì qualche anno dopo, la figura del clown, emblema della ilarità,

che attirava i bambini e di riflesso, consentiva un'unione familiare. Tutto ciò, comportò, un grande impatto economico al punto che le vendite, raggiunsero i 200 milioni di dollari e i locali aumentarono a 2500 nel 1973. Durante questi anni di forte crescita economica e logistica, la quotazione in borsa consentì ai clienti, alle famiglie e a tutti coloro che condividevano i valori dell'azienda, di diventare co-azionisti della società.

Da qui, l'azienda adottò una nuova strategia di cui si dirà nel successivo paragrafo.

4. La strategia internazionale di McDonald's

McDonald's, si espanse anche a livello internazionale (es. Canada e Porto Rico), con l'intento di avventurarsi in mercati vicini agli Stati Uniti: tale mossa strategica, aveva la finalità di insediarsi a livello globale. Da qui, l'apertura dei primi ristoranti in Giappone, Germania, Guam e Olanda, che segnarono non solo l'inizio di un processo estesosi poi, in oltre cento Paesi, ma anche l'opportunità per McDonald's di divenire una vera e propria multinazionale della ristorazione, capace di offrire un servizio globale a una clientela diversificata e ubicata in tutto il mondo.

Ciò che spingeva l'azienda in tale direzione, nonostante la consapevolezza delle culture culinarie differenti che rendevano difficile l'implementazione di nuovi cibi, dipendeva da due fattori: da un lato, il raggiungimento di una potenziale saturazione nel mercato statunitense, sebbene il numero di ristoranti continuasse a crescere; dall'altro, il notevole successo finanziario dell'azienda, che aveva accumulato risorse considerevoli.

Come premesso, le difficoltà non spaventarono la volontà del marchio di farsi strada in tali territori, in quanto vi erano delle possibilità di riuscita, considerato che mancavano dei competitors che offrivano lo stesso prodotto, divenuto poi simbolo dell'invadente capitalismo americano.

Sul punto, si chiarisce come la strategia adottata fosse a lungo termine e si focalizzasse, soprattutto, sulla vendita dell'esperienza; detto altrimenti, McDonald's, aveva un servizio che gli consentisse di soddisfare completamente il cliente. Fu questo il punto di forza sul quale, basò la sua espansione, atteso che in Europa come in Asia, non vi era ristoranti di qualità e a basso costo per la media borghesia.

Sebbene al tempo i prodotti offerti, potevano sembrare atipici ma allo stesso tempo innovativi rispetto alle tradizioni culinarie dei Paesi, in realtà si ponevano come il migliore stratagemma per integrarsi nel tessuto economico, sociale e culturale di tali Paesi.

Dello stesso avviso sono: George Cohon, responsabile dello sviluppo in Canada, successivamente protagonista dell'ingresso di McDonald's nell'ex Unione Sovietica, il quale sottolineava come l'azienda vendesse ai cittadini canadesi, guadagnasse con loro e contribuisse all'economia canadese, diventando parte integrante del tessuto economico locale. Allo stesso modo, Den Fujita, figura chiave nel successo di McDonald's in Giappone, il secondo Paese al mondo per numero di ristoranti dopo gli Stati Uniti, ha cercato di presentare McDonald's come se fosse un'azienda giapponese, gestita da imprenditori giapponesi, che vendeva hamburger, anche se questo piatto non era tradizionalmente comune in Giappone.

In definitiva, si riporta il pensiero di un'altra figura di spicco della storia aziendale di McDonald's: Jim Cantalupo, manager italo americano di McDonald's, divenuto, in seguito, presidente e CEO di McDonald's International rispettivamente nel 1981 e nel 1991, artefice dell'internazionalizzazione di McDonald's.

Segnatamente, il suo obiettivo era quello di aprire il maggior numero di ristoranti in giro per il mondo, e, pertanto, nel tempo ha ideato una formula, conosciuta come "*formula Cantalupo*", la cui logica era la seguente: "*Oggi McDonald's ha circa 25 mila ristoranti in tutto il mondo. In America c'è un McDonald's ogni 16 mila abitanti circa. Se consideriamo la popolazione di ciascun Paese al mondo e la capacità media di reddito possiamo immaginare che*

McDonald's abbia la possibilità di aprire 45 mila ristoranti al di fuori degli Stati Uniti. Non è un'illusione. È un obiettivo al quale si può lavorare, tenendo presente, soprattutto, l'espansione della nostra società in tutto il mondo nel giro di pochi anni. Fino a poco tempo fa i ricavi di McDonald's derivavano per oltre il 60% dagli Stati Uniti e per il residuo 40% dal resto del mondo. Oggi le percentuali sono invertite. E a mano a mano che apriremo ristoranti in nuovi Paesi e cresceremo in quelli dove siamo presenti, il peso del mondo sui nostri bilanci aumenterà. Siamo un'impresa globale e locale. Io dico che siamo global, capaci di integrarci nel tessuto sociale ed economico di ciascuna Nazione e, nello stesso tempo, di avere una visione mondiale, complessiva delle nostre attività, dei problemi, dello sviluppo. Il mondo ci offre delle opportunità enormi, ancora largamente inesplorate. Ci sono cinque miliardi di persone fuori dagli Stati Uniti, mangiano tre volte al giorno. Quindi, teoricamente, possiamo disporre di 15 miliardi di occasioni al giorno per sviluppare il nostro lavoro. Il lavoro, in giro per il mondo, non manca. Sono da molti anni in McDonald's e una delle questioni che ripetutamente ci siamo posti è quando saremmo arrivati alla saturazione del mercato americano, quante migliaia di ristoranti avremmo potuto aprire negli Stati Uniti e poi nel mondo. È una questione che non ha una risposta precisa. Il mercato cresce, i consumatori manifestano in continuazione esigenze nuove, si aprono sempre prospettive di sviluppo. Bisogna pensare a McDonald's non più solo come un'impresa americana. Siamo nel mondo, pochi marchi sono famosi e conosciuti in tutto il pianeta come il nostro. Gli Stati Uniti sono diventati un po' meno importanti per noi, siamo diventati nel corso degli anni una compagnia sempre più internazionale. Fra qualche tempo, se la tendenza attuale continuerà, il nostro gruppo avrà l'80-90% del fatturato all'estero, come la Coca-Cola. Abbiamo un lungo cammino davanti a noi. Attualmente dieci Paesi contribuiscono quasi al 90% del nostro giro d'affari, probabilmente nei prossimi anni ci saranno altri mercati importanti che andranno a riequilibrare il nostro portafoglio. Molti mi chiedono come facciamo a fronteggiare la crisi in Asia, i gravi problemi economici e politici in Russia, se davvero ci fidiamo della Cina. Spesso anche le situazioni di difficoltà possono diventare opportunità di crescita e McDonald's, con la sua vasta presenza nel di mondo, ha la possibilità di compensare fasi alterne congiuntura economica. Se guardiamo indietro, agli ultimi

anni, possiamo constatare che il nostro gruppo ha ritmi di crescita difficilmente eguagliabili. McDonald's ha aperto l'anno scorso 2100 ristoranti, abbiamo creato 4 miliardi di dollari di affari in dodici mesi, il valore del nostro sviluppo è più grande di quello dei tre principali concorrenti messi assieme. Il mondo offre continuamente opportunità per aprire nuovi ristoranti, servire clienti, assumere giovani. Negli ultimi dieci anni McDonald' ha realizzato performance difficilmente comparabili con altre importanti imprese multinazionali. Nel 1987 McDonald's registrava ricavi per 14,3 milioni di dollari, nel 1997 erano ben più del doppio, pari a 33,6 milioni dollari. Dieci anni fa avevamo 9900 ristoranti, a fine '97 erano 23.132".

5. Lo sviluppo italiano

Il primo ristorante McDonald's in Italia aprì a Bolzano alla fine del 1985, seguito dal secondo nel 1986 a Roma, in piazza di Spagna. Questa apertura suscitò polemiche accese ma al contempo ebbe un notevole successo di vendite, diventando il ristorante del gruppo con il fatturato più elevato nel mondo per quell'anno.

Le critiche riguardavano principalmente l'effetto dei fast food e della loro cultura consumistica sui centri storici delle città italiane.

Tuttavia, il progresso di McDonald's in Italia procedette lentamente, con soli 23 ristoranti aperti tra il 1985 e il 1995: questo ritardo era in parte dovuto alle difficoltà nei rapporti con le autorità locali italiane, la cui rigidità sembrava inspiegabile ai manager italo-americani, nonché all'alta sindacalizzazione della forza lavoro, ostacolo alla rigorosa politica aziendale della multinazionale statunitense.

È bene precisare, che McDonald's, quando entrò nel mercato italiano, era del tutto inconsapevole degli ostacoli che avrebbe dovuto affrontare, atteso che, la convinzione sulla quale si fondavano i suoi investimenti, era errata: difatti, considerava l'Italia come un Paese dotato di una formula di fast food diversa, ma accomunata da abitudini simili.

Questa convinzione nasceva dal consumo di pasti rapidi a qualsiasi ora della giornata (anche di notte), che differentemente dall'America, avveniva nei bar; la differenza si sostanziava, principalmente, sul prodotto offerto nonché sulla qualità del servizio. Tuttavia, il mercato italiano, rappresentava per loro una occasione da non perdere, sicché il bacino territoriale già composto da 60 milioni di abitanti, accoglieva a sua volta, più di 60 milioni di turisti all'anno.

A differenza dei prognostici però, per anni vi fu un radicato scetticismo da parte dei consumatori, i quali crearono un movimento di protesta da cui nacque poi lo "slow food". Ulteriormente, il patrimonio storico-architettonico doveva essere salvaguardato dalla presenza di strutture moderne ed insegne luminose, non alla pari delle grandi bellezze artistiche cosparse sul territorio italiano; per questa ragione, fu introdotta una legge, a tutela dei beni culturali nazionali, che impediva l'apertura dei locali nei centri storici.

Tale situazione, alla quale si accompagnavano i numeri incoraggianti delle aperture degli altri Paesi Europei (invero la Gran Bretagna contava 550 locali, la Germania 500 e la Francia 350), lasciavano perplessi i dirigenti della Corporation in merito all'Italia, che al contrario di quanto sperato, possedeva dei numeri molto deludenti. A ciò, si aggiunge, che accettare una situazione di tal portata, era impossibile atteso che, McDonald's, aveva ben ancorata all'interno della propria mission una visione a lungo termine, la quale in Italia, faceva fatica a concretizzarsi. Fu questo il punto di partenza che spinse i dirigenti a cambiare strategia, programmando una progressiva remunerazione del capitale allo scopo di assumere poi una posizione rilevante sul mercato della ristorazione.

La multinazionale, dunque, si ritrovò a dover compiere una scelta differente rispetto all'ordinario modus operandi; in sintesi, o procedeva nel senso di concludere accordi di collaborazione, ovvero partnership con fornitori locali, oppure rinunciava al progetto di insediarsi definitivamente nel mercato italiano. Come si può presumere, la scelta ricadde sulla prima opzione, sebbene avvalendosi dell'aiuto di un manager italiano che conoscesse perfettamente la business community locale.

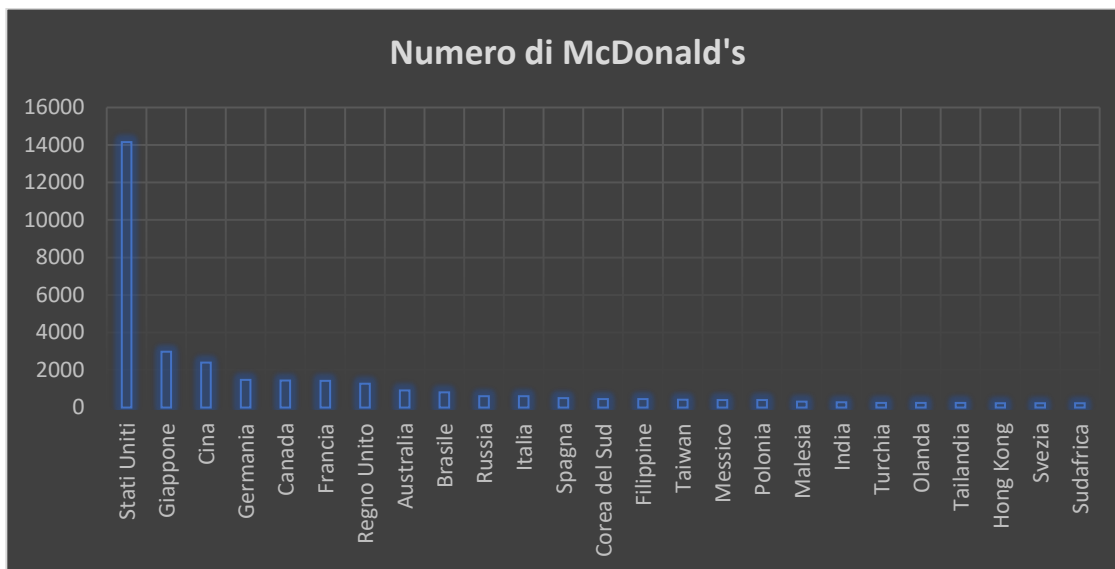
Invero, lo sviluppo non poteva essere eterodiretto da Chicago, nonostante la presenza di manager di grande esperienza e professionalità.

La svolta avvenne con l'arrivo di Mario Resca, che assunse la direzione di McDonald's Italia nel gennaio 1995, siglando accordi con importanti gruppi italiani, come Agip e Rinascente, che permisero l'apertura di ristoranti nelle stazioni di servizio e nei grandi magazzini. Tuttavia, il passo più significativo fu l'acquisizione di tutti gli ottanta ristoranti Burghy dall'imprenditore modenese Luigi Cremonini. Questa mossa fu senza precedenti nel mondo, poiché McDonald's acquistò un proprio diretto concorrente. Tale azienda, fu fondata nel 1982 dalla catena Supermercati GS, che oggi fa parte del gruppo Carrefour e ha eliminato il marchio Burghy, il cui obiettivo era creare una catena di ristoranti basata sul modello del fast food degli hamburger. Ciò posto, si delinea come anche Burghy abbia avuto delle difficoltà di espansione, risolte poi, grazie alla sua acquisizione da parte del gruppo Cremonini, che forniva ad essa carne di qualità a prezzi accessibili, attraverso Inalca, altra sua azienda. Da questa partnership, Burghy ha assicurato il suo successo, al punto da introdurre il primo fast food Drive In d'Italia. La forza del marchio e di conseguenza delle vendite, era talmente pregnante da intimidire le catene americane McDonald's e Burger King, che risultavano non efficacemente competitive. Invero, il vantaggio di Burghy, si sostanziava nell'essere il pioniere in questo settore e di operare sul proprio territorio senza temere i prodotti offerti dai competitors americani, atteso che il servizio e i prodotti, erano al pari delle principali catene, e il menu era pressoché identico a quello offerto da McDonald's.

A seguito di una crisi finanziaria di Burghy, McDonald's Italia ne approfittò con l'intento di espandersi e propose un accordo a Cremonini, che dopo diverse trattative, accettò.

In conclusione, e anche a seguito dell'acquisizione suindicata, Resca, riuscì ad aprire 10 ristoranti e alla fine dell'anno ne contava 33, con 1700 dipendenti e un fatturato di 113 miliardi. Il valore aggiunto apportato dal manager italiano, comunque, non ebbe fine poiché, dopo l'ingresso di Burghy, i numeri accrebbero, analogamente a livello

occupazionale e al fatturato: si contavano 142 ristoranti, 4800 dipendenti e un fatturato più che raddoppiato di 262 miliardi, con l'effetto che il marchio divenne dominante, cominciando ad espandersi e ad essere riconosciuto ovunque. È possibile, dunque, asserire quanto segue: Mario Resca, presidente e amministratore delegato della McDonald's Italia fino al 2007, adeguando i principi e i valori guida di Kroc, allo spirito e alle caratteristiche italiane, è riuscito ad integrare in maniera definitiva e totale, McDonald's, nella cultura e tradizione nazionale, facendole assumere una veste anche italiana e incrementando così, il numero di locali presenti che ad oggi sono circa 670 e che rendono il Belpaese il loro ventesimo mercato.



41

6. Le lezioni dell'ingresso di McDonald in Italia

La notevole adattabilità e flessibilità di una multinazionale come McDonald's, è dimostrata sia dall'acquisizione di Burghy, la quale ha dato avvio all'ingresso nel mercato

⁴¹ Elaborazione propria

italiano dei fast food, sia dalla coscienza dell'azienda di operare in un contesto complesso, ancorato a tradizioni e bisogni diversi, a cui ha saputo, tuttavia, adeguarsi. Quest'affermazione è basata su diverse osservazioni:

- L'acquisizione di Burghy dimostra che anche i modelli consolidati ed efficienti richiedono tempo per entrare in una cultura così forte e distintiva come quella italiana. Il settore alimentare in Italia è estremamente variegato e ricco, con una vasta offerta di prodotti tipici radicati nella tradizione e nella cultura popolare, con notevoli differenze regionali. Spesso i prodotti tipici hanno prezzi competitivi rispetto ai fast food, il che rende necessario un lavoro culturale per integrare nuovi prodotti e sapori, spesso molto diversi da quelli a cui i consumatori sono abituati. La globalizzazione ha accelerato questo processo, ma la sfida rimane.
- McDonald's ha dimostrato di dover affrontare una battaglia ideologica nel corso della sua storia, introducendo prodotti estranei alla cultura italiana. Tuttavia, nel tempo, ha ampliato il suo pubblico/target, conquistando generazioni più giovani e cosmopolite. L'acquisizione di Burghy ha contribuito a velocizzare questa integrazione culturale, grazie alla familiarità del marchio con il mercato italiano.
- McDonald's ha adottato strategie di marketing mirate a diverse fasce di clientela, inizialmente giovane e cosmopolita, poi bambini tramite l'Happy Meal, influenzando le scelte delle famiglie. Nel tempo, queste strategie hanno ampliato il suo pubblico/target, poiché i consumatori hanno iniziato a percepire la qualità della sua offerta.
- L'acquisizione di Burghy ha insegnato a McDonald's l'importanza di comprendere meglio i gusti dei consumatori italiani rispetto ai concorrenti.

Questo è evidente nell'esempio del Crispy Mcbacon, che ha dimostrato di essere un successo sul mercato italiano.

- McDonald's ha stretto collaborazioni con aziende italiane come il Gruppo Cremonini, dimostrando l'importanza di utilizzare prodotti locali e valorizzare la manodopera locale. Queste partnership hanno contribuito a rafforzare il legame con i fornitori locali, tra cui il salumificio Fratelli Beretta, il latte Granarolo, la carne di pollo di Amadori, i dolci Bindi e Cupiello, le insalate Bonduelle Italia e Sab e il pane Bimbo. Inoltre, l'uso dei prodotti marchiati Dop e Igp ha contribuito a migliorare la percezione della qualità da parte dei consumatori.
- McDonald's ha imparato l'importanza di avere un management locale adeguato. Questo significa avere leader in grado di comprendere il contesto locale e di adattare le strategie di gestione in base alle esigenze del territorio. L'esempio di Mario Resca, che è diventato CEO di McDonald's Italia dopo essere stato un franchisee di successo, dimostra quanto sia cruciale avere manager locali con conoscenza del territorio e relazioni adeguate. Tra le ultime scelte strategiche sotto la sua guida c'è stata l'apertura del primo McCafé (2005), scelta in linea con quelle che sono le idee della Formula Cantalupo, a dimostrazione che la crescita dei ristoranti può non avvenire solo attraverso le aperture ma anche attraverso nuove linee di prodotto/servizio (colazione, dolci)
- Negli anni successivi si sono succeduti vari AD alla guida della corporation italiana, ognuno dei quali ha spinto sempre di più McDonald's verso una maggiore italianità dei brand ed ha orientato le proprie politiche verso scelte sociali strategiche. Tra le ultime possiamo citare nel 2019 l'iniziativa di aggiungere agli Happy Meal un libro piuttosto che il gioco.

In conclusione, la storia di McDonald's in Italia offre importanti lezioni sull'adattamento ai mercati locali, sull'importanza delle collaborazioni con aziende locali e sulla necessità di avere un management locale competente. Questi elementi contribuiscono a definire un modello organizzativo efficace per l'espansione di aziende simili in contesti internazionali.

7. Il caso Kentucky Fried Chicken

Nell'ambito del settore della ristorazione rapida, analogamente a McDonald's, si riconosce la valenza nonché l'importanza di "Kentucky Fried Chicken" (KFC), catena di fast food consolidatasi fin dagli anni '30.

Harland Sanders, suo fondatore, comprese sin dalla giovane età di possedere una inclinazione per l'arte culinaria, con particolare predilezione per i cibi "home made", i quali erano il risultato di antiche tradizioni familiari, trasmesse da generazione in generazione.

Spinto da questa passione, nel 1930, inaugurò una stazione di servizio che offriva ai viandanti prelibatezze ispirate alla cucina tradizionale del sud degli Stati Uniti. Data la mancanza di spazi adeguati, gli avventori venivano accolti direttamente nella dimora familiare di Sanders. Il menù era caratterizzato da quello che sarebbe divenuto il simbolo di KFC: il pollo fritto, poiché per lui, questo piatto rappresentava un simbolo tipico dell'ospitalità americana.

La sua idea, accolta da una clientela molto variegata, riscosse così tanto successo da spingere Sanders, alla scelta di ampliare l'attività tramite l'inaugurazione dell'*Harland Sanders Café*, antenato diretto del brand KFC, situandolo in prossimità della sua stazione di servizio.

Poco dopo e a seguito della notorietà, Sanders perfezionò l' "original recipe", che si configurava come un metodo di cottura unico: invero, ci si avvaleva dell'ausilio di una friggitrice ad alta pressione, ispirata alla pentola a pressione degli anni '30. Detto altrimenti, questa tecnica permetteva al pollo di rimanere succoso all'interno e croccante all'esterno, il tutto in una logica di celerità e riduzione dei tempi di servizio. Circa sette anni dopo, l'attività subì un ampliamento, garantendo altresì la possibilità di soggiornare presso la stazione, grazie alla presenza di un motel e di una caffetteria, che potevano contenere circa 142 ospiti.

A causa di eventi nefasti (un incendio e la costruzione di una tangenziale, che ridusse il passaggio), Sanders, incorse in una difficoltà finanziaria, dalla quale rinsavì grazie all'attuazione di una nuova strategia che potrebbe definirsi rivoluzionaria. Il suo scopo era avvalersi di un sistema di franchising, concedendo la sua ricetta; così, nel 1952, cedette la suddetta a Pete Harman, che coniò il termine "Kentucky Fried Chicken".

D'altro canto, Sanders cominciò a negoziare accordi di franchising con diversi ristoratori americani, al punto che nel 1963, i franchising di KFC negli USA erano già 600, mentre nel 1964, costui decise di vendere l'azienda ad un gruppo di investitori guidati da John Y. Brown e Jack C. Massey per 2 milioni di dollari, ponendo alcune condizioni.

In sintesi: nel 1970, KFC vantava 3.000 punti vendita in 48 Paesi, per poi essere acquistata nel 1986 da Pepsi Co., che ventisette anni dopo ristrutturò la sua divisione di ristorazione, formando Tricon Global Restaurant Inc., ribattezzata nel 2002 come Yum! Brands. Attualmente, KFC è interamente controllato da Yum! Brands, con oltre 40.000 sedi globali, ed è la più grande società di ristorazione al mondo in termini di sistema di ristoranti, atteso che, oltre a KFC, gestisce altri brand di ristorazione come Pizza Hut, Taco Bell e The Burger Grill Habit.

Allo scopo di comprendere al meglio quali sono stati i fattori nonché gli ingredienti, che hanno permesso al brand di innestarsi prima e svilupparsi poi, come il leader mondiale del pollo, nella QSR, è opportuno definire gli elementi cardine di KFC.

Invero, ciò che ha assicurato l'efficacia del modello di franchising sia a livello locale che internazionale, è strettamente legato all'identità del brand, tenendo conto che, essa nella sua veste corporativa e di marca, si articola in quattro componenti essenziali: le proprietà, i prodotti, le presentazioni e le pubblicazioni. Questi ultimi, in sinergia, consolidano e amplificano il patrimonio di KFC (Schmitt, Simonson, 1997).

Esaminandoli nello specifico, ne ricaviamo quanto segue.

In primo luogo, le proprietà che riguardano il ristorante fisico si pongono come elementi tangibili, a loro volta estrinsecanti nell'estetica architettonica, nella cromatica e nell'interior design, nonché l'organizzazione degli spazi interni dedicati alle transazioni e ai pasti. Il tutto contribuisce significativamente a collocare il brand in una posizione di preminenza rispetto ai competitors, senza contare che la consistenza cromatica, presente in tutte le filiali, facilita il riconoscimento immediato dei punti vendita KFC da parte dei consumatori.

In secondo luogo, vi è il prodotto che concerne l'offerta culinaria proposta, incluse le denominazioni e le descrizioni dei singoli prodotti. All'opposto, in una logica globale, sussiste una coerenza in termini di dimensioni, estetica, olfatto e palato dei prodotti, sebbene alcune varianti siano state introdotte in risposta alle specificità culturali e gustative delle diverse geografie. Questa standardizzazione, congiuntamente ad un grado di adattamento, risulta essere conforme alle teorie di marketing internazionale (Cateora, Graham, 2002).

Segue, la presentazione del brand, attinente all'idea di uniformità: si tratta di presentare i prodotti nonché i servizi offerti, in maniera omogenea; analogo discorso, vale, in ordine all'approccio e alla professionalità che deve possedere il personale nei riguardi della clientela. Ne consegue che la coerenza estetica e esperienziale fortifica sia l'identità corporativa sia quella di brand (Keller, 2001).

In un ultimo vi sono le pubblicazioni e/o comunicazioni, ossia manifestazioni di comunicazione, le quali avvengono tramite gli strumenti della pubblicità, delle

piattaforme digitali, della cartellonistica, il cui scopo è mostrare una omogeneità al di là dell'area geografica di insediamento. Difatti, come postulato da Pine, Gilmore (1998), tali interazioni si traducono in esperienze memorabili per il cliente.

Sul punto, è opportuno menzionare anche i quattro assi fondamentali, in termini strategici, di KFC, che tra l'altro richiamano quelli ideati da Ray Kroc e sostanziantesi in: servizio, qualità, pulizia e valore. Di riflesso, tali criteri conferiscono a KFC, un considerevole margine competitivo, rilevato che la loro adozione di implementazione, testimoniano il progresso dell'azienda nel panorama globale e rispetto ai competitors, di cui si è già detto.

In specie:

- **Servizio:** l'azienda, nell'offrire i suoi prodotti, enfatizza la rilevanza di un pasto fresco e di qualità; in tal modo, si differenzia dai suoi concorrenti, che si avvalgono comunque di metodi di preparazione rapida. Si rende noto che la pregnanza data al servizio, è percepibile in ogni aspetto del processo di ristorazione.
- **Qualità** intesa come l'adeguatezza di un prodotto o servizio alle esigenze e alle aspettative del consumatore (Juran, 1979; Feigenbaum, 1985). Così facendo, KFC si impegna a fornire cibi di alta qualità, garantendo una coerenza tra le aspettative del consumatore e l'esperienza effettiva.
- **Pulizia**, inerente ad ogni spazio interno ed esterno del locale.
- **Valore**, considerato nell'accezione sia di possibilità per chiunque di usufruire di esso che di convenienza sul prezzo.

Ulteriormente, è importante denotare un altro punto di forza accertato dal brand, il quale risiede nella collaborazione strategica, rivelato che in alcuni mercati, così come in alcuni settori, acquisisce un ruolo fondamentale. Si pensi, a Rostik, ossia un brand acquisito da Yum!, il quale ha permesso a KFC di rafforzare maggiormente la sua presenza e penetrazione nei mercati internazionali, in particolare quello russo.

In sintesi, l'essenza di KFC risiede in una robusta identità di brand e in principi operativi che, combinati, le conferiscono un distintivo vantaggio competitivo.

8. Il caso Kentucky Fried Chicken nel mondo

L'inizio e la rapida diffusione dei primi ristoranti del colonnello Sanders seguirono schemi e logiche differenti rispetto al modello di franchising centralizzato analizzato precedentemente per McDonald's.

Segnatamente, nel 1952, in età avanzata, Sanders non solo vendette il suo ristorante, il *Sanders Court and Cafè*, ma anche la ricetta segreta del pollo fritto ad altri ristoranti, così da subentrare nel sistema di franchising: invero, il suo primo franchisee fu Pete Harman, proprietario del più grande ristorante di allora a Salt Lake City, Utah.

L'accordo, siglato con una semplice stretta di mano, prevedeva che per ogni pollo venduto Sanders guadagnasse cinque centesimi; tra i primi ristoranti in franchising del colonnello Sanders, si ricorda il *Sanders' Famous Fried Chicken*, non qualificabile come KFC, poiché non gestito direttamente da Sanders o dalla sua società, ma da altri imprenditori, i quali avevano acquistato la licenza per utilizzare la ricetta segreta del pollo fritto di Sanders.

Il modello in questione permise una rapida espansione, atteso che inizialmente, l'affiliazione non consisteva nella formula ristorativa globale, bensì s'incentrava sul singolo prodotto, vale a dire la ricetta originale del pollo fritto del colonnello Sanders. Su questa scia, la crescita non si arrestò e dopo il primo ristorante in franchising di Salt Lake City, Utah, di Pete Harman, il colonnello seguì personalmente la concessione delle licenze e già l'anno successivo sbarcò fuori dagli USA, per la precisione in Canada.

In ogni caso, il primo KFC internazionale aprì le sue porte a Calgary, Alberta, nel 1953. Più tardi, nel 1963 decise di vendere il suo marchio e diventare ambasciatore dell'azienda, sviluppando così, i primi 600 ristoranti affiliati.

Nel 1964, a causa dell'espansione rapida e delle esigenze crescenti dell'azienda, Sanders, all'età di 73 anni, decise di vendere l'azienda a un gruppo di investitori guidato da John Y. Brown, Jr. per \$2 milioni. Tuttavia, Sanders rimase come rappresentante della marca fino alla sua morte nel 1980.

Dopo la vendita, KFC continuò la sua espansione sia a livello nazionale che internazionale. La società fu quotata in borsa nel 1966 e, negli anni '70, divenne la più grande catena di ristoranti di pollo nel mondo.

Per dare un'idea dell'espansione internazionale ed una breve cronistoria dello sviluppo, ripercorriamo le tappe principali:

- 1952: Il primo franchising di KFC, come menzionato, fu aperto a Salt Lake City, Utah, da Pete Harman.
- 1965: KFC si espande al di fuori degli Stati Uniti con l'apertura del suo primo ristorante internazionale in Canada, a Calgary, Alberta.
- 1968: KFC arriva nel Regno Unito con un ristorante a Preston, Lancashire.
- 1969: La catena si espande in Messico.

Anni 70: Ulteriore espansione in Europa e Asia:

- 1970: Il primo KFC apre in Giappone a Nagoya.
- 1971: L'Australia accoglie il suo primo KFC a Guildford, Sydney.
- 1973: KFC arriva in Nuova Zelanda e nei Paesi Bassi.
- 1974: La catena si espande in Giamaica.
- 1975: KFC apre in Hong Kong.

Anni 80 - Continua l'espansione globale:

- KFC apre in vari Paesi, tra cui Turchia, Cina, Bahrein, Malesia e Emirati Arabi Uniti.
- Nota particolare per la Cina: Il primo KFC in Cina ha aperto a Pechino nel 1987. La Cina è diventata uno dei mercati più grandi e di maggior successo per KFC, con migliaia di ristoranti in tutto il Paese.

Anni '90 - Medio Oriente, Africa e ulteriore espansione:

- KFC continua la sua crescita in Paesi come Israele, Zimbabwe, Brunei, Egitto, e Sud Africa.

Anni 2000 - Nuovi mercati e consolidamento in Paesi esistenti:

- L'espansione continua con aperture in Paesi come Russia, Botswana, e Mauritius.
- KFC continua a consolidare la sua presenza in mercati chiave come la Cina, dove introduce menu personalizzati per adattarsi ai gusti locali.

Anni 2010 - Focalizzazione su mercati emergenti:

- KFC punta a espandersi in nuovi mercati emergenti e a consolidare ulteriormente la sua presenza in Paesi in cui già opera.

Ciò posto, si designa che la cronistoria già indicata, è generica e sintetica, considerato che l'espansione di KFC, fu molto più vasta e dettagliata di quanto riportato, grazie alla capacità dell'azienda di adattarsi ai gusti e alle preferenze locali, fattore cruciale per il suo successo internazionale. Ad oggi, KFC conta diversi ristoranti in oltre 140 Paesi, tra i quali i principali mercati risultano:

- ***Il mercato asiatico:***

l'espansione di KFC in Asia, agli inizi degli anni '80, è stata agevolata non solo dall'influenza della cultura pop americana, ma anche dall'afflusso della globalizzazione che portarono alla costruzione del primo edificio dell'azienda nella capitale cinese, Pechino. Tale evento, funse da tramite per l'ingresso del QSR nel mercato del sud-est

asiatico e, dunque, sfruttando la crescente cultura pop occidentale, nel 2002, KFC ha aperto il primo “drive through” in Cina, sostenuto, per altro, dall’aumento della classe media e dall’acquisto di un maggior numero di veicoli privati.

Per di più, migliorando il servizio ai clienti oltreché la strategia di mercato, nel 2008, KFC raddoppiò i punti vendita in Cina, al punto di superare il suo principale concorrente, ovverosia McDonald's (KFC, 2014).

A ciò si aggiunge, che lo strumento del franchising strategico, ha comportato un considerevole vantaggio competitivo, sostenuto altresì da alcuni dirigenti statunitensi, i quali hanno contribuito alla fase iniziale del trasferimento di KFC in Cina.

Altro fattore rilevante è stato la conoscenza della cultura cinese e di quella americana, che ha condotto l’azienda di cui si parla, a creare strette partnership con i locali, allo scopo di personalizzare i menu e le strategie commerciali (Romualdez, 2017), in modo sinergico.

- *Il mercato europeo:*

Nel 1965, KFC ha aperto il suo primo punto vendita europeo nel Regno Unito, a Preston, Lancashire (KFC, 2012). In seguito, grazie al successo ottenuto con la prima apertura, KFC si è stanziato in Germania, Spagna e in altri Paesi d’Europa, che ad oggi, rappresenta il terzo mercato più grande per l’azienda.

Ancora, nel mercato russo, il menù proposto da KFC presentava un aspetto più familiare al contesto locale: infatti, si apportano poche modifiche, considerato che il pollo si poneva come un alimento abbastanza popolare anche rispetto all’hamburger. Da qui, è bene denotare che una delle principali catene QSR in Russia è il Gruppo Rostik, e che, nel 2005, ha stretto un’alleanza strategica con i marchi Yum! per concedere in franchising un maggior numero di punti vendita KFC. In ogni caso, tale alleanza, da un lato, ha contribuito a favorire la crescita di KFC, e dall’altro, ne ha intensificato il suo vantaggio competitivo (Yum, 2010), portando il franchising di KFC ad ottenere grandi numeri nel mercato europeo, così da renderlo noto alla maggior parte del popolo russo.

- ***Il mercato africano:***

In tale contesto, KFC, pur non avendo numerosi punti vendita come in Europa e in Asia, ha comunque redatto un programma di espansione, rilevato che l'intenzione dell'azienda è quella di aprire nuovi punti vendita. La scelta è incoraggiata dalla presenza di una popolazione, che risulta essere la più giovane del mondo, avendo circa 200 milioni di persone di età compresa tra i 15 e i 24 anni (Ighobor, 2013).

Tale presupposto, crea un'opportunità per KFC nel voler continuare la sua crescita progressiva parallelamente allo sviluppo del continente, agevolata inoltre, dalla circostanza che sarebbe il primo ad aprire in ogni zona dei Paesi africani, giacché McDonalds, suo più grande concorrente, si concentra nella parte meridionale.

Ancora, altro elemento di differenziazione, oltre al posizionamento suindicato, concernerebbe i servizi aggiuntivi (es. Wi-Fi gratuito) che KFC, offrirebbe rispetto al suo concorrente McDonald's.

Infine, si chiarisce che KFC, ad oggi, è leader nel segmento QSR: Cina, Malesia, Indonesia, Pakistan, Thailandia e Sud Africa, segno del suo enorme sviluppo nel mercato internazionale.

9. La conquista di un mercato sorprendente: la Cina

Nel 1987, all'apertura del primo ristorante KFC in Piazza Tiananmen, la Cina non aveva ancora familiarità con i fast-food in stile occidentale, poiché gran parte della popolazione indossava ancora abiti tradizionali maoisti, e utilizzava biciclette come principale mezzo di trasporto. L'arrivo di KFC rappresentò un'innovazione e un primo approccio alla cultura americana: invero, il ristorante era considerato un luogo speciale in cui i residenti abbienti potevano concedersi un'esperienza unica.

Nonostante le iniziali resistenze nei confronti del cibo, l'azienda ha compiuto, gradualmente, i suoi primi passi nel contesto indicato, come afferma, del resto, Sam Su, presidente e amministratore delegato della Divisione Cina di Yum! Brands, società proprietaria di KFC e di altri marchi in Cina.

Nel 1992, con l'apertura dei mercati cinesi alle imprese straniere, i dirigenti di KFC Cina hanno sviluppato un piano strategico che avrebbe trasformato completamente la catena; infatti, come accade spesso nelle multinazionali che entrano in nuovi mercati in via di sviluppo, il percorso verso il successo è stato caratterizzato da tentativi ed errori. Tuttavia, la strategia attuata ha presentato cinque elementi distinti e rivoluzionari: la trasformazione di KFC in un marchio percepito come parte integrante della cultura cinese; una rapida espansione nelle città di medie e piccole dimensioni; lo sviluppo di una robusta infrastruttura logistica e di approvvigionamento; una formazione estesa per il personale in termini di servizio clienti; e, infine, il possesso diretto dei ristoranti invece che del sistema di franchising.

I dirigenti di KFC Cina hanno, difatti, riconosciuto che il modello statunitense della catena, sebbene avesse ottenuto risultati moderatamente positivi nelle grandi città cinesi, non avrebbe consentito di raggiungere il livello di successo desiderato. Di conseguenza, si sono resi conto che in Cina, come in molti altri Paesi in via di sviluppo, il cibo occupa una posizione centrale nella cultura nazionale e regionale, e, di riflesso, per conquistare un ampio pubblico, era necessario offrire una vasta gamma di sapori, nonché creare un ambiente accogliente.

L'attuazione di questa strategia è stata favorita dal coinvolgimento attivo della società madre: in quel periodo, KFC faceva parte di PepsiCo, che ha adottato un approccio proattivo al mercato cinese, interessandosi più alla competizione con Coca-Cola che alla vendita di pollo fritto, suo segno distintivo.

In ogni caso, fino a quando i risultati finanziari di KFC Cina erano positivi, PepsiCo era soddisfatta; in seguito, quando Sam Su, entrò in KFC Cina nel 1989, costituì un team di

dirigenti competenti e motivati, assumendo personale di origini cinesi, e delineando una visione in cui l'azienda avrebbe contribuito a migliorare la Cina.

Inoltre, in merito ai cinque vantaggi competitivi di KFC Cina, si afferma che essi derivano tutti dal modello di business statunitense, così delineato:

1. Adattamento del marchio occidentale alle peculiarità cinesi: I dirigenti si sono impegnati per integrare il marchio in modo che i consumatori cinesi lo percepissero come parte della loro comunità locale, e, quindi, non semplicemente quale catena di fast food che offriva prodotti occidentali economici, quali ristoranti che proponevano una varietà di piatti tradizionali cinesi, graditi alla clientela. Da questo momento in poi, tali soggetti ampliarono i punti vendita per consentire cucine più grandi e spazi più accoglienti per i clienti, riservando un'enfasi particolare all'accoglienza di famiglie e gruppi.

2. Ampia varietà di menu: sussiste una differenza numerica tra i menu di KFC in Cina e quelli presenti negli Stati Uniti, rilevato che i primi includono tipicamente 50 piatti, rispetto ai secondi che sono in numero di 29. Questa diversificazione del menù attrae una clientela più ampia, predisposta a ritornare più frequentemente: si precisa, ancora, che l'azienda introduce circa 50 nuovi prodotti ogni anno, gestiti da un comitato di responsabili del marketing, delle operazioni, della sicurezza alimentare e della catena di approvvigionamento. Il menù, a sua volta, comprende: piatti piccanti, a base di riso, bevande al latte di soia, crostate all'uovo, piatti di pasta fritta, panini con salse locali, hamburger di pesce e gamberetti su panini freschi, adattando i livelli di piccantezza alle preferenze regionali.

3. Complessità nella preparazione dei cibi: la varietà di menù presenti nei ristoranti KFC cinesi comporta, di riflesso, una complessità nella loro preparazione, rilevato che richiedono cucine più grandi, nonché personale aggiuntivo. Di solito, tali punti vendita

necessitano di più personale (circa 60 persone), vale a dire quasi il doppio rispetto a quelli che servono nei locali americani, includendo anche hostess, le quali si preoccupano di accogliere i clienti e di organizzare attività per i bambini nelle aree gioco.

4. Posizionamento come opzione non economica: la scelta di KFC di non posizionarsi come un'opzione di ristorazione economica, è volontaria; invero, i clienti in Cina spendono in media da \$2,50 a \$3,50 per cibarsi, e questo è un prezzo che li colloca al di sopra dei ristoranti locali, nonché delle altre catene di fast food, sebbene in maniera più marginale.

In sintesi, la strategia di KFC Cina è stata guidata dalla capacità di adattarsi alla cultura e alle preferenze locali, offrendo un menù diversificato, mantenendo un servizio di alta qualità anche nei piatti serviti, indipendentemente che il suo costo sia economico: tali sono i fattori che hanno contribuito al successo straordinario di KFC nel mercato cinese.

Ciò posto, si denota ulteriormente che KFC China ha intrapreso una rapida espansione come parte della sua strategia di sviluppo, e tale scelta strategica è stata influenzata in parte dalla presenza di McDonald's nelle quattro principali città cinesi.

Si denota, quindi, come la scelta di cui si è avvalso non è stata quella di entrare in competizione diretta con McDonald's, bensì espandersi in città più piccole, e, di conseguenza, creare un dominio su scala nazionale, mediante la costruzione di numerosi punti vendita in tutto il Paese. Tale approccio ha fornito la possibilità all'azienda di cui si parla di sfruttare economie di scala, poiché è stata la prima ad aprire ristoranti in città strategiche, con elevato flusso pedonale e visibilità.

Pertanto, in tale posizione di primazia, KFC ha conquistato una visibilità aggiuntiva connessa con lo sviluppo della città, reso noto dall'apertura di nuovi punti vendita; da qui, KFC ha stabilito, in modo rapido, una presenza capillare in ben 16 città strategiche, che si sono poste quale punto di avvio per ulteriori diffusioni.

Infatti, negli anni '90, l'azienda ha aperto dozzine di ristoranti ogni anno, e tale tasso di crescita è aumentato nel 2002; invece, nel 2008, Yum! Brands ha aperto più di 500 ristoranti in Cina, contro i 103 nuovi ristoranti KFC negli Stati Uniti.

Per di più, si sottolinea come il tempo necessario per aprire un nuovo ristorante, dall'individuazione del sito all'inaugurazione, varia da quattro a sei mesi in Cina, che si pone come circa la metà del tempo richiesto negli Stati Uniti. Attualmente, ci sono punti vendita KFC in circa 700 città cinesi.

Si aggiunge che, grazie al fatto che KFC è il marchio principale di Yum! Brands, quest'ultima è diventata la più grande azienda di ristorazione in Cina, con oltre 250.000 dipendenti e una quota di mercato delle catene di fast food che ammonta a circa il 40%. Invero, la rapida espansione di KFC ha contribuito a consolidare la sua leadership, poiché McDonald's possiede solo circa un terzo dei punti vendita, detenendo una quota di mercato del 16%.

Inoltre, KFC China ha sviluppato una rete logistica interna per affrontare le sfide legate all'approvvigionamento di cibo in Cina; diversamente, negli Stati Uniti ed Europa le catene di fast food, spesso, si appoggiano a reti di distributori per gestire la catena di approvvigionamento alimentare, che va dalla produzione alla consegna nei ristoranti, elemento mancante in molti mercati emergenti.

Pertanto, nel 1997, KFC China ha istituito una divisione di distribuzione, costruendo magazzini e gestendo una propria flotta di camion; il riportare tale investimento è significativo, in quanto ciò denota l'espansione rapida, oltre al fatto che si conserva un ampio menù, e si introducono nuovi prodotti in modo tempestivo. Tra le altre cose, KFC ha implementato un sistema di valutazione dei fornitori, che consente ai manager in tutto il Paese di eseguire gli acquisti da fornitori capaci di rendere alte prestazioni: si tratta, in altre parole, di garantire la sicurezza alimentare, soprattutto tenendo conto dei timori dei consumatori cinesi, già incorsi in incidenti legati a prodotti alimentari, che sono risultati contaminati.

Pertanto, KFC China non solo ha adottato delle misure rigorose, necessarie per monitorare l'intera catena di fornitura, dalla selezione dei fornitori di ingredienti alla formazione dei dipendenti sull'igiene personale e sulla gestione sicura degli alimenti, ma ha anche implementato piani di emergenza per affrontare le sfide stagionali, come ingorghi stradali invernali, tra cui l'affitto di magazzini temporanei e la prenotazione di spazio sulle compagnie aeree cargo.

Sul punto, si chiarisce che la maggior parte degli ingredienti utilizzati proviene da fornitori locali, il che è cruciale per mantenere sia bassi i costi che buoni rapporti con il governo cinese: dunque, ancorché vi siano alcune eccezioni, come alcune erbe e spezie utilizzate nella "*ricetta segreta*" del pollo fritto di KFC, non reperibili nel territorio cinese, l'azienda sta lavorando con i fornitori per sviluppare le loro capacità, nonché sta collaborando con i coltivatori locali per introdurre varietà di mais dolce statunitense.

L'obiettivo è concentrarsi sull'acquisizione diretta delle unità di ristorazione, anziché adottare il modello di franchising: di conseguenza, si chiarisce che, nelle prime fasi dello sviluppo di KFC in Cina, le normative vigenti richiedevano alle imprese straniere di stabilire partnership locali, la quale era una prassi che imponeva una partecipazione locale nei punti vendita.

Tuttavia, con l'evoluzione delle politiche cinesi, che divennero più favorevoli alle imprese straniere completamente possedute, KFC China ha adottato una strategia basata sulla piena proprietà delle unità di ristorazione. Si comprende come tale scelta ha sfidato il paradigma predominante, poiché oltre il 90% dei punti vendita Yum! in Cina sono di proprietà diretta dell'azienda, in netto contrasto con la percentuale del 12% negli Stati Uniti e dell'11% in altri mercati internazionali.

Ulteriormente, è doveroso mettere in luce come il franchising, da sempre, si è posto come un baluardo dell'industria del fast food, in quanto consente una rapida espansione geografica, riduce i costi, e i rischi di investimento, richiedendo, tuttavia, un pool di candidati esperti e intraprendenti per gestire i punti vendita. Si desume come tale

modello funziona bene in contesti in cui le operazioni di ristorazione sono relativamente semplici, caratterizzate da un menù limitato, oltreché da prodotti facili da preparare.

Ciò esposto, si precisa, al contrario, che il modello di cui si è avvalso KFC China era notevolmente più complesso e in costante evoluzione: del resto, la piena proprietà dei ristoranti conferiva all'azienda un controllo diretto su ogni aspetto dell'operazione, dal menù all'arredamento, consentendo, così, il monitoraggio attento dei risultati e del successo dei nuovi prodotti, senza contare che tale *modus operandi* permetteva l'acquisto centralizzato necessario a ridurre i costi, e a incrementare la quota di profitti per punto vendita.

Alla luce di quanto finora menzionato, è necessario aprire una parentesi inerente ai rischi connessi alla crescita rapida: espandersi velocemente, invero, costituiva una sfida rilevante, considerando che la presenza aziendale, alquanto nota sul territorio, poteva comportare delle reazioni negative da parte dei consumatori o del governo, specialmente in merito a quelle problematiche che emergevano nei settori dei fast food.

Specificamente, si trattava di alcuni problemi di salute, connessi all'alimentazione occidentale, che si erano riverberati in Cina: si fa riferimento, alla stima effettuata, nel 2002, dal *China National Nutrition and Health Survey*, la quale sottolineava come il 22,8% degli adulti cinesi era in sovrappeso, un dato abnorme rispetto al 6% risultato nel 1982. Inoltre, negli ultimi dieci anni, il numero di bambini in sovrappeso e obesi tra i 7 e i 17 anni era triplicato, raggiungendo l'8,1%, secondo la stessa indagine; in aggiunta, negli anni '90, durante un seminario, tenutosi negli Stati Uniti, un partecipante aveva posto a Sam Su un quesito, ovverosia si chiedeva la motivazione per la quale si volesse introdurre nel Paese del cibo poco salutare. L'interrogativo posto portò l'interlocutore a riflettere sul ruolo che Yum! Brands avesse potuto svolgere rispetto a tale tematica, in modo da prevenire tali problemi o, meglio, minimizzarli.

Pertanto, nel 2005, KFC sperimentò un nuovo concetto di "fast food", incentrato su alimenti "nutrienti ed equilibrati", nonché sostenendo uno stile di vita sano; ciò, a sua

volta, comportò, da una parte, l'eliminazione dai menù dei cibi in grandi dimensioni, e, dall'altra parte, l'aggiunta di opzioni più salutari, come: il pollo arrosto, i panini, il pesce, i gamberetti e altri piatti a base di frutta e verdura.

Relativamente ai pasti per bambini, si afferma che essi erano accompagnati da porzioni di verdure e succhi, con la possibilità di sostituire le patatine fritte e le bibite su richiesta; inoltre, i tappetini posti sotto i vassoi, riportavano dei messaggi, di natura educativa, mentre, le informazioni nutrizionali erano stampate su ogni confezione, senza dimenticare che il personale di servizio teneva lezioni sulla buona alimentazione, sempre rivolta ai bambini.

Ne consegue, quindi, la sussistenza di un'azienda sicura e dinamica, che aveva ottenuto enormi risultati grazie alla strategia di penetrante localizzazione; in particolare, nella prima metà del 2011, le vendite delle sedi Yum! in Cina, aperte da almeno un anno, sono aumentate del 16%, a differenza del calo del 2% riscontrato nelle sedi statunitensi nello stesso periodo.

Il margine operativo dei ristoranti in Cina ha, poi, raggiunto il 22% nei successivi sei mesi, ben al di sopra dell'11% registrato negli Stati Uniti; invece, nel 2010, le entrate e gli utili operativi di Yum! in Cina hanno raggiunto rispettivamente 4,1 miliardi di dollari e 755 milioni di dollari, in netto contrasto con i 11,3 miliardi di dollari di entrate e 1,77 miliardi di dollari di utili operativi dell'intera azienda.

Infine, nel terzo trimestre del 2010, le entrate cinesi (oltre 1,1 miliardi di dollari) hanno superato per la prima volta quelle statunitensi, e molti analisti prevedevano (e prevedono) che l'attività di Yum! in Cina potesse (possa) raddoppiare quella negli Stati Uniti entro cinque anni.

In aggiunta, si rende noto che, nel tempo, KFC China è divenuta a *"immagine e somiglianza"* della Cina per diversi aspetti, nel senso che è divenuta grande, in costante crescita, fiduciosa e bramosa di vivere nuove esperienze, che la conducono ad espandersi a ritmo incalzante.

Il tutto è stato merito di una strategia interna ben pianificata, nonché dell'indipendenza concessa da PepsiCo a Sam Su, e al suo team di dirigenti nei primi anni di sviluppo; da qui, si può desumere una lezione fondamentale, che emerge dall'esperienza di KFC in Cina, vale a dire che, nel momento in cui un'azienda multinazionale, subentra all'interno di un mercato emergente, ha la necessità di decidere se vuole ottenere o meno un rapido aumento delle vendite o, al contrario, se vuole consolidare la sua presenza in quell'ambito territoriale. In definitiva, laddove si dovesse scegliere una strategia a lungo termine, è importante anche investire nella formazione, nonché nel progredire dei dirigenti locali, che devono, in prima persona, condividere una visione a lungo termine, al fine di costruire un'organizzazione durevole.

10. Lo sbarco italiano

La storia di Kentucky Fried Chicken (KFC) in Italia comincia alla fine del 2014: in tale periodo, la multinazionale specializzata nel pollo fritto inaugurò il suo primo ristorante nel Centro Commerciale di Roma Est. Questa apertura avvenne con un notevole ritardo rispetto ai concorrenti, come ad esempio McDonald's, che era già presente nel mercato italiano da quasi tre decenni.

È importante notare, in ogni caso, che, precedentemente, vi erano stati dei tentativi di insediamento di KFC nel mercato italiano; invero, si ricorda la presenza di due ristoranti all'interno delle basi militari statunitensi di Sigonella, in Sicilia e Gricignano in Campania, sebbene l'accesso ad essi fosse limitato esclusivamente agli operatori militari e ai visitatori autorizzati.

Altro tentativo pionieristico si ebbe a Napoli, nei primi anni Ottanta, in una fase anteriore all'apertura del primo ristorante McDonald's in Italia: il tentativo, comunque, si rivelò di breve durata, e non ottenne risultati soddisfacenti. Pertanto, dopo oltre tre decenni di

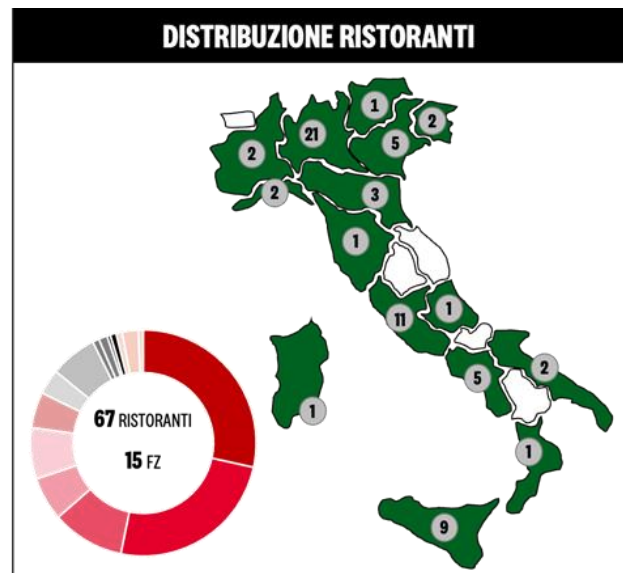
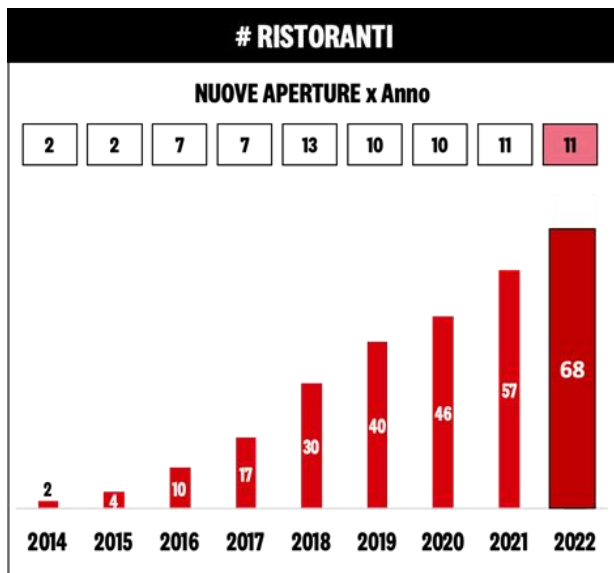
assenza, la multinazionale del pollo fritto ha deciso di adottare una strategia diversa per il suo ingresso nel mercato italiano.

In particolare, ha scelto di affidare la gestione dell'arrivo e dello sviluppo in Italia a un manager italiano con esperienza nel settore, conosciuto come Corrado Cagnola, un ex COO e Vicepresidente italiano di McDonald's, che ha guidato l'espansione di KFC nel territorio italiano per conto del marchio.

Lo sviluppo italiano è, quindi, avvenuto attraverso una strategia di coinvolgimento di pochi *franchisee* per ogni area di sviluppo, evidenziando, in tal modo, una differenziazione rispetto a McDonald's, che ha puntato, dal suo canto, su un numero corposo di *franchisee*.

Ancora, dopo i primi anni di rodaggio con due aperture all'anno, ossia due nel 2014 e due nel 2015, si precisa che, a partire dal 2016, è stato incrementato lo sviluppo che ha condotto a circa sette nuove aperture, di cui sei avvenute nel 2017; mentre, nel 2018 e nel 2019 ne sono state aperte altre dodici.

I numeri e l'espansione in costante crescita hanno, però, dovuto fronteggiare un imprevisto che aveva messo a dura prova l'intero settore della ristorazione: la pandemia da Covid-19. Ciò detto, si precisa che, nonostante il ritardo accumulato ed i cambiamenti intercorsi *in itinere*, la catena è riuscita a raggiungere ben 70 aperture nel 2023, siglando un importante accordo di sviluppo attraverso l'ingresso di un nuovo "*corporate franchisee*".



In definitiva, è bene chiarire che la scelta effettuata e il modello adottato differenziano, notevolmente, la strategia di cui si è avvalsa l'azienda leader nel settore del pollo rispetto ai *competitors*, leader di mercato, il quale non ha mai concesso accordi di *corporate franchisee*. Si denota, altresì, che dal 2023 ha avuto inizio una nuova fase di sviluppo per il brand del colonnello, che, tra le altre cose, prognostica una enorme espansione, con l'uso di una formula ibrida di sviluppo tra il *corporate franchisee* e i singoli *franchisee* territoriali. In particolare, la strategia prevede circa l'apertura di 300 nuovi punti vendita da spalmare in dieci anni: ciò si pone come un ambizioso obiettivo da conseguire, tenuto conto delle difficoltà burocratiche e strutturali di un contesto complesso quale quello del mercato italiano.

11. Intervista all'Amministratore delegato di KFC Italia

Con l'intento di comprendere il passato, il presente, nonché il futuro di KFC Italia, si riporta un sintetico estratto attinente all'intervista di Corrado Cagnola, attuale amministratore delegato dell'azienda:

- *In che modo una multinazionale, come Yum! Brands, decide la figura delegata volta a guidare l'espansione del loro brand di punta, in Italia? Quali sono le principali skills ed esperienze che ti hanno favorito rispetto al brand, e sono state determinanti nel tuo percorso?*

Il mio bagaglio personale deriva, innanzitutto, dal percorso universitario, una laurea in ingegneria gestionale che, al tempo, non aveva uno sbocco professionale vero e proprio; infatti, essa non dandomi una precisa specializzazione in un ambito preciso, è stato motivo di frustrazione iniziale, che, poi, si è rivelata una fortuna. Di conseguenza, il non avere un indirizzo forte, mi ha permesso di accumulare, grazie alla curiosità e a un pizzico di audacia, un bagaglio di esperienze trasversali.

Ancora, durante il mio percorso professionale ho accumulato esperienze trasversali in vari settori, prima nelle risorse umane in Mediaset Spa e McDonald's, e successivamente un percorso nel *retail* puro in *Blockbuster*, che mi ha visto fare un'esperienza di 9 anni, raggiungendo, così, il vertice dell'azienda. Successivamente, decido di reinventarmi, allargando le mie competenze, nonché entrando nel settore dei servizi infrastrutturali; ciò mi ha portato a divenire direttore operativo dell'autostrada Milano Serravalle, ove mi occupavo anche della gestione delle risorse umane, oltreché dei sistemi informativi. In seguito, proseguì la gestione di più funzioni aziendali, rientrando in McDonald's Italia, dove gestii, dapprima, le funzioni di staff (risorse umane, acquisti, comunicazione, relazioni istituzionali, sistemi informativi) e, poi, mi sono occupato dell'ambito operativo, incarnando la qualifica di Direttore Operations, e, infine, di Chief Operations Officer e Vicepresidente della McDonald's Italia, con responsabilità sia sulla gestione della catena che sullo sviluppo.

L'ultima esperienza, prima dell'attuale carica, fu nuovamente in ambito infrastrutturale: nella specie, si trattava del Trasporto Pubblico Locale, dove in ATM Milano rivestì la qualifica di Direttore Centrale Strategie, Pianificazione e Sviluppo, ricoprendo anche il

ruolo di Presidente della Società, gestore della metropolitana di Copenhagen (IMS), e di consigliere di amministrazione in quattro diverse società del gruppo.

Questo bagaglio professionale, esperienziale e conoscitivo, mi ha condotto nella multinazionale YUM! Brands per diventare AD di KFC Italy, e guidare, così, il nuovo mercato, ritornando nel *retail food*, che è l'ambito che preferisco.

L'approccio scientifico, specificamente, è stata una *skill* determinante per l'apertura e l'approccio di ogni esperienza e ogni ruolo che ho ricoperto nelle varie aziende; tra le altre cose, la trasversalità e le esperienze nel mondo pubblicitario e nel settore delle infrastrutture hanno fatto sì che il mio profilo fosse privilegiato rispetto ad altri nella scelta dell'AD, che avrebbe dovuto guidare lo sviluppo di KFC in Italia.

- *Le multinazionali tipicamente hanno il problema di lavorare con funzioni e dipartimenti scollegati tra di loro, dove ognuno persegue il proprio obiettivo per "compartimenti stagni". Quali sono, dunque, le funzioni ed i dipartimenti trainanti nel business della ristorazione veloce? È a tuo parere la logica migliore?*

Per farti comprendere meglio questo aspetto e, poi, ricollegarci al nostro settore, ti cito l'esempio delle multinazionali di largo consumo, come Unilever e Procter & Gamble, dove questa logica che tu mi citi dei "compartimenti stagni" è ricercata e voluta tra i vari dipartimenti aziendali. In tal contesto, sono tre le aree differenti, come la produzione, la vendita ed il marketing, che seguono degli obiettivi completamente differenti; nello specifico, la produzione persegue l'obiettivo di ottimizzare i costi ed i processi; le vendite hanno l'obiettivo di rendere quel prodotto quanto più appetibile verso i terzi e la distribuzione, e, infine, il marketing persegue l'obiettivo di seguire i meccanismi delle logiche del consumatore.

In questo esempio, l'unico obiettivo comune è quello finale, ma la logica di ognuna di queste aree è singola ed indipendente; tutti i dipendenti saranno motivati ed orientati da una visione macro, ma i tavoli dei singoli dipartimenti seguiranno degli obiettivi indipendenti.

Pertanto, la parcellizzazione dei compiti ha un obiettivo di efficienza che, altrimenti, rallenterebbe i processi; per ovviare a questo le multinazionali tendono a sviluppare modelli di crescita interni trasversali, dove prevedono che figure che vogliono crescere di ruolo decidono di spostarsi da un dipartimento ad un altro.

Così, si costruiscono i *manager* del futuro, ossia figure maggiormente poliedriche orientate al *problem solving*; la mia esperienza ha vissuto questi switch più volte nel corso delle mie esperienze, e tra i più significativi rammento il passaggio alle *operations* in *Blockbuster* e *McDonald's* o il ruolo di direttore operativo dell'autostrada *Milano-Serravalle*. Di contro, in un settore come quello della ristorazione, il dipartimento principale rimane quello operativo, e se non si è mai passati dall'interno dei ristoranti, non guidando un ristorante è complesso comprendere molte logiche e dinamiche. Nelle aziende di ristorazione veloce, la capacità e la velocità di reazione è prioritaria, ove applicare dei correttivi rispetto a problematiche aziendali, nel miglior tempo possibile, è uno degli elementi più impattanti.

I fenomeni riguardanti questo settore succedono in ore o pochi giorni, e essendo un business "*mass market*" i margini sono limitati, ed avvengono su un numero elevato di transazioni. Laddove i correttivi non vengono applicati nel minor tempo possibile è facile passare dal profitto alla perdita, con la conseguenza che resta fondamentale la collaborazione tra tutte le funzioni, sebbene il *focus* principale avvenga all'interno del ristorante, nell'operatività.

- *Iniziamo ad addentrarci ad un confronto con i competitors, parlando prima del settore del QSR in Italia, e tracciando un paragone con il leader di mercato, un'azienda che tu conosci molto bene, avendone ricoperto il ruolo di Vicepresidente, ti chiedo se McDonald's, secondo la volontà di Ray Kroc, doveva mantenere una trazione ristorativa piuttosto che immobiliare, e secondo te, in Italia quale delle due leve è predominante?*

I competitor della QSR in Italia non sono tanti. Se si considerano solo le catene abbiamo due multinazionali estere che sono: McDonald's e Burger King, oltreché alcuni piccoli

player locali. Tuttavia, bisogna considerare che la ristorazione veloce in Italia non è il 5% tenuto conto dalle statistiche, ma è presente attraverso varie forme, che non vengono considerate, da *competitor* che, a loro volta, utilizzano la formula della ristorazione veloce, come i ristoranti di Kebab o i bar/ristoranti tipici, dove è possibile prendere un panino. Volendo parlare del *leader* di mercato, bisogna approfondire l'analisi rispetto al tipo di competizione che stiamo svolgendo; personalmente, ritengo McDonald's principalmente un'azienda immobiliare, e successivamente un'azienda di ristorazione. L'investimento immobiliare è, tuttavia, un investimento di lungo periodo, e la *corporation* italiana di McDonald's è ancora del 100% dell'azienda globale, dove i ristoranti direttamente sviluppati da loro sono poco meno del 20% del totale dei punti italiani. Nel confronto della *corporate* di McDonald's non può che essere così, perché la redditività del *business* immobiliare è il doppio di quella operativa dei ristoranti per il loro modello di *business*. Ancora, occorre pensare che la redditività dei diretti è inferiore rispetto a quella gestita dai *franchisee*, dove ovviamente l'efficienza e l'operatività sono superiori; poi, per comprendere le logiche attuali di queste multinazionali è necessario tenere conto che il momento storico ha invertito la rotta delle direttive delle multinazionali del fast food, vale a dire l'acquisto da parte di *Resteraunt Brand International* (RBI), emanazione di 3G Capital, uno dei maggiori fondi immobiliari al mondo, di Burger King. Il *focus* improvvisamente diventò la massimizzazione del profitto per gli azionisti; e di lì, scoprirono che la massimizzazione arrivava attraverso il *franchising* spinto, con la conseguenza che, da quel momento in poi, la spinta degli azionisti di tutte le principali aziende della QSR, quindi, YUM! e McDonald's fu quella di puntare sulla medesima strategia. Molti Paesi sono stati venduti ai *franchisee*, con il fine di massimizzare il ritorno dei loro profitti: in particolare, YUM! con questa scelta, decise di passare dal 78% di franchising al 98%; essa rappresentò anche la chiave di volta rispetto allo sviluppo del mercato cinese, dove la YUM! China, che è il mercato più in forte crescita, ed oramai *leader*

globale diventò un *corporate franchisee*, separandosi dalla casa madre come progetto indipendente.

Relativamente all'Italia, essa iniziò con una logica di approccio misto, nel senso che la strada che voleva perseguire doveva sviluppare sia ristoranti diretti, sia ristoranti in *franchising*, ma, sin dall'inizio dello sviluppo italiano, cioè il 2016, hanno cambiato la strategia sullo sviluppo 100% in *franchising*, con una *legal entity* del Paese posseduta al 100% dalla *corporate global*.

Così, l'Italia è diventata la prima struttura nazionale di un Paese, il cui unico obiettivo era fornire servizi ai *franchisee*, cioè, dare *flavour locale* all'azienda costola del brand; le difficoltà iniziali per svolgere al meglio il mio ruolo furono proprio quelle. Invero, YUM! voleva che sviluppassimo nell'azienda italiana la strategia per affrontare il Belpaese, tenendo conto del fatto che la storia di crescita di McDonald's è stata favorita dal non seguire solo una crescita organica; tuttavia, il salto è avvenuto con l'acquisizione di Burghy.

La strategia iniziale è stata sin da subito un *Multifranchisee*, nonché l'approccio diretto su tutto il territorio nazionale, senza passare dalle economie principali: ad esempio Veneto, Toscana e Piemonte. Così facendo, si è consentito a tutti i franchisee di scegliere le migliori *location*, di scegliere il territorio dove sviluppare, e riscuotere successo nel caso di nuove aperture grazie alla fama globale del *brand*, così da far guadagnare ogni ristorante aperto, rendendolo profittevole per i *franchisee*.

- ***Rispetto all'ingresso di McDonald's, alle difficoltà ed alle facilitazioni che ha avuto Resca attraverso l'acquisto di Burghy, KFC che tipo di difficoltà ha dovuto affrontare nell'ingresso italiano? Che tipi di strategie hai messo in atto?***

Senza dubbio alcuno, c'era un notevole desiderio (che poi si è tradotto anche in una vivida attesa), rispetto all'ingresso di KFC nel Belpaese, atteso che il nostro brand era molto più conosciuto rispetto a quanto non fosse McDonald's nel 1985; questo, ha in realtà dimostrato la forza del brand stesso, che poi, è uno dei pilastri fondamentali del

trade d'union che ha agevolato l'ingresso nella Nazione; ulteriormente, sussiste un altro elemento che ci ha sia agevolato che premiato, ed è il prodotto: esso, difatti, racconta una storia, rilevato che si tratta di una ricetta originale tipica del Sud degli Stati Uniti, la quale riesce ad essere sempre competitiva nonostante le molteplici varianti locali presenti in tutto il mondo.

In ordine all'ingresso nazionale, è possibile asserire che rispetto ai nostri competitor abbiamo utilizzato delle strategie molto diverse, poiché partiamo da DNA differenti: McDonald's è, per sua natura, una società immobiliare e Burger King è, in realtà, una società finanziaria, di conseguenza, ciò che ci ha permesso di differenziarci è stato l'elemento fondamentale che noi intendiamo portare avanti, ossia la ristorazione; ragion per cui, a noi piace definirci come una società di ristorazione in franchising pura.

Rispetto a McDonald's abbiamo una similitudine nella gestione dell'investimento a medio-lungo termine. Burger King invece, ha dovuto cambiare spesso la propria strategia: ci fu un peccato originale in un accordo di sviluppo in esclusiva iniziale con Autogrill, la quale poi è venuta meno, spingendo il marchio a cambiare non solo strategie ma anche direzioni, nel corso degli anni. Più tardi è stato possibile comprendere che, rispetto ad alcuni fattori, non sempre il cambiamento è indice di positività e Burger King a causa di alcune scelte, ne è l'esempio.

Nel caso di KFC, invece, vi era uno schema ben chiaro, basato su diversi pilastri: multi-franchising, aree ampie e sviluppo senza limiti di grandezza al franchisee.

Ad oggi chiudendo l'anno con 80 ristoranti, la massa critica diventa un moltiplicatore più forte rispetto al passato, con la conseguenza che attraverso l'aumento sostanziale dei ristoranti, riusciremo ad avere economie di scala notevoli, capaci di migliorare la nostra struttura dei costi.

- *McDonald's ha puntato fortemente sul made in Italy, al punto tale da creare un vero e proprio McItaly. Il legame con l'Italia e lo scopo di creare delle leve che assecondino i gusti degli italiani, sono i punti fermi su cui ha puntato McDonald's in*

Italia. Sulla stessa scia, come può KFC assumere gli stessi connotati, riuscendo a farsi percepire maggiormente italiana? La domanda sorge spontanea in virtù di quanto realizzato da KFC in alcuni mercati, si pensi a quello cinese, dove la casa madre ha concesso maggiori libertà al fine di adattare l'offerta al format al territorio.

McDonald's possiede a riguardo una valida strategia, atteso che, nel momento in cui entra in un nuovo mercato, si adatta anche alle tradizioni dello stesso e l'esempio lampante di quanto detto, in Europa, è dato dalla Francia, che rappresenta il secondo Paese per contributi di margine operativo della multinazionale, dopo gli USA.

Per alcuni aspetti, il Paese suindicato, ha diversi aspetti in comune col nostro: anche loro, del resto, hanno una valida cultura culinaria, legata non solo alla tradizione ma anche all'innovazione e alla ricerca. Ciononostante, ad oggi il mercato francese conta 1300 ristoranti, ragion per cui, pur avendo una popolazione approssimativamente identica all'Italia, possiede una capillarità quasi doppia alla nostra Nazione.

In Francia McDonald's è un attore principale della filiera agroalimentare nazionale, e a titolo d'esempio, possiamo citare una delle scelte intraprese dall'azienda qualche anno fa, quando decise di vendere le mele a spicchi negli Happy Meal, ed automaticamente, diventò il primo acquirente di mele della filiera agroalimentare francese. Ciò denota la forte integrazione ma anche l'enorme potere che possono raggiungere i colossi internazionali nei singoli mercati locali.

Su questo aspetto, influiscono, ulteriormente, anche le scelte strategiche di comunicazione, le quali hanno un'efficacia se paramtrate a livello di diffusione, che dipende a sua volta dal budget di comunicazione: non ha senso perseguire alcune politiche, se non vi è la capacità di comunicarle. Banalmente il canale principale culturale di comunicazione del nostro Paese rimane la televisione: ad oggi, noi, non abbiamo ancora il budget per essere in televisione se non per poche settimane; però, con l'aumento del numero dei punti vendita potremo sicuramente permetterci di farlo e quindi, avrà senso attuare questo genere di politiche.

Quindi, piuttosto che attuare una strategia di adattamento, come è avvenuto anche nel caso del nostro Paese per McDonald's, il nostro lavoro di comunicazione in questi anni, ha lasciato spazio all'unico vero protagonista del brand: il prodotto. Lo scopo è stato sempre quello di comunicare che noi siamo il fast-food del pollo e che il panino, target di prodotto di riferimento in un mercato come quello di McDonald's, non è il nostro focus. Ad oggi, vendendo al 50% bucket ed al 50% pollo, siamo soddisfatti. A sostegno del brand vi è la comunicazione, quindi, se essa manca non ha senso lanciare questo genere di messaggi. Abbiamo stimato, difatti, che con una comunicazione costante, realizzabile grazie a messaggi mirati, come il legame all'italianità attraverso canali come la televisione, saremo in grado di aumentare di circa l'8% il volume di vendite a ritmo costante. L'importanza del marketing nel largo consumo ed in un mass market come il nostro, è fondamentale.

- *In Italia siamo consapevoli che il Paese vada a due velocità, abbiamo economie differenti e spesso i brand hanno difficoltà ad essere molto capillari anche al Sud. Nella politica di sviluppo del brand, esistono delle differenziazioni legate allo sviluppo tra le aree del nord e quelle del sud Italia?*

Viviamo un momento economico particolare, la spirale inflattiva potrebbe portarci ad una recessione entro i prossimi 12-18 mesi. Le buste paga non si sono adeguate e questo è un Paese di piccoli imprenditori e lavoratori dipendenti, che pesano circa il 70% dell'Irpef. Il costo del denaro è aumentato vertiginosamente, la produzione industriale della Lombardia già è in frenata; pertanto, la nostra logica di sviluppo si concentrerà maggiormente nel Centro-Sud del Paese, dove abbiamo una penetrazione del mercato minore. Abbiamo programmato un piano di sviluppo da 300 aperture nei prossimi 10 anni, ad oggi, salvo rare eccezioni, abbiamo scelto di prediligere tutti i tipi di location, tra le quali i drive che sono più costosi e complessi da sviluppare e spesso nei centri commerciali, che avessero almeno 5 milioni di visitatori. La strategia ad oggi sarà interamente centralizzata sul Corporate franchisee, che sarà un franchisee come tutti gli

altri ed in grado di comprendere al meglio le dinamiche dei ristoranti. La problematica principale del modello di franchising è il disallineamento che si ha tra top line e la bottom line del conto economico, alle multinazionali globali interessa principalmente la prima in quanto le royalties sono calcolate sui ricavi, ai franchisee la seconda. Così si rischia di perdere molti spunti ed interessi che derivano dalla capacità del corporate di mettere insieme i vari operatori e non disperdere il valore che si crea singolarmente ma piuttosto propagarlo e diffonderlo quanto di buono fa ognuno di loro.

Un esempio banale della convenienza passata e futura di sviluppare il nostro di brand rispetto ad altri può essere rappresentato ad esempio, dall'aggiunta della leva immobiliare che McDonald's invece si sviluppa direttamente e non concede come opportunità ai propri franchisee.

- *Grazie mille Dott. Cagnola per averci dedicato il suo tempo, speriamo di venire quanto prima a provare nuovi prodotti.*

Grazie mille a voi, sarà un piacere accogliervi nei nostri ristoranti.

12. Profili di connessione

Tenendo conto delle osservazioni finora esposte, è bene precisare che sussistono profili di connessione tra McDonald's e KFC, in ordine a fattori come: procedure di qualità, innovazione, cambiamenti, competitività, nonché alla modalità relativa al modo in cui entrambe innovano i prodotti o il loro modello di *business*.

È noto, poi, come McDonald's abbia già conquistato il mercato mondiale, sebbene KFC non sia da meno; ne consegue che chiave di successo per entrambi, è stata la soddisfazione del cliente, a sua volta, fondata sul concetto di qualità attinente, soprattutto al prodotto servito. Invero, gli standard osservati dalle due catene di fast food, sono stati i seguenti:

- **Conformità**, intesa come rispondenza alle norme sulla qualità del cibo e sul valore nutritivo;
- **Prestazioni**, considerate come la misura dell'efficienza di un prodotto nel conseguire quanto prefissato. Nel caso del fast food, dunque, lo scopo è nutrire il cliente fornendogli un alimento sano;
- **Caratteristiche**, intese come miglioramento delle prestazioni che vengono aggiunte ai prodotti. Si pensi, al caffè di fine pasto;
- **Affidabilità**, peculiarità che consente di ottenere la fidelizzazione del cliente, il quale, per l'appunto, fa affidamento sul fatto che il prodotto sia qualitativamente sano;
- **Estetica**, che si sostanzia nella percezione soggettiva: i clienti, oltre all'aspetto nutrizionale e al rapporto "qualità-prezzo", hanno sviluppato nel tempo e a seguito dei cambiamenti sociali, un'attitudine all'aspetto estetico sia dell'ambiente che del cibo impiattato.

Da quanto detto, se ne ricava che il *Total Control Quality*, è il punto chiave del successo, atteso che si pone come un miglioramento continuo della qualità, con annessa eliminazione del superfluo. In specie, è necessario esaminare attentamente gli stabilimenti in cui vi sono le materie prime per la produzione dei prodotti alimentari, affinché non si comprometta la qualità dei prodotti utilizzati. A ciò, si aggiunge che la cucina deve essere un luogo pulito e il cibo dovrebbe non essere contaminato; altro modo per migliorare la qualità, è dato dalla standardizzazione di tutti i processi.⁴²

⁴² Quality Assurance Between McDonalds, KFC, PAPA JOHN, Doctor of Philosophy (PHD) Management, LimKoKwing University of Creative Technology, Cyberjaya, Selangor, 63000, Malaysia, Volume 2 Issue 02, 2020

Capitolo 5: L'approccio delle multinazionali della ristorazione al mercato italiano, conclusioni e strategie prospettiche del caso di studio KFC

1. Riflessioni introduttive

Le aziende globali, nel momento in cui fanno il loro subingresso nel mercato, affrontano questioni cruciali: *fino a che punto dovrebbero spingersi per localizzare la propria offerta? Dovrebbero adattare i prodotti esistenti quanto basta per attirare i consumatori in quei mercati? Oppure dovrebbero ripensare il modello di business da zero?*

Per rispondere ai quesiti, si delinea che il tipico approccio occidentale all'espansione estera è quello di cercare di vendere prodotti o servizi fondamentali allo stesso modo in cui vengono venduti in Europa o negli Stati Uniti, con il *quartier* generale, che osserva, attentamente, per assicurarsi che il modello venga esportato correttamente.

Ciò, inizia con la vendita di beni che risultano essere essenziali per la comunità di espatriati, soprattutto quando si aprono uno o due negozi per un periodo di prova: radicato l'approccio, le aziende sono riluttanti a ripensare al modello; invero, i rivenditori e le aziende alimentari statunitensi che, in un certo qual modo, hanno saturato l'enorme mercato interno tendono ad aggrapparsi a ciò che è risultato funzionante nel passato.

Si pensi, al caso di Domino's Pizza, che ha quasi fallito in Australia, in quanto ha sottovalutato la necessità di adattare la propria offerta ai gusti locali; e solo dopo aver ceduto il Paese a un affiliato locale, Domino's è diventata la più grande catena di pizzerie del posto.

Ne deriva che la strategia con cui un brand decide di affrontare il Paese è determinante rispetto al successo in quel mercato; peraltro, la storia di McDonald's ha messo in luce che

nessun brand, indipendentemente dalla diffusione e dalla grandezza, può esimersi da questo genere di considerazioni per ottenere successo in Italia. Così, al fine di definire gli elementi fondamentali, affinché una strategia possa portare al successo di un brand su un nuovo mercato, occorre esaminarli in tale ottica, partendo dall'approccio sistemico vitale, atteso che, suddetta teoria, offre la possibilità di dare la giusta importanza al fattore esogeno dell'analisi: il mercato, ovverosia il contesto italiano.

2. L'impresa multinazionale nell'Approccio sistemico vitale

L'impresa multinazionale, per sua definizione, è un'impresa che opera in più Stati, nei quali possiede centri di produzione o di distribuzione, sebbene il suo nucleo di direzione strategica (casa madre) rimane stanziata nel suo Paese di origine. Invece, nel caso della ristorazione veloce e dei grandi brand internazionali, si è dedotto come la formula che ha permesso, nell'ultimo secolo, uno sviluppo, così, capillare è stato il *franchising*, attraverso il quale si affida una formula comprensiva di processi, prodotti e regolamentazioni a singoli imprenditori locali, che hanno una maggiore conoscenza del territorio, e consentono lo sviluppo di un singolo punto vendita o di un'area nello specifico.

Avvalendosi di tale formula di affiliazione, i grandi colossi della ristorazione sono riusciti a conquistare la gran parte dei Paesi del mondo, con o senza difficoltà, grazie a un *business* fondato su un'idea di successo, che propone prodotti e servizi di qualità, replicabili, nonostante notevoli barriere all'ingresso, rispetto ai terzi, che non posseggano il loro *know how* ed il loro *brand*.

Dunque, fenomeni come la globalizzazione rappresentano una notevole leva allo sviluppo e alla diffusione di questi brand in giro per il mondo, i quali, conquistando singoli mercati occidentali, e sviluppandosi, riescono a qualificarsi come eccellenze in piccole parti di mercato, che attraverso l'apertura dei confini e la riduzione delle barriere tra Paesi, assumono sembianze di fenomeni rientranti in una cultura globale, e non più territoriale.

Ciò posto, i casi analizzati nel precedente capitolo, ad oggi, sono noti come beni largamente diffusi, nonché tradizionalmente e culturalmente americani, nonostante per queste aziende, l'internazionalizzazione sia diventata prevalente rispetto al mercato domestico.

Già 30 anni fa, i manager di McDonald's immaginavano il "sorpasso" dei mercati esteri rispetto a quello domestico, e il caso di KFC in China dimostra come il potenziale maggiore potrebbe essere in mercati ancora inesplorati piuttosto che in quelli di origine.

In virtù di ciò, una strategia che riesca a permettere a queste aziende di avere successo nei nuovi mercati, diventa una necessità impellente di analisi aziendalistica e, pertanto, anche un elemento cardine di futuri spunti di ricerca accademici.

Come è possibile dedurre dall'intervista all'AD Corrado Cagnola, le multinazionali che hanno maggiori esperienze in questi ambiti non posseggono un "blue book" riguardo la strategia da adottare per l'ingresso in nuovi mercati, specie in quelli come l'Italia; di riflesso, attraverso la lente dell'ASV e di ciò che abbiamo sottolineato in precedenza, si definiscono gli elementi principali di tali strategie.

Ne consegue che l'impresa multinazionale, oggetto di analisi, vista nell'ottica di un sistema vitale sarà, appunto, la multinazionale di ristorazione veloce, che dovrà adattarsi al nuovo ambiente, ossia il contesto del mercato italiano. Ancora, essendo, secondo l'ASV, isotropi, possono differenziarsi in base alle strutture fisiche in:

- a) Area del decidere, che sarà l'area dove opera il *franchisor* costituito o delegato dalla casa madre globale;
- b) Area dell'agire, che sarà quella dei singoli *franchisee* o *master franchisor*, a seconda del modello implementato dall'Organo di Governo.

Tale descrizione trova la propria rappresentazione nella dicotomia tipica dei due momenti fondamentali della realtà d'impresa: quella del governo e quella della gestione.

Il *franchisor*, con funzione di attività di governo, osserva, elabora, pianifica e avvalendosi di una Struttura Operativa, attua.

In virtù di quanto affermato, si precisa che la chiave di lettura dell'approccio sistemico vitale, appare determinante nella ridefinizione del ruolo e della funzione svolta *in primis* dall'Organo di Governo e poi della Struttura Operativa.

In tale ottica, è necessario fare un passo indietro e chiarire che la dottrina economica, nel corso del tempo, si è pronunciata più volte riguardo a questi concetti e all'evoluzione degli stessi, esponendo un chiaro interesse per la tematica in questione.

Pertanto, allo scopo di analizzare i punti salienti che hanno condotto alla determinazione e all'integrazione dell'approccio, si considera come punto di partenza, il concetto di impresa secondo Saraceno, in cui essa è: *"un organismo vitale capace di reagire tempestivamente, nel modo più conveniente, a quanto di nuovo continuamente accade dentro e fuori di essa"* (Saraceno P., 1972). Dunque, egli considera l'impresa come un sistema aperto e capace di autoregolazione. Accanto a questo, la considera anche per la sua capacità di integrarsi con l'ambiente e di reagire ai mutamenti da esso derivanti. Tuttavia, egli non evidenzia la capacità di un singolo soggetto economico di interferire e modificare il contesto di riferimento, così come farà successivamente l'approccio sistemico vitale.

Queste riflessioni anticipano in realtà, il concetto di *"imprenditorialità diffusa"*, in cui all'interno dell'impresa, le singole unità organizzative, possono a loro volta definirsi come sistemi vitali, perché dotate di un momento decisionale e di un momento operativo; ciononostante, il compito di provvedere a garantire il coordinamento necessario oltreché una integrazione delle unità organizzative adeguata, resta all'Organo di Governo, rilevato che, è sua la responsabilità di assicurare una corretta dinamica evolutiva del sistema impresa nella sua unitarietà.

Ancora, gli spunti forniti dall'evoluzione socio-economica di impresa, portano alla luce la tesi secondo la quale, la rivoluzione reticolare/relazionale, ha in un certo qual senso, imposto nuove modalità di governo dell'impresa, che in modo progressivo, saranno analizzate.

A tal punto e allo scopo di fornire un contributo alla questione, appare necessario richiamare altresì, i tre noti modelli idealtipici di governo delle relazioni, ossia: Gerarchia, Mercato e Clan, i quali permettono di considerare, di riflesso, percorsi alternativi in ordine

all'espansione e alla condensazione, oltreché rileggere in chiave integrata ed armonica, il già menzionato approccio.

A validare la tesi su esposta, si considera l'analisi storiografica della dottrina, che attraverso uno schema grafico interpretativo, funge da supporto nella comprensione delle teorie che andremo ad esaminare.



I modelli idealtipici di governo delle relazioni di impresa

Lo schema e l'analisi dello stesso, va considerata anche per quella che è la sua dimensione orizzontale, così da qualificare suddette relazioni, sia che facciano riferimento all'interno (Gerarchia), che all'esterno (Mercato) dell'impresa. Difatti, con riferimento all'impresa e al sistema di rapporti che la riguarda, il livello di relazioni occasionali, in virtù dell'analisi dei costi di transazione, si determina su due modelli idealtipici, che sono quello della Gerarchia e quello del Mercato (Nacamulli R., Fiocca R, 1987).

Sul punto, si specifica che viene in rilievo la teoria dei costi di transazione, in quanto è essenziale per risolvere il divario sussistente nell'ambito dello studio della divisione del lavoro e del coordinamento: specificamente, la teoria di cui si parla ha tentato di capire quando si hanno relazioni tra organizzazioni (coordinate dal mercato) e quando queste relazioni hanno carattere intra-organizzativo (coordinate dalla gerarchia).

Pertanto, è possibile determinare alla base del triangolo, i cd. “confini organizzativi efficienti” (Williamson), i quali, variano al mutare delle scelte tra internazionalizzazione ed esternalizzazione. Invero, in un’ottica comparata dei costi di produzione, bisogna tener conto anche di quelli di comparazione, come il trasferimento di beni o servizi attraverso unità tecnologicamente separate.

Ciò detto, appare necessario altresì sottolineare che, le opzioni Gerarchia e Mercato, intese in una accezione estrema dal punto di vista concettuale, in modo improbabile, possono riscontrarsi nella realtà.

Difatti, la prima fa riferimento ad una impresa completamente introversa, poiché totalmente integrata ed internalizzata; mentre, la seconda concerne un concetto astratto di impresa, che, caratterizzata *in toto* dall’estroversione, si avvale pienamente del mercato allo scopo di svolgere attività gestionali, attraverso rapporti che, sebbene “occasionalì”, risultano economicamente convenienti (c.d. convenienza economica).

In tale ottica, l’analisi transazionale offre la possibilità di esternalizzazione o internalizzare le attività gestionali; ragion per cui, se da un punto di vista Gerarchia (*make*) e Mercato (*buy*) si differenziano come opzioni strategiche sostanzialmente alternative, hanno un comune denominatore, rinvenibile nella considerazione della natura dei comportamenti umani (Ciasullo M.V., 2000). Difatti, sia le scelte di *make* che di *buy*, in suddetta prospettiva si fondano su relazioni occasionali di breve periodo, caratterizzate dalla reciproca diffidenza. In altre parole, tali rapporti generando logiche conflittuali, di natura competitiva, nel momento in cui agiscono, permettendo di conseguire, quale risultato, un esclusivo potere negoziale, che si esprime nei seguenti termini: “*vince chi possiede maggiore potere contrattuale, avendo la capacità di imporre sugli altri la propria volontà*”.

Tale è la ragione per la quale queste relazioni devono essere governate da meccanismi di regolamentazione contrattualmente formalizzati.

Ponendo un limite a questa prospettiva transazionale e focalizzandosi sul cambiamento della natura delle relazioni, si arriva alla terza opzione: il Clan, modello estremizzato che

non è possibile (Butler R.J.,1987), a differenza della Gerarchia e del Mercato, riscontrare nella realtà allo stesso modo dei due precedentemente descritti.

Invero, tale modello presenta dei limiti ma al tempo stesso anche dei pregi, rilevato che, questa organizzazione, pur gestendosi da sé, si caratterizza per condivisione di principi etici che sono: la lealtà, la solidarietà organica, la coesione e la moralità dei comportamenti; in altre parole: valori piuttosto che regole. (Pellicano M., 1994)

Quanto espresso evince una diversità degli approcci, così intesi: la Gerarchia e il Mercato sono contrassegnati dall'approccio transazionale-negoziabile; mentre, quello "clanistico" è contraddistinto dall'approccio relazionale.

Pertanto, l'assunto su esposto denota come il passaggio dall'approccio transazionale-negoziabile a quello relazionale conduce, sotto il profilo culturale, a una vera e propria trasformazione nella gestione delle relazioni di impresa, nota come "rivoluzione reticolare". Sotto questo profilo, si precisa che i sistemi reticolari, caratterizzati da rapporti stabili, posseggono tra le diverse peculiarità la coesione, ragion per cui, si pongono l'obiettivo finale della creazione del valore; di riflesso, non possono essere spiegati attraverso l'analisi dei costi d'uso. (Pellicano M., 1994).

Ne consegue, che la costituzione e l'implementazione di un *network*, spesso, presuppone un cambiamento significativo del modello organizzativo, il quale necessita di una trasformazione nella natura dei rapporti. Questo fattore può assumere una rilevanza graduale, atteso che, i rapporti possono mutare e passare dall'essere occasionalmente convenienti a maggiormente risonanti. Senza dubbio alcuno, la trasformazione di cui si discute, è parte non solo di un processo lento ma anche complesso, considerato che in tale modificazione, emergono anche i due sottosistemi fondamentali, i quali influenzandosi reciprocamente ed interagendo continuamente, caratterizzano un sistema vitale, ossia un centro, che possiede funzioni di guida strategica e di coordinamento organizzativo e di conseguenza, di *governance*. In altre parole, si tratta di una periferia che ha il compito di svolgere attività gestionali e che per tale ragione, diviene una struttura operativa.

Sulla scorta di quanto esposto, è necessario evidenziare che il confine di impresa, il quale va oltre le strutture fisiche e le identità giuridiche, comprende altresì il limite dell'integrazione verticale e orizzontale della stessa: in altre parole, tale limite, rappresenta il punto in cui l'impresa, smette di integrarsi e bensì, si affida a fonti esterne. Questo perché, il principio alla base della teoria di Williamson, è che, quando le imprese diventano cosce dell'elevata complessità ambientale e gestionale nella quale operano, mettono in discussione le risorse di cui dispongono e piuttosto che organizzarsi allo scopo di ridurre l'incertezza, attraverso un controllo dell'ambiente, creano ambienti esterni, che presentano caratteristiche come la stabilità e la prevedibilità. È così che si riduce l'incertezza e, analogamente, si acquisisce anche un controllo maggiore in ordine alle risorse critiche disponibili possedute da altre organizzazioni. Di riflesso, la capacità di governance dell'impresa, si rinviene anche nel coordinamento delle relazioni realizzate con l'ambiente, al fine di gestire meglio l'acquisizione delle risorse necessarie, ma di cui non dispone da sé. Pertanto, con riferimento alla teoria della dipendenza dalle risorse, il confine dell'impresa appare oggetto di cambiamenti continui, al punto tale da divenire poi evanescente; mentre, considerando l'approccio organizzativo del clan, basato sul senso dell'appartenenza, è possibile ridefinire il confine, seppur non in modo stabile (Annessi E., Garzella S., 1974).

Da quanto esposto si desume il seguente assunto: rientrando nel sistema interno dell'impresa anche quelle relazioni contrassegnate da un reciproco senso di appartenenza ne consegue che quest'ultima ne rappresenta, in concreto, il risultato.

Di riflesso, e, allo scopo di definire una relazione in tal senso, vi è la necessità che non solo l'impresa consideri lo stakeholder indispensabile per realizzare il proprio progetto strategico, ma che lo stesso interlocutore, riconosca di appartenere al sistema reticolare, poiché è sua parte integrante. Valutata questa prospettiva, cambia anche il concetto di sopravvivenza, atteso che, simbioticamente la sopravvivenza dell'impresa si lega a quella del sistema considerato nel suo complesso. Appare chiaro, infine, che il problema dell'individuazione dei confini, sorge nel momento in cui il classico riferimento di struttura aziendale viene meno; pertanto, la soluzione, si rinviene approcciando ad una concezione

organizzativa più ampia ed articolata, considerando analogamente sia la categoria della disponibilità che dell'appartenenza.

Ciò posto, è proprio attraverso il paradigma dell'impresa sistema vitale, che si può risolvere la problematica: il confine dell'impresa, difatti, è il prodotto dell'azione di governance, dove, partendo da questo presupposto, nel sistema impresa vanno considerate tutte le risorse e le relazioni sulle quali l'organo di governo strategico-organizzativo, è in grado di estendere la propria influenza e dominio.

Ciò che determina quindi, le mutevoli configurazioni dell'impresa nello spazio-tempo, è l'attività creativa di governo.

In definitiva, alla prospettiva clanistica, l'impresa valorizzando e sensibilizzando le relazioni con gli stakeholder interni ed esterni, può giungere a due linee differenti: la prima, che si realizza partendo dalla Gerarchia, e che rappresenta un percorso definito di "espansione", poiché descrive la trasformazione di un'impresa che da una condizione di elevata terziarizzazione ed internalizzazione, che la rendono pesante e rigida, si destruttura attraverso una strategia di focalizzazione al centro della governance, nonché di terziarizzazione, diffusa in attività gestionali ed operative verso la periferia, creando una organizzazione a rete. (Pellicano M., 2000).

La seconda, che parte, all'opposto dal Mercato, riassume il percorso di una impresa che punta sulle relazioni con gli stakeholder esterni, rendendole sempre più stabili, così da divenire pregnanti per la vitalità dell'impresa stessa.

Allo scopo di esaminare le due linee precedentemente citate, occorre fare un passo indietro e far riemergere una problematica che, già in passato, aveva destato l'attenzione di diversi economisti, inerente all'accentramento o al decentramento del potere decisionale.

Tuttavia, tale questione, si lega indissolubilmente, anche ad un altro problema che è quello delle forme di coordinamento delle interdipendenze, e più precisamente, quale di esse adottare.

Di solito, l'attenzione degli studiosi si focalizzava maggiormente sulla relazione opposta sussistente tra la centralizzazione e la decentralizzazione; ma tenendo conto della

prospettiva relazionale, è stato evidenziato quanto il comportamento delle singole unità sia importante, poiché anch'esso è rilevante per condurre l'impresa alla propria finalità, a prescindere dal grado di autonomia decisionale.

A tal proposito, nel *trade off* tra centralizzazione e decentralizzazione, viene definita una ulteriore strada, ovvero la terza, che evidenzia il ruolo della cooperazione intra-organizzativa, dove risulta necessario comprendere con quali modalità possa essere garantito, nell'ambito del contesto relazionale, il coordinamento tra le unità decisionali-operative.

Sul punto, si denota che, le basi logiche del coordinamento (Pilotti, 2000), attraversano tre stadi evolutivi, i quali contrassegnano il processo di "espansione":

- Coordinamento da gerarchia attraverso regole;
- Coordinamento da autonomia attraverso processi di "delega";
- Coordinamento da cooperazione attraverso "valori".

Di riflesso, prima di analizzarli nello specifico, è necessario altresì chiarire, che cosa si intende per "autonomia", atteso che, la problematica in tal senso, si lega al grado di autonomia delle decisioni e conseguentemente, ai meccanismi di governo delle attività svolte dalle unità organizzative. Pertanto, l'autonomia è intesa come l'assunzione di un profilo micro-imprenditoriale, secondo cui ciascuna unità/modulo, designa una sorta di impresa con la propria *mission* a livello strategico ed i rischi tipici di una attività imprenditoriale. Pertanto, l'autonomia diviene la peculiarità attraverso la quale le unità, acquisiscono la facoltà di autoregolarsi, senza compromettere l'appartenenza al sistema nel suo complesso. Questo assume rilevanza nel momento in cui tra le unità organizzative sussiste una forte consonanza delle relazioni, atteso che, l'architettura delle stesse rappresenta in realtà una risorsa e solo qui, il grado di autonomia dei soggetti e delle unità assume valore (Simon H.A., 1962).

Partendo da questa ratio, è evidente quale sia la ragione per la quale soffermandosi sugli stadi evolutivi del processo di espansione, il fulcro sia dato dal coordinamento e dalla guida delle interazioni.

Ciò posto, rispetto al primo stadio si asserisce che esso affonda le sue radici nelle teorie della Scuola classica di Taylor, Fayol e Weber e si identifica specificamente nel modello burocratico e gerarchico. Il meccanismo di coordinamento utilizzato si sostanzia in regole, proprio perché la percezione dell'ambiente, si basa sulla stabilità e sulla prevedibilità.

Senza alcun dubbio, la modalità di cui si discute, assicura centralità di governo oltreché l'adattamento attraverso la delega che è meramente operativa. Nel caso di specie, però, vi sono delle importanti difficoltà, legate al fatto che in tale modalità l'ente supervisore non dà alcun contributo alla creazione di valore.

Dal punto di vista della struttura burocratica poi, vi è una separazione netta tra la decisione (ossia la funzione di governance) e l'azione (cioè, la struttura operativa).

Ciò deriva dal fatto che ai livelli esecutivi non vi è alcuna autonomia decisionale. Ulteriormente, il potere decisionale è unitario, questo perché il vertice, attraverso l'esercizio della funzione di governance, accentra il potere strategico, politico e tattico. Si evidenzia che in tale modello, anche il fine imprenditoriale è unitario, atteso che è imposto dal vertice alla struttura operativa.

Il sistema appare dunque coeso ma rigido e qualsiasi meccanismo di apprendimento relazionale, è inesistente a causa di una mancata ricerca esplorativa, dovuta all'esistenza di regole ben definite attorno alle quali tutto si muove.

La questione si sostanzia nel fatto che la governance non ha alcuna percezione delle risorse umane e partendo da questo presupposto, non è una sua priorità valorizzarle; l'effetto che si ottiene è un atteggiamento diffuso di assoluta indifferenza nei confronti della struttura operativa.

Va da sé, che ciò che è realmente rilevante in tal caso, è la componente tangibile del fattore lavoro e considerata questa ottica, i dipendenti, acquisibili direttamente sul mercato del lavoro, sono fungibili tra di loro. Dunque, il rapporto che ne deriva, assume la logica transazionale tipica delle relazioni industriali, le quali si basano sulla reciproca diffidenza e sono pertanto dominate dal potere negoziale.

Il secondo stadio, identificabile nel modello manageriale, è contrassegnato dall'esercizio di delega decisionale; quindi, il meccanismo di coordinamento utilizzato è quello dell'autonomia attraverso delega, in cui, il potere decisionale non è più unitariamente verticistico perché comincia ad espandersi.

Il *top management* detiene il potere di governo strategico e al *middle management* viene delegato il poter decisionale.

Ciò posto, appare necessario chiarire che l'articolazione del potere decisionale nel modello manageriale, così descritta, prevede la considerazione di un rischio non trascurabile, rinvenibile nella frammentazione del fine imprenditoriale, atteso che, i singoli centri di responsabilità, potrebbero soffermarsi prevalentemente sulla realizzazione del proprio obiettivo, togliendo importanza all'unitarietà dei processi gestionali.

Qualora si verificasse tale situazione, vi sarebbe perdita di coesione da parte del sistema ed è proprio questo il principale limite del modello appena descritto; il top management, difatti, potrebbe percepire le risorse umane come stakeholder rilevanti, dando così valore all'organizzazione informale, ossia al rapporto individuo-organizzazione.

Senza alcun dubbio, si innesca un valido meccanismo di apprendimento (manchevole nel primo stadio), il quale però, possiede nel profondo, comunque dei limiti, emergenti soprattutto in ordine alla risoluzione dei problemi.

In merito al terzo stadio, si fa riferimento all'impresa post-manageriale, la quale ha i connotati di una struttura di tipo compiuto, a rete interna. Difatti, la percezione non solo della complessità ma anche della specificità ambientale, porta ad assumere come meccanismo di coordinamento, quello della cooperazione attraverso la condivisione di valori.

Il centro decisionale coordina *team integrati*, che posseggono la capacità di operare e collaborare tra loro in particolari organizzazioni, contrassegnate a loro volta, da moduli che posseggono una autonomia di azione espressa. Lo scopo è quello di sostenere il sistema e partecipare alla creazione di valore. Questa è poi anche la ragione per la quale, le unità in tal caso, sono coordinate da uomini che in modo determinato, sostengono tale fine.

Si precisa che queste unità, posseggono la capacità di auto-organizzarsi, proprio perché esse sono costituite in un *team work*. Altro aspetto che viene in rilievo è quello concernente i rapporti relazionali che intercorrono tra le parti del sistema e i sovrasistemi di riferimento: i predetti, infatti, hanno una funzione di supporto in ordine a diversi fattori, tra i quali si rinviene anche la volontà di creare una architettura che sia rispondente, quanto più possibile, a quella intrapresa.

In questo caso, la governance detiene il potere strategico e la struttura operativa accoglie il potere tattico-operativo, il quale gradualmente si espande verso di essa.

Quindi, l'attività di governance crea una periferia sostanzialmente autonoma in ordine all'ottica gestionale, mantenendo per sé il ruolo di guida decisionale e di coordinamento.

È così che l'impresa riuscirebbe a trovare un fine unitario, capace di racchiudere anche tutte le esigenze delle parti componenti.

Seguendo questa linea, emerge che il fine non è deciso dal centro e imposto alla periferia, ma all'opposto, è ideato in forma partecipativa, condiviso in modo spontaneo e facilmente assimilato da tutti coloro che vi partecipano.

Va da sé che la coesione è un elemento del tutto naturale per questo modello.

In conclusione, il fine sistemico possiede delle peculiarità importanti, presentandosi chiaro e quindi trasparente, secondo tutti i punti di vista, proprio perché condiviso.

Ancora, in tale contesto, si sviluppa un intenso apprendimento organizzativo, scaturente dall'integrazione delle conoscenze. Le risorse poi, vengono percepite come stakeholder influenti, ovverosia come risorse chiave da valorizzare; tuttavia, questo "comportamento" non deve essere mai estremizzato, altrimenti si classificherebbe una sfaccettatura tipica del Clan.

Ciò detto non bisogna, tuttavia, credere che questo modello non possa presentare, comunque, un limite: invero, un eccesso del radicamento relazionale costitutivo dei gruppi ristretti, potrebbe ostacolare l'eccesso ad informazioni esterne oltreché sviluppare un eccessivo sostegno alle parti deboli della rete.

	AMBITO DEL POTERE DECISIONALE	DETERMINAZIONE DEGLI OBIETTIVI	UNITARIETA' E VISIBILITA' DEI FINI
MODELLO RETICOLARE	Tutta la struttura	Centro e Periferia	Elevata coesione di fini condivisi
MODELLO MANAGERIALE	Top e Middle Manag.	Top- Down e Botton up	Frammentazione dei fini
MODELLO BUROCRATICO	Top Management	Top-Down	Forte unitarietà di fini imposti

Con riferimento al percorso di “condensazione” fondato sul rapporto impresa-stakeholder esterni, corroborato da un sistema coordinato di relazioni, si denota come le imprese, sinergicamente, gestiscono scambi con altri operatori, avvalendosi di simboli e linguaggi. Ciò conduce al seguente risultato: creare un percorso strategico, ove le condizioni stabilite dalle parti generano un unico sistema.

Anche in tal caso, vi sono degli stadi che per l'appunto, caratterizzano suddetto percorso; invero, il primo è costituito da scambi mercantili occasionali, di periodo breve, basati esclusivamente sulla convenienza economica, in cui sussiste il presupposto che i fornitori siano, dal punto di vista qualitativo, omogenei.

Pertanto, nel mercato, essendovi individui che comunicano bisogni ed altri che offrono beni e servizi, si realizzano scambi tra agenti intesi come centri di domanda e di offerta. L'obiettivo che dunque, le parti in interazione, intendono raggiungere è la cd. minimizzazione del costo inerente alla transazione, che si va a realizzare. Ciò posto, tali costi, possono essere definiti *“costi di negoziazione, attuazione e controllo di un'operazione che sorgono allorquando si realizza lo scambio tra due parti”* (Onest T.M., Hill C.W., 1988)

Di conseguenza, la trattativa non solo deve concentrarsi sul prezzo, ma deve concernere una data fornitura, la quale, a sua volta, deve possedere requisiti dichiarati indispensabili, dal punto di vista qualitativo.

Invero, una volta individuati da parte dell'impresa tutti i possibili fornitori sul mercato, relativi alle risorse necessarie, essa sceglie quelli che possono garantire il prezzo inferiore. In tal contesto, è manifesto come il fornitore non abbia alcuna garanzia in ordine al rinnovo di future commesse, le quali dovranno essere conseguite tenendo conto dei prezzi che costui sarà in grado di fornire.

Di riflesso, l'impresa, tende a perseguire il proprio interesse attraverso comportamenti strumentali, affinché, in termini di convenienza economica, possa assicurarsi un vantaggio. A tal proposito, è bene denotare, che sussistono diverse peculiarità che definiscono la transazione, come: l'incertezza alla quale sono soggetti gli scambi, la frequenza con la quale si svolgono e le caratteristiche richieste alle risorse impiegate.

Dunque, la presa di coscienza in ordine ad un contesto che nel tempo è diventato sempre più complesso e competitivo, annesso alla turbolenza dei mercati, ha reso indispensabile l'analisi del comportamento utilitaristico in virtù delle caratteristiche che definiscono la transazione (Nacamulli R.C.D., Rugiadini A., 1985).

Pertanto, una volta che le imprese sostengono che le risorse oggetto di scambio, sono sia specifiche che di uso frequente, esse possono isolare una parte degli scambi che avrebbero luogo nel mercato, entro i confini del loro sistema. Questo, difatti, rappresenta il meccanismo transazionale proposto da Williamson come alternativo al mercato.

Il risultato è che il coordinamento delle attività non è più assicurato dal meccanismo dei prezzi ma al contrario, dalle organizzazioni gerarchiche, che, internalizzano scambi, rapporti e transazioni⁴³ (Williamson, 1975).

All'opposto, l'alternativa al mercato che propone l'approccio relazionale, prevede che, dinanzi ad un'incerta reperibilità delle risorse, ritenute fondamentali dall'impresa, è opportuno qualificare la transazione non come scambio istantaneo, bensì come rapporto ridefinito in modo periodico. Lo scopo è evitare che il fornitore approfitti della necessità di proporre prezzi più elevati, senza contare che la definizione della transazione nei termini

⁴³ La cosiddetta crisi del mercato non costituisce la base presuntiva per l'internalizzazione delle transazioni.

già indicati, consente di instaurare, periodicamente, con gli interlocutori relazioni volte a creare accordi contrattuali stabili, capaci di assicurare sia la reperibilità delle risorse che la frequenza di uso.

Sul punto, si denota che la ricerca empirica in merito, ha evidenziato diversi e possibili governi di rapporti mercantili, designando così una corrente che ha portato in luce l'intersecarsi, all'interno del tessuto economico, non solo di rapporti interorganizzativi, ma anche di rapporti tra imprese, che sono più o meno strutturati.

Da qui è possibile individuare il passaggio dall'approccio transazionale-negoziabile, tipico degli scambi occasionali, all'approccio relazionale, il quale contraddistingue i rapporti instaurati dall'impresa con i suoi interlocutori, in una prospettiva di lungo periodo, affinché si possano accorciare le distanze, fino a creare un senso comune di appartenenza (Nacamulli R.C.D., Fiocca R., 1987).

Senza dubbio alcuno, in una prima fase, è facile riconoscere quelli che sono gli accordi interaziendali, in cui, il grado di apertura delle imprese, è ad un livello intermedio. Le imprese, qui, non si fondono simbioticamente ma posseggono la capacità di collaborare in modo sinergico. Dunque, stabilendo i ruoli dei membri, fissando dei criteri di reciproco controllo e specificando delle regole da tutti condivise, affiancate a linguaggi e vincoli concordati, appare chiaro che i rapporti interaziendali non possono più essere definiti come occasionali.

Ancora, la strutturazione dell'attività economica, risolvendosi in una cooperazione tra unità organizzative autonome, le quali svolgono ruoli complementari, fa sì che essa realizzi diverse forme sia sotto il profilo strutturale che contrattuale.

È così che tali forme vengono definite "non standardizzate", allo scopo di regolare i rapporti tra le imprese (Williamson, 1986).

Ulteriormente, le già menzionate forme di cooperazione, implicano alle parti di pianificare il ruolo da assolvere a lungo termine, in prospettiva della realizzazione dell'interesse comune. Si pensi poi, che le stesse posseggono altresì un potere di iniziativa che seppur limitato, garantisce comunque la riduzione dei rischi.

Rispetto alla diffusione degli accordi tra imprese con riferimento alle risorse, appare lecito sottolineare che l'impressione è quella di voler trovare una soluzione per rispondere alle insufficienze legate al mercato e all'organizzazione gerarchica. Non è un caso, infatti, che nel tempo, i tratti distintivi degli accordi interorganizzativi, siano diventati sempre più netti: il punto di svolta, non a caso, si è avuto nel momento in cui è stata percepita l'importanza del contributo degli stakeholder. A tal riguardo poi, sembra opportuno specificare che le imprese agiscono consciamente e consapevolmente, allo scopo di organizzare la necessità di informazioni e di conoscenze, così da rendere stabili, nel corso del tempo, interazioni contrassegnate da obiettivi comuni ed interessi convergenti.

Queste relazioni intersistemiche di natura sinergica (Barile S., Nigro C., 1999), sono possibili nel modello della rete di imprese, dato che, rappresentano a tutti gli effetti, il risultato della trasformazione culturale che ha coinvolto i meccanismi di governo dei rapporti interaziendali.

Infine, l'ultimo stadio del processo di "condensazione", si caratterizza per un forte senso di appartenenza reciproca: l'impresa, come già anticipato, interagisce con altri soggetti in maniera cooperativa e condivide un percorso strategico che porta alla realizzazione di un unico sistema, in cui non sono più presenti distanze tra gli attori, proprio perché legati da un solido senso di appartenenza reciproca.

Ulteriormente, la co-evoluzione, che caratterizza le interazioni risonanti di tipo simbiotico, è rinvenibile nei rapporti di *partnership*, in cui le imprese, nell'ottica di un fine comune, si integrano in modo vicendevole. Da quanto detto, emerge che ognuna delle componenti è, di conseguenza, indispensabile all'altra. Di riflesso, è possibile evidenziare l'importanza che assumono le relazioni all'interno di un'impresa a rete, in cui prende forma e vita, un ambiente basato su interazioni cooperative (Vacca S., 1986), capace di garantire il raggiungimento della finalità sistemica, ovvero la vitalità.

	PROSPETTIVA TEMPORALE	QUALITA' DELLE RISORSE	RECIPROCHE FINALITA'
PARTNERSHIP STRATEGICHE	Lungo periodo	Critiche	Simbiotiche
ACCORDI CONTRATTUALI	Medio periodo	Rilevanti	Condivise
SCAMBI MERCANTILI	Breve periodo	Banali	Utilitaristiche

Stadi del processo di "condensazione"

Volendo citare Beer, si chiarisce che: *“un sistema vitale è un sistema che rimane unito, integrale ed è omeostaticamente equilibrato internamente ed esternamente. Possiede meccanismi per crescere e apprendere, svilupparsi, adattarsi e diventare sempre più efficace nel suo ambiente”*.

Pertanto, la vitalità intesa come capacità dell'impresa è individuabile sotto due profili:

- a) l'abilità di ricreare in modo costante i presupposti che permettano alla stessa di sopravvivere;
- b) l'abilità di sviluppare ed attuare processi cognitivi.

Secondo questa concezione, sarebbe altresì possibile individuare crescenti gradi di vitalità sistemica, dati dai differenti livelli della già menzionata capacità dell'impresa. Dunque, la stabilizzazione delle relazioni può rendere, senza alcun dubbio, il sistema dell'impresa molto più forte, dotandolo di maggiori probabilità di sopravvivenza.

Si desume, dunque, quanto la percezione che l'organo di governance ha dei propri sovra-sistemi e sotto-sistemi, pur essendo soggettiva, risulti fondamentale alla contestualizzazione, rilevato che, è indispensabile conoscere, identificare ed essere disponibili nei confronti degli stakeholder.

Seguendo questa logica, una bassa percezione degli stakeholder, permette ad un sistema vitale di sopravvivere in contesti stabili ed agevolmente controllabili; all'opposto, un'alta percezione degli stessi, permetterà una maggiore probabilità di sopravvivenza al sistema, il quale, definendo soggettivamente il proprio contesto, non solo attiva e consolida relazioni

ad alta fiducia, ma le basa anche sulla condivisione dei valori e sulla realizzazione di un unico fine.

In definitiva, il passaggio dalla visione transazionale a quella relazionale va contestualizzato in ordine al diverso grado di percezione che l'impresa attribuisce agli stakeholder, sia interni che esterni.

Si ricava, così, che l'organo di governo, acquisita una maggiore percezione dell'ambiente, è in grado di riconoscere la rilevanza del ruolo degli stakeholder ai fini della vitalità; ancora, sempre in tal contesto, le relazioni si stabilizzano, divenendo opportune, con l'effetto che l'orientamento relazionale, basato sulla fiducia, è preferibile rispetto a quello transazionale, fondato sul potere negoziale.

Tuttavia, essendovi un orientamento di fondo differente, in ordine ai rapporti con gli interlocutori, non è comunque possibile individuare modelli di impresa assolutamente differenti.

Difatti, a prescindere dai modelli idealtipici, le imprese nella realtà e nella quotidianità, adottano nel loro governo dei rapporti, approcci che solo tendenzialmente sono orientati alla relazionalità o la transnazionalità, ma che mai definiscono esclusive le scelte adottate; quindi, si tratta di prospettive distinte ma anche complementari.

In virtù dell'ultima affermazione, gli orientamenti all'occasionalità o alla stabilizzazione dei rapporti, determinano due approcci di governance differenti, che però, in parte, si integrano e si completano.

Tenuto conto di questo presupposto, difatti, non è detto che una impresa che si caratterizza per la propensione a consolidare le relazioni sulla fiducia, debba escludere definitivamente i rapporti a convenienza occasionale, contraddistinti da una prospettiva di breve termine: quindi, nel caso di specie, risulta consono individuare attentamente gli stakeholder con i quali si vuole intrattenere una relazione con tali peculiarità.

A titolo di esempio, altro problema che viene in rilievo concerne l'acquisizione delle risorse, che deve necessariamente considerare due profili: in primis, la ricerca della consonanza relazionale risulterà imprescindibile nel momento in cui l'impresa si confronterà con

molteplici mercati (valutati quali sovrasistemi). In secundis, e nel caso in cui l'impresa dovrà confrontarsi con dei fornitori ben individuati, l'occasionalità e la stabilità dovranno valutarsi in modo attento, nonché caso per caso.

Sul punto, appare interessante considerare che ad oggi, nell'ambito del *business-to-business*, coesistono due modelli che sono allo stesso modo evoluti ma di natura antitetica: si tratta del modello dell'*e-procurement* e del modello del "partenariato".

Il primo, permette infatti, attraverso la veicolazione dei rapporti di fornitura tramite internet, di effettuare una scelta tra fornitori omogenei e perciò banali. La scelta avviene in modo rapido, agevolando così l'impresa.

Il secondo, invece, ha alla base, rapporti fortemente integrati e duraturi, che sono possibili anche grazie alle diverse possibilità che offre l'*information-technology*.

Conseguentemente, la scelta è responsabilità dell'impresa, poiché dipende dalla criticità della risorsa che essa intende acquisire. In altre parole, se tale scelta non risulta essere qualitativamente differenziata e quindi è a basso valore aggiunto, i fornitori risulteranno fungibili.

Al contrario, se la risorsa è critica per la vitalità dell'impresa, la prospettiva relazionale è inevitabile. La ratio di quanto detto, si rinviene nel fatto che per l'impresa, apparirà opportuno creare con quel determinato fornitore una relazione stabile, atteso che, esso è importante per la vitalità della stessa. Dunque, in questo caso, il fornitore diventa partner del sistema.

Infine, volendo osservare quanto emerso dall'analisi del percorso di "espansione", risulta opportuno estendere queste valutazioni anche al tema del governo dei rapporti interni, questo perché tale prospettiva non deve mai essere estremizzata, in quanto si correrebbe il rischio, come nel caso del Clan, di realizzare elementi di rigidità sistemica, che, in realtà, sono tipici del modello gerarchico-burocratico. (Pellicano M., 2000).

Le argomentazioni finora trattate, in ogni caso, non possono trascurare un'altra dinamica evolutiva dell'impresa, fondata sulle relazioni tra le stesse: tale tematica, infatti, è stata rilevata già dagli anni '70, quando diversi studi evidenziavano quanto le connessioni tra

imprese fossero caratterizzate da molti scambi informativi, interattività ed una forte continuità dei rapporti (Boyer R., 1988).

Dapprima nel tessuto economico americano e poi in quello asiatico, il numero di accordi e di vincoli commerciali, andava via via aumentando e questo poi, ha influenzato anche il contesto europeo.

Ciò ha portato ad un'unica complessa realtà, che per l'appunto viene definita "rete", dove l'attenzione si sposta sulle relazioni cooperative, fino a considerare la natura delle interconnessioni relazionali, ove sono inserite le imprese. Tuttavia, il bisogno di relazionarsi con altre imprese può essere osservato anche sotto un'altra luce, rilevato che, la necessità di superare divari informativi e di conoscenza, spingono le imprese a relazionarsi con altre, così da riuscire ad innovare la propria natura.

Ciononostante, ulteriore profilo da analizzare, frutto di una diversa visione relativa alla necessità relazionale, proviene dal fatto che le idee di business esigono di essere veicolate dall'esterno; ne consegue che la leva relazionale assume pregnanza, in quanto, laddove un'idea rimanesse esclusa dalla rete relazionale dei soggetti (fornitori, distributori, e quanto altro), fungendo da supporto, non farebbe conseguire alcun successo.

In linea generale, dunque, è possibile affermare che si è passati da organizzazioni monolitiche, verticali e standardizzate, ad organizzazioni distribuite, orizzontali ed eterogenee, grazie a fenomeni come la delocalizzazione spaziale, l'estensione geografica transnazionale, lo sbiadimento dei confini interno-esterno e stili di leadership meno autoritari e burocratici, rivolti, chiaramente al coordinamento.

In altre parole, è stato possibile assistere ai cd. network tra imprese: si tratta, di un sistema di interdipendenze funzionali diretto ad un insieme di imprese, che hanno la possibilità di condividere le rispettive conoscenze, allo scopo di affrontare, con maggiore efficacia ed efficienza, le singole prospettive di sviluppo (Polese F., Pellicano M., 2004).

A tal proposito, è anche possibile aggiungere che il network risulta essere una soluzione organizzativa adottata dalle imprese al fine di fronteggiare la complessità ambientale.

Ancora, la nascita di queste reti interconnesse è stata ulteriormente favorita anche dallo sviluppo del territorio, dei trasporti e delle tecnologie, i quali hanno contribuito a svincolare le imprese dalla ricerca della disponibilità di materie prime.

Dunque, si è assistito ad una riconversione del territorio, che non ha più rappresentato un vincolo, ma è divenuto, all'opposto, una risorsa potenziale, utilizzabile nell'ambito delle reti o forme stabili di cooperazione tra imprese, non più riconducibili alla classica alternativa gerarchia-mercato.

Poi, rispetto alle ragioni che spingono le imprese ad aggregarsi, si asserisce che spesso questi accordi nascono dalla necessità delle stesse, di improntare un *focus* sulle proprie *core competence*, o anche la capacità di possedere potenziali competenze che sembra utile sviluppare all'esterno, trasferendo quindi il know-how a soggetti esterni, accuratamente scelti, secondo determinati standard.

In ultimo poi, si assiste anche alla possibilità che attraverso tali accordi, l'impresa senta il bisogno di integrare delle risorse mancanti, attraverso legami stabili e duraturi nel tempo. Tuttavia, questi accordi divengono molto spesso, relazioni fitte e reciprocamente interattive. Da qui emerge che il fenomeno del network, si esprime attraverso la formazione di raggruppamenti di imprese omogenee, o più in generale, raggruppamenti a rete orizzontale.

Invero, il valore aggiunto dei network di imprese, nasce proprio dall'unione di realtà diversificate, spesso distanti tra loro dal punto di vista geografico e anche dal profilo della cultura imprenditoriale.

Vi sono, tuttavia, criticità rilevanti rinvenibili nella natura stessa del sistema, atteso che, realizzare un obiettivo comune, nonché, mantenere una *vision* comune e stabile nel tempo, non è semplice (Polese F., 2004).

Invero, tale è uno dei maggiori limiti della coesione tra imprese, che quasi sempre sono espressione di differenti azioni di governance esercitate verso specifiche vitalità sistemiche, strutture organizzative, tecnologie, per cui una coesistenza senza attriti, nell'ambito di una architettura di rete, non è sempre facile.

A tal riguardo, sono diversi gli studi che dimostrano la necessità in questi sistemi, di un esercizio di controllo e guida, allo scopo di avere nel tempo, un funzionamento efficiente, il quale andrebbe in contrasto con comportamenti opportunistici.

Nel caso di specie, è stato evidenziato come la presenza di un Organo di Governo del network, riuscirebbe a guidare nonché motivare, le azioni dei singoli moduli al perseguimento del fine sistemico.

Un esempio di tale relazione, a seguito di accordi, è quella del franchising, molti sfociati in reti, in cui l'approccio di riferimento è sostanzialmente di tipo relazionale tra l'impresa guida (franchisor) e le altre imprese collegate (franchisee).

Ciò espresso, affinché si abbia un'efficace azione di governance nelle strutture reticolari, l'OdG deve gestire, al meglio, le relazioni tra gli interlocutori coinvolti nel network, armonizzandole. (Albertini, 1990). Quanto detto chiarisce, come valutare l'armonizzazione sussistente tra il governo e la gestione, migliori, complessivamente la governance dell'aggregato. Infatti, la coerenza sistemica deve ritrovarsi nonostante i due livelli siano, per loro natura, su due piani logico-decisionali, diversi nonché contrassegnati sotto il profilo del piano razionale da approcci in sostanza differenze.

Inoltre, l'integrazione sinergica tra il governo e la gestione, è fattore imprescindibile per avere un'efficace e efficiente governance del network: in particolare, la dicotomia deriva dal fatto che l'attività di governo degli aggregati reticolari, dovendo mettere in luce la funzione dell'imprenditorialità, deve propendere verso logiche irrazionali, ovvero a schemi di razionalità intersoggettiva e sistemica.

In frizione, la gestione si occupa della managerialità e pertanto, è intrinsecamente contrassegnata da intensa razionalità: emerge, come, la razionalità e l'irrazionalità congiuntamente alla creatività e alla sistematizzazione, devono tendere a una sintesi sinergica e coerente.

In sintesi, secondo Pellicano, si giunge all'assunto secondo cui, se da un lato è possibile conformare governo, che è fortemente irrazionale e gestione, fortemente razionale, dall'altro

lato, non è possibile conformare una richiesta di governo forte con una istanza di elasticità strutturale.

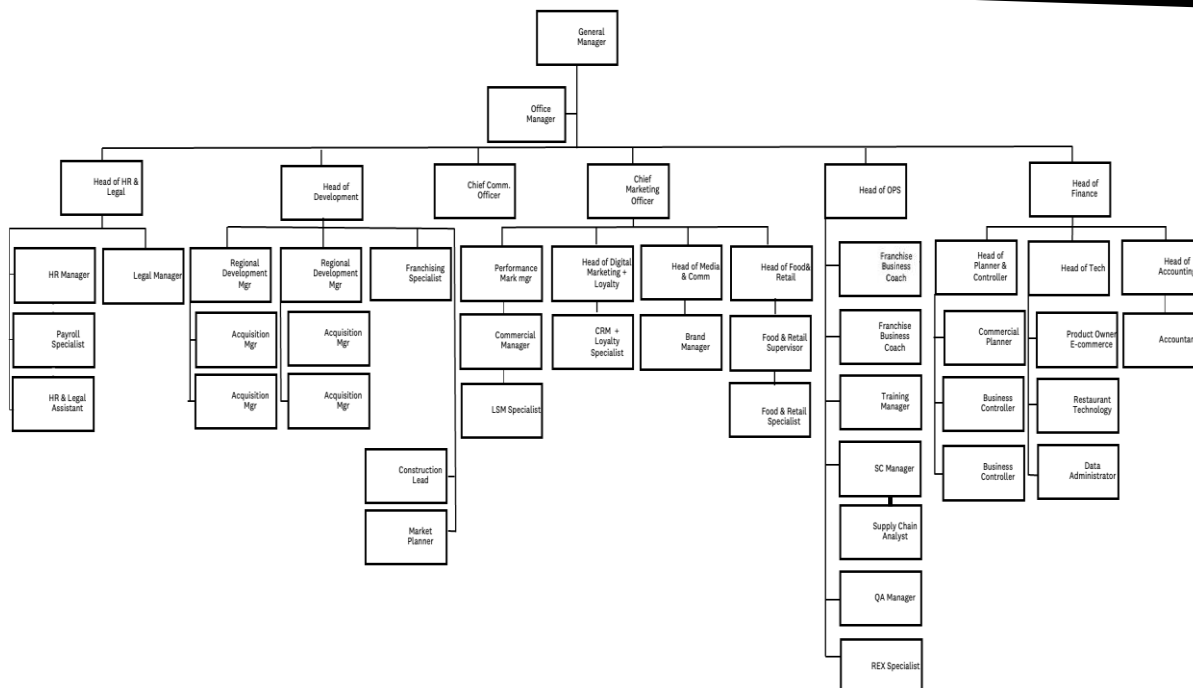
3. Le strutture operative

Con riguardo alla Struttura Operativa, si denota che essa risulterà più complessa di quella del *franchisee*, e sarà, man mano, più articolata e complessa, a seconda della portata dello sviluppo e della crescita dell'azienda.

Di seguito, si riporta un esempio della Struttura Operativa, rappresentata da un modello di organigramma aziendale:

44

UN TEAM AL SERVIZIO DEL FRANCHISING



⁴⁴ Elaborazione propria

Da tale rappresentazione è, poi, facile distinguere le seguenti aree e funzioni: la figura del *general manager*, CEO, delegato dalla casa madre internazionale a sviluppare la *legal entity* del nuovo mercato. Si tratterà tendenzialmente di un manager trasversale e generalista in grado di strutturare, di conseguenza, tutte le aree e funzioni necessarie, ossia:

- Risorse umane e legale
- Sviluppo
- Area commerciale
- Marketing
- Operativa
- Finanza

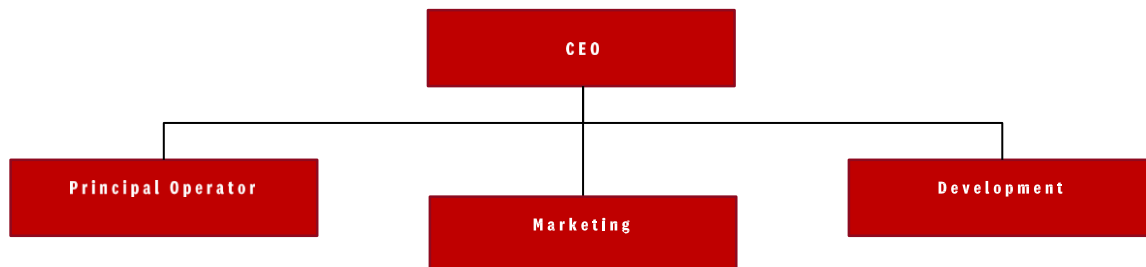
Certamente, in una fase start-up di una catena di ristorazione veloce, un'unica figura può ricoprire varie aree e funzioni, sia orizzontali che verticali, nel proprio ambito di riferimento, o in maniera trasversale, su varie funzioni, se semplificate.

La struttura del *franchisee*, invece, sarà decisamente più snella e dinamica. Gran parte dei servizi, infatti, sono resi e garantiti dal *franchisor*, che deve seguire una strategia comune per tutti i *franchisee*.

Tale struttura vedrà, a sua volta, una figura centrale nel CEO che sarà chiamato a guidare lo sviluppo dei ristoranti, oltreché l'operatività degli stessi, secondo le regole e le procedure imposte dal franchisor. Le funzioni necessarie sono:

- Il *principal operator*, che corrisponderà al direttore del ristorante, con una singola unità per, poi, prevederne uno generale, in seguito.;
- Una persona che segua il *marketing* territoriale, che e allinei le politiche di *marketing* del brand alle dinamiche del territorio. (affissioni pubblicitarie, radio e tv locali)
- Una persona delegata allo sviluppo del territorio, e che ricerchi *location* nelle *trading zone*, oltreché ne valuti le potenzialità di espansione del territorio, sempre secondo le strategie complessive del *franchisor*.

⁴⁵ **FRANCHISEE PARTNER - COMPANY STRUCTURE**



Questi due esempi rappresentano i modelli di strutture operative di due realtà complesse, che mirano ad operare su un territorio mediamente vasto, nonché a far funzionare potenzialmente decine di ristoranti per *franchisee*.

L'indirizzo ed il governo strategico avverranno attraverso la strategia nazionale, condivisa tra la realtà nazionale e la casa madre globale, a sua volta, nel modello di *franchising*, che viene suddiviso tra *franchisor* nazionale e *franchisee* territoriale.

Si precisa, altresì, che più questi ambiti si differenziano, e la complessità cresce, più saranno necessarie figure super-specialistiche per ogni funzione specifica all'interno dell'area d'azione.

4. I rapporti tra la multinazionale ed il contesto italiano

Definiti i soggetti delegati al governo e quelli delegati alla gestione, si designa che per qualificare l'impresa come vitale, è essenziale poter comprendere i rapporti tra essa e l'entità sistemiche e non, che la circondano.

⁴⁵ Elaborazione propria

Essendo, infatti, la vitalità di un sistema direttamente connessa al suo grado di percezione, in ordine ai mutamenti del contesto e alla sua capacità di assumere decisioni di governo e di gestione, è fondamentale che il *franchisor* percepisca, interpreti e descriva le finalità e le aspettative degli *stakeholder* della realtà nazionale.

Pertanto, al fine di rappresentare l'ambiente, secondo la lente dell'approccio sistemico vitale, bisogna considerare la categoria concettuale della rilevanza e dell'influenza: ebbene, il concetto di rilevanza è un fattore particolarmente complesso nel contesto ambientale di riferimento, in quanto l'Italia e gli italiani danno un peso notevole alla percezione di italianità, dei prodotti italiani, e di collaborazione con fornitori e *player* territoriali rispetto alle scelte, che praticano le aziende multinazionali.

La rilevanza delle entità terze può, poi, qualificarsi tramite gli attributi di influenza, esercitabile dall'entità e criticità della risorsa conferita al sistema impresa; questo aspetto, nel corso dello studio sui casi aziendali e nell'intervista con l'AD di KFC Cagnola, è risultato predominante rispetto ai rapporti tra le parti.

La scelta, inoltre, di inserire prodotti locali, oltreché caratterizzare l'offerta in base ai gusti degli italiani e aumentarne la percezione di italianità del proprio menù è imprescindibile nella crescita del Belpaese, sebbene, essendo la nostra realtà composta tipicamente di piccole e medie imprese, sono davvero poche quelle che riescono a soddisfare gli standard qualitativi e quantitativi delle multinazionali.

L'esempio principale è dato dalla storia di McDonald's, dove la fornitura avviene, quando è possibile, sempre da partner nazionali, nonostante l'influenza esercitabile dal colosso americano rispetto ad un fornitore locale è predominante.

Altro esempio, dai connotati più semplici, è dato dall'introduzione nel menù di McDonald's degli spicchi di mele: si chiarisce che, nel momento in cui il brand ha cercato un'azienda fornitrice è, automaticamente, diventata con i suoi 700 ristoranti, il primo cliente dell'azienda, avendo un potere contrattuale fuori dalle logiche del mercato, attualmente, esistente in quel settore.

La storia di McDonald's, tuttavia, ha mostrato quanto è fondamentale in Italia, avere una percezione di legame con i prodotti locali, le aziende e le realtà locali, poiché il popolo italiano vive intensamente l'esperienza del "Made in Italy" come un brand, con la conseguenza che il legame appare una condizione imprescindibile per la crescita e lo sviluppo.

Inoltre, altro aspetto vincolante e, particolarmente complesso, che le multinazionali devono affrontare nello sviluppo del mercato italiano è inerente all'attività di *regulation*: difatti, la fissazione da parte di organi pubblici di requisiti tecnici è necessaria per tutelare interessi collettivi.

Per quanto concerne il mercato immobiliare e della ristorazione bisogna considerare gli alti vincoli che si riscontrano in gran parte di un Paese storico e complesso, come l'Italia, a partire da quelli storici e di bellezza paesaggistica legati alla Sovrintendenza, alle complesse regolamentazioni procedurali in materia di edilizia nella fase di *construction*, fino ai vari interlocutori con cui interfacciarsi per lo sviluppo di un'attività ristorativa (Enti locali, ASL, Genio Civile, Uffici urbanistici ed edilizi e altre realtà specifiche inerenti la medicina del lavoro, i rilievi di gas pericolosi o di impatto acustico).

Il rispetto di tali vincoli è, dunque, una condizione imprescindibile per operare nel contesto nostrano e generare consonanza; peraltro, la funzione ricollegata alla Struttura Operativa precedente, viene svolta dal *franchisor*, in quanto implica le relazioni con realtà territoriali, e nonostante oggi viene uniformata e svolta in prevalenza attraverso piattaforme, può subire delle differenze procedurali tra i vari territori, rimanendo aspetto caratteristico del buon operato del *franchisee* e della sua squadra di collaboratori tecnici.

Pertanto, secondo quanto definito dalla teoria dell'approccio sistemico vitale, l'efficacia relazionale, anche definita come consonanza, è la potenzialità che due strutture hanno di poter lavorare insieme per una serie di motivi, quali grandezza, settore di appartenenza, difficoltà del contesto o mercato in cui operano; ne consegue che, nel rapporto di *franchising*, la sopravvivenza di un mercato è dettata dalla consonanza esistente tra *franchisee* e

franchisor, con l'effetto che quanto più è rilevante tanto più risultano efficaci ed in grado di conseguire gli obiettivi per i quali la relazione nasce.

La differenza tra consonanza e risonanza non pone l'accento tanto sulle potenzialità o sull'operatività, ma enfatizza le conseguenze dovute a questo passaggio: invero, nell'analisi condotta secondo la lente dell'approccio sistemico vitale occorre considerare che una problematica per l'impresa non potrebbe essere rappresentata solo dall'inefficacia intersistemica, ma anche dalla troppa efficacia. Si pensi al rapporto di McDonald's con molti suoi fornitori, dove la consonanza, se è troppo efficace, rischia di far perdere il rapporto con altri clienti o fornitori da parte delle due aziende, creando una dipendenza elevata tra le realtà.

5. La gestione del contesto italiano

Ripercorsa la storia dell'arrivo nel mercato italiano delle principali due catene di ristorazione globale, avvenute in contesti temporali completamente differenti e con strategie differenti, anche in virtù della prima esperienza di McDonald's, si definiscono quali sono le entità sistemiche rilevanti, o più semplicemente, influenti sulle dinamiche evolutive del sistema vitale impresa.

Pertanto, volendo considerare il comparto della ristorazione veloce italiano, come sistema embrionale, vale a dire il mercato che abbiamo definito QSR, includendo soltanto le catene con interesse nazionale e non anche le singole realtà territoriali, in Italia ad oggi, si rilevano i seguenti competitor, pur sottolineando che non tutti sono fast-food puri, nonostante possano offrire questo servizio:

Tipologie	Totale	FRANCHISING
MCDONALD'S	668	SI
LA PIADINERIA	332	SI
BURGER KING	245	SI
OLD WILD WEST	227	SI
ALICE PIZZA	178	SI
ROADHOUSE GRILL	167	SI
I LOVE POKE	120	SI
KFC	68	SI
POKE HOUSE	66	SI
ROSSOPOMODORO	62	SI
CAPATOAST	37	SI
SPONTINI	25	SI
FLOWER BURGER	24	SI
PANINO GIUSTO	24	NO
100 MONTADITOS	22	SI
BURGEZ	19	NO
GOLOCIOUS	15	SI
SPIZZICO	15	SI
TRAPIZZINO	13	SI
SUBWAY	11	SI
HAM HOLY BURGER	9	SI
KEBHOUSE	8	NO
ALL'ANTICO VINAIO	7	NO
FIVE GUYS	5	MASTER

L'Offerta è suddivisa sui seguenti target di prodotto (nelle varie varianti):

- Burger;
- Pizza;
- Piadine, panini, focacce, toast;
- Etniche: Pokè, Kebab e altri.

Attraverso questa suddivisione, è quindi possibile mettere in evidenza, in modo ottimale, le caratteristiche dei sistemi vitali delle imprese. Invero, le imprese menzionate precedentemente, possono tutte essere classificate come sistemi vitali, dove il sistema embrionale rappresenta il mercato target, mentre i sistemi in via di compimento sono

costituiti dai gruppi imprenditoriali che, seguendo la logica dei target di prodotto, sviluppano ulteriori marchi posizionati su differenti segmenti di mercato. Esempi di tali realtà includono Cigierre - Compagnia Generale Ristorazione SpA, ossia un'azienda leader in Italia nello sviluppo di ristoranti tematici multietnici tramite il franchising, o Gioia Group, una società nata all'inizio dell'anno, la quale possiede già tre diversi marchi presenti sul mercato.

In virtù di quanto detto, si evince che, il mercato sta vivendo un periodo di fervore, il quale comporta altresì una crescita rapida; a sua volta, l'organizzazione procedurale delle imprese consolidate, sta iniziando ad ottenere un valido riconoscimento, con la conseguenza che vi è, nel mercato italiano, anche un apprezzamento significativo delle stesse.

In ciascun tipo di sistema, il ruolo centrale è svolto dall'Organo di Governo, il quale deve essere in grado di identificare le diverse entità e di interpretare l'ambiente circostante. Questo contribuisce a ridurre i rischi di mancata sincronizzazione tra le strategie imprenditoriali implementate e i vincoli e le regole imposte dal contesto circostante. Tale obiettivo è principalmente raggiunto attraverso l'adozione di un format vincente da parte del franchisor e la ricerca di franchisee con le competenze precedentemente menzionate, in modo che possano agire come imprenditori allineati alle regole e ai valori stabiliti dal franchisor.

Conclusioni

L'approccio sistemico vitale mette in rilievo l'importanza della consonanza tra franchisor e franchisee come elemento chiave per lo sviluppo del modello di franchising. Sebbene la logica predominante nel contesto aziendale attuale sia orientata verso la massimizzazione del profitto, come evidenziato nell'intervista con l'AD Cagnola, diventa chiaro che l'adozione di una strategia multi-franchisee, su tutto il territorio nazionale, rappresenta la migliore strategia di sviluppo per un marchio globalmente riconosciuto come KFC.

Tuttavia, come dimostrato dall'analisi dei casi studio, la corrispondenza tra franchisor e franchisee, comporta notevoli rischi nel modello di multi-franchisee quando, singoli franchisee, gestiscono un elevato numero di punti vendita, pur non avendo un ruolo determinante nel rapporto con il franchisor e l'azienda madre.

Sebbene l'area operativa rimanga preminente, valutare i risultati del franchisor in termini di crescita delle performance, e di conseguenza di apertura di nuove unità, può comportare il rischio di distorsioni degli obiettivi se il rapporto tra franchisor e franchisee non prevede una reciprocità e una costante condivisione di feedback e miglioramenti.

Pertanto, attraverso l'analisi realizzata, appare chiaro che il mercato attuale, offre ampie opportunità ad un marchio come KFC, atteso che da un lato, opera in una nicchia di mercato senza diretti concorrenti, e dall'altro, è un fast food altamente specializzato, che possiede non solo un marchio ma anche un prodotto globalmente riconosciuto; ragion per cui, KFC, possiede a tutti gli effetti il potenziale per superare il secondo competitor multinazionale, Burger King, il quale si qualifica come concorrente diretto di McDonald's, leader incontrastato del mercato italiano.

La strategia ideale per la crescita futura del marchio è dunque legata allo sviluppo e al raggiungimento di una massa critica in grado di ottenere economie di scala e di apprendimento per ridurre i costi per i singoli franchisee operanti nei territori.

Inoltre, l'azienda deve lavorare su vari fattori che hanno contribuito al successo dei competitor e che attualmente risultano assenti nella multinazionale del pollo:

- Sviluppare strategie di marketing per attrarre il segmento dei bambini e delle famiglie, simili ai pacchetti dell'Happy Meal offerti dai concorrenti;
- Allargare la base dei fornitori italiani e promuovere adeguatamente questi produttori nella catena di approvvigionamento;
- Introdurre prodotti di alta qualità italiani nel menu, ad esempio quelli con denominazione di origine protetta (DOP) e indicazione geografica protetta (IGP);
- Espandere il menu con nuovi prodotti, come panini e wrap;
- Offrire opzioni più salutari nel menu, seguendo le tendenze alimentari e sociali attuali;
- Esplorare la possibilità di creare varianti dei prodotti KFC ispirate alle tradizionali ricette italiane e ai contorni tipici delle varie regioni del Paese.

Con queste aggiunte alla strategia di sviluppo, che prevede una rapida espansione su tutto il territorio nazionale nel prossimo decennio, KFC potrà guadagnare quote di mercato ai danni dei competitor e capitalizzare sull'aumento della consapevolezza del marchio e sulla diffusione capillare sul territorio.

Quanto detto, unito ai miglioramenti che deriveranno dall'aumento del numero di ristoranti e quelli derivanti dal lavoro di un corporate franchisee, che come specificato lavorerà per invertire il modello aziendale passando da una logica economica di top line ad una bottom line, riusciranno a favorire notevolmente l'efficienza e la produttività dei ristoranti, creando un circolo virtuoso in grado di produrre dei benefici per l'intero sistema, i quali, a loro volta, saranno un incentivo per una crescita più veloce e sostenibile.

Del resto, come sottolineato dall'AD Cagnola, la priorità di un brand come KFC resta l'operatività e per questa ragione, avere un Corporate Franchisee che svilupperà ristoranti propri oltreché interlocuzioni con tutti i franchisee col fine di imparare dove migliorare, gioverà sia nella consonanza che nella risonanza dell'intero sistema. Dall'analisi compiuta nel corso di questo studio, emergono chiare evidenze in ordine a due elementi chiave per lo sviluppo delle multinazionali straniere nel settore della ristorazione all'interno del contesto italiano:

1. La presenza di un prodotto di elevata qualità, riconoscibile e difficilmente replicabile su vasta scala;
2. L'esistenza di un marchio che goda già di notevole successo a livello globale, o che sia altamente distintivo.

Alla luce di queste considerazioni, basate su uno studio approfondito del mercato, oltreché delle diverse realtà aziendali presenti e dei pareri di esperti del settore, questi due elementi, rimangono fondamentali per lo sviluppo del mercato italiano.

Sul punto, si denota, che la cultura culinaria italiana è profondamente distintiva oltre ad essere caratterizzata altresì da una notevole diversificazione regionale. Le barriere all'ingresso sono significative, considerando l'alta qualità delle materie prime e il vantaggio di costi spesso associato ai prodotti locali. L'Italia è rinomata in tutto il mondo per i suoi prodotti tipici, le sue peculiarità territoriali e le sue tradizioni culinarie.

Tuttavia, è importante riconoscere che, come molti altri Paesi occidentali, l'Italia è fortemente globalizzata, con economie moderne e una concorrenza a livello globale. La crescente globalizzazione influisce sui gusti dei consumatori, che tendono a uniformarsi tra Paesi.

Analogamente, l'uso diffuso dei social media e dei mezzi di comunicazione di massa, sta cambiando le abitudini e le preferenze dei consumatori, portandoli ad essere sempre più influenzati da elementi fuori dall'ordinario e a cercare esperienze globali. Questo comporta un aumento dei ristoranti etnici e una maggiore importanza dell'immagine di marca e della visibilità, che progressivamente sostituiranno i servizi e i prodotti che non riescono a distinguersi per qualità.

La mobilità e la frequentazione sempre più frequente di luoghi diversi da parte dei consumatori, unitamente a un'offerta sempre più uniforme e globale, porteranno alla familiarizzazione e all'adozione di marchi e prodotti sempre più diffusi, sviluppati su vasta scala. Ciò implica che modelli come McDonald's e KFC, non saranno più considerati esempi di internazionalizzazione di modelli statunitensi, ma all'opposto, rappresenteranno, modelli di un fenomeno globale.

La flessibilità nell'adattamento e l'utilizzo di risorse con una marcata componente di conoscenza locale possono rappresentare il punto di partenza per lo sviluppo di nuovi marchi internazionali in Italia; pertanto, l'integrazione culturale e sociale, resta il fattore chiave che contraddistingue il successo internazionale nel settore della ristorazione.

Infine, va notato che, data la necessità di un controllo tempestivo e di una filiera relativamente breve nel settore della ristorazione, il franchising rimane il modello più idoneo e flessibile per lo sviluppo internazionale di un marchio in questo settore.

Bibliografia

- A. Frignani (1990), *Il Franchising*, UTET, Torino.
- A. Mcallister (1976), *Zoning For Fast Food And Drive-In Restaurants*, American Society Among Service Quality, Customer Satisfaction, And Customer Loyalty: Examination Of The Fast-Food Industry, 2017, *Journal Of Foodservice Business Research*.
- Amoroso M., Gandolfo A., (1991) *Il franchising in Italia. Scenari attuali e prospettive*. Torino, Isedi.
- Amoroso M., Quattrocioni B., *Osservatorio permanente sul franchising. "Le dinamiche evolutive del Franchising in Italia: tra sviluppo locale e competizione internazionale"*, *Isinergie*, Anno XXVI- Rapporto di ricerca n. 28 Maggio (2008)
- Baccarani, C., Golinelli, G. M. (2011), "L'impresa Inesistente: Relazioni Tra Immagine E Strategia", *Sinergie Rivista Di Studi E Ricerche*, 61-62.
- Baccarani, C., Testa, F., Ugolini, M. (1993), "Le Scelte Competitive Nell'evoluzione Delle Attese Sociali", *Sinergie*, N. 31, Pp.197-214.
- Barile S. (2006), *L'impresa Come Sistema*, Ed. Giappichelli, Torino.
- Barile S. (2008), *L'impresa Come Sistema*, Giappichelli, Torino.
- Barile S. (2009), "Verso La Qualificazione Del Concetto Di Complessità Sistemica, In *Sinergie*, N. 79.
- Barile S. (2009), *Management Sistemico Vitale*, Giappichelli, Torino.
- Barile S. (2011), *Management Sistemico Vitale. Decisioni E Scelte In Ambito Complesso*, Ed. International Printing Srl, Avellino.
- Barile S. (A Cura Di) (2000), *Contributi Sul Pensiero Sistemico In Economia D'impresa*, Arnia, Salerno.
- Barile S., Carrubbo., Iandolo F., Caputo F. (2013), "From 'Ego' To 'Eco' In B2b Relationships", *Journal Of Business Market Management*, Vol. 6, N. 4, Pp. 228-253.
- Barile S., Saviano M. (2008), "Le Basi Del Pensiero Sistemico: La Dicotomia Struttura-Sistema", In Barile S. (A Cura Di), *L'impresa Come Sistema*, Giappichelli, Torino.

- Barile S., Saviano M., Iandolo F., Calabrese M. (2014), "The Viable Systems Approach And Its Contribution To The Analysis Of Sustainable Business Behaviors", *Systems Research And Behavioral Science*, Vol. 31, N. 6, Pp. 683– 695.
- Barile S., Saviano M., Iandolo F., Caputo F. (2017), "La Dinamica Della Sostenibilità Tra Vortici E Correnti: Un Modello A Tripla Elica", Borgonovi E. (A Cura Di), *Sviluppo, Sostenibilità E Competitività Delle Aziende. Il Contributo Degli Economisti Aziendali*, Il Mulino, Milano, Pp. 61-82.
- Barile S., Saviano M., Polese F., Di Nauta P. (2012), "Il Rapporto Impresa-Territorio Tra Efficienza Locale, Efficacia Di Contesto E Sostenibilità Ambientale", In *Xxiv Convegno Annuale Di Sinergie, Il Territorio Come Giacimento Di Vitalità Per L'impresa*, Università Del Salento (Lecce), 18-19 Ottobre.
- Barile, S., Calabrese, M., Iandolo, F. (2013), "Sostenibilità E Paradigmi Service Based: Possibilità E Criticità Per L'economia D'impresa", *Sviluppo E Organizzazione*, N. 252, Pp. 45-60.
- Barile, S., G. Sancetta, And M. Saviano, *Management*. 2015: Giappichelli.
- Beer S. (1972), *Brain Of The Firm*, The Penguin Press, London, Herder And Herder, Usa.
- Beer S. (1974), *Decision And Control*, John Wiley & Sons, London And New York.
- Behind The Arches*, Bantam Books, Toronto, 1986).
- Bell D., Shelman Mary L. (2011). *KFC's Radical Approach To China*. Harvard Business Review
- Bologna L., Calabrese M., Iandolo F., Bilotta A. (2012), 'Sostenibilità E Valore Nei Rapporti Impresa-Territorio', In 'Xxiv Convegno Annuale Di Sinergie "Il Territorio Come Giacimento Di Vitalità Per L'impresa"', 18-19 Ottobre 2012, Isbn 978-88-907394-0-8. Devoto-Oli.
- Cateora, P. And Graham, J. (2002), *International Marketing*, Eleventh Edition, New York: The Mcgraw-Hill Companies, Inc.
- Comparative Study Between Domestic And International Franchising*, 2007, *International Small Business Journal*.

Cucari N. (2018), *Lo Shareholder Engagement Negli Studi Di Corporate Governance: Un'analisi Empirica Mediante La Qualitative Comparative Analysis*, Francoangeli, Milano.

Cucari N., Iandolo F. (2022), *Profitto, Valore, Valori: Verso Una Nuova Vitalità Delle Organizzazioni*, In AA.VV., *Gestione, Governo Ed Economia Delle Organizzazioni Imprenditoriali: Passato, Presente E Futuro*, Rogiosi Editore, Napoli, Pp. 89-92.

Donaldson L., Davis J.H. (1991), "Stewardship Theory Or Agency Theory: Ceo Governance And Shareholder Returns", *Australian Journal Of Management*, Vol. 16, No. 1, Pp. 49-64.

Donaldson T., Preston L.E. (1995), "The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence, And Implications", *Academy Of Management Review*, Vol. 20, No. 1, Pp. 65-91.

Donna G. (1999), *La Creazione Di Valore Nella Gestione Dell'impresa*, Ed. Carocci, Roma.

Elkington J. (1997), *Cannibals With Forks. The Triple Bottom Line Of 21st Century*, New Society Publishers, London.

E. Schlosser (2001), *Fast Food Nation. The Dark Side Of The All-American Meal*, *Electronic Journal*.

Esposito De Falco S. (2003), *Il Potenziamento Della Governance Nell'impresa Sistema Vitale*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.

Esposito De Falco S., Cucari N., Carbonara S. (2018), *Shareholder Engagement E Cocreation. Un'analisi Su Un Campione Di Imprese Quotate*, In *Sinergie Italian Journal Of Management*, 36 (May-Aug), Pp. 41-59.

Fasiello R. (2012), "Funzione Sociale Delle Imprese O Imprese Socialmente Responsabili? Profili Etici Ed Economicoaziendali", *Impresa Progetto – Electronic Journal Of Management*, N. 2, Pp. 1-33.

Feigenbaum, V. (1983), *Total Quality Control*, 3rd Ed., McGraw-Hill, New York, 1983, P.

Ferrando P.M. (2010), "Teoria Della Creazione Del Valore E Responsabilità Sociale Dell'impresa", In *Impresa Progetto*, N.1, Firenze.

Forbes, (2012), "Revenue",

Fornari D. (2009), *Trade Marketing. Strategie Commerciali E Relazioni Di Filiera*, EGEA.

Fornari D. Et Al., Retailing In Italy. Players, Strategies And Trends, In "European Retail Research", Vol. 24, Issue II, 2010, Pp 167-201.

Freeman R.E. (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach, Cambridge University Press; London.

Freeman R.E., Reed D.L. (1983), "Stockholders And Stakeholders: A New Perspective On Corporate Governance", California Management Review, Vol. 25, N. 3, Pp. 88-106.

G. Galimberti (1991), Il Franchising, Giuffrè, Milano.

G. Ritzer (1997), Il Mondo Alla Mcdonald's, Il Mulino, Bologna (Ed. Orig. The G.O. Carney (Ed.) (1995), Fast Food, Stock Cars, And Rock 'N Roll: Place And Space

Gallino L. (2005), L'impresa Irresponsabile, Ed. Einaudi, Torino.

Gatti M. Biferali D., Volpe L., (2009), "Il Governo Dell'impresa Tra Profitto E Creazione Di Valore", In Sinergie N. 79.

Glaser, B.G. And A.L. Strauss, The Discovery Of Grounded Theory: Strategies For Qualitative Research. 1967: Aldine.

Golinelli G. M. (2003), "Economia E Finanza Nel Governo Dell'impresa", In Sinergie, N. 61/62.

Golinelli G.M. (2000, 2005), L'approccio Sistemico Al Governo Dell'impresa, Vol. I, I And Ii Ed., Cedam, Padova.

Golinelli G.M. (2011), L'approccio Sistemico Al Governo Di Impresa - Verso La Scientificazione Dell'azione Di Governo, Cedam, Padova.

Golinelli G.M., Volpe L. (2012), Consonanza Valore, Sostenibilità. Verso L'impresa Sostenibile, Cedam, Padova.

Golinelli, G.M., Viable Systems Approach (VSA): Governing Business Dynamics. 2010: CEDAM.

Greer, J., & Bruno, K. (2000), Greenwash: The Reality Behind Corporate Environmentalism. Penang: Third World Network.

Guide, E. (2006), Localization Of Kentucky Fried Chicken In Chinese Market, Harpercollins, New York.

Harvard (2008), "The Initiative-Defining Corporate Social Responsibility"

Hopkins, M. (1997), 'Defining Indicators To Assess Socially Responsible Enterprises', *Futures* 29(7), 581–603.

Iandolo F., Barile S., Armenia S., Carrubbo, L. (2018), "A System Dynamics Perspective On A Viable Systems Approach Definition For Sustainable Value", *Sustainability Science*, Vol. 13, N. 5, Pp. 1245-1263.

Iandolo F., Caputo F. (2018), *La Creazione Di Valore Tra Economia, Impresa E Sostenibilità*, Editrice Nuova Cultura, Roma.

Ighobor, K. (2013), *Africa's Youth: A "Ticking Time Bomb" Or An Opportunity? Leaders Awakening To The Need For Job-Creation Programs*, In *American Pop Culture*, Rowman & Littlefield, London.

J.C. Melanphy (1992), *Restaurant & Fast Food Site Selection*, John Wiley & Sons,

J.F. Love (1998), *McDonald's: Dietro Gli Archi*, Edimar, Milano (Ed. Orig. McDonald's:

J.L. Watson (Ed.) (1998), *Golden Arches East: McDonald's In East Asia*, Stanford

Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1988), *Jurans Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill. P.2.2.

Keller, L. (2001), "Building Customer-Based Brand Equity," *Marketing Management*, 10 (July/August), 14-19.

KFC (2012), "History"

KFC (2013), "KFC Lunch Poster"

KFC (2014), "KFC About"

KFC (2015), "KFC Franchising"

KFC (2016), "KFC Foundation"

KFC (2018), "KFC Finger Licking Good"

KFC, *Encyclopedia Of Global Brands*, 2nd Ed., Vol. 2, St. James Press, 2013, Pp. 586-590.

Khurshid A., Syeedun N.: *Food Retailing: Fast Food Industry*, 2005, SSRN

Kilduff, M. And W. Tsai, *Social Networks And Organizations*. 2003: SAGE Publications.

KPMG, & UNEP, (2006), *Carrots And Sticks For Starters: Current Trends And Approaches In Voluntary And Mandatory Standards For Sustainability Reporting*. South Africa: UNEP.

Krippendorff, K., *Content Analysis: An Introduction To Its Methodology*. 2004: Sage.

L. Gaeta (2006), *Hamburgers & Real Estate: Il Coté Immobiliare Della Mcdonald's Corporation*, *Archivio Di Studi Urbani E Regionali*, Franco Angeli, Italia.

Lai A. (2004), *Paradigmi Interpretativi Dell'impresa Contemporanea. Teorie Istituzionali E Logiche Contrattuali*, Franco Angeli, Milano.

M. Boas, S. Chain (1976), *Big Mac: The Unauthorized Story Of Mcdonald's*, Dutton,

M. Fishwick (Ed.) (1983), *Ronald Revisited. The World Of Ronald Mcdonald*,

M. Resca, R. Pianola (1998), *Mcdonald's. Una Storia Italiana*, Baldini & Castoldi,

Marsh, P. (2012), *The New Industrial Revolution: Consumers, Globalization And The End Of Mass*.

Mcdonalds (2018), "Our History"

Mcdonaldization Of Society. An Investigation Into The Changing Of Character

Meadows D.H., Meadows D.L., Randers J. (1993), *Oltre I Limiti Dello Sviluppo*, Il Saggiatore, Milano.

Mitroff I., Mason R.O. (1981), *Challenging Strategic Planning Assumptions, Theory, Cases, And Techniques*, John Wiley, New York.

Mtichell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), "Toward A Theory Of Stakeholder Identification And Saliency: Defining The Principle Of Who And What Really Counts", *Academy Of Management Review*, Vol. 22, N. 4, Pp. 853-886.

Mucchetti M. (2003), *Licenziare I Padroni?*, Feltrinelli, Milano.

Multinational Enterprise: Politics, Corruption And Corporate Social Responsibility. SSRN Electronic Journal.

Mylonakis Et Al: *Towards An Assessment Of Globalization And Localization Of* New York.

O'Riordan, L., & Fairbrass, J. (2012a), *Managing CSR Stakeholder Engagement: A New Conceptual Framework*. In Paper Presented At The 11th World Congress Of Congress Of

The International Federation Of Scholarly Associations Of Management (IFSAM), 26–29 June, 2012. Ireland: University Of Limerick.

O’Riordan, L., & Fairbrass, J. (2012b). Corporate Approaches To CSR Stakeholder Engagement In The Pharmaceutical Industry. In Paper Presented At The 11th World Congress Of Congress Of The International Federation Of Scholarly Associations Of Management (IFSAM), 2629 June, 2012. Ireland: University Of Limerick.

OECD (1999), *Voluntary Approaches For Environmental Policy: An Assessment*. Paris: OECD.

OECD (2003), *Voluntary Approaches For Environmental Policy: Effective 2012*.

Of Contemporary Social Life, 1996, Pine Forge Press, Thousand Oaks).

Of Planning Officials, Chicago.

Ostrom E. (2009), “A General Framework For Analyzing Sustainability Of Social-Ecological Systems”, *Science*, Vol.325, N. 5939, Pp. 419-422.

P. Ariès (2000), *I Figli Di Mcdonald’s: La Globalizzazione Dell’hamburger*, Dedalo,

P. Bertram (1975), *Fast Food Operation*, Barrie & Jenkins, London.

P.P. Biancone (2000), *L’economia Delle Imprese Di Fast Food*, Giuffrè, Milano.

Palazzo, G., & Richter, U. (2005), *CSR Business As Usual? The Case Of The Tobacco Industry*. *Journal Of Business Ethics*, 61(4), 387–401.

Pellicano M. *Occasionalità o stabilità nelle relazioni di impresa alla ricerca della vitalità sistemica* (2000).

Peters, T. J. (1988), *Thriving On Chaos: Handbook For A Management Revolution*. New York: Harper & Row.

Pfeffer J. (2010), “Building Sustainable Organizations: The Human Factor”, *The Academy Of Management Perspectives*, Vol. 24, N. 1, Pp. 34-45.

Phillips, R. (1997), *Stakeholder Theory And A Model Of Fairness*. *Business Ethics Quarterly*, 7(1), 51–66.

Pickworth, J. R. (1987), *Minding The Ps And Qs*. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 28(1), 40-47.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998), "Welcome To The Experience Economy," *Harvard Business Review*, 76 (July-August), 97-105.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (N.D.), *The Experience Economy: Past, Present And Future. Handbook On The Experience Economy*, 21-44.

Pirsig, R. M. (1999), *Zen And The Art Of Motorcycle Maintenance: An Inquiry Into Values*, New York, Harperperennial Modern Classics.

Polese F., *L'aggregazione sistemica degli aggregati reticolari di impresa*, (2004).

Porter, M. (1996), "What Is Strategy?"

Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. 1st Ed, New York, Free Press.

Prell, C., *Social Network Analysis: History, Theory And Methodology*. 2011: SAGE Publications.

R. Cercola (1984), *Il Fast Food. Strategie E Gestione Delle Aziende Di Ristorazione*

R. Kroc, R. Anderson (1977), *Grinding It Out: The Making Of Mcdonald's*, Harry

R.L. Emerson (1991), *The New Economics Of Fast Food*, Van Nostrand Reinhold, Rapida, CEDAM, Padova.

Rees W.E. (1990), "The Ecology Of Sustainable Development", *Ecologist*, Vol. 20, N.1, Pp. 18-23, Regnery, Chicago.

Rodriguez, P. L., Siegel, D. S., Eden, L., & Hillman, A. (2006), *Three Lenses On The*

Romualdez, V. (2017), *The History Of KFC In China*. Bizfluent.

ROSTIK'S KFC (2017), "Opens Its 100th Franchise Restaurant"

Rusconi G. (1988), *Il Bilancio Sociale D'impresa. Problemi E Prospettive*, Ed. Giuffrè, Milano, P. 23

S. Luxemberg (1985), *Roadside Empires: How The Chains Franchised America*, Viking,

Saraceno P. (1972), "Il Governo Delle Aziende", *Libreria Universitaria Editrice*.

Saviano M. (2014), "The Role And Involvement Assigned To Businesses In The Post 2015 Process", *Esdn Conference 2014, A Renewed Policy Framework For Sustainable*

Development - The International Sd Agenda And Its Impact On Europe, Rome/Italy, 6-7 November 2014.

Schlusser, E. (2001), *Fast Food Nation: The Dark Side Of The All-American Meal*, Boston: Houghton Mifflin Company.

Schmitt, B. H., & Simonson, A. (1997), *Marketing Aesthetics: The Strategic Management Of Brands, Identity, And Image*. New York: The Free Press.

Schreier, M., *Qualitative Content Analysis In Practice*. 2012: SAGE Publications.

Schröder, J. (2010), *Food Quality And Consumer Value: Delivering Food That Satisfies*. Berlin: Springer.

Sciarelli S. (2007), *Etica E Responsabilità Sociale Nell'impresa*, Ed. Giuffrè, Milano.

Sciarelli S. (2017), *La Gestione Dell'impresa. Tra Teoria E Pratica Aziendale*, Wolters Kluwer, 2017.

Service Ocn (2008), "Western Fast Food Restaurant Launching Native New Product Accelerated Competition"

Simon H.A. (1947), *Administrative Behaviour*, Macmillan, New York, (Traduzione Italiana: *Il Comportamento Amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1974)

Social Brand Value, (2010), "The Top 100 Most Valuable Global Brand 2010"

Srinivasan, V. (2011), *Business Ethics In The South And South-East Asia*. *Journal Of Business Ethics*, 104, 73–81.

Thomadsen: *Product Positioning And Competition: The Role Of Location In The Fast Food Industry*, *Marketing Science* 26(6), Pp. 792–804, U.P., Stanford.

UNEP (2000), "Voluntary Initiatives: Current Status, Lessons Learnt And Next Steps. Paris"

Vicari S. (1995), "Note Sul Concetto Di Valore", *Finanza, Marketing E Produzione*, N.3.

Wasserman, S., Et Al., *Social Network Analysis: Methods And Applications*. 1994: Cambridge University Press.

Weng-Kun Liu, Yueh-Shian Lee & Li-Mei Hung, *The Interrelationships Western East-Food Chains In China: The Case Of KFC*, 2016, *European Journal Of Business And Innovation Research*, Vol.4, No.3, Pp.17-28.

Williamson O. E. (1985), *Le Istituzioni Economiche Del Capitalismo*, Ed. Franco Angeli, Milano.

Yu Cui And Zhang Ting, *American Fast Food In Chinese Market: A Cross-Cultural Perspective ---The Case Of KFC And Mcdonald's*, 2009, Master's Dissertation In International Marketing, Final Seminar.

Yum! (2010), "Yum Company", [Http://Www.Yum.Com/Company/](http://www.yum.com/company/)

Zwetsloot, G. I., & Marrewijk, M. N. (2004). From Quality To Sustainability. *Journal Of Business Ethics*,55(2), 79-82. Doi:10.1007/S10551-004-1893-Y