



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Agronomia Animali Alimenti Risorse Naturali e
Ambiente

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “Marco Fanno”

Corso di laurea in Scienze e cultura della gastronomia e della
ristorazione

La performance economico-finanziaria delle catene di pasticceria e gelateria italiane.

Relatore
Ch.mo Prof. Andrea Menini

Laureanda
Marina Donadel
Matricola n. 590739

ANNO ACCADEMICO 2012-2013

INDICE

| | |
|---|----|
| Riassunto | 5 |
| Abstract | 6 |
| Introduzione | 7 |
| | |
| 1. Le catene aziendali | 9 |
| 1.1 Definizione e storia delle catene aziendali | 9 |
| 1.2 Le catene di ristorazione | 10 |
| 1.3 I vantaggi e gli svantaggi delle catene aziendali | 11 |
| 1.4 Il sistema di controllo di gestione nelle catene | 12 |
| 1.4.1 Definizione del sistema di controllo di gestione | 12 |
| 1.4.2 Le tipologie dei sistemi di controllo: coercitivo e abilitativo | 15 |
| 1.4.3 Punti critici dei sistemi di controllo di gestione | 17 |
| 1.4.4 Limiti dei sistemi di controllo di gestione | 18 |
| 1.4.5 I principi di progettazione | 18 |
| 1.5 Le misure di performance in una catena aziendale | 21 |
| | |
| 2. Il franchising | 27 |
| 2.1 Definizione del franchising | 27 |
| 2.2 Origini del franchising | 27 |
| 2.3 Caratteristiche del franchising | 28 |
| 2.4 Le teorie del franchising | 30 |
| 2.4.1 La teoria dell'agenzia | 32 |
| 2.4.2 La teoria della scarsità di risorse | 34 |
| 2.5 Le teorie del franchising e i gruppi strategici | 36 |
| 2.6 Vantaggi e svantaggi per il franchisor | 38 |
| 2.7 Vantaggi e svantaggi per il franchisee | 40 |
| 2.8 Caratteristiche del franchising nel settore gelaterie-pasticceria | 42 |
| 2.9 Limiti del franchising | 43 |
| | |
| 3. L'analisi di performance | 45 |
| 3.1 Sfide dell'impresa | 45 |
| 3.2 Il franchising come strumento per migliorare la performance | 45 |
| 3.3 Obiettivi performance | 50 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 3.4 | Analisi di bilancio | 51 |
| 3.5 | Indici | 52 |
| 3.6 | Economie di scala | 53 |
| 4. | Il settore | 55 |
| 4.1 | Definizione di Settore | 55 |
| 4.2 | Strategia di business | 55 |
| 4.3 | Il settore della gelateria – pasticceria | 56 |
| 4.4 | La storia del settore pasticceria-gelateria | 58 |
| 4.4.1 | Storia della gelateria | 59 |
| 4.4.2 | Storia della pasticceria | 60 |
| 4.5 | Trend generale del settore in Italia | 63 |
| 4.5.1 | La gelateria | 64 |
| 4.5.2 | La pasticceria | 66 |
| 4.6 | Trend delle aziende tratte da AIDA | 68 |
| 4.7 | Trend delle aziende del campione | 71 |
| 4.8 | Grom, un caso di successo | 73 |
| 5. | Metodologia | 77 |
| 5.1 | Campione | 77 |
| 5.2 | Aziende e punti vendita | 77 |
| 5.3 | I gruppi per l'analisi | 78 |
| 5.4 | Analisi 1: il settore | 79 |
| 5.4.1 | Aziende e punti vendita | 79 |
| 5.4.2 | Fatturato del settore | 79 |
| 5.4.3 | Totale attivo | 82 |
| 5.4.4 | Indici | 84 |
| 5.5 | Analisi 2: catena vs singolo punto vendita | 85 |
| 5.5.1 | Fatturato | 85 |
| 5.5.2 | Totale attivo | 88 |
| 5.5.3 | Indici | 90 |
| 5.6 | Analisi 3: catena con 2 punti vendita vs catena con più di 2 punti vendita | 93 |
| 5.6.1 | Fatturato | 93 |
| 5.6.2 | Totale Attivo | 95 |
| 5.6.3 | Indici | 97 |

| | |
|---|------------|
| 5.7 Analisi 4: Franchising versus proprietà | 99 |
| 5.7.1 Fatturato | 99 |
| 5.7.2 Totale Attivo | 100 |
| 5.7.3 Indici | 102 |
| 5.8 Economie di scala | 106 |
| 5.8.1 Immobilizzazioni | 107 |
| 5.8.2 Valore della produzione | 109 |
| 5.8.3 Costi | 110 |
| Conclusioni | 113 |
| Bibliografia | 117 |

Riassunto

Questo elaborato ha lo scopo di valutare quanto e se le catene aziendali sviluppino delle performance migliori rispetto alle aziende non appartenenti ad una catena. Lo studio si è concentrato sul settore italiano della gelateria-pasticceria.

L'analisi è stata sviluppata sotto più punti di vista: la catena verso l'azienda con un singolo punto vendita, la catena aziendale rispetto alla numerosità dei suoi punti vendita e la proprietà verso il franchising. Per completare l'analisi è stato valutato anche il settore nel suo complesso ed un caso in particolare, l'azienda Grom.

Al fine di mostrare ciò, si è analizzato un campione di gelaterie-pasticcerie italiane attraverso i dati di bilancio (fatturato, totale attivo, costi, immobilizzazioni, valore della produzione) e i principali indici economico-finanziari (ROE, ROI, ROS, ROT, livello di indebitamento).

La prima parte dell'elaborato presenta le catene aziendali nel loro complesso: definizione, caratteristiche e limiti, nonché una panoramica sulle catene di ristorazione.

La seconda parte prende in considerazione una tipologia particolare di gestione delle catene: il franchising. Questo metodo viene analizzato in modo più approfondito attraverso i vantaggi e gli svantaggi offerti ai suoi partecipanti e attraverso le teorie che lo sostengono.

La terza parte delinea gli strumenti utilizzati per l'analisi; mentre la quarta parte delinea il settore gelateria-pasticceria italiano, in tutte le sue forme.

La quinta parte sviluppa il lavoro empirico e analizza i risultati.

I risultati ottenuti mostrano che il franchising, anche se è una tipologia spesso vincente per l'andamento economico e finanziario, per altri versi può portare a dei problemi strutturali. Questi ultimi possono essere causati dall'eccessiva grandezza dell'azienda e da problemi legati alla difficoltà di allineamento degli obiettivi strategici tra gli attori del franchising.

Abstract

This paper aims at assessing if and how much chain stores develop better performances, comparing them with the other organizations not belonging to chains. The study focused on the Italian business of pastry and ice-cream parlour.

The analysis has been conducted throughout different points of view: firstly the chain store toward the business with a single outlet, secondly the chain store toward all of its outlets and finally the ownership toward franchising. It has also been valued the business in its entirety, in order to give a wider perspective to the readers, analysing one of its most relevant cases: the Italian chain named 'Grom'.

The methodology evaluates the situation in the various cases mentioned above, making use of some budget data (sales volume, total asset, costs, capital assets, production value), as well as some indexes (ROE, ROI, ROS, ROT and debt load).

The first part introduces chain stores and gives a wide description of their characteristics, limits and an overview of restaurant chains.

The second part takes account of a particular type of chain management – the franchising. This economic method is keenly analysed through advantages and disadvantages of its participants and through its theories.

The third part describes the instruments used for the analysis, whereas the fourth part depicts the Italian business of pastry and ice-cream parlour in all of its structures.

The fifth part develops the empiric study and analyses the results.

The results show that the franchising, even if on the one hand is often a winning typology in the economic and financial perspectives, on the other hand it might lead to structural problems. These issues can be caused by oversized companies or by problems attached to alignment difficulties of strategic objectives between the actors.

Introduzione

Il lavoro studia la performance economico-finanziaria delle gelaterie e delle pasticcerie italiane in funzione della struttura organizzativa. L'obiettivo è valutare se ci sono differenze tra le aziende che si organizzano in catena oppure quelle con un singolo punto vendita. In aggiunta valutare se esistono differenze tra franchising e proprietà diretta.

Le catene aziendali sono delle organizzazioni in cui un'azienda centrale possiede due o più punti vendita. Mentre il franchising è un metodo di gestione delle catene, in cui un imprenditore (il franchisor) concede il proprio business ad un altro imprenditore (il franchisee), in cambio di un corrispettivo economico. Queste due figure rimangono indipendenti l'una dall'altra durante tutto il periodo del contratto.

La letteratura (Ahrens e Chapman 2002, 2004, Combs e Ketchen 2003) evidenzia le teorie che spingono le catene ad organizzarsi in franchising: la "teoria della scarsità delle risorse" e la "teoria dell'agenzia".

La teoria della scarsità delle risorse sostiene che il franchising è implementato per superare la quantità limitata di risorse disponibili all'azienda, come ad esempio il capitale e le competenze, mentre la teoria dell'agenzia afferma che sia preferibile utilizzare la proprietà quando si voglia superare il non allineamento degli obiettivi centrali e locali.

La metodologia utilizzata si basa principalmente sui dati di bilancio e sull'analisi attraverso gli indici di redditività. In particolare, sono state analizzate le seguenti voci: fatturato e totale attivo, mentre gli indici utilizzati per l'analisi delle performance sono ROE, ROI, ROS, ROT, livello di indebitamento e incidenza dell'area non caratteristica. Infine sono state studiate le economie di scala per alcune voci, quali le immobilizzazioni, il valore della produzione e i costi.

Il campione prende in considerazione 97 aziende del settore, sparse in tutta Italia, ed è stato studiato da quattro punti di vista: il campione nel suo complesso per valutare il settore in generale; le catene verso la singola azienda; la numerosità di punti vendita delle catene e, infine, la proprietà verso il franchising.

L'elaborato inizia con una panoramica delle catene, definendone le caratteristiche, i vantaggi e i limiti; si passa poi alla descrizione del franchising, come metodologia di gestione di una catena. Questo secondo capitolo analizza l'argomento nel dettaglio, passando dalle origini alle caratteristiche e alle teorie che lo sostengono, dai vantaggi dei due attori principali del contratto ai limiti. Il terzo capitolo spiega le basi su cui si fonda l'analisi empirica: gli obiettivi di performance, l'analisi dei dati di bilancio, gli indici di redditività e le economie di scala. Il quarto capitolo scatta una fotografia del settore gelateria-pasticceria italiano,

addentrando nella sua storia e nell'analisi della situazione italiana e, infine, del campione utilizzato. In questo capitolo viene studiato anche un caso particolare: l'azienda Grom, che diventa il benchmark delle catene aziendali italiane in questo studio. Infine l'ultimo capitolo analizza i dati e trae le conclusioni. Le varie voci sono state analizzate singolarmente, rispetto alle categorie in cui è stato suddiviso il campione.

I risultati ottenuti mostrano le differenze sostanziali tra le categorie in cui è stato suddiviso il campione: il franchising, anche se è una tipologia spesso vincente per l'andamento economico e finanziario, per altri versi può generare dei problemi strutturali, quali l'eccessiva numerosità dei punti vendita, la difficoltà di allineamento degli obiettivi tra franchisor e franchisee e la difficoltà a reperire delle risorse importanti per l'attività.

1. Le catene aziendali

1.1 Definizione e storia delle catene aziendali

La catena aziendale è una tipologia di organizzazione in cui un'azienda centrale possiede due o più punti vendita. Questo comporta che gli esercizi abbiano lo stesso proprietario, condividano lo stesso marchio, siano gestiti da un'unica direzione centrale e abbiano metodi comuni standardizzati di business.¹

La tipologia "catena" viene utilizzata soprattutto nel settore alimentare, dell'ospitalità e dell'abbigliamento e si è sviluppata principalmente in America, Giappone ed Europa occidentale. Le catene possono essere di varie dimensioni: locali, regionali, nazionali e alcune internazionali, basti pensare a Wal-Mart, Cartier o Tiffany.

Data la struttura delle catene, queste sono diventate la prima applicazione di successo di un nuovo metodo di vendita su larga scala, in quanto uniscono più imprenditori sotto un'unica idea imprenditoriale mantenendo l'indipendenza gestionale.

Le catene aziendali sono senza dubbio un fenomeno dei giorni nostri, ma la loro nascita è molto più antica. Si ritiene che le prime rudimentali tipologie di catena aziendale risalgano al II sec a.C. in Cina²; un successivo sviluppo si è riscontrato solo molto tempo dopo nel Giappone del XVII sec d.C.

Dall'Estremo Oriente il modello dell'azienda appartenente ad una catena si è trasferito in America, in cui troviamo il primo negozio fondato nel 1670, "Hudson's Bay Company". Questo tipo di azienda ha avuto uno sviluppo a tappe: dall'inizio del XIX sec il suo sviluppo è incrementato velocemente, con un picco tra il 1890 e il 1920. In questi trent'anni di notevole espansione sorgono tre aziende leader come "The Great Atlantic and Pacific Tea Company", "Woolworth's" e "United Cigar Stores". Poi, a causa della Seconda Guerra Mondiale, questo modello ha registrato un rallentamento notevole e un motivo significativo si può riscontrare nelle leggi contro la riduzione dei prezzi, attività principale delle catene aziendali. Dopo gli anni '70 il modello ricomincia ad affermarsi nel mercato.³

In Europa la prima catena aziendale nasce in Inghilterra con il nome di "W. H. Smith", fondata nel 1792 da Henry Walton Smith. Era un negozio che vendeva libri, quotidiani e articoli di cartoleria.

¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Chain_store

² <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/104457/chain-store>

³ <http://www.oldandsold.com/articles11/distribution-12.shtml>

Le catene collegano un'unità centrale con due o più punti vendita locali, che possono essere di proprietà dell'azienda principale o in franchising. L'unità centrale ha il compito di gestire l'intero business aziendale e in questa si trovano gli uffici amministrativi che gestiscono marketing, acquisti, formazione del personale, amministrazione e il magazzino centrale, che riceve gli ordini di prodotti dai punti vendita e li rifornisce. Tutti i punti vendita di una catena hanno un'autonomia gestionale ridotta, in quanto possono solo occuparsi di tutte le operazioni relative alla vendita; la caratteristica che lega tutti gli esercizi è l'adozione dello stesso design e dello stesso layout per aumentare la riconoscibilità del brand da parte dei clienti.

Per essere considerate delle catene, le aziende centrali devono contare più di due punti vendita con le caratteristiche di cui sopra; uno spartiacque si può riscontrare nella figura detentrica dell'organizzazione amministrativa del punto vendita: se appartiene all'imprenditore locale allora l'esercizio è di proprietà dell'imprenditore, se appartiene alla sede centrale allora è in franchising. Quindi possiamo dire che un punto vendita in franchising è un tipo particolare di catena aziendale.

La differenza peculiare tra catena aziendale e proprietà individuale è che quest'ultima può dividere i propri profitti ma deve anche sostenere le perdite finanziarie, mentre la catena, e con essa anche il franchising, ha un'organizzazione centrale che si assume la piena responsabilità delle condizioni finanziarie dei propri punti vendita.

1.2 Le catene di ristorazione

Una catena di ristoranti è un insieme di ristoranti che utilizzano lo stesso nome, perciò lo stesso marchio, e sono situati in luoghi differenti, anche in diversi continenti. I ristoranti possono essere di proprietà di un gruppo aziendale o avere un contratto in franchising con un'azienda madre. Quelli appartenenti ad una catena sono costruiti con un design e un layout identico e offrono lo stesso menù allo stesso prezzo in tutte le località. Principalmente i ristoranti in catena sono fast food, come "McDonald's" o "Burger King" a livello internazionale, ma esistono anche catene di ristoranti classici, come "Ae Oche" o "Giovanni Rana" a livello locale.

Spesso i ristoranti di questa tipologia si trovano vicino a strade molto trafficate, zone turistiche o in centri commerciali.

A differenza delle catene aziendali, i ristoranti appartenenti ad una catena sono nati in Germania, dove venivano chiamati “Automat”⁴. Il nome si riferisce ai primi fast food: erano sale destinate alla ristorazione collettiva, alle cui pareti c’erano dei prototipi di distributore automatico. Gli Automat si sono poi sviluppati in America e il primo lo troviamo a Philadelphia nel 1902. Negli anni successivi questi ristoranti si sono modificati e sono diventati più simili a quelli di oggi, migliorando la varietà dei cibi ed offrendo non più solo panini, ma anche piatti caldi e freddi, bevande e caramelle.



Le catene moderne, per il loro notevole vantaggio competitivo, hanno portato notevoli cambiamenti nella gestione delle aziende di proprietà, scuotendo soprattutto le piccole imprese dalla loro abitudine di un mercato locale e stazionario. L’inaugurazione di nuovi metodi di acquisto e di vendita, ha costretto le piccole imprese ad adeguarsi per far fronte alla crescente supremazia delle catene.

Dopo solo un secolo dall’apertura del primo ristorante di una catena, la tipologia “catena” è diventata il modello di ristorazione più utilizzato in tutto il mondo.

1.3 I vantaggi e gli svantaggi delle catene aziendali

I vantaggi derivanti dall’appartenere ad una catena sono notevoli e coinvolgono molti aspetti della gestione.

In primo luogo vi è la supervisione della sede centrale su tutti i punti vendita: può gestirne vari aspetti sotto il profilo amministrativo, del marketing e delle risorse umane; può sperimentare prodotti, innovazioni, scelte di marketing in un solo punto vendita senza correre rischi per l’intera organizzazione e può ottenere costi operativi minori data la standardizzazione delle operazioni. In secondo luogo vi è la possibilità di un’unità centrale di acquisto che può acquistare beni con condizioni molto vantaggiose a causa del volume notevole di prodotti acquistati. Inoltre può, anzi ha necessità, di fare un’attività di tracciamento e controllo di tutte le operazioni di vendita e di amministrazione, che gli permette di ottenere maggiore efficienza, fornendo dati consistenti relativi ai prodotti, alla loro disponibilità e alle preferenze dei clienti.

In questo modo l’organizzazione riesce a raggiungere delle significative economie di scala, combinando l’acquisto all’ingrosso con la vendita al dettaglio all’interno della stessa

⁴ <http://en.wikipedia.org/wiki/Automat>

organizzazione, operazione difficilmente attuabile da una singola azienda in proprietà. Grazie alle economie di scala raggiunte, si innescano dei meccanismi a cascata: le catene riducono i prezzi di vendita; i clienti sono attirati dal prezzo competitivo; aumenta l'afflusso della clientela e ciò si traduce in un aumento dei ricavi.

Ulteriori vantaggi della sede centrale risiedono in un attento controllo del magazzino, un rapido turnover dei prodotti, magazzini centralizzati, negozi con design intelligente che attraggono i clienti, standard nelle qualità e nella pulizia, uso efficace di dipendenti part-time, selezione sistematica e formazione attenta della forza vendita e non da ultimo eliminazione dei servizi non essenziali.

Tutti questi pregi portano le catene ad avere un indiscutibile vantaggio competitivo in rapporto ai prezzi di vendita, alla standardizzazione e alla fidelizzazione dei clienti.

D'altra parte la catena può andare incontro ad uno svantaggio che potenzialmente la può portare al fallimento: la difficoltà del coordinamento tra sede centrale e tutti i punti vendita, che si traduce in una notevole complessità del controllo di gestione. Questa difficoltà si può ovviare per mezzo di rigide procedure standardizzate, che però tendono a limitare la flessibilità di ogni singolo punto vendita e la loro possibilità di autonomia ed innovazione locali.⁵

1.4 Il sistema di controllo di gestione nelle catene

1.4.1 Definizione del sistema di controllo di gestione

Il sistema di controllo di gestione⁶ è l'attività manageriale che si riferisce agli aspetti economico-finanziari della gestione d'impresa, al fine di conseguire in modo efficace ed efficiente gli obiettivi economici prefissati.

⁵ <http://www.oldandsold.com/articles11/distribution-12.shtml>

⁶ Il sistema di controllo di gestione è "l'attività manageriale che si riferisce agli aspetti economico-finanziari della gestione d'impresa e, applicando il meccanismo di retroazione, si fonda essenzialmente sulla contabilità direzionale al fine di conseguire in modo efficace ed efficiente gli obiettivi economici prefissati. L'efficienza si riferisce al rapporto tra risorse (input) e risultati (output) e deve essere massimizzata senza andare a scapito dell'efficacia; quest'ultima concerne il raggiungimento degli obiettivi e prescinde dal rapporto input-output. La contabilità direzionale è un sistema di dati monetari che si ricollega alla contabilità generale, pianificazione, politica degli investimenti, contabilità analitica, sistema dei costi standard, sistema informativo commerciale. Il controllo di gestione può configurarsi come sistema, esso consta di 1) una struttura organizzativa costituita dalla distribuzione delle responsabilità economiche assegnate, 2) un meccanismo di rilevazione costituito dall'insieme degli strumenti contabili e non, che esprimono in termini monetari sia gli obiettivi sia i consuntivi; 3) un meccanismo di controllo fondato su una metodologia determinata. Il controllo di gestione è alimentato da input e genera output. Tra gli input si ricordano: fattori tecnico-organizzativi, fattori sociali, fattori individuali. Gli output sono fondamentalmente due: informazioni e orientamento dei comportamenti. Le informazioni servono per valutare il raggiungimento degli obiettivi e le modalità di raggiungimento degli stessi.

Il controllo di gestione si configura come un sistema fondato sulla retroazione, composto di tre parti: la prima è la struttura organizzativa; la seconda è l'insieme degli strumenti contabili e non, che esprimono in termini monetari sia gli obiettivi sia i consuntivi; la terza è il meccanismo di controllo fondato su una metodologia determinata. Il controllo di gestione è alimentato da input (fattori tecnico-organizzativi, sociali, individuali) e genera output (informazioni e orientamento dei comportamenti). Le informazioni servono per valutare il raggiungimento degli obiettivi e le modalità di raggiungimento degli stessi.

Perché il sistema di controllo funzioni correttamente esso deve essere coerente con le variabili che definiscono il quadro organizzativo e va progettato in modo da orientare i comportamenti delle persone verso gli obiettivi aziendali.

Il sistema di controllo di gestione è importante per qualsiasi azienda, sia essa singola o appartenente ad una catena.

Le aziende si possono suddividere in due gruppi in base alla tipologia di organizzazione: quelle meccanicistiche e quelle organiche. Le aziende di tipo meccanicistico sono caratterizzate da regole formali, procedure operative standardizzate e routine; mentre le aziende di tipo organico sono fluide, reattive e hanno meno regole e procedure standardizzate; in queste ultime, il successo organizzativo è stato associato principalmente alla flessibilità, alla comunicazione intensa e al flusso libero delle informazioni. Tuttavia né le organizzazioni organiche e meccanicistiche né le loro pratiche di controllo esistono come tipi puri, si tratta piuttosto di una co-presenza di aspetti organici e meccanicistici dell'organizzazione riguardo al controllo di gestione. Quindi ogni organizzazione cerca di bilanciare i controlli meccanicistici ed organici nella ricerca simultanea di efficienza e flessibilità, nonché di raggiungere obiettivi di performance, bilancio, redditività, assieme alla soddisfazione del cliente. Quest'ultimo è il punto di arrivo e forse l'elemento più importante per poter proseguire nell'attività economica.

I sistemi di controllo di gestione cercano di garantire ed esigere dei livelli standard di efficienza e sono collegati alla gestione operativa attraverso la discussione e l'analisi intensiva, finalizzata alla conciliazione flessibile delle norme centrali con le contingenze locali (Ahrens, Chapman 2004).

I sistemi di gestione sono stati generati per conciliare le necessità di controllo della sede centrale con le necessità reali delle sedi locali. Come afferma la "teoria dell'agenzia", che sarà spiegata nel prossimo capitolo, il rapporto tra sede centrale e manager locali è spesso

Il meccanismo di controllo di gestione si fonda sulla retroazione e si sviluppa secondo le seguenti fasi: fissazione degli obiettivi, misura del risultato ottenuto, analisi degli scostamenti, individuazione delle cause di scostamento, intervento correttivo. Perché il sistema di controllo funzioni correttamente esso deve essere coerente con tutte le altre variabili che definiscono il quadro organizzativo. Inoltre va progettato in modo da orientare i comportamenti delle persone verso gli obiettivi aziendali." Enciclopedia L'universale, Economia

caratterizzato dalla mancanza di allineamento tra obiettivi e informazioni. Un esempio a supporto di questa teoria, riportato da Ahrens e Chapman nell'articolo *Accounting for flexibility and efficiency: a field study of Management Control Systems in a restaurant chain* del 2004, afferma che l'ufficio personale della sede centrale può essere interessato a limitare ciò che viene considerato come opportunismo non appropriato dei punti vendita, tentando di trovare delle soluzioni alternative. A loro volta i manager locali attaccano il funzionamento amministrativo del sistema centrale e l'adeguatezza dei principi in esso contenuti, in quanto ritengono che l'immagine creata dalla sede non rifletta la cura con cui i manager locali cercano di collegare le attività operative nei punti vendita con il controllo di gestione delle informazioni. Per allineare queste due visioni contrastanti, la sede centrale può organizzare dei workshop di controllo che mirano a diffondere le pratiche centrali. L'obiettivo dei workshop è sviluppare una comprensione generale dei sistemi di controllo, in modo tale che, da un lato le preoccupazioni di efficienza e di flessibilità siano arginate e dall'altro lato ci sia una corretta interpretazione da parte dei manager locali circa il modo in cui i sistemi di controllo di gestione potrebbero sostenere il loro lavoro (Ahrens, Chapman 2004).

L'esempio di Ahrens e Chapman fa emergere le differenze tra i comportamenti delle due parti: mentre molti aspetti di food design, marketing, logistica e preparazione vengono pianificati e controllati centralmente, il funzionamento dei punti vendita reali richiede spesso troppi aggiustamenti delle circostanze operative per essere adatto ad un approccio totalmente pianificato a livello centrale. Tuttavia il sistema di gestione può essere utilizzato anche dai manager locali per supportare diversi aspetti della gestione di un punto vendita e per allinearli agli obiettivi aziendali centrali.

Il tentativo da parte della sede centrale di mobilitare le conoscenze e le esperienze locali a sostegno degli obiettivi centrali è uno strumento utile per determinare la strategia divisionale, gli standard e gli obiettivi di rendimento, in modo da soddisfare anche le necessità dei punti vendita locali. (Ahrens, Chapman 2004)

Purtroppo questo allineamento difficoltoso rischia o di prevaricare gli obiettivi della sede centrale, oppure di bloccare la flessibilità e l'identità dei manager locali, facendoli sentire non più degli imprenditori, bensì dei "burattini". Se l'allineamento riesce e se non si superano questi limiti, i sistemi di controllo di gestione possono contribuire a migliorare il rapporto manager centrali e locali, e a plasmare, influenzare e dirigere, ma non sostituire, le capacità imprenditoriali dei manager locali. I risultati saranno un aumento delle prestazioni aziendali complessive, un aiuto ai manager locali ad identificare e risolvere i problemi, un miglioramento della performance finanziaria e la soddisfazione dei clienti, a condizione che ci

sia un'ottima conoscenza delle problematiche specifiche della clientela locale. (Ahrens, Chapman 2004)

1.4.2 Le tipologie dei sistemi di controllo di gestione: coercitivo e abilitativo.

Per ovviare alle dinamiche che incorrono tra le due parti, il sistema di controllo di gestione può assumere due tipologie in contrasto: “abilitativo” o “coercitiva”.

Il tipo coercitivo si riferisce “all’approccio stereotipato di un controllo dall’alto verso il basso che enfatizza la centralizzazione e la pianificazione preliminare, stabilisce le norme organizzative con lo scopo di produrre un sistema infallibile ed è imposto ai membri dell’organizzazione” (Ahrens, Chapman 2004). Lo stile coercitivo del controllo si basa sulle regole standardizzate della sede centrale e sulla sua necessità di controllare i manager locali per allineare gli obiettivi di performance centrali con le attività locali.

Al contrario, il tipo abilitativo progetta le regole organizzative che tengono conto dell’intelligenza dei lavoratori, in modo che le procedure formali non debbano essere progettate per rendere il processo di lavoro infallibile. In altre parole l’azienda cerca di mettere i dipendenti nella condizione di affrontare più efficacemente e direttamente le contingenze inevitabili del loro lavoro (Ahrens, Chapman 2004).

La natura intangibile degli obiettivi dei manager locali e le variabili altamente specifiche e in costante evoluzione che essi hanno bisogno di prendere in considerazione (l’organizzazione del servizio, del personale, dei clienti, ecc) puntano verso il “concetto abilitativo del controllo” (Ahrens, Chapman 2004). L’azienda madre non può contare su uno stile di gestione del punto vendita di tipo comando e controllo meccanicistico, né può semplicemente stabilire le azioni che i manager locali dovrebbero prendere e poi misurare i risultati contro la performance effettiva. “La soddisfazione del cliente e la performance finanziaria dipendono da una comunicazione abile e organica nel punto vendita e questa può essere migliorata se il manager centrale adotta una posizione favorevole nei confronti del manager locale. Tali processi organici sono condotti dai sistemi di controllo di gestione” (Ahrens, Chapman 2004).

L’unico e il più importante linguaggio condiviso dall’intera organizzazione, e forse anche l’unico che legittima le azioni specifiche, è la responsabilità finanziaria, che è considerata come un aspetto molto significativo e legittimo di controllo organizzativo da parte di tutti i gestori, siano essi presso la sede, nella gerarchia delle operazioni, o nei punti vendita locali (Ahrens, Chapman 2002).

La maggiore difficoltà incontrata nell'attuare i sistemi di controllo di gestione è l'accoppiamento tra gli obiettivi di performance centrale e locale. Nonostante l'interesse condiviso per il successo finanziario, il grado di accoppiamento tra le misure centrali e le azioni locali attraverso il dibattito quotidiano, il disaccordo e la negoziazione, è stato spesso fonte di disagio per i membri dell'organizzazione. Infatti per i manager locali l'accoppiamento potrebbe essere troppo stretto, poiché potrebbe frenare il loro potere discrezionale nel fare ciò che loro ritengono migliore per la loro attività nelle condizioni operative locali, mentre per molti manager della sede centrale e delle operazioni l'accoppiamento non è mai abbastanza stretto (Ahrens, Chapman 2002). Ad esempio, Ahrens e Chapman nel 2004 hanno riportato alcuni resoconti di queste controversie: i membri della sede centrale presentano i manager locali come degli "indisciplinati cospiratori, che preferiscono vivere sulle spalle dell'azienda piuttosto che seguire i rigorosi standard centrali".

In quest'ottica l'azienda deve avere una presa sufficientemente stretta per poter svolgere la propria funzione, affinché il controllo di gestione sia adeguato, ma allo stesso tempo non deve essere troppo costringitivo, altrimenti rischia di soffocare la flessibilità dei punti vendita. Mantenendo un controllo stretto, i dirigenti della sede centrale possono imporre la logica del modello di business sui manager locali, insistendo sul rispetto delle norme centrali. Questa visione coercitiva viene utilizzata dai manager della sede per non incorrere nell'indebolimento dell'applicazione delle norme standard centrali in tutta la catena. Di contro la sede deve lasciare una sufficiente flessibilità ai manager locali per gestire il loro punto vendita seguendo le tendenze e le esigenze locali.

Alcune caratteristiche dei sistemi di controllo di gestione coercitivi, sviluppate attraverso l'analisi teorica di Adler e Borys nel 1996, li ritengono i migliori sistemi di gestione, in quanto sono più strutturati e complessivamente legati alle questioni di gerarchia e di valutazione delle prestazioni. In contrapposizione a questi studi, Ahrens e Chapman ritengono che il migliore utilizzo del sistema di controllo di gestione sia il tipo abilitativo, in quanto persegue gli obiettivi di efficienza e flessibilità, riuscendo a gestire l'intensa comunicazione che sottende questo tipo di organizzazioni. I due studiosi sottolineano che il concetto di sistema abilitativo presenta un quadro di riferimento utile per tentare di risolvere la dicotomia tradizionale tra i controlli meccanici volti all'efficienza e i controlli organici volti alla flessibilità (Ahrens, Chapman 2004).

Probabilmente il sistema migliore è quello in cui si riesce ad equilibrare la modalità coercitiva con la modalità abilitativa in base alle esigenze aziendali, in modo tale da utilizzare i vantaggi di entrambi i modelli e riuscire a limitare in modo sostanziale i limiti che nascono dalla natura delle due tipologie.

1.4.3 Punti critici dei sistemi di controllo di gestione

Ci sono molte possibili cause di non corretto funzionamento dei sistemi di controllo di gestione. Un possibile motivo di inefficienza può derivare dal fatto che il sistema di segnalazione può essere manipolato dai manager locali, permettendo loro, ad esempio, di nascondere delle lacune nella gestione del punto vendita. Quindi i manager della sede centrale possono avere la sensazione che i manager locali non facciano ciò che è prescritto dalle norme standard; la visione coercitiva del sistema costringe i manager locali a rispettare ciò che è stato richiesto. Un'altra possibile lacuna si può individuare nella comunicazione errata dei dati relativi al mix di vendita, il che comporterebbe dei dati falsati del fatturato e a delle possibili scelte operative errate da parte della sede centrale (Ahrens, Chapman 2002). Questo potrebbe causare delle diminuzioni di efficienza dell'intera catena. Altre possibili tipologie di scostamenti causati dalle informazioni dei manager locali, possono riferirsi alle discrepanze tra le specifiche della sede centrale e quelle mandate dalle sedi locali relative ai prodotti di nuova introduzione: sono corrette a livello di prova in laboratorio, mentre diventano difficili da applicare quando le si cala nella realtà del punto vendita. Infatti la sede centrale può organizzare promozioni o modifiche delle specifiche dei prodotti che non sempre vanno bene ai punti vendita, perché possono modificare il fatturato o altri equilibri creati dai manager locali. Con il termine "equilibrio" si intendono, ad esempio, la percezione dei clienti sul rapporto qualità-prezzo oppure il rapporto tra le specifiche del prodotto e le reali necessità del punto vendita, che non sempre combaciano.

Per queste motivazioni, una visione più coercitiva del sistema di controllo di gestione potrebbe portare a dei vantaggi e a delle semplificazioni nella gestione della catena, anche se potrebbe causare un allontanamento dei due tipi di manager e a delle ulteriori rotture tra sede centrale e sede locale.

Tuttavia un certo numero di studi hanno esplorato altri ruoli più attivi per i sistemi di controllo di gestione, come Abernethy e Lillis nel 1995, che si sono concentrati sui dispositivi integrati di collegamento, oppure Chenhall e Morris (1986) che hanno dimostrato che le strutture organiche di controllo hanno prodotto prestazioni superiori se usate in combinazione con strutture formali di controllo.

Più di recente, degli studi hanno fatto emergere una correlazione tra i sistemi di controllo di gestione integrati alle misurazioni di performance con la gestione delle incertezze strategiche. Questi studi sono stati ripresi nel 2004 da Ahrens e Chapman, che hanno affermato che tali ruoli attivi per i sistemi di controllo di gestione meritino molta più attenzione, in quanto si dovrebbe rivalutare il potenziale dei sistemi di controllo quale strumento per rafforzare le relazioni gerarchicamente stabilite e le priorità dirette verso l'efficienza.

1.4.4 Limiti dei sistemi di controllo di gestione

Ahrens e Chapman (2004) analizzano i vari aspetti dei sistemi di controllo di gestione e mettono in evidenza i limiti della visione stereotipata delle due tipologie. I sistemi di controllo di gestione sono, nella maggior parte delle organizzazioni, di tipo burocratico e altamente formalizzato e non, come alcuni vorrebbero, una “fonte di creatività operativa e di innovazione”. Utilizzando il concetto di abilitazione, si riuscirebbe ad elaborare un modo in cui i controlli di gestione possono modellare l’innovazione e il bilanciamento degli obiettivi di efficienza e di flessibilità.

Un esempio di limite è che, in tutte le organizzazioni, i sistemi di controllo di gestione hanno la reputazione di essere comprensibili e utili solo per i pochi iniziati e, quindi, si dà spesso per scontato che siano una formalizzazione di tipo coercitivo (Ahrens, Chapman 2004). Al contrario tali sistemi non dovrebbero essere percepiti come puramente coercitivi, perché possono contribuire a comunicare delle specifiche capacità operative e possono essere utilizzati per sostenere, piuttosto che vincolare, la gestione operativa. Un modo vincente per allineare i due sistemi di gestione è il miglioramento delle quattro caratteristiche di progettazione del sistema: *riparazione, trasparenza interna, trasparenza globale e flessibilità*.

1.4.5 I principi di progettazione

Ci sono stati vari studi sull’uso simultaneo dei sistemi di controllo di gestione coercitivi e abilitativi, che si fondano tuttavia su contesti molto specifici. Questo rende difficile trarre conclusioni applicabili a livello più generale.

Al fine di strutturare il problema sull’uso simultaneo ad un livello più ampio, Ahrens e Chapman (2004) hanno utilizzato la discussione di Adler e Borys (1996) sui controlli formali. Il loro concetto di controllo abilitativo si riferisce direttamente alla questione dell’uso simultaneo dei sistemi e il loro quadro presenta quattro principi di progettazione integrati.

I principi di progettazione sono riparazione, trasparenza interna, trasparenza globale e flessibilità; questi sottendono l’uso abilitativo dei sistemi di controllo di gestione.

Vado ora ad esaminarli singolarmente.

La riparazione

La riparazione può essere una funzione differenziata o integrata con i processi operativi di routine. Nel primo caso, i ruoli operativi di routine possono essere distinti da quelli di non routine. La logica del concetto di abilitazione è che le operazioni non sono totalmente programmabili, perciò si cerca di integrare i processi di riparazione con le operazioni di routine. Ai lavoratori non solo viene data ampia autonomia, ma sono anche incoraggiati a

discutere dei problemi pratici attraverso regole organizzative e standard operativi, contribuendo in tal modo allo sviluppo delle risorse umane. Le regole operative e gli standard sono spesso definiti attraverso i sistemi di controllo formali come la contabilità.

Il concetto di riparazione diventa la chiave dell'approccio dei manager centrali al controllo. Il prodotto di una catena, soprattutto se del settore della ristorazione, è troppo complesso per lavorare con una semplice formula "comando – controllo" e sarebbe un errore se i manager locali seguissero le regole alla lettera, in quanto in questi casi particolari le iniziative migliorano gli standard e di conseguenza il profitto (Ahrens, Chapman 2004).

La trasparenza interna

La trasparenza interna è collegata con la riparazione, in quanto riguarda la visibilità dei processi interni dei membri dell'organizzazione. Proprio come le attrezzature possono manifestare un design trasparente, così possono fare i processi organizzativi. I componenti chiave dei processi possono essere evidenziati e le migliori routine pratiche possono essere codificate. I processi di controllo di gestione possono anche essere resi accessibili ai membri dell'organizzazione in modo tale da migliorare la trasparenza interna dei processi. La chiave per un design di successo della trasparenza interna sta nel dare accesso alle informazioni a più livelli, in modo tale da essere soddisfatte senza causare un sovraccarico (Ahrens, Chapman 2004).

La trasparenza globale

La trasparenza globale riguarda la visibilità del contesto globale, in cui i membri dell'organizzazione esercitano le loro funzioni specifiche. I bilanci sono lo strumento di controllo di gestione più usato per la realizzazione di processi organizzativi con trasparenza a livello globale. Un metodo potrebbe essere quello di rendere disponibili i bilanci anche ai dirigenti di altri reparti, così da ampliare le informazioni contabili. In questo modo gli obiettivi principali di alcune unità di maggiore rilievo organizzativo potranno essere favoriti rispetto a quelli delle altre unità. I bilanci potranno così non solo migliorare il coordinamento nei rapporti gerarchici durante le fasi di bilancio e di revisione, ma anche consentire un coordinamento laterale durante l'intero periodo di bilancio (Ahrens, Chapman 2004).

La flessibilità

La flessibilità si riferisce alla discrezione dei membri dell'organizzazione rispetto all'uso dei sistemi di controllo. Gli sviluppi tecnici contribuiscono notevolmente a consentire un controllo flessibile di gestione. Le applicazioni dei personal computer permettono la

personalizzazione ad hoc delle routine, mentre i sistemi di risorse aziendali consentono la definizione delle relazioni di routine per i diversi destinatari dei dati. Dando agli utenti la scelta di costruire diverse aggregazioni di informazioni sulle prestazioni, i sistemi di controllo di gestione potrebbero sostenere delle mappe mentali dell'organizzazione altamente differenziate ma interconnesse, che sono specifiche al mutare delle circostanze (Ahrens, Chapman 2004).

La flessibilità può essere ulteriormente sostenuta intervenendo sulla funzione di controllo di gestione, in modo da fornire una consulenza tecnica o commerciale su misura per ogni subunità.

Le organizzazioni in catena, che hanno una sede centrale e molte locali, hanno bisogno di rispondere in modo flessibile alle condizioni locali, senza ampliare i parametri di efficienza costruiti all'interno del singolo punto vendita. Si possono notare quindi delle differenze di intenti ed obiettivi tra sede centrale e sedi locali: l'azienda locale deve soddisfare il cliente, ottenere profitto e seguire i dettami della sede centrale, mentre la sede centrale, oltre al profitto, deve anche far rispettare le direttive standard e le procedure operative, evitando un controllo troppo restrittivo delle sedi locali (Ahrens, Chapman 2004).

La formalizzazione

Riparazione, trasparenza interna, trasparenza globale e flessibilità sono le quattro caratteristiche di progettazione che consentono la *formalizzazione*.

Per migliorare la comprensione tra i membri dell'organizzazione sui loro compiti operativi nel contesto dei più ampi obiettivi organizzativi, i sistemi abilitativi preparano gli utenti ad affrontare le contingenze emergenti, in modo da adattarsi ai programmi sia locali che centrali. I sistemi di controllo formali, così progettati, possono quindi consentire ai lavoratori e alla gestione operativa di perseguire allo stesso tempo gli obiettivi di efficienza e flessibilità (Ahrens, Chapman 2004). Anche se i sistemi abilitativi rappresentano una rottura con il ruolo tradizionalmente asimmetrico dei sistemi di controllo di gestione, l'idea di questi sistemi non ha lo scopo di creare un cambiamento radicale nella natura delle organizzazioni e del controllo; di contro promuove un quadro di riferimento per la comprensione di come le organizzazioni cercano di suscitare tentativi flessibili e locali per razionalizzare e perfezionare i processi di lavoro, senza implicazioni necessarie per le relazioni gerarchiche (Ahrens, Chapman 2004).

Impostando il sistema abilitativo sui quattro principi di progettazione integrati - riparazione, trasparenza interna, trasparenza globale e flessibilità - il concetto di controllo abilitativo sviluppa ulteriormente i modi in cui i sistemi di controllo di gestione possono

contemporaneamente sostenere gli obiettivi di efficienza e flessibilità (Ahrens, Chapman 2004)

1.5 Le misure di performance in una catena aziendale

Le misure di performance centrali possono servire a diffondere la visione strategica della sede centrale verso le unità operative (Ahrens, Chapman 2002).

All'interno di un quadro generale di rigorosi rapporti gerarchici, la gestione di una catena espone notevoli differenze per quanto riguarda gli usi delle misure di performance, che riflette i diversi fattori locali e centrali.

La contabilità è uno dei tanti mezzi per il controllo di gestione e può essere vista come uno strumento passivo che è stato progettato per assistere il processo decisionale dei manager. Tuttavia questa visione ha posto severe limitazioni rispetto alla sua capacità di concettualizzare e spiegare il potenziale dei sistemi di controllo di gestione per sostenere la flessibilità. Infatti la contabilità è uno strumento attivo, che può penetrare il corpo organizzativo in modo più completo rispetto a qualsiasi altro sistema organizzativo formale. Ma per essere uno strumento utile come misura sintetica delle prestazioni, tutte le transazioni devono essere registrate.

Come le organizzazioni, i sistemi contabili non sono chiusi e non sono entità omogenee, ma si intrecciano nel corso del tempo con le pratiche di interazione sociale. Analiticamente, ogni interazione comporta una *comunicazione*, dei *rapporti morali* e delle *operazioni di potere* (Ahrens, Chapman, 2004). Queste tre modalità sono frutti delle interazioni, ma allo stesso tempo possono essere considerate come mezzi attraverso i quali le strutture sono costituite.

È stato da tempo stabilito che le caratteristiche tecniche dei sistemi contabili e le norme formali che disciplinano gli usi della contabilità sono necessarie, ma non sufficienti, per la comprensione delle implicazioni di contabilizzazione nelle decisioni operative.

Con il termine “caratteristiche tecniche” del sistema di contabilità si intende una nozione onnicomprensiva di strumenti contabili come: mezzi tecnologici, regole contabili formali (riguardanti costi, prodotti e ricavi) e missione e identità organizzative. Tutti questi aspetti sono collegati tramite la forma che i sistemi organizzativi danno alle pratiche contabili, attraverso le capacità di singoli atti che trasformano i sistemi nel tempo (Ahrens, Chapman 2002).

Come già detto, è preferibile considerare il sistema contabile come uno strumento attivo e quindi, anziché concentrarsi sugli aspetti statici dei sistemi contabili, risulta più interessante studiare il loro funzionamento attraverso i processi di responsabilità.

Sulla base della teoria della strutturazione di Giddens (1993), alcuni studiosi hanno consigliato di sostituire la nozione classica dei sistemi contabili con il concetto dei sistemi come forme istituzionalizzate di pratiche sociali interdipendenti.

Giddens chiama “struttura” la totalità delle pratiche a cui i sistemi danno una forma. Il perno della teoria della strutturazione risiede nella caratterizzazione della struttura e soprattutto nella sua relazione con le pratiche. (Gomez 2007)

Inoltre egli distingue tra strutture e strutturazione. Le prime esistono al di fuori dello spazio e del tempo e sono senza soggetto. La “strutturazione” è il processo in cui gli attori attingono alle strutture e al tempo stesso le cambiano. Le strutture danno forma alle pratiche e le pratiche possono cambiare le strutture nel corso del tempo. Questo significa che ha senso parlare di strutture fino a quando ci si riferisce alle relazioni statiche.

Una critica alla teoria della strutturazione, tuttavia, è che mette troppa enfasi sul sistema di trasformazione dei poteri della pratica. Se le strutture sono attivamente costituite attraverso le azioni dei suoi membri e tutti i soggetti portano un po’ di risorse alle loro interazioni sociali, allora le norme sono effettivamente negoziate. Ulteriori critiche ricordano che, mentre la pratica può davvero cambiare le strutture nel corso del tempo, il processo può essere molto lento e un atto individuale può essere trascurabile, o peggio, rendere le strutture più rigide, almeno temporaneamente (Gomez 2007).

Per concludere, nonostante le critiche mosse alla teoria della strutturazione di Giddens, si può affermare come abbia evidenziato una relazione dinamica tra struttura e strutturazione, che risulta innovativa soprattutto per la tipologia di catene odierne. e portano avanti la strategia

Nello sperimentare le tecnologie a livello centrale per migliorare le prestazioni, i manager si sono resi conto che le informazioni di routine provenienti dai sistemi centrali di contabilità sono spesso generali e premature per essere direttamente utili per la soluzione dei problemi locali. Inoltre hanno riferito che è preferibile tenere separate le informazioni contabili per il centro organizzativo dalle quelle utilizzate nella gestione operativa, in quanto tali relazioni sono “troppo generali, la loro periodizzazione troppo arbitraria e la loro capacità di prevedere il successo organizzativo a lungo termine troppo inaffidabile” (Argyris 1953).

Quindi le misurazioni centrali delle prestazioni possono essere intese non solo in termini di generici problemi di gestione locali, ma anche un importante strumento relativo alle priorità strategiche dell’ufficio centrale verso la gestione operativa dei punti vendita. In questo modo

si costruisce una linea guida, senza tuttavia avere la certezza di risolvere i problemi specifici delle sedi operative.

All'interno di una catena aziendale i sistemi di misurazione delle performance sono visti in modo diverso da parte dei vari membri dell'organizzazione: si può andare da una semplice diversità tra i punti di vista ad una vera e propria opposizione delle priorità della gestione locale e centrale (Ahrens, Chapman 2002). Ciò riflette chiaramente la variazione tra gli interessi del personale operativo e della sede centrale.

I manager della sede centrale presentano le misurazioni come un controllo per rinforzare l'aderenza locale agli standard centrali, mentre i manager locali li considerano spesso come una violazione del loro potere discrezionale imprenditoriale. Questa diversità di visioni produce una grande varietà di risultati, a seconda dei diversi fattori locali e centrali.

“La sede centrale utilizza le pratiche di misurazione della performance, non per valutare la legittimità della contabilità di per sé, ma per sostenere la rotta programmata dell'azione manageriale centrale” (Ahrens, Chapman 2002). Eventuali concessioni all'autonomia di gestione di un punto vendita sono state suggerite, approvate o respinte, in nome di una performance finanziaria aziendale generale.

Da parte loro, molti manager locali hanno sviluppato dei sistemi ad hoc per gestire il loro punto vendita, sistemi che si scontrano con gli standard e gli obiettivi stabiliti a livello centrale. Spesso molti manager locali non comprendono appieno come le misurazioni di performance, e di conseguenza i sistemi di controllo di gestione, potrebbero aiutarli a raggiungere i loro obiettivi di bilancio. Infatti possono fraintendere o andare nella direzione opposta rispetto agli obiettivi centrali, in quanto possono percepire i controlli come una valutazione troppo rigida del loro operato. Invece le norme e le procedure aziendali locali sono importanti per l'organizzazione nel suo complesso e per la performance di tutta l'azienda. Infatti le procedure corrette, assieme alle informazioni sulla contabilità divisionale, possono dare ai manager locali un migliore controllo sulle loro attività e renderli più di successo, perché loro possono identificare e contribuire a risolvere i problemi emergenti.

Un'analisi di performance, che può far convergere gli obiettivi aziendali centrali e locali, è l'analisi delle performance finanziarie, che sono lo strumento più importante per la redditività di entrambe le parti della catena aziendale. “La responsabilità gerarchica deve essere unificata alla performance finanziaria, grazie allo sviluppo di linee dirette di responsabilità laterale verso la gestione funzionale, legando l'esperienza finanziaria alla loro comprensione dei processi funzionali di gestione” (Ahrens, Chapman, 2004). In questo modo gli investimenti e le decisioni operative, che derivano dall'analisi della performance,

diventano gli elementi chiave per il bilanciamento degli obiettivi a livello centrale con le specificità della sua situazione a livello locale.

Come già sottolineato, la maggiore difficoltà sta nell'adeguare le specifiche della sede centrale con la realtà locali, grazie a dei complessi processi di negoziazione in continua evoluzione attorno ai sistemi di misurazione delle prestazioni (Ahrens, Chapman 2002).

Le pratiche di gestione sono state influenzate dal relativo significato delle diverse misure di performance, perciò è necessario considerare il loro funzionamento tecnico in dettaglio e definire il significato dei singoli sistemi di misurazione delle performance per i diversi membri. Inoltre è necessario capire in quale misura si possano considerare come legittimi e i modi in cui il loro calcolo potrebbe dar luogo a diverse interpretazioni e opportunità per la manipolazione (Ahrens, Chapman 2002).

I membri dell'organizzazione esercitano un potere discrezionale sull'uso delle misure di performance e le loro idee di prassi organizzative legittime sono state modellate dai sistemi di misurazione delle prestazioni. Tuttavia l'interesse percepito li spinge anche a ricorrere selettivamente a misure diverse a seconda delle situazioni.

La variazione negli usi della misurazione di performance da parte dei membri, non può essere valutata senza fare riferimento alle asimmetrie di potere presenti nell'organizzazione. Nell'articolo di Ahrens e Chapman (2002), si sottolinea come in passato la contabilità fosse intesa come uno strumento di controllo semplice e lineare per il processo decisionale-operativo e come il rapporto tra contabilità e gestione operativa fosse considerato come un esercizio di accoppiamento debole. Dopo numerosi studi si è comprovata la natura forte e imprescindibile di questo legame.

Nell'ottica della gestione operativa, la soluzione al problema dell'avvicinamento degli obiettivi della sede centrale e delle sedi locali sta nello stile di responsabilità di routine, che deve sottolineare la fiducia e l'autonomia dei manager locali (Ahrens, Chapman 2004). Questa prassi si inserisce per controbilanciare i sistemi centrali di contabilità, che spesso sono troppo generali e le cui informazioni vengono usate principalmente per un processo generale di ricerca, mentre nelle singole aziende il sistema di contabilità necessita di essere riportato ai reali bisogni locali, rendendo autonomi i manager nel risolvere le piccole questioni operative (Ahrens, Chapman 2002).

L'equilibrio generale di controllo potrebbe apparire fortemente centralizzato, dato che i manager locali sono tenuti ad attuare le norme della sede in modo schematico. Tuttavia questa è una visione statica della questione: "l'attuazione delle norme in un punto vendita necessita della continua riconciliazione delle aspettative centrali con la situazione locale" (Ahrens, Chapman 2002). In questo contesto si inserisce il compito, tutt'altro che semplice, dei

manager locali, che devono sempre scendere a compromessi tra responsabilità finanziaria e qualità del servizio, una tensione frequentemente riportata soprattutto nel settore della ristorazione.

Le informazioni contenute nei sistemi contabili possono sembrare piuttosto ambigue, tanto da dar luogo a delle risoluzioni che variano considerevolmente tra i micro-contesti dei punti vendita e all'interno degli stessi in momenti diversi. All'interno della catena e delle sue filiali, i sistemi contabili sono mobilitati per sostenere la soddisfazione del cliente, il marchio, l'autonomia dei manager locali o la redditività aziendale.

La contabilità è pertanto impiegata a supporto di varie priorità strategiche dell'organizzazione. Le misure di performance sono considerate molto importanti, ma il modo in cui questo viene attuato è fortemente legato alle circostanze.

Un altro fattore determinante per l'avvicinamento degli obiettivi è la condivisione delle informazioni. Le decisioni che vengono prese a livello centrale possono non rispecchiare le effettive esigenze dei punti vendita e quindi è importante che la comunicazione tra sede centrale e punti vendita sia intensa, in modo da rendere gli obiettivi allineati e coerenti con le necessità e le forze dei punti vendita (Ahrens, Chapman 2002). La comunicazione tra i manager locali diventa anche un modo per scoprire eventuali errori amministrativi, oppure può fungere da strumento di valutazione dell'intero operato.

Lo mezzo più efficace per la comunicazione diviene allora il sistema di *reporting formale* (Ahrens, Chapman 2002, 2004).

Attraverso il suo utilizzo i manager locali possono condividere le tecniche operative e possono altresì fornire un feedback ai responsabili operativi e alla sede centrale, in merito alle opinioni dei clienti, ai prodotti e al servizio offerto.

Il sistema contabile e il cambiamento.

La contabilità (e di conseguenza l'analisi delle performance) e le pratiche operative sono trasformate e ricostituite di continuo in base alle mutevoli contingenze del settore aziendale. Ahrens e Chapman (2002) affermano che si dovrebbe porre attenzione alla relazione tra i concetti di cambiamento e di sistema contabile. In altre parole questa relazione potrebbe considerare da una parte i sistemi contabili come entità a sé stanti e non modificabili dall'interno, dall'altra parte considerare il cambiamento come una forza esogena che va a cambiare il sistema di contabilità originale. Al contrario il cambiamento si rivela endemico poiché è composto dall'insieme di elementi tecnici, manuali, atti singoli e il personale che costituiscono la prassi contabile. Infatti la contabilità è "creativamente attinta, e sottilmente cambiata attraverso la pratica" (Ahrens, Chapman 2002).

I sistemi contabili non sono “chiusi o entità omogenee” (Ahrens, Chapman 2002), ma si intrecciano con le pratiche di interazione sociale. Queste a loro volta sono per loro natura mutevoli (Ahrens, Chapman, 2004). Le funzioni della contabilità si rivelano attraverso l'interazione sociale che “attinge da aspetti astratti e spesso formali, come le autorizzazioni di bilancio, le regole di pagamento o molti obiettivi di performance finanziaria, espressi come rapporti e numeri di cassa per i diversi livelli gerarchici e per le subunità organizzative, che creano una struttura al di fuori dello spazio e del tempo” (Ahrens, Chapman 2002).

Gli effetti pratici della contabilità diventano visibili solo grazie alla contestualizzazione delle sue strutture astratte e grazie alla strutturazione dei suoi processi organizzativi più ampi, e questi derivano dai sistemi di misurazione della performance e dalle visioni strategiche che hanno lo scopo di manifestarli (Ahrens, Chapman 2002).

2. Il franchising

2.1 Definizione del franchising

La legge italiana n. 129 del 2004 sulle “Norme per la disciplina dell’affiliazione commerciale” stabilisce che

“l’affiliazione commerciale (il franchising) è il contratto [...] fra due soggetti giuridici, economicamente e giuridicamente indipendenti, in base al quale una parte concede la disponibilità all’altra, verso corrispettivo, di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, [...] modelli di utilità, diritti di autore, know-how, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale, inserendo l’affiliato in un sistema costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio, allo scopo di commercializzare determinati beni o servizi. Il contratto di affiliazione commerciale può essere utilizzato in ogni settore di attività economica.”

Il franchising è un contratto di affiliazione commerciale che comprende varie competenze del franchisor e dei franchisee che si intrecciano. In primo luogo c’è il *know-how*, che è l’insieme delle conoscenze pratiche del franchisor, derivanti dalle sue esperienze nel settore ed è un patrimonio segreto, sostanziale ed individuato. È segreto perché il know-how non può essere né rivelato né facilmente accessibile; è sostanziale perché comprende conoscenze indispensabili per il franchisee sull’uso, la vendita, la gestione o l’organizzazione dei beni o dei servizi contrattuali; infine è individuato in quanto il know-how deve essere descritto nel contratto in modo dettagliato.

In secondo luogo, ci sono gli aspetti contrattuali come il diritto di ingresso e le royalties, che sono entrambi somme che il franchisee deve al franchisor, quali cifre per la possibilità di entrare in questa relazione commerciale (L. 129/2004).

2.2 Origini del franchising

Il termine inglese “franchising” deriva dal nome dato ai Franchi, gli invasori delle Gallie, ma anche dal francese *affranchir* e letteralmente significa “affrancare, rendere libero, liberare”. Nel Medioevo invece, i franchisor erano coloro che concedevano ai franchisee la concessione di speciali diritti, come la libertà di svolgere alcune attività, in cambio di un compenso in danaro. (FIPE 1995)

Il termine *franchising* è stato utilizzato al fine di denominare un sistema interaziendale di conduzione delle imprese solo dopo la Guerra di Secessione negli Stati Uniti.

Il termine fu adottato inizialmente dai produttori di macchine per cucire, dalle industrie automobilistiche e dagli imbottiglieri di bibite, per concedere l'uso del proprio nome all'intera rete dei propri distributori. Questo tipo semplificato di franchising si è poi evoluto sino a che, negli anni '60 ha iniziato a diventare come oggi lo intendiamo. Oggi il franchisor non si limita più a concedere il proprio nome, ma mette a punto schemi e metodi operativi, di marketing e di gestione, che permette al franchisee di utilizzare dietro pagamento di un compenso pattuito (Peroni, 1989).

2.3 Caratteristiche del franchising

Il franchising è una forma organizzativa in cui un'impresa (il franchisor) consente a una seconda azienda (il franchisee) di vendere beni o servizi con il marchio del franchisor e di utilizzare le sue pratiche commerciali (Combs, Ketchen 2006).

Si tratta quindi di un rapporto contrattuale tra due imprese: la prima che ha registrato un buon successo commerciale e che intende svilupparsi sul mercato nazionale o all'estero, creando una rete di distribuzione su tutto il territorio ed imponendo la propria immagine di marca; la seconda che intende usufruire del nome, della notorietà e dell'esperienza della prima azienda (Combs, Ketchen 2006).

Il franchising può quindi essere visto anche come una concessione del marchio, di prodotti e servizi, mezzi e metodi creati dall'esperienza del franchisor a uso del franchisee, dietro corrispettivo pagamento di un adeguato canone.

Il franchisor permette al franchisee l'utilizzo della propria formula commerciale, che comprende il diritto di sfruttare il suo know-how ed i propri segni distintivi (nome e marchio), in modo da consentire al franchisee di gestire la propria attività con la medesima immagine del franchisor. Da parte sua, il franchisee si impegna ad utilizzare e a riportare la politica commerciale e l'immagine del franchisor, nell'interesse reciproco delle parti e del consumatore finale.

Per know-how si indica "un complesso di conoscenze tecniche e specialistiche che favoriscono il raggiungimento di obiettivi economici [...] e che rappresentano un valore economico e come tale suscettibile di trasferimento da un soggetto giuridico ad un altro. [...] La segretezza è un elemento essenziale del know-how, sia precedente al contratto che successivamente. Tuttavia al franchisee non si potrà imporre successivamente di non

utilizzare direttamente il know-how, dato che costituirà un patrimonio ormai acquisito” (FIPE, 1995).

Un elemento significativo di questa tipologia di contratto, e che lo rende diverso rispetto a tutti gli altri, è l'indipendenza delle due parti: i due imprenditori collaborano tra loro ma rimangono autonomi, anche se vincolati da reciproche obbligazioni contrattuali. Un vincolo dato dal contratto è il layout e il design del punto vendita, perché ogni negozio è strutturato come quello principale e può essere condotto sia da un gestore dipendente dall'azienda madre sia da un imprenditore indipendente, come se fosse un negozio di proprietà del franchisee. Questi ultimi sono degli imprenditori giuridicamente ed economicamente indipendenti uno dall'altro.

I negozi vengono aperti lontano dalla sede centrale e vicino alla possibile clientela. Quindi, quando le imprese si espandono geograficamente, nasce il bisogno di conoscere il mercato locale per identificare le posizioni appropriate e valutarne le condizioni. Utilizzando il franchising in luoghi non familiari, l'impresa deve affidarsi alle ricerche di mercato e all'esperienza dei franchisee, in quanto conoscono meglio le esigenze specifiche del luogo. Perché una singola azienda entri all'interno di un sistema in franchising, deve trovare conveniente questa nuova tipologia di contratto e lo diventa solo se la spesa, costituita dal diritto di ingresso e dal canone, è inferiore ai ricavi supplementari netti che trae dalla partecipazione all'iniziativa (FIPE, 1995).

Il franchisor stipula il contratto per la crescita della sua catena, perché ritiene di poter perseguire obiettivi che gli fruttino dei vantaggi. “Tali benefici provengono sia dalla riduzione dei costi di gestione, dovuta all'adozione di tecniche operative più razionali ed alla centralizzazione di alcuni servizi, sia dall'aumento dell'utenza degli impianti, derivante dalla partecipazione alla catena e dalle più attive, massicce e penetranti iniziative promozionali realizzate e sia, infine, dal miglior “ciclo di utilizzazione economica della clientela” tanto all'interno di ogni singolo impianto che nell'ambito dell'intera catena” (Peroni, 1989). Tutto ciò deriva solo da una stretta collaborazione tra franchisor e franchisee e dal conseguente rispetto delle clausole contrattuali. Il contratto perciò deve essere sistematico e approfondito, per assicurare un'uniformità degli obiettivi e delle politiche di prezzo e di prodotto, adottate da tutti i membri della catena.

Per mantenere e affermare l'immagine comune dell'azienda, è essenziale l'omogeneità tra i comportamenti delle parti, “è questo un punto fondamentale, che mette in luce l'effettiva essenza del rapporto di franchising che è, al contempo, di tipo verticale (franchisor/franchisee) e di tipo orizzontale (franchisee fra loro)” (Peroni, 1989).

Il franchisor è colui che, in ruolo di imprenditore o di azienda madre, ha la proprietà dell'azienda, del marchio e della gestione centrale della catena. Egli mira alla crescita della catena e quindi dei profitti e per far ciò deve necessariamente affidare i punti vendita a degli imprenditori (i franchisee) che seguiranno la parte delle vendite e del personale del negozio. Infatti quando le imprese si espandono geograficamente, devono identificare le posizioni appropriate e valutare le condizioni del mercato locale e, data la provenienza dei franchisee, essi hanno un ruolo decisivo nell'economia della catena, in quanto possono sfruttare le proprie conoscenze per migliorare la performance del punto vendita. Possiamo perciò affermare che il franchising è più desiderabile quando un'azienda decide di espandersi in nuove regioni geografiche, anche se ciò fa aumentare i costi di monitoraggio dei manager locali (Combs, Ketchen 2006).

La collaborazione tra i due attori è di tipo sinergico e moltiplicativo: il franchisor deve assistere in modo costante il franchisee in molte attività legate alla gestione generale, mentre il compenso maggiore ricevuto dal franchisor non sarà quello monetario che riceve, bensì un ritorno di immagine e visibilità della catena, data dall'attenzione e dal lavoro del franchisee nei confronti della clientela. Entrambi sono tesi a migliorare la propria impresa, e di conseguenza la catena, e ad aumentare i propri utili; in questo modo si contribuisce ad incrementare sia il valore patrimoniale che quello commerciale e di immagine della rete, incremento di cui beneficiano tanto il franchisor quanto, indirettamente, tutti gli altri franchisee.

“E' questo il fulcro centrale e moltiplicativo dell'idea del franchising, la ragione del suo successo ed il motivo per cui tale formula, appropriatamente impiegata, può arrecare beneficio a tutti coloro che vi partecipano e può contribuire altresì, incisivamente, allo sviluppo del sistema economico e turistico” (Peroni 1989).

2.4 Le teorie del franchising

La sfida fondamentale per i franchisor è quella di attirare risorse per avviare le nuove attività e successivamente per sostenere un adeguato livello di crescita del business. Perciò devono necessariamente convincere i fornitori di risorse (i franchisee o gli investitori privati) della validità e della redditività delle imprese. Se i franchisor riescono nell'intento, la catena può svilupparsi e ingrandirsi fino al raggiungimento dell'obiettivo di struttura.

Raggiungere questo risultato porta la catena ad espandersi geograficamente e a disperdere i propri punti vendita. Tuttavia i manager devono concentrare la propria attenzione strategica sui fattori che influenzano le decisioni di franchising e “considerare la dispersione geografica

come un sottoprodotto di crescita” (Combs, Ketchen 2006). La dispersione geografica è quindi un effetto del franchising e non una sua causa. Il franchisor deve equilibrare il desiderio di ingrandire la catena (e di conseguenza l’aumento del profitto, della visibilità e della reputazione del marchio) con gli effettivi costi. Quindi il fatto che i franchisee siano un costo, è un fattore da tenere in considerazione, ma solo come effetto secondario e come incentivo alla realizzazione della crescita dell’azienda.

La dispersione geografica può tuttavia portare a degli effetti negativi, quali ad esempio un controllo limitato sui franchisee e sul loro operato. Questi ultimi però sono motivati e, dato che dispongono di notevoli risorse proprie a rischio, non potranno essere rigidamente controllati dai franchisor, perché tenderanno di far aumentare il profitto e il rendimento del negozio e di seguire le procedure della sede centrale. D’altra parte i franchisee, non essendo direttamente proprietari dell’azienda, hanno un maggiore rischio esogeno relativo solo al loro punto vendita. Questa continua collaborazione e allineamento di obiettivi e mezzi comporta notevoli costi di gestione.

A questo riguardo è stato sostenuto che il franchising sia uno strumento finanziario costoso. Gonzales (2011) però suggerisce che ciò non è verificato, in quanto i vantaggi motivazionali e selettivi del franchising ed il maggior controllo diretto sulla partecipazione, compensano lo svantaggio in termini di allocazione del rischio esogeno dei franchisee. Questi quindi percepiscono una minore variabilità e libertà ed accettano un rendimento inferiore nei loro compensi.

I franchisor devono rendere l’azienda attraente per i franchisee in termini di investimenti e di garanzie, altrimenti non ne troveranno in numero sufficiente per espandere l’attività. Per far ciò il franchisor deve garantire un profitto notevole, con costi bassi ed un investimento iniziale che non superi le possibilità del franchisee. Pertanto, maggiore è l’investimento iniziale per il franchisee, meno probabile sarà che una catena crei stabilimenti in franchising, in quanto sarà più difficile che dei franchisee aderiscano alla rete, percependo come rischioso investire la loro ricchezza in un solo punto vendita (Gonzales 2011). L’investimento iniziale può quindi essere una buona stima a parità di condizioni dell’interesse da parte dei franchisee; mentre non è una buona stima per le difficoltà finanziarie, perché “l’argomento essenziale non è la quantità di capitale necessario, ma il costo del capitale” (Gonzales, 2011).

Come detto in precedenza, lo scopo principale del franchisor è quello di espandere geograficamente la propria attività. Un fattore di attrattività è la sua esperienza nel franchising, infatti più è lunga e più ci saranno aziende che aderiranno all’attività. Queste considerazioni portano a considerare, come sostiene Gonzales (2011), che è errata “l’idea tradizionale di utilizzare il franchising come strumento finanziario per le prime fasi del

business a causa della difficoltà di accesso ai mercati dei capitali”; piuttosto si può affermare che il franchising è uno strumento per aumentare la redditività di imprese già collaudate. Si innesca un meccanismo virtuoso tale per cui “come le catene sopravvivono e consolidano la propria posizione competitiva, loro migliorano la loro reputazione sul mercato, che funge da garanzia per la loro buona condotta. Di conseguenza, essi saranno in grado di attirare altri imprenditori (franchisee) che desiderano collaborare a causa di queste garanzie di successo”. (Gonzales 2011)

Un altro fattore che influenza la decisione del franchising e la localizzazione dei nuovi punti vendita è la possibile clientela che si risconterà nel luogo di nuova apertura. Prima di aprire un nuovo negozio, il franchisor farà studi approfonditi sulla popolazione e sulle attività imprenditoriali del luogo. Gonzales (2011) ha analizzato la questione della quantità di popolazione minima necessaria per aprire un nuovo stabilimento ed ha trovato che “minore è la popolazione minima necessaria per aprire un nuovo stabilimento e maggiore sarà l'uso del franchising”.

Ogni azienda è unica: ci sono sempre delle caratteristiche (quali la qualità del sistema o le competenze di gestione) che influenzano la forma organizzativa ma che sono difficili da misurare o da ottenere. Siamo di fronte ad un'eterogeneità non osservabile e difficile da catalogare, pertanto sono state create due teorie per spiegare l'utilizzo del franchising come mezzo per sviluppare un'impresa: la teoria della scarsità delle risorse e la teoria dell'agenzia. Entrambe spiegano le decisioni di franchising in modo unico, complementare e non competitivo.

2.4.1 La teoria dell'agenzia

Un rapporto di agenzia esiste quando un unico soggetto (cioè il principale) delega l'autorità ad una seconda persona (cioè l'agente). All'interno del franchising, il franchisor è la persona principale che delega l'autorità al manager locale, il franchisee, il quale può essere un dipendente della società o un imprenditore autonomo. I franchisee sono tenuti ad agire legalmente ed eticamente nel migliore interesse dei loro mandanti, ma spesso hanno obiettivi divergenti. (Combs, Ketchen 2006) Di conseguenza, il principale è obbligato a monitorare il comportamento dell'agente oppure deve offrire forti incentivi per fare in modo che essi agiscano nel migliore interesse del principale. Il franchising perciò incoraggia i franchisee a massimizzare l'impegno perché, in quanto proprietari, hanno un rischio maggiore di fallimento. D'altra parte, il potenziale dei profitti è considerevole e si rivela essere un incentivo per i franchisee.

Con il franchising le aziende centrali possono dedicare meno energia al monitoraggio dei loro punti vendita, rispetto ad un rapporto di lavoro imprenditore - dipendente. Ciò è importante quando l'osservazione diretta è costosa, come quando i negozi sono ampiamente dispersi geograficamente. Di conseguenza, come affermano Combs e Ketchen (2006), le aziende utilizzano maggiormente il franchising quando i loro punti vendita si trovano lontano dalla sede centrale, e quindi in risposta alle sfide derivanti dalla dispersione geografica e quando il monitoraggio degli agenti diventa costoso.

Altro aspetto sostenuto dalla teoria dell'agenzia suppone che “i manager scelgono la forma organizzativa che riduca al minimo i costi di allineamento degli obiettivi tra principale e agente: franchising o proprietà dell'azienda. La minimizzazione di questi costi dovrebbe aumentare le prestazioni” (Combs, Ketchen, 2003).

Un esempio di obiettivi divergenti, che fanno aumentare i costi di allineamento, è che i franchisee possono essere liberi di “massimizzare il profitto dei loro punti vendita a spese della reputazione della catena” (Combs, Ketchen, 2003) e possono, per esempio, non attuare promozioni o compromettere la qualità enfatizzando troppo la riduzione dei costi. I franchisor, invece, vogliono massimizzare i rendimenti e minimizzare i costi, mantenendo un'elevata reputazione di marca, soprattutto se sono brand forti e conosciuti. Se non possono ottenere la protezione, i franchisor sono meno disposti ad adottare il franchising. Un esempio di catena in proprietà, creata per proteggere un marchio che è diventato molto forte, è l'azienda Grom.

Come suggerisce Gonzales (2011), per razionalizzare il vantaggio del franchising in termini di costi di capitale viene utilizzato il *principio di informatività* del modello principale-agente. Il principio afferma che “un agente (franchisee o azionista) esige minori compensi se questo dipende dalle variabili che sono sotto il suo controllo (vale a dire che dipende dal suo sforzo) a causa di una percezione di minore variabilità o di rischio” (Gonzales 2011).

A causa dell'estrema importanza del franchisee, le imprese cercheranno di identificare i manager più qualificati per i punti vendita e cercheranno di offrire loro l'incentivo e il pacchetto di controllo al costo minore possibile, in modo tale da massimizzare le prestazioni, che risulteranno dal ridurre al minimo tali costi. (Combs, Ketchen 2003)

Una conseguenza della teoria dell'agenzia è che, come afferma Gonzales (2011), il franchising è usato anche come fonte di capitale finanziario, in quanto, una volta che l'argomento agenzia è controllato, il franchisor potrà basare l'espansione dell'azienda sul franchising in opposizione alla proprietà e ottenere nuovi fondi alternativi a quelli degli investitori privati.

Tra i costi bisogna annoverare anche i costi di trasferimento delle conoscenze tra sede centrale e i singoli punti vendita e tra gli stessi punti vendita. Infatti, “una conoscenza specifica scorre più facilmente all'interno di una stessa impresa che tra imprese, portando la proprietà dell'azienda ad essere preferita quando nuovi punti vendita richiedono una formazione completa” (Combs, Ketchen 2003).

Nel complesso, come sostengono Combs e Ketchen (2006), la teoria dell'agenzia prevede che, “mentre i costi di monitoraggio provocati dalla dispersione geografica incoraggiano il franchising, le imprese con una forte reputazione di marca e/o conoscenze specifiche e significative devono preferire la proprietà dei punti vendita al franchising”.

2.4.2 La teoria della scarsità di risorse

La teoria della scarsità delle risorse sostiene un'altra scuola di pensiero riguardo al motivo per cui le imprese scelgono il franchising.

La teoria della scarsità delle risorse afferma che le imprese utilizzano il franchising per accedere alle risorse critiche, necessarie per crescere rapidamente e creare economie di scala. Queste possono ridurre notevolmente i costi e quindi migliorare le prestazioni. Le risorse scarse sono il capitale, la capacità di gestione e le informazioni locali. Adottare il franchising per superare la questione della scarsità delle risorse, porta l'azienda ad avere performance migliori (Combs, Ketchen 2003; Gonzales 2011).

Gli studiosi affermano che l'accesso al capitale è la ragione principale per l'adozione del franchising. Il capitale di crescita è fornito dai franchisee, che investono in nuovi punti vendita; le imprese possono reperirlo anche da investitori passivi, ma questi non possono essere certi che i franchisee agiranno nel migliore interesse degli investitori, come sottolinea la teoria dell'agenzia. “Queste incertezze portano gli investitori passivi a sovrapprezzare il capitale per degli investimenti che potrebbero non essere promettenti. I franchisee, al contrario, dovrebbero essere in grado di fornire del capitale a basso costo, perché essi possiedono informazioni private sulle loro proprie capacità manageriali” (Combs, Ketchen, 2003).

Altri studi si occupano della scarsità di risorse: Norton (1988), ad esempio, sostiene che due motivazioni che stanno alla base della teoria sono il bisogno di competenze manageriali o la conoscenza del mercato locale; altri sottolineano che questi due aspetti offrano invece spiegazioni indipendenti; altri ancora ritengono che la scarsità di capitale possa motivare il franchising solo quando è legata alle motivazioni basate sull'agenzia.

Si può affermare quindi che solo quando la scarsità di capitale è legata ad altre, la scarsità di risorse influenza il franchising, dato che il capitale è il mezzo per facilitare la disponibilità delle altre risorse.

Come affermato in precedenza, gli imprenditori devono attrarre risorse per le loro attività e, quando lo ritengono, possono utilizzare il franchising, in modo da reperire i fondi necessari per raggiungere la crescita grazie ai franchisee. Gli imprenditori hanno anche la possibilità di appoggiarsi a investitori passivi, che gli permettono di aprire gli stabilimenti in proprietà della società. Pertanto, la questione rilevante è quando e perché gli imprenditori (in questo caso i franchisor) preferiscono i fondi dei franchisee agli investitori passivi. Scegliendo tra questi due tipi di investitori, il franchisor decide quale sarà la struttura della sua catena, vale a dire il rapporto tra negozi in proprietà o in franchising. Il franchisor ha due possibilità: può scegliere di aprire punti vendita in proprietà, perché ha difficoltà con il capitale proprio o con un debito per l'espansione, oppure può scegliere altri investitori, come i franchisee, e aprire punti vendita in franchising.

Il rapporto proprietà-franchising è a discrezione del franchisor e delle sue scelte di redditività.

I franchisor decidono di utilizzare il franchising in alcuni dei loro punti vendita quando gli risulta difficile ottenere risorse, perché i franchisee forniscono gran parte degli investimenti iniziali necessari per aprire il nuovo esercizio. In questo modo lo sforzo finanziario del franchisor diventa molto minore.

Rubin (1978) afferma, tuttavia, che “il franchising è più costoso del patrimonio a causa della ripartizione del rischio esogeno”. Per un investitore è più rischioso diventare un franchisee rispetto ad un azionista. Questo perché “la variabilità del reddito dell'intera catena (cioè, il rischio rilevante per un azionista) sarà probabilmente inferiore a quello della singola impresa (cioè, il relativo rischio del franchisee) perché il rischio del singolo esercizio può essere bilanciato con altri punti vendita” (Gonzales 2011). Quindi, più l'investimento è rischioso e più i franchisee richiederanno un compenso maggiore, definito come premio di rischio, rendendo l'ottenimento dei fondi un modo molto costoso per il franchisor (Gonzales 2011). Tuttavia il franchisor sceglie questa modalità perché i franchisee forniscono capitale più economico rispetto agli investitori passivi.

Con il termine “risorse scarse” ci si riferisce sia al capitale economico, che a quello umano ed intellettuale, risorse importanti per la crescita di un'azienda. Combs e Ketchen (2003), valutando queste questioni, hanno assunto che utilizzare il franchising per rispondere alla limitata esperienza manageriale, quindi alla scarsità di capitale umano, può migliorare le prestazioni, mentre rispondere alla scarsità di capitale non le migliora; hanno inoltre rilevato

che gli effetti a lungo termine sul franchising possono essere positivi, se un'azienda utilizza il franchising per superare la scarsità di risorse.

2.5 Le teorie del franchising e i gruppi strategici

Legando le due teorie del franchising alla realtà imprenditoriale, Combs e Ketchen (2003, 2006) hanno identificato tre gruppi strategici per suddividere la popolazione degli imprenditori, in modo da analizzare i loro comportamenti e il loro uso del franchising per superare le difficoltà nel mondo dell'imprenditoria. In particolare Combs e Ketchen hanno indagato la teoria secondo cui il franchising non viene utilizzato dalle imprese allo stesso modo e hanno ipotizzato che “gli effetti delle prestazioni del franchising dipendono dalle ragioni che l'impresa ha per utilizzarlo” (Combs e Ketchen 2003, 2006).

I “gruppi strategici” sono insiemi di imprese in un settore, che mostrano profili competitivi simili (Porter 1980). Sono definiti quindi come un concetto intrasettoriale e tra i gruppi strategici le prestazioni differiscono in modo considerevole. Attingendo dalle spiegazioni teoriche dominanti per il franchising (teorie della scarsità di risorse e dell'agenzia), si delineano tre risorse scarse chiave: competenze manageriali, conoscenza del mercato locale e capitale. A questi si aggiungono altri fattori basati sull'agenzia che influiscono sul costo della motivazione e sul controllo degli agenti. L'analisi di Combs e Ketchen volge lo sguardo ai gruppi strategici in quanto, esaminando le imprese in franchising come un insieme, non si è in grado di catturare la vera immagine del rapporto franchising-performance.

I tre gruppi strategici rilevati dagli studi di Combs e Ketchen (2006) sono:

1. “*Agency franchisors*”: un gruppo strategico che applica il franchising ad un livello moderato, apparentemente per superare le difficoltà che derivano dalle uscite operative dei punti vendita che operano in aree geografiche disperse, mentre non si preoccupano di fare un franchising che danneggi la loro ottima reputazione di marca.
2. “*Agency franchise minimizers*”: gruppi strategici di catene che si focalizzano a livello regionale, con marchi forti, che si proteggono attraverso un maggiore utilizzo della proprietà dell'azienda.
3. “*Resource scarce franchisor*”: gruppo strategico che sembra dipendere più pesantemente dal franchising come mezzo per superare la mancanza di risorse.

Questi diversi gruppi strategici sono composti da imprese che non adottano il franchising per ragioni analoghe, ma piuttosto adottano approcci simili al franchising.

Andiamo ora ad esaminare i tre gruppi strategici nel dettaglio delle loro prestazioni e delle loro risorse scarse.

Gli “Agency franchisors” sono caratterizzati da elevata dispersione geografica, quindi i loro punti vendita operano in diverse aree geografiche e i franchisor adottano il franchising per ridurre al minimo i costi associati al monitoraggio dei franchisee, maturando d’altra parte una buona conoscenza del mercato locale. In questo caso il franchising è adottato in risposta alle preoccupazioni dell’agenzia. Le imprese di questo gruppo hanno delle risorse di capitale forti, buone competenze manageriali e delle favorevoli reputazioni di marca da proteggere, perciò devono utilizzare il franchising moderatamente. Come suggerito dai risultati dello studio di Combs e Ketchen (2003), “le imprese dovrebbero sostenere la loro crescita attraverso il franchising per ridurre i costi di monitoraggio dei punti vendita distanti e guadagnare la conoscenza del mercato locale dai franchisee, mentre dovrebbero limitare il franchising in luoghi in cui i franchisee sono liberi rispetto al valore del brand dell’impresa”. In questo gruppo, il franchising potrebbe essere realizzato, per esempio, utilizzandolo inizialmente per “penetrare nuovi mercati ma utilizzando la proprietà dell’azienda per realizzare delle economie di scala una volta che si ottiene la conoscenza di base del mercato” (Combs, Ketchen 2003).

Il secondo gruppo strategico, “Agency franchise minimizers”, adotta il franchising al minimo, ha una bassa capacità manageriale, mantiene una bassa dispersione geografica, rendendo più attraente la proprietà dell’azienda secondo la teoria dell’agenzia, e possiede sia un’alta reputazione del marchio sia forti risorse di capitale. Questo gruppo è quello con le performance più alte. Come rilevato da Combs e Ketchen (2003), le imprese giovani possono creare rapidamente delle economie di scala, traendo beneficio dalla costruzione di una forte reputazione di marca all’interno di una ristretta area geografica e possono imparare a gestire i franchisee prima di utilizzare il franchising per alimentare la crescita.

Il terzo gruppo, “Resource scarce franchisor”, utilizza più di tutti gli altri il franchising. Questo gruppo ha la più elevata scarsità di capitale, una moderata competenza manageriale, una debole reputazione di marca, catene ampiamente disperse, che portano ad un’elevata esigenza di conoscenza del mercato locale, e il rendimento più basso. Il franchising in questo gruppo è sfruttato per ridurre al minimo i costi di monitoraggio causati dalla dispersione geografica, come predetto dalla teoria dell’agenzia. L’elevata dispersione geografica porta a notevoli costi di monitoraggio, ma ad una profonda conoscenza del mercato, suggerendo che l’uso elevato del franchising è almeno parzialmente guidato dalla scarsità di risorse. La conseguenza è che la scarsità di risorse di questo gruppo sembra portare ad uno sfruttamento maggiore del franchising, rispetto a quanto ci si potrebbe aspettare dalle variabili di agenzia.

I gruppi strategici sopra riportati indicano che si può utilizzare il franchising in risposta sia alla scarsità di risorse che alla teoria dell'agenzia, tentando di equilibrare e ridurre al minimo le mancanze causate dalle complicazioni intrinseche nella natura del franchising.

Le imprese possono essere tentate di cambiare le strategie per valorizzare le opportunità che si presentano, ma il passaggio a un nuovo gruppo strategico può essere rischioso: gli investimenti necessari e i costi da sostenere possono essere notevoli e le opportunità percepite di breve durata. Quindi, le imprese in genere scelgono di non modificare la loro posizione nei gruppi strategici, perché non è chiaro se i miglioramenti di performance maturati saranno superiori ai costi sostenuti (Combs, Ketchen 2003). Inoltre, anche cambiando la strategia, le differenze tra gruppi tenderebbero a persistere perché gli elementi basilari dei gruppi strategici sono difficili da cambiare. Se i manager volessero in ogni caso prendere in considerazione l'ipotesi di modificare la strategia, dovrebbero esaminare gli elementi e valutare se il franchising aiuta o danneggia le prestazioni nella loro situazione e dovrebbero selezionare l'opzione che riduce al minimo i costi tra franchising e proprietà dell'azienda (Combs, Ketchen 2006). Di conseguenza, le imprese che costituiscono i gruppi strategici che occupano delle nicchie redditizie del settore non andranno a modificare la loro strategia e riusciranno a mantenere delle performance migliori rispetto agli altri.

2.6 Vantaggi e svantaggi per il franchisor

Il franchisor deve bilanciare i vantaggi e gli svantaggi della sua attività e la sua sfida è aumentare il più possibile i primi e ridurre i secondi. Dato che un beneficio per il franchisor diventa uno svantaggio per il franchisee e viceversa, è preferibile analizzare questi aspetti da entrambi i punti di vista.

Un primo vantaggio per entrambi riguarda l'espansione e il giro di affari: il franchising è uno dei migliori modi per ampliare la propria attività, quando si hanno limitate disponibilità di capitali. Questi ultimi possono derivare da investimenti diretti o dai franchisee. Per aprire nuovi punti vendita i franchisee devono prendere accordi con la sede centrale. Questi accordi riguardano l'espansione dell'azienda e il franchisor deve operare una scelta oculata dei franchisee: l'espansione è auspicabile che avvenga in luoghi non familiari al franchisor, che si appoggia alle conoscenze del luogo del franchisee.

Ogni espansione dovrebbe comportare rischi e modifiche strutturali, che possono essere difficili da gestire. Tuttavia nel franchising l'espansione viene gestita senza alcun cambiamento nell'organizzazione strutturale generale e ciò permette al franchisor di

perfezionare la pianificazione strategica, quella operativa, gli studi di mercato e tutto quanto legato allo sviluppo del sistema (FIPE 1995).

Un'attività importante per il franchisor è lo sviluppo di innovazione e di imprenditorialità attraverso la definizione di nuove nicchie di mercato e lo sviluppo di nuovi sistemi operativi (Combs, Ketchen 2003). I franchisee vengono visti dagli imprenditori come una fonte importante di innovazione e di adattamento locale per queste nuove nicchie.

Il franchisor deve inoltre riuscire ad attrarre i franchisee e ciò dipende dalle sue capacità imprenditoriali, ma anche dall'attrattività complessiva del franchising, stimata attraverso l'esperienza del franchisor e gli investimenti iniziali, che possono derivare sia dai franchisee che da investitori privati (Gonzales, 2011). Tuttavia, gli stessi franchisee, come ogni imprenditore, vogliono ottenere un profitto e si uniranno all'impresa in base al tasso di rendimento e al premio di rischio.

Un ulteriore vantaggio a sostegno dell'intera attività è il potere di acquisto: grazie alle economie di scala che possono essere create avendo molti punti vendita, il potere di acquisto dell'attività aumenta notevolmente, con una serie di vantaggi per entrambi. Ad esempio si possono adottare delle agevolazioni, come un sistema d'acquisto collettivo e centralizzato, che crea benefici finanziari aggiuntivi e un maggiore potere d'acquisto per i franchisor. Questo si riflette anche in altre "attività, quali la pubblicità, la promozione, la ricerca e lo sviluppo in un'ottica di maggiore pianificazione ed organizzazione e con notevoli riduzioni dei costi, altrimenti difficilmente sopportabili dagli operatori che operano individualmente" (FIPE 1995).

La convenienza operativa è invece uno dei maggiori vantaggi offerti al franchisor, in quanto ad esempio si riducono le preoccupazioni riguardo alla gestione del personale, poiché di ciò se ne occupano i franchisee: le singole unità sono gestite direttamente dai franchisee, mentre il franchisor gestisce il sistema nel suo complesso.

Un aspetto spesso sottovalutato è il contributo del franchisee, in quanto si ritiene che la gestione centrale sia la generatrice unica del vantaggio competitivo dell'attività. Un contributo significativo dato al sistema proviene invece dai franchisee che sono "direttamente coinvolti nella gestione giornaliera della propria unità e di conseguenza comprendono bene l'importanza degli aspetti funzionali" (FIPE 1995), come trovare soluzioni ai problemi locali o raccogliere giudizi sull'attività. Il maggior coinvolgimento dei franchisee comporta numerosi vantaggi, anche se può causare problemi legati alla teoria dell'agenzia. Ad esempio possono fornire nuove idee o un parere autorevole. Infatti i franchisor dovrebbero guardare ai loro franchisee come "a delle potenzialità in termini di apporto di creatività, anni di

esperienza sul campo e desiderio di successo, tutti elementi di inestimabile valore per un sistema in franchising” (FIPE 1995).

Da queste considerazioni si può comprendere come la motivazione e la cooperazione tra franchisor e franchisee sia di vitale importanza per la riuscita di un’attività così complessa e di notevoli dimensioni. La motivazione per l’impegno dei franchisee è il loro investimento in termini di interessi personali ed economici, mentre i franchisor puntano alla redditività a lungo termine della loro attività. Questi aspetti devono convergere per il successo dell’azienda e la motivazione collettiva e la capacità di cooperazione dei franchisee con i franchisor devono rappresentare un punto di riferimento per l’intera attività. In questo modo si creano un controllo ed un sistema di bilanciamento, che permettono una visione completa dell’attività di franchising.

Un rischio per il franchisor risiede nel non considerare i costi potenziali del franchising. Ad esempio i franchisee potrebbero voler ottimizzare il profitto dei loro punti vendita a danno del principale, oppure minare la reputazione complessiva della catena, oppure ancora potrebbero scegliere di non attuare importanti iniziative promozionali o mettere a rischio la qualità enfatizzando la riduzione dei costi. In questi casi, se le imprese basano il loro vantaggio competitivo sulla loro reputazione di marca, potrebbero proteggere il loro vantaggio attraverso la proprietà dei punti vendita, al fine di evitare i rischi e i costi associati con il franchising.

2.7 Vantaggi e svantaggi per il franchisee

Come affermato precedentemente per i franchisor, anche per i franchisee ci sono vantaggi e svantaggi. I principali sono descritti in seguito: modello stabilito, assistenza tecnica operativa e manageriale, standard e controllo di qualità, minimo rischio, minor incidenza del capitale, accesso al credito, valutazione comparativa, benefici della funzione ricerca e sviluppo, pubblicità e promozione ed opportunità (FIPE 1995).

Il primo vantaggio è operare in una struttura basata su un modello ben collaudato per il successo. Se il franchising è operativo da tempo, i prodotti forniti sono già conosciuti e quindi i consumatori sono disponibili agli acquisti presso nuovi punti vendita. “Occorre tuttavia ribadire che, sebbene questi vantaggi siano disponibili per il franchisee all’inizio dell’attività, l’effettivo successo dell’iniziativa dipende dal modo in cui la formula di franchising viene applicata” (FIPE 1995). Quindi, il franchising non garantisce il successo, ma fornisce gli strumenti chiave per ottenerlo. I principali sono: il supporto locale e nazionale del franchisor per quelle attività che l’operatore singolo avrebbe difficoltà a gestire, quali la scelta della

localizzazione, il design e il layout, gli acquisti, il personale e il marketing; la continua assistenza in tutti gli aspetti del business da parte del franchisor, consentendo un notevole risparmio di tempo e di energie.

L'assistenza tecnica, operativa e manageriale è uno dei maggiori vantaggi del franchising, perché, anche se il franchisee è inesperto, trova nel franchisor e nella sua assistenza una linea guida a cui appoggiarsi. Questa assistenza dura per tutta la vita dell'attività e aiuta nell'operatività quotidiana dell'impresa.

Un altro vantaggio del franchising è rappresentato dagli standard e dal controllo di qualità che certificano i prodotti e i servizi forniti dai punti vendita. Lo scopo da raggiungere è l'uniformità tra tutti i prodotti forniti dall'attività in franchising e in questo modo “costruirsi un'immagine, per assicurare il ritorno del business, per la formazione del personale, per la crescita e lo sviluppo dell'attività” (FIPE 1995). Questo comporta anche un legame diretto tra tutti i partecipanti all'azienda.

Seguire gli standard permette di ridurre al minimo il rischio di fallimento, in quanto viene sviluppato un sistema efficiente e proficuo. Inoltre il fallimento diminuisce anche perché c'è una minor incidenza del capitale di avviamento. Questo in quanto la maggior parte degli investimenti viene presa in carico dai franchisor, come quelli per il management centrale o per il marketing, e gli altri sono suddivisi tra i franchisee. Inoltre il franchising permette ai franchisee di ottenere un accesso al credito a condizioni molto favorevoli rispetto alle normali istituzioni finanziarie. Ciò comporta un incremento dell'attrattiva verso i franchisee, della produttività e un servizio efficiente.

Gli standard permettono anche di operare una valutazione comparativa tra i vari elementi funzionali e operativi dei punti vendita. “L'uniformità dell'attività operativa, l'unicità del sistema aiutano nel raffronto e nella valutazione critica” (FIPE 1995).

La sede centrale esercita delle macro-funzioni che saranno a beneficio di tutta la catena, come la funzione di ricerca e sviluppo e il marketing, che avverrà sia a livello locale che su ampia scala.

Il franchising offre quindi numerosi vantaggi ai franchisee, che si possono racchiudere nel termine “opportunità”: opportunità di avere una propria attività, la propria indipendenza imprenditoriale, una crescita personale ed una buona remunerazione associata al successo, a patto che vengano rispettati gli standard imposti dalla sede centrale. Ai franchisee è quindi offerta l'opportunità di contribuire al bene del sistema, che comporta una personale soddisfazione derivante dall'essere parte integrante del successo raggiunto da un sistema più grande.

“Il fatto che questi vantaggi siano stati evidenziati, non implica che essi siano garantiti. Essi aiutano i franchisee ad essere competitivi nella loro attività rispetto agli esercizi indipendenti, non in franchising” (FIPE 1995).

A fronte di numerosi vantaggi i franchisee devono tenere conto che la loro posizione comporta anche degli svantaggi: l’allocazione del rischio imprenditoriale e quelli legati agli investimenti.

Lo svantaggio maggiore riguarda l’allocazione del rischio esogeno: il rischio collegato con l’investimento e con il coinvolgimento personale del franchisee. Questo meccanismo può essere compensato dai vantaggi motivazionali e di selezione e da un maggior controllo diretto sugli investimenti, che “porta i franchisee a richiedere un minore ritorno del capitale perché la variabilità percepita è ridotta” (Gonzales, 2011). La minore variabilità percepita dal franchisee rispetto al sistema generale dell’azienda, è dovuta al fatto che possono gestire direttamente le variabili imprenditoriali. Inoltre essa dipende anche dagli investimenti che i franchisee fanno nel loro punto vendita.

Altri svantaggi legati agli investimenti sono da un lato il probabile successo del franchising sul mercato e dall’altro lo sforzo che attua il franchisee per gestire il punto vendita. Il primo è un rischio economico e non dipende dal franchisee, ma dall’azienda nel suo complesso. Il secondo riguarda il fatto che i franchisee sono in possesso di informazioni private sulle loro capacità e sul loro sforzo, da cui dipende la diretta supervisione delle operazioni e delle previsioni, circa la risposta del mercato locale e il successo della catena a livello di negozio (Gonzales 2011).

2.8 Caratteristiche del franchising nel settore gelaterie-pasticceria

Il franchising può essere efficacemente impiegato anche nel settore pasticceria-gelateria, e le caratteristiche generali assumono dei tratti più specifici.

Gli aspetti più rilevanti sono la semplicità e la replicabilità dei prodotti. Queste due caratteristiche sono interconnesse e si riferiscono alla preparazione dei prodotti che si devono poter ritrovare identici in tutti i punti vendita della catena. Il primo aspetto pone l’accento sulla preparazione mentre il secondo sulla qualità dei prodotti distribuiti alla clientela.

I prodotti devono soddisfare i seguenti criteri per essere riconosciuti dalla clientela come caratteristici della catena: pronta disponibilità, qualità, disponibilità degli ingredienti, caratteristiche dei cibo, qualità nutrizionale, packaging e consegna (FIPE 1995).

La prima caratteristica si riferisce al fatto che il prodotto deve essere servito in breve tempo e quindi le procedure di preparazione devono essere semplici e facilmente comprensibili da

ogni addetto. Le qualità dei prodotti (percettive, nutrizionali ed igieniche) devono essere uniformi durante tutto l'anno e non essere influenzate dalle procedure, dalle variazioni stagionali o dalla localizzazione del punto vendita. Le qualità del prodotto devono rimanere comunque elevate, qualsiasi siano le condizioni di produzione e di servizio. La disponibilità degli ingredienti fa riferimento alla varietà che deve essere standard ed avere delle specifiche peculiarità. La performance dei prodotti dipende in gran parte dall'uso preciso degli ingredienti nei quantitativi prefissati. Le caratteristiche del cibo devono essere le stesse in tutti i punti vendita della catena e soddisfare i consumatori. Le caratteristiche più significative del cibo sono il colore, la struttura e la forma, la consistenza, il sapore, i metodi di preparazione, la temperatura e la presentazione.

Un'altra caratteristica che il prodotto deve soddisfare è la qualità nutrizionale, che deve sempre essere posta in primo piano nella scelta dell'offerta ai consumatori. Gli ultimi tre elementi importanti da considerare, attorno a cui ruota tutta l'attività della catena, sono le preferenze dei clienti, il packaging e la consegna e infine il costo, perché rimandano direttamente alla soddisfazione della clientela (FIPE 1995).

2.9 Limiti del franchising

Dopo aver analizzato l'intero sistema del franchising, è tuttavia opportuno considerare alcuni suoi limiti. Questi si ritrovano principalmente nell'ambiente interno e sono i punti di debolezza su cui le due figure professionali devono prestare attenzione. Essi derivano da un'errata interpretazione della formula da parte dei due attori e sono: opportunismo, non professionalità e mancanza di spunti innovativi e duraturi.

Una rete efficace in franchising deve creare un bene o un servizio innovativo, che sia facilmente replicabile dai franchisee, ma che lo sia difficilmente dai non appartenenti alla rete. Deve richiedere capacità previsionali e organizzative ed, essendo composta da più partecipanti, deve puntare a ritorni mutualmente vantaggiosi per tutti nel lungo periodo, data la durata del contratto in franchising. Un ritorno solo nel breve periodo può essere segno di comportamenti opportunistici da parte di uno o entrambi gli attori e ciò può minare la stabilità dell'intera catena e non permette di raggiungere un equilibrio economico-finanziario duraturo.

I comportamenti dannosi possono rivelarsi sia a livello di obiettivi sia a livello economico. La divergenza di obiettivi riprende la teoria dell'agenzia: il franchisor deve optare per incentivi o altri metodi che allineino gli obiettivi, mentre il franchisee deve comportarsi in modo eticamente corretto. Invece a livello economico una differenza di intenti è ovvia, ma problematica: ognuna delle due parti vorrebbe aumentare i profitti spesso a scapito dell'altro.

Ad esempio, il franchisor potrebbe voler aumentare i punti vendita e quindi espandere il fatturato attraverso una massimizzazione del livello di produzione del franchisee, limitando i propri costi fissi o le spese di gestione; di contro il franchisee potrebbe voler diminuire i costi associati alla gestione giornaliera o modificare a proprio vantaggio le direttive date dalla sede centrale o potrebbe voler contenere i suoi costi riducendo una parte dei servizi accessori. Entrambi gli obiettivi, giustamente ricercati dalle parti, possono portare a degli ottimi risultati nell'immediato, ma creare un danno nel lungo periodo sia al punto vendita che all'intero sistema. I danni forse più gravi, che compromettono la vita stessa della catena, sono l'alterazione dell'immagine costruita nel tempo e il tradimento delle aspettative dei clienti. La gravità di queste mancanze sta nel fatto che si innesca un meccanismo secondo cui, una volta persi i clienti fedeli, sarà molto difficile recuperare la loro fiducia e il loro interesse nei confronti della catena.

I comportamenti opportunistici di cui sopra si accompagnano spesso alla non professionalità. Un esempio si può ritrovare in una deludente gestione del punto vendita, oppure in pratiche di gestione legate maggiormente ai risultati immediati che non a quelli duraturi. Non bisogna infatti dimenticare che il contratto di franchising è di tipo "idiosincratico" (FIPE 1995, 186): è una mescolanza di idee, persone ed obiettivi e per questo le parti sono obbligate ad agire in modo fortemente interdipendente.

Per portare avanti un progetto così complesso, anche se dalle sfumature della semplice collaborazione, sono richiesti investimenti duraturi in risorse specializzate a tutte le parti interessate. Quindi la base per il successo in questa tipologia di contratto sta nella grande professionalità e nell'assenza di opportunismo della partnership, dal vertice alla base dell'organizzazione.

Ultimo aspetto, ma non certo per importanza, è quello innovativo: il franchisor deve essere in grado di concretizzare e poi trasmettere un know-how innovativo, tale da permettere ai clienti di riconoscerlo tra tutte le altre attività imprenditoriali e permettere ai franchisee un salto qualitativo nella gestione della loro impresa.

Un pericolo che sottende sempre questa tipologia di attività è l'alterazione e l'eventuale esasperazione delle stesse caratteristiche positive, quali il rapporto di fiducia franchisor – franchisee e l'eccessiva prevalenza degli aspetti esteriori dell'attività, come l'immagine e il marchio, rispetto al controllo e alla razionalizzazione gestionale e funzionale.

Per concludere, questo contratto può portare a ottimi risultati economici e di visibilità, ma allo stesso tempo, se gestito male, ad una demonizzazione dei suoi stessi punti di forza. È essenziale quindi l'equilibrio tra gli obiettivi del franchisor e del franchisee e una fiducia reciproca tra gli attori di questo tipo di contratto.

3. L'analisi di performance

3.1. Sfide dell'impresa

La vera sfida di qualsiasi attività è riuscire a sopravvivere nel mercato nel corso del tempo ed ottenere sempre maggiori vantaggi economici, aumentando quindi la propria redditività.

Nel caso specifico del franchising, franchisor e franchisee devono rispondere a due esigenze: in primo luogo rispondere al contrasto tra flessibilità organizzativa e contemporaneo controllo di tutto il ciclo produttivo e distributivo, riuscendo nel contempo a migliorare o almeno mantenere una buona performance; in secondo luogo, gestire i problemi che sorgono nel rapporto agente-principale, secondo la teoria dell'agenzia, che causa spesso situazioni di incertezza causate dall'asimmetrica distribuzione delle informazioni. Per risolvere la prima questione è importante basarsi sulle analisi economiche, in modo da valutare i livelli di performance e da questi risultati prendere le decisioni appropriate. Per risolvere invece il secondo problema, il franchisor deve basarsi su incentivi verso il franchisee e su una diversa politica di gestione delle relazioni. (FIPE, 1995: 167-176)

Sicuramente tutto ciò diventa più difficile da gestire, in quanto l'attività si trova all'interno del mercato e pertanto, oltre alla propria redditività interna, deve anche riuscire ad ottenere un vantaggio competitivo nei confronti delle altre aziende. Ciò comporta notevoli costi di pubblicità, innovazione, ricerca e attenzione al cliente.

Uno strumento per ottenere questi vantaggi è l'aggregazione in catene e in particolare in franchising.

3.2. Il franchising come strumento per migliorare la performance

Il franchising permette di soddisfare le esigenze di flessibilità e allo stesso tempo di controllo, perché si basa su rapporti di collaborazione tra franchisor e franchisee, diversamente dai rapporti che c'erano nel mercato degli anni '90 che erano per lo più di tipo proprietario – dipendente. (FIPE 1995)

Il franchising infatti è un'impostazione organizzativa basata sul collegamento di operatori indipendenti, che tendono ad un fine comune di sviluppo del sistema basandosi sul senso di comunità e si fonda sulle interdipendenze e sulla collaborazione di soggetti indipendenti.

Il franchising, soprattutto nel settore ristorativo, grazie a questa sua multidimensionalità riesce ad ottenere dei notevoli vantaggi competitivi, che diventano i suoi punti di forza:

competitività; crescita rapida con un minimo di investimenti; creazione di valore e soddisfazione del cliente (FIPE 1995).

La competitività è legata a doppio senso alla strategia organizzativa e di conseguenza alla performance: “migliorare la performance permette di aumentare la competitività, perché permette di evitare sprechi e di scegliere dove dirigere le forze” (FIPE 1995). Migliorare la competitività permette di sviluppare nuove strategie organizzative, che produrranno a loro volta maggiori vantaggi competitivi e performance, in un circolo positivo. Lo studio della performance e dei bilanci nel tempo permette di sviluppare una sempre migliore strategia organizzativa.

Il franchising porta una crescita rapida con un investimento minimo, infatti, data la sua natura, il capitale investito è suddiviso tra più persone: il franchisor stesso e tutti i franchisee (FIPE 1995). L’investimento per l’avvio dell’attività e i successivi investimenti sono quindi sicuramente inferiori rispetto a quelli che dovrebbero essere fatti da una persona singola con un’attività in proprietà. Nell’analisi si è valutata questa caratteristica attraverso l’indice “livello di indebitamento”. Di conseguenza, per i franchisee, il rischio dell’investimento diminuisce, aumentando così l’attrattiva dell’azienda verso ulteriori franchisee. La suddivisione e la conseguente diminuzione del valore dell’investimento iniziale, crea un vantaggio notevole per il franchisor, in quanto “permette di traslare sui franchisee gran parte degli investimenti necessari per la costituzione della rete, pur consentendo un alto tasso di redditività del capitale investito inizialmente dal franchisor” (FIPE 1995).

Il franchising crea valore, inteso come “il valore di mercato del capitale economico e quindi del patrimonio”. Il capitale economico è uno “strumento di valutazione delle capacità gestionali del management e strumento di valutazione del suo stesso operato”; può essere analizzato attraverso le sue componenti (fatturato, capitale investito e reddito netto o loro indici), permettendo la misurazione della crescita aziendale. Il raggiungimento di tale obiettivo dipende “dalle condizioni interne di economicità e quindi dall’equilibrio reddituale tra componenti positive e negative di reddito e dall’equilibrio finanziario tra fonti e impieghi di capitale”. Questi due equilibri sono imprescindibili per la definizione di una strategia di crescita e per il duraturo funzionamento dell’impresa (FIPE 1995). Per valutare questi equilibri, l’analisi delle performance prende in esame vari indici, quali il ROE e il ROI e le loro scomposizioni e il modo in cui si coordinano.

Condizione irrinunciabile per una continuità aziendale è la soddisfazione della propria clientela, soprattutto se si tratta di settori in cui il cliente è a stretto contatto con l’azienda, come nel settore ristorativo. La soddisfazione del cliente per il prodotto offerto dall’impresa lo porterà a ripetere l’acquisto e ciò comporta un aumento dei ricavi. Il legame tra

soddisfazione del cliente, intenzione di ripetere l'acquisto, aumento dei ricavi e miglioramento delle prestazioni è evidente. A loro volta questi meccanismi sono legati alla strategia organizzativa: spesso le aziende utilizzano la soddisfazione dei clienti come mezzo per comprendere le possibilità di miglioramento dell'azienda e di conseguenza delle prestazioni, in quanto i clienti soddisfatti sono essenziali per un business di successo (Gupta, McLaughlin, Gomez, 2007).

Si sono compiuti vari studi al riguardo, ma alcuni autori sostengono che ci siano evidenze empiriche del legame tra le dinamiche sopra riportate; altri non ne hanno trovate in quanto è difficoltoso stabilire dei parametri comunemente accettati per analizzare la soddisfazione dei clienti. Un parametro è il tempo, inteso come "orizzonte temporale per l'influenza della soddisfazione del cliente sulle prestazioni" (Gupta, McLaughlin, Gomez, 2007). Ciò nonostante è indubbia la relazione tra cliente soddisfatto e prestazioni, perché un cliente soddisfatto avrà maggiore intenzione di ripetere l'acquisto rispetto ad uno insoddisfatto, e ciò comporterà nel breve o nel lungo periodo ad avere un cliente fedele all'azienda, che si tradurrà in un aumento, anche piccolo, delle vendite.

Un attore del contratto di franchising che è influenzato ed influenza notevolmente le performance è l'investitore, visto sia come investitore passivo che come franchisee.

Gli investitori passivi, non avendo informazioni attendibili circa il lavoro svolto dai manager locali, "richiederanno un maggiore ritorno sul capitale investito" (Gonzales 2011). Questo perché "il loro investimento è direttamente collegato al rischio finanziario del franchisor" (Gonzales 2011) e quindi se il franchisor dovesse fallire, gli azionisti sarebbero tra gli ultimi a poter recuperare i loro investimenti. Gli investitori passivi sono molto importanti per il franchising perché "offrono una notevole quantità di fondi, che saranno investiti nello sviluppo della catena in base ad un piano di crescita strategica" (Gonzales 2011). È importante quindi ricorrere all'analisi di performance per poter creare un corretto piano di crescita. A sua volta questo permette di ottenere reddito da reinvestire e creerà una condizione favorevole ad un'ulteriore investimento nell'impresa, consentendole di espandersi.

Dato che gli investitori "forniscono fondi per l'espansione a prescindere dalla disponibilità del franchisee", come afferma Gonzales (2011), i franchisor utilizzano "i franchisee solo in luoghi in cui è stato in precedenza deciso di aprire in base al piano strategico e in cui sono disponibili i franchisee" (Gonzales 2011).

Un elemento che attrae gli investitori è la maturità di un'impresa perché "rivela informazioni circa l'esperienza del franchisor, le sue competenze e il successo passato dell'attività". Da un lato, "la maturità dell'azienda suggerisce che il concetto di business ha avuto successo" e che quindi il franchisor ha "imparato a gestire in modo efficace i

franchisee, sviluppando capacità di controllo”. Suggerisce inoltre che il franchisor, e quindi l’azienda, ha avuto le “competenze necessarie per offrire rendimenti sufficienti per mantenere i proprietari delle risorse”. Queste abilità possono costituire parte del vantaggio competitivo del franchisor. “Queste qualità del franchisor e dell’azienda aiutano ad attirare i franchisee perché è la prova dei rendimenti attuali e anche perché il capitale di reputazione funziona da garanzia del comportamento del titolare”. La maturità è quindi un segnale credibile sia dal punto di vista degli investitori passivi sia da quello dei franchisee. Gonzales (2011) afferma infatti che “una catena matura è più propensa ad usare i franchisee rispetto a qualsiasi altra tipologia di fornitori di risorse finanziarie” ed afferma anche che “maggiore è l’esperienza del franchisor, più egli baserà l’espansione attraverso il franchising rispetto alla proprietà”.

Un fattore che può limitare gli investimenti degli investitori passivi ma non quelli dei franchisee, è l’incertezza causata dalla posizione del negozio. I franchisee sono immuni da questa incertezza perché è il loro principale contributo imprenditoriale a causa della loro conoscenza locale. Tuttavia, la maturità di una catena favorisce l’investimento dei franchisee, in quanto è un indicatore affidabile del successo del concetto di business.

Un elemento che può incentivare la crescita di una catena è l’investimento iniziale, perché “i bassi livelli di investimenti attireranno più potenziali franchisee, aumentando la quota potenziale del franchising, a parità di condizioni” (Gonzales 2011). Ciò è particolarmente rilevante nel caso del franchising, in quanto gli investitori interessati alla gestione di un nuovo business non sono di grandi dimensioni, più di frequente sono piccoli investitori che cercano di aprire un’attività appoggiandosi ad una realtà più grande già esistente. “Questo suggerisce che un incremento dell’investimento iniziale ridurrà la disponibilità dei franchisee, sia perché ci sono meno investitori potenziali con abbastanza soldi (o persone interessate a prendere denaro a prestito da un istituto finanziario), sia perché il rendimento atteso non compensa il rischio percepito a causa della dimensione degli investimenti” (Gonzales 2011). Questo non è il caso degli investitori passivi perché baseranno le loro scelte su accurati studi delle performance.

Il franchising è influenzato dagli effetti di due teorie: la teoria della scarsità di risorse e la teoria dell’agenzia. Combs e Ketchen (2006) affermano che le aziende che sviluppano il franchising basandosi sulle due teorie, riusciranno ad ottenere prestazioni superiori, in quanto o costruiranno economie di scala per superare la scarsità di risorse o allineeranno gli obiettivi tra franchisor e franchisee per evitare la mancanza di informazioni.

L’analisi delle prestazioni è utile per molti attori del franchising, ma soprattutto per i franchisor, perché da questa dipende la strategia organizzativa. Ciò nonostante, pochi studi hanno esaminato i meccanismi con cui il franchising influenza le prestazioni dei franchisor.

Un vantaggio dato dal franchising e analizzato da Combs e Ketchen nel 2006, è che il franchising “aiuta le prestazioni del franchisor, consentendo alla sua azienda di raggiungere rapidamente una massa critica, necessaria per competere in maniera efficace”.

Mentre uno svantaggio consiste nel fatto che il franchising può minare le prestazioni dei franchisor, in quanto i franchisee cercano di gestire il punto vendita in modo diverso dal franchisor e possono tendere ad obiettivi diversi, come suggerisce la teoria dell’agenzia. Quindi “il franchising può sia aiutare sia pregiudicare il rendimento”, in base a come viene gestito da entrambi gli attori e in base alle ragioni per cui è stato adottato dall’impresa (Combs, Ketchen 2006).

Il franchisor potrebbe utilizzare il franchising per superare il problema della scarsità di risorse, soprattutto per il problema del capitale iniziale, ma lo studio di Combs e Ketchen (2006) dimostra che “il franchising non può essere utilizzato semplicemente come una leva che può essere spinta per passare oltre le prestazioni iniziali”.

Il franchisor deve inoltre “valutare la sua impresa relativamente ai fattori che rendono il franchising più o meno attraente e quindi sviluppare una politica che serva agli obiettivi dell’impresa e alle esigenze operative”.

I franchisee sono influenzati dalle performance dell’azienda in quanto il loro compenso dipende dalla redditività e dallo sviluppo dell’impresa nel suo complesso. Inoltre essi svolgono il ruolo di coloro che investono i propri capitali nel punto vendita e perciò rischiano maggiormente in termini di rientro dei capitali. Gonzales (2011) afferma che “l’utilizzo del franchising come strumento finanziario non è costoso [per i franchisee] [...], perché lo svantaggio in termini di allocazione del rischio esogeno può essere compensato da un maggiore controllo diretto sull’investimento”. In questo modo il franchisee percepisce una “variabilità minore del rischio”, anche perché il franchisee conosce informazioni più complete relative ai propri sforzi e alle proprie competenze. Inoltre il rischio è minore rispetto agli investitori passivi, perché hanno “più probabilità di recuperare i loro investimenti nel caso di fallimento del franchisor” (Gonzales 2011).

Le performance sono il segnale dell’andamento della catena, ma anche dei singoli punti vendita. Affinché un franchisee sia soddisfatto del suo lavoro, il punto vendita deve avere una solida efficienza (Gimenez-Garcia, Martinez-Parra, Buffa 2005).

“Per raggiungere e mantenere un vantaggio competitivo, un’organizzazione in rete di più unità deve raggiungere la massima efficienza possibile del sistema complessivo” e di conseguenza di ciascuna unità. Ciò è causato dal modo di “allocazione delle risorse organizzative tra le sue diverse business unit” (Gimenez-Garcia, Martinez-Parra, Buffa 2005). Per analizzare l’efficienza di tutti i punti vendita bisogna “tenere conto simultaneamente di

tutti i livelli di input e di output di ciascuna unità analizzata”. Lo studio di Gimenez-Garcia, Martinez-Parra e Buffa (2005) “utilizza i dati di ciascuna unità di business, individuando le unità che sono efficienti da quelle che non lo sono”; poi una volta analizzate tutte ridistribuisce i fattori produttivi, come il personale o i capitali, per permettere alle unità più performanti di migliorare ulteriormente. Per le unità inefficienti vengono fissati degli “obiettivi di miglioramento [...] basati sui risultati delle unità efficienti”. L’analisi di performance in questi casi viene utilizzata dalla gestione centrale per ottenere delle informazioni corrette senza fare alcuna assunzione teorica (Gimenez-Garcia, Martinez-Parra, Buffa 2005). In questo modo si migliora la produttività complessiva della rete grazie alla riallocazione delle risorse attraverso la definizione di obiettivi di produzione nuovi e più elevati per le unità efficienti. La redistribuzione delle risorse porta ad un loro utilizzo più organizzato e se la strategia si è rivelata vincente, si raggiungono maggiori obiettivi di output (Gimenez-Garcia, Martinez-Parra, Buffa 2005).

Le analisi di performance sono utili alla gestione centralizzata, che trae beneficio dall’aver una giustificazione oggettiva per rafforzare e comunicare la sua fiducia nei responsabili di unità efficienti e di fornire incentivi per la crescita potenziale. Gli obiettivi dell’analisi sono identificare, affrontare ed eliminare le situazioni che potrebbero creare delle prestazioni mediocri in unità inefficienti e sottolineare la necessità di valutare le risorse scarse e di usarle in modo efficiente (Gimenez-Garcia, Martinez-Parra, Buffa 2005).

3.3. Obiettivi performance

L’analisi della performance permette all’azienda di capire la sua situazione, fissare gli obiettivi e di conseguenza adottare delle misure migliorative o correttive. Gli obiettivi aziendali ottenibili dopo la discussione di un’analisi di questo tipo sono: obiettivi di costo, flessibilità, qualità, velocità e affidabilità.

Il costo riguarda il prezzo pagato dal cliente, che deve essere in linea con il prezzo di mercato e adeguato al costo sostenuto dall’azienda per produrre il bene; la flessibilità riguarda la capacità di modificare l’azienda in base ai cambiamenti inaspettati; la qualità fa riferimento alle caratteristiche del prodotto e si tradurrà nella qualità dell’azienda; la velocità è la rapidità con cui il prodotto raggiunge il cliente che l’ha richiesto e infine l’affidabilità dell’azienda è la sua coerenza nel fare ciò che aveva promesso.

L’analisi di performance aiuta l’azienda a capire dove stimolare la crescita in ambito economico, finanziario e patrimoniale per poter mettere in pratica i miglioramenti necessari per raggiungere gli obiettivi di performance.

3.4. Analisi di bilancio

L'analisi di bilancio viene utilizzata per giudicare la salute dell'impresa, sotto il profilo economico, patrimoniale e finanziario. Per attuarla vengono determinati dei rapporti tra valori iscritti a bilancio, che analizzano i vari aspetti della gestione dell'impresa. Tuttavia questi rapporti sono solo dei numeri e, perché diventino apprezzabili, quindi per poter comprendere l'andamento dell'azienda, devono essere messi a confronto tra loro e negli anni.

Le voci di bilancio utilizzate in questa analisi sono totale attivo, capitale proprio, capitale investito, fatturato, risultato operativo e reddito netto.

Si andrà ad esaminarli nel dettaglio.

Il totale attivo (A) è la parte attiva dello stato patrimoniale ed è formato dalle immobilizzazioni, dall'attivo circolante e dai ratei e risconti; rappresenta quindi l'ammontare complessivo degli investimenti in essere in un dato momento.

Il Passivo (P) è dato dai debiti (a breve, medio e lungo termine) della società.

Il capitale proprio (N) è la differenza tra il totale delle attività e le passività dello stato patrimoniale ed è composto dal capitale sociale, dalle riserve, dall'utile di esercizio. È la fonte di finanziamento propria che rimane vincolata nell'azienda a tempo indefinito.

Il Capitale Investito (CIn) rappresenta il totale delle risorse investite in una società; viene calcolato come somma delle attività immobilizzate al netto dei rispettivi fondi di ammortamento.

Il fatturato (V) è la voce "Ricavi vendite e prestazioni" del conto economico ed è quanto l'impresa ottiene dalla vendita dei prodotti (beni e/o servizi).

Il Risultato Operativo (RO) è dato dalla differenza tra il valore e i costi della produzione; rappresenta il risultato della gestione caratteristica dell'impresa e quindi è l'espressione sintetica della salute della gestione tipica dell'impresa. Inoltre "permette di individuare la redditività aziendale senza considerare i costi derivanti dalle scelte di struttura finanziaria effettuate" (Favotto 2007). Infatti essendo composto dalle sole voci della gestione caratteristica, il RO prescinde dalle componenti finanziarie, non caratteristiche, straordinarie e fiscali.

Il reddito netto (RE) è l'utile di esercizio al netto delle imposte sul reddito, cioè la somma che l'azienda potrebbe reinvestire o ridistribuire ai soci.

3.5. Indici

Gli indici sono numeri che derivano dal rapporto tra valori contenuti nel bilancio di esercizio e sono legati tra loro da relazioni logiche. Essi consentono di cogliere e valutare in maniera sintetica importanti aspetti dei fenomeni dell'impresa.

Quelli utilizzati nell'analisi sono riportati di seguito.

ROE (Return On Equity) esprime il tasso di redditività del capitale proprio ed è il reddito netto in rapporto al capitale impiegato. È un indice generico che spiega la situazione economica globale dell'azienda.

$$\text{ROE} = \text{RE}/\text{N}$$

La formula del ROE può essere scomposta nel modo seguente

$$\text{ROE} = \text{ROI} * \text{LEVERAGE} * \text{INCIDENZA GESTIONE NON CARATTERISTICA}$$

In cui

$$\text{ROI} = \text{RO}/\text{Cin}$$

$$\text{LEVERAGE o LIVELLO DI INDEBITAMENTO} = \text{Cin}/\text{N}$$

$$\text{INCIDENZA GESTIONE NON CARATTERISTICA} = \text{RE}/\text{RO}$$

Il ROI è il tasso di redditività del capitale investito e sintetizza il rendimento della gestione caratteristica in base al capitale in essa investito.

L'incidenza della gestione non caratteristica esprime il concorso dei proventi e degli oneri extracatteristici alla formazione del reddito netto di esercizio.

Il ROI a sua volta può essere scomposto secondo la formula

$$\text{ROI} = \text{ROS} * \text{ROT}$$

dove

$$\text{ROS} = \text{RO}/\text{V}$$

$$\text{ROT} = \text{V}/\text{CIn}$$

Il ROS è l'indice di redditività delle vendite ed esprime la percentuale di guadagno in termini di risultato operativo su 100 di vendite nette.

Il ROT è l'indice di rotazione degli impieghi ed esprime il grado di sfruttamento degli impianti e la dinamicità dell'impresa sui mercati, cioè esprime il numero di volte in cui il capitale investito ritorna sotto forma di vendite in un anno amministrativo.

Il LEVERAGE o livello di indebitamento (Cin/N) valuta l'equilibrio finanziario globale dell'impresa. È definito anche come *leva finanziaria*, infatti “poiché il CIn può essere finanziato solo dal N oppure dai debiti, il denominatore di tale indice, in via indiretta, mostra il grado di indebitamento dell'azienda. Per garantire il pareggio di bilancio, un ridotto patrimonio netto implica la presenza di elevati debiti, mentre, al contrario, un elevato patrimonio netto è compatibile con l'esistenza di un scarso indebitamento” (Avi, 2007)

Il livello di indebitamento può essere calcolato anche come Passività (P) su Attività (A) e mostra quanto i mezzi di terzi (P) incidono sull'Attivo, che è composto da Passivo e Patrimonio netto. Il valore assume valori via via crescenti all'aumentare della dipendenza finanziaria da terzi.

Utilizzando in sinergia il fatturato, il totale attivo, il reddito operativo e gli indici si analizza sotto più punti di vista l'andamento dei gruppi in cui è stato suddiviso il campione. In questo modo si può osservare quale gruppo o quale sua parte produce performance migliori.

3.6. Economie di scala

Un'ulteriore mezzo per osservare l'andamento del campione è utilizzare le economie di scala, applicandole a varie voci del bilancio in rapporto all'aumento del numero di punti vendita.

Come afferma Favotto (2007), “le economie di scala si verificano quando, aumentando il volume di produzione, si ottiene una riduzione del costo per unità di prodotto”. Quindi relativamente a questo studio, con l'aumentare della numerosità dei punti vendita, i costi fissi dovrebbero diminuire. L'ipotesi è che le aziende di una catena assistano ad una diminuzione dei costi medi, sia totali che parziali, in relazione all'aumento dei punti vendita, siano essi in franchising o di proprietà. Ciò può essere favorito da una serie di fattori: maggiore efficienza della direzione centrale, riduzione dei rischi, maggiore facilità di finanziamento, possibilità di un più largo uso della pubblicità e sviluppo di nuovi prodotti.

La maggior efficienza è causata da un lato dal fatto che una catena genera costi che vengono suddivisi per punti vendita, dall'altro lato che le decisioni della sede centrale possono essere applicate solo ad alcuni punti vendita, per apportare eventuali modifiche alla strategia

generale; queste decisioni comprendono investimenti, costi aggiuntivi, aumento della produzione e sviluppo di nuovi prodotti.

Le economie di scala sono state utilizzate in questa ricerca per analizzare gli andamenti del totale immobilizzazioni (materiali, immateriali e finanziarie), del totale valore della produzione e dei costi dell'azienda (costi totali della produzione, costo per il personale e per le materie prime) per vedere se con l'aumento dei punti vendita, queste voci diminuiscono il loro impatto sull'economia dell'azienda.

Per calcolare le medie delle voci, si ipotizza che negli anni 2008, 2009 e 2010 i punti vendita non siano aumentati, in quanto non si può conoscere l'esatta dinamica strategica delle aziende.

Per ogni voce, è stato usato il box plot per mostrare graficamente i dati minimo, primo quartile, mediana, media, terzo quartile e massimo. Il "minimo" è il valore più piccolo sull'intera serie di dati; la "mediana" è un indice di posizione e indica il valore che sta nel mezzo della distribuzione; la distanza tra il "primo quartile" e la mediana comprende il 25% dei dati al di sotto della mediana; la "media" è data dalla sommatoria di tutti i dati divisi per la loro numerosità; la distanza tra mediana e "terzo quartile" racchiude il 25% dei dati che stanno al di sopra della mediana e il "massimo" è il valore più elevato della serie di dati. Attraverso il grafico box plot si rende ben visibile la differenza interquartile, dove sono raggruppati il 50% dei dati in questione: il range di dati più significativo e quello in cui si è concentrata l'analisi, in quanto i casi limite rischierebbero di deviare l'andamento.

Nel grafico box plot, i dati sono contraddistinti da colori diversi:

- Il minimo è di colore verde;
- La distanza tra primo quartile e mediana è di colore arancio;
- La media è di colore rosso;
- La distanza tra mediana e terzo quartile è di colore azzurro;
- Il massimo è di colore blu.

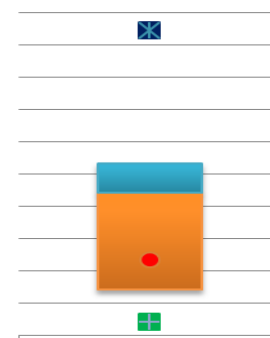


Figura 1: box plot

Questo perché è stato utilizzando il programma Excel 2007 che non ha l'implementazione per questo tipo di grafico.

4. Il settore

Un'azienda si posiziona all'interno dell'ambiente economico e con questo termine si intendono tutti i fattori esterni che influenzano la struttura, le decisioni, le dinamiche e i risultati dell'impresa. I fattori dell'ambiente sono il mercato dei capitali, il mercato del lavoro, l'economia, l'ambiente socio-culturale, le istituzioni, la tecnologia e i media.

In tutto ciò si staglia il settore.

4.1. Definizione di Settore

Il settore industriale è definito come “un insieme di imprese che, in quanto impegnate nella produzione di beni sostituibili, devono essere considerate tra loro in concorrenza” (Le Garzantine, Economia 2004), oppure come “un sistema di aziende i cui comportamenti sono connessi da relazioni dinamiche intense per via di combinazioni economiche simili e per l'operare sugli stessi mercati” (Favotto 2007).

Il settore deve essere caratterizzato da omogeneità tra imprese dello stesso settore e disomogeneità con le imprese di settori diversi. Per omogeneità si intende una somiglianza tra i bisogni dei clienti soddisfatti, una tecnologia simile impiegata e una struttura uguale della domanda e dell'offerta.

4.2. Strategia di business

La strategia di business è l'insieme delle azioni organizzative e strategiche adottate da un'impresa per ottenere il successo imprenditoriale e quindi un vantaggio competitivo sui suoi concorrenti. La scelta della strategia determina in primo luogo le finalità dell'azienda in termini di obiettivi a lungo termine e di priorità nell'allocazione delle risorse; in secondo luogo seleziona il business in cui opera l'azienda; infine ha come obiettivo dei vantaggi sostenibili a lungo termine.

La strategia di business si colloca all'interno della formula imprenditoriale, assieme alla strategia corporate e alla strategia funzionale.

Adottare la corretta strategia di business permette all'impresa di raggiungere un vantaggio competitivo, definito come “l'abilità di un'organizzazione di aggiungere più valore per i suoi clienti rispetto a quanto viene fatto dai suoi concorrenti” (Favotto 2007)

4.3. Il settore della gelateria - pasticceria

Attuare l'analisi del settore prima di immettersi sul mercato, permette all'impresa di decidere la strategia di business da attuare per facilitare la ricerca di vantaggi competitivi e difendersi così dalla concorrenza.

Come afferma Favotto (2007), l'analisi non si deve soffermare solo sul settore, o sulla concorrenza intesa come "gruppo di imprese che produce beni intercambiabili", ma anche sulle forze esterne che sono comunque in grado di influenzare la redditività delle imprese che operano nel settore e quindi sulla "concorrenza allargata".

Per poter ottenere un vantaggio competitivo sulle altre concorrenti, l'azienda deve equilibrare tre esigenze: in primo luogo deve comprendere i clienti e il loro significato di valore del prodotto/servizio; in secondo luogo deve analizzare i fornitori per comprendere i costi derivanti dall'acquisto di beni e servizi e infine deve avere la capacità di generare profitti, rimanendo in concorrenza sul mercato.

I clienti del settore si suddividono tra la popolazione del luogo e i turisti, soprattutto se i punti vendita sono in centro città. Essi desiderano la diminuzione dei prezzi con contemporaneo aumento della qualità del bene/servizio. L'attrarre i clienti è l'obiettivo fondamentale per ottenere la redditività dell'impresa.

I fornitori sono coloro dai quali l'azienda acquista materie prime e semilavorati, necessari per svolgere il processo produttivo. Questi hanno un forte potere sul prezzo di mercato e sono essenziali per la qualità del prodotto, quindi possono aumentare i prezzi e contemporaneamente diminuire la qualità del prodotto/servizio. Nel caso del settore in questione sono i fornitori di materie prime quali i grossisti di prodotti alimentari e i venditori di attrezzature professionali.

Le figure che l'azienda deve costantemente tenere sotto osservazione sono i concorrenti diretti. Essi sono i soggetti che offrono la stessa tipologia di prodotto, in questo caso sono le gelaterie e pasticcerie concorrenti e tutte le attività che producono lo stesso bene, come le industrie dolciarie.

Ci sono altre due attori che possono modificare il raggiungimento del vantaggio competitivo: i potenziali nuovi entranti e i produttori di beni sostitutivi.

I primi sono le imprese che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'azienda e portare nuove capacità e nuovi prodotti, causando l'abbassamento dei prezzi dei prodotti/servizi. Ad esempio sono le pasticcerie / gelaterie che nascono e che possono portare linfa nuova al settore, un esempio fra tutti Grom.

I secondi sono i produttori di beni sostitutivi, che sono le imprese che immettono sul mercato dei prodotti diversi da quelli dell'impresa di riferimento, ma che soddisfano, in modo diverso,

lo stesso bisogno del cliente/consumatore. Queste figure limitano i profitti potenziali dell'impresa, perché ad esempio possono migliorare il rapporto qualità-prezzo e attrarre i clienti. Nel caso specifico si parla di industrie che producono lo stesso prodotto a livello industriale, ma anche di yogurterie o creperie.

Tuttavia il settore ha delle barriere che impediscono ai nuovi entranti di entrare e ai potenziali concorrenti di uscire: sono le "barriere all'entrata" e le "barriere all'uscita". Le barriere all'entrata frenano i potenziali entranti perché impattano sulla redditività e principalmente sono: le economie di scala, la differenziazione del prodotto, il fabbisogno di capitali e l'accesso ai canali di distribuzione. Le barriere all'entrata non sono delle caratteristiche statiche, ma dinamiche e cambiano nel tempo perché sempre costruite e alimentate dalle vecchie e nuove strategie delle imprese del settore.

Le barriere all'uscita sono dei fattori economici, strategici ed emotivi che legano le imprese al settore come: i costi degli impianti specializzati, gli elevati costi di uscita per i contratti di lavoro, le barriere emotive oppure ostacoli politici e sociali.

Lo studio del settore permette di dare all'impresa un quadro completo sulla sua posizione competitiva, in modo da poter prendere decisioni strategiche e stabilire i comportamenti e atteggiamenti da adottare nei confronti di queste forze.

L'azienda deve comprendere la sua posizione per riuscire ad affrontare la concorrenza, che per sua natura tende a far abbassare i prezzi e a far migliorare i servizi, a scapito della redditività dell'impresa ma a beneficio dei clienti. I fattori che influenzano la concorrenza sono le imprese nel settore, la sua crescita, la differenziazione tra aziende e la capacità produttiva.

Le decisioni strategiche possono essere il posizionamento all'interno del settore tra le varie imprese, il modo per influenzare l'equilibrio all'interno del settore stesso, in modo tale da modificarlo a proprio vantaggio e anticipare i possibili cambiamenti per poterli sfruttare per la propria impresa.

Questa analisi permette all'azienda di definire i propri obiettivi reddituali e di performance; studiare le idee dei concorrenti e valutare le proprie sotto il profilo della diversificazione e quindi giungere alla definizione della propria strategia, in contrasto o in competizione con quella dei suoi concorrenti.

Il vantaggio competitivo è definito come l'abilità di un'organizzazione di aggiungere più valore per i suoi clienti rispetto ai suoi concorrenti, di modo che l'impresa sia in grado di ottenere una posizione di vantaggio relativo. Un aspetto di fondamentale importanza è il tempo: il vantaggio deve essere mantenuto perché si riveli efficace per la redditività a lungo termine.

Il vantaggio competitivo può essere perseguito in due modi: attraverso una leadership di costo o attraverso la differenziazione.

La leadership di costo è una strategia che si basa sulla diminuzione dei prezzi di vendita al cliente, attraverso la riduzione dei costi interni dell'azienda, puntando ad un aumento dell'efficienza organizzativa. Per attuare questa strategia l'impresa si basa su vari aspetti: economie di scala, economie di apprendimento, tecnologie di processo, progettazione del prodotto, diminuzione dei costi degli input e utilizzo più razionale delle capacità.

La differenziazione invece è una strategia che si basa sulle caratteristiche del prodotto/servizio che il cliente desidera: maggior qualità o maggior particolarità comporta prezzi più alti. Gli elementi chiave della differenziazione sono l'attenzione alla qualità, al design, ai servizi aggiuntivi, alla pubblicità e al marchio. Il vantaggio è generare maggior valore percepito dal cliente, in modo tale da creare e mantenere la fedeltà al prodotto/servizio.

Da questa strategia nasce l'importanza del marchio riconoscibile dalla clientela, che è un aspetto fondamentale per la catena e in secondo passaggio per il franchising.

Ogni azienda dovrebbe puntare alla riconoscibilità del marchio per aumentare il proprio fatturato in quanto, quando il cliente riconosce nel marchio un prodotto di qualità, allora vi rimarrà fedele continuando a scegliere quell'azienda e portandola nel tempo ad aumentare il profitto e la performance, spesso a scapito delle altre aziende (Favotto 2007).

4.4. La storia del settore pasticceria-gelateria

L'Enciclopedia Treccani definisce il gelato come:

Alimento dolce i cui ingredienti fondamentali sono costituiti da uova, zucchero, latte o panna (talvolta con l'aggiunta di cioccolato, caffè, liquori o essenze varie), oppure da succhi di frutta e zucchero, i quali, versati in un apposito recipiente (*gelatiera* o *sorbettiera*) posto in un mezzo refrigerante, vengono portati a congelamento e continuamente rimescolati in modo da diventare una pasta consistente e omogenea priva di ghiaccioli.

Mentre la definizione di pasticcino è "Nome generico di piccole paste dolci, specificatamente indicate per il tè".

Queste due tipologie di prodotti dolci hanno dato vita a due mondi distinti: la gelateria e la pasticceria.

La gelateria però non è solo gelato e la pasticceria non è solo pasticcini, dietro le quinte si nasconde tutto un mondo fatto di aziende, imprenditori, ma anche storie di cortesia e allegria.

4.4.1. Storia della gelateria

La storia del gelato si fonde con la leggenda.

I primi reperti, ritrovati presso le zone delle popolazioni Neandertaliane, sembrano dimostrare che il gelato nasce dalla necessità di conservare la frutta, che veniva ghiacciata con l'aggiunta di latte e miele. Si può ipotizzare che il latte ghiacciato fosse un cibo comune tra le popolazioni delle montagne e che forse la miscelanza di latte ghiacciato e frutti sia stata scoperta per caso.

Si può convenire che i popoli dell'antichità e soprattutto quelli che abitavano le montagne avessero scoperto che il freddo conservava gli alimenti e quindi è difficile far risalire ad un popolo o ad una data specifica l'invenzione del cibo conservato nella neve.

In Italia si ritiene che i primi a creare l'antenato del gelato, meglio conosciuta come la granita, furono i siciliani già prima del IX secolo d.C.: gli ingredienti erano neve, frutta della regione, canna da zucchero, sale per aumentare la durata della conservazione.

Anche in Sardegna nello stesso periodo nascevano altri predecessori del gelato, come la "carapigna", ottenuta da latte ovino e frutta secca con aggiunta di neve di montagna. Questo prodotto diventerà talmente conosciuto in epoca rinascimentale, che entrerà nei banchetti dei sovrani d'Occidente.⁷

Bisogna aspettare il Cinquecento per assistere al trionfo di questo alimento grazie al primo gelatiere artigianale dell'epoca, Ruggieri di Firenze. Egli creò una miscela con panna, zabaione e frutta che portò a Parigi alla corte di Caterina de' Medici ed ebbe grande successo tra le fila di tutti i nobili.

Proprio per la difficoltà di datare la nascita del gelato, si ritrova anche un'altra versione: Francesco Procopio dei Coltelli, un cuoco siciliano, preparò nel 1686 la prima miscela di gelato e riuscì a portarlo in Francia. Successivamente aprì il "Cafè Procope" a Parigi che divenne il più celebre caffè letterario d'Europa perché frequentato da artisti, letterati e intellettuali.

Oltre oceano, a New York, la prima gelateria nacque nel 1770 sempre da un italiano: Giovanni Bosio di Genova, il cui gelato si diffuse a tal punto da stimolare un secolo dopo una nuova invenzione: la sorbettiera a manovella, brevettata nel 1848 da William Le Young.

A dare nuovo impulso alla diffusione e alla crescita del gelato è stata l'invenzione del cono nei primi anni del Novecento, che crea in questo modo il gelato da passeggio. E ad un altro italiano, il bolognese Otello Cattabriga, è attribuita l'invenzione, nel 1927, della prima macchina moderna per la produzione artigianale. Insomma, tradizione gastronomica italiana e

⁷ <http://it.wikipedia.org/wiki/Gelato>

gelato sembrano indissolubilmente legati fra loro e a prescindere dalla veridicità delle fonti e dalla loro storicità, c'è la sicurezza dell'origine italiana del gelato.

La prima rivendita commerciale italiana di gelato risale al 1928 a Varese: si trattava di un semplice carretto ambulante con all'interno il macchinario inventato da Procopio e ammodernato da altri italiani, che raffreddava la miscela mantenendola in agitazione⁸. Questa prima attività ha avuto il pregio di portare il gelato in strada e farlo conoscere alle masse popolari.

In questo elaborato verranno prese in considerazione solo le aziende che producono gelato artigianale. Il gelato artigianale è caratterizzato dall'uso di materie prime fresche e viene prodotto direttamente dallo stesso venditore.

Gli ingredienti per fare un buon gelato sono: latte, zucchero, panna, uova e gli ingredienti che caratterizzano il gusto che si vuole produrre. Questi ingredienti vanno a formare la ricetta base che dovrà poi essere sottoposta al processo di pastorizzazione per renderla sicura sotto il profilo microbiologico, rendere la struttura della miscela più stabile e la tessitura più cremosa e per creare un prodotto finale ottimo dal punto di vista organolettico e sensoriale.

La qualità distintiva dei gelati artigianali rimangono gli altri ingredienti che devono essere freschi, di ottima qualità e il semilavorato non costituisce di per sé l'elemento distintivo del prodotto finale.

In Italia, il gelato artigianale copre il 55% del mercato ed dal 2010 ad oggi il volume di vendite è aumentato del 6%, portando il consumo pro capite a ben 6 kg a testa ogni anno.

4.4.2. Storia della pasticceria

La pasticceria è il ramo della cucina dedicata alla preparazione di alimenti dolci come torte, pasticcini e molte altre leccornie.

L'attrazione verso i cibi dolci è un istinto naturale, perché fa parte della nostra fisiologia di esseri umani.

Le scene di convivialità sono presenti in tutte le epoche e dipingono cibi che sembrano dei dolci. Quelle in maggior numero pervenuteci appartengono alle civiltà egizia, greca e romana e raffigurano dolci fatti con frutta, miele e semi. Degli esempi di epoca romana sono: semi canditi, antenati dei budini, cialde, frittelle e la *puls*, un pane dolce. Le preparazioni furono dapprima destinate agli dei per compiacerli, infatti assumevano una valenza simbolica religiosa e mitologica: la frutta veniva cotta sotto le braci per ricordare la rinascita del sole dopo il lungo buio dell'inverno. Successivamente i dolci divennero cibo per la popolazione come segno di giovialità durante i banchetti.

⁸ <http://www.istitutodelgelato.it/storia.php>

Intorno al 900 d.C. ci fu la prima svolta nel mondo della pasticceria, anche se allora era una mera preparazione di cibi per addolcire il palato: si scoprì l'abbinamento tra miele e zucchero di canna, importato come spezia dagli Arabi. Non si hanno informazioni dettagliate sull'argomento fino al Tardo Medioevo, si può supporre che le ricette venissero tramandate oralmente. Il primo libro che tratta nello specifico di gastronomia fu il *De diversis artibus* del monaco tedesco Teofilo (XII sec), il primo ricettario lontano da suggestioni esoteriche e improntato ad un più razionale e chiaro aspetto pratico. In quell'epoca i dolci erano per lo più secchi per poterli conservare a lungo ed erano preparati con ingredienti poveri; i dolci più particolari erano appannaggio esclusivo della nobiltà che si poteva permettere ingredienti preziosi e portate di lusso.⁹

Il Basso Medioevo rappresenta un passo fondamentale verso il concetto di pasticceria nel senso oggi comune, grazie ai fiorenti traffici che portarono alcuni ingredienti fondamentali alle corti dei nobili. Tra questi zucchero di canna, cannella, zenzero, riso, sesamo, noce moscata e chiodi di garofano.

Un altro libro significativo fu il *De Arte Coquinaria* (1465) che sancì il passaggio della cucina da medievale a rinascimentale.

Ma la svolta più importante fu la scoperta dell'America che introdusse in tutto il mondo la barbabietola da zucchero, il caffè, il cacao e la vaniglia sia dal punto di vista delle tipologie di prodotti creati sia da punto di vista economico, perché rese la produzione dolciaria più portata di tutti. Con queste rivoluzioni del gusto, la pasticceria cambia aspetto e si trasforma: le forme diventano più complesse ed elaborate e diventa la pasticceria come oggi la conosciamo.

Con l'avvento dell'era moderna si è assistito ad un processo di industrializzazione della pasticceria, che ha reso i dolci dei prodotti di consumo destinati alle masse. Tra la seconda metà dell'800 e i primi del '900 si è assistito ad una specie di concorrenza tra i vari Paesi per quanto riguarda la produzione industriale di prodotti dolciari, con una corsa per la ricerca di tecniche sempre più innovative e perfezionate. Si può citare ad esempio il caso della Germania, la prima ad istituire una scuola per maestri pasticceri. L'arte dolciaria subì una pesante battuta di arresto a causa dei due conflitti mondiali, ma già negli anni '50 si è registrata una ripresa: il boom dell'impero alimentare industriale americano.

Oggi i dolci sono inseriti nella vita di tutti i giorni e non più riservati a particolari ricorrenze o festività.

⁹ <http://it.wikipedia.org/wiki/Pasticceria>

L'avvento dell'industrializzazione da una parte è stato un vantaggio dal punto di vista economico, perché ha ridotto i prezzi di vendita e i dolci sono diventati di uso comune, dall'altra parte ha inciso negativamente sulla qualità degli ingredienti.

La gelateria e la pasticceria sono il simbolo della dolcezza culinaria e come dice Brillant Savarin, nel suo libro *La fisiologia del gusto*: “Il Creatore, obbligando l'uomo a mangiare per vivere, lo invita con l'appetito e lo ricompensa con il piacere”.

4.5. Trend generale del settore in Italia

L'Italia è conosciuta nel mondo per la gelateria e per la pasticceria artigianali. Siamo tra i migliori al mondo, come rivelano i numerosi premi ai nostri gelatieri e pasticceri!

Per questo motivo nel nostro territorio sorgono numerose imprese facenti parte di questo settore, pertanto è difficile reperire dati attendibili riguardo al numero esatto di punti vendita.

Tuttavia MMAS¹⁰, azienda che conduce analisi sui canali distributivi, ha analizzato la distribuzione di aziende di tipo gelateria-pasticceria nel 2006, trovando che l'Italia è suddivisa in quattro macro-aree :

| Nord Ovest | Nord Est | Centro | Sud |
|------------|----------|--------|--------|
| 28,67% | 22,45% | 19% | 29,87% |

Tabella 1: distribuzione percentuale delle aziende in Italia

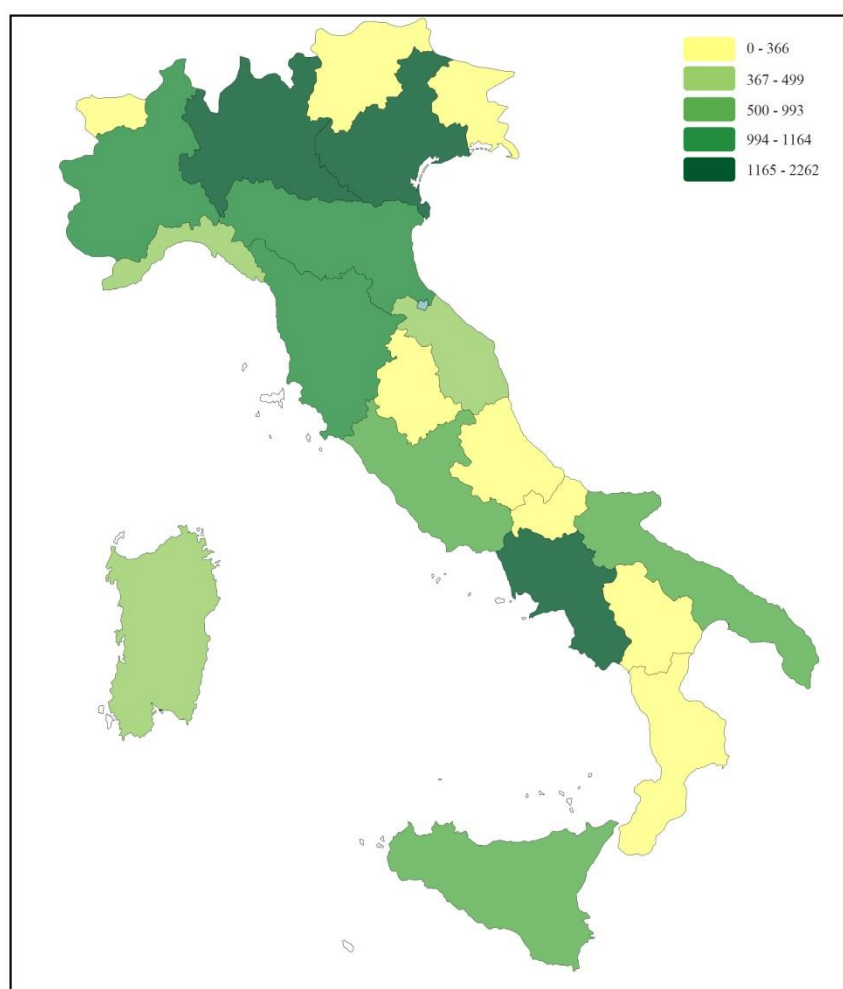


Figura 2: distribuzione delle aziende del settore in Italia, suddivise per regione.

¹⁰ MMAS Pasticcerie e gelaterie news, MMAS, 2006 tratto da <http://www.metmi.it/homedyn/doc/MMAS%20Pasticcerie-Gelaterie%20News%200606%20ver.2.pdf>

Da una prima analisi, la distribuzione di questo tipo di aziende appare abbastanza equiripartita tra le quattro macro-aree, tra cui spicca l'area Sud e Isole con quasi il 30% e a seguire Nord Ovest, Nord Est e in ultima il Centro.

Andando poi ad osservare la cartina dell'Italia si nota come le regioni con il maggior numero di aziende sia la Lombardia (16%) e il Veneto (9,8%) e a seguire la Campania (9,12%).

La tabella suddivide l'Italia in quattro macro-aree che nel seguito saranno definite come:

- A1: Nord Ovest (Valle d'Aosta, Piemonte, Lombardia, Liguria)
- A2: Nord Est (Veneto, Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna)
- A3: Centro (Toscana, Lazio, Marche, Umbria)
- A4: Sud e Isole (Abruzzo, Molise, Campania, Calabria, Basilicata, Puglia, Sicilia, Sardegna)

4.5.1. La gelateria

Una difficoltà incontrata è riuscire a distinguere le gelaterie pure dalle gelaterie miste, cioè quelle gelaterie che al loro interno svolgono anche un'altra attività, come pasticceria o bar. Infatti, come rivela uno studio fatto da SIGEP, in occasione della terza edizione della TECH Expo di Rimini, e uno studio di MMAS¹¹, in Italia le gelaterie artigianali sono circa 28.000, di cui 8.000 vendono solo gelato, 6.000 sono bar-gelaterie e 14.000 sono pasticcerie-gelaterie, con un'incidenza sulla popolazione pari a 62 aziende ogni 100 mila abitanti.

Le gelaterie pure sono quindi solo il 39% sul totale, mentre il restante si suddivide tra gelateria-pasticceria (24,4%), gelateria-bar (23,4%) e gelateria-bar-pasticceria (13,2%).

| | Gelateria | Gelateria Pasticceria | Gelateria Bar | Gelateria Bar Pasticceria |
|--------|-----------|-----------------------|---------------|---------------------------|
| A1 | 47,4% | 22,9% | 21,0% | 8,7% |
| A2 | 62,1% | 14,1% | 17,7% | 6,1% |
| A3 | 42,3% | 17,5% | 29,5% | 10,7% |
| A4 | 18,9% | 34,7% | 24,8% | 21,5% |
| ITALIA | 39,0% | 24,4% | 23,4% | 13,2% |

Tabella 2: distinzione delle tipologie di gelateria e distribuzione delle aziende in Italia, suddivise per regione.

Le gelaterie pure sono più frequenti nel Nord Est (A2) con il 62,10% sul totale, mentre sono meno frequenti al Sud (A4) con solo il 19%. La tipologia gelateria pasticceria, invece, si distribuisce in modo più uniforme in tutta l'Italia, così come la gelateria bar, di cui si registra

¹¹ Newsletter Gelaterie, MMAS, 2011 tratto da http://www.metmi.it/html/rassegna_stampa/pdf/FOOD/Scenario_gelaterie_italia.pdf

un picco nel Centro Italia; ben diversa la distribuzione delle gelateria bar pasticceria che si trovano principalmente nel Sud Italia.

La suddivisione per regione è la seguente:

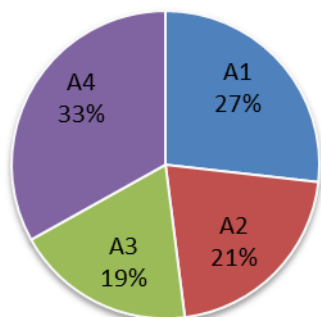


Figura 3: distribuzione percentuale delle gelaterie, suddivise per macro regioni.

| Suddivisione territoriale gelaterie italiane | |
|--|---------------|
| Liguria | 3,0% |
| Lombardia | 14,9% |
| Piemonte | 8,6% |
| Valle d'Aosta | 0,3% |
| A1 | 26,8% |
| Emilia Romagna | 8,3% |
| Friuli Venezia Giulia | 2,4% |
| Trentino Alto Adige | 1,7% |
| Veneto | 8,8% |
| A2 | 21,2% |
| Lazio | 6,6% |
| Marche | 3,3% |
| Toscana | 7,3% |
| Umbria | 1,7% |
| A3 | 18,9% |
| Abruzzo | 2,1% |
| Basilicata | 1,0% |
| Calabria | 3,7% |
| Campania | 8,0% |
| Molise | 0,5% |
| Puglia | 6,3% |
| Sardegna | 2,2% |
| Sicilia | 9,3% |
| A4 | 33,1% |
| ITALIA | 100,0% |

Tabella 3: distribuzione percentuale delle gelaterie, suddivise per regioni.

La suddivisione per regione evidenzia che le gelaterie sorgono principalmente nel Sud e nelle Isole (33,1%), a seguire il Nord Ovest con il 26,8%, il Nord Est con il 21,2% e infine nel Centro Italia con il minor numero di gelaterie, solo il 18,9%.

Un altro dato importante per un negozio è l'ubicazione.

A prima vista si nota subito come sono distribuite le gelaterie: principalmente si trovano in centro città (59,2%), leggermente meno nella zona periferica (39,9%), mentre il dato sui centri commerciali è davvero irrisorio (0,9%). Probabilmente ciò è dovuto al fatto che i centri città sono di gran lunga più visitati, sia dai cittadini del luogo che dai turisti e quindi in questi luoghi la possibilità di aumentare la clientela sale e di conseguenza anche i ricavi.

| | In centro città | Fuori città o in zona periferica | In un centro commerciale |
|--------|-----------------|----------------------------------|--------------------------|
| A1 | 60,0% | 39,2% | 0,8% |
| A2 | 58,0% | 41,1% | 0,9% |
| A3 | 54,2% | 44,0% | 1,7% |
| A4 | 62,2% | 37,4% | 0,4% |
| ITALIA | 59,2% | 39,9% | 0,9% |

Tabella 4: distinzione per localizzazione delle gelaterie, in percentuale, suddivise per macro regioni.

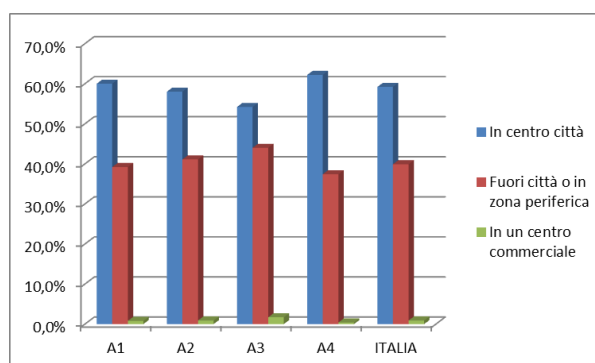


Figura 4: localizzazione delle gelaterie e percentuale di distribuzione delle aziende suddivise per macro regioni.

Le gelaterie italiane risultano essere per lo più piccole o medie imprese: il 79% conta da 2 a 6 addetti; il 15,3% rappresenta le aziende più grandi, mentre solo il 5,4% risulta avere un singolo addetto.

La tipologia prevalente in tutte le aree in cui è stata suddivisa l'Italia è l'azienda da 4 a 6 addetti (32,4%).

| | 1 addetto | 2 addetti | 3 addetti | da 4 a 6 addetti | 7 e oltre addetti |
|--------|-----------|-----------|-----------|------------------|-------------------|
| A1 | 6,1% | 27,5% | 23,4% | 30,7% | 12,2% |
| A2 | 5,5% | 25,3% | 25,8% | 31,4% | 11,9% |
| A3 | 3,9% | 21,9% | 21,9% | 33,8% | 18,5% |
| A4 | 5,5% | 19,3% | 19,3% | 33,6% | 18,1% |
| ITALIA | 5,4% | 23,3% | 23,3% | 32,4% | 15,3% |

Tabella 5: numero di addetti e distribuzione percentuale, suddivise per macro regioni.

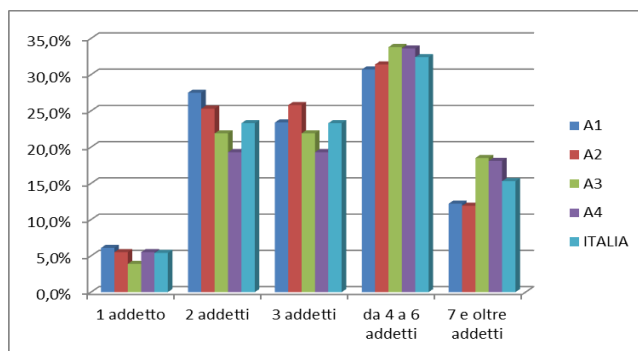


Figura 5: numero di addetti delle gelaterie, suddivise per macro regioni.

4.5.2. La pasticceria

Il settore della pasticceria segue di pari passo quello della gelateria, infatti le percentuali sono per lo più simili.

La suddivisione regionale è molto simile al caso delle gelaterie, infatti il 37% delle pasticcerie si trova al Sud o nelle isole, seguito dal Nord Ovest con il 26,6%, poi il Nord Est con il 18,9% e infine il Centro Italia con il 17,5%.¹²

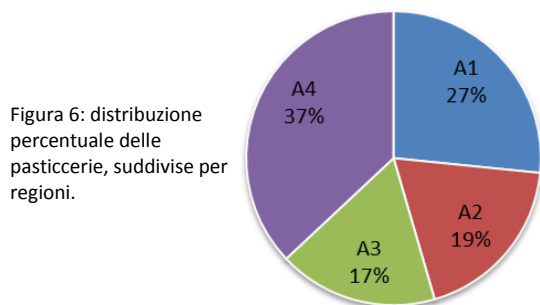


Figura 6: distribuzione percentuale delle pasticcerie, suddivise per regioni.

Tabella 6: distribuzione percentuale delle pasticcerie, suddivise per regioni.

| Suddivisione territoriale pasticcerie italiane | |
|--|---------------|
| Liguria | 2,9% |
| Lombardia | 14,1% |
| Piemonte | 9,3% |
| Valle d'Aosta | 0,3% |
| A1 | 26,6% |
| Emilia Romagna | 6,9% |
| Friuli Venezia Giulia | 2,2% |
| Trentino Alto Adige | 1,7% |
| Veneto | 8,2% |
| A2 | 18,9% |
| Lazio | 5,8% |
| Marche | 2,9% |
| Toscana | 7,2% |
| Umbria | 1,6% |
| A3 | 17,5% |
| Abruzzo | 2,1% |
| Basilicata | 1,2% |
| Calabria | 3,8% |
| Campania | 9,8% |
| Molise | 0,5% |
| Puglia | 6,5% |
| Sardegna | 2,8% |
| Sicilia | 10,3% |
| A4 | 37,0% |
| ITALIA | 100,0% |

¹² Newsletter Pasticcerie, MMAS, 2011 tratto da http://www.metmi.it/pdf/news/2011/newsletter_PAST.pdf
http://www.metmi.it/pdf/news/2011/NEWSLETTER_GEL.pdf

È interessante notare come anche per il settore pasticceria sia difficile trovare le pasticcerie pure, anche se hanno una percentuale superiore alle gelaterie pure: in Italia se ne trovano il 61,3%, distribuite per lo più nel Nord Italia. Al Centro e al Sud, seppure con una percentuale inferiore, sono un numero rilevante.

Le pasticcerie-gelaterie sono il 19,2%, distribuite uniformemente in tutta l'Italia, così come le pasticcerie-bar. Distribuzione sensibilmente diversa si riscontra nelle pasticcerie-gelaterie-bar che sono prevalenti nel Sud e nelle Isole.

| | Pasticceria | Pasticceria Gelateria | Pasticceria Bar | Pasticceria Gelateria Bar |
|--------|-------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| A1 | 70,5% | 18,8% | 6,3% | 6,4% |
| A2 | 70,1% | 11,7% | 13,2% | 5,0% |
| A3 | 63,3% | 14,8% | 12,9% | 9,0% |
| A4 | 49,2% | 26,7% | 7,4% | 16,6% |
| ITALIA | 61,3% | 19,2% | 9,1% | 10,4% |

Tabella 7: distinzione per localizzazione delle pasticcerie, in percentuale, suddivise per macro regioni.

L'ubicazione delle pasticcerie ha la stessa distribuzione delle gelaterie: la percentuale maggiore si riscontra nel centro città (59,8%) per il suddetto motivo; in misura minore si trovano nelle zone di periferia (39,7%), mentre sono pressoché assenti nei centri commerciali, probabilmente perché gli esercizi combinano più tipologie di ristorazione, rispetto al punto vendita in centro città che solitamente è di un'unica tipologia per lo status che deve tenere per la clientela.

| | In centro città | Fuori città o in zona periferica | In un centro commerciale |
|--------|-----------------|----------------------------------|--------------------------|
| A1 | 61,0% | 38,4% | 0,6% |
| A2 | 59,4% | 40,1% | 0,5% |
| A3 | 55,2% | 43,7% | 1,1% |
| A4 | 61,1% | 38,5% | 0,4% |
| ITALIA | 59,8% | 39,7% | 0,6% |

Tabella 8: distinzione per localizzazione delle pasticcerie, in percentuale, suddivise per macro regioni.

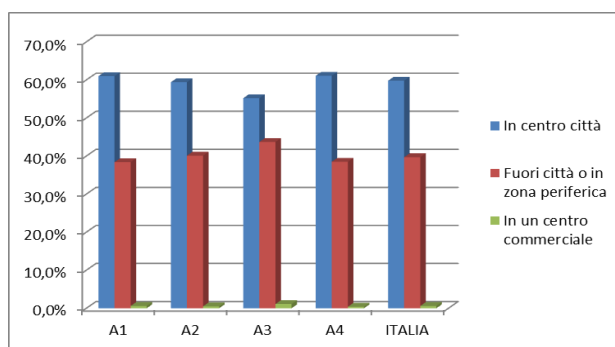


Figura 7: localizzazione delle pasticcerie e distribuzione percentuale delle aziende, suddivise per macro regioni.

Anche per gli addetti si riscontra la stessa percentuale di distribuzione delle gelaterie: il 32,4% ha da 4 a 6 addetti, mentre il 47% ne ha 2 o 3. Agli estremi si trovano le pasticcerie con 1 solo addetto (5,4%) e quelle che ne hanno 7 ed oltre (15,3%). È interessante notare come le pasticcerie con lo stesso numero di addetti si distribuiscano in modo uniforme in tutta l'Italia.

| | 1 addetto | 2 addetti | 3 addetti | da 4 a 6 addetti | 7 e oltre addetti |
|--------|-----------|-----------|-----------|------------------|-------------------|
| A1 | 6,1% | 27,5% | 23,4% | 30,7% | 12,2% |
| A2 | 5,5% | 25,3% | 25,8% | 31,4% | 11,9% |
| A3 | 3,9% | 21,9% | 21,9% | 33,8% | 18,5% |
| A4 | 5,5% | 19,3% | 23,4% | 33,6% | 18,1% |
| ITALIA | 5,4% | 23,3% | 23,7% | 32,4% | 15,3% |

Tabella 9: numero di addetti e distribuzione percentuale, suddivise per macro regioni.

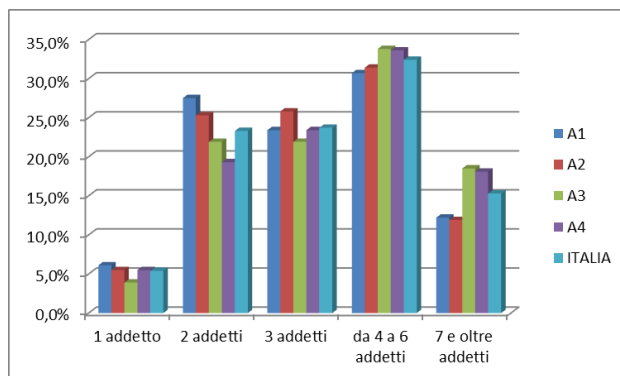


Figura 8: numero di addetti delle pasticcerie, suddivise per macro regioni.

4.6. Trend delle aziende tratte da AIDA

Per questo studio è stato utilizzato il database AIDA (per ulteriori dettagli vedere capitolo 5) e la ricerca ha generato 171 aziende di capitali.

Queste aziende sono distribuite quasi in tutta Italia, secondo i dati riportati nella tabella e nel grafico sottostanti.

La distribuzione riguarda esclusivamente le aziende di capitali riportate nel database, e quindi potrebbero non riflettere le percentuali riportate nel caso generale.

| Regione | Numero aziende |
|---------------------|----------------|
| Liguria | 1 |
| Lombardia | 46 |
| Piemonte | 12 |
| Valle d'Aosta | 0 |
| A1 | 59 |
| Emilia Romagna | 21 |
| Friuli Venezia | 0 |
| Trentino Alto Adige | 1 |
| Veneto | 11 |
| A2 | 33 |
| Lazio | 21 |
| Marche | 5 |
| Toscana | 10 |
| Umbria | 5 |
| A3 | 41 |
| Abruzzo | 3 |
| Basilicata | 0 |
| Calabria | 3 |
| Campania | 15 |
| Molise | 0 |
| Puglia | 6 |
| Sardegna | 2 |
| Sicilia | 9 |
| A4 | 38 |
| ITALIA | 171 |

Tabella 10: distribuzione percentuale delle aziende del settore tratte da AIDA, suddivise per regioni.

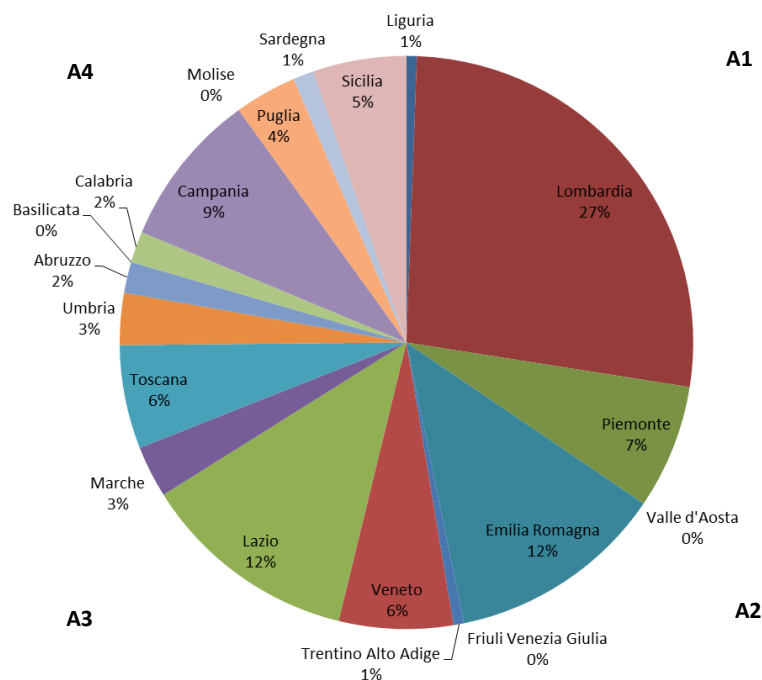


Figura 9: percentuale regionale delle aziende tratte da AIDA in Italia

Da una prima osservazione si nota subito come le aziende siano presenti principalmente nella zona Nord Ovest (A1) con il 34,5% di presenza, con una preponderanza della Lombardia (27%), seguita dal Piemonte (7%). La seconda zona per numero di attività è il Centro Italia con il 24,0% di presenze, la terza zona è il Sud con il 22,2% e in coda troviamo il Nord Est con solo il 19,3%.

DISTRIBUZIONE AZIENDE PER REGIONI

Per comprendere la distribuzione delle aziende del campione, viene confrontata la distribuzione delle aziende totali presenti nel settore gelateria-pasticceria italiano con la distribuzione delle aziende del database AIDA.

La tabella sottostante mostra che le aziende del settore si suddividono nelle quattro macro-aree italiane in modo abbastanza omogeneo, avendo però il massimo nel Sud Italia e a seguire nel Nord Ovest.

Le aziende di AIDA sono aziende molto grandi e le troviamo principalmente nel Nord Ovest. Al Sud, in cui sono presenti la maggior parte delle gelaterie-pasticcerie, hanno una numerosità più bassa di aziende di una certa dimensione. E questo risultato è confermato dalla situazione strutturale del mercato nel Sud Italia.

Si riscontra una particolarità nel Nord Est: a fronte di un numero basso di aziende del settore, solo il 20%, si ha anche il valore più piccolo di aziende di una certa dimensione.

| Regione | Nord Ovest | Nord Est | Centro | Sud |
|------------------------------|-------------------|-----------------|---------------|------------|
| % aziende del settore | 26,70% | 20,05% | 18,20% | 35,05% |
| % aziende in AIDA | 34,50% | 19,30% | 23,98% | 22,22% |

Tabella 11: confronto tra percentuali di aziende del settore e quelle tratte da AIDA, suddivise per macro aree.

Le cartine dell'Italia¹³ sottostanti mostrano più in dettaglio la tabella sopra riportata.

La cartina a sinistra mostra il numero di aziende del settore suddivise per regione, mentre la cartina a destra mostra la distribuzione delle aziende tratte da AIDA.

¹³ Cartina "Numero aziende del settore suddivise in regioni" tratta dal documento di MMAS, <http://www.metmi.it/homedyn/doc/MMAS%20Pasticcerie-Gelaterie%20News%200606%20ver.2.pdf>

Numero aziende del settore suddivise in regioni

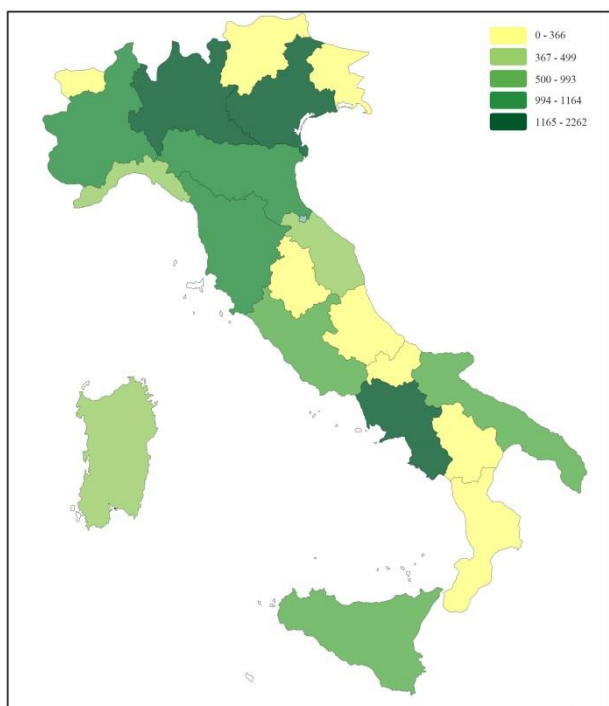


Figura 10: distribuzione delle aziende del settore in Italia, suddivise per regione.

Numero aziende tratte da AIDA suddivise in regioni

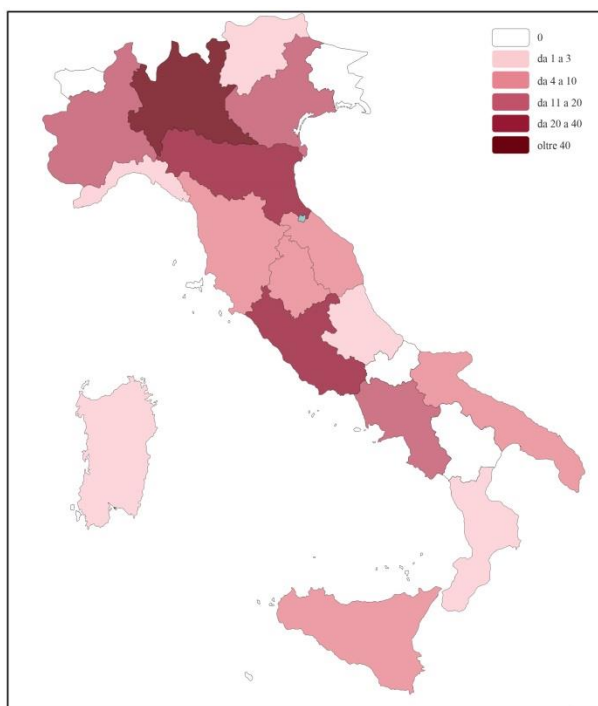


Figura 11: distribuzione delle aziende tratte da AIDA in Italia, suddivise per regione.

Ai fini dell'analisi, il campione sembra abbastanza rappresentativo in quanto non ci sono evidenti differenze tra la ripartizione geografica delle gelaterie e pasticcerie italiane e i dati disponibili in AIDA. Le differenze macroeconomiche tra nord e sud, tuttavia, possono influire sulle dimensioni delle aziende: di maggiori dimensioni al nord rispetto al sud. Poiché la copertura in AIDA premia tendenzialmente le aziende di grandi dimensioni, ne consegue che al nord (sud) c'è una copertura maggiore (minore) in AIDA rispetto alle attese.

Le regioni che hanno la minor quantità di entrambe le tipologie di aziende sono la Valle d'Aosta, il Trentino Alto Adige e il Friuli Venezia Giulia.

La regione invece che spicca in entrambe le cartine è la Lombardia e quindi è la regione con il maggior numero di aziende del settore e del campione.

In Emilia Romagna e in Lazio si nota una differenza: entrambe hanno dalle 360 alle 900 aziende del settore, sono tra quelle con il minor numero di aziende del settore, ma nel campione diventano tra quelle maggiormente ricche di aziende del campione.

Le altre regioni hanno una proporzionalità simile nei due casi.

4.7. Trend delle aziende del campione

Il campione utilizzato per questo studio comprende 97 aziende sulle 171 trovate grazie al database AIDA (per i criteri di selezione si rimanda al capitolo 5)

Queste sono distribuite nel modo seguente:

- Zona Nord Ovest: 40,2%
- Zona Nord Est: 16,5%
- Zona Centro: 24,7%
- Zona Sud e Isole: 18,6%

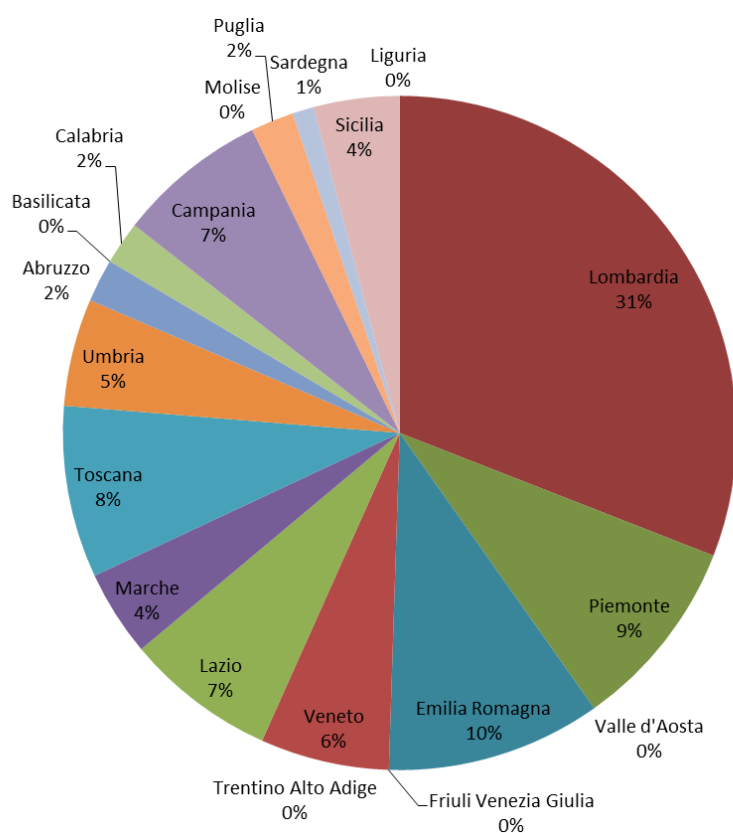


Figura 12: percentuale regionale delle aziende del campione utilizzato.

| Regione | Numero aziende |
|-----------------------|----------------|
| Liguria | 0 |
| Lombardia | 30 |
| Piemonte | 9 |
| Valle d'Aosta | 0 |
| A1 | 39 |
| Emilia Romagna | 10 |
| Friuli Venezia Giulia | 0 |
| Trentino Alto Adige | 0 |
| Veneto | 6 |
| A2 | 16 |
| Lazio | 7 |
| Marche | 4 |
| Toscana | 8 |
| Umbria | 5 |
| A3 | 24 |
| Abruzzo | 2 |
| Basilicata | 0 |
| Calabria | 2 |
| Campania | 7 |
| Molise | 0 |
| Puglia | 2 |
| Sardegna | 1 |
| Sicilia | 4 |
| A4 | 18 |
| ITALIA | 97 |

Tabella 12: distribuzione percentuale delle aziende del settore del campione, suddivise per regioni.

RICAVI DELLE AZIENDE DEL CAMPIONE SUDDIVISE PER REGIONI ITALIANE.

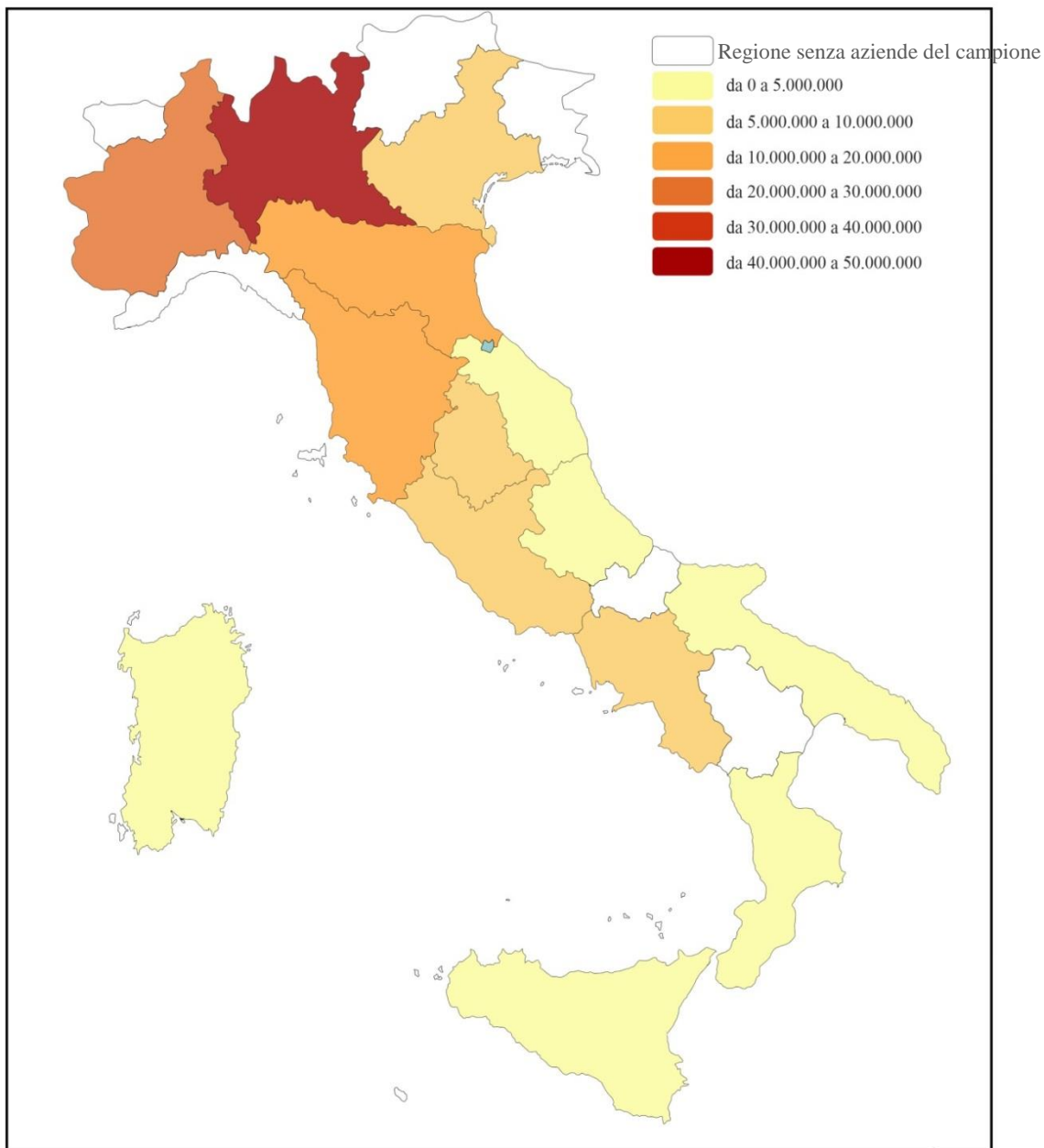


Figura 13: ricavi totali delle aziende, suddivise per regione.

Il grafico mostra i ricavi del campione analizzato suddivisi per regione. Per le catene si considera la regione di appartenenza della sede centrale.

Si nota subito che la maggior parte dei ricavi si ritrova nel Nord Italia, principalmente nel Nord Ovest, in cui la Lombardia ha il più alto numero di aziende e di ricavi. Segue il Piemonte, l'Emilia Romagna e la Toscana.

Le regioni più povere di aziende si trovano nel Sud Italia, questo dato è abbastanza normale perché le aziende del campione, per essere ammesse nel database AIDA, devono avere alcune caratteristiche particolari di grandezza.

4.8. Grom, un caso di successo.

Grom è una catena di gelaterie nata nell'agosto del 2002 da un'idea di Guido Martinetti e di Federico Grom. L'idea iniziale era molto semplice: "Fare il gelato come una volta", cioè con ingredienti semplici e senza semilavorati industriali. Il sogno che li ha guidati è "vendere un buon gelato" che dia "la sensazione di poter offrire un piccolo momento di felicità". I due amici hanno capito che il successo della loro idea dipendeva dalla capacità di realizzare il sogno dei consumatori, più che di soddisfare i bisogni reali di mercato. Questa idea si è sviluppata a tal punto che dalla singola gelateria del 2004 sono arrivati nel 2012 ad aprirne 49 in proprietà in tutto il mondo.

Il settore in cui si colloca Grom è quello delle gelaterie artigianali. Tuttavia esiste una differenza sostanziale rispetto alle aziende concorrenti: le materie prime sono di eccellenza e viene escluso l'utilizzo di semilavorati e di additivi, infatti le miscele base sono fatte nei laboratori di ricerca e poi inviate nei punti vendita per terminare la preparazione del gelato.

Il successo di Grom sta nella sua strategia aziendale basata sulla qualità e non sul prezzo e nel posizionamento dell'azienda nella fascia alta del mercato.

Sul piano operativo Grom reinveste parte degli utili realizzati per aprire nuovi punti vendita; all'inizio gli utili erano tutti reinvestiti nell'azienda, ora invece possono essere suddivisi tra i proprietari e gli investimenti. (Grom, Martinetti 2012)

RICAVI DELLE VENDITE

Il successo di Grom si rileva, oltre che dal numero impressionante di punti vendita in proprietà (ad oggi 49), anche dall'aumento vertiginoso dei suoi ricavi, infatti si osserva come da 260mila€ del 2004 abbia raggiunto quasi i 23milioni di € nel 2011.

L'aumento percentuale rispetto all'anno precedente fa intravedere il successo della gestione aziendale di Grom: i ricavi non sono mai diminuiti rispetto all'anno precedente, toccando anche punte di crescita del 200%. In dettaglio, i primi due anni questa tipologia innovativa di gelateria ha fatto presa sulla clientela, aumentando del 700% rispetto al primo anno, segue una leggera diminuzione nella crescita nel 2007, per poi aumentare nuovamente di oltre il 200% nel solo 2008; poi fino ad oggi i ricavi sono sempre aumentati, anche se percentualmente in modo minore rispetto agli anni precedenti. Confrontando i ricavi iniziali con quelli finali, si osserva un aumento di 87 volte il fatturato iniziale.

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------------------------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| Ricavi delle vendite (€) | 261.723 | 529.181 | 1.375.920 | 2.265.242 | 6.865.490 | 11.394.122 | 18.131.170 | 22.825.291 |
| % di aumento annuo | | 102,2% | 160,0% | 64,6% | 203,1% | 66,0% | 59,1% | 25,9% |
| % di aumento rispetto al 2004 | | 202,19% | 525,72% | 865,51% | 2623,19% | 4353,50% | 6927,62% | 8721,16% |

Tabella 13: ricavi delle vendite, aumento percentuale annuo e aumento percentuale rispetto al 2004 di Grom negli anni 2004 -2010.

Il grafico sottostante mostra la crescita dei ricavi di Grom.

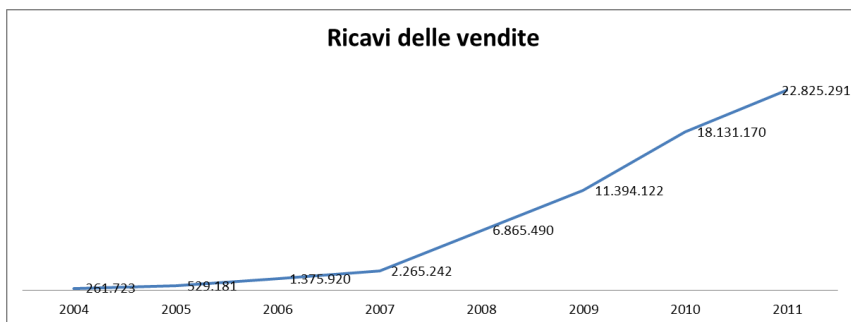


Figura 14: ricavi delle vendite dell'azienda Grom.

TOTALE ATTIVO

Il totale attivo riguarda il valore degli investimenti di Grom nella sua attività. Come per il fatturato, anche nell'andamento di questo valore si nota un aumento considerevole.

Il totale attività mostra un trend in costante crescita, arrivando nel 2011 a toccare i 18 milioni di €, che equivalgono a oltre 100 volte il valore iniziale. La crescita del valore è giustificata dall'aumento del numero di punti vendita, in quanto è legata agli investimenti: un punto vendita nel 2004 con un totale attivo di 170 mila€; 49 punti vendita, di cui due in USA, nel 2011 a fronte di un valore di totale attivo pari a 18 milioni di €.

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| Totale Attività (€) | 174.537 | 835.465 | 945.164 | 2.038.293 | 6.084.576 | 10.043.986 | 16.610.322 | 18.499.520 |
| % di aumento | | 378,7% | 13,1% | 115,7% | 198,5% | 65,1% | 65,4% | 11,4% |
| % di aumento rispetto al 2004 | | 478,68% | 541,53% | 1167,83% | 3486,12% | 5754,65% | 9516,79% | 10599,20% |

Tabella 14: totale attivo, aumento percentuale annuo e aumento percentuale rispetto al 2004 di Grom negli anni 2004 -2010.

Il grafico mostra l'aumento del totale attività.

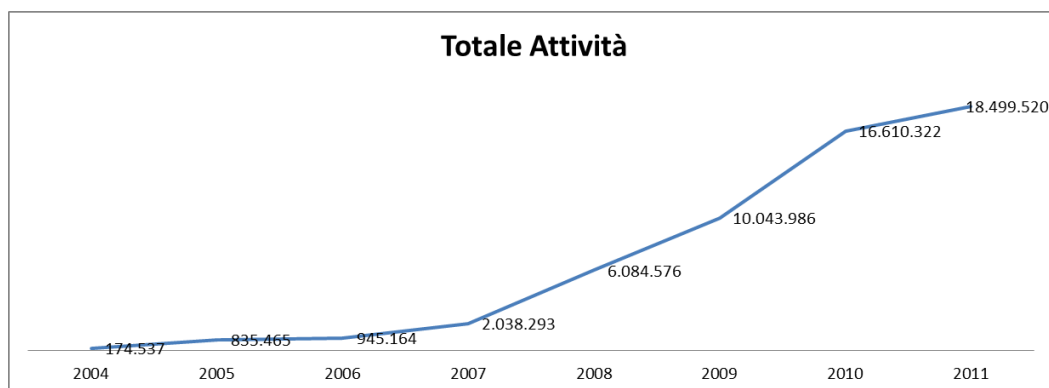


Figura 15: totale attività dell'azienda Grom.

INDICI DI REDDITIVITÀ

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ROE | 0,64% | 24,01% | 52,24% | 39,09% | 56,07% | 51,52% | 22,13% | 13,94% |
| ROI | 7,56% | 4,47% | 15,73% | 10,29% | 15,88% | 14,15% | 4,14% | 6,77% |
| LIVELLO INDEBITAMENTO | 89,23% | 89,67% | 86,70% | 89,36% | 91,07% | 88,26% | 93,66% | 76,93% |
| INCIDENZA AREA EXTRA | 3,52 | 1,51 | 0,85 | 0,95 | 0,40 | 0,52 | 0,60 | 0,24 |
| ROS | 4,37% | 6,62% | 9,44% | 8,44% | 13,23% | 11,67% | 3,51% | 5,00% |
| ROT | 1,73 | 0,68 | 1,67 | 1,22 | 1,20 | 1,21 | 1,18 | 1,36 |

Tabella 15: indici di redditività di Grom negli anni 2004-2011.

L'azienda Grom è nata soltanto nel 2003 e, grazie alla sua idea innovativa di produzione di gelato, è diventata in pochi anni il benchmark del settore gelateria.

Non solo il mercato riconosce l'importanza di Grom, ma anche gli indici della sua redditività lo sottolineano.

Il ROE, indice che descrive in modo sintetico la redditività totale, ha avuto un aumento considerevole fino all'anno 2009, attestandosi attorno allo 51,52% per poi diminuire negli ultimi due anni. La diminuzione è causata o da un aumento del capitale proprio o da una diminuzione dell'utile. Dall'analisi del bilancio di Grom si deduce che, ad aumentare l'indice, è stato sia un aumento del capitale proprio, in relazione all'aumento del numero dei punti vendita, sia la diminuzione dell'utile, probabilmente causata dalle condizioni del mercato negli ultimi anni.

Le ragioni dell'incremento del ROE sono da ricercarsi anche negli altri indici in cui si scompone: ROI, livello di indebitamento e incidenza dell'area extra caratteristica.

Il ROI ha un andamento quadratico, con valori che prima aumentano, poi rimangono stabili e infine diminuiscono, arrivando nel 2011 al 6,77%, dimostrando quanto la redditività operativa riesca a remunerare il capitale investito. Rimanendo abbastanza invariato, si può supporre che l'azienda riesca ad avere un buon equilibrio capitale investito – gestione caratteristica.

Il livello di indebitamento è abbastanza elevato, ma rimane pressoché costante attorno al 90% e significa che su 100 di attivo, 90 sono mezzi di terzi e 10 sono capitale proprio dell'azienda. Ciò significa che l'azienda Grom è riuscita ad espandersi utilizzando principalmente mezzi di terzi. Inoltre considerando l'aumento dei punti vendita, si può dedurre che la strategia di espansione si basa sul riuscire a mantenere questo livello costante di indebitamento, aumentando però le possibili vendite, come dimostrato dalla Figura 14, e in futuro i possibili utili.

L'ultimo indice, facente parte del ROE, è l'incidenza dell'area extra caratteristica. Questo è abbastanza basso, aggirandosi attorno allo 0,60. Ciò significa che l'area caratteristica supporta

bene l'attività principale e l'area non caratteristica non ha un ruolo rilevante nell'economia dell'azienda.

Il ROI a sua volta è formato da ROS e ROT. Questi indici analizzano i ricavi da due punti di vista. La costanza del ROI si riflette sulla costanza degli altri due indici. Il ROS aumenta leggermente nel 2009 per poi ridiscendere nel 2011, arrivando allo 5%. Essendo positivo, ciò indica comunque che l'azienda è in utile e quindi ha fondi da reinvestire.

Il ROT è anch'esso costante ed indica un equilibrio nell'efficienza della gestione del capitale investito rispetto alle vendite e, di conseguenza, rispetto alla gestione dell'attività nel suo complesso.

Analizzando assieme aumento dei punti vendita, indici, fatturato e totale attivo, si può osservare come l'azienda Grom riesca ad espandersi, mantenendo costante la sua redditività e i debiti. Mantenendo l'equilibrio reddituale, finanziario e patrimoniale, quest'azienda potrà ulteriormente espandersi senza rischiare una diminuzione di redditività.

5. Metodologia

Lo scopo di questo lavoro è comprendere le differenze di performance tra aziende in proprietà e aziende in franchising all'interno del settore pasticceria-gelateria, basandosi sugli elementi caratteristici del bilancio, per sviluppare l'analisi della performance delle aziende del campione.

5.1. Campione

Le aziende prese in considerazione appartengono al settore gelateria e pasticceria e sono state ricavate dalla banca dati AIDA¹⁴.

La ricerca ha estrapolato 171 aziende di capitali.

Tuttavia in questa selezione alcune aziende non sono adatte all'analisi, in quanto i criteri di campionatura prevedono che le aziende abbiano una produzione di tipo artigianale, punti vendita in proprietà o in franchising e un periodo di bilancio di almeno 3 anni (2008 – 2010).

Per quanto riguarda i primi due parametri, è stato consultato il sito internet delle aziende e, qualora le informazioni fossero insufficienti o il sito mancasse, è stato utilizzato il telefono.

Le aziende che non soddisfano i requisiti adatti alla ricerca sono 74 e presentano le seguenti caratteristiche: produzione industriale (11,70%); non hanno rilasciato informazioni o non hanno un sito internet (15,20%); producono altro o sono fallite (11,70%); possiedono anni di bilancio non utili (4,68%).

Il campione di riferimento è quindi formato da 97 aziende, che sono il 56,7% rispetto alle iniziali estrapolate con AIDA.

5.2. Aziende e punti vendita

Il primo criterio di differenziazione è il numero di punti vendita per ogni azienda.

Si delinea una tipologia prevalente nel campione: 56 aziende hanno un solo punto vendita e sono di proprietà, mentre 41 aziende hanno più di un punto vendita e risultano così distribuite: 21 con 2 punti vendita, 7 con 3 punti vendita, 4 con 4 punti vendita, 2 con 7 punti vendita e le rimanenti sono singole ed hanno rispettivamente 5, 6, 11, 20, 27, 49 e 59 punti vendita.

| Numero punti vendita | Numero aziende |
|----------------------|----------------|
| 1 | 56 |
| 2 | 21 |
| 3 | 7 |
| 4 | 4 |
| 5 | 1 |
| 6 | 1 |
| 7 | 2 |
| 11 | 1 |
| 20 | 1 |
| 27 | 1 |
| 49 | 1 |
| 59 | 1 |

Tabella 16: Numero di aziende per numerosità di punti vendita.

¹⁴ <https://aida.bvdep.com/>

Le aziende con più di un punto vendita possono essere sia di proprietà sia appartenere ad una catena.

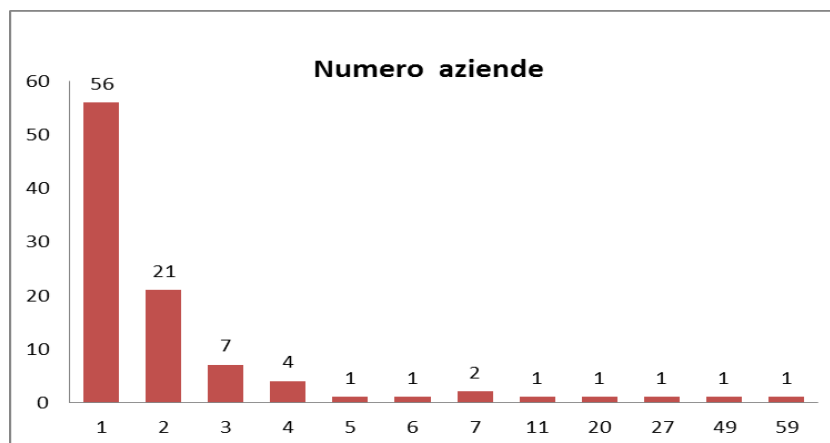


Figura 16: Numero di aziende per numerosità di punti vendita.

5.3. I gruppi per l'analisi

Dopo la prima suddivisione in base al numero di punti vendita, si possono definire quattro tipologie di raggruppamento, che permettono un'analisi su più livelli.

Il primo raggruppamento mantiene le aziende in un unico insieme, così da essere una rappresentazione del settore da analizzare. Il secondo raggruppamento divide le aziende con un solo punto vendita rispetto a quelle con più di un punto vendita e che quindi appartengono ad una catena. Il terzo raggruppamento suddivide le catene aziendali in due sottoinsiemi, di cui del primo fanno parte le catene con due soli punti vendita e del secondo le catene con più di due punti vendita. Infine il quarto raggruppamento confronta le aziende in franchising con quelle in proprietà.

Analisi 1: il Settore

Il settore comprende le 97 aziende del campione.

Analisi 2: azienda singola vs catena

Le aziende singole sono 56, mentre le catene sono 41.

Analisi 3: le catene

Le aziende con due punti vendita sono 21, mentre quelle con più di due punti vendita sono 20.

Analisi 4: franchising vs proprietà

Le aziende in franchising sono 3, mentre sono 94 le aziende in proprietà.

5.4. Analisi 1: il settore

Per lo studio del settore a livello generale sono stati considerati: il fatturato, il totale attivo e gli indici di performance.

5.4.1. Aziende e punti vendita

Nel periodo 2000 – 2010, il settore (sempre con riferimento al campione in esame) ha registrato un considerevole aumento del numero di aziende, passando dalle 2 nel 2000 alle 97 nel 2010.

| Anno | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Numero aziende | 2 | 4 | 21 | 23 | 47 | 57 | 65 | 81 | 95 | 97 | 97 |

Tabella 17: Numero di aziende per numerosità di punti vendita.

Il dato più significativo è l'aumento vertiginoso dei punti vendita rispetto alle aziende, in quanto molte di esse sono delle catene. Ciò evidenzia quanto il modello a catena abbia iniziato a prevalere anche in questo settore.

La tabella sottostante prende in considerazione la numerosità dei punti vendita ed è stata creata escludendo Grom, in quanto non ho dati attendibili a riguardo, essendo passato da 1 solo punto vendita nel 2003 ai 49 nel 2011. Pertanto il dato complessivo del settore risulterebbe falsato.

| Anno | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Numero punti vendita escluso Grom | 2 | 4 | 66 | 69 | 107 | 126 | 144 | 254 | 275 | 277 | 277 |

Tabella 18: Numero punti vendita per anno di osservazione, escludendo Grom.

5.4.2. Fatturato del settore

Il fatturato indica la quantità di ricavi dalle vendite di un'azienda.

FATTURATO COMPLESSIVO

Un primo elemento da analizzare è il fatturato complessivo del settore.

È calcolato come la sommatoria dei fatturati delle aziende per ogni anno dal 2000 al 2010 diviso il numero di aziende. Si trova così il fatturato medio, che indica il valore dei ricavi per l'intero settore, dando un'idea del trend generale.

La tabella e il grafico sottostanti vanno letti in modo unitario, in quanto descrivono gli stessi valori.

Il fatturato complessivo del settore evidenzia un significativo aumento del valore, pari al 4134%. Infatti i dati indicano che nel 2000 si registra un valore di oltre 3 milioni di euro mentre nel 2010 di oltre 150 milioni di euro. Tuttavia, osservando il fatturato medio, si nota che nel 2000 era maggiore rispetto a quello del 2010, questo poiché il numero delle aziende è aumentato e quindi il valore medio per azienda è diminuito. Si evidenzia una diminuzione annuale del fatturato fino all'anno 2004, in cui si registra il valore minimo, seguito da un aumento costante fino al 2010. Il grafico esplicita il trend appena descritto.

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Fatturato complessivo per anno compreso Grom | 3.637.545,00 | 5.569.476,00 | 27.295.367,00 | 25.185.351,00 | 44.973.596,00 | 56.906.702,00 | 69.626.911,00 | 90.615.869,00 | 112.723.206,00 | 132.145.775,00 | 150.390.603,00 |
| Numero aziende | 2 | 4 | 21 | 23 | 47 | 57 | 65 | 81 | 95 | 97 | 97 |
| Fatturato medio compreso Grom | 1.818.772,50 | 1.392.369,00 | 1.299.779,38 | 1.095.015,26 | 956.885,02 | 998.363,19 | 1.071.183,25 | 1.118.714,43 | 1.186.560,06 | 1.362.327,58 | 1.550.418,59 |
| Aumento percentuale medio annuo compreso Grom | | -23,44% | -6,65% | -15,75% | -12,61% | 4,33% | 7,29% | 4,44% | 6,06% | 14,81% | 13,81% |
| Aumento percentuale rispetto al 2000 | | 153,11% | 750,38% | 692,37% | 1236,37% | 1564,43% | 1914,12% | 2491,13% | 3098,88% | 3632,83% | 4134,40% |

Tabella 19: Fatturato complessivo, medio e aumento percentuale medio annuo e rispetto al 2000 del fatturato medio del settore gelateria-pasticceria.

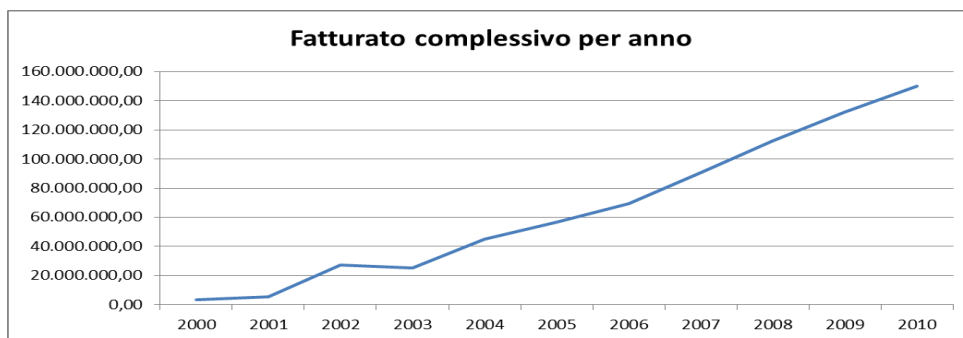


Figura 17: Fatturato complessivo del settore gelateria-pasticceria.

FATTURATO MEDIO

Riprendendo i dati della terza riga della tabella 19, si propone il grafico che evidenzia l'andamento del fatturato per singola azienda, ponendo in rilievo la prima diminuzione e la successiva crescita del dato.

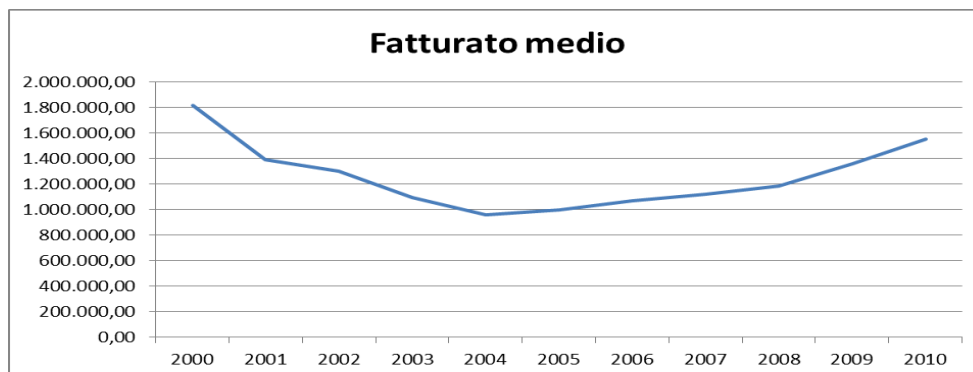


Figura 18: Fatturato medio del settore gelateria-pasticceria.

FATTURATO COMPLESSIVO, ESCLUDENDO L'AZIENDA GROM

I dati sopra riportati possono essere leggermente diversi se tra essi si considera o meno l'azienda Grom. Infatti confrontando quelli della tabella 19 con quelli della tabella 20 si notano solo lievi scostamenti nelle percentuali; bisogna però ricordare che queste variazioni sono causate da un'unica azienda.

Ciò supporta la scelta di separare i dati che comprendono o escludono Grom.

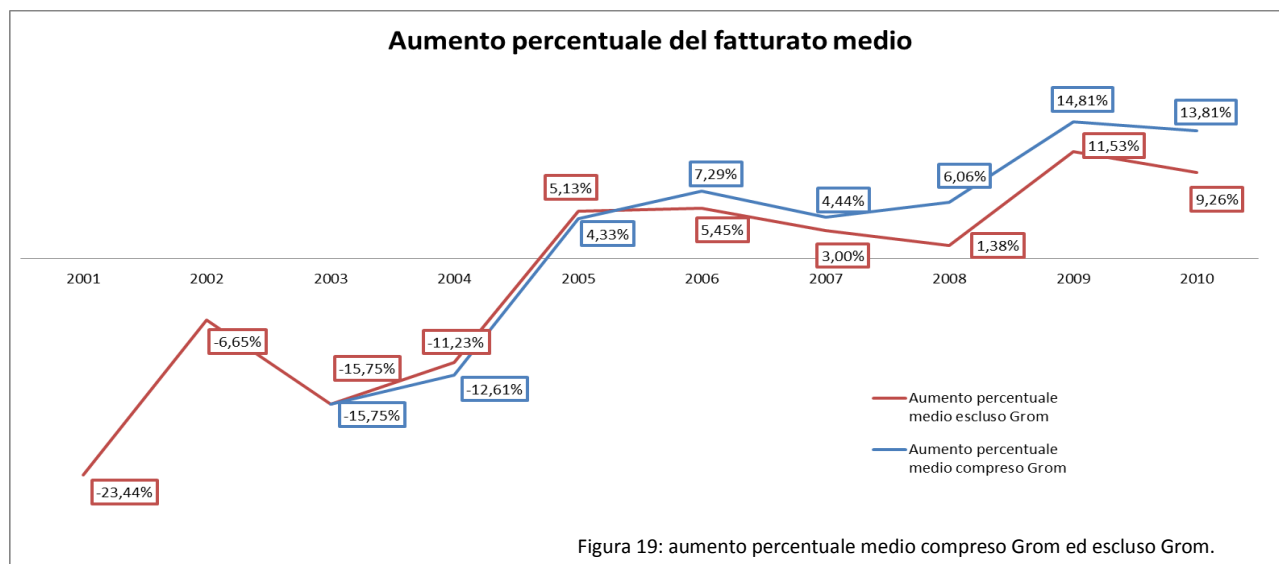
La tabella sottostante mostra una crescita del settore pari al 3580%, aumento percentuale minore rispetto a quello del settore che considera anche l'azienda Grom. La sua notevole crescita negli anni 2003 – 2010 si rispecchia in questi valori, infatti da sola ha un fatturato particolarmente elevato tale da modificare, seppur di poco, i valori complessivo e medio. Per i dettagli sul trend dell'azienda Grom si rinvia al capitolo 4, paragrafo 8.

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Fatturato complessivo per anno escluso Grom | 3.637.545,00 | 5.569.476,00 | 27.295.367,00 | 25.185.351,00 | 44.711.873,00 | 56.203.879,00 | 67.889.072,00 | 87.683.069,00 | 104.646.780,00 | 119.220.846,00 | 130.256.944,00 |
| Numero aziende | 2 | 4 | 21 | 23 | 46 | 55 | 63 | 79 | 93 | 95 | 95 |
| Fatturato medio escluso Grom | 1.818.772,50 | 1.392.369,00 | 1.299.779,38 | 1.095.015,26 | 971.997,24 | 1.021.888,71 | 1.077.604,32 | 1.109.912,27 | 1.125.234,19 | 1.254.956,27 | 1.371.125,73 |
| Aumento percentuale medio annuo escluso Grom | | -23,44% | -6,65% | -15,75% | -11,23% | 5,13% | 5,45% | 3,00% | 1,38% | 11,53% | 9,26% |
| Aumento percentuale rispetto al 2000 | | 153,11% | 750,38% | 692,37% | 1229,18% | 1545,10% | 1866,34% | 2410,50% | 2876,85% | 3277,51% | 3580,90% |

Tabella 20: Fatturato complessivo, medio e aumento percentuale del fatturato medio del settore gelateria-pasticceria, escludendo l'azienda Grom.

Tuttavia le percentuali dell'aumento medio per singola azienda ci danno una visione migliore dell'andamento: si nota una prima diminuzione, dal 2000 al 2004 e un aumento dal 2005 al 2010.

Queste variazioni si possono vedere in modo più completo attraverso il grafico sottostante che mostra nel dettaglio le percentuali suddivise per anno.



5.4.3. Totale attivo

Il totale attivo è composto dalla somma di crediti verso soci, immobilizzazioni, attivo circolante e ratei e risconti. Indica quindi il valore dei mezzi disponibili all'impresa per la sua attività imprenditoriale.

TOTALE ATTIVO COMPLESSIVO

Il totale attivo complessivo è calcolato come la sommatoria dei totali attivi di tutte le aziende del campione; per ricavare il totale attivo medio si divide il totale attivo per il numero di aziende per ogni anno.

Anche in questo caso la tabella e il grafico vanno letti insieme.

La figura 20 e la seconda riga della tabella 21 rappresenta il totale attivo complessivo e descrive l'aumento del valore nel periodo analizzato. Ciò è causato principalmente dall'aumento del numero di aziende e non da un effettivo aumento dei mezzi a disposizione del settore, infatti se si osserva il grafico del totale attivo medio (Figura 21) si nota come nella realtà della singola azienda il valore del totale attivo sia dapprima diminuito (fino al 2003) e poi aumentato nuovamente, senza raggiungere però il livello iniziale. Per le percentuali si rimanda alla riga "Aumento percentuale medio compreso Grom"; l'andamento è evidente nelle percentuali in cui c'è un valore negativo fino al 2003 che poi cambia in positivo.

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Totale attivo complessivo per anno compreso Grom | 3.625.127,00 | 4.351.642,00 | 17.566.077,00 | 15.147.795,00 | 32.427.343,00 | 41.968.681,00 | 53.556.591,00 | 65.937.350,00 | 97.757.694,00 | 116.372.948,00 | 132.301.881,00 |
| Numero aziende | 2 | 4 | 21 | 23 | 47 | 57 | 65 | 81 | 95 | 97 | 97 |
| Totale attivo medio con Grom | 1.812.563,50 | 1.087.910,50 | 836.479,86 | 658.599,78 | 689.943,47 | 736.292,65 | 823.947,55 | 814.041,36 | 1.029.028,36 | 1.199.721,11 | 1.363.936,92 |
| Aumento percentuale medio compreso Grom | | -39,98% | -23,11% | -21,27% | 4,76% | 6,72% | 11,90% | -1,20% | 26,41% | 16,59% | 13,69% |
| Aumento percentuale rispetto al 2000 | | 120,04% | 484,56% | 417,86% | 894,52% | 1157,72% | 1477,37% | 1818,90% | 2696,67% | 3210,18% | 3649,58% |

Tabella 21: totale attivo, medio e aumento percentuale medio annuo e rispetto al 2000 del totale attivo del settore gelateria-pasticceria.

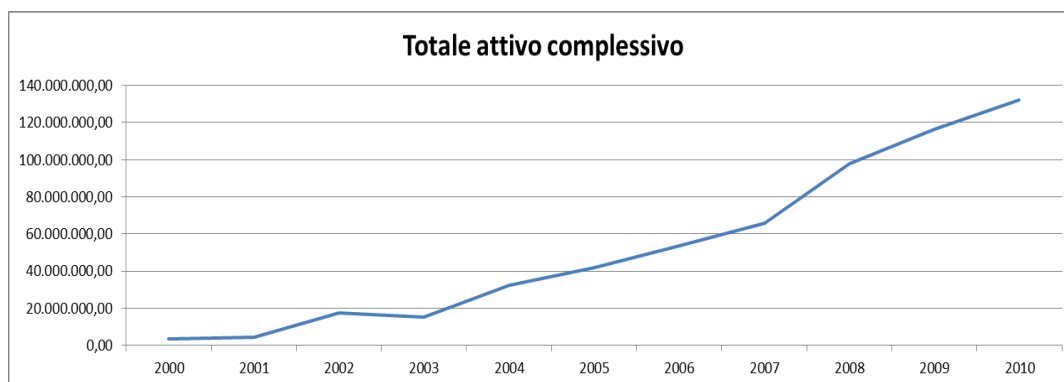


Figura 20: aumento del totale attivo del settore.

TOTALE ATTIVO MEDIO

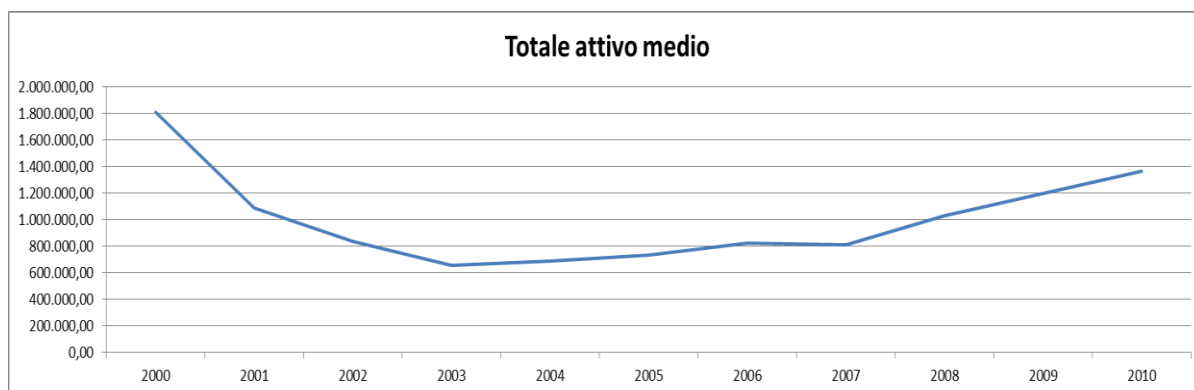


Figura 21: totale attivo medio del settore

TOTALE ATTIVO ESCLUDENDO L'AZIENDA GROM

Anche per il totale attivo è interessante analizzare la situazione complessiva includendo o escludendo il caso Grom.

L'esclusione dell'azienda Grom pone nuovamente in evidenza la sua importanza nel contributo dato al settore. Infatti il totale attivo complessivo, il totale attivo medio e le percentuali di anno in anno aumentano quando Grom è incluso.

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Totale attivo complessivo per anno escluso Grom | 3.625.127,00 | 4.351.642,00 | 17.566.077,00 | 15.147.795,00 | 32.252.806,00 | 40.890.495,00 | 52.392.964,00 | 63.498.407,00 | 91.149.568,00 | 105.406.198,00 | 114.713.986,00 |
| Numero aziende | 2 | 4 | 21 | 23 | 46 | 55 | 63 | 79 | 93 | 95 | 95 |
| Totale attivo medio escluso Grom | 1.812.563,50 | 1.087.910,50 | 836.479,86 | 658.599,78 | 701.147,96 | 743.463,55 | 831.634,35 | 803.777,30 | 980.102,88 | 1.109.538,93 | 1.207.515,64 |
| Aumento percentuale medio escluso Grom | | -39,98% | -23,11% | -21,27% | 6,46% | 6,04% | 11,86% | -3,35% | 21,94% | 13,21% | 8,83% |

Tabella 22: totale attivo, medio e aumento percentuale medio annuo e rispetto al 2000 del totale attivo del settore gelateria-pasticceria, escludendo l'azienda Grom.

Per valutare l'impatto sul settore di Grom, si può calcolare la differenza tra le percentuali dell'attivo medio compreso Grom e quello escluso Grom.

Si osserva che dal 2003, anno in cui è sorta, l'azienda Grom ha portato un aumento del totale attivo del settore di circa il 3,5%.

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------------------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Differenza percentuale | 0,00% | -1,70% | 0,68% | 0,05% | 2,15% | 4,47% | 3,38% | 4,86% |

Tabella 23: differenza tra le percentuali del totale attivo del settore comprendendo o escludendo l'azienda Grom.

Questo grafico evidenzia la differenza di crescita con o senza Grom.

Si nota la differenza all'inizio minima e poi sempre più marcata.

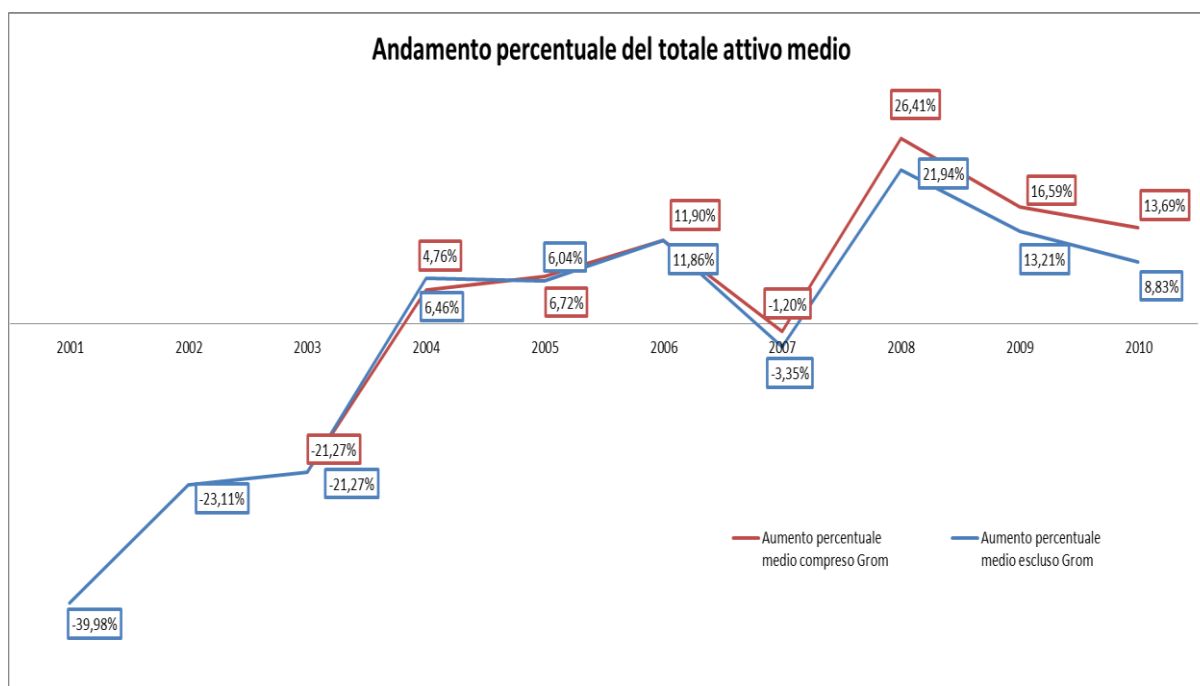


Figura 22: aumento percentuale medio compreso Grom ed escluso Grom.

5.4.4. Indici

| | ROE = RE/N | ROI = RO/Cin | LIVELLO INDEBITAMENTO =P/A | INCIDENZA AREA NON CARATTERISTICA =RE/RO | ROS=RO/V | ROT=V/Cin |
|-------------|------------|--------------|----------------------------|--|----------|-----------|
| 2008 | 2,18% | 5,07% | 80,21% | 0,10 | 3,90% | 1,30 |
| 2009 | 1,30% | 4,16% | 80,71% | 0,07 | 3,25% | 1,28 |
| 2010 | 0,73% | 3,43% | 82,00% | 0,04 | 2,66% | 1,29 |

Tabella 24: indici di performance del settore pasticceria-gelateria nel triennio 2008-2010.

Nel triennio considerato, il ROE ha subito una diminuzione di circa 2 punti percentuali. La stessa dinamica discendente si riscontra nell'incidenza dell'area non caratteristica e nel ROI, di contro invece si nota un aumento del livello di indebitamento. L'unione di questi indici porta a considerarli come un segnale negativo per il settore, in quanto significa una diminuzione della redditività totale. In primo luogo, il ROI, che delinea la redditività del capitale investito, dimostra che la gestione operativa è in grado di remunerare il capitale investito in modo minore negli anni; in secondo luogo il livello di indebitamento mostra quanto pesino i mezzi di terzi rispetto al capitale proprio nella gestione finanziaria e, a questo riguardo, hanno un'elevata incidenza, pari a circa l'80%; in terzo luogo l'incidenza della gestione non caratteristica diminuisce, portandosi allo 0,4, e questo è un valore buono perché dimostra un aumento nell'importanza assunta dalla gestione caratteristica.

Il ROI, a sua volta, è scomposto nel ROS e nel ROT. Entrambi diminuiscono, anche se più marcatamente il ROS, dimostrando che si ha una crescita dei costi, dato che le vendite sono aumentate (vedi figura 17).

Si riscontra quindi una situazione economica del settore complessivo in peggioramento nel periodo di tempo considerato.

5.5. Analisi 2: catena vs singolo punto vendita

La seconda tipologia di gruppo permette di comprendere se è più performante avere un singolo esercizio oppure una catena, quindi se è preferibile investire per migliorare il singolo esercizio o investire per aprire nuovi punti vendita, siano essi di proprietà o in franchising.

Come descritto nel paragrafo 5.3, il campione si divide nel modo seguente:

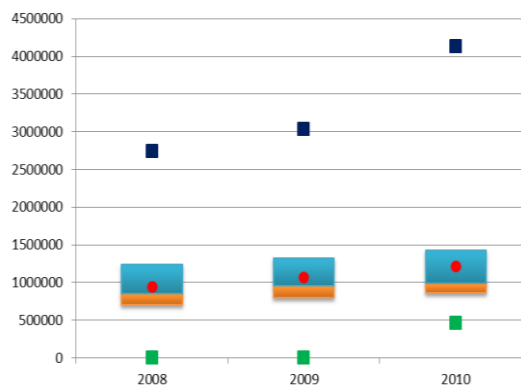
- 41 aziende in catena
- 56 aziende singole.

5.5.1. Fatturato

AZIENDE CON UN SOLO PUNTO VENDITA

Dal grafico a destra si nota come nel complesso il fatturato sia aumentato, anche se non c'è un cambiamento significativo della variabilità. Ciò sottintende che il fatturato aumenta in maniera lineare negli anni. Infatti la mediana aumenta leggermente negli anni, passando dagli 850.000€ ai 990.000€; il primo e il terzo quartile seguono l'andamento della mediana.

Dal grafico spiccano i valori massimi, che sono molto al di sopra della media.



| | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| MINIMO | 0,00 | 0,00 | 464.649,00 |
| PRIMO QUARTILE | 708.146,25 | 794.293,00 | 862.635,50 |
| MEDIANA | 849.807,50 | 953.132,00 | 990.539,50 |
| MEDIA | 943.457,41 | 1.071.169,68 | 1.216.594,68 |
| TERZO QUARTILE | 1.234.995,25 | 1.326.495,25 | 1.423.418,75 |
| MASSIMO | 2.743.516,00 | 3.029.308,00 | 4.129.355,00 |

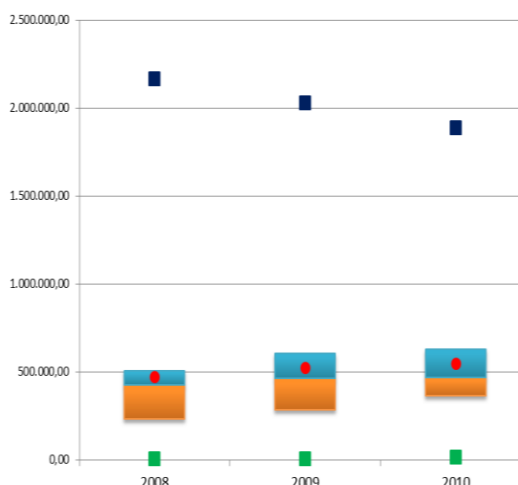
Figura 23: tabella e box plot del fatturato delle aziende con un solo punto vendita.

CATENE COMPRENDENDO L'AZIENDA GROM

I dati si riferiscono al fatturato medio per singolo punto vendita del settore.

Come mostra il grafico, il fatturato aumenta, con la mediana che si alza leggermente soprattutto tra il 2009 e il 2010. La variabilità nei tre anni invece non varia. Le differenze sostanziali si hanno tra il primo quartile e la mediana del 2008 e la mediana e il terzo quartile del 2010: nel 2008 la distribuzione interquartilica è differente rispetto a quella del 2010 sia per posizione che per simmetria.

Si notano dei massimi molto elevati che sono molto lontani dal 50% del campione.



| | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| MINIMO | 4.240,75 | 7.686,80 | 15.995,15 |
| PRIMO QUARTILE | 235.257,50 | 284.260,88 | 364.553,44 |
| MEDIANA | 424.614,50 | 465.334,00 | 467.714,00 |
| MEDIA | 474.756,69 | 523.003,97 | 547.632,35 |
| TERZO QUARTILE | 509.100,25 | 603.894,21 | 631.597,25 |
| MASSIMO | 2.166.368,00 | 2.030.141,00 | 1.887.213,67 |

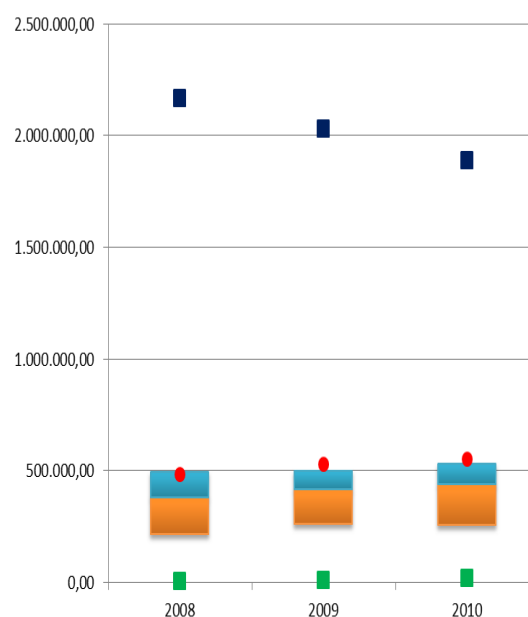
Figura 24: tabella e box plot del fatturato delle catene, comprendendo l'azienda Grom.

CATENA ESCLUDENDO L'AZIENDA GROM

Escludendo l'azienda Grom, il box plot si modifica.

La mediana aumenta nel 2009 e nel 2010 ma non molto significativamente. La variabilità non si modifica molto tra il 2008 e il 2010, una piccola variazione si ha invece nel 2009. La distribuzione dei dati all'interno delle scatole, invece varia, avendo una forma più simmetrica nel 2008 e diventando più asimmetrica negli altri due anni.

Confrontando la catena con l'inclusione dell'azienda Grom e quella senza l'azienda Grom, si nota come nel secondo caso la mediana diminuisca in tutti e tre gli anni, dimostrando nuovamente che l'azienda modifica il settore nel suo complesso.



| | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| MINIMO | 4.240,75 | 7.686,80 | 15.995,15 |
| PRIMO QUARTILE | 219.847,00 | 263.140,50 | 260.907,18 |
| MEDIANA | 381.273,00 | 421.249,50 | 443.203,33 |
| MEDIA | 483.122,80 | 530.265,74 | 552.072,56 |
| TERZO QUARTILE | 497.348,00 | 503.252,67 | 530.847,50 |
| MASSIMO | 2.166.368,00 | 2.030.141,00 | 1.887.213,67 |

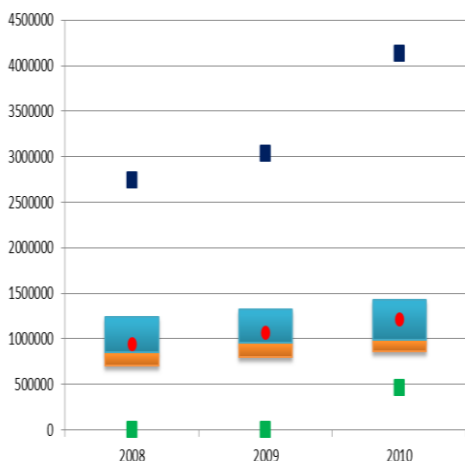
Figura 25: tabella e box plot del fatturato delle catene, escludendo l'azienda Grom.

I quartili seguono l'aumento della mediana: nel 2008 rimangono simili mentre nel 2009 e nel 2010 il terzo quartile aumenta. Considerando la distribuzione dei dati, i primi due anni sono simili, mentre nel 2010 risulta una differenza nella distribuzione.

COMPARAZIONE

Confrontando il grafico e i dati riferiti ai singoli punti vendita non appartenenti a delle catene con quelli dei punti vendita appartenenti a delle catene, notiamo subito che nel primo caso la distribuzione dei dati è molto più ampia: per i singoli punti vendita il range è 0 – 4 milioni di euro, mentre per i punti vendita delle catene è 0 – 2 milioni di euro. Così come il range è più elevato per il primo caso, così lo sono anche le differenze interquartili in tutti e tre gli anni: il primo caso ha una variabilità doppia rispetto al secondo. Inoltre anche il primo quartile, la mediana, il terzo quartile e il massimo aumentano drasticamente nel primo caso. Questa evidenza porta a considerare che un singolo punto vendita nel settore pasticceria-gelateria abbia maggior fatturato rispetto ad una catena, anche se quest'ultima ha, in valore assoluto, maggior fatturato. Tuttavia, suddividendo il fatturato delle catene per tutti i loro punti vendita il valore diventa molto più piccolo rispetto al singolo non appartenente alla catena.

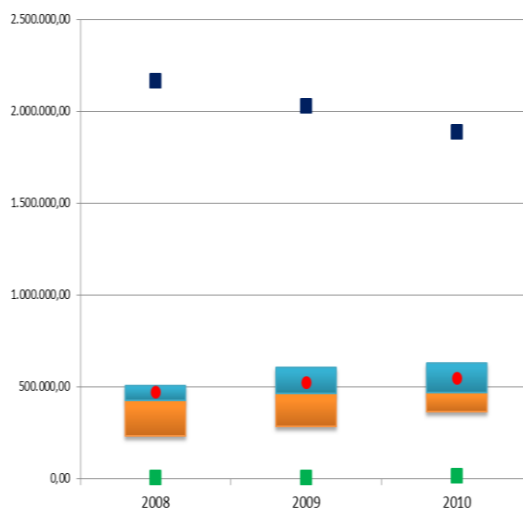
Fatturato delle aziende con un solo punto vendita



| | 2008 | 2009 | 2010 |
|----------------|--------------|--------------|--------------|
| MINIMO | 0,00 | 0,00 | 464.649,00 |
| PRIMO QUARTILE | 708.146,25 | 794.293,00 | 862.635,50 |
| MEDIANA | 849.807,50 | 953.132,00 | 990.539,50 |
| MEDIA | 943.457,41 | 1.071.169,68 | 1.216.594,68 |
| TERZO QUARTILE | 1.234.995,25 | 1.326.495,25 | 1.423.418,75 |
| MASSIMO | 2.743.516,00 | 3.029.308,00 | 4.129.355,00 |

Figura 26: tabella e box plot del fatturato delle aziende con un solo punto vendita.

Fatturato per singolo punto vendita della catena compreso Grom



| | 2008 | 2009 | 2010 |
|----------------|--------------|--------------|--------------|
| MINIMO | 0,00 | 0,00 | 464.649,00 |
| PRIMO QUARTILE | 708.146,25 | 794.293,00 | 862.635,50 |
| MEDIANA | 849.807,50 | 953.132,00 | 990.539,50 |
| MEDIA | 943.457,41 | 1.071.169,68 | 1.216.594,68 |
| TERZO QUARTILE | 1.234.995,25 | 1.326.495,25 | 1.423.418,75 |
| MASSIMO | 2.743.516,00 | 3.029.308,00 | 4.129.355,00 |

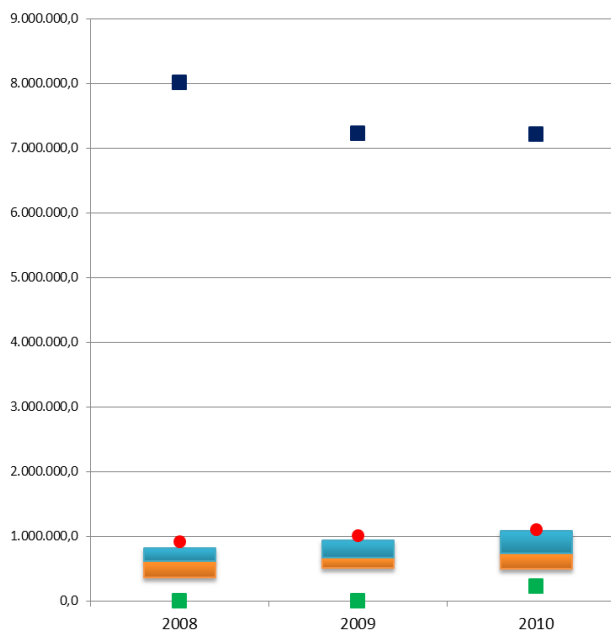
Figura 27: tabella e box plot del fatturato delle catene, comprendendo l'azienda Grom.

5.5.2. Totale attivo

AZIENDE CON UN SOLO PUNTO VENDITA

Dall'analisi del grafico a destra si riscontra un leggero aumento della mediana e del primo quartile; mentre il terzo quartile aumenta più sensibilmente. Le scatole si trovano in posizioni simili, dimostrando che la variabilità non cambia molto negli anni studiati. Particolare rilievo hanno i massimi, che in tutti e tre i casi si trovano molto al di sopra della mediana.

In media nel 2010 il totale attivo delle aziende con un solo punto vendita è leggermente aumentato, ma non in modo significativo.

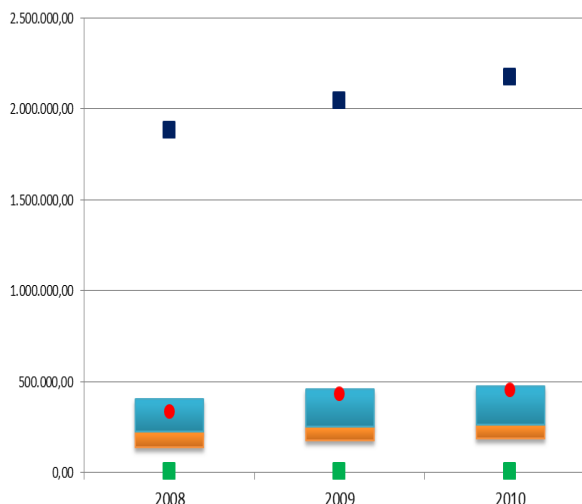


| | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| MINIMO | 0,00 | 0,00 | 215.424,00 |
| PRIMO QUARTILE | 358.750,25 | 499.049,25 | 490.474,50 |
| MEDIANA | 616.371,00 | 665.021,00 | 726.338,50 |
| MEDIA | 921.395,5 | 1.007.538,4 | 1.105.406,88 |
| TERZO QUARTILE | 808.539,75 | 935.373,75 | 1.077.301,75 |
| MASSIMO | 8.018.277,00 | 7.232.469,00 | 7.209.570,00 |

Figura 28: tabella e box plot del totale attivo delle aziende con un solo punto vendita.

CATENE COMPRENDENDO L'AZIENDA GROM

Se si considerano le catene, includendo l'azienda Grom, si nota come le scatole nei tre anni di studio si trovino circa nella stessa posizione, con primi e terzi quartili che seguono l'aumento della mediana. La variabilità quindi non varia negli anni.

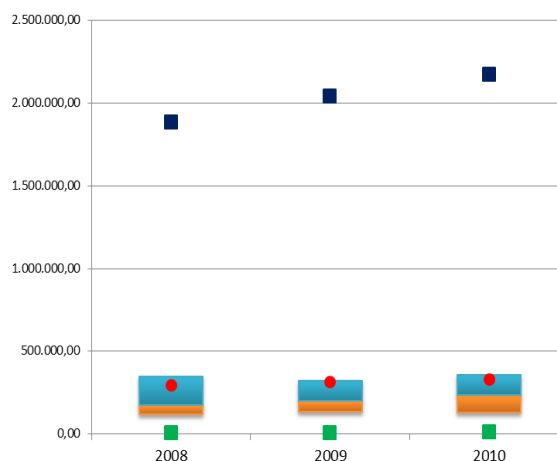


| | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| MINIMO | 4.982,07 | 6.640,63 | 7.642,41 |
| PRIMO QUARTILE | 138.475,25 | 176.710,50 | 190.159,50 |
| MEDIANA | 225.236,00 | 254.192,00 | 267.915,00 |
| MEDIA | 337.786,97 | 432.649,67 | 457.724,00 |
| TERZO QUARTILE | 403.398,65 | 457.463,83 | 477.126,50 |
| MASSIMO | 1.883.673,00 | 2.042.759,33 | 2.173.541,67 |

Figura 29: tabella e box plot del totale attivo delle catene, comprendendo l'azienda Grom.

CATENE ESCLUDENDO L'AZIENDA GROM

La mediana nel caso delle catene con l'azienda Grom esclusa, ha lo stesso andamento leggermente crescente visto già nel caso precedente e anche il primo quartile si modifica nello stesso modo. In questo grafico cambia però la variabilità, che diminuisce nel 2009 e aumenta nel 2010. Le scatole si stagliano comunque in una posizione simile sia nei tre anni qui considerati, sia rispetto al caso precedente.

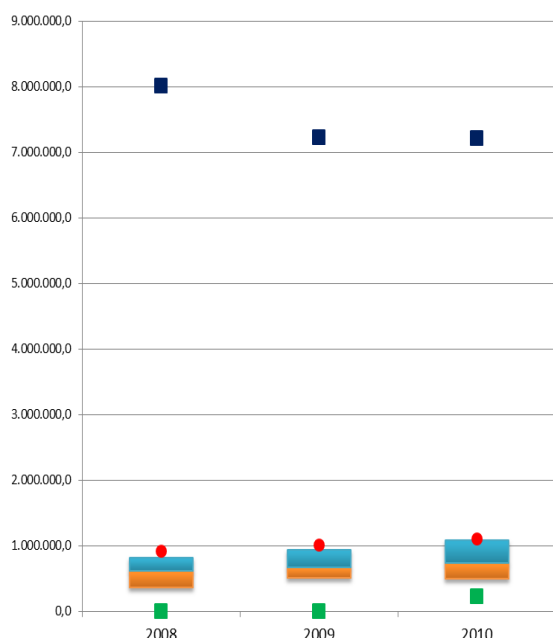


| | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| MINIMO | 4.982,07 | 6.640,63 | 7.642,41 |
| PRIMO QUARTILE | 115.919,00 | 130.604,75 | 126.677,10 |
| MEDIANA | 174.807,00 | 198.256,00 | 232.339,50 |
| MEDIA | 294.527,99 | 314.646,15 | 329.647,61 |
| TERZO QUARTILE | 346.792,67 | 320.632,50 | 352.844,96 |
| MASSIMO | 1.883.673,00 | 2.042.759,33 | 2.173.541,67 |

Figura 30: tabella e box plot del totale attivo delle catene, escludendo l'azienda Grom.

COMPARAZIONE

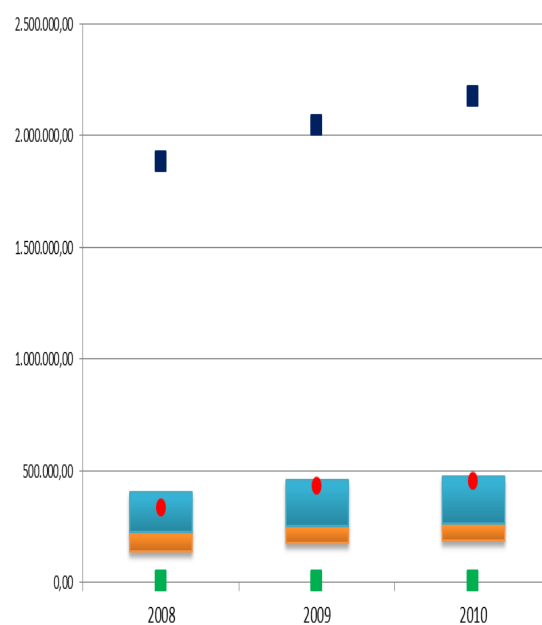
Totale attivo delle aziende con un solo punto vendita



| | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| MINIMO | 0,00 | 0,00 | 215.424,00 |
| PRIMO QUARTILE | 358.750,25 | 499.049,25 | 490.474,50 |
| MEDIANA | 616.371,00 | 665.021,00 | 726.338,50 |
| MEDIA | 921.395,5 | 1.007.538,4 | 1.105.406,88 |
| TERZO QUARTILE | 808.539,75 | 935.373,75 | 1.077.301,75 |
| MASSIMO | 8.018.277,00 | 7.232.469,00 | 7.209.570,00 |

Figura 31: tabella e box plot del totale attivo delle aziende con un solo punto vendita.

Totale attivo per singolo punto vendita della catena compreso Grom



| | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| MINIMO | 4.982,07 | 6.640,63 | 7.642,41 |
| PRIMO QUARTILE | 138.475,25 | 176.710,50 | 190.159,50 |
| MEDIANA | 225.236,00 | 254.192,00 | 267.915,00 |
| MEDIA | 337.786,97 | 432.649,67 | 457.724,00 |
| TERZO QUARTILE | 403.398,65 | 457.463,83 | 477.126,50 |
| MASSIMO | 1.883.673,00 | 2.042.759,33 | 2.173.541,67 |

Figura 32: tabella e box plot del totale attivo delle catene, comprendendo l'azienda Grom.

Analizzando il totale attivo tra aziende con un solo punto vendita e le catene, si nota una sostanziale differenza nella distribuzione dei valori: la mediana e gli altri valori sono sensibilmente più alti nel primo caso. Ciò può essere interpretato con il fatto che le singole imprese hanno un totale di investimenti molto maggiore rispetto alle catene. Infatti mettendo a confronto le mediane si nota come quelle del primo caso siano attorno ai 700 mila euro, mentre nel secondo caso attorno ai 250 mila euro. Di pari passo vanno anche gli altri valori. Questa diversità sostanziale dimostra che, nel caso del totale attivo e quindi del totale degli investimenti nell'azienda, le imprese con un solo punto vendita rischiano di più in caso di fallimento, perché l'imprenditore ha fatto maggiori investimenti in un unico punto vendita.

5.5.3. Indici

AZIENDE CON UN SOLO PUNTO VENDITA

| | ROE = RE/N | ROI = RO/Cin | LIVELLO INDEBITAMENTO =P/A | INCIDENZA AREA EXTRA CARATTERISTICA =RE/RO | ROS=RO/V | ROT=V/Cin |
|-------------|------------|--------------|----------------------------------|--|----------|-----------|
| 2008 | -3,36% | 2,83% | 76,75% | 0,16 | 2,15% | 1,97 |
| 2009 | -23,78% | 5,81% | 83,04% | 0,45 | 2,20% | 1,95 |
| 2010 | 14,96% | 6,41% | 83,54% | 1,29 | 2,78% | 2,03 |

Tabella 25: indici di performance per le aziende con un solo punto vendita nel triennio 2008-2010.

Nel 2009, la redditività complessiva, esplicitata attraverso il ROE, diminuisce sensibilmente, mostrando una situazione grave per questo tipo di azienda; successivamente invece si ha un aumento, raggiungendo il valore di 14,96%. Questi dati sono delle medie tra gli indici della stessa tipologia di aziende e la diminuzione drastica è da ricercarsi tra i singoli casi: si riscontra infatti come molte aziende abbiano delle leggere crescite del ROE e invece poche hanno delle diminuzioni drastiche. Nel calcolo della media questi valori elevati hanno fatto diminuire di molto il valore generale. In effetti gli indici che scompongono il ROE non sono così negativi quanto l'indice stesso: in primo luogo il ROI aumenta di 4 punti percentuali, rilevando un miglioramento nella redditività del capitale investito. In secondo luogo, il livello di indebitamento aumenta ma di poco, quindi l'incidenza dei mezzi di terzi non incide molto sul ROE. In terzo luogo, l'incidenza della gestione non caratteristica aumenta leggermente segnando un lieve miglioramento della gestione operativa, in quanto indica che i componenti reddituali estranei alla gestione caratteristica si compensano con quelli negativi.

Analizzando ora il ROS e il ROT notiamo che entrambi sono stabili ma in leggero aumento, seguendo l'andamento delle vendite (vedi paragrafo 5.5.1.), che sono abbastanza stabili, anche se la loro media aumenta. Ciò dimostra che le vendite riescono a remunerare maggiormente i costi e che il capitale investito ritorna più volte attraverso i ricavi.

La situazione della singola azienda risulta quindi stazionaria.

CATENE COMPRENDENDO L'AZIENDA GROM

| | ROE = RE/N | ROI = RO/Cin | LIVELLO INDEBITAMENTO =P/A | INCIDENZA AREA EXTRA CARATTERISTICA =RE/RO | ROS=RO/V | ROT=V/Cin |
|-------------|-------------------|---------------------|---|---|-----------------|------------------|
| 2008 | -18,24% | 4,75% | 88,98% | 0,87 | 2,85% | 2,16 |
| 2009 | 1,48% | 4,38% | 87,93% | -0,41 | 2,77% | 2,16 |
| 2010 | 47,86% | 3,16% | 88,77% | 0,30 | 2,14% | 2,27 |

Tabella 26: indici di performance per le catene comprendendo l'azienda Grom nel triennio 2008-2010.

Nel triennio 2008-2010 il ROE registra dapprima una diminuzione considerevole (-18,24%) e successivamente un aumento fino a 47,86%. La situazione economica quindi è decisamente migliorata negli ultimi due anni.

Osservando gli indici che scompongono il ROE, si nota come il livello di indebitamento non subisca modifiche. Il ROI, a sua volta componente del ROE, è stabile, indicando che il rapporto tra reddito operativo e capitale investito è stabile nei tre anni. L'ultima componente del ROE, l'incidenza dell'area extra caratteristica, ha un andamento altalenante: si hanno variazioni nel rapporto tra reddito netto e reddito operativo, dimostrando che l'area non caratteristica varia il suo apporto alla redditività negli anni.

La redditività delle vendite (ROS) e la rotazione del capitale investito (ROT) sono stabili.

CATENE ESCLUDENDO L'AZIENDA GROM

| | ROE = RE/N | ROI = RO/Cin | LIVELLO INDEBITAMENTO =P/A | INCIDENZA AREA EXTRA CARATTERISTICA =RE/RO | ROS=RO/V | ROT=V/Cin |
|-------------|-------------------|---------------------|---|---|-----------------|------------------|
| 2008 | -20,30% | 4,47% | 88,97% | 0,88 | 2,59% | 2,19 |
| 2009 | 0,13% | 4,14% | 87,96% | -0,44 | 2,55% | 2,19 |
| 2010 | -0,85% | 3,14% | 88,75% | 0,30 | 2,11% | 2,30 |

Tabella 27: indici di performance per le catene escludendo l'azienda Grom nel triennio 2008-2010.

Considerando le catene con l'esclusione dell'azienda Grom, l'indice di redditività mostra un andamento di crescita costante nel triennio, ma, essendo negativo, la situazione generale non è positiva. Il ROI è stabile ed anche le sue componenti (ROS e ROT). L'incidenza dell'area extra caratteristica segue un andamento altalenante, ma nel complesso positivo.

La variazione è comunque visibile tra i casi con o senza Grom, infatti gli indici principali (ROE, livello di indebitamento e incidenza dell'area extra caratteristica) hanno un andamento migliore nel primo caso rispetto al secondo.

COMPARAZIONE

AZIENDE CON UN SOLO PUNTO VENDITA

| | ROE = RE/N | ROI = RO/Cin | LIVELLO INDEBITAMENTO =P/A | INCIDENZA AREA EXTRA CARATTERISTICA =RE/RO | ROS=RO/V | ROT=V/Cin |
|-------------|------------|--------------|----------------------------------|--|----------|-----------|
| 2008 | -3,36% | 2,83% | 76,75% | 0,16 | 2,15% | 1,97 |
| 2009 | -23,78% | 5,81% | 83,04% | 0,45 | 2,20% | 1,95 |
| 2010 | 14,96% | 6,41% | 83,54% | 1,29 | 2,78% | 2,03 |

Tabella 28: indici di performance per le aziende con un solo punto vendita nel triennio 2008-2010.

CATENA COMPRENDO L'AZIENDA GROM

| | ROE = RE/N | ROI = RO/Cin | LIVELLO INDEBITAMENTO =P/A | INCIDENZA AREA EXTRA CARATTERISTICA =RE/RO | ROS=RO/V | ROT=V/Cin |
|-------------|------------|--------------|----------------------------------|--|----------|-----------|
| 2008 | -18,24% | 4,75% | 88,98% | 0,87 | 2,85% | 2,16 |
| 2009 | 1,48% | 4,38% | 87,93% | -0,41 | 2,77% | 2,16 |
| 2010 | 47,86% | 3,16% | 88,77% | 0,30 | 2,14% | 2,27 |

Tabella 29: indici di performance per le catene comprendendo l'azienda Grom nel triennio 2008-2010.

L'analisi congiunta delle aziende con un solo punto vendita e delle catene, mostra in entrambi i casi un sensibile miglioramento della situazione globale, anche se il cambiamento maggiore si ha nelle seconde.

Il ROI invece ha due andamenti opposti: nel primo caso emerge un sensibile aumento dell'efficienza del capitale investito, mentre nel secondo caso la stessa diminuisce, seppur solo di un punto percentuale.

Il livello di indebitamento è stabile nei due casi, attorno all'80%.

L'incidenza dell'area extra caratteristica consente di valutare il concorso dei proventi e degli oneri extracaratteristici alla formazione del reddito netto di esercizio e rimane stabile in entrambi i casi. Stesso andamento sia per il ROS che per il ROT.

Si può affermare che nel caso della comparazione tra aziende con un solo punto vendita e le catene, la situazione globale non è molto diversa per la redditività delle due tipologie di aziende.

5.6. Analisi 3: catena con 2 punti vendita vs catena con più di 2 punti vendita

Questo terzo criterio di suddivisione del campione permette di analizzare le catene di aziende: se avere solo due punti vendita sia più o meno performante rispetto all'averne più di due.

La suddivisione pertanto si presenta nel modo seguente:

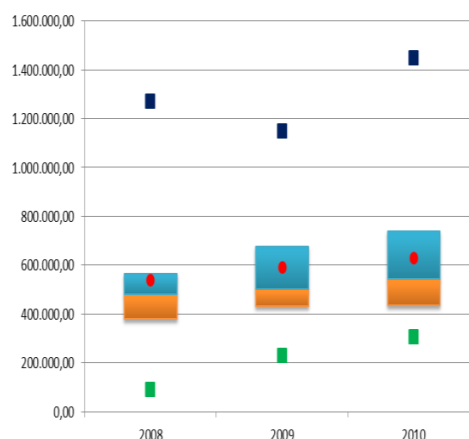
- 2 punti vendita: 21 aziende
- più di 2 punti vendita: 20 aziende

5.6.1. Fatturato

CATENE CON DUE PUNTI VENDITA

Nell'ambito delle catene con due soli punti vendita, si nota che tutti i dati aumentano negli anni considerati, ad esclusione del valore massimo nel 2009 che risente di una leggera diminuzione.

Le mediane dei fatturati sono per lo più stabili attorno ai 500 mila€, così come i primi quartili. Notevole differenza invece si riscontra nei terzi quartili che negli anni aumentano, rendendo le differenze interquartile sempre più elevate. La distribuzione nel primo anno è simmetrica, mentre negli altri due anni diventa asimmetrica.



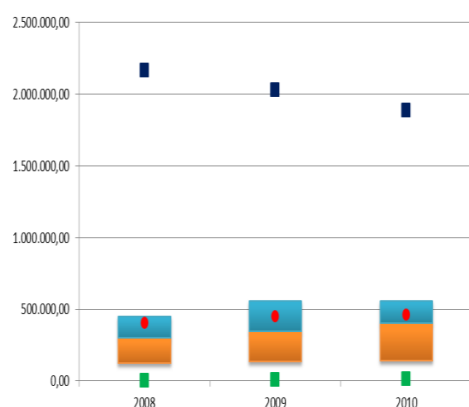
| | 2008 | 2009 | 2010 |
|----------------|--------------|--------------|--------------|
| MINIMO | 89.541,50 | 229.769,50 | 306.119,00 |
| PRIMO QUARTILE | 382.383,00 | 433.469,00 | 435.846,00 |
| MEDIANA | 483.795,50 | 502.707,50 | 545.440,00 |
| MEDIA | 538.573,33 | 591.017,02 | 627.486,07 |
| TERZO QUARTILE | 566.881,75 | 675.922,25 | 741.413,25 |
| MASSIMO | 1.270.151,50 | 1.149.516,00 | 1.448.538,00 |

Figura 33: tabella e box plot del fatturato delle catene con 2 punti vendita.

CATENE CON PIU' DI DUE PUNTI VENDITA, COMPREDENDO L'AZIENDA GROM

Le catene con più di due punti vendita dimostrano subire pochi cambiamenti negli anni, mantenendo un fatturato circa di 350 mila€. La differenza interquartile aumenta nel 2009 e nel 2010, rimanendo però in posizione simile, cioè il primo quartile si aggira attorno ai 130 mila€ e il terzo quartile attorno ai 530 mila€.

Il valore massimo subisce, invece, una diminuzione.



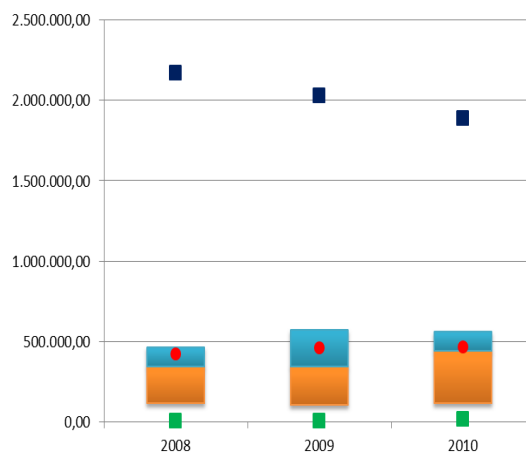
| | 2008 | 2009 | 2010 |
|----------------|--------------|--------------|--------------|
| MINIMO | 4.240,75 | 7.686,80 | 15.995,15 |
| PRIMO QUARTILE | 124.944,12 | 138.859,10 | 144.683,39 |
| MEDIANA | 302.743,38 | 345.324,33 | 406.613,61 |
| MEDIA | 407.749,21 | 451.590,26 | 463.785,93 |
| TERZO QUARTILE | 448.399,00 | 556.279,92 | 555.679,13 |
| MASSIMO | 2.166.368,00 | 2.030.141,00 | 1.887.213,67 |

Figura 34: tabella e box plot del fatturato delle catene con più di 2 punti vendita, comprendendo l'azienda Grom.

CATENE CON PIU' DI DUE PUNTI VENDITA, ESCLUDENDO L'AZIENDA GROM

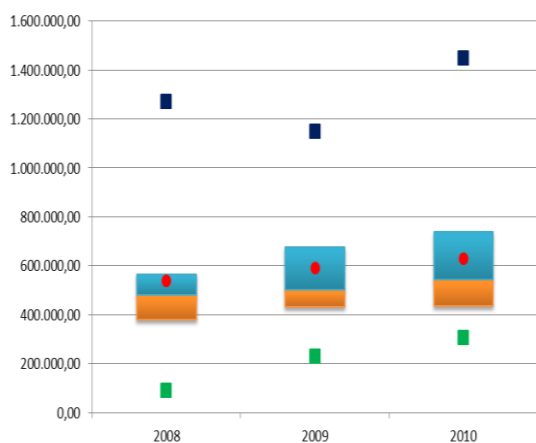
Il caso delle catene escludendo l'azienda Grom, in questo caso non porta a differenze sostanziali né sui valori dei dati stessi né sulla distribuzione dei dati.

Figura 35: tabella e box plot del fatturato delle catene con più di due punti vendita, escludendo l'azienda Grom.



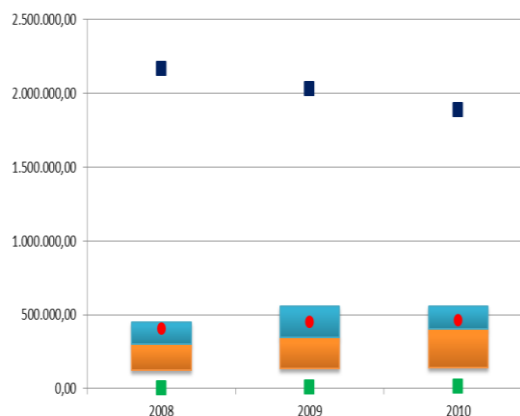
| | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| MINIMO | 4.240,75 | 7.686,80 | 15.995,15 |
| PRIMO QUARTILE | 119.888,14 | 107.634,43 | 119.197,86 |
| MEDIANA | 347.591,00 | 346.285,67 | 443.203,33 |
| MEDIA | 421.835,38 | 463.119,58 | 468.720,78 |
| TERZO QUARTILE | 468.151,00 | 573.955,67 | 563.956,33 |
| MASSIMO | 2.166.368,00 | 2.030.141,00 | 1.887.213,67 |

COMPARAZIONE



| | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| MINIMO | 89.541,50 | 229.769,50 | 306.119,00 |
| PRIMO QUARTILE | 382.383,00 | 433.469,00 | 435.846,00 |
| MEDIANA | 483.795,50 | 502.707,50 | 545.440,00 |
| MEDIA | 538.573,33 | 591.017,02 | 627.486,07 |
| TERZO QUARTILE | 566.881,75 | 675.922,25 | 741.413,25 |
| MASSIMO | 1.270.151,50 | 1.149.516,00 | 1.448.538,00 |

Figura 36: tabella e box plot del fatturato delle catene con 2 punti vendita.



| | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| MINIMO | 4.240,75 | 7.686,80 | 15.995,15 |
| PRIMO QUARTILE | 124.944,12 | 138.859,10 | 144.683,39 |
| MEDIANA | 302.743,38 | 345.324,33 | 406.613,61 |
| MEDIA | 407.749,21 | 451.590,26 | 463.785,93 |
| TERZO QUARTILE | 448.399,00 | 556.279,92 | 555.679,13 |
| MASSIMO | 2.166.368,00 | 2.030.141,00 | 1.887.213,67 |

Figura 37: tabella e box plot del fatturato delle catene con più di 2 punti vendita, comprendendo l'azienda Grom.

Raffrontando le catene con diversa numerosità di punti vendita, i grafici risultano molto diversi.

I minimi nelle catene con due soli punti vendita risultano molto più elevati rispetto alle catene con più di due punti vendita, infatti i primi si aggirano attorno ai 230 mila€, mentre i secondi attorno ai 10 mila€.

Analoga discussione si ha per i primi quartili, che nel primo caso si attestano sui 400 mila€ mentre nel secondo caso sui 110 mila€.

Le prime mediane sono decisamente superiori alle seconde.

I terzi quartili seguono il comportamento degli altri valori, arrivando nel 2010 nelle catene con due esercizi commerciali a punte che toccano i 740 mila€.

La differenza delle distribuzioni è ben visibile: nel primo caso è asimmetrica, escludendo il 2008; nel secondo caso è più simmetrica escludendo il 2010.

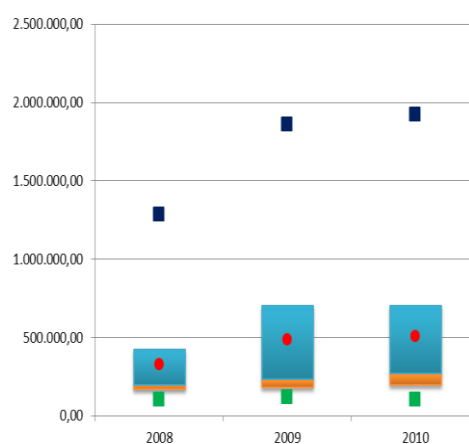
Nel complesso i punti vendita delle catene con solo due punti vendita hanno fatturati che sono decisamente superiori a quelli delle catene con più di due punti vendita.

5.6.2. Totale Attivo

CATENE CON DUE PUNTI VENDITA

Il grafico a destra denota come il primo quartile e la mediana siano stabili e non varino negli anni considerati. Grande variazione si ha invece per il terzo quartile, che si discosta molto dalla mediana e varia sensibilmente tra il 2008 e il 2009. In questo caso specifico la forma della variabilità è molto asimmetrica.

I massimi si allontanano molto dalla mediana, dimostrando che ci sono anche casi limite, lontano dalla media delle aziende.



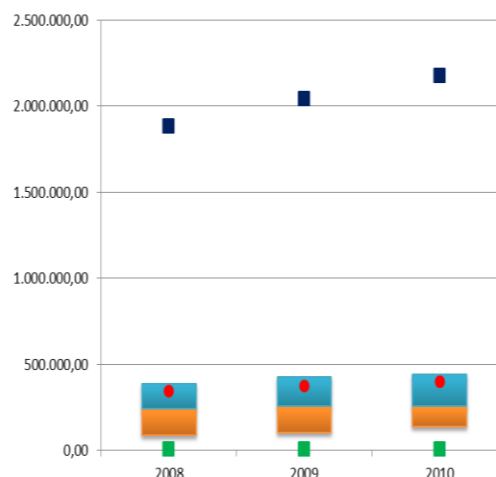
| | 2008 | 2009 | 2010 |
|----------------|--------------|--------------|--------------|
| MINIMO | 106.756,50 | 117.844,50 | 105.522,50 |
| PRIMO QUARTILE | 170.904,00 | 182.462,25 | 194.897,25 |
| MEDIANA | 197.503,50 | 234.488,50 | 267.915,00 |
| MEDIA | 331.596,07 | 488.381,76 | 512.308,40 |
| TERZO QUARTILE | 420.406,25 | 704.390,75 | 699.969,75 |
| MASSIMO | 1.288.318,50 | 1.862.747,00 | 1.925.628,00 |

Figura 38: tabella e box plot tabella e box plot del totale attivo delle catene con solo 2 punti

CATENE CON PIU' DI DUE PUNTI VENDITA, COMPREDENDO L'AZIENDA GROM

Nel periodo considerato la mediana attesta attorno ai 250 mila€ e rimane costante; primo e terzo quartile non variano e si modifica leggermente solo il valore massimo.

Anche la variabilità rimane costante, così come la simmetria.



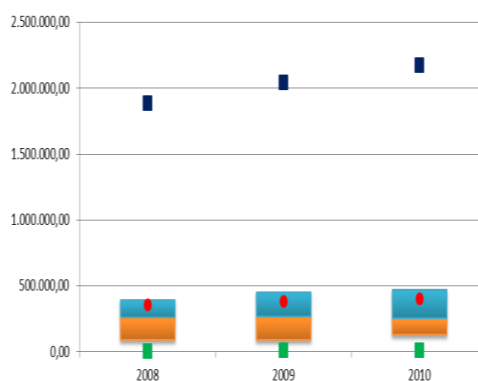
| | 2008 | 2009 | 2010 |
|----------------|--------------|--------------|--------------|
| MINIMO | 4.982,07 | 6.640,63 | 7.642,41 |
| PRIMO QUARTILE | 88.941,88 | 102.484,75 | 140.607,40 |
| MEDIANA | 242.065,33 | 260.312,50 | 260.079,00 |
| MEDIA | 344.287,41 | 374.130,98 | 400.410,37 |
| TERZO QUARTILE | 388.105,16 | 428.534,19 | 442.284,42 |
| MASSIMO | 1.883.673,00 | 2.042.759,33 | 2.173.541,67 |

Figura 39: tabella e box plot del totale attivo delle catene con più di 2 punti vendita, comprendendo l'azienda Grom.

CATENE CON PIU' DI DUE PUNTI VENDITA, ESCLUDENDO L'AZIENDA GROM

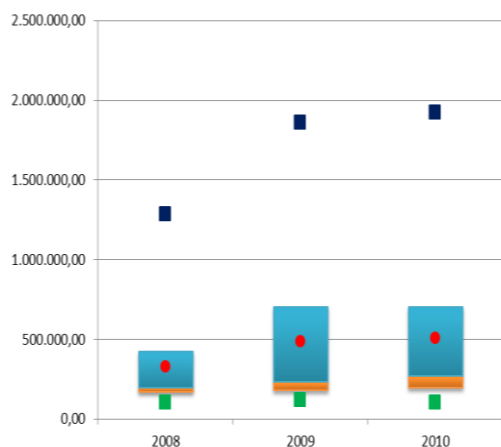
Rispetto al grafico precedente, tutti i valori, la distribuzione e la variabilità nei tre anni non cambiano. Questo conferma il fatto che il valore, studiato con questi grafici (il totale attivo) è simile tra tutti i punti vendita delle catene e varia solo rispetto ai singoli esercizi, dimostrando che tra più catene gli investimenti sono per lo più simili. In questo caso l'azienda Grom non apporta modifiche rilevanti.

Figura 40: tabella e box plot del totale attivo delle catene con più di 2 punti vendita, escludendo l'azienda Grom.



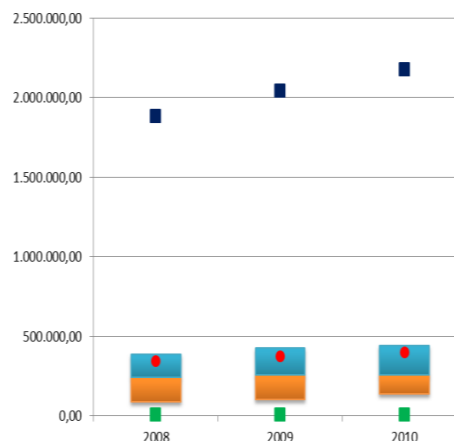
| | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| MINIMO | 4.982,07 | 6.640,63 | 7.642,41 |
| PRIMO QUARTILE | 85.872,25 | 89.984,00 | 125.459,70 |
| MEDIANA | 258.894,67 | 266.433,00 | 252.063,00 |
| MEDIA | 355.872,28 | 383.033,70 | 403.643,23 |
| TERZO QUARTILE | 388.928,80 | 447.756,67 | 468.441,67 |
| MASSIMO | 1.883.673,00 | 2.042.759,33 | 2.173.541,67 |

COMPARAZIONE



| | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| MINIMO | 106.756,50 | 117.844,50 | 105.522,50 |
| PRIMO QUARTILE | 170.904,00 | 182.462,25 | 194.897,25 |
| MEDIANA | 197.503,50 | 234.488,50 | 267.915,00 |
| MEDIA | 331.596,07 | 488.381,76 | 512.308,40 |
| TERZO QUARTILE | 420.406,25 | 704.390,75 | 699.969,75 |
| MASSIMO | 1.288.318,50 | 1.862.747,00 | 1.925.628,00 |

Figura 41: tabella e box plot del totale attivo delle catene con solo 2 punti vendita.



| | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| MINIMO | 4.982,07 | 6.640,63 | 7.642,41 |
| PRIMO QUARTILE | 88.941,88 | 102.484,75 | 140.607,40 |
| MEDIANA | 242.065,33 | 260.312,50 | 260.079,00 |
| MEDIA | 344.287,41 | 374.130,98 | 400.410,37 |
| TERZO QUARTILE | 388.105,16 | 428.534,19 | 442.284,42 |
| MASSIMO | 1.883.673,00 | 2.042.759,33 | 2.173.541,67 |

Figura 42: tabella e box plot del totale attivo delle catene con più di 2 punti vendita, comprendendo l'azienda Grom.

Mettendo a confronto la sola numerosità dei punti vendita e rimanendo all'interno delle catene, si nota una sostanziale differenza con l'analisi 2 (singolo punto vendita vs catena). Nel caso dell'analisi 3, i valori delle catene con due punti vendita e quelli delle catene con più di due punti vendita sono molto simili, soprattutto la mediana. Ciò significa che per quanto riguarda il totale attivo non è molto differente avere due o più punti vendita.

5.6.3. Indici

CATENE CON DUE PUNTI VENDITA

| | ROE = RE/N | ROI = RO/Cin | LIVELLO INDEBITAMENTO =P/A | INCIDENZA AREA EXTRA CARATTERISTICA =RE/RO | ROS=RO/V | ROT=V/Cin |
|-------------|------------|--------------|----------------------------------|--|----------|-----------|
| 2008 | 7,08% | 5,80% | 88,08% | 0,19 | 3,09% | 2,73 |
| 2009 | 7,33% | 3,78% | 86,77% | 0,72 | 1,71% | 2,52 |
| 2010 | 1,60% | 2,61% | 88,74% | 0,38 | 2,28% | 2,73 |

Tabella 30: indici di performance per le catene con due punti vendita nel triennio 2008-2010.

Analizzando gli indici delle catene con due punti vendita, si nota come il ROE diminuisca sensibilmente tra il 2009 e il 2010, passando da valori oltre il 7% all'1,6%. Questo valore porta a considerare che la situazione economica generale abbia un periodo di crisi.

Il peggioramento si riscontra anche dalla diminuzione del ROI e dall'aumento del livello di indebitamento. Il ROI misura l'efficienza economica della gestione caratteristica, che in questo caso diminuisce sensibilmente. Il livello di indebitamento invece rimane stabile, quindi rimane stabile l'utilizzo di mezzi di terzi per sostenere l'azienda.

L'incidenza dell'area non caratteristica riporta un andamento positivo, perché diminuisce e quindi mostra una diminuzione, anche se leggera, del peso della gestione non caratteristica sulla redditività totale.

Si osserva che il ROS ha un andamento altalenante e, considerando che il fatturato è in crescita, si può ipotizzare che il reddito operativo diminuisca. Ciò porta alla conclusione che le aziende con due punti vendita stiano subendo una diminuzione del reddito relativo alla gestione caratteristica e perciò un aumento dei costi relativi.

Il ROT si dimostra stabile, rilevando un equilibrio nella gestione del capitale investito rispetto alle vendite.

CATENE CON PIU' DI DUE PUNTI VENDITA, COMPREDENDO L'AZIENDA GROM

| | ROE = RE/N | ROI = RO/Cin | LIVELLO INDEBITAMENTO =P/A | INCIDENZA AREA EXTRA CARATTERISTICA =RE/RO | ROS=RO/V | ROT=V/Cin |
|-------------|------------|--------------|----------------------------------|--|----------|-----------|
| 2008 | -42,22% | 3,65% | 89,93% | 1,59 | 2,59% | 1,56 |
| 2009 | -4,37% | 5,02% | 89,16% | -1,60 | 3,89% | 1,79 |
| 2010 | 96,44% | 3,74% | 88,80% | 0,22 | 2,01% | 1,78 |

Tabella 31: indici di performance per le catene con più di due punti vendita nel triennio 2008-2010, comprendendo l'azienda Grom.

Nelle catene con più di due punti vendita, il ROE aumenta in modo considerevole, portandosi oltre il 90%. Questo indica un sensibile miglioramento della redditività di questo tipo di aziende.

Il ROI ha un andamento quadratico, ritornando al 3% nel 2010 e dimostra un leggero peggioramento dell'efficienza economica nella gestione caratteristica nell'ultimo anno.

Il livello di indebitamento rimane stabile nei tre anni.

L'incidenza dell'area extra caratteristica è bassa, con un minimo nel 2009, dimostrando che la redditività si basa poco sulla gestione non caratteristica.

Il ROS ha un andamento altalenante, portando a considerare che, o il reddito operativo, o le vendite subiscano delle variazioni. Ma osservando l'andamento delle vendite al paragrafo 5.6.1., si nota come esse siano stabili, portando a considerare il reddito operativo come la causa di questo andamento variabile.

Il ROT si presenta stabile con un leggero aumento.

CATENE CON PIU' DI DUE PUNTI VENDITA, ESCLUDENDO L'AZIENDA GROM

| | ROE = RE/N | ROI = RO/Cin | LIVELLO INDEBITAMENTO =P/A | INCIDENZA AREA EXTRA CARATTERISTICA =RE/RO | ROS=RO/V | ROT=V/Cin |
|-------------|------------|--------------|----------------------------------|--|----------|-----------|
| 2008 | -47,68% | 3,00% | 89,96% | 1,65 | 2,03% | 1,58 |
| 2009 | -7,48% | 4,54% | 89,29% | -1,71 | 3,48% | 1,82 |
| 2010 | 0,66% | 3,72% | 88,76% | 0,20 | 1,93% | 1,82 |

Tabella 32: indici di performance per le catene con più di due punti vendita nel triennio 2008-2010, escludendo l'azienda Grom.

Considerando ora le catene con più di due punti vendita, escludendo l'azienda Grom, si nota lo stesso andamento degli indici di cui sopra, a parte per il ROE. Qui esso è decisamente minore rispetto a prima, portando a considerare che l'aumento vertiginoso dell'altro caso fosse dovuto alla crescita notevole che Grom ha avuto negli ultimi due anni.

COMPARAZIONE

CATENE CON DUE PUNTI VENDITA

| | ROE = RE/N | ROI = RO/Cin | LIVELLO INDEBITAMENTO =P/A | INCIDENZA AREA EXTRA CARATTERISTICA =RE/RO | ROS=RO/V | ROT=V/Cin |
|-------------|------------|--------------|----------------------------------|--|----------|-----------|
| 2008 | 7,08% | 5,80% | 88,08% | 0,19 | 3,09% | 2,73 |
| 2009 | 7,33% | 3,78% | 86,77% | 0,72 | 1,71% | 2,52 |
| 2010 | 1,60% | 2,61% | 88,74% | 0,38 | 2,28% | 2,73 |

Tabella 33: indici di performance per le catene con due punti vendita nel triennio 2008-2010.

CATENE CON PIU' DI DUE PUNTI VENDITA, COMPREDENDO L'AZIENDA GROM

| | ROE = RE/N | ROI = RO/Cin | LIVELLO INDEBITAMENTO =P/A | INCIDENZA AREA EXTRA CARATTERISTICA =RE/RO | ROS=RO/V | ROT=V/Cin |
|-------------|------------|--------------|----------------------------------|--|----------|-----------|
| 2008 | -42,22% | 3,65% | 89,93% | 1,59 | 2,59% | 1,56 |
| 2009 | -4,37% | 5,02% | 89,16% | -1,60 | 3,89% | 1,79 |
| 2010 | 96,44% | 3,74% | 88,80% | 0,22 | 2,01% | 1,78 |

Tabella 34: indici di performance per le catene con più di due punti vendita nel triennio 2008-2010, comprendendo l'azienda Grom.

Confrontando i casi delle catene con due punti vendita e delle catene con più di due punti vendita, si nota come gli indici abbiano un andamento molto simile, con l'eccezione del ROE. Questo nel primo caso registra una diminuzione, portandosi all'1,6%, mentre nel secondo caso registra un aumento vertiginoso, a segno di una migliorata redditività (anche se è causato principalmente dall'andamento dell'azienda Grom). Gli altri indici hanno andamenti simili nei due casi, non portando sensibili differenze.

5.7. Analisi 4: Franchising versus proprietà

L'ultimo metodo di classificazione del campione è franchising vs proprietà.

Analizzando fatturato, totale attivo e indici si può confrontare le prestazioni delle due tipologie diverse di appartenenza ad una catena.

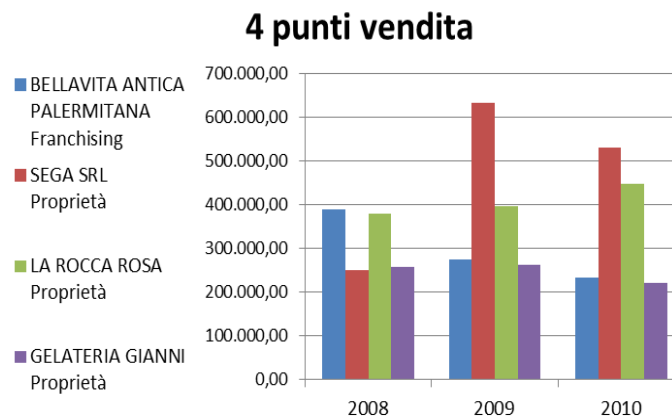
In questa analisi si è preso in esame le aziende in franchising del campione e sono state messe a confronto con aziende in proprietà con lo stesso numero di punti vendita.

5.7.1. Fatturato

CATENA CON 4 PUNTI VENDITA

Il grafico a destra rappresenta il fatturato dei punti vendita delle catene con 4 negozi.

Si nota come la catena in franchising abbia dei valori che diminuiscono negli anni, mentre le aziende in proprietà hanno un andamento diverso tra loro: Sega Srl ha un aumento nel 2009 e poi una diminuzione nel 2010; La rocca rosa ha un aumento nei tre anni; Gelateria Gianni ha una leggera diminuzione nel periodo considerato.



| | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|------------|------------|------------|
| BELLAVITA ANTICA PALERMITANA Franchising | 389.143,00 | 274.339,25 | 234.018,50 |
| SEGA SRL Proprietà | 251.081,25 | 633.832,75 | 530.847,50 |
| LA ROCCA ROSA Proprietà | 378.684,50 | 397.716,50 | 449.029,25 |
| GELATERIA GIANNI Proprietà | 257.895,75 | 263.140,50 | 221.140,00 |

Figura 43: totale attivo per le aziende con 4 punti vendita in franchising e in proprietà.

Nel complesso l'azienda in franchising rispetto alle altre ha un fatturato maggiore nel 2008, per poi diminuire negli altri due anni.

CATENA CON 7 PUNTI VENDITA

Nel caso delle catene con 7 punti vendita, l'azienda in franchising ha un fatturato minore in tutto il periodo considerato, rispetto all'azienda in proprietà.

7 punti vendita

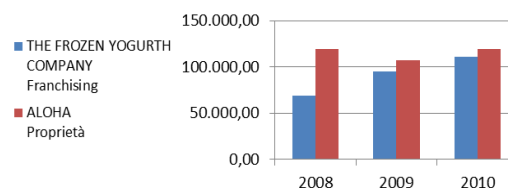


Figura 44: totale attivo per le aziende con 7 punti vendita in franchising e in proprietà.

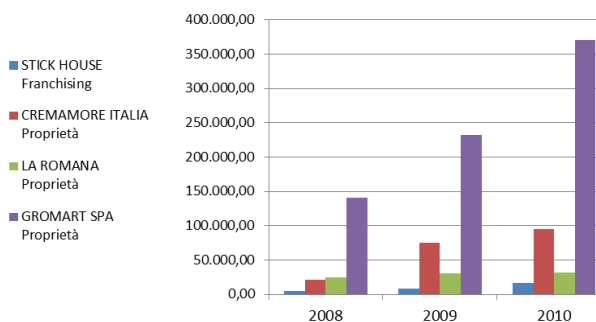
| | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|
| THE FROZEN YOGURTH COMPANY | | | |
| Franchising | 69.411,43 | 95.422,00 | 111.336,00 |
| ALOHA | | | |
| Proprietà | 119.888,14 | 107.634,43 | 119.197,86 |

CATENA CON OLTRE 20 PUNTI VENDITA

Il fatturato per tutte le aziende aumenta negli anni considerati.

In questo caso, appare evidente la diversità tra Stick House, l'azienda in franchising, e Grom SpA, l'azienda in proprietà. La prima ha un fatturato molto minore rispetto alla seconda e comunque sempre inferiore alle altre aziende in proprietà.

Più di 20 punti vendita



| | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------------|------------|------------|------------|
| STICK HOUSE | | | |
| Franchising | 4.240,75 | 7.686,80 | 15.995,15 |
| CREMAMORE ITALIA | | | |
| Proprietà | 20.846,00 | 74.972,65 | 94.661,25 |
| LA ROMANA | | | |
| Proprietà | 24.236,44 | 30.807,19 | 32.198,44 |
| GROMART SPA | | | |
| Proprietà | 140.112,04 | 232.533,10 | 370.023,88 |

Figura 45: fatturato per le aziende con oltre 20 punti vendita in franchising e in proprietà.

COMPARAZIONE

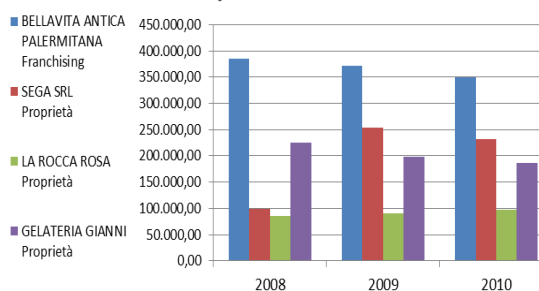
Confrontando i fatturati nei tre casi delle catene con 4, 7 e oltre 20 punti vendita, le aziende in franchising hanno per lo più un valore dei ricavi inferiore alle catene in proprietà.

5.7.2. Totale Attivo

CATENE CON 4 PUNTI VENDITA

Nel caso del confronto delle catene con 4 punti vendita in franchising e in proprietà, notiamo una particolarità: il totale attivo per un solo punto vendita in franchising è molto più alto in tutti e tre gli anni rispetto al totale attivo del singolo punto vendita in proprietà. Caratteristica che si discosta dall'ipotetico andamento.

4 punti vendita



| | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|
| BELLAVITA ANTICA PALERMITANA | | | |
| Franchising | 385.634,25 | 370.866,75 | 349.280,25 |
| SEGA SRL | | | |
| Proprietà | 98.150,75 | 254.192,00 | 232.339,50 |
| LA ROCCA ROSA | | | |
| Proprietà | 85.872,25 | 89.984,00 | 97.376,75 |
| GELATERIA GIANNI | | | |
| Proprietà | 225.236,00 | 198.256,00 | 186.050,50 |

Figura 46: totale attivo per le aziende con 4 punti vendita in franchising e in proprietà.

CATENE CON 7 PUNTI VENDITA

Facendo un confronto con il grafico precedente si nota subito una somiglianza nei valori per la proprietà, mentre si riscontra una differenza notevole nei valori per il franchising. In questo caso il totale attivo del franchising è molto minore rispetto a quello della proprietà.

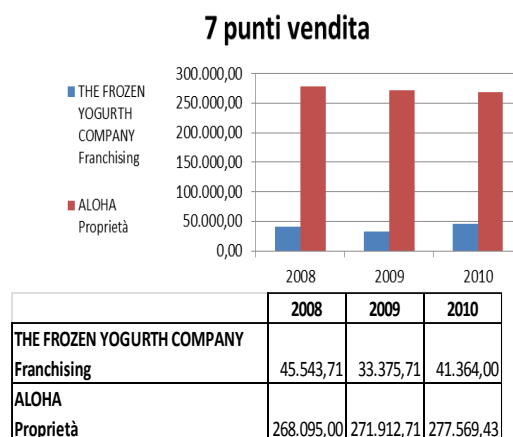


Figura 47: totale attivo per le aziende con 7 punti vendita in franchising e in proprietà.

CATENE CON OLTRE 20 PUNTI VENDITA

Qui si nota la sensibile differenza tra i valori delle aziende. Il totale attivo nel caso del franchising si attesta a circa 6 mila€, mentre nel caso della proprietà variano tra i 30 mila€ e i 300 mila€.

Anche nel caso di numerosi punti vendita, si ha una diminuzione nel valore del totale attivo nel caso del franchising, rispetto a quello della proprietà.

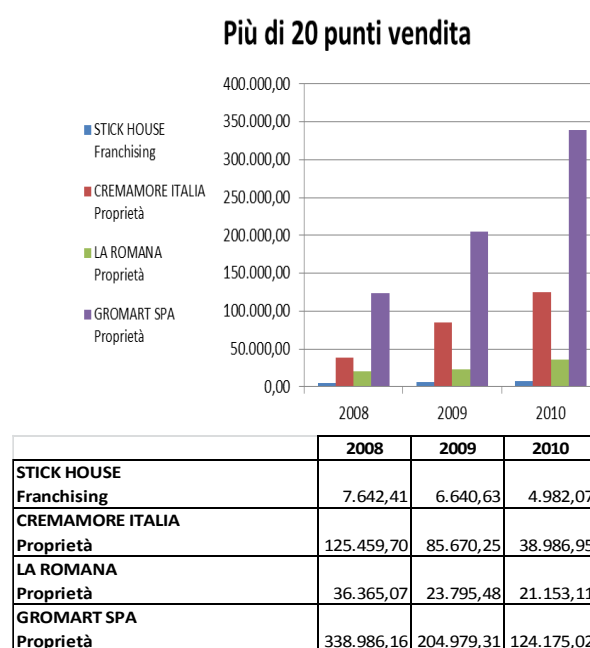


Figura 48: totale attivo per le aziende con oltre 20 punti vendita in franchising e in proprietà.

COMPARAZIONE

Confrontando i tre grafici si nota come fino ai 4 punti vendita, il totale attivo del franchising sia maggiore rispetto a quello della proprietà; poi aumentando il numero dei punti vendita fino a oltre 20, il valore nel caso del franchising diminuisca sensibilmente. Ciò prelude il fatto che, in termini di investimenti complessivi in un'azienda, sono proporzionalmente minori in una catena in franchising che in una catena in proprietà.

5.7.3. Indici

CATENE CON 4 PUNTI VENDITA: FRANCHISING

| | ROE = RE/N | ROI = RO/Cin | LIVELLO INDEBITAMENTO =P/A | INCIDENZA AREA EXTRA CARATTERISTICA =RE/RO | ROS=RO/V | ROT=V/Cin |
|-------------|------------|--------------|----------------------------------|--|----------|-----------|
| 2008 | -122,20% | 4,22% | 98,64% | -0,42 | 3,93% | 1,08 |
| 2009 | 0,21% | 5,08% | 96,89% | 0,00 | 6,43% | 0,79 |
| 2010 | n.s. | 1,18% | 100,23% | -3,25 | 1,62% | 0,73 |

Tabella 35: indici di performance per le catene con quattro punti vendita nel triennio 2008-2010, in franchising.

Il ROE, nel caso delle aziende con 4 punti vendita in franchising, ha un miglioramento nel 2009, mentre nel 2010 non è possibile calcolarlo, in quanto i due termini del rapporto sono negativi e ciò porterebbe ad avere un falso indice positivo. Si può ipotizzare quindi un peggioramento sensibile della redditività generale, dato che sia l'utile che il capitale proprio sono negativi. Ciò si nota anche dal livello di indebitamento, che è tutto nei mezzi di terzi e dal totale attivo che diminuisce negli anni (paragrafo 5.7.2.). Si nota anche una diminuzione del ROI, che porta ad un peggioramento dell'efficienza economica della gestione caratteristica.

A fronte di ciò, però, si ha un miglioramento nell'incidenza della gestione non caratteristica che segna valori negativi.

Il ROS e il ROT mostrano una diminuzione e, confrontandoli con il fatturato al paragrafo 5.7.1., si nota che, per il ROS, la diminuzione è causata dal decremento delle vendite e quindi da una stabilità o miglioramento del reddito operativo; mentre nel caso del ROT è causato da un aumento del capitale investito.

La situazione generale mostra comunque un peggioramento.

CATENE CON 4 PUNTI VENDITA: PROPRIETA'

| | ROE = RE/N | ROI = RO/Cin | LIVELLO INDEBITAMENTO =P/A | INCIDENZA AREA EXTRA CARATTERISTICA =RE/RO | ROS=RO/V | ROT=V/Cin |
|-------------|------------|--------------|----------------------------------|--|----------|-----------|
| 2008 | -69,87% | 5,28% | 87,23% | 3,55 | 1,23% | 3,18 |
| 2009 | -1,00% | 2,58% | 87,82% | -0,18 | 1,04% | 3,35 |
| 2010 | -11,51% | 5,31% | 87,62% | -0,35 | 1,72% | 3,45 |

Tabella 36: indici di performance per le catene con quattro punti vendita nel triennio 2008-2010, in proprietà.

Nel caso delle catene con 4 punti vendita in proprietà, la redditività globale subisce un miglioramento, rimanendo però di segno negativo. Quindi una situazione comunque non soddisfacente.

Il livello di indebitamento rimane stabile.

Il ROI ha un andamento parabolico, in quanto prima diminuisce e poi risale al valore iniziale. Si ha quindi un miglioramento dell'efficienza della gestione caratteristica, cioè il reddito operativo riesce a remunerare maggiormente il capitale investito.

La gestione non caratteristica riporta un segno negativo, che però significa un miglioramento della gestione operativa.

Il ROS ha un andamento leggermente altalenante e, dato che le vendite in media aumentano leggermente (paragrafo 5.7.1.), ciò porta a considerare che il reddito operativo aumenti anch'esso leggermente e, quindi, si abbia un leggero miglioramento della gestione caratteristica.

Il ROT rimane stabile, a dimostrazione del fatto che il capitale investito ritorna attraverso i ricavi di vendita sempre nella stessa percentuale e ciò indica una stabilità nell'efficienza del capitale investito rispetto alle vendite.

CATENE CON 7 PUNTI VENDITA: FRANCHISING

| | ROE = RE/N | ROI = RO/Cin | LIVELLO INDEBITAMENTO =P/A | INCIDENZA AREA EXTRA CARATTERISTICA =RE/RO | ROS=RO/V | ROT=V/Cin |
|-------------|-------------------|---------------------|---|---|-----------------|------------------|
| 2008 | 9,80% | 7,94% | 78,15% | 0,33 | 3,92% | 2,02 |
| 2009 | 8,34% | 12,13% | 70,46% | 0,26 | 3,38% | 3,59 |
| 2010 | 2,74% | 7,29% | 77,74% | 0,11 | 2,36% | 3,09 |

Tabella 37: indici di performance per le catene con sette punti vendita nel triennio 2008-2010, in franchising.

L'analisi degli indici nel caso delle catene con 7 punti vendita, mostra una situazione comunque positiva, anche se il ROE nel 2010 è in diminuzione, ma sempre con un segno positivo. Anche il ROI riporta la stessa dinamica del ROE.

In questo caso è importante evidenziare il livello di indebitamento, che è minore rispetto agli altri casi delle catene: si attesta infatti sul 75% di utilizzo dei mezzi di terzi; analizzando la formula, il valore del ROT è causato da una leggera diminuzione del totale attivo (paragrafo 5.7.2.) e quindi da un altrettanto leggero aumento delle passività.

L'incidenza dell'area non caratteristica rimane stabile.

Il ROS diminuisce, segno di una diminuzione del reddito operativo, dato che le vendite aumentano. Il ROT invece subisce un aumento e, quindi, c'è un miglioramento dell'efficienza della gestione del capitale investito.

CATENE CON 7 PUNTI VENDITA: PROPRIETA'

| | ROE = RE/N | ROI = RO/Cin | LIVELLO INDEBITAMENTO =P/A | INCIDENZA AREA EXTRA CARATTERISTICA =RE/RO | ROS=RO/V | ROT=V/Cin |
|-------------|------------|--------------|----------------------------------|--|----------|-----------|
| 2008 | 2,73% | 4,96% | 81,78% | 0,11 | 10,90% | 0,46 |
| 2009 | 0,34% | 4,30% | 65,00% | 0,03 | 9,94% | 0,43 |
| 2010 | 0,68% | 4,24% | 64,37% | 0,06 | 8,96% | 0,47 |

Tabella 38: indici di performance per le catene con sette punti vendita nel triennio 2008-2010, in proprietà.

Nel caso delle catene con 7 punti vendita in proprietà, l'indice ROE è positivo ma con un andamento altalenante. La situazione globale rimane positiva ma poco soddisfacente.

Il ROI è particolarmente elevato, attestandosi attorno al 4%, in leggera diminuzione nei tre anni. Ciò indica comunque un'efficienza della gestione caratteristica rispetto al capitale investito.

L'indice più significativo, in questo caso, è il livello di indebitamento che diminuisce sensibilmente arrivando al 64%, dimostrando che queste aziende si basano più sul capitale proprio che sul capitale di terzi per sostenere l'azienda.

L'incidenza dell'area extra caratteristica è molto bassa, quindi l'area operativa supporta bene l'attività.

Il ROS è particolarmente elevato anche se in diminuzione e, dato che il fatturato è aumentato, porta a considerare che il reddito operativo sia leggermente diminuito, rimanendo tuttavia positivo.

Il ROT rimane stabile.

La situazione in generale è molto soddisfacente.

CATENE CON PIU' DI 20 PUNTI VENDITA: FRANCHISING

| | ROE = RE/N | ROI = RO/Cin | LIVELLO INDEBITAMENTO =P/A | INCIDENZA AREA EXTRA CARATTERISTICA =RE/RO | ROS=RO/V | ROT=V/Cin |
|-------------|------------|--------------|----------------------------------|--|----------|-----------|
| 2008 | 19,74% | 2,48% | 68,21% | 2,71 | 2,72% | 0,91 |
| 2009 | 2,87% | 5,13% | 75,44% | 0,15 | 4,03% | 1,27 |
| 2010 | -3,80% | 2,18% | 79,44% | -0,41 | 0,91% | 2,40 |

Tabella 39: indici di performance per le catene con più di venti punti vendita nel triennio 2008-2010, in franchising.

La redditività globale delle catene in franchising con oltre 20 punti vendita è diminuita sensibilmente nel periodo considerato, come dimostra l'indice ROE, che da un valore molto positivo (19%) diminuisce fino ad un valore negativo (-3,8%).

Il ROI ha invece un andamento altalenante, con un massimo del 5% nel 2009 e riportandosi sul 2% nel 2010: la redditività del capitale investito ha subito una leggera diminuzione e, così anche la gestione caratteristica rispetto al capitale investito.

Il livello di indebitamento si stabilisce attorno al 75% e quindi l'utilizzo dei mezzi di terzi per il sostegno dell'attività è stabile.

L'incidenza dell'area extra caratteristica ha una sensibile diminuzione negli anni, che porta a considerare che l'area caratteristica subisce un aumento positivo.

Il ROS prima aumenta poi diminuisce e, considerando l'aumento sensibile delle vendite, porta a ritenere che il reddito operativo sia il valore che subisce le maggiori oscillazioni.

Il ROT invece aumenta, a dimostrazione del fatto che i ricavi aumentino in maniera maggiore rispetto alla diminuzione del capitale investito.

Confrontando l'aumento delle vendite con la diminuzione del ROE e con la leggera diminuzione della gestione non caratteristica, si può affermare che saranno aumentati i costi di gestione finanziaria e non caratteristica.

CATENE CON PIU' DI 20 PUNTI VENDITA: PROPRIETA'

| | ROE = RE/N | ROI = RO/Cin | LIVELLO INDEBITAMENTO =P/A | INCIDENZA AREA EXTRA CARATTERISTICA =RE/RO | ROS=RO/V | ROT=V/Cin |
|-------------|------------|--------------|----------------------------------|--|----------|-----------|
| 2008 | 7,97% | -2,22% | 100,70% | 1,98 | -2,21% | 0,98 |
| 2009 | 39,76% | 13,02% | 97,28% | 0,40 | 11,85% | 1,16 |
| 2010 | 4,98% | 2,10% | 91,75% | 0,76 | 1,90% | 0,98 |

Tabella 40: indici di performance per le catene con più di venti punti vendita nel triennio 2008-2010, in proprietà.

Il caso delle catene con oltre 20 punti vendita in proprietà ha una redditività globale ben diversa dalla precedente: si riscontra un sensibile aumento nel 2009 e un altrettanto sensibile diminuzione nel 2010. Stesso andamento anche per l'indice ROI. Di contro il livello di indebitamento e l'incidenza dell'area non caratteristica sono diminuiti, portando quindi un leggero miglioramento dell'attività, in quanto è diminuito il peso dei mezzi di terzi ed è aumentata l'importanza nella redditività dell'area caratteristica.

Il ROS ha subito lo stesso andamento dei primi due indici, infatti, mettendolo in relazione con l'aumento dei ricavi, si nota una diminuzione del reddito operativo rispetto agli stessi.

Il ROT rimane stabile.

COMPARAZIONE

Nel caso delle catene con 4 punti vendita, la situazione globale migliore si ha con quelle in proprietà, anche se il miglioramento che si registra rimane sempre relativo, in quanto il valore del ROE è comunque negativo. In entrambi i casi si ha un miglioramento della redditività del capitale investito e dell'incidenza dell'area caratteristica. La differenza più rilevante si

riscontra nel ROS, che nel primo caso ha una media del 5%, invece nel secondo caso si attesta sull'1%. Gli altri indici sono per lo più simili.

Nello studio delle catene con 7 punti vendita, sia il franchising che la proprietà registrano una situazione positiva, anche se in leggero peggioramento: il ROE del franchising si attesta attorno al 3%, mentre quello della proprietà attorno allo 0,7%. In entrambi i casi si nota un miglioramento del livello di indebitamento, che rimane attorno al 70% con un andamento decrescente. L'incidenza della gestione non caratteristica è bassa, dimostrando che quella caratteristica sostiene l'attività. Il ROI nel primo caso diminuisce ma rimane positivo, e nel secondo caso rimane pressoché stabile. Il ROS in entrambi i casi diminuisce, dimostrando un peggioramento nella redditività delle vendite.

Nel caso invece delle catene con oltre 20 punti vendita, si riscontra un peggioramento della redditività complessiva sia nel franchising che nella proprietà. La differenza tra i due casi è che nel primo il valore tocca il segno negativo, mentre nel secondo il valore rimane positivo, anche se diminuisce sensibilmente. Di pari passo vanno anche gli altri indici che dimostrano una situazione complessiva negativa.

COMPARAZIONE COMPLESSIVA

Esaminando gli indici delle catene con un numero diverso di punti vendita, si nota che la situazione migliore, sia nel caso del franchising che nel caso della proprietà, si riscontra nel caso della catena con 7 punti vendita.

Invece considerando la tipologia di azienda, sembra preferibile la proprietà nel caso delle catene con pochi o con molti punti vendita; invece sembra migliore la scelta del franchising quando la catena ha una decina di punti vendita.

5.8. Economie di scala

Applicando la teoria delle economie di scala alle voci di bilancio rispetto alla numerosità dei punti vendita, si possono evidenziare gli andamenti delle voci analizzate. In questo modo si può verificare la convenienza dell'avere un solo punto vendita o appartenere ad una catena, quindi come le voci varino all'aumentare del numero di punti vendita. Il periodo analizzato è il triennio 2008 - 2010. Sono stati omessi i dati dei primi due anni in quanto seguono l'andamento dell'anno 2010.

5.8.1. Immobilizzazioni

Le immobilizzazioni nei tre anni del periodo di studio hanno un andamento molto simile, quindi verranno riportati solo i grafici e i dati relativi al 2010.

IMMOBILIZZAZIONI TOTALI

Dalla figura 50 si nota come le immobilizzazioni totali diminuiscano all'aumentare del numero di punti vendita, con l'eccezione della media 4. Tuttavia la diminuzione segue un andamento lineare, ma leggermente crescente. Ciò dimostra che le aziende più grandi hanno immobilizzazioni superiori a quelle più piccole.

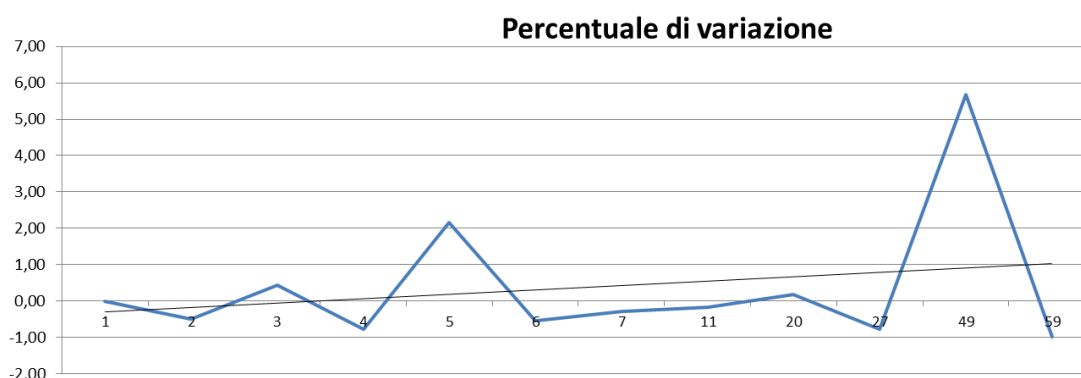


Figura 49: percentuale di variazione delle immobilizzazioni totali e trend di crescita.

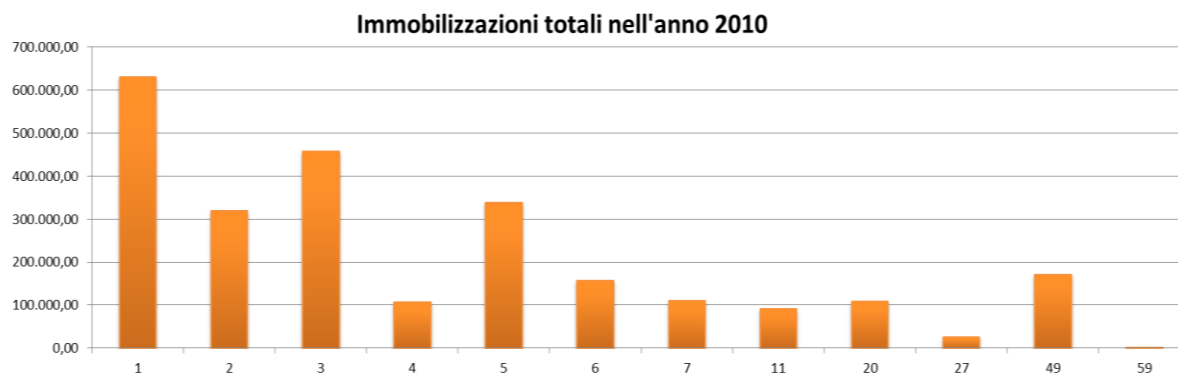


Figura 50: grafico delle immobilizzazioni totali rispetto al numero di punti vendita.

IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI

Le immobilizzazioni materiali pesano sulle immobilizzazioni totali per circa il 60% (tabella 41), arrivando anche a punte del 93% da un lato e del 41% dall'altro.

Sono la tipologia di immobilizzazioni che pesano di più sulle immobilizzazioni totali, in quanto comprendono le immobilizzazioni per terreni, fabbricati, impianti e le attrezzature per lo svolgimento dell'attività.

I valori seguono comunque quelli delle immobilizzazioni totali, diminuendo all'aumentare dei punti vendita.

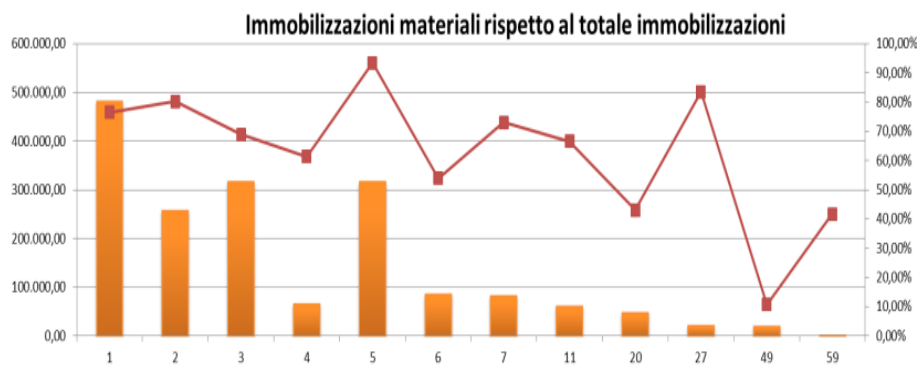


Figura 51: grafico delle immobilizzazioni materiali e percentuale rispetto alle immobilizzazioni totali.

| numero punti vendita | 2010 | % rispetto al totale immobilizzazioni |
|----------------------|------------|---------------------------------------|
| 1 | 481.849,88 | 76,49% |
| 2 | 257.078,83 | 80,27% |
| 3 | 315.932,29 | 68,96% |
| 4 | 65.854,63 | 61,45% |
| 5 | 315.789,60 | 93,47% |
| 6 | 84.622,83 | 53,98% |
| 7 | 81.167,00 | 73,14% |
| 11 | 60.892,91 | 66,67% |
| 20 | 46.807,55 | 43,07% |
| 27 | 21.342,93 | 83,62% |
| 49 | 18.283,02 | 10,72% |
| 59 | 1.120,31 | 41,76% |

Tabella 41: immobilizzazioni materiali e percentuale sul totale immobilizzazioni, rispetto al numero di punti vendita.

IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI

Le immobilizzazioni immateriali comprendono le voci dei costi di impianto e ampliamento, i costi per la ricerca e la pubblicità, i brevetti, le concessioni e le licenze.

Esse seguono in modo più blando il trend generale: l'andamento è più vario, anche se l'andamento è comunque decrescente all'aumentare del numero di punti vendita. Tuttavia queste immobilizzazioni costituiscono il 30% delle immobilizzazioni totali.

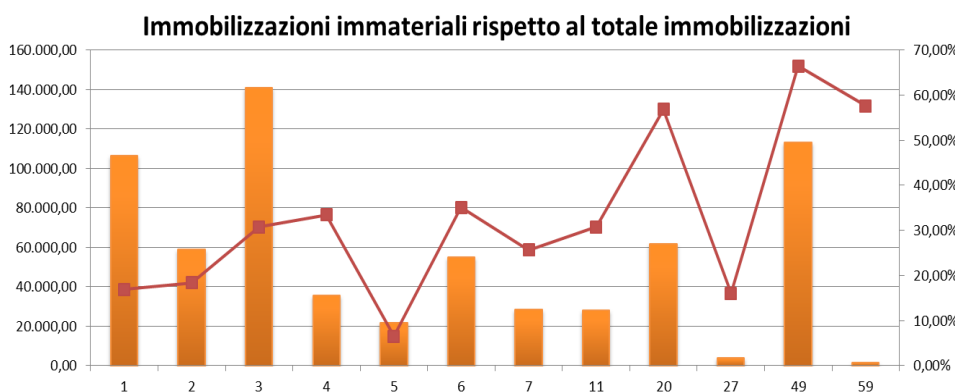


Figura 52: grafico delle immobilizzazioni immateriali e percentuale rispetto alle immobilizzazioni totali.

| numero punti vendita | 2010 | % rispetto al totale immobilizzazioni |
|----------------------|------------|---------------------------------------|
| 1 | 106.482,05 | 16,90% |
| 2 | 58.988,71 | 18,42% |
| 3 | 140.898,29 | 30,75% |
| 4 | 35.873,75 | 33,47% |
| 5 | 22.062,00 | 6,53% |
| 6 | 55.042,00 | 35,11% |
| 7 | 28.512,36 | 25,69% |
| 11 | 28.101,55 | 30,77% |
| 20 | 61.820,35 | 56,88% |
| 27 | 4.106,48 | 16,09% |
| 49 | 113.259,92 | 66,43% |
| 59 | 1.546,17 | 57,64% |

Tabella 42: immobilizzazioni immateriali e percentuale sul totale immobilizzazioni, rispetto al numero di punti vendita.

IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE

Le immobilizzazioni finanziarie sono quelle che pesano meno sul valore delle immobilizzazioni totali: sono in media il 4%. Queste voci seguono ancora meno l'andamento generale, infatti si nota come le barre abbiano un andamento altalenante e non linearmente decrescente come negli altri casi.

Le immobilizzazioni finanziarie dipendono molto dalle decisioni finanziarie dell'impresa e quindi sono specifiche per ogni realtà.

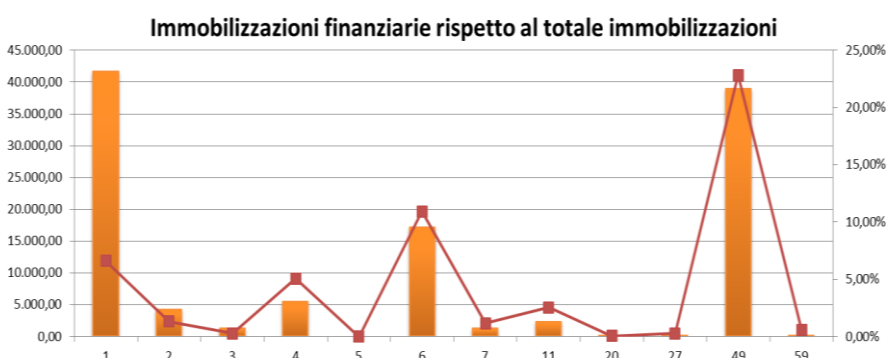


Figura 53: grafico delle immobilizzazioni finanziarie e percentuale rispetto alle immobilizzazioni totali.

| Numero punti vendita | 2010 | % rispetto alle immobilizzazioni totali |
|----------------------|-----------|---|
| 1 | 41.630,13 | 6,61% |
| 2 | 4.215,83 | 1,32% |
| 3 | 1.336,24 | 0,29% |
| 4 | 5.438,25 | 5,07% |
| 5 | 0,00 | 0,00% |
| 6 | 17.112,50 | 10,92% |
| 7 | 1.294,57 | 1,17% |
| 11 | 2.337,00 | 2,56% |
| 20 | 52,45 | 0,05% |
| 27 | 74,93 | 0,29% |
| 49 | 38.944,57 | 22,84% |
| 59 | 16,14 | 0,60% |

Tabella 43: immobilizzazioni finanziarie e percentuale sul totale immobilizzazioni, rispetto al numero di punti vendita.

5.8.2. Valore della produzione

Il valore della produzione è dato dalla somma dei ricavi dalle vendite, dalle variazioni delle rimanenze e dei prodotti e da altri ricavi. Esso identifica quindi il valore dei beni prodotti o dei servizi offerti da un'impresa nell'ambito della gestione caratteristica e non caratteristica.

Il grafico dimostra come anche questo dato diminuisca all'aumentare del numero di punti vendita e come il singolo punto vendita abbia maggiori ricavi e/o variazioni rispetto alle catene.

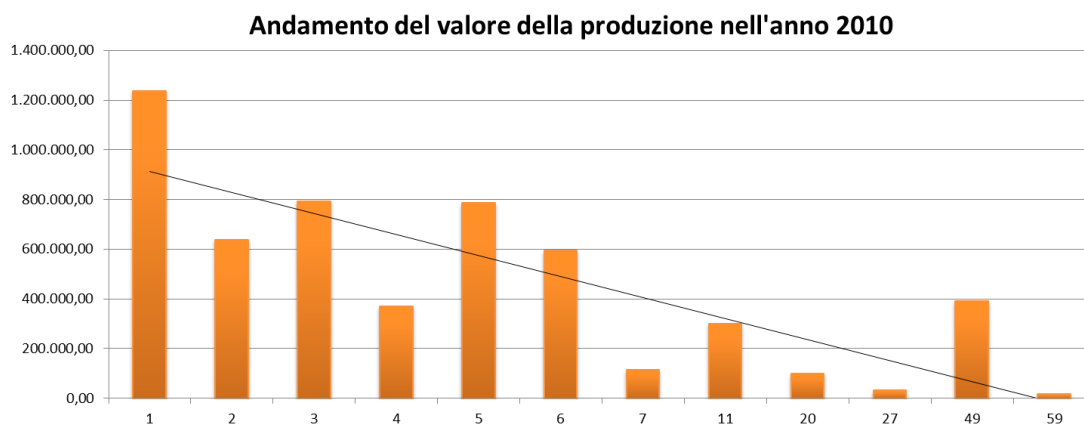


Figura 54: grafico del valore della produzione rispetto al numero di punti vendita delle aziende.

5.8.3. Costi

I costi della produzione sono principalmente composti dai costi per le materie prime e dai costi per il personale.

I costi della produzione nei tre anni del periodo di studio hanno un andamento molto simile, quindi verranno riportati solo i grafici e i dati relativi al 2010.

COSTI TOTALI

Osservando il grafico sottostante si nota come all'aumentare del numero di punti vendita, i costi totali per singolo punto vendita diminuiscano sensibilmente, passando dal milione di euro per i singoli punti vendita ai 15mila euro per l'azienda con 59 punti vendita.

Nel complesso e riguardo ai costi totali è preferibile avere un'azienda con più punti vendita rispetto ad un'azienda singola, per poter suddividere i costi delle materie prime, dei servizi e del personale.

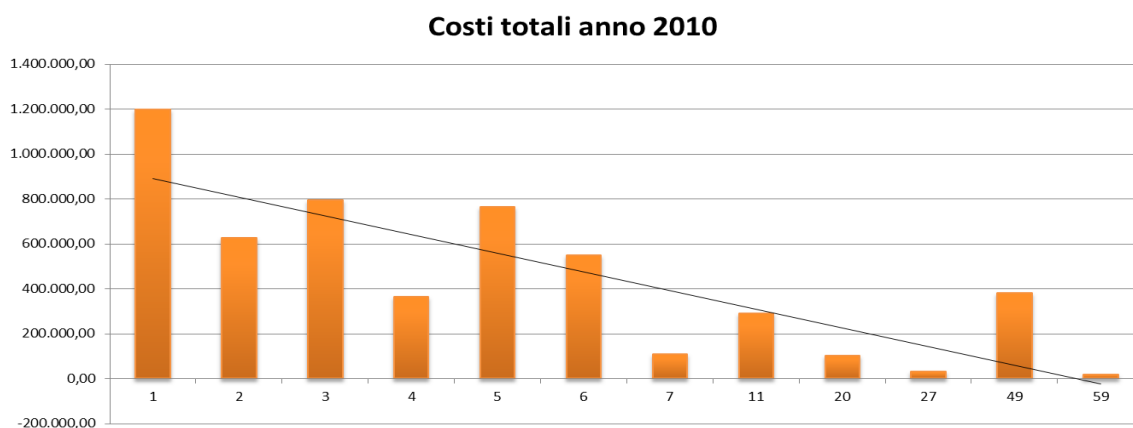


Figura 55: grafico dei costi totali rispetto al numero di punti vendita delle aziende.

COSTI PER LE MATERIE PRIME

Le materie prime in tutte le aziende incidono circa per un 40% sui costi totali, quindi la percentuale non cambia con il cambiare della numerosità dei punti vendita.

Tuttavia, considerando il valore del costo delle materie, si ha una sua netta diminuzione passando dal singolo punto vendita alla catena.

Perciò è nuovamente preferibile una catena rispetto al singolo esercizio.

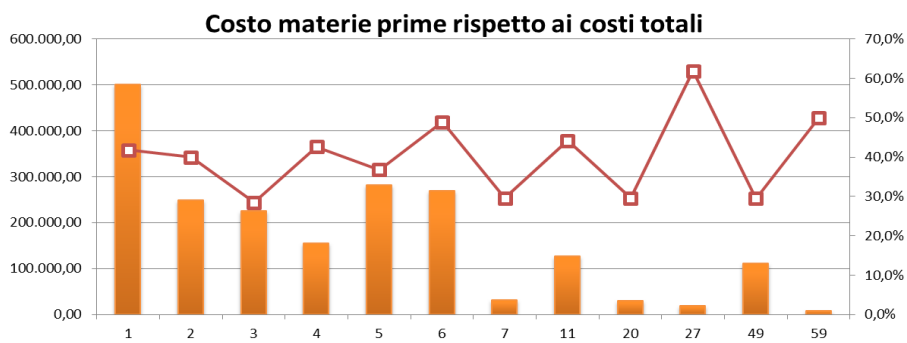


Figura 56: grafico del costo per le materie prime e percentuale rispetto ai costi totali.

| numero punti vendita | 2010 | % rispetto ai costi totali |
|----------------------|------------|----------------------------|
| 1 | 501.105,48 | 41,8% |
| 2 | 249.796,31 | 40,0% |
| 3 | 226.162,33 | 28,5% |
| 4 | 155.351,00 | 42,7% |
| 5 | 281.102,80 | 36,8% |
| 6 | 268.589,83 | 48,9% |
| 7 | 31.904,36 | 29,6% |
| 11 | 127.514,36 | 44,2% |
| 20 | 29.902,15 | 29,5% |
| 27 | 19.300,04 | 61,8% |
| 49 | 111.645,53 | 29,5% |
| 59 | 7.926,10 | 50,0% |

Tabella 44: costi per le materie prime e percentuale sul totale costi, rispetto al numero di punti vendita.

COSTI PER IL PERSONALE

Il costo per il personale segue l'andamento del costo per le materie prime.

La percentuale sui costi totali si aggira attorno al 30% in tutte le aziende, siano esse catene o meno. Tuttavia, anche in questo caso, il valore più elevato per punto vendita si riscontra nelle aziende singole e si aggira attorno ai 370 mila€; le economie di scala si notano a partire dalle catene con 6 punti vendita in cui la diminuzione diventa più sensibile.



Figura 57: grafico del costo per il personale e percentuale rispetto ai costi totali.

| numero punti vendita | 2010 | % sui costi totali |
|----------------------|------------|--------------------|
| 1 | 371.727,73 | 31,00% |
| 2 | 208.622,71 | 33,38% |
| 3 | 292.474,57 | 36,88% |
| 4 | 100.863,81 | 27,70% |
| 5 | 296.150,40 | 38,77% |
| 6 | 89.314,17 | 16,27% |
| 7 | 31.126,21 | 28,85% |
| 11 | 47.465,27 | 16,45% |
| 20 | 45.949,30 | 45,37% |
| 27 | 4.788,81 | 15,35% |
| 49 | 162.053,92 | 42,76% |
| 59 | 3.026,75 | 19,09% |

Tabella 45: costi per il personale e percentuale sul totale costi, rispetto al numero di punti vendita.

ECONOMIE DI SCALA NEI COSTI

Analizzando l'andamento dei costi totali e delle loro voci più determinanti, si riscontrano delle economie di scala: l'azienda con un singolo punto vendita ha dei costi che sono molto più elevati rispetto alle catene, anche se le singole voci pesano nella stessa percentuale sui costi totali.

Quindi, nell'ambito dei costi, è preferibile avere o appartenere ad una catena rispetto all'azienda con un singolo punto vendita.

Conclusioni

L'analisi condotta in questo elaborato ha lo scopo di valutare quanto e se le catene aziendali apportino benefici ed aumentino la performance di un'azienda, all'interno del settore italiano della gelateria – pasticceria.

La catena aziendale è una tipologia di organizzazione in cui un'azienda centrale possiede due o più punti vendita, e ciò comporta che gli esercizi abbiano lo stesso proprietario, condividano lo stesso marchio, siano gestiti da un'unica direzione centrale e abbiano metodi comuni standardizzati di business. In particolare, tra le tipologie di gestione delle catene si trova il franchising, che è un'affiliazione commerciale fra due imprenditori indipendenti, in cui una parte (il franchisor) crea una strategia di business e concede all'altra (il franchisee) di utilizzarla, dietro corrispettivo economico. Si innesca quindi un gioco di alleanza e coordinazione tra i due attori, che è allo stesso tempo stretta ma sottile.

Due teorie stanno alla base delle catene aziendali e del franchising: la “teoria dell'agenzia” e la “teoria della scarsità delle risorse”. Queste sostengono in modo complementare e non competitivo che adottare il franchising porta l'azienda ad avere performance migliori.

La teoria dell'agenzia sottolinea le difficoltà del controllo di gestione, a causa della complessità dell'allineamento degli obiettivi centrali e locali, sia nelle catene che nel franchising. Per far convergere questi diversi obiettivi è necessario adottare delle strategie, tra cui gli incentivi economici e l'analisi delle performance finanziarie, che sono forse lo strumento più importante per la redditività di entrambe le parti della catena aziendale. Per tale motivo si è utilizzato questo tipo di analisi per verificare la redditività delle catene.

La teoria della scarsità delle risorse, che afferma che le imprese utilizzano il franchising per accedere alle risorse critiche, necessarie per crescere rapidamente e creare perciò economie di scala. Queste ultime possono ridurre notevolmente i costi e quindi migliorare le prestazioni. Le risorse potenzialmente scarse sono: capitale, capacità di gestione e informazioni locali.

Per poter analizzare il campione sulla base delle due teorie, sono stati utilizzati i bilanci delle aziende e successivamente è stata analizzata la performance attraverso gli indici. Questo perché la contabilità è uno strumento attivo, che è legato in modo forte e imprescindibile alla gestione operativa.

Il campione preso in considerazione comprende 97 aziende, tratte dal database AIDA. Esso è stato più volte suddiviso secondo quattro criteri di investigazione: il settore complessivo; la singola azienda verso la catena; le aziende con due soli punti vendita verso

quelle con più di due punti vendita e infine le aziende in franchising verso le aziende in proprietà. Tutte le analisi sono state fatte per singolo punto vendita.

Per sviluppare l'analisi di questi quattro gruppi, sono state utilizzate alcune delle voci di bilancio e degli indici di performance. In dettaglio, le voci esaminate sono il fatturato, il totale attivo, le immobilizzazioni, i costi e il valore della produzione; mentre gli indici sono ROE, ROI, livello di indebitamento, incidenza area extra caratteristica, ROS e ROT.

All'interno delle analisi è stato trattato un particolare caso aziendale: l'azienda Grom. Questa è nata nel 2003 ed ha vissuto un aumento così drastico dal 2004 al 2010, che ha modificato i valori del settore gelateria-pasticceria e delle relative catene di aziende. Per comprendere l'effetto della sua strategia, questa organizzazione è stata studiata a parte e lo studio suggerisce che ha adottato una strategia vincente. Per tale motivo le analisi sono state fatte dapprima mantenendo Grom all'interno del campione, poi escludendolo e osservando se vi fosse uno scostamento dei valori.

Il primo studio ha rivelato che il settore, nel suo complesso, ha subito una diminuzione di redditività, senza però portare ad un calo del fatturato complessivo.

La seconda analisi, le singole aziende verso le catene, ha mostrato come il fatturato, il totale attivo e gli altri indici presentino dei risultati diversi in base a ciò che si sta studiando: da una parte il fatturato è maggiore per le aziende singole; mentre il totale attivo è minore per le aziende in franchising, dimostrando la veridicità delle economie di scala, in linea con la teoria della scarsità delle risorse. Confrontando gli indici si nota come nel complesso la redditività non vari, se si considera una o l'altra tipologia di azienda. La differenza si è riscontrata all'interno delle catene confrontandole con o senza Grom: questa azienda ha aumentato notevolmente il fatturato complessivo delle catene.

La terza analisi si è concentrata sulle catene aziendali con due o più di due punti vendita ed evidenzia che nessuna delle voci prese in considerazione si modifichi sostanzialmente. Ne consegue che avere due o più punti vendita non generi differenze importanti di redditività tra i punti vendita, anche se ne riporterà per l'azienda madre.

L'ultima suddivisione del campione distingue tra le catene in franchising e quelle in proprietà. In questo caso i risultati sono stati diversi: il fatturato è più alto nella proprietà rispetto al franchising; mentre il totale attivo è più elevato nel franchising rispetto alla proprietà perché, in termini di investimenti complessivi in un'azienda, sono proporzionalmente minori in una catena in franchising che in una in proprietà.

Osservando invece la redditività globale si nota che la proprietà è il modo migliore per gestire delle catene di piccole o grandi dimensioni, mentre diventa il franchising se la catena è di media grandezza. Questo a dimostrazione del fatto che se il marchio è forte e deve essere

protetto è preferibile la proprietà, riportando alla teoria dell'agenzia e al difficile allineamento degli obiettivi strategici.

Al termine del lavoro empirico sono state analizzate le economie di scala, per verificare se anche il campione seguisse questa regola: i valori diminuiscono all'aumentare del numero di punti vendita. È stata utilizzata per le seguenti voci: immobilizzazioni, valore della produzione e costi. Il risultato ottenuto è che le economie di scala sono verificate anche in questo studio.

In conclusione, nel settore gelateria-pasticceria italiano, le aziende adottano il franchising al fine di espandersi geograficamente, rendere efficiente l'utilizzo delle risorse e incrementare il valore patrimoniale, commerciale e di immagine dell'azienda. Grazie al franchising, un'azienda può suddividere i costi, come affermato dalla teoria della scarsità delle risorse, ma rischia di perdere il controllo sui manager locali, come afferma la teoria dell'agenzia. La proprietà, invece, ha dei vantaggi diversi: da un lato produce maggior fatturato, che rimane interamente nell'azienda e quindi non si va incontro alla scarsità di risorse, e dall'altro lato possiede maggior controllo dei dipendenti, come afferma la teoria dell'agenzia. Tuttavia la proprietà non può suddividere i costi, come è possibile fare nelle catene grazie alle economie di scala.

Lo scopo di questo elaborato era osservare, sotto il profilo economico-finanziario, le differenze che esistono tra le aziende che adottano la tipologia "a catena". Si è così delineata un'immagine generale del settore della gelateria-pasticceria italiana e, in particolare, di alcune sue parti, quali la singola azienda in proprietà, le catene con i loro numerosi punti vendita e, infine, all'interno delle catene la proprietà verso il franchising.

Tuttavia il lavoro non è privo di limiti. Questi infatti riguardano da un lato il numero di aziende analizzate, esiguo rispetto al totale in Italia, e dall'altro, per quelle del campione, non si è potuto estrapolare esattamente la numerosità dei punti vendita negli anni. Ciò ha costretto a presupporre che nel triennio 2008-2010 i punti vendita fossero gli stessi del 2010.

Bibliografia

- *Il franchising nel settore alberghiero e della ristorazione*, FIPE, Milano, Franco Angeli 1995
- *Grom. Storia di un'amicizia, qualche gelato e molti fiori*, F. Grom – G. Martinetti, ed Bompiani, 2012
- Enciclopedia L'Universale Le Garzantine, Economia, pagg 310, 311
- *Economia aziendale. Modelli, misure e casi*, F. Favotto, ed 2, Mc Graw Hill, 2007
- *Bilancio riclassificato e analisi per indici e flussi*. M. S. Avi, pubblicazione del Sole 24 ore, 2007.
- Legge italiana n. 129 del 2004 sulle “*Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale*”.

Citazioni

- Abernethy, M., and A. Lillis. 1995. *The impact of flexibility on management control system design*. *Accounting, Organizations and Society* 20 (4): 241–58. Citato in T. Ahrens, C. S. Chapman, *Accounting for flexibility and efficiency: a field study of management control systems in a restaurant chain*, 2004
- Adler, P., and B. Borys. 1996. *Two types of bureaucracy: Enabling and coercive*. *Administrative Science Quarterly* 41 (1): 61–90. Citato in T. Ahrens, C. S. Chapman, *Accounting for flexibility and efficiency: a field study of management control systems in a restaurant chain*, 2004
- Argyris, C. 1953. *Human problems with budgets*. *Harvard Business Review* 31 (1): 97–110, citato in T. Ahrens, C. S. Chapman, *Accounting for flexibility and efficiency: a field study of management control systems in a restaurant chain*, 2004
- Chenhall, R., and D. Morris. 1986. *The impact of structure, environment and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems*. *The Accounting Review* 61 (1): 16–35.
- G. Peroni, *Il marketing turistico*, Angeli, Milano, 1989. Citato in *Il franchising nel settore alberghiero e della ristorazione*, FIPE, Milano, Franco Angeli 1995
- Giddens, A., 1993. *New Rules of Sociological Method*, 2nd edition, 1st edition 1976, Cambridge, Polity Press. Citato in T. Ahrens, C. Chapman, *The structuration of*

legitimate performance measures and management: day-to-day contests of accountability in a U.K. restaurant chain, 2002

- Norton, S.W., 1988. *An empirical look at franchising as an organizational form*. J. Bus. 16, 197–218, Citato in J. G. Combs, D. J. Ketchen, V. L. Hoover, *A strategic groups approach to the franchising-performance relationship*, 2002
- Porter, M.E., 1980. *Competitive Strategy*. Free Press, New York. Citato da J. G. Combs, D. J. Ketchen, V. L. Hoover, *A strategic groups approach to the franchising-performance relationship*, 2002
- Rubin, P., 1978. *The theory of the firm and the structure of the franchise contract*. Journal of Law and Economics 21, 223–233, citato da M. Gonzales-Diaz, V. Solis-Rodriguez, *Why do entrepreneurs use franchising as a financial tool? An agency explanation*, 2011.

Articoli Accademici

- T. Ahrens, C. S. Chapman, *Accounting for flexibility and efficiency: a field study of management control systems in a restaurant chain*, 2004
- T. Ahrens, C. Chapman, *The structuration of legitimate performance measures and management: day-to-day contests of accountability in a U.K. restaurant chain*, 2002
- J. G. Combs, D. J. Ketchen, V. L. Hoover, *A strategic groups approach to the franchising-performance relationship*, 2002
- V. M. Gimenez-Garcia, J. L. Martinez-Parra, F. P. Buffa, *Improving resource utilization in multi-unit networked organizations: The case of a Spanish restaurant chain*, 2006
- M. Gonzales-Diaz, V. Solis-Rodriguez, *Why do entrepreneurs use franchising as a financial tool? An agency explanation*, 2011.
- S. Gupta, E. McLaughlin, M. Gomez, *Guest satisfaction and restaurant performance*, 2007
- D. J. Ketchen Jr, J. G. Combs, J. W. Upson, *When does franchising help restaurant chain performance?*, 2006
- H. Kim, W. G. Kim, *The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurant*, 2004