Università
Ca'Foscari
Venezia
Facoltà
di Economia

Corso di Laurea magistrale
(ordinamento D.M. 270/2004)
in Sviluppo Economico e dell'Impresa

Tesi di Laurea

CRESCERE COME RETE NEL SETTORE TURISTICO

Relatore:
Prof.ssa Anna Comacchio

Laureanda:
Montserrat Castells Brull
Matricola 842539

Anno Accademico:
2013 / 2014

INDICE

INTRODUZIONE **5**

Capitolo 1 ..... **9**

L'importanza delle reti creative come forme di crescita internazionale. 9

1. Conoscenza, creatività e innovazione 9
2. Il territorio come network 10
3. La creatività nelle interazioni reticolari 11
4. Creatività e innovazione nel turismo 13
5. Creatività e conoscenza nel turismo 14
6. L'innovazione nel turismo 15
7. La creatività come driver della competitività 17
8. Il turismo tra creatività domandata e creatività offerta. Strategie bundling unbundling 19
9. Le strategie emergenti necessarie per competere nei mercati turistici globali 21
10. Il caso italiano, francese e spagnolo. Un confronto. 23
11. Conclusioni 24

Capitolo 2 ..... **27**

Il turismo organizzato e la sua evoluzione 27

1. Il fenomeno del turismo 27
2. Il sistema di produzione e distribuzione del settore turistico 28
   - 2.1. Il sistema turistico 28
   - 2.2. Il prodotto turistico 32
   - 2.3. I canali distributivi 33
   - 2.4. Classificazione dei canali distributivi 34
3. Le imprese turistiche verso forme di coordinamento a rete 35
   - 3.1. L'impresa-rete 37
4. I fenomeni di concentrazione nell'industria dei viaggi e del turismo europeo 38
   - 4.1. L'integrazione verticale 40
   - 4.2. L'integrazione orizzontale 45
   - 4.3. Diversificazione 47
5. Le forme di aggregazione fra imprese nel settore turistico 48
   - 5.1. Il franchising 48
     - 5.1.1. Caso Giramondo 50
   - 5.2. Il Gruppo d'acquisto 52
     - 5.2.1. Caso My Team 53
   - 5.3. La joint venture 54
     - 5.3.1. Caso Kuoni-Gastaldi 55
   - 5.4. L'associazione 56
   - 5.5. Il consorzio 57
   - 5.6. Le partecipazioni azionarie, acquisizioni e fusioni 58
     - 5.6.1. Il caso Cisalpina Tours / Radius Travel 59
6. Le forme di aggregazione previste dalla legge 61
7. La soggettività giuridica delle reti 63
8. I Vantaggi di lavorare in rete 64
9. Il manager di rete 65
10. Conclusioni 66

Capitolo 3 ..... **71**

Il franchising 71

1. L'accordo di franchising 71
2. Il contratto di franchising 73
   2.1. Il franchising dopo la Legge 6 maggio 2004, n. 129 74
3. Il franchising alberghiero 80
4. Il franchising nel settore viaggi 81
   4.1. Il business (full) formati franchising 82
      4.1.1. Aspetti giuridici del business (full) format franchising 84
   4.2. Trade name franchising 86
   4.3. Il conversion franchising 87
5. I vantaggi di aderire ad una catena in franchising 88
6. Il Franchising in Italia 93
   6.1. Assofranchising Italiana 93
7. Il Franchising nel mondo 103
   7.1. IFA (International Franchise Association) 103
   7.2. EFF (European Franchise Federation) 106
   7.3. Le tendenze del franchising internazionale 108
   7.4. L'evoluzione della formula franchising nel mondo 110
   7.5. Franchising verso Il Brand Licensing: come vengono stabiliti i prezzi delle royalty? 112
   7.6. Licensing o franchising? 114
8. Conclusioni 116

Capitolo 4 ..... **121**

La strategia della replicazione 121

1. Il modello replicativo 121
2. Il processo di replicazione 123
   2.1. Le difficoltà del processo 126
3. Progettazione organizzativa e processi di replicazione 127
4. Elementi chiave di una strategia di replicazione di successo 129
5. L'apprendimento e la logica della replicazione 129
   5.1. L'ampio campo di azione ("*broad scope*") del trasferimento di conoscenza 129
   5.2. Capacità dinamiche dell'organizzazione centrale. 130
6. Dal template verso l'Arrow Core 132
7. Replicare con successo 135
   7.1. Exploration 136
   7.2. Exploitation 136
   7.3. Replicare con precisione il template 137
8. Considerazioni e conclusioni 139

Capitolo 5 ..... **144**

Modello di analisi organizzativa del processo di replicazione: caso Autogrill 144

1. Introduzione 144
2. Attività del gruppo AUTOGRILL 145
3. Strategia Autogrill 145
4. Autogrill come replicatore 146
   4.1. Esplorazione e creazione del template 147
   4.2. I Locali Scuola 148
   4.3. Incentivi 149
   4.4. Sistema di controllo 149

4.5. La replicazione della struttura organizzativa 150
4.6. Alcune considerazioni per una replicazione di successo 151
5. Andamento del gruppo 152
5.1. Stime 166
6. Conclusioni 168

Bibliografia: 173

Sitografia: 175

Riferimenti e citazioni: 176

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni il settore del turismo sta attraversando una profonda trasformazione. Molte imprese turistiche, interagendo tra loro ed aggregandosi, stanno dando vita a reti distributive sempre più vaste, attraverso le quali riescono ad operare con maggiore efficienza, ottenendo risultati sempre più performanti.

La rete, intesa come contesto e struttura nella quale partecipano attori con profili diversi ma con un progetto comune, è in continua evoluzione. Evoluzione che dipende dal processo di "networking" che i suoi membri pongono in essere. In generale, l'obiettivo di lavorare in rete è quello di raggiungere obiettivi condivisi come la riduzione dei costi e dei rischi d'impresa, ed avere una maggiore presenza sul mercato con un conseguente incremento dei profitti.

Nel "Capitolo 1" viene affrontato il tema della creatività come fattore produttivo basilare (assunzione ormai diffusa nella letteratura economica), evidenziando l'importanza di essere "creativi" sia a livello individuale, sia a livello di organizzazione che a livello di rete. La creatività viene perciò spiegata come driver delle strutture reticolari in quanto questa, attraverso processi di validazione e legittimazione, troverà una sua applicazione creando innovazione.

Questo lavoro intende spiegare come nel settore turistico il rapporto tra creatività e innovazione vada osservato, da un lato a livello d'impresa in quanto la creatività rappresenta un elemento essenziale, e dall'altro a livello di destinazione turistica dove la creatività può rappresentare un fattore strategico. Tuttavia, per "creare" serve conoscenza e un sistema di apprendimento efficace, nonché una distinzione tra conoscenza endogena dell'organizzazione, necessaria per generare nuove idee, e la nuova conoscenza generata dalle idee che opportunamente applicata ad un determinato contesto genererà innovazione.

A livello sistemico, è fondamentale la capacità della rete di trasferire efficacemente la conoscenza tra i diversi attori favorendo processi di apprendimento. Da qui l'importanza delle reti creative come forme di crescita internazionale.

Nel settore turistico il sistema di offerta è costretto ad evolversi rapidamente di fronte ai cambiamenti negli stili di consumo e ad una domanda sempre più segmentata con molti elementi emozionali e esperienziali. Le imprese turistiche per sopravvivere ed essere

competitive disegnano nuovi modelli di business ed impostano nuove strategie che possono prendere diverse direzioni.

Nel "Capitolo 2" viene affrontato il turismo come fenomeno in continua evoluzione a causa dei cambiamenti socio-culturali e demografici degli ultimi decenni. L'industria turistica si presenta come un sistema misto dove imprenditori privati interagiscono con l'organizzazione turistica pubblica alla quale riconoscono il compito di informare, orientare il mercato e facilitare il rapporto tra offerta turistica e intermediazione commerciale. Viene posto in evidenza il prodotto turistico come prodotto complesso e come nella sua elaborazione interagiscono diversi settori e sistemi.

Le relazioni sono alla base del potenziale di creatività e competitività, e le imprese tenderanno ad attivare processi di aggregazione ed integrazione verso forme di coordinamento a rete. Le forme che questi processi possono assumere sono molteplici ed una di queste, il franchising, si è dimostrata come la più efficace in quanto esalta la professionalità, lasciando ai singoli affiliati la proprietà e la gestione della propria impresa.

Per ogni forma di aggregazione vengono proposti degli esempi di imprese dell'intermediazione viaggi, le quali scegliendo una strategia di network hanno incrementato in modo esponenziale la loro presenza internazionale e i loro profitti.

I dati positivi rilevati dall'Associazione Italiana del Franchising (Assofranchising, report 2012), mettono in evidenza come il franchising, nonostante la situazione sfavorevole delle imprese italiane degli ultimi anni, sia stata la forma prevalente capace di sollecitare la nascita e la crescita di nuove reti nei diversi settori.

L'evoluzione della formula del franchising e suoi aspetti giuridici vengono approfonditi nel "Capitolo 3". Il successo del franchising in Italia negli ultimi anni è dovuto al fatto che tale formula ha dato e dà la possibilità alle piccole aziende di svilupparsi anche in situazioni fortemente competitive.

Viene, inoltre, introdotto il modello di impresa rete, o costellazione di imprese, che descrive processi di crescita esterna e propone un insieme formato da un'impresa guida posizionata in modo di poter utilizzare il contributo delle imprese esterne e dalle imprese terze. La rete presuppone lo sviluppo di regole formali che permettano comunicazioni interattive tra i partner per la realizzazione di progetti.

Il franchising come forma di aggregazione presenta delle formule commerciali più o meno rigide permettendo a soggetti fortemente motivati, ma senza esperienza, ad entrare nel

mercato con un marchio noto e rischi ridotti, e a ricevere formazione e assistenza da parte del franchisor fin da subito.

Lavorare in rete con la formula franchising sviluppa un'azione di sinergia moltiplicativa in quanto l'assistenza del franchisor al franchisee non viene remunerata soltanto dal compenso monetario che riceve, ma anche dal fatto che il franchisee, mettendo in atto le iniziative suggerite dal franchisor, tende a migliorare la propria impresa e ad aumentare i propri utili.

Il "Capitolo 4" è dedicato alla strategia della replicazione in quanto rappresenta una delle forme di organizzazione dominanti dei nostri giorni e in molti casi si è rivelata una strategia di successo.

Il modello replicativo è stato tralasciato per molto tempo dai teorici della progettazione organizzativa perché è stata considerata soltanto un'applicazione di una semplice formula o ricetta. Negli ultimi anni, invece, alcuni autori sostengono che replicare tale formula richiede la capacità di ricreare processi produttivi complessi in siti selezionati con cura e con risorse umane diverse, trovando in molti casi delle resistenze.

La replicazione di una formula organizzativa e di business implica trasferimenti significativi di conoscenze e pratiche, e serve la presenza di un replicatore che sia in grado di sviluppare l'insieme di attività che gli competono senza l'intervento dell'organizzazione centrale. La replicazione, perciò, non è un atto istantaneo ma è un processo lungo e costoso composto da diverse fasi (*exploration*, costruzione del *template* o formula, interazioni, collaudo, *exploitation*)

In ambito competitivo, la velocità del processo replicativo è critica e pertanto il replicatore non può posticipare la fase di exploration, ma deve usare la sua conoscenza per capire il *template* (formula) *i*n modo di definire gli attributi replicabili che formeranno l'*Arrow Core* . *L'Arrow Core* non è disponibile fin da subito, ma viene acquisito attraverso l'apprendimento. Tale apprendimento permetterà di creare un'organizzazione centrale che possieda le capacità dinamiche necessarie per trasferire l'*Arrow Core* ai nuovi punti vendita (*outlet*). Di conseguenza l'organizzazione centrale verrà coinvolta ad ogni replicazione.

Le strategie di replicazione richiedono ampi trasferimenti di conoscenza che possono creare o modificare sostanzialmente il contesto organizzativo del nuovo punto vendita (*broad scope*) oppure non modificare sostanzialmente il contesto (*narrow scope*).

I benefici economici di una strategia di replicazione derivano dall'*Arrow Core* e dalle capacità dinamiche che implementano la replicazione. Un'azienda che intraprende una

strategia di replicazione sviluppa e affina una serie di piani che incrementano le ipotesi sull'*Arrow Core*.

Questo significa che ad ogni fase del ciclo di vita di una strategia di replicazione esiste un *outlet* di successo, il quale può essere considerato un esempio guida, o *template*, che determinerà le caratteristiche del nuovo outlet.

Se la replicazione è una strategia che si basa sulla scoperta dell'*Arrow Core* e sulla sua successiva implementazione, i replicatori, per avere successo, devono imparare a non estrarre informazioni "*nonrivalious*" da un esempio complesso e casualmente ambiguo, diventare esperti nella ricreazione del set di routine funzionanti, trasferire conoscenza ad ampio raggio ed essere motivati a realizzare dei miglioramenti incrementali.

Per concludere, nell'ultimo capitolo, viene proposto un modello di analisi organizzativa del processo replicativo, il caso Autogrill.

Il gruppo, presente in tutto il mondo con più di 4.500 punti vendita, opera prevalentemente tramite contratti di concessione all'interno di aeroporti, autostrade e stazioni ferroviarie, con presenze selettive nelle città, nei centri commerciali, nei poli fieristici e siti culturali.

Il caso Autogrill è un esmpio interessante di replicazione di successo per quanto riguarda la modalità di crescita scelta (sfruttamento di una formula di successo su larga scala), l'autonomia dei punti vendita ed il grado di coinvolgimento dell'organizzazione centrale nelle loro attività.

Capitolo 1

L'importanza delle reti creative come forme di crescita internazionale.

1. Conoscenza, creatività e innovazione

Il legame che c'è tra creatività e innovazione può essere compreso a partire dalla conoscenza., spesso considerata dagli studiosi di management come una risorsa acquisibile dall'organizzazione (Druchker 1985). Con Nonaka (1994) la conoscenza emerge dall'interazione sociale. Sottolinea come l'innovazione possa essere un processo attraverso il quale l'organizzazione crea e definisce problemi, per la cui risoluzione sviluppa nuova conoscenza. Rogers (1998) evidenza come l'innovazione possa creare nuova conoscenza e diffondere quella esistente. Dodgson et al. (2002) ritengono che l'innovazione consista nell'uso produttivo di conoscenza nello sviluppo e nell'introduzione di nuovi prodotti, processi e/o servizi.

La creatività rappresenta la capacità dell'organizzazione di generare nuove idee utili in diverse fasi del processo innovativo avvalendosi della conoscenza disponibile. Se la conoscenza è il tessuto connettivo che favorisce la creatività, la capacità creativa è a sua volta la fucina di nuove idee che si manifestano nelle fasi iniziali del processo innovativo. Pertanto, soltanto grazie alla produzione di nuove conoscenze e/o di combinazioni di conoscenze pregresse si realizza innovazione.

Negli ultimi decenni, in seguito alla rapida evoluzione degli scenari competitivi, la "conoscenza" come risorsa ha assunto un'importanza cruciale per la sopravvivenza delle imprese dei diversi settori economici, costrette a trasformare continuamente i loro modelli di business adeguando le proprie strategie. Tuttavia, il possesso di una grande quantità di conoscenza non sempre si traduce nella capacità di soddisfare le esigenze dei consumatori. Oggi le imprese si trovano a competere in un contesto dove il proprio posizionamento dipende sempre di più dalla capacità di "creare"delle condizioni di vantaggio competitivo generando nuovi concetti di prodotti e adottando nuovi modi di strutturare i processi produttivi.

Una serie di studi ha permesso di comprendere come il fenomeno creativo e l'innovazione siano molto influenzati da un insieme di interazioni tra individui e risorse che si sviluppano all'interno e all'esterno dell'impresa e che evolvono nel tempo.

La creatività è spesso avvicinata al costrutto dell'innovazione e più delle volte i due termini vengono usati indistintamente per descrivere lo stesso fenomeno. Tuttavia, il processo creativo è intrinsecamente legato alla personalità individuale mentre lo sviluppo di una soluzione innovativa è affidato di solito a un lavoro di squadra. Inoltre, il risultato di un processo creativo è rappresentato essenzialmente da nuove idee mentre i nuovi prodotti o servizi costituiscono l'output di un processo di innovazione (Srivastava e Gupta 2007). A questo punto possiamo dire che la creatività è il driver dell'innovazione e l'innovazione l'implementazione di idee creative all'interno di un'organizzazione attraverso di un processo che può essere sottoposto a controllo e, dunque, migliorato (Csikszentmihalyi 1996).

Il processo innovativo scaturisce da un lato da un'attività di natura "combinatoria", volta a modificare i legami tra idee o oggetti per ottenere nuove combinazioni degli stessi, e dall'altro da un'attività di carattere "trasformativo", attraverso cui determinati concetti vengono trasferiti da un certo dominio di conoscenza ad un altro (Heerwagen 2002).

La natura combinatoria del processo era già stata anticipata da numerosi studiosi tra cui il classico Schumpeter (1934) mentre l'interesse verso il carattere"trasformativo" della creatività è cresciuto solo in tempi più recenti.

Pertanto, la creazione di nuove idee implementate dall'innovazione costituiscono un elemento chiave per la sopravvivenza e la crescita di un'impresa. Per comprendere come avviene la crescita dell'imprese a livello internazionale, è opportuno introdurre il concetto di territorio come rete. Negli ultimi anni, diversi autori hanno definito il territorio in un senso più ampio di quello di uno spazio fisico in cui diversi attori operano.

2. Il territorio come network

Un territorio può essere considerato non solo come uno spazio geofisico, ma anche come un costrutto multidimensionale complesso con delle interconnessioni tra attori (Gavinelli 2007) caratterizzato, dunque, per una marcata dimensione di network. Il network è come un insieme di nodi connessi da loro da relazioni (Häkansson 1982) e ogni nodo può essere rappresentato da un attore della rete all'interno della quale utilizza delle risorse per

realizzare delle attività, stabilendo legami con altri attori. Il modello di Häkansson 1987 ci permette di esaminare la natura multipolare delle interazioni tra nodi (struttura reticolare di interrelazioni tra network di attori, di risorse e di attività).

Il territorio può essere rappresentato come un insieme di attori e di reti di attori che interagiscono fra di loro e che condividono risorse , sviluppando attività spazialmente radicate (Martin 2003). Il territorio detiene un proprio capitale sociale frutto dell'interazione fra una pluralità di soggetti coinvolti nella dinamica di sviluppo del sistema territoriale (Valdani e Ancarani 2000).

Secondo Cresswell e Hoskins (2008), lo spazio si articola in componenti sia di natura tangibile (suolo, ambiente, infrastrutture) sia di natura intangibile (contesto socio-economico) tra di loro interconnesse.

Secondo gli studiosi della "relational geography" (Low 1997; Schoenberger 1999; Baraldi 2003; Coe et al. 2004; Amin 2004), lo spazio fisico è una risorsa attiva e si configura una stretta relazione tra territori ed attori-imprese in essi inseriti. Dicken et al. (2001) affermano come I network di imprese siano "incastonati" nei territori e i territori "incastonati" a loro volta nei network medesimi. Le imprese si configurano come reti all'interno delle reti. Le imprese possono al contempo attivare delle reti in cui le competenze radicate nel territorio divengono parte di processi relazionali più ampi, che oltrepassano i confini territoriali.

Paiola e Grandinetti (2007) definiscono i territori come "*tessuti connettivi e spazi relazionali (….) contesti caratterizzati da dense interazioni preziose per la produzione di valore economico*". Altri come un set di risorse, rilevando la presenza di relazioni che legano le risorse di un particolare territorio con quelle di un altro territorio (Waluszewski, Tunisini e Häkansson 2002). Territorio come risultato di interazioni relazionali tra nodi.

I network sono interessati da processi evolutivi che hanno un impatto sulla capacità degli attori a condividere risorse e conoscenze.

3. La creatività nelle interazioni reticolari

Per presentare il concetto di creatività come esito di interazioni tra una pluralità di attori inseriti in una rete, è opportuno distinguere tra creatività a livello individuale e creatività a livello organizzativo.

La creatività a livello individuale è l'attitudine al saper creare producendo qualcosa di nuovo e di originale. La creatività individuale è un atto (*to create*), ma anche una qualità (*creative thinking*); essa implica energia, autonomia, intuito, ampiezza degli interessi , curiosità (Gardner 1994; Gill e Spiller); e soprattutto abilità nell'individuare problemi (*problem finding*), nel proporre soluzioni (*problem solving*) e nel realizzarle (*solution implementation*).

La creatività a livello organizzativo è una risorsa strategica (Ford e Gioia 2000; Williamson 2001), la cui esistenza non è strettamente correlata alla creatività dei singoli individui. Gli individui creativi sono importanti per l'impresa, ma un insieme di soggetti creativi non forma necessariamente una organizzazione creativa. La creatività di un'organizzazione non è la quantità di creatività presente al suo interno , ma il modo in cui le interazioni tra gli individui e tra le altri componenti generano le condizioni affinché l'organizzazione sia in grado di creare qualcosa di fortemente innovativo (Vicari 1998).

Tuttavia non è sufficiente che un sistema produca creatività, il sistema deve essere in grado di evolvere. L'organizzazione deve modificare se stessa e il proprio comportamento; deve attivare nuove realtà (Weick 1995) e cambiare le relazioni con l'ambiente in una logica di dinamismo evolutivo.

La creatività può essere il risultato non soltanto delle relazioni all'interno dell'organizzazione, ma anche delle interazioni tra una pluralità di attori all'interno di un network. Da una prospettiva reticolare, la creatività non è una risorsa delle singole imprese interagenti, ma dell'intera rete (*networking creativity*).

Il sistema reticolare produce creatività se composta da relazioni tra attori basate su scambi di conoscenze e forte dinamismo relazionale e guidate da un percorso co-evolutivo reticolare che produce cambiamenti nelle componenti interattive. La creatività reticolare presuppone relazioni cognitive in cui tra i partner sussiste reciproca disponibilità, fiducia e capacità collaborativa (Häkansson 1987; Häkansson, Huysman e Meijer 2001).

Secondo alcuni autori (Äyväri e Jyrämä 2007), la possibilità di attivare reti in grado di produrre creatività richiede:

a) Presenza di una visone reticolare: saper individuare la possibilità di collaborare con altri attori (*visioning ability*)

b) Capire come le risorse di altri attori possono essere combinate con le proprie (*resourse-competence combination*)

c) Capacità di ricercare ed attivare relazioni con altri attori al momento esclusi da rapporti di collaborazione, utilizzando i propri contatti e quelli dei partner (*contact-seeking ability* e *potential partner identification*).

d) Capacità di coordinamento dei processi relazionali avviati (*coordination capability*).

La visone reticolare favorisce la rappresentazione del mercato come rete di risorse e di competenze accessibili e ognuna può essere analizzata in base alla sua capacità di produrre valore per l'impresa (Norman e Ramirez 1994).

4. Creatività e innovazione nel turismo

Le destinazioni turistiche sono chiamate a sfide competitive basate sulla capacità di proporre sul mercato offerte economiche originali e inimitabili, in cui la creatività dei produttori di turismo (ricettività, trasporti, ristorazione, cultura, artigianato, commercio, balneazione, intermediazione, informazione e accoglienza …), nonché le modalità aggregative fra gli stessi risultano determinanti. Ne consegue la necessità di alimentare forme di innovazione sia a livello di organizzazione delle attività dei vari attori, sia a livello di prodotti turistici, *output* a forte contenuto esperienziale e immateriale.

Gli eventi che i territori allestiscono per competere nel mercato turistico configurano esemplari di prodotti turistici basati sulla creatività individuale e collettiva con forti potenzialità innovative. Gli eventi :

a) Costituiscono l'archetipo di prodotto-esperienza che per essere apprezzati ed avere successo, devono essere unici e capaci di coinvolgere il consumatore e la comunità a livello emotivo, fisico e cognitivo.

b) Si collegano con le intelligenze creative presenti nella destinazione turistica.

c) Consentono di attivare e fruire del contributo di idee e di attività della popolazione locale e dei turisti, favorendo forme di innovazione condivisa e diffusa.

d) Sono fortemente influenzati dalla qualità dell'ambiente di allestimento.

5. Creatività e conoscenza nel turismo

Il rapporto tra creatività e innovazione nei contesti territoriali turistici va osservato nell'ambito di due prospettive: quella dell'impresa e quella sistemica.

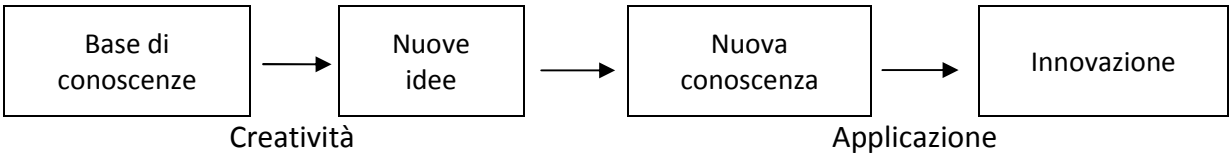
A livello d'impresa la creatività rappresenta una competenza distintiva, a livello sistemico la creatività può rappresentare un fattore strategico (Napier e Nilsson 2006).

All'interno dell'impresa turistica il processo creativo si basa su tre elementi:

1) Il ruolo creativo dell'imprenditore
2) Le capacità creative dell'organizzazione
3) L'input del contesto: le capacità di trasformare le interazioni con il contesto in azioni creative.

DALLE IDEE ALL'INNOVAZIONE

Validazione e legittimazione



Fonte: "Creatività, innovazione e territorio " a cura di Luciano Pilotti, Il Mulino 2011

Secondo il modello proposto da Koh (2000), la creatività organizzativa è molto legata alla conoscenza. Per accrescere la creatività è necessario agire sul sistema di apprendimento e sulla gestione di conoscenza. Nell'impresa turistica, l'elevata interdipendenza degli attori turistici locali tende a spostare il focus dallo stock di conoscenza posseduto alla capacità di trasferimento della conoscenza a livello inter-aziendale. La struttura reticolare facilita la circolazione di conoscenza, di apprendimento e di coordinamento delle attività degli attori. La capacità dell'organizzazione di attingere a capitale esterno (risorse umane, informazione, conoscenza) risulta strategica per il successo dell' implementazione dell'idea creativa e del processo innovativo.

Per spiegare il processo innovativo nel turismo, alcuni autori come Weinenfeld e Hjalager (2010) definiscono il **cluster turistico**: *"an array of linked industries and other entities such as accommodations, attractions and retail outlets which provide complementary products and services as a holistic tourism experience".*E fondamentale la prossimità geografica (*spatial*

proximity) e le similitudini dell'offerta (*product similarity*) affinché il cluster possa svolgere la funzione di incubatore e di diffusore di processi innovativi attraverso il trasferimento di conoscenza.

L'approccio distrettuale applicato alle reti turistiche (Pencarelli e Forlani 2002; Golinelli 2002) sostiene che i soggetti della rete da un lato competono fra loro all'interno di un territorio e nel contempo collaborano a formare l'offerta di esperienze di una destinazione turistica. Questo approccio propone la creazione di un organo di governo che garantisca il raggiungimento degli obiettivi sistemici attraverso il coordinamento degli attori e delle risorse territoriali.

Un approccio sistemico al governo delle risorse turistiche e culturali di un territorio è quello del *"distretto culturale evoluto"* (Sacco 2006). L'autore sostiene che le sfide della società della conoscenza richiedono nuove forme di integrazione orizzontale tra più filiere, tra loro diverse ma complementari nelle loro strategie di produzione di innovazione. Il vecchio modello del distretto industriale fondato sull'integrazione verticale su un'unica filiera non è più adatto. Nel distretto culturale evoluto la dimensione del sistema è maggiore e richiede un'integrazione complessa tra una quantità di attori quali la pubblica amministrazione, imprenditori , università operatori culturali e società civile.

Tutti questi approcci hanno un comune denominatore: la capacità del sistema di trasferire la conoscenza in modo efficace tra gli attori favorendo l'apprendimento. Ciò implica una varietà di flussi informativi all'interno dell'impresa , tra imprese, tra produttore e consumatore e tra settore pubblico e privato. I confini tradizionali dell'impresa s'indeboliscono in quanto deve gestire la conoscenza e le sue applicazioni.

6. L'innovazione nel turismo

L'innovazione è il risultato della capacità creativa dell'impresa e della destinazione turistica che a sua volta dipende dallo stock di conoscenze e dalle persone e attori locali (le risorse umane e immateriali di creatività), nonché dalla capacità di combinarsi e di collegamento delle persone, degli attori e delle conoscenze.

I meccanismi creativi e innovativi possono nascere a livello impresa ma anche a livello di destinazione turistica, ovvero attraverso relazioni cooperative e di condivisione della

conoscenza tra gli attori interni ed esterni all'area. Gli *output* di tali processi possono essere collocati nell'ambito di due categorie principali:

a) ***innovazione strategica***, legata a nuove combinazioni di clienti serviti, bisogni soddisfati e tecnologie utilizzate , che definiscono nuovi territori competitivi e nuovi modelli di business (Abell 1986);

b) ***innovazione di prodotto/servizio*** che riguarda qualcosa di nuovo relativamente al sistema di offerta, sia in termini assoluti (qualcosa di mai visto prima), sia in termini relativi (riferito a quella specifica impresa o destinazione); (Hjajager 2010). Norman (1992) per sottolineare il significato di innovazione dei servizi, evidenzia come "*in quanto normali consumatori tendiamo ad essere più impressionati dalla tecnologia avanzata che non da cose semplici come gli hamburger o la pulizia degli uffici. Tuttavia non dovremmo dare per scontato che un Boeing 747 sia un'innovazione più avanzata del sistema che permette alla ARA di assicurare efficacemente ogni giorno la ristorazione a 64.000 persone (…)*". Secondo l'autore, ciò accade perché molte innovazioni si basano su innovazioni sociali. Tali innovazioni possono trarre origini dalla partecipazioni dei clienti, da cambiamenti organizzativi o da innovazioni tecniche.

Dall'approccio di Norman, si osserva che i processi innovativi risiedono principalmente nel rapporto interattivo tra cliente e fornitore. In tal senso, può essere preso come riferimento il modello di Grönross (2002), che descrive le possibili leve su cui agire per l'innovazione: *il cosa*: il pacchetto di servizi base, *e il come* : le componenti relative al processo di erogazione.

Pertanto, seguendo questo approccio, i livelli di innovazione dell'output di un'impresa o una destinazione turistica possono riguardare la composizione del pacchetto di base (il *cosa*), riconfigurando un mix di servizi principali e accessori, ovvero le modalità ed i processi di erogazione di servizi turistici (il *come*), intervenendo su variabili quali l'accessibilità, l'interazione personale, tecnologie, coinvolgimento del cliente. Si parla dunque di:

- ***Innovazioni di processo/tecnologiche:*** riferite ai processi di produzione ed erogazione del servizio finalizzati ad accrescere l'efficienza e la produttività dei processi erogativi senza intaccare la qualità dell'offerta;
- ***innovazioni manageriali e meta-manageriali***: agiscono sia a livello di impresa che di destinazione e riguardano le nuove modalità di organizzare le relazioni interne all'impresa o al network di operatori, di guidare il personale o i soggetti del

network. Tali innovazioni incidono fortemente sulla capacità dell'impresa e della destinazione a stimolare creatività organizzativa attraverso la conservazione della conoscenza e la definizione dei modelli di apprendimento. L'architettura dei network di operatori, può attingere con profitto a modelli e approcci organizzativi all'insegna della condivisione strategica di conoscenza.

7. La creatività come driver della competitività

La competitività delle imprese, dei network e dei sistemi si basa sempre più sulla capacità d'individuare nuovi vuoti di offerta richiedendo ai diversi player di attuare politiche di posizionamento e ri-posizionamento continuo per rendere la propria offerta unica e inimitabile. Ciò rende necessarie adeguate strategie finalizzate alla disarticolazione (unbundling) e riconfigurazione (bundling) delle diverse componenti d'offerta per rispondere meglio dei concorrenti agli utenti finali.

Il settore del turismo, negli ultimi anni, ha subito significativi cambiamenti rendendo il binomio creatività-innovazione un *driver* critico della competitività dei sistemi d'offerta dovuto a:

- alla crescente domanda di varietà e di qualità da parte dei consumatori che attribuiscono un crescente valore ai contenuti immateriali (*sense of making*). I turisti diventano protagonisti del processo di co-creazione del prodotto.
- alla crescente articolazione geografica e comportamentale dei segmenti di domanda.
- all'aumento delle forme d'offerta e della loro accessibilità.

I sistemi territoriali diventano contenitori aggregati/integrati "attrattivi" di risorse economiche e sociali assumendo una crescente centralità dovuta all'interdipendenza tra sistemi, istituzioni e singoli attori e alla molteplicità di relazioni tra componenti,

materiali e immateriali dei sistemi d'offerta. Queste relazioni hanno modificato le traiettorie evolutive del settore turistico.

La competizione si svolge non solo tra singoli attori, ma sempre più tra eco-sistemi la qui competitività si fonda:

- sulle tradizionali caratteristiche ambientali
- su vantaggi "dinamici e costruiti"

- sulle capacità delle imprese, sistemi e territori di rispondere in modo differenziato alla domanda di creatività dal mercato.

Le dinamiche attrattive s'intrecciano e convergono richiedendo alle imprese, reti e sistemi multi-locali ad utilizzare nuovi strumenti analitici, strategici e operativi. Si presenta la necessità di una integrazione dei sistemi turistici per far fronte ai cambiamenti nella competizione globale che modificano gli stessi driver della competitività. Tale transizione mette al centro la creatività. Non esiste però una *one best way* per il turismo, ma esistono diversi modelli creativi dai quali possono derivare più combinazioni prezzo-qualità economicamente sostenibili e pertanto, più possibilità di diversificazione dei sistemi d'offerta disaggregando e riaggregando le diverse componenti.

Recentemente, la competitività di una destinazione turistica è stata ricondotta alla sua capacità di "creare valore" per la domanda (Caroli 2009), permettendo al turista di co-produrre la propria esperienza, differenziandola dalle offerte concorrenti. In questo senso, la qualità competitiva di una destinazione dipende dal mix di capacità identificate in base alle attività che il turista svolge durante la propria esperienza turistica, organizzate "à la Porter" in una "catena del valore delle capacità". Queste capacità vengono distinte in capacità primarie e capacità trasversali.

1) **Capacità primarie** (generatrici fondamentali del valore) che comprendono:

- la capacità di comunicare il posizionamento ricercato e soddisfare i bisogni informativi del turista.
- La capacità di accogliere e ospitare (infrastrutture e servizi).
- La capacità d'intrattenere (presenza di elementi d'interesse turistico nelle risorse territoriali).
- La capacità di stupire (riconoscimento a livello internazionale, organizzazione di eventi).

2) **Capacità trasversali**:

- la capacità dì'integrare le componenti più rilevanti dell'offerta di una destinazione turistica (integrazione interna) e queste ultime con quelle di altre destinazioni vicine (integrazione esterna);

- la capacità di pianificare e sostenere uno sviluppo turistico compatibile con l'ambiente, l'economia e il tessuto sociale della destinazione turistica.

In questo contesto, l'importanza della creatività come driver della competitività emerge nell'ambito dei sistemi turistici territoriali. Si tratta di sistemi multi-settoriali dove, da un lato, la domanda presenta una crescente richiesta di prodotti differenziati e dall'altro c'è sempre una minore intermediazione tra player settoriali (alberghi, tour operator, ecc) e territorio, facilitando il processo di co-creazione dell'esperienza di acquisto e di consumo. Tutto ciò richiede una *governance* efficace dei sistemi turistici territoriali in un processo che è sempre più di tipo *bottom up* e che consente di condividere con gli *stakeholder* gli obiettivi di sviluppo, il mantenimento e la sostenibilità della destinazione turistica prescelta. Sono le destinazioni che competono e non più le singole imprese e la capacità di attrarre risorse (flussi turistici e nuovi capitali) è il risultato di una attività sistemica, integrata in un coerente piano di sviluppo turistico.

Il passaggio da una logica competitiva individuale (territoriale) ad una di Eco-sistema Multi-locale presuppone l'esistenza di obiettivi comuni. E necessaria, inoltre, la continua ricerca di consenso e la capacità degli attori a rispettare le regole di comportamento. Si tratta di un concetto di offerta più ampio e profondo in base al quale si allargano i confini di analisi delle fonti della competitività e delle politiche d'intervento.

8. Il turismo tra creatività domandata e creatività offerta. Strategie bundling unbundling

L'evoluzione dell'offerta turistica si manifesta a partire dai cambiamenti nei modelli di consumo e nella crescente domanda di contenuti esperienziali, emozionali e di *sense making*.Contenuti non standardizzabili.

Nel corso degli anni le logiche evolutive delle strategie di aggregazione e disaggregazione delle diverse componenti dell'offerta si sono modificate assecondando questi cambiamenti.

Tra gli anni Sessanta e Settanta si manifesta una domanda di servizi turistici di massa, omogenei, fruibili e confrontabili, proveniente da consumatori non esperti e sensibili al prezzo. Dal lato dell'offerta c'era una elevata standardizzazione, replicazione e internalizzazione dei servizi e nella conseguente realizzazione di economie di scala. Agli inizi

degli anni Ottanta si manifesta una crescente domanda di "personalizzazione" e l'offerta ha risposto con strutture differenziate per segmento, ma standardizzate al loro interno. Alla fine degli anni 90 e all'inizio del nuovo millennio si afferma una nuova concezione del turismo caratterizzata da:

a) una domanda attiva, responsabile e relazionale, che vuole dare senso all'impiego del proprio tempo libero, realizzando esperienze creative-innovative.

b) Una dimensione temporale non ciclica. (più vacanze in un anno).

c) Stili di consumo e di acquisto non standard. Crescente attenzione alla qualità, al prezzo e *sense making.*

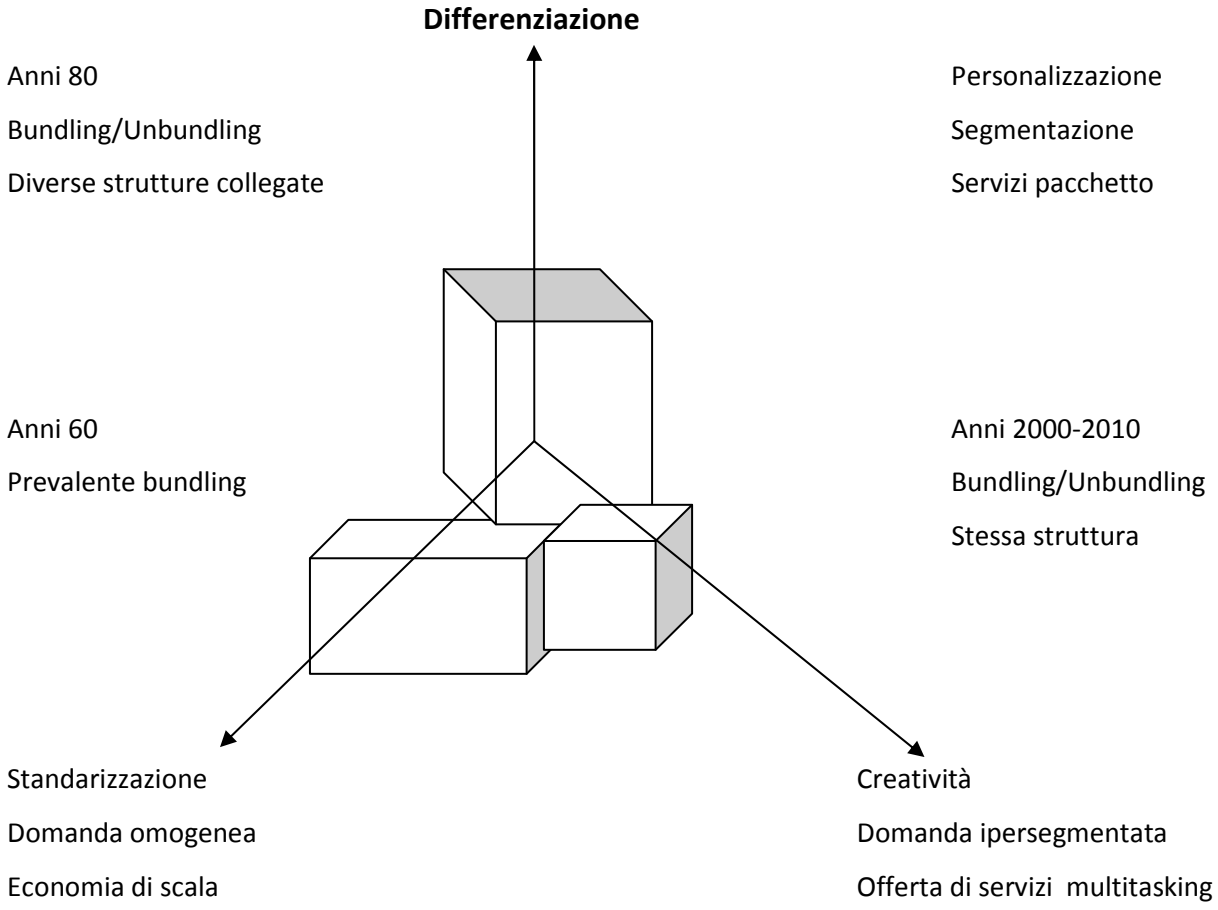
Si tratta di una nuova concezione del turismo consistente in una crescente domanda di varietà e variabilità che ha portato ad un allungamento delle code (segmentazione dei mercati), la cui gestione richiede di strategie di *bundling* e *unbundling* delle diverse componenti d'offerta. I sistemi turistici si muovono lungo questa strada offrendo servizi *multitasking* che soddisfano non solo la domanda *core* di servizi turistici, ma anche i bisogni emergenti (autostima, condivisione, appartenenza, e sostenibilità). Per esempio, il successo dell'albergo diffuso come contenitore o *bundle* di servizi di diversa qualità che adeguatamente aggregati rispondono a diversi bisogni nell'ambito della stessa nicchia di mercato.

Il turismo assume le caratteristiche di una *creative industry* chiamata a costruire offerte originali e uniche, differenziate per segmenti (*long tail*) e per nicchie (*fat tail*) ampliando la propria diversificazione.

Il meccanismo che consente il passaggio da strategie di differenziazione a strategie di diversificazione si basa:

- Sulla capacità del singolo attore di connettersi al network o ai sistemi *multi-specializzati*, rafforzando la propria offerta ;
- Sulla capacità del sistema di aggregare le diverse componenti.

L'EVOLUZIONE DEI SITEMA DI OFFERTA NEL TURISMO



Fonte: "Creatività e innovazione" a cura di Luciano Pilotti, Il Mulino 2011

9. Le strategie emergenti necessarie per competere nei mercati turistici globali

La soddisfazione di una domanda sempre più esigente e segmentata richiede che la progettazione dell'offerta turistica incorpori sempre più una traiettoria di valorizzazione delle esternalità locali e multi-locali. Ciò avviene attraverso l'estensione delle componenti relazionali e di network su più livelli.

Il prodotto turistico è un bene "complesso" in quanto composto :

- da un lato, da una quota di beni "appropriabili" (ad es. i servizi di ristorazione) la qui quantità e qualità è modificabile in funzione del mercato;
- dall'altro, è composto da una quota di beni "non appropriabili", vale a dire risorse collettive non facilmente riproducibili o trasferibili (risorse ambientali, artistiche,

culturali,..), la cui quantità e qualità sono espandibili orizzontalmente, aggregando più territori.

Le combinazioni di queste due macro componenti configurano diverse forme di offerta che creano e soddisfano differenti segmenti di mercato (differenziazione) e allo stesso tempo tendono ad incrementare la varietà dell'offerta (diversificazione).

Non si potrà più parlare di relazione lineare tra qualità e prezzo, ma di accoppiamenti non lineari tra qualità e prezzo per fasce ampie di servizi erogati.

Nei prodotti turistici i costi della differenziazione sostenuti dal singolo player o dal sistema tenderanno a ridursi fin tanto che l'offerta possa incorporare quote crescenti di beni "comuni".

Si presenta la necessità di trovare nuovi equilibri tra varietà della domanda, specializzazione e ampiezza dell'offerta rispetto alla sostenibilità dell'intero sistema generando nuovi segmenti e nuove forme di distribuzione dei prodotti turistici investendo in creatività e innovazioni condivise. Incrociando la diversificazione e la qualità percepita, possiamo cogliere possibili traiettorie di ampliamento del mercato:

- la prima è il passaggio dalla diversificazione semplice a quella radicale, gestendo in modo efficace il modello del *Long Tail* , dove emergono diffuse componenti innovative;
- la seconda prevede la soddisfazione dei segmenti di mercato che manifestano una maggior e percezione della qualità dell'offerta rispetto al prezzo;
- la terza consiste nell'ampliamento della dimensione dei singoli segmenti che compongono la *long tail* , trasformandola in una ***fat tai****l*, sfruttandone le relative economie, con logiche di tipo **replicativo**, riducendo i costi transattivi

Tali strategie di progressivo aumento della dimensione e della profondità dei mercati richiedono l'attivazione di risorse di *networking* e la mobilitazione di meta-organizzatori all'interno dell'Ecosistema turistico multi-locale, che ricostruiscano la fiducia e un tessuto relazionale in grado di sostenere la riproduzione della varietà di segmenti, riducendo costi transattivi e i costi del rischio dovuto alle innovazioni.

10. Il caso italiano, francese e spagnolo. Un confronto.

Il mercato turistico italiano nel periodo 2003-2009 ha aumentato la propria attrattività nei confronti della domanda internazionale. In Italia, in questo periodo, il peso delle presenze straniere è aumentato del 13,7% circa contro il 3,2%circa della Spagna mentre che in Francia le presenze straniere si sono ridotte del 9% [1].

Il settore alberghiero italiano ha evidenziato nel complesso un buon grado di differenziazione della domanda turistica e un buon grado di diversificazione dell'offerta, sempre più orientata ai mercati internazionali.

Diversa è la situazione del mercato francese e spagnolo. Il primo si caratterizza per la stagionalità delle presenze alberghiere e per il consistente aumento di quelle extra alberghiere. Questi trend hanno portato ad un incremento della domanda nazionale e a una riduzione dell'attrattività internazionale del mercato turistico francese, il quale sembra sottovalutare il potenziale emergente della coda lunga .

Anche il mercato spagnolo evidenzia una sostituzione della domanda estera con quella nazionale. L'attenzione del sistema turistico spagnolo sembra rivolgersi verso forme di offerta "tradizionali".

La Spagna sottovaluta l'emergente "coda lunga"al contrario dell' Italia, in cui si evidenzia un effetto di sostituzione all'interno della domanda , attraverso una maggiore attenzione ai paesi emergenti e nuovi.

Si può sostenere che l'Italia presenta un'offerta turistica molto più variegata rispetto agli altri due paesi presi in considerazione. Si osserva una tendenza verso la trasformazione della long tail in una fat tail caratterizzata dall'aumento della dimensione dei diversi mercati che compongono la coda lunga, rappresentando un ulteriore potenziale di crescita del sistema italiano.

Si evidenziano maggiori fattori di creatività dell'Italia rispetto alla Francia e la Spagna.

Le strategie degli operatori turistici italiani (ed in particolare quelli del Garda)fanno leva sulla loro capacità di coordinazione e di gestione di politiche di bundling e unbundling per espandere la capacità attrattiva verso nuovi stili e gusti di consumo turistico, nella

(1) Dati ISTAT, INE (Instituto Nacional de Estadística), INSEE (Institut National de la statistique et des études économiques). Elaborazione da un gruppo di ricerca AIDEA (Accademia Italiana di Economia Aziendale); "Creatività, innovazione e territorio", a cura di Luciano Pilotti (2011)

competizione globale tra ecosistemi. Si tratta di strategie che tendono a mixare fattori di standardizzazione e de-standarizzazione con effetti di iper-segmentazione dei mercati, rendendo i servizi e gli eco-sistemi italiani più attrattivi. Tutto ciò può avvenire ampliando le "esternalità attrattive" Si tratta di valorizzare la competitività attraverso la condivisione di risorse spaziali (naturali, artistiche, culturali, strutturali, logistiche, di maketing, ecc), di conoscenza e relazionali. Un portafoglio unitario d'offerta che unisca le diverse componenti di fronte alla competizione esterna in un contesto globale, che faccia evolvere la long tail verso una fat tail sostenibile allargando i portafogli d'offerta delle forme di erogazione dei servizi.

Le relazioni di sistema sono alla base del potenziale di creatività e di competitività dei sistemi turistici multi locali. Le relazioni tra risorse e utenti consolidano la capacità del sistema di produrre valore e di competere con altri sistemi turistici multi-locali differenziati non solo in base alle risorse *endowed* ma soprattutto in base alla qualità delle relazione attivate.

11. Conclusioni

La **conoscenza** emerge dall'interazione sociale ed è alla base della creatività intesa come la capacità dell'organizzazione di generare nuove idee utili in diverse fasi del processo innovativo. Soltanto grazie alla produzione di nuove conoscenze e combinazioni di conoscenze pregresse si realizza innovazione.

I termini **creatività** e **innovazione** vengono spesso usati indistintamente per descrivere lo stesso fenomeno. Tuttavia, il processo creativo è intrinsecamente legato alla personalità individuale, mentre lo sviluppo di una soluzione innovativa è affidato di solito a un lavoro di squadra. In questo senso, possiamo affermare che la creatività è il driver dell'innovazione e l'innovazione è l'implementazione di idee creative all'interno di un'organizzazione attraverso un processo sottoposto a controllo per essere migliorato. Di conseguenza, la creazione di nuove idee implementate dall'innovazione costituiscono un elemento chiave per la sopravvivenza e la crescita di un'impresa.

Per comprendere come avviene la crescita dell'imprese a livello internazionale è stato introdotto il concetto di territorio come rete, come un costrutto multidimensionale

complesso con interconnessioni tra attori che sviluppano attività condividendo risorse e conoscenze.

Le imprese si configurano come reti all'interno delle reti e le competenze radicate nel territorio diventano parte di processi di relazioni più ampi oltrepassando i confini territoriali.

In questo contesto reticolare la creatività è intesa come esito di interazioni tra attori inseriti in una rete e tra reti di attori.

Risulta opportuno distinguere tra creatività a livello individuale, che è l'attitudine al saper creare producendo qualcosa di nuovo e di originale, e creatività a livello organizzativo che è una risorsa strategica, la cui esistenza non è strettamente correlata alla creatività dei singoli individui.

La creatività di un'organizzazione è il modo in cui le interazioni tra gli attori e tra le altre componenti generano le condizioni affinché l'organizzazione possa creare qualcosa di molto innovativo. Tuttavia, non è sufficiente che un'organizzazione produca creatività, l'organizzazione deve essere in grado di evolvere.

Da una prospettiva di network, la creatività non è una risorsa delle singole imprese interagenti, ma dell'intera rete (*networking creativity*).

Nell'**impresa turistica** l'elevata interdipendenza degli attori turistici locali tende a spostare il focus dallo stock di conoscenza posseduto alla capacità di trasferimento della conoscenza a livello inter-aziendale. La struttura reticolare facilita la circolazione di conoscenza, di apprendimento e di coordinamento delle attività degli attori.

I soggetti della rete competono fra loro all'interno di un territorio e nel contempo collaborano a formare l'offerta di esperienze di una destinazione turistica.

I meccanismi creativi e innovativi possono nascere a livello di impresa ma anche a livello di destinazione turistica. Gli *output* di tali processi possono essere collocati nell'ambito di due categorie principali:

innovazione strategica ,legata a nuove combinazioni di clienti serviti, bisogni soddisfatti e tecnologie utilizzate che definiscono nuovi territori competitivi e nuovi modelli di business;

innovazione di prodotto/servizio che riguarda qualcosa di nuovo relativamente al sistema di offerta.

Il settore del turismo, negli ultimi anni, ha subito significativi cambiamenti rendendo il binomio creatività-innovazione un *driver* critico della competitività dei sistemi d'offerta dovuto alla crescente domanda di varietà e di qualità da parte dei consumatori che

attribuiscono un crescente valore ai contenuti immateriali. In questo modo, i turisti diventano protagonisti del processo di co-creazione del prodotto.

Si presenta, quindi, la necessità di una integrazione dei sistemi turistici per far fronte ai cambiamenti nella competizione globale che modificano gli stessi driver della competitività.

Tale transizione mette al centro la creatività. Non esiste però una *one best way* per il turismo, ma esistono diversi modelli creativi dai quali possono derivare più combinazioni, più possibilità di diversificazione dei sistemi d'offerta disaggregando e riaggregando le diverse componenti.

Sono le destinazioni che competono e non più le singole imprese e la capacità di attrarre risorse (flussi turistici e nuovi capitali) è il risultato di un'attività sistemica, integrata in un coerente piano di sviluppo turistico.

L'evoluzione dell'offerta turistica si manifesta a partire dai cambiamenti nei modelli di consumo e nella crescente domanda di contenuti esperienziali, emozionali e di *sense making*, contenuti non standardizzabili.

Il prodotto turistico è un bene "complesso" in quanto composto da una quota di beni "appropriabili" e da una quota di beni "non appropriabili". Le combinazioni di queste due macro componenti configurano diverse forme di offerta che creano e soddisfano differenti segmenti di mercato (differenziazione) e allo stesso tempo tendono ad incrementare la varietà dell'offerta (diversificazione).

Le possibili traiettorie per ampliare il mercato sono fondamentalmente :

- il passaggio dalla diversificazione semplice a quella radicale,
- la soddisfazione dei segmenti di mercato più interessati alla qualità dell'offerta che al prezzo,
- l'ampliamento dei singoli segmenti che formano la *long tail* trasformandola in una *fat tail*, sfruttandone le relative economie con logiche di tipo replicativo, riducendo i costi transattivi.

Le relazioni di sistema sono alla base del potenziale di creatività e di competitività dei sistemi turistici multi locali. Le relazioni tra risorse e utenti consolidano la capacità del sistema di produrre valore e di competere con altri sistemi turistici multi-locali differenziati non solo in base alle risorse *endowed* ma soprattutto in base alla qualità delle relazione attivate.

Capitolo 2

Il turismo organizzato e la sua evoluzione

1. Il fenomeno del turismo

Nel settore del turismo del terzo millennio stanno accadendo radicali trasformazioni, sia per effetto delle nuove tecnologie, che a causa di mutamenti socio demografici e culturali, quali l'invecchiamento della popolazione e l'innalzamento del grado d'istruzione. Si stanno imponendo nuovi modi di comunicare con la clientela potenziale e di organizzare e confezionare le vacanze con un utilizzo sempre più ampio dell'informatica e della telematica. Parallelamente, si assiste a un processo di ristrutturazione del settore e ad un'accelerazione dei fenomeni aggregativi fra imprese.

Il fenomeno del turismo ha iniziato ad espandersi a partire della fine della seconda guerra mondiale. Dagli anni 50 ad oggi, il mercato turistico internazionale si è quasi decuplicato.

Da allora in poi Il turismo risulta generalmente crescente, con alcuni cali negli anni 70 dovuti alle crisi energetiche. Tuttavia, l'anno 1970 rappresenta il passaggio da una fase nella quale il turismo internazionale non era ancora sviluppato ad una fase in cui questa pratica diventa sempre più diffusa. Su un totale di 166 milioni di arrivi turistici internazionali registrati nel mondo, ben 113 milioni erano orientati verso l'Europa (68,2%); seguivano le Americhe con 42,3 milioni (25,5%) , l'Asia orientale e Pacifico con 5,3 milioni (3,2%), l'Africa con 2,4 milioni (1,5%); il Medio Oriente con 1,9 milioni (1,1%) e l'Asia del sud con 900 mila arrivi (0,5%)[1]. Tuttavia, l'effettivo sviluppo del movimento turistico a livello internazionale si è manifestato nel 1998.

L'industria dei viaggi e del turismo è un fenomeno complesso nel quale intervengono diversi operatori che offrono un'ampia e diversificata gamma di servizi turistici (trasporto, alloggio, ristorazione, ecc).

Il turismo non è soltanto un fenomeno economico, ma è anche un fenomeno sociale e culturale, in quanto il consumatore nelle sue modalità di consumo è influenzabile non solo da argomentazioni economiche, ma anche dal suo profilo sociale e culturale.

(1) Elaborazioni CST (Centro Italiano di studi superiori sul turismo) su dati OMT (organizzazione Mondiale per il Turismo), 2000.

Il turismo è un fenomeno di sistema, la cui offerta è rappresentata da un prodotto complesso che nella sua formazione interagisce con altri settori e sistemi. Oltre agli alberghi, ai ristoranti ai servizi di intermediazione e tutti i servizi connessi alla attività turistica, è necessario considerare anche il mondo del commercio, dell'artigianato, trasporti, fiere, musei, ecc. Pertanto, a causa della globalità del prodotto turistico, il comportamento della domanda turistica è scarsamente influenzabile dal singolo operatore turistico.

L'industria turistica si configura come un sistema turistico misto: gli imprenditori privati interagiscono strettamente con l'organizzazione turistica pubblica e riconoscono a questa il compito di orientare le scelte primarie del mercato, di facilitare i rapporti tra offerta turistica e l'intermediazione commerciale, di controllare le attività imprenditoriali e professionali del settore, di informare ai turisti, di organizzare eventi e manifestazioni.

2. Il sistema di produzione e distribuzione del settore turistico

La domanda turistica viene soddisfatta da un gruppo di imprese che offrono servizi turistici e non, tra loro strettamente correlati. L'insieme di questi servizi forma l'industria più grande e in più rapida crescita del mondo.

2.1. Il sistema turistico

I principali **produttori** del sistema turistico sono:

a) ***le imprese di trasporto***

Il servizio di trasporto costituisce un elemento chiave del processo di creazione di ricchezza del turismo e rappresenta una componente essenziale della vacanza poiché consente il trasferimento del turista dal luogo di residenza abituale alla destinazione turistica prescelta e viceversa. Il sistema dei trasporti comprende:

- Il trasporto aereo
- Il trasporto ferroviario
- Il trasporto su strada
- Il trasporto su acqua

b) ***le imprese ricettive***

Il sistema ricettivo rappresenta una componente di base del sistema d'offerta turistica in quanto la natura delle imprese ubicate nella destinazione turistica

caratterizzano la tipologia e dimensione del fenomeno turistico e condizionano la possibilità di sviluppo di una determinata località. Si distingue tra:

- ricettività alberghiera (alberghi, motel, villaggi alberghi, residenze turistico-alberghiere)
- ricettività extralberghiera (campeggi, villaggi turistici)
- ricettività per il turismo sociale (case per ferie, ostelli, rifugi)
- ricettività extralberghiera per il turismo residenziale (case vacanza, alloggi agrituristici, appartamenti)

c) ***Gli Holiday Makers***

Il loro obiettivo è creare ed erogare un'esperienza di vacanza (navi di crociera, villaggi turistici (Club Med) e parchi a tema (Disneyland).

La **catena distributiva** del settore turistico è il sistema attraverso il quale un prodotto o servizio viene distribuito dalla sua fonte di produzione al consumatore potenziale. I prodotti e servizi turistici vengono distribuiti attraverso:

- *I tour operator e le agenzie di viaggio.*
- *Agenzie ricettiviste (incoming agencies*), ubicate nella destinazione turistica le quali agiscono da intermediari tra i consumatori, i fornitori locali e i tour operator assicurando servizi di assistenza in loco ai turisti.
- *Agenzie di marketing*: sviluppano strategie di marketing, progettano e realizzano campagne pubblicitarie per conto di destinazioni turistiche, compagnie aeree e di catene alberghiere.
- *I fornitori di servizi finanziari* i quali svolgono un ruolo di facilitatori della catena del valore del turismo (Es. American Express, Thomas Cook). Forniscono sia servizi finanziari, sia servizi di assicurazione per il viaggio.

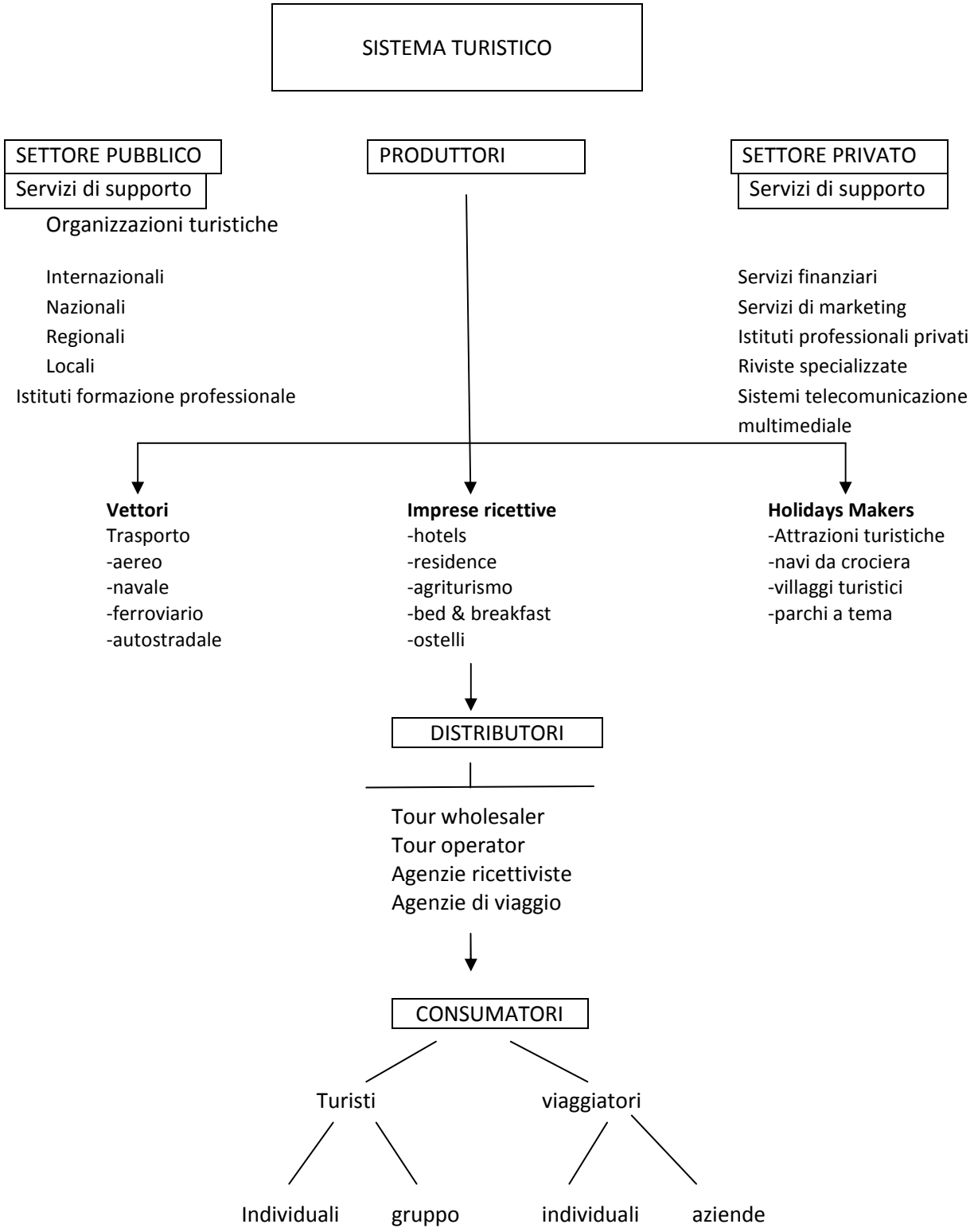
L'organizzazione turistica pubblica rappresenta e promuove le destinazioni turistiche sul mercato. La domanda turistica e, quindi, l'attività delle aziende turistiche, richiedono l'attivazione di strutture e di infrastrutture spesso non realizzabili da parte delle singole imprese (reti stradali, ferroviarie, impianti sportivi, ecc.) Inoltre, risorse critiche per le aziende turistiche come le attrazioni naturali o artistiche di cui l'intervento pubblico dovrebbe essere garante della valorizzazione e della conservazione.

Il settore turistico produce una serie di effetti positivi sull'intero sistema economico e sociale, di conseguenza, è necessario un diretto intervento pubblico finalizzato ad attivare e a espandere il settore turistico. Tale intervento si traduce in una serie di azioni:

- tutela e salvaguardia del territorio
- promozione turistica sul mercato nazionale e internazionale
- politica di sviluppo delle imprese (incentivi, rimozione ostacoli burocratici)
- politiche di investimento in strutture ricettive
- politiche di valorizzazione del patrimonio artistico, storico, culturale
- sviluppo di iniziative di formazione professionale e manageriale degli operatori
- politica di controllo sui prezzi praticato dalle singole imprese per garantire la competitività internazionale.

L'ultimo elemento del sistema turistico è costituito dai **consumatori**. Dopo la seconda Guerra Mondiale si diffuse il turismo di massa, le vacanze organizzate erano standardizzate in modo molto rigido. Si trattava di turisti generalmente inesperti che seguivano schemi di consumo omogenei e prevedibili e che si sentivano sicuri solo se viaggiavano in gruppo e se le vacanze erano totalmente programmate.

Al progressivo aumento delle persone che praticano l'attività turistica, corrisponde oggi un livello di maturità sempre più elevato dei consumi turistici. La produzione turistica dipende sempre più dalle richieste dei consumatori.



Fonte: elaborazione CST; "Le agenzie di viaggio:modelli di aggregazione", Franco Angeli, 2000

2.2. Il prodotto turistico

Oggi, Il prodotto turistico è venduto ad individui con bisogni, reddito, disponibilità di tempo libero e interessi differenti., per cui il marketing di massa non è più il paradigma dominante. I viaggiatori di adesso sono esperti, più informati, più colti, più indipendenti, più flessibili e considerano l'ambiente e la cultura della destinazione turistica come parte essenziale della vacanza. La domanda turistica è più sensibile alla qualità dell'ambiente e del paesaggio. Il turista oggi cerca strutture alberghiere dotate di comfort e di buoni livelli di servizi. Nel processo decisionale, il turista darà valore, in primo luogo, alle attrattive ambientali e, in secondo luogo, ai fattori strumentali. Si rende necessario, pertanto, da parte degli operatori turistici l'utilizzo di metodi più orientati al mercato. Il prodotto turistico, essendo un insieme di servizi erogati da soggetti diversi, rende l'industria turistica diversa di quella merceologica.

Caratteristiche del prodotto turistico:

- è costituito da elementi materiali (servizio di trasporto e quello ristorativo) e immateriali (immagine, prestigio, marca del tour operator, fattori ambientali).
- poiché è in parte intangibile, non può essere descritto chiaramente, ne mostrato ai consumatori potenziali. I turisti verranno a conoscenza della qualità del pacchetto al momento o durante del viaggio.
- I servizi turistici sono servizi a consumo immediato, non trasferibili nel tempo e nello spazio. Pertanto, la produzione dei servizi turistici, qualora non immediatamente consumata, viene perduta.
- non è un prodotto omogeneo, poiché le combinazioni di servizi disponibili vengono assortite in maniera diversa, su misura per soddisfare i bisogni individuali dei consumatori
- l'eterogeneità e la forte presenza di fattori immateriali rende difficile la standardizzazione della produzione e la valorizzazione di questa in termini di economia di scala.
- La presenza e l'intervento attivo del cliente nella produzione del servizio rendono cruciali i le attitudini, i comportamenti e professionalità del personale di contatto, accentuando ancora le difficoltà di standardizzazione dei pacchetti proposti.

2.3. I canali distributivi

Il settore distributore stabilisce un collegamento tra offerta e domanda dando vita ad uno o più canali di distribuzione.

Il canale di distribuzione viene definito come l'insieme di passaggi mediante i quali un bene o un servizio partendo dalla produzione raggiunge il consumatore/utilizzatore finale. In questi passaggi ci sono delle unità che svolgono le attività necessarie al trasferimento del bene e ciascuna di queste unità rappresenta uno stadio del canale. Tra i diversi intermediari ci sono dei rapporti di interdipendenza che possono essere determinati:

a) da un processo automatico di accordi di cooperazione tra aziende indipendenti

b) Da scelte da un solo componente del canale

La presenza di un canale distributivo assicura alle imprese di produzione di beni e servizi due funzioni:

1) la funzione logistica che rende disponibili i prodotti in luoghi diversi da quelli di erogazione;

2) la funzione informativa che consente al consumatore di confrontare e valutare l'offerta e al produttore di avere informazioni utili sulla domanda.

In particolare, nel turismo la rete di distribuzione al dettaglio si configura oggi come uno strumento fondamentale a disposizione delle destinazioni turistiche e delle aziende produttrici di servizi di viaggio e turismo per monitorare i cambiamenti della domanda. Pertanto, l'industria turistica ha trovato nelle imprese operanti nel canale distributivo il fattore trainante di sviluppo e successo nel rispondere alle esigenze diverse dei consumatori.

E stato creato "il viaggio organizzato"e operatori specializzati con diverse modalità organizzative e operative si sono affacciati sul canale distributivo nella sua produzione (tour operator, agenzie ricettive, tour wholesaler, ecc) e si è formata una rete professionale di distribuzione al consumatore finale (agenzie di viaggio al dettaglio).

L'obiettivo della distribuzione turistica è guidare il consumatore verso il prodotto e non viceversa , assicurando i viaggiatori potenziali tutte le informazione per selezionare e acquisire i servizi più idonei.

Le relazioni dirette tra fornitori e consumatori finali sono più note al mercato, mentre le relazioni indirette attraverso l'intermediazione diventano più incerte e meno visibili (tour operator, tour organizer).

Nel settore del turismo gli intermediari detengono una particolare rilevanza strategica in quanto possono influenzare il processo decisionale del *trade* e del consumatore finale in uno specifico mercato locale. I motivi?

- non immagazzinabilità dei prodotti
- tendenza a richiedere un pacchetto complesso di servizi turistici
- globalizzazione dei mercati
- affermazione delle nuove tecnologie informatiche e telematiche

2.4. Classificazione dei canali distributivi

I canali distributivi si possono classificare in tre categorie a seconda del numero di stadi intermedi. Ciascun intermediario che si situa lungo la verticale che collega il produttore al consumatore costituisce uno stadio e anche il produttore e consumatore fanno parte del canale.

Le imprese turistiche possono scegliere di utilizzare, in combinazioni diverse a seconda della strategia adottata, differenti canali distributivi:

1) **canale breve o diretto**: consiste nella vendita diretta dei servizi dal produttore al consumatore (es. vendita di biglietteria da parte di una compagnia aerea tramite i propri uffici).

   Vantaggi:

   - semplicità e flessibilità: flusso diretto di informazioni che rende più veloci eventuali modifiche;
   - opportunità di vendite aggiuntive grazie al contatto diretto
   - controllo diretto sull'acquisto dei servizi
   - maggior profitto in quanto non ci sono intermediari

   Svantaggi:

   -- crescita dei costi del dipartimento preposto alla vendita
   - difficoltà di deconcentrare le richieste della domanda
   - difficoltà di fronteggiare i continui mutamenti della domanda

2) **canale medio indiretto**: è un canale ad uno stadio con un solo livello di intermediazione. Di solito, l'impresa che si colloca sul canale è un'agenzia dettagliante che opera come *tour organizer*.
3) **canale lungo indiretto**: è un canale con due o più intermediari, grossista e dettaglianti, ma anche quelle organizzazioni che operano come costruttori di pacchetti integrati di servizi viaggio e dettaglianti. In questo canale le imprese produttrici vendono i propri prodotti/servizi tramite tour wholesaler, tour operator, … In particolare, in Europa, assumono un ruolo centrale i tour operator che inseriscono nei loro cataloghi, distribuito al pubblico tramite le agenzie di viaggio dettaglianti, i servizi di una pluralità di imprese turistiche combinati in package tour. Il wholesaler invece si limiterà ad acquisire all'ingrosso vacanze già predisposte e singoli servizi e a collocarli presso le agenzie di viaggio.

3. Le imprese turistiche verso forme di coordinamento a rete

L'industria dei viaggi e del turismo composta da una vasta gamma di aziende tra loro molto diverse interagiscono con l'obiettivo di realizzare e mettere a disposizione del pubblico un prodotto turistico in grado di soddisfare le mutevoli esigenze della domanda turistica nazionale e internazionale.

L'interazione presuppone la ricerca di sinergie attraverso l'incontro di risorse complementari, in modo di ottenere risultati non raggiungibili dal singolo operatore. Le relazioni cooperative rappresentano un valore per l'impresa in quanto consentono una condivisione di costi e di rischi nei processi di sviluppo, vantaggi nella realizzazione dell'offerta e nella sua collocazione sul mercato, economie di scala e di scopo che rendono possibili i vantaggi di costo e di differenziazione. Le relazioni, inoltre, consentono di sviluppare progetti congiunti con l'obiettivo di generare nuovi processi, prodotti e conoscenze.

Assumere che la struttura delle relazioni è la fonte principale del successo dell'impresa, induce a scegliere buoni partner, a saper cooperare efficacemente con loro e gestire efficacemente una vasta rete di relazioni.

In un mercato competitivo in continua evoluzione come quello turistico, l'impresa si trova a dover impostare nuove strategie che possono prendere diverse direzioni. Tali strategie

vengono perseguite attraverso processi di riorganizzazione e crescita dell'impresa. La crescita può essere realizzata attraverso:

1) **Processi di crescita interna**

   Per crescita interna s'intende quando un'impresa decide di sviluppare nuovi prodotti o nuovi mercati con le proprie risorse senza rivolgersi ad altre organizzazioni operanti nel mercato.

2) **Fusioni o acquisizioni**

   quando per ampliare la propria programmazione si ricorre ad organizzazioni operanti nel mercato, o più precisamente, quando due o più organizzazioni decidono di unire le loro risorse integrandosi tra loro**.**

   Esistono diverse forme di integrazione:

   - *Integrazione verticale*: quando il processo aggregativo avviene tra imprese appartenenti a diversi livelli del ciclo produttivo (es. un'impresa di viaggi con un'impresa di trasporto).
   - *Integrazione orizzontale*: quando si aggregano imprese che si trovano allo stesso livello del ciclo produttivo (es. due agenzie di viaggio, due tour operator).
   - *Diversificazione*: quando un'impresa entra nella produzione di un prodotto o mercato completamente nuovo (Es. un gruppo industriale operante nel campo dell'editoria che decide entrare nel campo del tour operating).
   - *Integrazione diagonale*: quando un'impresa avvia un processo di aggregazione con un'altra impresa che non trova nello stesso ciclo produttivo ma che svolge un'attività lateralmente collegata al proprio settore (Es. un tour operator che si aggrega con una società finanziaria o di software).

3) **Collaborazioni e alleanze**

   Queste forme possono assumere diverse vesti: joint venture, il contratto di franchising ed altre forme di collaborazioni stabilite di volta in volta tra le parti. L'obiettivo di queste forme è quello di perseguire certe strategie di ampliamento ricorrendo ad organizzazioni già operanti nel mercato attraverso forme di collaborazioni in cui le imprese mantengono la propria individualità. Anche in questo caso si parla di integrazione verticale, orizzontale o diagonale.

3.1. L'impresa-rete

Sia nel caso di fusione e acquisizione come nel caso di collaborazioni e alleanze, si parla di crescita esterna perché queste forme richiedono l'apporto economico, finanziario e organizzativo di altre imprese.

Il modello che descrive il processo di crescita esterna dell'impresa e l'analisi dell'impatto strategico delle relazioni interaziendali mette in evidenza un'impresa *guida* posizionata in modo di poter utilizzare i contributi di imprese esterne. L'insieme formato dalla'impresa *guida* e le imprese *terze* verrà chiamato *costellazione di imprese* o *imprese-rete* [2].

Nelle *imprese-rete* non c'è appartenenza, ma separazione fra unità distinte dal punto di vista giuridico, imprenditoriale ed organizzativo. La rete presuppone lo sviluppo di regole formali che permettano comunicazioni interattive tra i partner per la realizzazione di progetti.

Gli effetti di una scelta di crescita esterna sono:

a) dilatazione della capacità di manovra strategica dell'impresa

b) i tempi di manovra esterna sono più rapidi rispetto allo sviluppo esterno

c) le manovre esterne impongono e influenzano le risposte dei concorrenti, nel senso che a una strategia di crescita rapida tramite manovre di crescita esterna si può solo rispondere con manovre analoghe ed in questo modo si impone una scelta o si restringe la scelta dei concorrenti.

Oggi, le relazioni tra imprese tendono ad essere forti e gli effetti competitivi valicano i confini tradizionali della concorrenza. Gli accordi avvicinano concorrenti prima lontani, prospettano nuove opportunità di sviluppo alle imprese e costituiscono minacce per quelle aziende che non riescono a cogliere i segnali di cambiamento.

In questi ultimi dieci anni nel processo evolutivo del settore turistico è possibile osservare un crescente ricorso a forme di alleanze e accordi interaziendali: gruppi, joint venture, sistemi di franchising, ecc che segnano l'apertura dei confini dell'impresa e la definizione di canali stabili di relazioni tra *business units* e ambiente esterno.

L'integrazione è un modo per crescere in un ambiente altamente competitivo, che dà la possibilità all'azienda di incrementare la propria quota di mercato e di ridurre

(2) G.Lorenzoni, "Costellazioni di imprese e processi di sviluppo", in "Sviluppo e Organizzazione" 1987 in "Creatività e innovazione" a cura di luciano Pilotti, Il Mulino, 2011

contemporaneamente il livello di concorrenza da affrontare, forzando le aziende meno efficienti ad uscire dal mercato.

4. I fenomeni di concentrazione nell'industria dei viaggi e del turismo europeo

L'industria europea dei viaggi è sempre più dominata da pochi grandi gruppi, collocati prevalentemente nell'Europa nord-occidentale (Germania, Gran Bretagna, Svizzera e Francia) dove sono state adottate in tempi recenti strategie di espansione su mercati diversi di quello di origine alla ricerca di una leadership internazionale. I processi mirano ad ottenere una maggior specializzazione. Tra le reti di agenzie di viaggio al dettaglio si rileva un fenomeno di concentrazione o sul segmento *leisure* o su quello *business,* o in alternativa, la creazione di strutture ben distinte per gestire i due comparti produttivi. Le strategie nei due settori appaiono diverse. Mentre nel *leisure* prevalgono le integrazioni verticali con i grandi gruppi *tour operating* (Germania, Gran Bretagna), nel settore *business* il vantaggio competitivo sta nella capacità di controllo di una rete a livello globale.

La presenza di *tour operator* di grandi dimensioni nei paesi a più avanzato sviluppo del settore del turismo *outgoing* è una dimostrazione della esistenza di economie dimensionali nell'offerta dei servizi turistici.

Tali economie sono legate a diversi fattori:

- alle dimensioni dell'impresa (economie di scala)
- alle capacità di offrire un sistema di offerta diversificato (economie di scopo)
- alla possibilità di utilizzare fattori intermedi in condizioni di scambio favorevoli (economie da integrazione verticale)
- alla disponibilità di *know-how* produttivo (economie di apprendimento)
- al potere contrattuale nei confronti di fornitori e dettaglianti.

La tendenza è, dunque, andare verso forme di concentrazione e di aggregazione con l'obbiettivo di raggiungere economie e sinergie di scala attraverso alleanze strategiche e l'integrazione in diversi settori. , piuttosto che espandere un solo aspetto del business.

In Germania le imprese hanno privilegiato l'integrazione verticale. Il leader è la TUI, nata negli anni 60 dal raggruppamento di alcuni tour operator indipendenti. Attualmente è il solo tour operator tedesco fortemente integrato con il settore ricettivo (hotel, club vacanze,

villaggi), con quello distributivo (Dr Degener Reisen e Tui Urlaub Center, quest'ultima in franchising) e con quello dell'assistenza attraverso numerose agenzie ricettiviste. Dopo la fusione con Hapag Llyod (1998) il gruppo controlla il fattore del trasporto aereo.

Nel Regno Unito, dove l'aereo è il mezzo di trasporto più importante, l'elevata incidenza dei costi di trasporto è all'origine della costante ricerca di integrazione dei tour operator inglesi con le compagnie aeree. Il leader nazionale è Thomson Group, creato dalla multinazionale canadese Thomson Corporation, società fortemente integrata che dispone della maggiore compagnia charter europea, la Britannia Airways, e per la distribuzione si serve dalla Lunn Poly , la più grande catena distributiva britannica. Tuttavia, nel mercato britannico, il secondo gruppo tour operating nazionale, Airtours, grazie alla sua politica di espansione all'estero, ricopre una posizione migliore rispetto a Thomson e costringe a quest'ultimo ad avviare , a partire del 1996, un strategia di internazionalizzazione.

In Francia, il trasporto ferroviario rappresenta un importante esempio di integrazione e la distribuzione è rappresentata dal gruppo Accor che oltre a controllare alcuni tour operator partecipa indirettamente a capitali di altri attraverso la Wagonlit, che a sua volta, ha sviluppato una vasta rete di agenzie di viaggio. Da alcuni anni, la Wagon lit è entrata in joint venture con la grande rete di agenzie di viaggio statunitense Carlson., dando vita alla Carlson Wagonlit Travel. Il primo esempio di integrazione con il trasporto aereo è dato dall'acquisizione di una quota di Corse International da parte di Nouvelles Frontières che negli ultimi anni ha iniziato una politica di investimenti in villaggi e strutture alberghiere. Per quanto riguarda il gruppo Club Med, i suoi punti di forza sono la distribuzione capillare accompagnata da una gestione centralizzata delle strategie di sviluppo. A partire degli anni 80, il gruppo ha iniziato una strategia di integrazione con il trasporto aereo (acquisizione della compagnia charter Minerve). Club Med, come Nouvelles Frontières ha privilegiato la distribuzione dei propri prodotti attraverso punti vendita in esclusiva , anche se nei mercati esteri, viene di solito utilizzato il canale delle agenzie.

In Italia si riscontra una sostanziale debolezza dei tour operator nazionali rispetto ai concorrenti europei e si evidenzia un grado di polverizzazione del comparto agenziale sia dal punto di vista dimensionale (numero delle reti di agenzie di viaggio e fatturato dei grandi gruppi), sia per quanto riguarda il grado di integrazione fra operatori turistici e agenzie di viaggio. Tuttavia, negli ultimi anni, sono stati avviati importanti processi di aggregazione sia tra tour operator (come la fusione *Alpitour, Francorosso, Viaggidea e i Viaggi dell'Elefante*)

che tra le agenzie dettaglianti, culminati nella creazione del primo grande gruppo integrato verticalmente: il gruppo HIT.

Le imprese italiane sono state per molto tempo ai margini del mercato europeo in termini di organizzazione, capacità finanziaria, dimensione, capacità competitiva e di penetrazione in altre aree. I fattori che hanno causato tale debolezza sono stati:

1) lo scarso sviluppo della domanda di *outgoing;*
2) la frammentazione dell'offerta;
3) la bassa attitudine dei tour operator e agenzie italiani a ricercare alleanze strategiche sul mercato;
4) lo scarso interesse dimostrato in passato dei grossi gruppi finanziari a fornire capitali necessari per la crescita a questo settore;
5) il protezionismo diffuso e i ritardi con cui la normativa ha seguito l'evoluzione delle forme organizzative.

La sopravivenza di buona parte dell'industria italiana del tour operating dipenderà dalla capacità delle imprese di recuperare margini di competitività su standard dimensionali e qualitativi europei. Si rende necessario avere una maggior disponibilità a stabilire alleanze strategiche, alla condivisioni di interessi finanziari finalizzata alla crescita dimensionale, all'internazionalizzazione delle funzioni della filiera produttiva e l'acquisizione di una maggiore capacità innovativa.

4.1. L'integrazione verticale

L'integrazione verticale (o alleanze verticali) si ha quando un'impresa ad un certo livello della catena di distribuzione si unisce con un'impresa appartenente ad un altro livello con l'obiettivo di controllare diversi stadi del processo produttivo. Pertanto, un'impresa si può considerare integrata verticalmente quando *internalizza* diverse funzioni, dalla produzione alla distribuzione e alla vendita. Si possono distinguere diversi gradi di integrazione:

- *Integrazione totale*: quando, per esempio, un tour operator acquisisce totalmente le imprese fornitrici di servizi per la creazione dei pacchetti turistici.
- *Integrazione parziale*: aggregazioni tra imprese che vanno dalla partecipazione societaria a tutte le forme contrattuali di alleanze e collaborazioni.

Per quanto riguarda la tipologia di integrazione, si possono distinguere due tipi:

1) *Alleanze strategiche a monte*.

Integrandosi a monte, un'azienda cerca di controllare l'approvvigionamento di materie prime basilari per il processo produttivo. Le aziende, modificando il loro rapporto con i fornitori adottando nuove modalità, riescono a trarre vantaggi in termini di costi, di tempi e di capacità innovativa.

Si dice che un'impresa è integrata a monte una volta ha internalizzato le attività che si trovano a monte del ciclo produttivo oppure quando si integra con i propri fornitori.

I vantaggi delle strategie di integrazione a monte per un tour operator sono:

- i minori costi da sostenere per le transazioni,
- maggiore potenzialità di attuare una politica di differenziazione di prodotto,
- la garanzia di rifornimenti (es. disponibilità di posti letto in alta stagione)
- possibilità di compensare crisi temporanee di un settore con gli altri settori del gruppo integrato.

Tuttavia, l'integrazione non deve essere vista come una strategia di crescita aziendale, ma piuttosto una scelta che va valutata e ponderata prima di essere intrapresa. Quando l'integrazione è totale (acquisizione e fusioni) ci sono elevati investimenti e di conseguenza c'è un irrigidimento della struttura.

Nel settore turistico i tour operator e agenzie dettaglianti godono di una struttura non eccessivamente rigida in quanto hanno costi fissi abbastanza contenuti. Le aziende fornitrici di servizi (strutture ricettive e compagnie di trasporto) hanno invece costi fissi elevati e un'integrazione con tali settori implicherebbe elevati investimenti e una diminuzione della flessibilità strutturale.

Inoltre, i tour operator hanno una struttura gestionale flessibile in relazione alla gamma di prodotti che presenta al mercato. Qualora venga fatta un'integrazione verticale a monte, ci si lega ad una specifica tipologia di servizio la quale non può essere abbandonata facilmente creando "barriere all'uscita".

Integrandosi a monte cresce il numero di attività svolte all'interno dell'impresa e si rende necessaria una diversità di competenze manageriali in quanto il management potrebbe non essere in grado di gestire in modo eccellente le diverse attività rischiando di raggiungere risultati negativi.

Nel caso d'integrazione parziale, alleanze o collaborazioni, i rischi sono minori in quanto gli investimenti sono molto meno ingenti e le proprietà e la gestione rimangono ben distinte. Per questo motivo gli operatori preferiscono sempre di più forme di aggregazione che non coinvolgono per forza il capitale sociale, traendo comunque vantaggi derivanti dalla cooperazione con partner dello stesso ciclo produttivo. Per esempio, si possono stabilire accordi tra un tour operator e una struttura ricettiva secondo i quali il primo partecipa ad alcuni aspetti della gestione con l'obiettivo di differenziare il prodotto o anche tra agenzie di viaggio dettaglianti e tour operator in seguito allo sviluppo di reti distributive di marca, forme di collaborazione come la realizzazione di cataloghi *double branding* (a doppio marchio) contenenti prodotti differenziati rispetto a quelli commercializzati normalmente dal fornitore.

2) *Alleanze strategiche a valle*

Integrandosi a valle un'impresa cerca di controllare il mercato di sbocco per il suo output. Un'impresa s'integra a valle quando internalizza le attività che si trovano a valle del ciclo produttivo. Un esempio è quando un tour operator fa una acquisizione totale, di partecipazione o di alleanza con una o più agenzie dettaglianti per garantire la penetrazione commerciale in un certo mercato.

I vantaggi dell'integrazione verticale a valle sono:

- la possibilità di un contatto più capillare e diretto con il cliente;
- miglioramento della qualità delle informazioni;
- possibilità di influenzare la distribuzione.

Tali vantaggi aumentano quando l'integrazione si ha con una rete organizzata di intermediari in quanto:

- L'aggregazione con una rete crea "barriere all'entrata" e alle manovre dei concorrenti;
- Il continuo controllo sul canale distributivo incrementa la capacità di differenziare il prodotto;
- permette di reperire informazioni sul mercato utili per aggiustare il prodotto alle esigenze mutate dei consumatori;
- Il controllo diretto sui punti vendita consente di guidare il personale nel modo migliore.

Anche nel caso dell'integrazione a valle si valuta il fatto che i vantaggi compensino gli oneri da sostenere.

Un esempio di integrazione verticale a valle è il caso *Alpitour* (tour operator italiano) con il suo canale distributivo *Travel Service.*

L'evidenza empirica ci mostra una tendenza all'uso congiunto di alleanze verticali a monte e a valle. L'impresa centrale cerca un posizionamento competitivo nel settore svolgendo direttamente delle attività e stabilendo una serie di accordi a monte e a valle.

I tour operator, grazie alla loro posizione nella catena distributiva, sono gli attori più integrati verticalmente nel settore turistico in quanto allacciano la produzione al mercato. Il loro ruolo consiste non solo nel trasferire prodotti o servizi dal produttore al consumatore, ma soprattutto nel contribuire alla determinazione del valore del sistema d'offerta.

L'approccio tradizionale considera gli intermediari soltanto strumenti per sfruttare vantaggi competitivi già disponibili. Negli ultimi anni questa concezione dell'intermediario turistico è cambiata. Il ruolo dell'intermediario oggi non è soltanto la vendita di prodotti turistici, ma si allarga e contiene le seguenti funzioni:

- apporto di risorse di vario genere (umane, imprenditoriali, finanziarie, conoscitive, di competenze) che permettono limitare gli investimenti e diminuire i costi di marketing e di commercializzazione;
- raccolta e gestione di dati che permettono di approfondire la conoscenza del mercato;
- azione di sostegno e completamento dell'offerta;
- sviluppo di conoscenze e *know how* commerciali dell'impresa e creazione di una certa immagine migliorando la reputazione del produttore nei confronti del cliente finale.

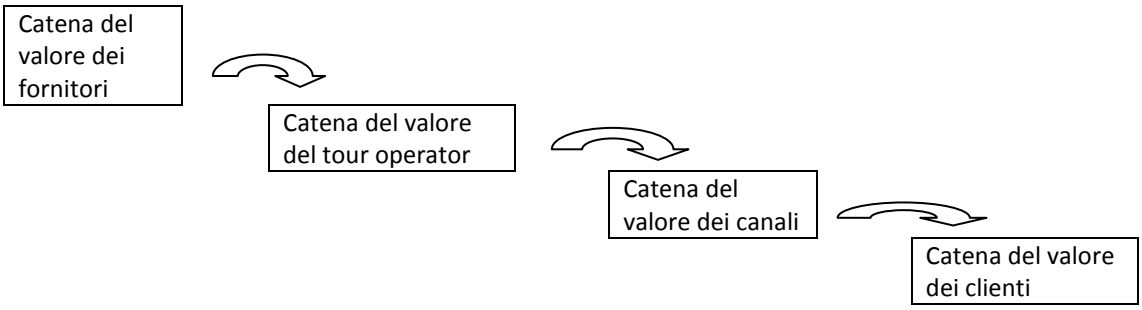
Gli intermediari turistici divengono strumenti di creazione, oltre che di sfruttamento. Essi s'inseriscono nella catena del valore del produttore, partecipando alla realizzazione delle strategie di base e collaborando con il produttore per aumentare il grado di differenziazione del prodotto in modo di adattarlo alle esigenze del mercato.

La cooperazione tra produttore e intermediario per la creazione del "sistema d'offerta" obbliga entrambi a concentrare e coordinare le loro catene del valore. La collaborazione incoraggia la nascita e sviluppo di "sistemi" di imprese.

Da qui il concetto di "*sistema del valore"*, in base al quale un'impresa può dare origine ad un vantaggio competitivo non solo attraverso l'ottimizzazione ed il coordinamento delle attività interne, ma anche realizzando delle interdipendenze tra la sua catena del valore e quelle dei suoi fornitori, distributori e consumatori.

Il Sistema del valore collega fornitori, industrie di trasformazione, distributori di servizi per soddisfare i bisogni degli acquirenti. Il sistema prevede sia flussi di beni e materiali, sia flussi delle attività tecniche e gestionali dei relativi processi aziendali e di scambi di informazione necessari.

Sistema del valore

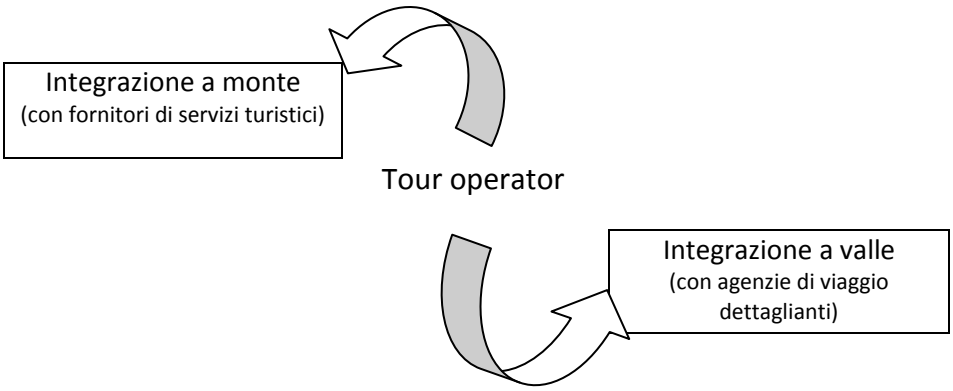


Fonte: elaborazione CST; "Le agenzie di viaggio:modelli di aggregazione", Franco Angeli 2000

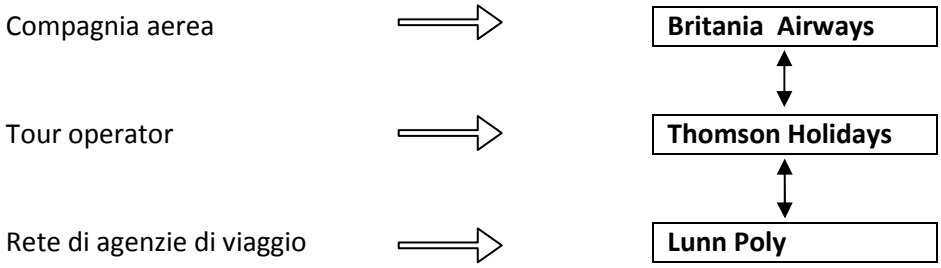
L'integrazione delle catene del valore, uniformando gli obiettivi sostanziali, consente di ottimizzare i processi chiave interaziendali massimizzando il valore per il consumatore e i profitti per tutti i membri della catena.

I tour operator possono integrarsi sia a monte che a valle. Integrandosi a monte il tour operator può assicurarsi forniture migliori e più regolari (con compagnie aeree e catene alberghiere). Integrandosi a valle, invece, può controllare la distribuzione al dettaglio, a differenziare il prodotto aggiungendo un servizio alla vendita, ad indirizzare più adeguatamente il personale di vendita, ad affermare l'immagine del gruppo, a rimuovere i problemi di accesso ai canali distributivi in un determinato territorio e a capire la domanda e i suoi cambiamenti.

Integrazione verticale dei tour operator



Esempio di integrazione verticale: caso Thomson Holidays



Fonte: elaborazione CST; "Le agenzie di viaggio:modelli di aggregazione", Franco Angeli 2000

4.2. L'integrazione orizzontale

L'industria dei viaggi e del turismo, nonostante i fenomeni di integrazione notevoli, è ancora oggi un settore frammentato. Le ragioni che scoraggiano gli operatori ed entrare a formar parte di una rete sono:

- la paura di restare privo della propria indipendenza e autonomia gestionale;
- il forte individualismo;
- I costi elevati per aggregarsi;
- la forte pressione a cui vengono sottoposti per raggiungere determinati risultati.

Una delle principali cause della bassa concentrazione di agenzie dettaglianti è che tali agenzie sono costrette a distribuirsi su tutto il territorio con aziende di piccole dimensioni

per soddisfare la domanda locale. Oggi, però, il mercato turistico sta subendo radicali trasformazioni e le imprese turistiche al dettaglio per sopravvivere devono ridefinire le proprie strategie.

L'attività agenziale può originare rilevanti economie di scala se riesce a raggiungere una presenza a livello nazionale e ad impiegare mezzi promozionali su larga scala. Tutto ciò è reso possibile attraverso l'integrazione orizzontale.

Si ha integrazione orizzontale quando alcune aziende situate nello stesso stadio di produzione si uniscono tramite processi di acquisizione. L'obiettivo è acquisire un certo livello di concentrazione all'interno di un determinato settore tale da consentire una maggiore importanza sia nei confronti della domanda che dell'offerta.

L'esigenza di integrazione orizzontale è molto più sentita dal settore agenziale (ultimo anello del ciclo produttivo), il quale presenta una forte frammentazione.

Per le piccole agenzie entrare a formar parte di una rete significa:

- possibilità di ottenere "*over commission*", sconti e altri vantaggi da fornitori;
- possibilità di sfruttare sinergie derivanti della rete che facilitano i rapporti commerciali tra i membri e lo scambio di *know-how;*
- Utilizzare servizi speciali predisposti dal gruppo per gli aderenti al network;
- Formazione del personale;
- Pubblicità e promozione coordinate a livello centrale.

Tuttavia, ci sono dei risvolti negativi:

- la necessità di investire capitali più o meno ingenti;
- l'irrigidimento della struttura;
- la perdita dell'indipendenza e autonomia.

Tali svantaggi saranno più o meno accentuati a seconda del tipo dei aggregazione scelta.

L'aggregazione orizzontale comprende un ampio ventaglio di formule che va dal gruppo di acquisto fino alla fusione, passando per forme intermedie come il cartello, associazione, "*contractual venture*", consorzio, franchising, "*management contract*", partecipazioni azionarie e joint venture.

Si possono distinguere tre modelli organizzativi principali:

1) gruppi di proprietà degli stessi affiliati;

2) gruppi uniti da reciproca collaborazione tra i membri;
3) gruppi di franchising, che si caratterizzano per l'uso da parte delle imprese franchisee di un nome e di una identità comune.

Negli ultimi anni, nel settore turistico, si sta assistendo ad una maggiore tendenza verso forme di alleanze di tipo orizzontale, le quali richiedono investimenti minori rispetto a forme di integrazione orizzontale con processi di acquisizione.

La decisione di entrare a formar parte di un network è complicato e rappresenta la parte finale di un'analisi scrupolosa della propria catena del valore e degli obiettivi prestabiliti. Entrare in una rete significa:

- acquisire forza contrattuale nei confronti dei fornitori non negoziando solo il costo, ma soprattutto contribuendo alla produzione;
- ottenere vantaggi significativi a livello di costi gestionali centralizzando alcune funzioni. Inoltre, le economie di scala consentono di garantire un maggior numero di servizi al cliente.
- acquisire un'immagine nei confronti del mercato.

In Europa, si sta assistendo già da tempo a forme di integrazione orizzontale, sia a livello dettagliante che a livello di tour operator. Queste integrazioni vanno oltre i confini nazionali dando vita a strategie di internazionalizzazione.

In Italia, a livello tour operator, si sta assistendo a forme di aggregazione tra agenzie dettaglianti, ad esempio: Giramondo, Buon Viaggio, Sestante Travel Network , Travel Comany, ecc.

4.3. Diversificazione

Si ha diversificazione quando un'impresa investe in organizzazioni appartenenti ad altri settori e non collegati al proprio ciclo produttivo. L'obiettivo è diversificare l'offerta con la conseguente riduzione dei rischi e dei costi di produzione perseguendo economie di scala e di scopo.

Tale scelta può essere vantaggiosa per quelle imprese che possiedono un esubero di capitali.

Un esempio classico di diversificazione è *l'International Thomson Organistation (*già vista come esempio di integrazione verticale), in quanto creata dall'omonima multinazionale

canadese per sfruttare l'ingente liquidità nel mercato britannico che i tour operator hanno potuto gestire per molti anni grazie agli elevati fatturati e allo sfasamento temporale tra il momento dell'acquisto dei prodotti turistici e quindi del pagamento del prezzo da parte dei cliente, ed il relativo saldo da parte del tour operator dei fornitori.

5. Le forme di aggregazione fra imprese nel settore turistico

Le diverse tipologie di aggregazione tra imprese nel settore viaggi e turismo sono: il franchising, il gruppo d'acquisto, la joint venture, l'associazione, il consorzio e le partecipazioni azionarie, acquisizioni e fusioni.

5.1. Il franchising

Il franchising è una formula di collaborazione tra imprenditori che consiste nella distribuzione continuativa di beni e servizi. Tali imprenditori (*franchisee e franchisee*) sono autonomi dal punto di vista giuridico ed economico e stipulano un contratto per definire i dettagli dell'accordo. Da un lato, il *franchisor* cede al franchisee il diritto di sfruttare il proprio know-how e i segni distintivi impegnadosi a fornire assistenza al *franchisee* per la gestione della propria attività con la stessa immagine del *franchisor.* Dall'altro, il *franchisee* si impegna a rispettare la politica commerciale e l'immagine del *franchisor* nel rispetto delle condizioni contrattuali liberamente pattuite.

Nel settore del turismo l'assonanza del termine "affiliazione" con il concetto legislativo di "filiali" ha provocato malintesi e paragoni del tutto impropri.

È opportuno dunque sottolineare la differenza fondamentale tra una rete diretta, costituita da più agenzie (filiali) facenti capo ad un'unica proprietà ed una rete in franchising, dove ogni agenzia ha una propria ditta, una ragione sociale diversa da quella della casa madre, una sua licenza e un proprio direttore tecnico.

Nel franchising si condivide un *know-how*, un'immagine, una politica commerciale nei confronti del consumatore finale. La formula del franchising è chiaramente definita e riconosciuta sia a livello nazionale che a livello internazionale da norme, regolamenti, codici di autodisciplina, sentenze e letteratura giurisprudenziale.

Si tratta di un modello distributivo affermato nel tempo grazie alla sua efficacia nei più diversi contesti competitivi.

Il franchising ha trovato grande diffusione nel settore turistico e in particolare in quello dei servizi. La creazione della rete di franchising consente all'affiliante (franchisee) in un settore come il turismo, di conoscere il mercato e la sua evoluzione e ad entrarci non allo stadio iniziale (*start up*) ma come impresa con un marchio noto e con un rischio minimo. Inoltre, il franchising consente al consumatore di orientarsi più facilmente nelle sue scelte con il vantaggio di riconoscere facilmente le particolarità del servizio attraverso l'immagine evocata dal nome e dal logo del franchisor.

Nel settore turistico le agenzie di viaggio e gli alberghi rappresentano i franchising più rilevanti. In entrambi prevalgono i beni immateriali forniti dal *franchisor* rispetto a quelli materiali come arredi e attrezzature.

I principali beni immateriali sono:

- segni distintivi
- *know-how*
- formazione dell'affiliato e dei suoi dipendenti
- iniziative pubblicitarie e altri strumenti di marketing (offerta pacchetti predefiniti)
- nuove tecnologie come accesso a database e sistemi informativi.

I sistemi software offrono alla clientela sistemi innovativi di ricerca di soluzioni turistiche e di prenotazioni riducendo al minimo il costo di erogazione di servizi e ottimizzando la comunicazione all'interno del network.

Nel franchising la formazione è un elemento di fondamentale importanza e nel turismo risulta strategica perché occorre una consolidata esperienza per operare nel settore. I contratti di franchising includono clausole dettagliate sulla formazione.

La pubblicità viene spesso gestita dal *franchisor* che si assume l'impegno, contro il pagamento di un corrispettivo, di avviare iniziative pubblicitarie.

Le agenzie di viaggio dettaglianti sono entrate nel sistema di franchising negli anni '80 e sono diventate un modello efficace e competitivo di distribuzione. Il punto di forza delle agenzie in franchising sono le economie di scala nei confronti dei fornitori, ottenendo maggiori commissioni sulle operazioni, potere contrattuale nei confronti dei tour operator e condivisione degli strumenti di marketing.

L’emanazione della legge sul franchising ha costituito un ulteriore incentivo all’affiliazione e l’offerta così ampia ha determinato la nascita di una nuova figura professionale, il consulente franchising che guida gli operatori economici fra le tante opzioni del mercato.

La storia del franchising alberghiero inizia con l’associazionismo come le catene alberghiere, corporate, associazioni volontarie.

Il franchising si caratterizza per l’indipendenza degli imprenditori affiliati, mentre nella catena c'è un’unica società proprietaria e una serie di filiali, subordinate economicamente e giuridicamente.

L’ospitalità del marchio occupa una posizione di nicchia ed è caratterizzato da un’alta frammentazione e dalla presenza di medie e piccole strutture a gestione familiare ma è anche la porzione più dinamica in grado di far fronte a una domanda turistica attenta alla qualità del servizio e di un valore aggiunto.

5.1.1. Caso Giramondo

L'apertura della prima agenzia con il marchio GiraMondo Viaggi avviene nel 1979 a Verona. Agli inizi degli anni '80, il presidente di GiraMondo Viaggi avverte che il fenomeno del franchising che si sta manifestando negli Stati Uniti arriverà prima o poi anche in Italia.

Il franchising rappresentava per Giramondo una soluzione ottimale per proteggere la propria imprenditorialità e aumentare la competitività. Da allora un numero sempre più grande di agenzie di viaggi ha partecipato a questa strategia contribuendo al proprio successo ed a quello di GiraMondo Viaggi.

Nel 1999 Giramondo Viaggi ha già 500 punti vendita affiliati che coprono tutto il territorio nazionale [3].

Questo grande sviluppo ha permesso di stipulare contratti con i migliori tour operators italiani e stranieri ed avere rapporti di favore con fornitori di servizi.

Attualmente, GiraMondo Viaggi conta con diverse centinaia di agenzie viaggi in Italia e nel mondo (Spagna, Brasile, Costa Rica, Albania, Perù e Bulgaria).

(3) Saracino Michele (CS); " Caso di specie Giramondo" in "Le agenzie di viaggio: modelli di aggregazione", Franco Angeli ,2000

Il contratto di franchising Giramondo è un accordo di collaborazione che ha come obiettivo dare risposta alle aspettative delle agenzie operanti in Italia, ha una durata di dieci anni e non richiede requisiti particolari per l'ingresso nel network. Le agenzie affiliate, però, devono vendere solo i prodotti indicati da Giramondo.

Per quanto riguarda la filosofia del gruppo, Giramondo Viaggi applica la formula del *full franchising* permettendo all'affiliato, non necessariamente esperto, di usufruire di un'ampia gamma di servizi.

La formula si suddivide in due modelli:

- *conversion*: utilizzato per le agenzie già esistenti;
- *start up*: per agenzie di nuova apertura.

L'affiliato, entrando a formar parte della rete:

1) utilizza il Know-how del gruppo mantenendo la propria autonomia;

2) acquista il diritto dell'utilizzo del marchio;

3) gode di esclusività territoriale;

4) partecipa a corsi di formazione;

5) sfrutta i vantaggi derivanti dalla centralizzazione dei contratti con i fornitori;

6) riceve assistenza nei rapporti con i fornitori;

7) partecipa a stage in altre agenzie della rete;

8) viene supportato da campagne promozionali e pubblicitarie;

9) beneficia delle massime commissioni;

10) possibilità di utilizzare un sistema di prenotazione non accessibile ai concorrenti.

La formula GiraMondo è una forma "pura" di franchising in quanto offre soluzioni innovative in tutti gli ambiti dell'attività agenziale (marketing, vendite, organizzazione, amministrazione e finanza) garantendo l'autonomia imprenditoriale degli affiliati.

L'attività principale di Giramondo consiste nella distribuzione di prodotti del turismo *leisure*.

Non esiste una *mission* ben definita, ma l'azienda ha due slogan: "*Lavorare divertendosi*" e "*Diventa partner, diventa leader*" informando i potenziali franchisee sui vantaggi di entrare a formar parte nella rete.

5.2. Il Gruppo d'acquisto

Il gruppo d'acquisto è una forma di aggregazione che fa parte dei modelli organizzativi di crescita esterna che avviene attraverso la cooperazione tra un'impresa guida ed altre imprese. Si tratta di un accordo tra imprese che operano nello stesso settore economico, organizzate attorno un'impresa guida, con l'obiettivo comune di accedere al mercato attraverso acquisti su larga scala effettuato presso rivenditori all'ingrosso o produttori.

Nel gruppo d'acquisto c'è una forte collaborazione di tipo verticale tra produttori e intermediari commerciali. Gli operatori non si limitano solo alla vendita, ma anche alla gestione delle informazioni.

Le motivazioni principali che spingo all'accordo sono:

- la vendita del prodotto /servizio;
- l'esigenza di acquisire informazioni;
- costruire un'immagine comune;
- migliorare la capacità di apprendimento

Dal punto di vista giuridico, il concetto di gruppo d'acquisto ove venga configurato sotto la forma della società per azioni, può essere definito quale "*centrale d'acquisto*". La centrale compie acquisti unificati nell'interesse dei suoi affiliati e i vantaggi che ciascuno trae dipendono sempre più dalla "coesione giuridica" che si viene a creare.

Nel settore viaggi una struttura centralizzata può svolgere anche compiti amministrativi e di consulenza, fondamentali per lo sviluppo e la modernizzazione, oltre ad assumere il ruolo di autorevole interfaccia nei confronti dei tour operator.

Un gruppo d'acquisto di agenti di viaggio può organizzarsi basandosi su diversi sistemi gestionali:

- un modello basato sugli acquisti,
- un sistema orientato alle vendite,
- un modello centrato sulla logistica,
- una gestione fondata sul marketing.

Dal punto di vista organizzativo, possono essere definiti quattro sistemi:

- modello *autonomo*: i soci acquistano i package della centrale senza alcuna interferenza nella gestione della loro attività economica;

- modello del *succursalismo*: gli associati divengono proprietari di una struttura di vendita che si affilia al gruppo d'acquisto;
- modello *sistema imprese*: tra il gruppo e i soci esistono rapporti contrattuali che consentono un'azione autonoma della cooperativa;
- modello a *guida centrale*: il gruppo interviene fortemente all'interno della cooperativa che diventa uno strumento operativo della stessa.

I due primi modelli (autonomo e del succursalismo) possono essere quelli più adeguati alle esigenze delle agenzia di viaggio nel senso che gli operatori sarebbero soci della cooperativa che gestisce gli acquisti pur mantenendo un'autonomia per quanto riguarda la gestione del punto vendita.

5.2.1. Caso My Team

Un esempio di gruppo d'acquisto è l'azienda My Team [4] dedicata all'acquisto di prodotti di cataloghi di tour operator con l'obiettivo di avere dei canali d'acquisto preferenziali.

My Team è una società a responsabilità limitata, nata nel 1996 a Padova, alla quale aderiscono agenzie presenti in tutto il territorio italiano.

Le agenzie vengono ammesse alla rete di My Team su domanda dell'interessato e successiva verifica dei requisiti patrimoniali e finanziari. L'agenzia associata s'impegna a vendere i prodotti forniti da My Team per almeno il 50% del proprio giro d'affari annuo e a versare una *fee* d'ingresso per acquisire il diritto di associazione.

My Team garantisce all'agenzia che entra a far parte del network l'esclusività territoriale nella zona geografica assegnata e l'agenzia s'impegna per tutta la durata del contratto a non svolgere alcuna attività concorrenziale dovendo fornire a My Team tutti i dati relativi alla propria attività commerciale se questi possono essere utili alle strategie e progetti del gruppo.

My Team concede all'agenzia la licenza d'uso, non cedibile, dei segni distintivi e dei marchi commerciali del gruppo e offre una serie di servizi all'agenzia associata:

- assistenza e consulenza;
- acquisizione comune di nuove tecnologie;
- ricerca, formazione, aggiornamento e incentivazione del personale;

(4) Martino Francesca Romana e Giroldini Antonella (CST) " Caso di specie My Team" in "Le agenzie di viaggio: modelli di aggregazione", Franco Angeli, 2000

- assistenza tecnica e finanziaria nei rapporti con i fornitori;
- elaborazione e diffusione di dati statistici;
- promozioni e pubblicità;
- consulenza informatica;
- Booking centralizzato telematico;
- assicurazioni, ecc.

5.3. La joint venture

La definizione più generale di joint venture è. *"la creazione di una nuova organizzazione di affari gestita da due o più soggetti di diritto", persone fisiche o giuridiche, al fine della messa in comune di reciproci mezzi, per l'espletamento di una operazione o per lo svolgimento di attività in stretta collaborazione"* [5] (forma *contractual* della joint venture che non va confusa con la forma societaria).

Le principali tipologie di accordo nell'ambito delle *contractual* joint venture sono:

- *joint venture operativa*: consiste nell'esecuzione di più prestazioni in funzione di un investimento a cui i *coventurer* partecipano direttamente e I coinvestitori sono i beneficiari diretti del risultato dell'operazione;
- *joint venture strumentale*: ha come oggetto il coordinamento delle attività di più imprese per stipulare un contratto relativo ad un'opera che richiede l'intervento di imprese specializzate in vari settori;
- *equity joint venture*: si ha l'apporto di capitali da parte dei *coventurer*;
- *non equity joint venture*: si hanno contributi diversi da parte dei *coventurer (es. incentivi governativi).*

Se la classificazione viene fatta in base alla natura del rapporto di collaborazione, abbiamo:

joint venture orizzontali: le parti realizzano la stessa funzione produttiva, spesso in aree geografiche diverse, allo scopo di:

- ampliare il proprio raggio di azione commerciale;
- rafforzare le linee di produzione;
- razionalizzare la loro capacità produttiva;

(5) CST "Le agenzie di viaggio: modelli di aggregazione", FrancoAngeli 2000

joint venture verticali: vengono realizzate strutture separate da parte delle parti, posizionate a monte, allo scopo di avere un maggior potere contrattuale sui mercati di approvvigionamento;
joint venture di diversificazione: le parti ricorrono a questi accordi in settori in cui ci sono forti barriere all'entrata.

5.3.1. Caso Kuoni-Gastaldi

Un esempio di accordo di joint venture è la Kuoni Viaggi Italia, facente parte della Kuoni travel Holding Ltd (colosso svizzero e quarto tour operator a livello europeo) e la Gastaldi Torus di Genova, tour operator italiano nel settore del lungo raggio [6].

La strategia dell'accordo è raggiungere il mercato globale. Ogni parte apporta al nuovo gruppo una serie di elementi chiave:

Gastaldi Tours:

- programmazione su Usa, Canada, Caraibi, Centro e Sud America, Medio ed Estremo Oriente, Oceano indiano Africa del Sud, Pacifico;
- 12 filiali in Italia;
- attività di consolidamento per varie compagnie aeree;
- sistema di distribuzione;
- ampio bacino di clientela distribuita nel territorio italiano.

Kuoni Viaggi:

- programmazione su Estremo Oriente, Cina, Usa, Mar Rosso, Sry Lanka, Maldive e Mauritius;
- Casa Madre svizzera tra i primi quattro tour operator europei;
- programmazione charter in crescita;
- know-how svizzero per la gestione su larga scala;
- crescita media annua sul mercato italiano del 30-40%.

I vantaggi dell'accordo consistono nel fatto che Gastaldi e Kuoni rappresentano due modi diversi di presentarsi sul mercato, che uniti, creano un vero punto di forza. Da un lato, la

(6) Michele Saracino (CST)" Caso di specie Kuoni –Gastaldi" in "Le agenzie di viaggio: modelli di aggregazione", FrancoAngeli 2000

Gastaldi con una presenza sul territorio molto articolata, dall'altro, la Kuoni, meno presente geograficamente ma con un'esperienza di tour operating con prevalente utilizzo del charter aereo che manca alla prima. In questo modo, la Gastaldi riesce ad avere un prodotto che da sola avrebbe impiegato molto tempo a costruire e la Kuoni ottiene una maggiore presenza nel territorio.

Le leve sono:

- una politica commerciale unica;
- rafforzamento sulle aree forti;
- integrazione dei sistemi informatici e vari prodotti.

Ci sono però dei rischi:

- sovrapposizione di prodotti con possibilità di "cannibalismo";
- problemi derivanti della necessità di unificare i diversi sistemi informatici e di prenotazione utilizzati dalle due società.

Il primo catalogo a marchio congiunto è uscito nel 1999.

5.4. L'associazione

L'associazione si concretizza quando due o più imprenditori decidono di dare vita ad un'organizzazione per svolgere attività senza scopo di lucro, con l'obiettivo di tutelare e coordinare ogni iniziativa collegata con le imprese che operano in un certo settore.

La libertà di associazione è un diritto fondamentale del cittadino riconosciuto nell'art. 18 della Costituzione italiana.

Se si considera il settore della distribuzione turistica, le attività principali sono:

- Marketing
- Diffusione del marchio
- Promozione
- Formazione del personale
- Data base della clientela
- Controllo qualità
- Accordi con tour operator
- Accordi con fornitori
- Realizzazioni di centrali di prenotazioni

- Garanzie finanziarie
- Sinergie tra diverse attività nel territorio
- Diffusione della cultura e tecniche manageriali innovative.

Un esempio di associazione è il Touring Club Italiano, associazione privata ed indipendente dedicata al turismo. Tra le attività principali del Club:

- pubblicazione di guide, riviste, e altre pubblicazioni volte a favorire lo sviluppo del turismo;
- diffondere la conoscenza dell'Italia ed altre mete;
- tutela del paesaggio, dell'ambiente naturale, della geologia, della flora e della fauna e dei centri urbani storico-artistici;
- Incoraggiare il risparmio turistico promuovendo il credito e l'assicurazione turistica;
- Impegno per lo sviluppo sociale stabilendo rapporti con associazioni estere;
- servizio di informazione turistica attraverso le sue succursali.

Altre associazioni: CTS Centro Turistico Studentesco e Giovanile e a livello internazionale, International Student Travel Conferderation (ISTC) che riunisce le associazioni del turismo studentesco di 93 paesi, International Student Identity Card (Isic), Student Air travel Association (Sata), ecc..

5.5. Il consorzio

Rientrano in questa categoria tutti gli accordi tra imprese volte a creare organismi anticoncorrenziali, sia i consorzi fra società cooperative per il coordinamento della produzione e degli scambi, che le imprese artigiane.

Nel settore turistico, il consorzio potrà:

- pubblicizzare l'immagine della rete e potenziare il marchio;
- ideare pacchetti di vendita o stipulare accordi economico-commerciali con tour operator, società private o pubbliche operanti nel settore, aziende di trasporto, scuole, università, congressi, ecc.;
- creare un marchio di qualità;
- condurre ricerche di mercato, attività di marketing e pubblicità;
- organizzare e partecipare a mostre , mercati e fiere nazionali ed internazionali.

5.6. Le partecipazioni azionarie, acquisizioni e fusioni

Per quanto riguarda le aggregazioni su base patrimoniale, vale a dire quelle fondate su partecipazioni di controllo al capitale delle aziende coinvolte, occorre porre particolar attenzione sul *gruppo*. Dal punto di vista economico, il gruppo, come aggregato aziendale gestito dalla capogruppo, è un'impresa unica ma dal punto di vista giuridico siamo in presenza di soggetti aventi ciascuno personalità giuridica propria.

Per poter parlare di gruppo occorre che ci sia un legame finanziario consistente nel possesso da parte della capogruppo della maggioranza o di una parte significativa del capitale delle altre società, permettendo alla capogruppo di esercitare il controllo di tutte le aziende del gruppo.

Le singole aziende che formano il gruppo sono solitamente disposte a piramide. Al vertice si colloca la capogruppo e sotto le società controllate. La società capogruppo può essere operativa oppure una società finanziaria. La holding operativa, oltre al controllo delle affiliate, svolge attività di produzione o di distribuzione di beni o servizi, mentre la holding finanziaria ha per oggetto solo la partecipazione azionaria (holding pura).

Le strutture delle partecipazioni presenti all'interno di un gruppo sono:

- gruppi a struttura semplice, caratterizzati da soli rapporti di controllo diretto; (difficilmente i gruppi turistici adottano questa struttura poiché richiede da parte della holding ingenti investimenti per assicurarsi il controllo del gruppo);
- gruppi a struttura multipli la cui struttura permette alla capogruppo di controllare le attività nella produzione e distribuzione turistica con investimenti modesti;
- gruppi con struttura a rete, i quali derivano da partecipazioni reciproche.

Nell'ambito delle formule di aggregazione patrimoniale, c'è la fusione, la quale può essere vista come uno stadio del processo di concentrazione, in conseguenza della quale chi è più debole cade. Molteplici sono gli esempi di reti di agenzie di viaggio che si sono formate grazie ad operazioni di fusione. Tra queste, la *Carlson Wagonlit Travel* che ha dato vita al più grande network mondiale di agenzie di viaggio interamente di proprietà. La rete nasce da due fusioni, la prima nel 1994, tra *Wagonlit Travel europea* e la *Carlson Travel Network* statunitense; la seconda nel 1997 , tra l'americana *Carlson Company* e il gruppo francese *Accor.*

In Italia, un esempio rilevante è il caso Cisalpina Tours.

5.6.1. Il caso Cisalpina Tours / Radius Travel

Cisalpina Tours Spa è un'azienda specializzata in turismo *leisure* e leader mondiale nel mercato del *business travel*. Presente nel mercato da oltre 40 anni, sviluppa programmi flessibili e articolati di gestione dei viaggi d'affari al servizio delle aziende di ogni settore e dimensione perché possano implementare e migliorare le loro strategie ottimizzando la spesa e garantendo al contempo sicurezza, qualità e sostenibilità.

L'impegno dell'azienda nei confronti del cliente si esprime in quattro forme differenziate[6]:

1) mantenere elevata la flessibilità e la qualità di servizio nel rispetto costante della Travel Policy aziendale;

2) favorire la diffusione e lo sviluppo di processi di prenotazione evoluti;

3) monitorare e razionalizzare il Travel Program del cliente per raggiungere un più vantaggioso rapporto qualità/prezzo;

4) sviluppare sistemi per misurare i risultati a supporto delle decisioni strategiche.

L'azienda ha nove Business Travel Center in Italia, ubicati strategicamente a presidiare il mercato, assistiti da centinaia di agenzie dirette sul territorio.

Cisalpina Tours è tra i soci fondatori e membro per l'Italia del network Radius Travel presente in 80 Paesi. Radius Travel è una rete internazionale atta ad assicurare servizi globali e soluzioni locali, con uno sviluppo finalizzato all'internazionalizzazione dei servizi e all'innovazione tecnologica, che consiste in soluzioni su misura per la gestione dei viaggi d'affari in tutto il mondo.

Per Cisalpina Tours la partnership con Radius Travel significa, da un lato, essere flessibile, semplice e veloce nella risoluzione dei problemi per il fatto di non dipendere da procedure troppo rigide e complesse; dall'altro, avere la spinta verso l'innovazione e la globalizzazione.

Radius Travel permette [7]:

- *"di integrare soluzioni in grado di creare «valore» per i clienti che hanno una forte presenza all'estero o una vocazione verso l'apertura ad altri mercati";*
- *"di sviluppare sistemi di consolidamento dei dati di spesa attraverso l'attività di Global Account Management";*
- *"di coniugare i vantaggi di un'organizzazione globale con la flessibilità e competenza specifica dei singoli mercati locali, a tutto vantaggio dei loro clienti".*

(7) Fonte: www.cisalpinatours.it

I numeri di Radius Travel [8]:

- *"32 miliardi di USD di spesa annuale in viaggi d'affari";*
- *"90 membri ai vertici dei rispettivi mercati (sempre tra le prime 5 Agenzie di ogni Paese)";*
- *"presenza in più di 80 Paesi con 3.300 uffici e 23.000 collaboratori";*
- *"oltre 25.000 aziende clienti".*

Il network Radius Travel è presente in tutto il mondo (Nord America, America latina, Europa, Medio Oriente e Africa, Asia e Paesi del Pacifico) e costituisce un elemento di forza su cui le società multinazionali con programmi di viaggio locali e globali possono far affidamento.

La missione del gruppo Radius Travel è realizzare un'attività globale la quale è possibile grazie all'esperienza dei suoi membri, alle relazioni internazionali, all'abilità di mettere in relazione diverse culture e alle competenze gestionali in ambiti complessi.

Il credo di Radius travel è "*BEING THERE IS EVERYTHING* [7] (esserci è tutto) che significa che il gruppo è pronto a realizzare sistemi di offerta personalizzati a livello globale offrendo ai suoi membri una serie di vantaggi:

- la presenza di un network mondiale di agenzie;
- la disponibilità di un *Global Account Management* (esperti che guidano le imprese nella scelta degli strumenti e delle soluzioni migliori), consolidamento e standardizzazione di dati a livello globale;
- la combinazione di soluzioni tecnologiche globali;
- programmi di fornitura globali che comportano risparmi per i membri del gruppo.

"*Il successo di Radius è dettato da programmi che combinano la forza di un network mondiale con servizi centralizzati di cui hanno bisogno i buyer di viaggi aziendali*" [6] - dice Alfredo Pezzani, direttore generale Business Travel di Cisalpina Tours. – "*La nostra appartenenza alla rete ci permette di avere un reale approccio 'glocal', ovvero di aprirci ancora di più all'internazionalizzazione dei servizi e all'innovazione tecnologica, sviluppando travel program globali che coniugano la gestione centralizzata delle trasferte con il rispetto delle specificità dei singoli contesti locali. Questo genera un sicuro risparmio per le aziende e garantisce ovunque, nel mondo, un livello omogeneo di servizio e di qualità*" [6].

(8) Fonte: www.radiustravel.com

Cisalpina Tours sceglie la filosofia del *"think globally,act locally".* Il segreto del suo successo è far convivere la più ampia decentralizzazione operativa con la massima centralizzazione degli aspetti strategici e tecnologici.

In particolare, Cisalpina Tours propone una formula albergo (Hotel program) [9] con la quale vengono ottimizzate le spese senza ridurre la qualità dei servizi forniti.

Cisalpina ha ideato uno strumento (*Hotel Dynamic Rate*) con il quale mette a disposizione dei clienti l'accesso alla tariffa alberghiera più vantaggiosa passando da un unico canale ufficiale di prenotazione.

L'azienda riesce dunque a contattare e stipulare contratti, a prezzi più convenienti, con strutture alberghiere e ad inserirle nel proprio Hotel Program.

Essendo membro del network globale Radius Travel, con *Radius Global Hotel Program* vengono offerte condizioni vantaggiose per oltre 39.000 strutture alberghiere in 135 paesi, garantendo l'accesso a una serie di servizi riservati.

Cisalpina Tours si è impegnata fortemente nell'offrire alle aziende soluzioni e strumenti per lo sviluppo di una *Green Mobility* e ha recentemente ricevuto una menzione speciale all'interno del *"Premio Vendor Rating e Acquisti Sostenibili"* durante la settima edizione di Compra Verde-BuyGreen Forum Internazionale degli Acquisti Verdi (Mostra Convegno di Milano) [9].

Per quanto riguarda la tipologia di aggregazione, la maggior parte delle agenzie è di proprietà e parte in compartecipazione.

6. Le forme di aggregazione previste dalla legge

Il sistema d'imprese italiano è per la maggior parte rappresentato da aziende di piccole dimensioni e sono proprio quelle imprese che hanno una maggiore necessità di aggregarsi per poter competere in un contesto globale.

Grazie all'aggregazione, le imprese possono beneficiare di ulteriori competenze e specializzazioni delle altre aziende della rete favorendo la circolazione di conoscenze e la generazione di innovazione ed infine accrescendo l'efficienza e la competitività.

(9) Fonte: pubbliredazionale:" Ottimizzare le spese alberghiere dei viaggi d'affari con l'hotel Program di Cisalpina Tous"; Strategy & Procurement (pag.12,13), 2013

Le forme o possibili accordi di aggregazione tra imprese che la legge prevede sono:

- **Il contratto di rete** introdotto **dall'art.3, comma 4 ter del D.L. 10 febbraio 2009 n.5**, modificato dalla **L.9 aprile 2009 n.33**. La rete di imprese è una forma di coordinamento tra imprese che, senza perdere la loro autonomia, aspirano ad accrescere la loro presenza sui mercati. Con il contratto di rete gli imprenditori contraenti s'impegnano per aumentare l'innovazione e competitività attraverso un comune programma di rete e scambiandosi informazioni di tipo industriale, commerciale o tecnologica.
- **Il contratto di consorzio** (**art.2602 e seguenti del c.c**.) è quel contratto con il quale più imprenditori creano un'organizzazione comune per svolgere determinate fasi inerenti alle proprie imprese. Originariamente i consorzi no costituivano forme di cooperazione tra imprenditori. L'obiettivo dei consorzi era limitare la concorrenza. Solo negli ultimi anni questa forma di aggregazione ha come finalità la cooperazione volontaria tra imprenditori.
- **I distretti produttivi** sono aggregazioni di aziende medio piccole, situate in un determinato territorio, specializzate in una o più fasi del processo produttivo specifico delle imprese aderenti, le quali sono collegate da una rete di interrelazioni di carattere economico e sociale.

I provvedimenti sui distretti vengono rappresentati dalla **Legge 5 ottobre 1991 n.317** sugli *"Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole e medie imprese"* e la **Legge 11 maggio 1999 n.140** sulle *"Norme in materia di attività produttive".*

- **Le joint venture.** Si tratta di una termine anglosassone per il quale non esiste una fattispecie giuridica e indica qualsiasi accordo tra imprenditori che abbia una natura associativa con una durata limitata nel tempo. Le "joint venture" fanno riferimento principalmente ad accordi commerciali internazionali.
- **Le associazioni temporanee d'impresa (ATI).** Regolate dalla **Legge n.584 dell'8 agosto 1977 art 20-23 bis.** Queste associazioni rappresentano un accordo di cooperazione occasionale o temporanea fra più aziende che s'impegnano a realizzare un'opera complessa in comune la quale va oltre le capacità operative di ciascuna di essa. Tale forma di cooperazione si fonda sulla disciplina del contratto collettivo con rappresentanza.

- **Gruppo Europeo d'interesse economico (GEIE).** Istituto giuridico voluto dal legislatore comunitario con **il regolamento 25.07.1985** per favorire la cooperazione tra operatori economici appartenenti agli stati membri. La disciplina comunitaria stabilisce alcune norme inderogabili lasciando ai singoli stati la delibera di altre norme applicabili ai GEIE la cui sede è all'interno del loro territorio. Per la disciplina integrativa italiana riferita ai GEIE è contenuta nel **D.LGS. 23/07/1991 n.240**.

7. La soggettività giuridica delle reti

La soggettività giuridica è collegata alla capacità giuridica delle persone fisiche e si acquista con la nascita. La soggettività giuridica può essere attribuita anche ad unioni di persone che hanno un interesse comune (associazioni, corporazioni, fondazioni, ecc..).

Per molto tempo le reti di imprese non sono state considerate soggetti giuridici dovuto a:

- l'assenza di una sede propria,
- l'assenza di soggettività fiscale,
- la mancanza di un obbligo di redazione del bilancio.

Con **l'art. 36 , comma 4, lett a) Decreto Legge del 18/10/2012, n.179**, modificato dalla **Legge 17/12/2012, n.221**, che ha inserito all'interno del comma 4-ter, art.3 del decreto legge 10/02/2009, n.5, convertito dalla Legge 09/04/2009, n.33 stabilisce: *«Il contratto di rete che prevede l'organo comune e il fondo patrimoniale non è dotato di soggettività giuridica, salvo la facoltà di acquisto della stessa ai sensi del comma 4-quater ultima parte».* La norma, nonostante la enunciazione negativa, consente la costituzione di reti con soggettività giuridica purché si rispetti quanto disposto dal comma 4-quater, ultima parte, D.L. n.5/09. L'acquisizione della soggettività giuridica da parte della rete di imprese è condizionata alla stipulazione di un contratto in forma di atto pubblico, di scrittura privata autenticata o per atto firmato digitalmente a norma dell'art.25 del D.L. 7/03/2005. Questa è una condizione necessaria ma non sufficiente in quanto il comma 4 –quater stabilisce inoltre che *"l'iscrizione nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede la rete acquista soggettività giuridica".*

I membri della rete potrebbero decidere di no non far acquisire alla rete la soggettività giuridica. Tuttavia, nel caso in cui si preveda la costituzione di un fondo comune, si potrà

procedere all'iscrizione della rete nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella circoscrizione in cui si trova la sede del fondo (art.4-quater cit. 4°periodo).

Quando la rete acquista la soggettività giuridica, l'organo comune agisce in rappresentanza della rete e in assenza della soggettività agisce in rappresentanza degli imprenditori.

La nozione di soggettività giuridica non deve essere confusa con la nozione di personalità giuridica. Gli enti che hanno personalità giuridica godono di autonomia patrimoniale "*perfetta*" rispondendo delle loro obbligazioni con solo il proprio patrimonio.

La legge nel comma 4"–"ter, art. 3, D. L. n. 5/2009 stabilisce che "*in ogni caso, per le obbligazioni contratte dall'organo comune in relazione al programma di rete, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo comune".*

Questo riconoscimento legislativo della soggettività delle reti di impresa risolve dei problemi pratici come:

- la titolarità del fondo comune spetta alla rete come soggetto di diritto,
- l'organo comune può agire in nome e per conto della rete,
- in caso di mandato senza rappresentanza, gli effetti dei poteri gestori esercitati dal fondo comune ricadranno direttamente nella sfera giuridica di quest'ultimo (art. 1705 cod. civ.) e dovranno essere trasferiti alla rete e non alle singole imprese in rete,
- la rete in quanto soggetto giuridico acquisisce soggettività tributaria e pertanto ha autonoma capacità contributiva ed è soggetto passivo d'imposta.

8. I Vantaggi di lavorare in rete

Il legislatore italiano con l'emanazione della normativa delle reti di imprese ha previsto per i loro soci un trattamento fiscale di favore consistente nella sospensione del pagamento dell'imposta IRES sugli utili dei soci reinvestiti in rete per un ammontare massimo di euro 1.000.000 per ciascun partecipante.

Il beneficio fiscale non costituisce però un motivo sufficiente per partecipare alle reti d'impresa in quanto gli imprenditori italiani vedono tale beneficio soltanto come una sospensione d'imposta. Inoltre, per poter beneficiare di quest'agevolazione è necessario avere degli utili, operazione molto difficile da realizzare in questi tempi. Appare dunque

ovvio che partecipare ad una rete di imprese non conviene se l'obiettivo perseguito è soltanto la detassazione.

Il vantaggio di partecipare alla rete è molto di più di una qualsiasi esenzione fiscale:

- Le reti vengono progettate per sfruttare sinergie e fare leva sul "core business" delle aziende partecipanti. Tali sinergie sono durevoli e affidabili perché si trovano all'interno del gruppo.
- Oltre agli sgravi fiscali, esistono dei contributi provenienti da Regioni, Provincie e Camere di Commercio. Si tratta di bandi di finanziamento per la creazione di consorzi e reti di imprese. Grazie a questi contributi le imprese possono finanziare costi di avviamento e gli investimenti necessari per la creazione delle rete.
- Vantaggio derivante dal settore bancario. Gli istituti di credito, in questo periodo di crisi, sono alla ricerca di opportunità di finanziamento che garantiscano il credito assicurando redditività. Per questo motivo, gli istituti di credito mostrano un grande interesse per le reti di imprese con un management solido, un progetto di rete che sfrutti sinergie tra i soci e che siano focalizzate sui mercati esteri.

Per poter sfruttare tutti questi vantaggi occorre diffondere la cultura della cooperazione tra le piccole e medie imprese con l'obiettivo di sviluppare un sistema di aggregazione tra soggetti economici che permetta uno scambio di informazioni e risorse in modo di realizzare processi congiunti volti ad ottenere una miglior produzione di beni e servizi e a sviluppare idee utili per creare innovazione; condizioni necessarie per rafforzare la presenza delle aziende aggregate a livello internazionale.

L'aggregazione tra imprese permette inoltre di risolvere il problema dell'individualismo degli imprenditori. L'individualismo genera il fenomeno del "nanismo" del sistema produttivo impedendo alle imprese di competere a livello globale.

9. Il manager di rete

Le prime norme sulle reti di imprese sono state effettuate circa cinque anni fa. All'inizio, la rete di imprese era vista come un insieme di aziende autonome che collaboravano spesso senza alcun contratto e senza alcuna regolamentazione.

In questi anni si è sottolineata l'importanza di doversi dotare di un "Contratto di Rete" e di un "Regolamento di Rete", introducendo una figura che sia in grado di guidare gli

imprenditori nelle scelte strategiche. Tale figura è stata chiamata "Manager di Rete" il cui ruolo risulta complesso e delicato. Il Manager di Rete deve essere imparziale tra le aziende appartenenti alla rete e allo stesso tempo deve creare le condizioni per consentire alle aziende di raggiungere gli obiettivi comuni.

Le doti che il manager di rete deve avere sono:

- essere il primo partner della rete istaurando relazioni di amicizia e fiducia tra le persone all'interno della rete;
- essere in grado di gestire i diversi ruoli coinvolgendo e stimolando tutti gli individui della rete alla creazione di idee e a dire le proprie opinioni;
- saper individuare le criticità che emergono lavorando in rete;
- avere doti di promotore della rete;

I compiti del manager sono:

- sensibilizzare le imprese in merito ai principi di aggregazione;
- considerare la possibilità di modificare l'assetto della Rete (allontanamento di un partner in quanto ritenuto rischioso o ingresso di un nuovo partner);
- monitorare costantemente le singole imprese, i punti di forza e debolezza ed il grado di coinvolgimento e lealtà;
- progettazione e implementazione dei processi tramite moduli, formalizzando un regolamento operativo e norme di comportamento approvate da tutti i partecipanti;
- Impostare un sistema per misurare gli obiettivi prefissati delle singole imprese.

Nei prossimi anni, un'attività chiave del manager di rete potrebbe essere la ricerca di partner potenziali adatti a mettersi in rete. I manager di rete deve favorire lo sviluppo e l'esposizione dei diversi punti di vista ma deve cercare di farli convergere verso obiettivi comuni.

10. Conclusioni

Negli ultimi anni, nel settore del turismo si stanno imponendo nuovi modi di comunicare con la clientela potenziale e di organizzare e confezionare le vacanze con un utilizzo sempre più ampio dell'informatica e della telematica. Parallelamente, si assiste a un processo di ristrutturazione del settore e ad un'accelerazione dei fenomeni aggregativi fra imprese.

Il turismo non è soltanto un fenomeno economico, ma è anche un fenomeno sociale e culturale, in quanto il consumatore nelle sue modalità di consumo è influenzabile non solo da argomentazioni economiche, ma anche dal suo profilo sociale e culturale.

Il turismo è un fenomeno di sistema, la cui offerta è rappresentata da un prodotto complesso che nella sua formazione interagisce con altri settori e sistemi. Questa globalità del prodotto turistico genera un comportamento della domanda turistica scarsamente influenzabile dal singolo operatore. La domanda viene soddisfatta da un gruppo di imprese che offrono servizi tra loro strettamente correlati e distribuiti attraverso i tour operator, agenzie ricettiviste e di marketing, e fornitori di servizi finanziari.

Il settore turistico produce una serie di effetti positivi sull'intero sistema economico e sociale e di conseguenza è necessario un diretto intervento pubblico finalizzato ad attivare e ad espandere il settore.

Oggi i consumatori del sistema turistico possiedono un livello di maturità sempre più elevato e la produzione turistica dipende sempre più dalle richieste dei consumatori. I viaggiatori di adesso sono esperti, più informati, più colti, più indipendenti, più flessibili e considerano l'ambiente e la cultura della destinazione turistica come parte essenziale della vacanza.

Il prodotto turistico, essendo un insieme di servizi erogati da soggetti diversi, rende l'industria turistica diversa da quella merceologica. Il prodotto turistico è costituito da elementi materiali (servizi di trasporti e di ristorazione) e immateriali (fattori ambientali, immagine, prestigio, ecc.). Essendo un prodotto parzialmente intangibile, i turisti verranno a conoscenza della qualità del pacchetto soltanto durante il viaggio.

L'eterogeneità, la forte presenza di fattori immateriali e l'intervento attivo del cliente nella produzione del servizio rende difficile la standardizzazione della produzione e la valorizzazione di questa in termini di economia di scala.

L'obiettivo della distribuzione turistica è guidare il consumatore verso il prodotto e non viceversa. Nel settore del turismo gli intermediari detengono una particolare rilevanza strategica in quanto possono influenzare il processo decisionale del *trade* e del consumatore finale.

L'industria dei viaggi e del turismo composta da una vasta gamma di aziende tra loro molto diverse che interagiscono con l'obiettivo di realizzare e mettere a disposizione del

pubblico un prodotto in grado di soddisfare le mutevoli esigenze della domanda nazionale e internazionale.

Le relazioni rappresentano un valore per l'impresa in quanto consentono una condivisione di costi e di rischi nei processi di sviluppo, e vantaggi nella realizzazione dell'offerta e nella sua collocazione sul mercato.

In un contesto competitivo in continua evoluzione, l'impresa turistica si trova a dover impostare nuove strategie che possono prendere diverse direzioni: processi di crescita interna (sviluppo di nuovi prodotti e nuovi mercati con le proprie risorse) e processi di crescita esterna (fusioni , acquisizioni, collaborazione e alleanze).

Il modello che descrive il processo di crescita esterna dell'impresa mette in evidenza un'impresa *guida* posizionata in modo di poter utilizzare i contributi di imprese esterne. L'insieme formato dall'impresa *guida* e dalle imprese *terze* verrà chiamato *costellazione di imprese* o *impresa-rete.* La rete presuppone lo sviluppo di regole formali che permettano comunicazioni interattive tra i partner per la realizzazione di progetti.

In questi ultimi dieci anni, nel processo evolutivo del settore turistico è possibile osservare un crescente ricorso a forme di alleanze e accordi interaziendali: gruppi, joint venture, sistemi di franchising ecc., che segnano l'apertura dei confini dell'impresa.

Oggi, la tendenza dell'industria turistica europea è andare verso forme di concentrazione e di aggregazione con l'obbiettivo di raggiungere economie e sinergie di scala attraverso alleanze strategiche e l'integrazione in diversi settori.

In Germania le imprese hanno privilegiato l'integrazione verticale. Per esempio, la TUI ha raggruppato alcuni tour operator indipendenti integrandoli con il settore ricettivo (hotel, villaggi…), con quello distributivo e con quello dell'assistenza attraverso numerose agenzie ricettiviste.

Nel Regno Unito l'elevata incidenza dei costi di trasporto è all'origine della costante ricerca di integrazione dei tour operator inglesi con le compagnie aeree.

In Francia, il trasporto ferroviario rappresenta un importante esempio di integrazione e la distribuzione è rappresentata dal gruppo Accor che oltre a controllare alcuni tour operator, partecipa indirettamente a capitali di altri attraverso la Wagonlit, che a sua volta ha sviluppato una vasta rete di agenzie di viaggio.

In Italia si riscontra una sostanziale debolezza dei tour operator nazionali rispetto ai concorrenti europei. Tuttavia, negli ultimi anni sono stati avviati importanti processi di aggregazione sia tra tour operator che tra le agenzie dettaglianti.

Le imprese italiane sono state per molto tempo ai margini del mercato europeo in termini di organizzazione, capacità finanziaria, dimensione, capacità competitiva e di penetrazione in altre aree. Di conseguenza, si rende necessario avere una maggior disponibilità a stabilire alleanze strategiche, a condividere interessi finanziari per una crescita dimensionale, all'internazionalizzazione delle funzioni della filiera produttiva e l'acquisizione di una maggiore capacità innovativa.

Le diverse tipologie di aggregazione e collaborazioni tra imprese nel settore viaggi e turismo sono: il franchising, il gruppo d'acquisto, la joint venture, l'associazione, il consorzio e le partecipazioni azionarie, acquisizioni e fusioni.

Il sistema di imprese italiano è per la maggior parte rappresentato da aziende di piccole dimensioni e sono proprio quelle imprese che hanno una maggiore necessità di aggregarsi per poter competere in un contesto globale.

La legge prevede accordi di aggregazione tra imprese. Tali accordi sono:

- il contratto di rete (introdotto dall'art.3, comma 4 ter del D.L. 10 febbraio 2009 n.5, modificato dalla L.9 aprile 2009 n.33),
- Il contratto di consorzio (art.2602 e seguenti del c.c.),
- I distretti produttivi (Legge 5 ottobre 1991 n.317 e la Legge 11 maggio 1999 n.140),
- Le joint venture che fanno riferimento principalmente ad accordi commerciali internazionali,
- le associazioni temporanee d'impresa (ATI). Regolate dalla Legge n.584 dell'8 agosto 1977 art 20-23 bis,
- Gruppo Europeo d'interesse economico (GEIE): istituto giuridico voluto dal legislatore comunitario con il regolamento 25.07.1985 (D.LGS. 23/07/1991 n.240).

Per molto tempo le reti di imprese non sono state considerate soggetti giuridici dovuto all'assenza di una sede propria, di soggettività fiscale e di un obbligo di redazione del bilancio.

Con il Decreto Legge del 18/10/2012 (modificato dalla Legge 17/12/2012, n.221), le reti possono acquisire la soggettività giuridica essendo condizione necessaria stipulare un

contratto in forma di atto pubblico e provvedere all'iscrizione nella sezione ordinaria del registro delle imprese.

Lavorare in rete permette di sfruttare sinergie e fare leva sul "core business" delle aziende partecipanti, beneficiare di sgravi fiscali previsti dalla legge e contributi provenienti da Regioni, Province e Camere di Commercio, ed usufruire di un migliore accesso al credito in quanto gli istituti di credito guardano con molto interesse le reti di imprese che hanno un management solido, un progetto di rete che sfrutti sinergie tra i soci e che siano focalizzate sui mercati esteri.

L'aggregazione tra imprese permette uno scambio di informazioni e risorse per la realizzazione di processi congiunti volti alla generazione di nuove idee per creare innovazione consentendo alle imprese di competere a livello globale.

Capitolo 3

Il franchising

1. L'accordo di franchising

Per l'Associazione italiana del franchising che riprende la definizione che dà l'International Franchising Assosiation, "*Il franchising o affiliazione commerciale è una forma di collaborazione continuativa per la distribuzione di beni o servizi fra un imprenditore denominato "franchisor" (affiliante) ed uno o più imprenditori, "franchisee" (affiliato), giuridicamente ed economicamente indipendenti uno dall'altro, che stipulano un apposito contratto attraverso il quale*:

a) *Il franchisor concede al franchise il diritto di utilizzare la propria formula commerciale comprensiva del diritto di sfruttare il suo know-how, i propri segni distintivi (nome, marchio, insegna) e altre forme di assistenza per consentire al franchisee la gestione della propria attività con la medesima immagine del franchisor".*

b) "*Il franchisee s'impegna a far proprie la politica commerciale e l'immagine del franchisor, nell'interesse reciproco delle parti medesime e del consumatore finale, nonché a rispettare le condizioni contrattuali*".

Tale rapporto può istituirsi sia nell'integrazione verticale che nell'integrazione orizzontale. Può, inoltre, riguardare tanto la produzione di beni o servizi, quanto la distribuzione di essi. Accade spesso che al rapporto di franchising si aggiungano o si soprapongano altri rapporti. Per esempio, in una rete di agenzie di viaggio pubblicizzate sotto lo stesso nome, con lo stesso livello di servizi e la stessa impostazione gestionale, alcune di esse possono appartenere al proprietario (generalmente il *franchisor)* e altre possono essere legate dal solo rapporto di franchising.

La British Franchising Association definisce il franchising come "*una licenza concessa per contratto dal franchisor al franchisee, nella quale:*

a) *Il franchisee ha il permesso di gestire un'impresa usando un nome specifico appartenente al franchisor o associato ad esso*;

b) *Il franchisor esercita continui controlli sul modo con il quale il franchisee gestisce l'impresa per la durata del contratto;*

c) *Il franchisor ha l'obbligo di dare assistenza al franchisee per quanto riguarda la gestione dell'impresa;*

d) *Il franchisee deve effettuare pagamenti periodici al franchisor per la licenza e per i beni e servizi forniti dal franchisor;*

e) *La transazione non può avvenire tra una holding company e le sue succursali e neppure tra un individuo e una compagnia da lui controllata"*.

Il rapporto di franchising viene spesso confuso con altre forme di aggregazioni e pertanto, è necessario tenere presente le sue caratteristiche:

- l'esigenza di un contratto dettagliato che definisca i termini dell'accordo;
- la facoltà del *franchisee* di operare in un determinato mercato utilizzando il marchio, conoscenze, procedimenti e impostazioni produttive e di marketing del *franchisor;*
- pagamento di un canone al *franchisor* come compenso per l'utilizzo degli elementi di cui sopra;
- investimenti nella propria impresa effettuati esclusivamente dal *franchisee*;
- permanenza del diritto di proprietà del franchisee sulla propria impresa;
- obbligo da parte del *franchisor* di addestrare il *franchisee* all'uso delle tecniche e procedimenti concessi;
- controllo e assistenza permanente da parte del *franchisor*.

Per quanto riguarda la durata del contratto, generalmente viene sottoscritto per un periodo non inferiore a cinque anni, ma può avere una durata superiore o addirittura inferiore. Il franchising ha come principale oggetto la cessione del modo di impostare, gestire e commercializzare l'azienda ed i servizi offerti al mercato. Ciò è possibile addestrando il franchisee ed il suo personale, fornendo un pacchetto di istruzioni (package deal) e assistendolo in modo continuativo. Il compenso percepito dal franchisor è articolato in due parti: una tassa iniziale (*font fee*) e il versamento di un canone (*royalty*).

La tassa iniziale è una tantum che il *franchisee* paga all'inizio quando si stipula il contratto mentre il canone è un pagamento periodico costituito da forme percentuali relativamente ai

ricavi lordi o volume d'affari. Tale canone serve a remunerare dei costi generalmente sostenuti dal franchisor:

- i costi di ricerca;
- i costi di marketing;
- il costo dei servizi centralizzati;
- i costi di assistenza e di controllo;
- l'idea, la capacità tecnica, il nome e l'avviamento commerciale del *franchisor.*

2. Il contratto di franchising

Il franchising è un rapporto contrattuale tra un'impresa che ha registrato un buon successo commerciale e che intende svilupparsi sul proprio mercato o all'estero creando una rete di distribuzione ben strutturata imponendo la propria immagine, ed un'altra impresa che intende usufruire il nome, notorietà e esperienza del *franchisor* acquistando un pacchetto di assistenza e consulenza che gli consentirà di eliminare quasi tutti i rischi che accompagnano generalmente l'inizio di ogni attività.

Il franchising è una forma di organizzazione tra imprenditori autonomi ed è una tipologia contrattuale. Pertanto, affinché si possa parlare di franchising, è essenziale che ci sia indipendenza giuridica delle parti.

Nel *franchising di servizi*, in particolare, la cessione del *know-how* può assumere un'importanza predominante, mentre in un *franchising di distribuzione* si attribuisce maggior importanza all'obbligo di fornitura di determinati prodotti.

Le problematiche relative al franchising di servizi possono essere estese alle agenzie di viaggi e turismo. Per le agenzie di viaggi occorre fare una distinzione:

- se Il franchisee agisce in veste di organizzatore di viaggi "tutto compreso" utilizzando i segni distintivi del *know-how* del *franchisor*, si può parlare di *franchising di servizi*;
- se, invece, il *franchisee* è un intermediario che vende i prodotti di un tour operator utilizzando i segni distintivi di quest'ultimo, siamo in presenza di un *franchising di distribuzione*.

Per l'ordinamento italiano, fino il 2004, il franchising era un contratto atipico, per cui non si poteva, per la sua disciplina, fare riferimento ad una normativa nazionale ma soltanto al

principio dell'autonomia contrattuale di cui l'art. 1322 c.c. del Codice Civile in virtù del quale le parti possono liberamente determinare il contenuto del contratto. Questa assenza di normativa *ad hoc* ha consentito una certa elasticità nell'elaborazione del contratto e una maggiore espansione della tipologia contrattuale.

Il franchising, sotto l'aspetto comunitario, ha ricevuto poi una particolare attenzione con il regolamento n.4788/1988, poi rifuso nel regolamento del 1999.

Con la legge 129/2004 il franchising è diventato, anche in Italia, una fattispecie disciplinata. Disciplina che ha come obiettivo principale consentire una trasparenza nel rapporto tra le parti, con la previsione di obblighi informativi per controbilanciare l'asimmetria informativa tra affiliante e affiliato. Con questa legge, il legislatore tende a regolare il rapporto tenendo conto della presunta debolezza di una delle controparti.

2.1. Il franchising dopo la Legge 6 maggio 2004, n. 129

L'obiettivo della Federazione Italiana del Franchising con questa legge era di mettere un minimo ordine nel settore, di fornire trasparenza e più sicurezza tra le parti. Per più di trent'anni sono state realizzate operazioni commerciali attraverso accordi di franchising senza un quadro normativo specifico [1].

Il legislatore italiano, nell'elaborazione della legge, si è conformato ai paesi che avevano già disciplinato questa materia, sia per quanto riguarda il contenuto, sia per quanto riguarda la forma. Secondo la legge, il *franchisor* è tenuto a fornire al franchisee un insieme di informazioni prima della sottoscrizione del contratto. Queste informazioni permettono di fare chiarezza sul profilo dell'azienda del *franchisor* e presentano una forma di garanzia importante per il franchisee e per il franchising. Ad oggi, si può affermare che l'approvazione della legge 129/2004 ha avuto un gran successo.

Uno degli effetti positivi della legge è stato quello di favorire una crescita qualitativa del mercato del franchising a cui corrisponde un miglior posizionamento sul mercato delle imprese che godono di un vero *know how* come sinonimo dei qualità e garanzia di successo, elemento essenziale del vantaggio competitivo.

(1) De Luise Patrizia (Presidente FIF) "Nuovi scenari per il franchising" in "Il Franchising le prospettive dopo la legge n. 129/2004" INDIS, Unioncamere, Maggioli 2006.

La Legge n. 129/2004 è la fonte normativa privilegiata per individuare la disciplina del contratto, ma essa deve in ogni caso essere interpretata alla luce dei principi contenuti nella Costituzione (art. 41), nel Regolamento n. 1/2003/CE e nei Trattati Comunitari (art. 81, n. 1 e 3 Trattato CEE), ed inserita nel sistema generale delle fonti di diritto.

La maggior parte degli operatori ritiene che la legge stia contribuendo a rendere più stabili, sicuri e tutelati i rapporti tra *franchisor e franchisee*, nonché a garantire un maggior successo delle attività sviluppate attraverso il franchising. Tuttavia, le parti devono ancora maturare la consapevolezza dell'importanza della fase pre-contrattuale. Nonostante il franchisor sia obbligato dalla legge a fornire al potenziale franchisee una copia completa del contratto e relativi allegati, alcuni potenziali franchisee non sono ancora informati del diritto di visionare il contratto e allegati almeno 30 giorni prima.

In questo senso, la Federazione Italiana del Franchising promuove il franchising come formula di successo sin dal 1999 e con l'entrata in vigore della legge 129/2004 i potenziali franchisee possono essere informati sul franchising (soprattutto sulla fase pre-contrattuale) tramite le iniziative del *Francising Day* promosse dalla Federazione dove *franchisor* e potenziali *franchisee* s'incontrano.

Per quanto riguarda i contratti di franchising, la maggior parte delle aziende ha dichiarato che sono necessarie delle modifiche. Tali modifiche riguardano:

- la descrizione degli investimenti e dei diritti di ingresso;
- le condizioni di rinnovo, risoluzione e cessione del contratto;
- la specifica del *know-how;*
- la possibilità di ricorrere alla Camera di conciliazione delle CCIAA.

Per apportare tali modifiche la maggior parte dei *franchisor* italiani si rivolgono alle associazioni o ad uno studio legale.

Un altro aspetto positivo della legge è la possibilità di poter accedere ai servizi di conciliazione delle CCIAA prima di rivolgersi all'autorità giudiziaria. Tali servizi sembrano essere più efficaci, soprattutto per la tempistica e la maggiore vicinanza alle problematiche aziendali e per i costi inferiori.

Dal punto di vista delle politiche commerciali, la legge sul franchising non ha prodotto effetti immediati sullo stato delle reti, nel senso che non si è registrato un aumento dei *franchisor.*

La legge, però, rappresenta una grande garanzia per il commercio ed ha apportato trasparenza all'intero sistema in quanto ha aperto la strada ad importanti riforme. In particolare, la regolamentazione delle vendite piramidali, i cosiddetti *networking* marketing.

Per quanto riguarda il decreto attuativo della legge n.129/2004, in riferimento ai *franchisor* stranieri, la Federazione manifesta insoddisfazione perché si poteva fare di più in materia di informazioni pre-contrattuali.

Per quanto riguarda la forma ed il contenuto della legge n.129/2004, i nove articoli che la compongono si limitano a disciplinare esclusivamente la fase precontrattuale e gli obblighi di *disclosures* delle parti. Permane, dunque, una sostanziale atipicità di fondo del rapporto.

L'art. 1 secondo la prassi comunitaria, si apre con le definizioni che fanno riferimento a quanto disposto nel reg. 4087 /1988.

Nel comma 1:"*L'affiliazione commerciale (franchising) è il contratto, comunque denominato, fra due soggetti giuridici, economicamente e giuridicamente indipendenti, in base al quale una parte concede la disponibilità all'altra, verso corrispettivo, di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti 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*".

Tale definizione parla di *soggetti giuridici* e non di *imprese* come sarebbe più corretto. In questo senso, il legislatore italiano, dal punto di vista della terminologia, è stato impreciso [2].

Inoltre, restando alla definizione, "*l'insieme di diritti di proprietà industriale e commerciale*" viene esteso all'assistenza o consulenza tecnica e commerciale, mentre la definizione comunitaria qualificava più correttamente l'assistenza negli obblighi del franchisor [2].

Lart. 1, al comma 2, recita "*Il contratto di affiliazione commerciale può essere utilizzato in ogni settore di attività economica.".* Questa frase potrebbe essere una "correzione" della definizione di "*affiliazione commerciale*" dell'art. 1 che è riferita unicamente al franchising di distribuzione [2].

L'art. 3 riguarda la forma e contenuto del contratto. Questo contiene il cuore della disciplina, vale a dire, gli elementi per valutare la conformità del contratto di franchising ad

(2) Tripodi Enzo Maria (Coordinatore INDIS), "Il franchising Le prospettive dopo la legge n.129/2004", Maggioli 2006

alcune condizioni minime di "serietà". Nel comma 2:"*Per la costituzione di una rete di affiliazione commerciale l'affiliante deve aver sperimentato sul mercato la propria formula commerciale."* Non è chiaro cosa accade se non viene realizzata la fase di sperimentazione visto che di detto obbligo non è prevista una sanzione [2].

L'art.3 al comma 4 contiene i seguenti elementi:

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

Tra le informazioni rilevanti di questi elementi, va menzionata l'indicazione dell'investimento totale ed il costo totale dell'*entry fee* per l'accesso alla catena del *franchisor.* Considerare essenziale tale indicazione potrebbe essere un errore allorquando si tratti di un franchising di produzione e non di distribuzione [2].

L'art. 4 stabilisce le informazioni che devono essere poste a disposizione del potenziale franchisee, al fine di valutare i rischi e le potenzialità di entrare a formar parte della rete del *franchisor*. Al meno trenta giorni prima della stipulazione del contratto l'interessato deve ricevere copia del contratto, compressi gli allegati, esclusi gli allegati che devono restare riservati (brevetti o marchi in corso di deposito o registrazione).

Gli elementi su cui si basa l'obbligo di *disclosure* dell'affiliante sono:

- ***a)*** *"principali dati relativi all'affiliante, tra cui ragione e capitale sociale e, previa richiesta dell'aspirante affiliato, copia del suo bilancio degli ultimi tre anni o dalla data di inizio della sua attività, qualora esso sia avvenuto da meno di tre anni",*

b) *"l'indicazione dei marchi utilizzati nel sistema, con gli estremi della relativa registrazione o del deposito, o della licenza concessa all'affiliante dal terzo, che abbia eventualmente la proprietà degli stessi, o la documentazione comprovante l'uso concreto del marchio";*

c) *"una sintetica illustrazione degli elementi caratterizzanti l'attività oggetto dell'affiliazione commerciale";*

d) *"una lista degli affiliati al momento operanti nel sistema e dei punti vendita diretti dell'affiliante";*

e) *"l'indicazione della variazione, anno per anno, del numero degli affiliati con relativa ubicazione negli ultimi tre anni o dalla data di inizio dell'attività dell'affiliante, qualora esso sia avvenuto da meno di tre anni";*

f) *"la descrizione sintetica degli eventuali procedimenti giudiziari o arbitrali, promossi nei confronti dell'affiliante e che si siano conclusi negli ultimi tre anni, relativamente al sistema di affiliazione commerciale in esame, sia da affiliati sia da terzi privati o da pubbliche autorità, nel rispetto delle vigenti norme sulla privacy".*

L'articolo nel comma 2 consente al franchisor di limitare alcune informazioni:
"Negli allegati di cui alle lettere d), e) ed f) del comma 1 l'affiliante può limitarsi a fornire le informazioni relative alle attività svolte in Italia. Con decreto del Ministro delle attività produttive, da emanare entro novanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, sono definite le informazioni che, in relazione a quanto previsto dalla predette lettere d), e) ed f), dovranno essere fornite dagli affilianti che in precedenza abbiano operato esclusivamente all'estero".

Un altro aspetto critico riguarda la descrizione delle vicende conflittuali che riguardano l'affiliante. Da un lato si fa riferimento a "*procedimenti giudiziari e arbitrali*" escludendo pratiche conciliative, dall'altro, nel art. 7, s'incentiva il ricorso alla conciliazione [2].

L'art. 5 prevede gli obblighi dell'affiliato e dei suoi collaboratori:

1) *"L'affiliato non può trasferire la sede, qualora sia indicata nel contratto, senza il preventivo consenso dell'affiliante, se non per causa di forza maggiore".*

2) *"L'affiliato si impegna ad osservare e a far osservare ai propri collaboratori e dipendenti, anche dopo lo scioglimento del contratto, la massima riservatezza in ordine al contenuto dell'attività oggetto dell'affiliazione commerciale".*

Tali obblighi potevano essere stati omessi in modo di lasciare libero all'affilante di stabilirli oppure no [2].

L'art. 6 prevede ulteriori obblighi (Obblighi precontrattuali di comportamento):

1) *"L'affiliante deve tenere, in qualsiasi momento, nei confronti dell'aspirante affiliato, un comportamento ispirato a lealtà, correttezza e buona fede e deve tempestivamente fornire, all'aspirante affiliato, ogni dato e informazione che lo stesso ritenga necessari o utili ai fini della stipulazione del contratto di affiliazione commerciale, a meno che non si tratti di informazioni oggettivamente riservate o la cui divulgazione costituirebbe violazione di diritti di terzi".*
2) *"L'affiliante deve motivare all'aspirante affiliato l'eventuale mancata comunicazione delle informazioni e dei dati dallo stesso richiesti".*
3) *"L'aspirante affiliato deve tenere in qualsiasi momento, nei confronti dell'affiliante, un comportamento improntato a lealtà, correttezza e buona fede e deve fornire, tempestivamente ed in modo esatto e completo, all'affiliante ogni informazione e dato la cui conoscenza risulti necessaria o opportuna ai fini della stipulazione del contratto di affiliazione commerciale, anche se non espressamente richiesti dall'affiliante".*

L'art. 8, "Annullamento del contratto", stabilisce:

1) *"Se una parte ha fornito false informazioni, l'altra parte può chiedere l'annullamento del contratto ai sensi dell'articolo 1439 del codice civile nonché il risarcimento del danno, se dovuto".*

L'utilità di questo articolo appare dubbia in quanto le false informazioni possono essere cause di annullamento del contratto e del conseguente risarcimento del danno (art. 1439 c.c.) [2].

Per quanto riguarda la risoluzione delle controversie, l'art. 7 prevede l'obbligo del tentativo di conciliazione prima del ricorso al'autorità giudiziaria ordinaria o alla procedura arbitrale.

L'art. 9, comma 1, stabilisce che *"le disposizioni della presente legge si applicano a tutti i contratti di affiliazione commerciale in corso nel territorio dello Stato alla data di entrata in vigore della legge stessa"*. Mentre il comma 2 stabilisce che i contratti conclusi prima dell'entrata in vigore della nuova legge, i quali non sono conformi all'art. 3, comma 1, "*devono essere formalizzati per iscritto secondo le disposizioni della presente legge entro un*

anno dalla predetta data. Entro lo stesso termine devono essere adeguati alle disposizioni della presente legge i contratti anteriori stipulati per iscritto."

Il mercato del franchising è un mercato particolare, ove imprese di nuova costituzione, prive di credibilità aziendale, cercano di acquisirla entrando a far parte di una rete con una solida presenza nel mercato.

Con la nuova legge si è voluto che nel franchising le piccole imprese trovassero una buona leva di sviluppo improntata soprattutto sul *know how.* L'intervento del legislatore ha quindi stabilizzato un rapporto contrattuale che era squilibrato a favore dell'affiliante [3]. Nonostante possano esserci punti critici nella nuova legge, il legislatore ha saputo cogliere le lacune indicate e collocare l'informazione preventiva e continuativa nel rapporto tra le parti.

Il Ministero, poi, ha seguito la stessa linea predisponendo il regolamento (dm. 2 settembre 2005, n.204) che detta le regole nel caso in cui l'affiliante abbia operato esclusivamente all'estero.

3. Il franchising alberghiero

Negli ultimi anni, nuove forme di impresa si stanno affermando sul mercato internazionale caratterizzate da una rilevante componente innovativa e forte flessibilità. Oltre ai beni e servizi scambiati sul mercato, si generano flussi di conoscenze e informazioni tra imprese allargando i confini aziendali tradizionali.

Il settore alberghiero, come qualsiasi settore industriale, ha dovuto fare i conti con i rapidi cambiamenti sociali, politici e tecnologici che si verificano. Le abitudini dei consumatori cambiano continuamente creando incertezza su come soddisfare una domanda sempre più esigente e complessa. Il franchising alberghiero può essere una soluzione specifica a chi è da solo e cerca di interpretare questa complessità.

Il grande marchio alberghiero offre al singolo albergatore vantaggi, come:

- collegamento alla rete delle prenotazioni;
- programmi di fidelizzazione;
- promozioni delle vendite a livello internazionale;
- la notorietà del marchio;
- un sistema operativo a disposizione per rimanere sempre aggiornato.

Il mercato italiano può essere rappresentato da due tipologie di catene alberghiere:

a) le italiane, con una dimensione piccola o medio-piccola;

b) le catene estere, che contano diverse centinaia di strutture in tutto il mondo e operano sia in franchising che in management;

c) le aggregazioni che su base nazionale e internazionale rappresentano alberghi indipendenti.

Le catene italiane con più di veinti *properties* sono ancora poche e quasi tutte sono catene proprietarie. Quasi nessuna catena italiana propone un modello di franchising (*UNAhotels* è uno dei pochi esempi). Al contrario, le catene internazionali come *Accor, Hilton, Intercontinental, Marriot, Starwood* basano la loro espansione sul *brand*, sul *know-how* gestionale, e sulla forza commerciale. Il tipo di relazione tra la proprietà e la gestione che propongono le corporation si basa sulla capacità di gestire l'azienda ed è questo che cerca il *franchisee* dal *franchisor*.

Il terzo modello di catena alberghiera è rappresentato da marchi che propongono un'affiliazione *soft*, lasciando un ampio margine di gestione al gestore. Viene richiesto soltanto di rispettare alcuni parametri di qualità e di struttura per rendere omogenea la catena (Es. la catena *Best Western*).

Nel sistema di franchising "puro", a differenza delle aggregazioni, è tutto o quasi scritto nel libro dell'affiliato (le dimensioni delle camere, colore delle tende, tariffe, ecc.).

Tuttavia, entrare a formar parte di un gruppo presenta alcuni svantaggi:

- minore propensione all'innovazione,
- riduzione di agilità organizzativa.

Una piccola azienda può reagire velocemente agli stimoli del mercato mentre un grande *brand*, tantissimi hotel, ha dei tempi sicuramente più lenti. Di fronte alla critica spesso indirizzata alla standardizzazione dell'offerta dei marchi globali, i grandi player cercano comunque di trasformare ed innovare l'offerta per rispondere ad una domanda sempre più diversificata (Es. *Mercure, Indigo*).

4. Il franchising nel settore viaggi

Negli ultimi anni il mercato del lavoro ha subito notevoli trasformazioni ed innovazioni. In un mondo incerto come il nostro in cui l’andamento economico mostra le sue debolezze, il

franchising continua ad essere una buona strategia di business per la casa madre (franchisor) ed affiliato (franchisee).

Il franchising offre ai *franchisee* esperienze di lavoro autonomo, opportunità di mettersi in proprio limitando il rischio d'impresa, potendo contare sull'assistenza del franchisor e sui vantaggi derivanti da un marchio conosciuto.

Dall'altra dà la possibilità alle aziende di affrontare e diffondere l'idea imprenditoriale.

Con lo sviluppo dei sistemi verticali di marketing, come le reti di produttori, grossisti, distributori e dettaglianti che operano in modo unificato, si è andato affermando il successo della formula del franchising. Si possono distinguere tre tipi:

1) Il franchising al dettaglio promosso dal produttore (settore automobilistico e compagnie petrolifere);

2) Il franchising all'ingrosso promosso da un produttore (tipicamente nel settore bevande);

3) Il franchising promosso da un'impresa di servizi (un'azienda organizza per intero un sistema , gestendolo in modo professionale e programmandolo centralmente al fine di conseguire economie di scala).

Il terzo tipo di franchising viene identificato come *business (full) format franchising*, mentre gli altri due vengono ricompresi nel *trade name franchising*.

La formula del franchising è facilmente adattabile al mercato delle agenzie viaggi e dei tour operator per la sua facilità di adattamento alle varie situazioni contrattuali e alle richieste rilevate dai vari punti vendita viaggi secondo le aspettative della clientela.

4.1. Il business (full) formati franchising

Questa tipologia, il *business full format franchising*, prevede che il franchisee si identifichi completamente con l'impresa madre (*franchisor*) prendendo da questa un sistema integrato di servizi , una formula di commercializzazione comune, un marchio, un *know how*, una formazione iniziale e una formazione continuativa. Inoltre, si presenta la necessità da parte del *franchisor* di controllare i canali distributivi sia per dare una maggior soddisfazione al cliente, sia per controllare il mercato, favorendo l'incremento delle entrate.

Questa formula commerciale ha avuto molto successo perché ha dato la possibilità a soggetti fortemente motivati ma senza alcun tipo di esperienza nel settore scelto a diventare

imprenditori, ad entrare sul mercato con un marchio noto e con rischi ridotti potendo ricevere una formazione utile a colmare le lacune iniziali.

Il *franchisor* definisce gli standard di qualità del prodotto e del servizio in modo minuzioso e approfondito, lasciando pochissimo spazio all'improvvisazione del *franchisee.* Il *franchisee* ha tutto l'interesse di seguire le regole imposte dal *franchisor* per la miglior riuscita dell'iniziativa.

Le regole vengono raccolte in manuali di procedure che rappresentano il condensato del *come* e del *cosa* fare in qualsiasi situazione, non solo per quanto riguarda le vendite o servizi, ma anche per quanto riguarda casi di emergenza o richieste particolari dei clienti. Le istruzioni sono semplici e non richiedono competenze specifiche. Il manuale, però, no basta. Deve essere abbinato ad un corso di formazione accurato svolto direttamente dal *franchisor.*

Vantaggi economici per il franchisee:

- riduzione dei costi di gestione,
- aumento di economie di scala,
- una più rapida espansione ottenibile con minori investimenti di capitale (soprattutto se si pensa di entrare in un mercato estero),
- diritti di entrata, royalty, compensi per il supporto tecnico/pubblicitario.
- i costi che sostiene il *franchisor* riguardano l'implementazione della rete di franchising e al suo mantenimento.

Il *franchisor*, nella prima fase sostiene costi per:

- l'analisi di mercato,
- brevetti e registrazione del marchio,
- pubblicità,
- servizi amministrativi e commerciali.

Nella seconda fase costi per:

- degli studi di mercati locali,
- la localizzazione,
- la progettazione dei punti vendita,
- la conclusione dei contratti,
- gli oneri di formazione,
- i costi logistici per il sostegno e controllo del franchisee.

Il sistema di controlli è il nodo principale del *business (full) format franchising* il cui obiettivo è il mantenimento degli stessi standard in tutte le unità della rete. Tali controlli sono di tipo quantitativo e qualitativo.

I controlli quantitativi vengono effettuati tramite formulari la cui compilazione viene richiesta al franchisee con scadenze abbastanza ravvicinate (di solito settimanalmente). In essi vengono riportati i dati relativi alle vendite predisposti in modo tale che ogni informazione, correlata con le altre, possa fornire un'indicazione della veridicità dei dati.

I controlli qualitativi dei servizi vengono effettuati dal *franchisor* annualmente. Questo tipo di controllo è più impegnativo in quanto richiede visite sul posto.

4.1.1. Aspetti giuridici del business (full) format franchising

Nel *full format franchising* , l'oggetto del contratto sarà più articolato che un normale contrato di franchising perché ci saranno più elementi che lo andranno a comporre. Per quanto riguarda gli **obblighi del franchisor**:

1) Impegno a concedere al franchisee la licenza d'uso dei propri segni distintivi, del *know how* e di tutte le formule o procedure che individuano i prodotti e servizi dati in franchising;
2) Impegno a fornire assistenza tecnica e commerciale per avviare l'impresa;
3) Impegno alla fornitura nei tempi e modi stabiliti dal contratto;
4) Impegno a fornire servizi commerciali, di marketing, finanziari per tutta la durata del contratto;
5) Impegno nel campo della formazione del personale;
6) Impegno a fornire tutti questi servizi a tutte le unità che compongono la rete.

Per quanto riguarda gli **obblighi del franchisee**, questi sono:

1) Impegno ad allestire i punti vendita in modo adeguato per la vendita del bene e/o servizio in oggetto;
2) obbligo di approvvigionarsi delle quantità di beni ritenute minime dal *franchisor*, o di dotarsi di tutto ciò che è necessario per l'erogazione del servizio;
3) rispetto degli standard di qualità del bene o il servizio erogato;
4) rispetto delle procedure contenute nei manuali;

5) impegno a pagare un diritto di entrata (fee) e una successiva royalty, calcolata a seconda di quanto stabilito;

Le premesse

Le note della parte preliminare del contratto vengono considerate elementi salienti dell'accordo. Il loro contenuto consiste in illustrare la figura del *franchisor* (presenza e consistenza sul mercato, piano di espansione, tipologia dei *know how*,…) e quella del franchisee (competenza ed esperienza professionali, possibilità economico-finanziarie, obiettivi).

L'area di attività

È necessario circoscrivere l'area geografica in cui si opera.

L'esclusiva

Il franchisee si impegna a non distribuire o vendere prodotti/servizi che siano in concorrenza con quelli del *franchisor*, mentre il *franchisor* si obbliga a non servirsi di altri *franchisee* per il territorio prestabilito.

La durata del rapporto

Per quanto riguarda la durata, difficilmente le parti concordano un tempo indeterminato. Di solito, specificano scadenze con possibilità di rinnovo (ad esempio cinque anni), oppure termini più lunghi (ad esempio decennali). Solitamente la durata della *format* è più lunga della *trade name.*

Gli obblighi successivi allo scioglimento

Il rapporto di franchising *full format* si basa sulla fiducia reciproca e di conseguenza si presenta la necessità di inserire delle clausole abbastanza rigide riguardanti il momento di cessazione del rapporto ed ulteriori obblighi. La maggior parte di esse fanno riferimento al *franchisee* come il divieto di concorrenza o di servirsi del *know how*.

Questa formula è utile per i franchisee potenziali che avviano un'attività ex novo per cui la fase di avviamento (*start up*) può presentare difficoltà amministrative e commerciali. Con l'inserimento in una rete di franchising con un marchio consolidato, il potenziale *franchisee* beneficia dell'esperienza del *franchisor.*

In Italia questa formula è stata limitata dall'impossibilità di ottenere licenze all'apertura di agenzie di viaggio. Da alcuni anni, in alcune regioni si sta passando ad una fase di liberalizzazione per l'apertura di nuove agenzie di viaggi, soprattutto per la spinta della

liberalizzazione delle attività commerciali nei paesi dell'Unione Europea e per la pronuncia da parte della Corte costituzionale italiana sullo stesso tema.

Come casi di format franchising possiamo citare: *Giramondo, Le Marmotte, Lufthansa City Center, Sestante Travel Network, Global Travel Network.*

4.2. Trade name franchising

Il *trade name franchising* è una formula molto più attenuata di quella format. Si basa in accordi di distribuzione di prodotti o di erogazione di servizi nei quali il franchisee non è totalmente identificato con il *franchisor.* Questo tipo di contratto, utilizzato nella distribuzione di prodotti turistici, prevede assieme alla cessione del marchio l'esclusiva di vendita dei package del tour operator affiliante. Il *franchisee* conserva un maggiore grado di indipendenza essendo legato al *franchisor* da accordi di fornitura senza che esso possa stabilire altre specifiche (design interno del punto vendita, le procedure di vendita, ..).

Dal punto di vista economico, questa tipologia di contratto non presenta elevati problemi per il *franchisor,* non essendo prevista una trasmissione di *know how*, un'assistenza di marketing e una strategia aziendale comune.

Si tratta di una concessione di vendita di determinati prodotti, con il marchio del *franchisor*, ma non è richiesta una standardizzazione dei servizi, dei prezzi o delle caratteristiche progettuali.

Questa formula viene usata di solito per il franchising al dettaglio promosso dal produttore, come per le compagnie petrolifere e le loro pompe di benzina e per il franchising all'ingrosso promosso dal produttore, come per esempio la Coca Cola quando concede l'esclusiva ad alcuni imbottigliatori. Un esempio nel settore turistico e quello di *Nouvelles Frontières* che concede al franchisee l'esclusiva di vendere il proprio prodotto in una determinata area geografica.

La formula *trade name* si fonda nella concessione del marchio e viene applicata in quei casi in cui l'applicazione del *full format* è difficile, ad esempio, agenzie di viaggio già operanti che decidono di affiliarsi ad un franchising ma che incontrano difficoltà organizzative tali da rendere impossibile l'applicazione degli standard di servizio.

Questa formula, dal punto di vista contrattuale, non prevede clausole che obblighino il *franchisor* a prestare assistenza e formazione al franchisee, così come per il franchisee ad osservare i metodi di vendita o modalità di erogazione del servizio.

Casi di *trade name franchising*: *Nouvelles Frontières, Cts Point, Touring Club Italiano (settore viaggi).*

4.3. Il conversion franchising

Il *conversion franchising* consiste nella "conversione"di agenzie già esistenti al fine di adeguarle agli standard propri del *franchisor.*

L'utilizzo di questa formula ha molti aspetti positivi perché consente al *franchisee* di connettersi alla rete entrando a formar parte di un sistema integrato in cui poter sviluppare la propria attività a costi relativamente bassi e di usufruire di una serie di servizi e vantaggi diretti e indiretti quali:

- addestramento del personale;
- sistemi automatizzati o centralizzati di prenotazione servizi, di rendicontazione e pagamento degli stessi;
- tecniche aggiornate di marketing;
- marchio ed immagine.

Per il *franchisor* i vantaggi derivano da:

- ricorrere ad un'impresa già avviata che necessita di un semplice adeguamento alle condizioni specifiche del modello di franchising proposto;
- la possibilità di appoggiarsi ad un franchisee locale che vanta una grande conoscenza del settore in cui opera.

Questa formula, però, può presentare dei punti deboli:

- può verificarsi la possibilità che il *franchisor* non sia conosciuto nel luogo in cui si trova ad operare il potenziale *franchisee* (scarsa notorietà del marchio). In questo caso, la sostituzione del nome dell'agenzia con quello della rete potrebbe essere controproducente e per ovviare questo problema, si preferisce affiancare, per un certo periodo di tempo, il nome dell'agenzia quando era indipendente al marchio della rete.

- La rinuncia, da parte del *franchisee*, della propria autonomia gestionale la quale rappresenta l'onere che il *franchisee* deve sopportare per l'ingresso nella rete.

Nel settore della distribuzione turistica, la *conversion franchising* è particolarmente interessante perché permette agli agenti di viaggio locali, che dispongono di una considerevole esperienza, di entrare, ad un costo iniziale relativamente più basso e con beneficio immediato, nel sistema integrato del *franchisor*, usufruendo di tutto ciò che esso può offrire.

Esempi di *conversion franchising: Buon Viaggio Network, Fabretto Travel Network, Uvet–First Travel Management International, Travel Company Network.*

5. I vantaggi di aderire ad una catena in franchising

Nel creare una rete di franchising tanto il *franchisor* quanto il *franchisee* perseguono dichiaratamente e chiaramente scopo di lucro rendendo chiare e ben definite le loro posizioni. Questo maggiore lucro può ottenersi solo se l'ammontare delle "spese di franchising" del *franchisor* , sommate a quelle dei singoli *franchisee*, risultano inferiori ai benefici che derivano dalle parti. Tali benefici desumono sia dalla riduzione dei costi di gestione dovuta all'adozione di tecniche operative più razionali ed alla centralizzazione di alcuni servizi, sia all'aumento della clientela derivante dalla partecipazione alla rete e dalle più incisive iniziative promozionali sia a livello di punto vendita che nell'ambito dell'intera rete.

Tutto questo richiede una stretta collaborazione fra *franchisor* e *franchisee* ed il rispetto delle clausole contrattuali pattuite. Inoltre, è necessario un contatto sistematico per garantire l'omogeneità delle politiche di prezzo e di prodotto adottate da tutti gli aderenti alla rete con la finalità di mantenere ed affermare un'immagine comune ed evitare che qualche *franchisee* arrechi un grave danno al *franchisor* e a tutti gli altri franchisee della rete.

Lavorare in rete con la formula franchising sviluppa un'azione sinergica e moltiplicativa perché l'assistenza del *franchisor* al *franchisee* non viene remunerata soltanto dal compenso monetario che riceve, ma anche dal fatto che il *franchisee*, lavorando duramente per mettere in atto le iniziative suggerite dal *franchisor* tende a migliorare la propria impresa e ad aumentare i propri utili, incrementando il valore patrimoniale, il valore commerciale ed

quello di immagine della rete. Da questo incremento beneficiano tanto il *franchisor,* quanto, indirettamente, gli altri *franchisee*. Questo è il fulcro centrale e moltiplicativo dell'idea del franchising, la ragione del suo successo ed il motivo del perché tale formula, appropriatamente impiegata, può arrecare beneficio a tutti coloro che vi partecipano contribuendo allo sviluppo del sistema economico e turistico.

Nel rapporto di franchising, il controllo viene eseguito dal *franchisor,* attraverso specialisti, nell'interesse di tutti e questo lo rende accettabile. Inoltre, la proprietà dell'azienda rimane ai singoli imprenditori. Più questi lavorano, più guadagnano. Parallelamente, più la rete si afferma e più valgono le aziende che ad essa partecipano.

Per il successo delle formule di franchising è fondamentale l'equilibrata fissazione delle royalty per ambo le parti (*franchisor e franchisee*), altrimenti entrambi, a turno, sono destinati a fallire. La chiave è che ognuna delle parti deve chiedere la ricompensa che merita in base al contributo fornito al business.

Per quanto riguarda il *franchisor*, il passaggio da un'organizzazione autonoma ad una in franchising potrebbe sembrare scoraggiante per dispendio di tempi e costi nel breve periodo quali:

- costi per conoscere i potenziali franchisee,
- spese legali,
- contabili,
- registrazione del marchio,
- predisposizione di materiale informativo,
- pubblicità,
- assicurare ai propri affiliati una formazione professionale in modo di garantire il successo dell'iniziativa,
- avere delle risorse finanziarie sufficienti ad aiutare, all'evenienza, il franchisee nella fase iniziale di operatività.

Inoltre, è probabile che occorra del tempo prima che le entrate provenienti dai *franchisee* garantiscano un margine di profitto. In genere, sempre che il sistema sia stato adeguatamente organizzato, il *franchisor* inizia ad avere un buon ritorno il terzo anno dall'avvio.

Vantaggi per il franchisee

I vantaggi che derivano al franchisee dalla partecipazione ad una rete sono numerosi. I più importanti sono:

- *Modello gestionale di riferimento*. Con il rapporto di franchising, il franchisee opera all'interno di un'organizzazione basata su un modello ben strutturato. Nel business (full) format franchising l'intero pacchetto di prodotti e servizi è pronto per essere usato dal franchisee quando entra nella rete. Se la rete opera da tempo, i viaggiatori sono disposti ad acquistare presso i nuovi franchisee in quanto i prodotti e servizi sono ben conosciuti.
- *Strumenti per il successo*. Il franchising non garantisce il successo ma fornisce gli strumenti per raggiungerlo. Tra questi:

  - supporto sia a livello locale che nazionale da parte del franchisor in attività fondamentali (scelta dell'ubicazione del punto vendita, la sua realizzazione, gli acquisti, formazione, gestione, pubblicità e marketing)
  - continua assistenza da parte della sede centrale.

  In particolare, nel settore viaggi, un agente di viaggi ha delle notevoli difficoltà ad avviare l'impresa , soprattutto per i costi e oneri iniziali. I franchisor possono fornire dei servizi ai franchisee centralizzando le risorse collettive. Inoltre, affiliandosi ad un sistema di franchising c'è un risparmio di tempo e di energie.
- Assistenza *tecnica e operativa*. L'assistenza fornita dal franchisor prima dell'avvio dell'attività permette ad una persona inesperta di cimentarsi in un'impresa non del tutto conosciuta. L'assistenza aiuta nell'operatività quotidiana dell'impresa e nell'affrontare una situazione di crisi. In molti casi, viene avviato un *help desk* tra franchisor e franchisee.

  Il franchisee può disporre di professionisti ed esperti consulenti della sede centrale. Questo *team* viene organizzato dal franchisor sotto forma di struttura permanente.

  Per quanto riguarda il settore viaggi, le principali attività di assistenza tecnica del franchisor sono:

  - studio della fattibilità dell'impresa
  - scelta della localizzazione
  - lay-out architettonico

- design
- selezione del personale e la sua formazione

- *Standard e controllo di qualità.* Gli standard prefissati del franchisor, che riguardano le modalità di erogazione dei servizi presso il punto vendita che il franchisee deve scrupolosamente seguire, garantiscono l'efficienza dei servizi erogati e la qualità dei prodotti di fornitori certificati. L'uniformità di tutti il prodotti e servizi è essenziale per la costruzione di un'immagine e per assicurare il ritorno del business e per la crescita e lo sviluppo della rete.
- *Minimo rischio.* Il franchising riduce il rischio di fallimento. I rischi che derivano dal franchising sono decisamente miniori di quelli che derivano da un'attività imprenditoriale indipendente.
- *Accesso al credito.* Un ulteriore vantaggio per il franchisee è l'accesso al credito attraverso il franchisor, che tanto per l'avvio della nuova attività come per la sua successiva espansione, assicura i franchisee credito a condizioni molto favorevoli.
- *Valutazione comparativa.* Una valutazione comparativa dei vari elementi funzionanti ed operativi di un'agenzia di viaggi è solo possibile all'interno di un sistema di franchising e non in un'attività indipendente. L'incontro con altri franchisee consente la condivisione di conoscenze ed esperienze di tutti i partecipanti all'iniziativa della rete.
- *Benefici derivanti dalla funzione di ricerca e sviluppo.* I franchisor sviluppano in continuazione il loro sistema di franchising e per questo investono in ricerche e strategie di sviluppo e tutti i franchisee beneficiano dei risultati.
- *Pubblicità e promozione.* Tale attività a livello locale viene realizzata con la raccolta di fondi comuni presso i franchisee ma la pubblicità ad ampio raggio viene svolta direttamente dal franchisor. La pubblicità su larga scala, cosi come attività promozionali ben mirate, rappresentano un reale vantaggio per *il* franchisee.
- *Opportunità*. Le opportunità per il franchisee sono numerose. Quando il franchising viene rispettato offre, in aggiunta al marchio e gli aspetti operativi, un punto di riferimento importante nella sede centrale, che aiuta il franchisee a

- mantenere la sua indipendenza imprenditoriale. Tutto ciò è possibile attraverso la formazione, seminari, incontri e informazioni operative fornite dal franchisor.

Vantaggi del franchisor

Il rapporto di franchising comporta una serie di vantaggi per il *franchisor.* Questi sono:

- *Espansione del giro d'affari.* Il franchising è il modo migliore per un *franchisor* con limitate disponibilità di capitali di ampliare la propria attività. In caso di un surplus di capitale, questo può essere investito in altre attività ottenendo profitti aggiuntivi.

  Gli investitori sono più propensi ad acquisire un sistema di franchising già esistente per favorire l'espansione. In questo senso, il franchising può attivare capitali per l'espansione sia attraverso investimenti diretti che con la vendita del franchising. Inoltre, le conoscenze locali dei *franchisee* contribuiscono all'espansione del franchising. L'espansione viene gestita con minimi cambiamenti nell'organizzazione centrale e questo permette al *franchisor* di dedicare più tempo alla pianificazione strategica, alla pianificazione operativa e a tutto quanto che è legato allo sviluppo del sistema di franchising.
- *Il potere d'acquisto.* Nel settore della distribuzione turistica, una parte importante è rappresentata dall'acquisizione o dall'intermediazione di prodotti o servizi turistici di base, di servizi assicurativi, finanziari, ecc. Il *franchisor* predispone di un sistema di gestione dei rapporti con i fornitori centralizzato a beneficio dei *franchisee*, consentendo un maggior potere d'acquisto della rete. Con il franchising questo servizio è più proficuo perché non richiede un investimento ingente di capitale. Inoltre, i fondi provenienti dai diritti di entrata possono essere investiti in pubblicità, promozione, ricerca e sviluppo, ecc. con l'obiettivo di una migliore pianificazione, organizzazione e riduzione dei costi.
- *Convenienza operativa.* Il franchising offre un'attività di gestione migliore rispetto ad altre formule aggregative. I punti vendita sono gestiti direttamente dai *franchisee*, mentre il *franchisor* gestisce la sede centrale.
- *Contributo del franchisee.* Un franchisee può dare un contributo significativo alla rete e al sistema di franchising. I franchisee, se sono opportunamente coinvolti, possono risolvere problemi, fornire pareri e nuove idee. I migliori *franchisor*

vedono i loro *franchisee* come dei "potenziali risolutori di problemi", proprio per la loro esperienza e desiderio di successo, elementi di valore per il sistema.

- *Motivazione e cooperazione.* I *franchisee* sono molto motivati in quanto investono nel sistema di franchising. Questi sono conosciuti dalla comunità e possono ottenere da questa la massima collaborazione. Inoltre, la cooperazione tra *franchisee* e *franchisor* è un punto di riferimento importante per molti aspetti del business. L'interazione contribuisce all'arricchimento del sistema di franchising.

Le catene di franchising viaggi costituiscono oggi una realtà consolidata e in sempre maggiore espansione.

La formula franchising appare vincente e facilmente applicabile al settore del turismo dove l'utilizzo di internet facilita l'incontro tra domanda ed offerta. Oggi si parla di *internet franchising viaggi* visto il grande impulso che la rete ha dato allo sviluppo del settore.

Il franchising viaggi è un sistema nel quale l'affiliato non vende alcun prodotto, ma offre pacchetti vacanze, messi a punto e sperimentati, all'affiliante. L'offerta è molto varia e comprende il pernottamento (in alberghi, villaggi vacanza, campeggi, centri benessere …) e la prenotazione del trasporto e varie attività ricreative.

Il franchising è la forma di aggregazione che, negli ultimi anni, si è affermata come la più moderna ed efficace, in quanto esalta la professionalità e raggiunge i suoi obiettivi di competitività e controllo del mercato lasciando i suoi singoli affiliati, oltre alla proprietà, la gestione diretta della propria impresa.

6. Il Franchising in Italia

6.1. Assofranchising Italiana

Assofranchising Italiana è l'associazione italiana del Franchising e ha come principale obiettivo promuovere e difendere gli interessi economici delle reti in franchising associate.

L'associazione, fondata a Milano nel 1971, è socio fondatore dell'E.F.F. (European Franchise Federation), costituito da 20 associazioni nazionali, è ed è associata al W.F.C (World Franchise Council) e a Confcommercio.

Tra i servizi che l'associazione offre ai suoi membri possiamo sottolineare:

- consulenze di carattere giuridico, economico, fiscale e commerciale;
- contatti d'affari;
- agevolazioni;
- stipula di convenzioni;
- utilizzo del marchio Assofranchising.

Inoltre, l'associazione organizza dibattiti, tavole rotonde e convegni per approfondire le problematiche e questioni riguardanti il franchising. Questi incontri costituiscono un'opportunità per i soci di scambiarsi idee, visioni ed esperienze.

A livello europeo, Assofranchising partecipa attivamente alle riunioni periodiche dell'Executive e del Policy Board della Federazione Europea e grazie a questa presenza e alla sua partecipazione al *World Franchise Council* riesce a proporre ai suoi soci la partecipazione a fiere internazionali del franchising a condizioni di favore.

I soci Assofranchising si dividono in:

- *Soci effettivi*: società o imprese individuali titolari di imprese che gesticoscono in franchising da almeno 12 mesi un numero minimo di 3 affiliati operativi.
- *Soci potenziali*: società o imprese individuali che intendono costruire e gestire reti in franchising ma che all'atto dell'iscrizione non gestiscono ancora 3 affiliati operativi da almeno 12 mesi.

Entrambi tipi di soci godono delle stesse condizioni di favore e della stessa presenza e rappresentatività all'interno dell'associazione e questo per dare ai soci potenziali il tempo per far crescere la propria rete usufruendo delle iniziative di Assofranchising.

Per diventare socio è necessario compilare ed inviare la *Domanda di Adesione* con relativi allegati la quale è presa in visione dal Consiglio Direttivo che valuterà se rendere l'azienda *franchisor* un socio Assofranchising a tutti gli effetti. Nella fase di valutazione viene esaminato il contratto di franchising, il quale deve essere in linea con le direttive della Legge 129/2004 e del Codice Deontologico di Assofranchising, e viene definita la solidità del bilancio dell'azienda *franchisor* che presenta la domanda.

Dopo la ratifica da parte del consiglio Direttivo, l'azienda *franchisor* richiedente diventa socio di Assofranchising.

Per quanto riguarda le quote associative annuali, queste vengono fissate anno per anno dall'Assemblea. I soci effettivi pagano una quota variabile commisurata al numero dei punti

vendita operativi e alle loro dimensioni, mentre i soci potenziali sono tenuti a pagare una quota fissa differenziata in base alla categoria di appartenenza.

Secondo Assofranchising, ci sono diverse fasi per **diventare franchisor:**

Fase di creazione: "avere un'idea e di conseguenza un prodotto o un servizio con caratteristiche specifiche, originali e differenziate rispetto al mercato".

Fase di esplorazione: "Partendo da tale idea si può passare allo studio del mercato e dei suoi attori, ovvero la concorrenza, per capire la predisposizione dei potenziali clienti nei confronti di una futura rete e l'ambiente nel quale ci si dovrà muovere".

Fase di sperimentazione: "Per la costituzione di una rete di franchising è necessaria poi la sperimentazione del format che si andrà a presentare ai potenziali franchisee. Il franchisor deve per legge aver sperimentato tale formula sul mercato".

Elaborazione del Manuale Operativo e del Contratto di franchising: "Quest'ultimo è necessario che contenga tutte le indicazioni, obbligatorie per legge, indispensabili nei confronti di chi volesse diventare franchisee e pertanto valutare direttamente le condizioni per far parte della vostra rete in franchising".

Assofranchising puntualizza che per **diventare franchisee** occorre, prima di tutto, richiedere informazioni sulla rete di franchising:

- *"Ragione sociale e forma societaria".*
- *"Anno di fondazione del franchisor".*
- *"Anno di avvio della rete in franchising".*
- *"Il numero totale di punti di vendita diretti in Italia".*
- *"Il numero di punti di vendita in franchising".*
- *"Il numero di eventuali punti vendita all'estero".*

Per quanto riguarda il contratto:

- *"Il contratto di affiliazione commerciale deve essere redatto per iscritto, pena la nullità".*
- *"L'affiliante deve aver sperimentato sul mercato la propria formula commerciale".*
- *"Qualora il contratto sia a tempo determinato, l'affiliante dovrà comunque garantire all'affiliato una durata minima sufficiente all'ammortamento dell'investimento e comunque non inferiore a tre anni".*

Il contratto inoltre deve espressamente indicare:

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

Per quanto riguarda il punto vendita "ideale", è necessario richiedere:

- *"l'ipotesi di superficie media del punto di vendita";*
- *"la collocazione ottimale del punto vendita, che completa l'informativa su un elemento rilevante che determina con maggiore puntualità i costi di un eventuale affitto";*
- *"il numero di addetti, compreso l'affiliato, necessario alla conduzione dell'attività";*
- *"il bacino di utenza. L'obiettivo del franchisor, nello stabilire il bacino di utenza, è dimensionare l'area in cui l'affiliato svolge la sua attività e soprattutto di evitare di rendere improduttivo l'esercizio del negozio. Spetta quindi al franchisee valutare se il bacino di utenza comunicato è sufficiente per la "sopravvivenza" dell'attività".*

Per quanto riguarda la formazione**,** il franchising prevede un passaggio di conoscenze (Know-how) da affiliante ad affiliato. Per *Know–how* s'intende " *il patrimonio di conoscenze pratiche non brevettate derivanti da esperienze e da prove eseguite dall'affiliante, patrimonio che è segreto, sostanziale e individuato"* (legge 129/2004). Il *franchisor*, quindi, consegna al franchisee il *Manuale Operativo* che contiene tutte le conoscenze necessarie per lo svolgimento dell'attività.

La Legge 129/2004 stabilisce anche l'obbligo di "*indicare l'ammontare degli investimenti e delle eventuali spese di ingresso che l'affiliato deve sostenere prima dell'inizio dell'attività*".

Per diritto di ingresso s'intende una cifra fissa (*fee*) che il franchisor versa al momento della stipula del contratto. Per royalties, invece, s'intende una percentuale commisurata al giro d'affari del affiliato o in quota fissa. Fee e royalities vengono fissati liberamente dalle parti.

Per Assofranchising "entrare in franchising" è una decisione che impegnerà per anni il franchisee potenziale. Pertanto, prima di decidere è opportuno chiedere delle informazioni preliminari al franchisor:

- *"sul programma di formazione";*
- *"sui programmi di marketing";*
- *"sulla politica d'acquisto dei materiali";*
- *"sulla struttura organizzativa del franchisor";*
- *"sul materiale di supporto (Manuale Operativo)".*

Assofranchising dà una serie di consigli a chi vuole entrare in franchising:

- è opportuno "*conoscere le opinioni di chi vive già questa esperienza*" (dei soci effettivi) e analizzare bene il contratto di franchising tramite un avvocato;
- elaborare un conto economico e finanziario preliminari per stimare le risorse finanziarie necessarie e rapportarle alle proprie disponibilità;
- studio del mercato e ricerca dei locali;
- essere entusiasti ma allo stesso tempo realistici e razionali per valutare bene i rischi;
- consapevolezza di divenire parte di un gruppo, di una struttura avente specificità ed una propria cultura d'impresa, dovendo rispettare il contratto e i vincoli che ne derivano nei confronti del *franchisor*, gli altri *franchisee* della rete e i consumatori. Il *franchisee* dovrà essere pronto ad accogliere l'assistenza fornita dal *franchisor* e le conoscenze provenienti dai colleghi *franchisee* e allo stesso tempo trasmettere alla rete le proprie idee e esperienze.

Tra i soci Assofranchising appartenenti al settore turistico possiamo citare:

Frigerio Viaggi Network e *Giramondo Viaggi* per quanto riguarda le agenzie di viaggio. Catene alberghiere come *Clarion Hotel*, *Comfort Hotel*, *Double Tree by Hilton*, *Hampton by Hilton*, *Hilton Garden Inn*, *Hilton Hotels & Resorts*, *Ibis Hotels*, *Ibis Styles Hotels*, *Mercure Hotels.*

Si tratta di soci effettivi dell'associazione in quanto catene di franchising consolidate che offrono la possibilità ai candidati franchisee di reperire informazioni e di essere contattati tramite il sito Assofranchising.

Il **Rapporto Assofranchising Italia 2012** "*Strutture, Tendenze e Scenari*" raccoglie i principali indicatori sulle reti in franchising operanti in Italia e mira a fornire ad operatori, ricercatori e istituzioni i principali *trend* statistici del settore. Gli indicatori elaborati rappresentano l'unica fonte ufficiale italiana anche a livello internazionale, sia per il rigore scientifico sia per quello metodologico con cui sono condotte le rilevazioni e le successive elaborazioni.

Il censimento delle reti italiane in franchising, condotto in collaborazione tra l'Assofranchising e l'Osservatorio Permanente sul Franchising a partire dall'anno 2008, ha consentito di costruire un *set* di serie storiche omogenee e confrontabili dei diversi indicatori strutturali per un arco temporale sufficiente per studiare anche i *trend* futuri del fenomeno nel suo complesso.

Raccolta dati:

La raccolta dei dati di Assofrannchising è stata organizzata secondo le seguenti fonti:

- ***a)*** *"questionario compilato direttamente dal franchisor e contestuale rilascio della liberatoria al trattamento dei dati";*
- ***b)*** *"questionario compilato telefonicamente dal rilevatore, che ha firmato in calce il questionario medesimo";*
- ***c)*** *"compilazione del questionario, con firma in calce, da parte del rilevatore, mediante raccolta dei dati dal sito ufficiale aziendale".*

<u>Rilevazione delle reti</u>

Il principio guida con cui sono state rilevate le reti in franchising è l'insegna e la ragione sociale.

Sotto il profilo metodologico, sono state considerate solo le reti “attive”, ovvero quelle reti costituite da almeno 3 punti vendita.

Un altro aspetto che contraddistingue il franchising è la capacità di produrre imprenditori. Il franchising potrebbe essere adoperato per valorizzare quelle competenze umane e professionali che di solito si sono formate in azienda. Il franchising è lo strumento più idoneo per “*creare impresa da impresa*”. Il *franchisor* svolge funzioni di "incubatore di impresa" per la creazione di nuova imprenditorialità tramite formazione preventiva, assistenza costante e disciplina contabile.

La successiva tabella mostra nel dettaglio i dati quantitativi delle diverse tipologie di reti in franchising nella realtà economica italiana:

TASSONOMIA DELLE RETI ATTIVE SUL TERRITORIO ITALIANO

	Valore assoluto	Val %
Reti attive con requisiti minimi Di 3 punti vendita tra diretti e franchising	938	100%
Reti italiane	838	89,3%
Master di franchisor stranieri in Italia	66	7,0%
Reti che operano in Italia solo con franchisee, ma con sede legale in un paese estero	34	3,6%

Fonte: Rapporto Assofranchising Italia 2012 – "Strutture, Tendenze e Scenari". A cura di Assofranchising. Realizzato ed elaborato dal Servizio Studi Assofranchising e dall’Osservatorio Permanente sul Franchising.

Nella successiva tabella si mostrano i principali indicatori del franchising in Italia (anni-2011-2012) e si osserva:

- **Incremento delle reti attive**: il dato più significativo è l'incremento delle reti attive passate da 878 nel 2011 a 938 nel 2012 (+ 6,8%). Questo dato positivo, nonostante la situazione sfavorevole dell'imprenditoria italiana degli ultimi anni, evidenzia come il franchising sia stata la forma prevalente capace da sollecitare la **nascita e la crescita di nuove reti nei diversi settori merceologici.**
- **Incremento della presenza delle reti italiane all'estero**: l'attuale crisi economica ha sicuramente inciso fortemente sui gusti e tendenze dei consumatori, i quali

sempre più informati ed orientati verso il migliore rapporto prezzo-qualità scelgono sulla base del prezzo dando per acquisiti gli standard di qualità. Il franchising sembra offrire al consumatore la sicurezza nella qualità in quanto, molto spesso, è garantita dal marchio della rete, ed il prezzo non risente della *location* in quanto è omogeneo in tutta la rete. Tali vantaggi competitivi hanno consentito alle reti di resistere alla attuale situazione congiunturale sfavorevole ed in molti case di rinforzare la presenza delle reti italiane nei mercati esteri (da 33,2 nel 2011 a 36,4 nel 2012 con un incremento del 9,6%).

- **Capacità di tenuta delle reti italiane**: i dati del 2012 evidenziano una capacità di tenuta delle reti italiane sul mercato nazionale e una crescita nei mercati esteri testimoniata da un aumento dei punti vendita in franchising all'estero, che ha registrato un + 5,1%, rispetto al 2011.
- **Volume d'affari in calo "apparente"**: per quanto riguarda il fatturato, il 2012 presenta un decremento dello 0,7% rispetto al 2011. Dato che rispecchia l'attuale recessione, nonostante la resistenza alla crisi delle reti italiane. Questo dato comunque è stato influenzato negativamente della perdita consistente delle agenzie immobiliari (diminuzione di 833 punti vendita e 2.483 occupati). Senza tale perdita, il giro d'affari del sistema franchising avrebbe avuto un incremento del 0,2%.
- **Crescono le reti italiane**: le reti in franchising sono cresciute di 60 unità (+6,8%). Dato che testimonia la propensione degli imprenditori italiani a scegliere il franchising come modalità per fare impresa.
- **La competitività del sistema franchising**: in una situazione difficile come l'attuale pare evidente che il franchising, essendo un modello di cooperazione e condivisione del rischio, sia più competitivo di altri modelli.
- **Riduzione della dimensione media delle reti in Italia**: a fronte della contrazione del giro d'affari si è avuta una diminuzione dei punti vendita di 895 unità, che si è riflessa nella conseguente riduzione della dimensione media delle reti in Italia caratterizzate dalla presenza di 55,6 punti vendita; nel confronto con il 2011, le reti italiane hanno perso 4,8 punti vendita. Per quanto riguarda I nuovi punti vendita aperti, il settore delle sigarette elettroniche ha contribuito con 1.000 nuove aperture per un giro d'affari corrispondente a 130 milioni di euro.

- **Calo della forza lavoro**: la chiusura di 895 punti vendita ha inoltre provocato un forte calo della forza lavoro del settore pari a 802 unità (-0,4%).
- **Incremento dei punti vendita italiani in franchising all'estero**: la diminuzione della domanda interna ha prodotto una riduzione del volume d'affari interno e gli imprenditori italiani hanno cercato di individuare nuovi mercati su cui investire. Si registra un incremento di 372 punti vendita italiani in franchising all'estero ed una contrazione delle reti italiane all'estero pari a 9 unità che potrebbero far pensare ad un processo di razionalizzazione della presenza italiana all'estero con il consolidamento delle reti che negli anni hanno saputo conquistare quote di mercato e la conseguente fuoriuscita di quelle meno solide.

Principali indicatori del franchising in Italia (anni 2011-2012)

INDICATORI	Unità di misura	Anno 2011	Anno 2012	Diff.valori assoluti 2012 su 2011	Diff.valori % 2012 su 2011
Giro d'Affari	Milioni €	23.424	23.262	- 162	- 0,7%
Insegne operative in Italia	Nr.	878	938	+ 60	+ 6,8%
Punti vendita in franchising in Italia (PVF)	Nr.	52.484	52.189	-295	-0,6%
Punti vendita italiani all'estero in franchising	Nr.	7.342	7.714	+ 372	+ 5,1%
Reti italiane all'estero	Nr.	221	212	-9	-4,1%
Master di franchisor stranieri in Italia	Nr.	63	66	+3	+4,8%
Reti straniere operanti in Italia con soli franchisee ma sede legale in altro Paese	Nr.	31	34	+3	9,7%
Addetti occupati nelle reti (PVF) compreso il franchisee	Nr.	188.176	187.374	-802	-0,4%
Dimensione media delle reti in Italia (calcolata solo con riferimento ai PVF)	Nr	60,4	55,6	-4,8	-7,9%
Dimensione media delle reti italiane all'estero (calcolata solo con riferimento ai PVF)	Nr.	33,2	36,4	+3,2	+9,6%
Media occupati per punto vendita in franchising	Nr.	3,5	3,6	+0,1	+2,9%

Fonte: Rapporto Assofranchising Italia 2012 – Strutture, Tendenze e Scenari. A cura di Assofranchising. Realizzato ed elaborato dal Servizio Studi Assofranchising e dall'Osservatorio Permanente sul Franchising.

Dalla seguente tabella emerge la regione Lombardia con più franchisee (8.391) rispetto alle altre regioni italiane. Seguono poi, il Lazio (6.336) e la Sicilia (4.524).

Distribuzione dei punti vendita in franchising tra le varie regioni

REGIONE	**PUNTI VENDITA FRANCHISING 2012**
Lombardia	8.391
Lazio	6.336
Sicilia	4.524
Piemonte	4.504
Campania	4.281
Veneto	3.662
Puglia	3.408
Emilia-Romagna	3.326
Toscana	2.731
Calabria	1.817
Sardegna	1.579
Liguria	1.494
Marche	1.451
Abruzzo	1.435
Umbria	873
Friuli-Venezia-Giulia	831
Trentino Alto-Adige	521
Basilicata	506
Molise	376
Valle d'Aosta	143
Totale punti vendita in franchising Italia	**52.189**

Fonte: Rapporto Assofranchising Italia 2012 – Strutture, Tendenze e Scenari. A cura di Assofranchising.

Realizzato ed elaborato dal Servizio Studi Assofranchising e dall'Osservatorio Permanente sul Franchising

Facendo un confronto statistico sul volume di crescita per gli anni 2008-2012, si evince una forte capacità di resistenza delle reti in franchising di fronte ad una crisi profonda ed eccezionale.

Principali indicatori del volume di crescita 2008-2012

INDICATORI	2012 vs 2008
Giro d'Affari	+4,4%
Insegne operative in Italia	+14,1%
Punti vendita in franchising in Italia (PVF)	+1,6%
Addetti occupati nelle reti (PVF) compreso il franchisee	+4,6%

Fonte: Rapporto Assofranchising Italia 2012 – Strutture, Tendenze e Scenari. A cura di Assofranchising. Realizzato ed elaborato dal Servizio Studi Assofranchising e dall'Osservatorio Permanente sul Franchising.

7. Il Franchising nel mondo

7.1. IFA (International Franchise Association)

IFA (International Franchise Association) è un'associazione internazionale di franchising fondata nel 1960 a Washington la cui missione è proteggere, potenziare e promuovere il franchising attraverso relazioni governative, pubbliche relazioni e programmi formativi. I soci IFA operano secondo i più elevati principi e includono società presenti in più di 100 diverse categorie di business, franchisee individuali e società che supportano attività di marketing, legali e di sviluppo del business. L'obiettivo di IFA è rappresentare sia i *franchisor* che i *franchisee* per migliorare il rapporto di franchising.

Nel sito ufficiale dell'associazione è possibile trovare:

- Informazione dettagliata su più di 1.100 franchisee;
- una lista completa delle problematiche da parte di esperti;
- accesso ad una biblioteca dedicata al franchising.

I soci IFA vengono divisi in tre categorie:

- *Franchisor*s: che rappresentano più del 70% delle società di franchising registrate negli Stati Uniti.

- *Franchisees*: più di 10.000 proprietari in franchising delle più importanti catene negli Stati Uniti.
- Fornitori: soci del Forum fornitori di IFA che forniscono prodotti, servizi e assistenza alle reti in franchising.

Alcuni dati rilevati dal rapporto annuale di IFA:

- 1.276 soci franchisor
- 12.500 franchisee
- 660 fornitori per la comunità del franchising
- leader IFA comparsi in 27 trasmissioni televisive nazionali
- grazie alla generosità e partecipazione dei soci IFA, nel ciclo di elezioni federali 2011-2012 , FRANPAC ha accumulato più di $1,2 milioni.

Dal rapporto 2013 si evince che l'associazione spinge la crescita in tempi rapidi attraverso sforzi mirati per rendere nota al pubblico, ai media e ai *policy leader* la crescente potenzialità e solidità dell'industria del franchising.

FranPAC, il comitato IFA di azione politica per il franchising, è cresciuto negli ultimi tre anni e mezzo del 71% situando il loro PAC al vertice di 25 associazioni di Washington, e permettendo a IFA di potenziare la sua voce tra i *policymakers* e di supportare i candidati che hanno incrementato i loro programmi legislativi e normativi.

FranPAC rappresenta un'opportunità per I soci IFA fornendo supporto finanziario ai candidati. Un comitato solido presuppone un grande contributo per i candidati che "capiscono" il franchising e che promuovono un contesto normativo favorevole per la pratica del franchising.

IFA ha una sezione dedicata per il reperimento di "profili paesi" che includono informazioni economiche dettagliate e un quadro sulle norme più importanti di franchising relative a economie sia stabili che emergenti nel mondo, evidenziando opportunità di franchising a livello internazionale.

I **principi guida** dell'associazione IFA (International Franchise Association) sono:

1) Il Franchising è un particolare modello di business. È interesse del *franchisor*, di ciascun *franchisee*, dei fornitori e dei consumatori di mantenere e rafforzare i *"Brand Standards"* attraverso il sistema di franchising.
2) Come in ogni business, l'obiettivo dei *franchisor* e *franchisee* è quello di ottenere profitti e successo. Il franchising, però, essendo un modello di business, non è privo di rischi ed il successo economico non è garantito.
3) Prima di investire, i *franchisee* dovrebbero interpretare in modo corretto il business model del *franchisor* ed analizzare con attenzione i documenti forniti dal *franchisor* (*Franchise Disclosure document*) prima di firmare il contratto.
4) All'inizio del rapporto di franchising, i potenziali *franchisee* hanno la possibilità di entrare o no in franchising.
5) Non essendoci un trasferimento della proprietà intellettuale dal *franchisor al franchise*, i franchisee hanno la possibilità di monetizzare il capitale ottenuto dal proprio business prima della scadenza del contratto.
6) Il *licensor* detiene i diritti di proprietà intellettuale, includendo senza alcun limite i propri marchi, segreti industriali, metodi e procedimenti. Il *licensor* ha il diritto e anche l'obbligo, secondo la legge, di proteggere i suoi diritti di proprietà intellettuale e di definire le condizioni per consentire a terzi di usare questi diritti. Sono le condizioni contenute nel contratto di franchising che definiscono la licenza garantita ai *franchisee* e che governano il rapporto tra *franchisor* e *franchisee.*
7) Il *franchisor* dovrebbe comprendere il business model di franchising prima di scegliere la formula del franchising come metodo per espandere il proprio business. Inoltre, dovrebbe essere a conoscenza delle condizioni finanziarie, economiche e legali incluse nel proprio "*Franchise Disclosure Document*" e nel contratto di franchising.
8) Il *franchisor,* in quanto detentore dei diritti di proprietà intellettuale, ha il diritto di includere o no i diritti di successione nel contratto di franchising. Inoltre, ha il diritto di stabilire le condizioni in vigore nei contratti di successione offerti ai franchisee. I franchisee potranno scegliere di trattare, accettare o rifiutare qualsiasi offerta.

9) Chiarezza e trasparenza sono caratteristiche essenziali per stabilire e mantenere rapporti di franchising positivi e per ottenere miglioramenti incrementali nell'ambito franchising. *Franchisor* e *franchisee* dovrebbero mantenere metodi di business proattivi e attività di comunicazione e di consultazione regolari per migliorare il loro rapporto di franchising.

10) Dal punto di vista giuridico, i *franchisor* dovrebbero focalizzarsi prima di tutto sui requisiti del business per gestire e favorire i miglioramenti del sistema franchising. I *franchisor* dovrebbero supportare i suoi franchisee e rafforzare i "*Brand standards*" necessari per migliorare la performance economica dei *franchisor* e *franchisee*. È responsabilità dei *franchisee* gestire giorno per giorno gli affari del loro business rispettando i "*Brand standards*" del franchisor.

11) Grazie ad una chiara comunicazione delle condizioni contenute nell'offerta del *franchisor*, i potenziali *franchisee* potranno valutare meglio e fare delle scelte di investimento tra una vasta gamma di opportunità di franchising disponibili scegliendo tra quelle che permettono di raggiungere i loro obiettivi, ambizioni e altri requisiti.

12) Le forze del mercato dovrebbero creare un clima favorevole per modificare i contratti di franchising e guidare i miglioramenti nelle attività di franchising.

7.2. EFF (European Franchise Federation)

EFF è un'organizzazione internazionale senza scopo di lucro che rappresenta, stimola e promuove lo sviluppo del sistema di franchising europeo. L'associazione, fondata nel 1972 con sede a Bruxelles (Belgio), è stata uno dei co-fondatori del *World Franchise Council* a metà degli anni 90 e tutt'oggi svolge un ruolo attivo all'interno di questa organizzazione.

EFF rappresenta 20 associazioni nazionali di franchising in Europa e accetta anche come membri associazioni o federazioni di franchising non europee.

Le associazioni europee rappresentate si trovano in:

1) Austria
2) Belgio
3) Regno Unito
4) Croazia

5) Repubblica Ceca
6) Danimarca
7) Finlandia
8) Francia
9) Germania
10) Grecia
11) Ungheria
12) Italia
13) Paesi Bassi
14) Polonia
15) Portogallo
16) Serbia
17) Slovenia
18) Svezia
19) Svizzera
20) Turchia

Si rapportano alcuni dati dall'EFF:

Austria: 390 reti franchising con 6.900 franchisee; giro d'affari euro 4,5 miliardi.

Belgio: 360 brand in franchising di cui 55% brand nazionali.

Inghilterra/Scozia: 809 reti franchising (aumento del 3% negli ultimi 5 anni); 383.000 dipendenti; giro d'affari £12,4 miliardi.

Irlanda: 250 franchisors e 2500 franchisees; 20.000 dipendenti; euro 2 miliardi vendite annuali con una crescita di circa 12% all'anno.

Repubblica Ceca: 150 *brand i*n franchising.

Danimarca: 188 *brand i*n franchising di cui 82 *brand* nazionali; 7.520 outlets; 32.800 dipendenti.

Francia: nel 2005: 929 franchisor; 39.510 franchisee; giro d'affari Euro 43 miliardi.

Grecia: 563 reti franchisng; 70% domestic brands; 18.089 outlets.

Italia: 869 *brand* in franchising di cui 96% brand nazionali; 53.313 outlets; 180.525 dipendenti.

Paesi Bassi: 679 *brand* in franchising di cui 85% brand nazionali; 28.475 outlet; 246.708 dipendenti.

Polonia: 565 *brand* in franchising di cui 73% brand nazionali; 26.640 outlet; 350.000 dipendenti.

Svezia: 550 *brand* in franchising di cui 67 brand nazionali; 18.000 *outlet*; 102.000 dipendenti.

Turchia: 1.640 *brand* in franchising; 44.225 outlets; 252.000 dipendenti.

Spagna: formula franchising dal 1980; oggi più di 107 reti franchising di cui 12 reti nazionali all'estero.

Ukraina: 250 reti franchising.

Russia: alla fine del 2010 più di 150 reti franchising.

Bulgaria: più del 50% delle catene in franchising sono entrate in Bulgaria negli ultimi 5/6 anni. Mercato non ancora consolidato.

Egitto: 360 brand franchising di cui 44 brand nazionali.

7.3. Le tendenze del franchising internazionale

La globalizzazione gioca un ruolo fondamentale nell'economia mondiale e di conseguenza diversi tipi di business si stanno espandendo oltre i confini nazionali. La crescita di operazioni in franchising in paesi come Cina e India stanno mandando un forte segnale alle reti in franchising consolidate da tempo e a quelle nuove di come il franchising internazionale si sta evolvendo.

Quindici anni fa , pochi *franchisor* operavano a livello internazionale e quelli che avevano avviato un processo di internazionalizzazione erano tipicamente i più grandi ed esperti. Agli inizi del 2011, il 32% delle unità operative in franchising dei principali 200 *franchisor* negli Stati Uniti erano localizzate al di fuori dei confini nazionali. Questa percentuale rappresenta un incremento del 33% del numero di unità internazionali create da quei franchisors da oltre dieci anni [3].

Oltre agli Stati Uniti, reti in franchising in paesi come l'Inghilterra, Canada e Australia si sono affermate espandendo i loro concetti di business nel mondo. Altri *players* in Francia, Germania e Spagna stanno entrando nel "gioco" del franchising internazionale ottenendo anche loro un grande successo.

(3) Fonte: Franchising World Magazine (March 2011); International Journal of Hospitality Management (2006); U.S. Commercial Service; International Franchise Association

Il *Department of Commerce* degli Stati Uniti ha stimato che più del 75% della crescita attesa del commercio nel mondo per le prossime due decade avrà luogo nei paesi in via di sviluppo, in particolare nei mercati emergenti. L'80% della popolazione mondiale vive in questi mercati emergenti ma oggi rappresentano solo il 25% del GDP mondiale.

Quando si parla di mercati emergenti i primi mercati che ci vengono in mente sono quelli più grandi come i mercati "BRIC" (Brasile, Russia, India e Cina). Ci sono invece paesi più piccoli che hanno una crescita potenziale la quale non può essere semplicemente ignorata. Si tratta di diversi paesi situati nell'ex Unione Sovietica, ex Jugoslavia, Europa dell'Est, Asia e America latina. Inoltre, alcuni paesi africani stanno cominciando ad avvertire delle opportunità nell'attività di franchising.

Nonostante questi paesi sono diventati più forti dal punto di vista finanziario sviluppando una solida classe media, non sono ancora stati formati da un alto numero di *franchisor.* Di conseguenza, imprenditori fiduciosi appartenenti a questi paesi si mostrano generalmente entusiasti ad imparare la filosofia del business attraverso metodi e procedure proposte dai *franchisor.*

I business in franchising hanno molto da offrire ai mercati emergenti poiché questi business sono stati progettati per essere replicati. Tali business non richiedono imprenditori con molta esperienza e forniscono opportunità di apprendimento del business in una struttura di supporto. Tutto ciò può incoraggiare i mercati emergenti a sviluppare le loro economie.

Quando un *franchisor* decide di espandersi in un altro paese, è essenziale che questo *franchisor* prenda in considerazione tutti gli aspetti dell'area *target,* cosi come l'ambito sociale, politico ed economico. Tra le considerazioni più importanti ci sono le risorse e capitale disponibili per l'insieme di *franchisee target*, valutare la situazione futura di quell'area esaminando le possibilità di instabilità politica o la presenza di norme che frenino la crescita della pratica franchising.

È opportuno che i *franchisor* che stipulano contratti internazionali studino con attenzione la cultura e in modo più specifico l'ambito del business del mercato nel quale vogliono entrare.

Ci sono molti paesi dove gli imprenditori preferiscono avviare dei business basati su rapporti personali piuttosto che facendo riferimento ad obblighi contrattuali. Questo è il caso di paesi dell'America Latina e la Cina.

In paesi come la Gran Bretagna, Singapore e Australia è consigliabile che i franchisor forniscano informazione dettagliata e si focalizzino nei particolari del contratto. E anche opportuno rivolgersi ad un consulente legale per evitare delle incomprensioni e inesattezze che potrebbero sorgere dalla traduzione di contratti di franchising regolati dalla "common law" in contratti di paesi regolati dalla "civil law".

Inoltre, molti paesi hanno la propria normativa sul franchising che deve essere rispettata. Associazioni, come *l'International Franchise Association (IFA)* e *l'International Trade Administration branch* del Dipartimento di Commercio degli Stati Uniti offrono ai *franchisor* che vogliono operare a livello internazionale molte risorse necessarie per il processo di internazionalizzazione.

Le interazioni tra *franchisor* e *franchisee* sono particolarmente importanti, e nel momento di scegliere un franchisee, il *franchisor* deve fare una stima di come il nuovo partner s'inserirà nella strategia dell'organizzazione, di come quel particolare mercato si comporterà e capire se il *franchisee* è abbastanza qualificato per diventare partner.

Secondo Kristin Houston, leader del U.S. Commercial Service Global Franchise Team, *"95 percent of the world's potential consumers are beyond U.S. borders."*

Per i *franchisor*, la strada dell'internazionalizzazione è il miglior modo per cogliere delle opportunità per i propri business.

7.4. L'evoluzione della formula franchising nel mondo

Sulle origini dei primi contratti d'associazione esistono due teorie discordanti:
per alcuni tutto è cominciato negli Usa, agli inizi degli anni Trenta, quando l'industria automobilistica si scontrava con l'applicazione delle leggi antitrust che proibivano, tra l'altro, ai costruttori l'integrazione verticale con rivenditori . Per aggirare tale normativa il direttore generale della *General Motors* mise a punto, con i legali dell'azienda, un contratto che associava in modo più liberale i rivenditori di auto con la casa madre. Ebbe origine così il primo contratto di franchising americano.

In Francia presso il lanificio di *Roubaix*, il titolare *Jean Prouvost* aveva incaricato un giovane ingegnere del suo staff, *Philippe Bourguignon*, di dare vita alla prima grande catena di magazzini specializzati nella vendita di lane da lavorare a maglia: le "*Laines du Pingouin*", con l'obiettivo di assicurare allo stabilimento appena costruito il rapido smaltimento della

produzione di filati. Questo associò un certo numero di dettaglianti indipendenti dal produttore mediante un contratto che garantiva loro l'esclusività del marchio. All'inizio della seconda guerra mondiale, nel 1939, la rete *Pingouin* contava ben 350 franchisee mentre oggi, solo in Francia, esistono oltre 1.200 punti vendita.

Questa doppia origine del franchising ha la sua importanza nella storia del sistema. Individua già due vie di sviluppo. E' stato comunque il franchising americano la causa dello sviluppo veloce di quello europeo (in particolare francese) a partire dagli anni Settanta.

Mentre negli anni 60/70 paesi come la Francia, la Germania e l'Inghilterra massimizzavano i propri sforzi per modernizzare il proprio apparato distributivo, rendendolo più organizzato e competitivo, creando economie di scala il cui beneficiario ultimo era il consumatore finale, in Italia questa spinta ad evolvere il piccolo commercio indipendente attraverso un processo di specializzazione e di integrazione che consentisse lo sviluppo della grande distribuzione no si è verificata. Il risultato è stato che il consumatore italiano per molo tempo non ha potuto beneficiare di prezzi di acquisto più vantaggiosi e le imprese italiane non si sono sviluppate adeguatamente per tenere testa , in un mercato sempre più globale e competitivo , ai giganti europei che in questi anni si sono formati.

Nei primi anni settanta più dell'80% delle unità affiliate straniere delle catene Usa era localizzato in Canada, verso la fine degli anni settanta l'obiettivo principale era il mercato europeo, mentre a partire dagli anni ottanta i *franchisor* americani hanno "scoperto " il Giappone e l'Australia, ponendo le basi per quello sviluppo globale che ha caratterizzato l'ultimo decennio. Nella seconda metà degli anni novanta erano già più di 200 i franchisor statunitensi presenti in tutti i continenti e più di 500 quelli fortemente orientati verso lo sviluppo internazionale.

Tra questi, anche alcuni marchi di grandi catene alberghiere come *Best Western, Holiday Inn, Choice International, Sheraton*, o società di servizi come *Avis ed Hertz*, che hanno attirato l'attenzione del settore turistico, con vocazione internazionale per sua definizione, verso la formula del franchising.

In Italia, il franchising iniziava a svilupparsi negli anni 70. Nel 1978 l'Associazione Italiana del Franchising segnalava almeno 15 casi di reti, prevalentemente nell'ambito della distribuzione di prodotti, in particolare abbigliamento e articoli per la casa. Alla fine del 1984 CESDIT (Centro per gli studi sui servizi, distribuzione e turismo) rilevava 62 imprese affilianti operanti in 13 diversi settori.

Un vero e proprio boom del franchising italiano si aveva tra il 1985 e il 1990, al termine di questo periodo si potevano registrare più di 180 *franchisor* italiani operanti in almeno una quarantina di settori di attività ed appartenenti a tutte e tre le tipologie di franchising ovvero distribuzione, servizi, industriale.

Il franchising rappresenta una formula distributiva di grandissima rilevanza proprio per le su caratteristiche intrinseche. Secondo Italo Bussoli (Segretario Generale del Assofranchising), il franchising è "*un sistema distributivo che offre alle piccole aziende la possibilità di svilupparsi e prosperare anche nell'ambito di situazioni fortemente competitive, combinando la forza dell'impresa organizzata, con il suo marchio, i suoi prodotti, i suoi servizi, i suoi sistemi operativi e commerciali, la ricerca e le economie di scala (l'organizzazione quindi a garanzia della replicabilità della prestazione), con l'iniziativa, l'impegno e la fortissima motivazione del singolo imprenditore*"

Si tratta di un sistema fatto per un'epoca come la nostra dove ci sono dei cambiamenti rapidi e profondi in tutti i settori dell'economia e della società. Un sistema che ha bisogno di creare nuova occupazione e nuovi mestieri, di mantenere all'interno del sistema produttivo tante piccole realtà che fanno fatica a restare da sole.

In questo senso, il franchising è uno strumento adatto a creare nuova imprenditorialità e a mantenere sul mercato condizioni competitive.

7.5. Franchising verso Il Brand Licensing: come vengono stabiliti i prezzi delle royalty?

Nel franchising il contratto tra *franchisor e franchisee* è volto a intraprendere un business basato sul modello di business del *franchisor.* Nel licensing invece il proprietario del marchio (*licensor*) cede ad un'atra impresa (*licensee)* il diritto di produrre, promuovere, distribuire o vendere prodotti con il marchio del proprietario. Il *licensor* riceve dal *licensee* come compenso il pagamento di una royalty il cui prezzo viene determinato da una percentuale sui ricavi generati dai beni in licensing.

Il licensing favorisce la generazione di profitti e la protezione del marchio ma quando le parti del contratto hanno dei comportamenti opportunistici questi profitti vengono a meno. Inoltre, tali comportamenti affettano il prezzo della royalty e vengono stimolati più delle volte dal mercato e dalle caratteristiche del contratto.

I dati rilevati da contratti di licensing internazionali mettono in evidenza che la protezione dei diritti della proprietà intellettuale permette ai *licensee* di usufruire di prezzi delle rotalty più bassi e che la dimensione del mercato permette ai *licensor* di imporre prezzi più alti.

Il contratto di licensing definisce i termini di utilizzo dei beni, cosi come i compensi dovuti al *licensor* e l'area geografica di azione. Le operazioni in franchising invece sono soggette ad un controllo da parte del *franchisor* tramite manuali operativi, approvazione del sito, politiche del personale, procedure finanziarie, pubblicità, training, ecc. I *licensee* invece godono di più autonomia per quanto riguarda le loro attività imprenditoriali visto che il *licensor* di solito si limita a verificare che il *licensee* faccia un uso corretto del marchio e ad incassare le royalty. Il *franchisor* , invece, esercita un maggior controllo sulle operazioni del franchisee. Il franchising esige più rapporti dettagliati sull'operato rispetto al licensing (Sherman 2004). Da un punto di vista giuridico, il franchising si trova sotto la supervisone della legge sulla sicurezza e il licensing sotto la supervisione della legge del contratto.

Il licensing è diventato popolare nel mondo nel 2009. *Disney Consumer Products* è stato il *licensor* più importante con $ 28.6 miliardi di vendite al dettaglio provenienti da diritti di proprietà in licensing nel 2010. I risultati ottenuti con il licensing rappresentano spesso una parte significativa sul fatturato totale aziendale.

Molti sono gli esempi di licensing: nel 2008, *Starbucks* stabilisce un'accordo di licensing con *Unilever* per fabbricare e commercializzare il gelato *Starbuscks* negli Stati Uniti e in Canada.

Il licensing non solo facilita la generazione di profitti, ma anche permette alle aziende di proteggere i loro marchi nei mercati internazionali. Per esempio, Starbucks registrò il proprio marchio in Russia nel 1997 senza aprire alcun punto vendita. Nel 2002, alla fine di un processo, le autorità russe revocarono il marchio registrato *Starbucks* in quanto non era mai stato usato a fini commerciali nel paese. *Starbucks* riebbe il suoi diritti di proprietà solo nel 2005, dopo la modifica della legge russa sui diritti della proprietà intellettuale (Kramer 2007).

Ad ogni modo, nelle situazioni in cui un'azienda non vuole entrare direttamente in un mercato, è consigliabile registrare il marchio.

Gli input del *licensor* includono un valore importante (il marchio) e altri elementi che aiuteranno al *licensee* a commercializzare i prodotti ceduti in licenza.

Il *Licensee* utilizza questa conoscenza e risorse per creare affari con il marchio in licenza. Visto che sia *licensor* che *licensee* forniscono input di valore, il successo del licensing

dipende dalle intese e obiettivi di entrambi. L'obiettivo del *licensor* è quello di fare leva sul marchio per creare valore e assicurarsi che questo valore venga protetto. L'obiettivo del *licensee* è quello di sviluppare un business proficuo usando il marchio in licenza.

E importante che questi obiettivi vengano allineati attraverso incentivi in modo di ridurre il rischio di comportamenti opportunistici da entrambe le parti (Wimmer e Garen 1997). L'incentivo chiave nel licensing è il prezzo della royalty, il quale può funzionare come meccanismo per ridurre il rischio percepito dalle parti.

I *licensor* traggono profitto da royalty a prezzi elevati mentre i *licensee* beneficiano da royalty a basso prezzo. Di conseguenza, il prezzo della royalty può essere usato per far convergere gli interessi in un accordo di agenzia e per gestire il rischio di comportamenti opportunistici (Agraval e Lai 1995). Per di più, i prezzi delle royalty sono diversi da un paese all'altro.

7.6. Licensing o franchising?

Più delle volte i termini licensing e franchising vengono usati indistintamente per indicare accordi di affari simili. Qual è la differenza tra licensing e franchising? Perché alcune organizzazioni scelgono il licensing piuttosto che il franchising per espandere il proprio modello di business?

Un accordo in licenza (licensing) è fondamentalmente una "porzione" dell'accordo di franchising. Il licensing viene usato principalmente nei casi in cui la tecnologia viene venduta attraverso un sistema distributivo. Software, hardware et altre forme di tecnologia vengono vendute attraverso rivenditori o distributori in licenza.

Il licensing può fare anche riferimento ad un accordo mediante il quale viene ceduto unicamente in licenza un nome o marchio. Non ci sarà in questo caso un modello di organizzazione ceduto in licenza, ma bensì soltanto il nome o marchio.

Il franchising è una combinazione tra nome, marchio e modello di business. Un modello di franchising richiede la stipula di un "Documento" che identifichi chiaramente ed esponga con chiarezza i dettagli dell'accordo e dei committenti (*franchisor e franchisee*). Visto che l'accordo di franchising include sia l'utilizzo del nome che il modello di business, il *franchisor* potrà controllare le operazioni e la qualità dei servizi svolti dai franchisee che aderiscono all'organizzazione.

Il contratto di franchising negli Stati Uniti è governato dalla Federal Trade Commission e dalle leggi sul franchising dei singoli stati. In Italia dalla Legge 129/2004 di derivazione europea. Il *franchisor* è tenuto a seguire delle procedure ben definite e a rispettare le regole di come presentarsi al franchisee e di come le vendite in franchising devono essere svolte. Di fronte a questa vasta regolamentazione, processi e costi associati al franchising , come mai la maggior parte delle imprese scelgono la formula del franchising piuttosto che quella del licensing?

Ci sono diverse ragioni, ma quella più significativa è il controllo. Il franchising permette al *franchisor* di controllare la qualità del business del franchisee e i servizi erogati da quest'ultimo. Li permette di controllare quando e come il "nome" o "marchio" (brand) viene usato nell'attività commerciale del franchisee. I *franchisor* possono fermare i franchisee che utilizzano il loro nome in maniera non appropriata. È pertanto importante stipulare un contratto ben definito, chiaro e corretto per garantire una relazione commerciale efficiente e proficua fornendo al *franchisor* sia il potere di esercitare un controllo legittimo sull'operato del franchisee che la capacità di interrompere l'azione del franchisee che non rispetta le regole imposte dal sistema di franchising.

Ma quali sono gli elementi da considerare per comprendere quali sono le principali differenze tra licensing e franchising?

- **Cessione della licenza**: gli accordi di franchising e licensing hanno una in comune una caratteristica principale: in entrambi viene ceduta una licenza da una parte ad una altra.
- **Royalty e commissioni**: Una delle principali caratteristiche che fanno diventare un accordo di licenza in un accordo di franchising è il pagamento di royalty dal *franchisee* al *franchisor*. Secondo la FTC, qualsiasi accordo in licenza che richieda al *licensee* il pagamento di royalty di almeno $500 per un periodo di sei mesi viene considerato un franchising.
- **Modelo operativo**: se il *licensor* cede la licenza con dei manuali di istruzioni operative significative, il licensing viene considerato un franchising.
- **Utilizzo di marchi e Brand name**: Se un licensee è autorizzato ad usare il nome del brand ed il logo del marchio, il *licensee* è anche un *franchisee.*

Secondo la FTC, perché un accordo in licenza venga considerato legalmente un accordo di franchising deve presentare le caratteristiche sopraelencate (royalty, procedure operative, e utilizzo dei marchi).

Oggi il franchising è la forma di aggregazione tra imprese più diffusa. Nomi noti come *Mc Donald's* e *Subway* sono brand internazionali in franchising. Tutti gli accordi in franchising sono accordi di licensing ma non tutti gli accordi di licensing sono accordi di franchising.

Il Licensing garantisce ad un'impresa o ad un individuo il diritto di usare beni di proprietà intellettuale come marchi, know-how tecnologico o brevetti a determinate condizioni. Ad esempio, il proprietario di un brevetto potrebbe cedere in licenza ad un'azienda il diritto di usare la sua invenzione per produrre un bene.

Il Franchising, oltre all'utilizzo del nome o marchio, include un modello di organizzazione di business e avviene con la stipula di un contratto tra un' azienda affermata e operativa sotto il nome o il marchio noto di un'altra azienda a cambio di una commissione o royalty.

I soggetti in franchising esistono in molti settori, così come ristoranti, palestre ed altre imprese di servizi.

Per decidere che tipo di business è la miglior alternativa tra franchising e licensing , è necessario prendere in considerazione certi elementi. Ad esempio, se si vuole stabilire un accordo di cooperazione con un partner, il franchising sarà quello più adeguato a dispetto della capacità di infondere le proprie idee o creatività nel business. Se la creatività e la personalizzazione del business diventa fondamentale, o si desidera stabilire un accordo più libero con il partner, il licensing sarà la forma di collaborazione migliore.

8. Conclusioni

Tra le forme di aggregazioni di imprese viene evidenziato il franchising inteso come forma di organizzazione tra imprenditori autonomi.

Il franchising costituisce una tipologia contrattuale e viene definito come un accordo di collaborazione per la distribuzione di beni servizi fra un imprenditore (franchisor) e uno o più imprenditori (franchisee) giuridicamente ed economicamente indipendenti l'uno dall'altro.

Il rapporto di franchising può istituirsi sia nell'integrazione verticale che nell'integrazione orizzontale. Può, inoltre, riguardare tanto la produzione di beni o servizi quanto la

distribuzione di essi. Accade spesso che al rapporto di franchising si aggiungano o si sovrappongano altri rapporti.

Il rapporto di franchising viene spesso confuso con altre forme di aggregazioni e pertanto è necessario tenere presente le sue caratteristiche:

- l'esigenza di un contratto dettagliato;
- la facoltà del franchisee di utilizzare il marchio, le conoscenze, i procedimenti e le impostazioni produttive del *franchisor* e il pagamento di un canone al *franchisor* come compenso;
- investimenti nella propria impresa da parte del *franchisee*;
- permanenza del diritto di proprietà del *franchisee* della propria impresa;
- obbligo da parte del *franchisor* di addestrare il franchisee;
- controllo e assistenza permanente da parte del *franchisor* al *franchise.*

Nel *franchising di servizi*, in particolare, la cessione del *know-how* può assumere un'importanza predominante, mentre in un *franchising di distribuzione* si attribuisce maggior importanza all'obbligo di fornitura di determinati prodotti.

Per l'ordinamento italiano, fino al 2004, il franchising era un contratto atipico, per cui non si poteva, per la sua disciplina, fare riferimento ad una normativa nazionale ma soltanto al principio dell'autonomia contrattuale di cui l'art. 1322 c.c. del Codice Civile in virtù del quale le parti possono liberamente determinare il contenuto del contratto.

Con la legge 129/2004 il franchising è diventato una fattispecie disciplinata. Con questa legge, il legislatore tende a regolare il rapporto tenendo conto della presunta debolezza di una delle controparti conformandosi ai paesi che avevano già disciplinato questa materia.

Uno degli effetti positivi della legge è stato quello di favorire una crescita qualitativa del mercato del franchising a cui corrisponde un miglior posizionamento sul mercato delle imprese che godono di un vero *know how* come sinonimo di qualità e garanzia di successo, elemento essenziale del vantaggio competitivo.

Con l'entrata in vigore della legge 129/2004 i potenziali *franchisee* possono essere informati sul franchising, soprattutto sulla fase pre-contrattuale.

Un altro aspetto positivo della legge è la possibilità di poter accedere ai servizi di conciliazione delle CCIAA prima di rivolgersi all'autorità giudiziaria.

Nonostante la legge sul franchising non abbia prodotto effetti immediati sullo stato delle reti, nel senso che non si è registrato un aumento dei *franchisor*, tale legge rappresenta una grande garanzia per il commercio ed ha apportato trasparenza all'intero sistema.

Nel settore turistico il franchising alberghiero rappresenta la miglior soluzione per chi è da solo e cerca di interpretare le nuove abitudini dei consumatori. Abitudini che cambiano continuamente creando una domanda sempre più sofisticata e complessa. Nel mercato italiano ci sono le catene alberghiere italiane di piccola dimensione o medio-piccola, le catene estere che contano diverse centinaia di strutture in tutto il mondo e operano sia in franchising che in management (franchising "puro"), e le aggregazioni che su base nazionale e internazionale rappresentano alberghi indipendenti.

Nel franchising "puro", a differenza delle aggregazioni, è tutto, o quasi, scritto nel libro dell'affiliato.

Il franchising offre ai franchisee esperienze di lavoro autonomo, opportunità di mettersi in proprio limitando il rischio d'impresa, potendo contare sull'assistenza del *franchisor* e sui vantaggi derivanti da un marchio conosciuto.

Si possono distinguere fondamentalmente due tipi di formula di franchising:

- *Il business (full) format franchising*: il franchising promosso da un'impresa di servizi (un'azienda organizza per intero un sistema, gestendolo in modo professionale e programmandolo centralmente al fine di conseguire economie di scala).
- *Il trade name franchising*: il franchising al dettaglio e quello all'ingrosso promossi dal produttore.

Il *business full format franchising* ha avuto molto successo perché ha dato la possibilità a soggetti fortemente motivati, ma senza alcun tipo di esperienza nel settore scelto, a diventare imprenditori, ad entrare nel mercato con un marchio noto e con rischi ridotti potendo ricevere una formazione utile a colmare le lacune iniziali.

In questo tipo di formula Il franchisor definisce gli standard di qualità del prodotto e del servizio in modo minuzioso e approfondito, lasciando pochissimo spazio all'improvvisazione del franchisee. Il franchisee ha tutto l'interesse di seguire le regole imposte dal franchisor per la miglior riuscita dell'iniziativa. Le regole vengono raccolte in manuali di procedure abbinate ad un corso di formazione molto accurato svolto direttamente dal franchisor.

Il Trade name franchising è una formula molto più attenuata di quella format. Si basa in accordi di distribuzione di prodotti o di erogazione di servizi, nei quali il franchisee non è

totalmente identificato con il franchisor. Questa tipologia di contratto non presenta elevati problemi per il franchisor, non essendo prevista una trasmissione di *know how*, un'assistenza di marketing e una strategia aziendale comune.

L'obiettivo di creare una rete di franchising è ottenere profitti più elevati di quelli che risulterebbero dalle singole parti. L'aumento dei profitti è solo possibile se la partecipazione alla rete porta con se una riduzione dei costi di gestione attraverso l'adozione di tecniche operative più razionali ed alla centralizzazione di alcuni servizi, un aumento della clientela e la presenza di iniziative promozionali più incisive.

Lavorare in rete con la formula franchising sviluppa un'azione sinergica e moltiplicativa perché l'assistenza del *franchisor* al *franchisee* non viene remunerata soltanto dal compenso monetario che riceve, ma anche dal fatto che il franchisee, lavorando duramente per mettere in atto le iniziative suggerite dal *franchisor,* tende a migliorare la propria impresa e ad aumentare i propri utili.

La formula franchising appare vincente e facilmente applicabile al settore del turismo dove l'utilizzo di Internet facilita l'incontro tra domanda ed offerta. Oggi si parla di *Internet franchising viaggi* visto il grande impulso che la rete ha dato allo sviluppo del settore.

Il franchising è la forma di aggregazione che negli ultimi anni si è affermata come la più moderna ed efficace, in quanto esalta la professionalità e raggiunge i suoi obiettivi di competitività e controllo del mercato lasciando i suoi singoli affiliati, oltre alla proprietà, la gestione diretta della propria impresa.

Messa in evidenza la formula del franchising come forma di aggregazione prevalente in un mercato globale in continua evoluzione, tale formula viene messa a confronto con quella del licensing: mentre nel franchising il contratto tra le parti è volto a intraprendere un business basato sul modello di business del *franchisor*, nel licensing il proprietario del marchio (*licensor*) cede ad un'altra impresa (*licensee*) il diritto di produrre, promuovere, distribuire o vendere prodotti con il marchio del proprietario. Il licensor riceve dal licensee come compenso il pagamento di una royalty il cui prezzo viene determinato da una percentuale sui ricavi generati dai beni in licensing.

Più delle volte i termini licensing e franchising vengono usati indistintamente per indicare accordi di affari simili. Qual è la differenza tra licensing e franchising?

Un accordo in licenza (licensing) è fondamentalmente una "porzione" dell'accordo di franchising. Il licensing viene usato principalmente nei casi in cui la tecnologia viene venduta

attraverso un sistema distributivo. Il licensing può fare anche riferimento ad un accordo mediante il quale viene ceduto unicamente in licenza un nome o marchio. Il franchising invece è una combinazione tra nome, marchio e modello di business. Un modello di franchising richiede la stipula di un contratto che esponga chiaramente i termini dell'accordo. Visto che l'accordo di franchising include sia l'utilizzo del nome che il modello di business, il *franchisor* potrà controllare l'attività dei franchisee.

Il Licensing garantisce ad un'impresa o ad un individuo il diritto di usare beni di proprietà intellettuale come marchi, know-how tecnologico o brevetti a determinate condizioni. Il franchising, oltre all'utilizzo del nome o marchio, include un modello di organizzazione di business.

Oggi le due formule licensing e franchising tendono a convergere. In entrambi accordi viene ceduta una licenza da una parte all'altra, in entrambi sono previste il pagamento di royalty e commissioni, se il licensor decide di cedere la licenza dei manuali di istruzioni operative significative, l'accordo di licensing viene considerato franchising e se il licensee è autorizzato ad usare il nome del brand ed il logo del marchio, il licensee è anche un franchisee.

Capitolo 4

La strategia della replicazione

1. Il modello replicativo

Gli studi sulla replicazione fanno riferimento alla teoria evolutiva d'impresa. Nelson e Winter (1982) definiscono la replicazione"un processo costoso e lungo di copia di un pattern esistente di attività produttive". Nei modelli evolutivi, la rilevanza del principio di replicazione è dovuta alla possibilità che esso offre di sfruttare i vantaggi derivanti dal fare di più con le stesse risorse. Altri autori (Kogut e Zander 1992) ritengono che la velocità di replicazione sia determinante per la crescita dell'impresa e replicando è possibile fare leva sulle opportunità di profitto insite nel patrimonio iniziale di risorse.

Sidney G. Winter e Gabriel Szulanski, nel loro *paper* (Replication as Strategy 2000), presentano gli elementi chiave della teoria della strategia della replicazione, evidenziando gli aspetti salienti di tale strategia come il trasferimento di conoscenza "broad scope", il ruolo fondamentale dell'organizzazione centrale e i concetti analitici del *template* e *Arrow Core* come preambolo per formulare delle ipotesi sulle condizioni ottimali per realizzare una strategia di replicazione di successo.

Gli autori definiscono il fenomeno della replicazione come la creazione e gestione di un grande numero di punti vendita o centri servizi (*outlet*) simili che distribuiscono un prodotto o erogano un servizio. Molti replicatori, come per esempio McDonald's, hanno realizzato una crescita e redditività maggiori rispetto ad altri modelli di business con una crescita comunque veloce.

Il modello replicabile ha prevalso per molto tempo nel settore del *fast food* ma oggi ci sono più di sessanta settori coinvolti (coffee bar, hotel, servizi di riabilitazione, banking, servizi di pulizia, contabilità, ecc.).

I modelli replicabili sono diventati in poco tempo una delle forme di organizzazione prevalenti dei nostri giorni. Circa un terzo di tutti i punti vendita al dettaglio negli Stati Uniti formano parte di una catena di distribuzione e la loro quota di attività economica continua a crescere (Bradach 1998; Ingram and Baum 1997).

Negli Stati Uniti una catena di distribuzione apre un nuovo punto vendita ogni otto minuti. Inoltre, l'arrivo del commercio elettronico (*e-commerce*) richiede la presenza di punti logistici "brick and mortar" per implementare la rete di distribuzione di beni e servizi venduti sulla base di transazioni, assumendo la funzione di "*mortar*" della nuova economia *"click and mortar*".

I replicatori tradizionali offrono tali punti logistici ma per finanziarli devono raggiungere tassi di crescita senza precedenti.

La replicazione come modello è stato tralasciato dai teorici dell'organizzazione. La crescita di un replicatore è stata concepita come la ripetuta applicazione di una formula semplice o di una ricetta. Viene assunto che la formula sia conosciuta perfettamente da chi replica e che questa venga riprodotta accuratamente ogni volta che si verifica la replicazione. La formula è pensata come un'astuta implementazione dell'intuizione dei bisogni del consumatore, la quale viene anticipata per replicare con il minimo sforzo. I profitti del replicatore sono limitati e provengono solo dalla domanda dei suoi prodotti e/o servizi. La stima dei profitti può essere calcolata moltiplicando i redditi generati da un punto vendita per il numero totale di punti vendita operativi. Questo approccio trascura l'aspetto di ricerca *("exploration")* della replicazione e la concepisce come una forma rigida di sfruttamento ("*exploitation*").

I replicatori creano valore scoprendo e perfezionando un modello di business, scegliendo le componenti necessarie per replicare il modello in determinate aree geografiche, rendendo abitudinaria la conoscenza trasmessa e mantenendo un modello operativo una volta che questo è stato replicato.

Secondo Sidney G. Winter e Gabriel Szulanski (2000), la formula o "business model" è tipicamente un insieme complesso di abitudini (routine) interdipendenti che vengono "scoperte" e messe a punto "strada facendo" (*by doing*).

Crescere replicando tale formula richiede la capacità di ricreare i processi produttivi complessi, non capiti perfettamente ed in parte taciti, in siti selezionati con cura con risorse umane diverse, trovando in molti casi delle resistenze. Per questa ragione, la replicazione richiede sforzi e tempo. Il suo valore viene ridotto da ritardi, da un lato dal valore "tempo" del denaro, e dall'altro dai rivali, i quali potrebbero cogliere le migliori opportunità. L'urgenza è il marchio di garanzia (*"hallmark"*) della strategia della replicazione. Tuttavia, intraprendere una replicazione rapida a grande scala di un "*business model*" non adeguato

provocherebbe la perdita di opportunità di replicarne uno adeguato in un secondo momento. Pertanto, chi replica deve decidere quando è il momento di applicare il business model, evitando sforzi di aggiustamento del modello e iniziando una replicazione a grande scala. Quando la decisione viene presa, il valore che potrebbe derivare dalla replicazione del business model è speculativo e rimane tale finché il modello non è stabile e lo scopo della domanda non emerge chiaramente.

Secondo Cappetta e Giorgi (2003) alla base di ogni replicazione ci sono degli elementi fondamentali:

- la presenza di un attore (*attore fonte*) nell'organizzazione che possieda:
- una *formula* organizzativa e di business considerata di successo e
- utilizzabile da parte di altri attori in altri contesti dell'organizzazione (*replication*)

L'*attore fonte* e colui che possiede la formula ed è spesso identificato con un'unità centrale cui corrispondono replicatori periferici (per esempio, Mc Donald's ha elaborato un modello di produzione ed erogazione di un servizio di fast food il quale viene replicato ogni qualvolta è aperto in franchising un nuovo punto vendita). L'*attore fonte* può essere un'unità periferica che trasmette la formula al centro o alle altre unità.

La *formula* può avere diversi gradi di tangibilità e, quindi, modificabilità. In genere, le formule di beni e servizi sono più tangibili, maggiormente codificabili e trasferibili attraverso strumenti standard (manuali, corsi, ecc).

La *replicazione di una formula* organizzativa e di business implica un insieme rilevante di trasferimenti di conoscenze e pratiche e si deve essere in presenza di un replicatore "intelligente" che sia in grado di sviluppare l'insieme di attività che gli competono senza l'intervento dell'attore fonte.

2. Il processo di replicazione

Secondo Cappetta e Giorgi (2003), ci sono tre situazioni privilegiate in cui si mettono in atto processi replicativi:

1) Imprese nate monocellulari che trovano nella replicazione la propria strategia di crescita.

2) Imprese nate multicellulari in logica di replicazione e continuano a crescere con questa logica.
3) Imprese nate multicellulari non in logica re plicativa ma che acquisiscono questa col tempo.

L'evidenza empirica sostiene un approccio alternativo di strategia di replicazione, vista come un processo costituito da diverse fasi (Bradach 1998, Love 1995, Schultz and Yang 1997):

1° fase: fase di "*exploration*" nella quale il business model viene creato e aggiustato.

2° fase: fase di "*exploitation*" nella quale il business model viene consolidato e sfruttato attraverso una replicazione a grande scala.

La transizione dalla prima alla seconda fase presuppone un periodo critico nel quale il compito è creare e definire le capacità che supportano le successive attività di routine della replicazione.

Secondo Sidney G. Winter e Gabriel Szulanski (2000), questo approccio della strategia della replicazione inteso come "*exploration* " seguita da "*exploitation*" è parzialmente in contrasto con la discussione di "*exploration*" e "*exploitation*" della letteratura organizzativa (Levinthal and March 1993, Lewin et al. 1999, March 1991). Questa discussione ha sollevato l'importanza di mantenere un equilibrio tra "*exploration*" e "*exploitation*" per la sopravivenza organizzativa a lungo termine e sostiene che questo equilibrio è difficile da mantenere di fronte ai numerosi fattori che tendono a promuovere "*exploitation*" a discapito di "*exploration*".

Qualche volta, però, gli obiettivi di profitto sono in conflitto con gli obiettivi di sopravivenza a lungo termine e questo elemento fa si che sia particolarmente importante vedere "*exploration*" e "*exploitation*" sia da una prospettiva di ciclo di vita ("life-cycle"), sia da una prospettiva di condizioni stabili ("*steady sate*"). I replicatori sono un sottoinsieme della categoria di organizzazioni la cui fondazione e/o crescita iniziale è fortemente legata ad una particolare innovazione. In questo senso, le loro storie hanno a che fare in primis con "*exploration*" ed in un secondo momento sfruttano *("exploitation*") questa innovazione ed ottengono successo realizzando rendimenti di un business di successo.

La replicazione non è un atto istantaneo, spontaneo e senza costi. E' un processo lungo e costoso e ha diverse fasi caratterizzate da logiche e da difficoltà differenti (Szulanski, Cappetta 2003) . Il loro modello di replicazione propone cinque fasi:

1) ***Esplorazione della formula organizzativa e di business***

Prima della codifica della formula per la successiva replicazione c'è la fase dell'esplorazione della formula stessa. La formula originaria non è mai un insieme delimitato e chiaro di pratiche e conoscenze, e probabilmente non sfruttata al massimo. All'inizio la formula è un insieme di routine, spesso tacite, che deve essere scoperto. Esplorare significa ricercare ciò che produce successo ed eliminare ciò che è dannoso o ridondante. E' necessario individuare gli elementi replicabili e che valgono la pena di essere replicati (l'Arrow Core). Una volta acquista la consapevolezza degli elementi da replicare, occorre passare dall'idea alla pratica attraverso un modello di azione codificato (template).

2) ***La costruzione di un template***

Il *template* non è solo un prototipo, è soprattutto un modello di funzionamento (*working template*). Mentre *l'Arrow Core* è l'insieme di attributi, conoscenze della formula da replicare, il *template* è la traduzione delle conoscenze in azioni atte a far funzionare la formula, perciò, Il *template* è lo strumento principale di trasferimento delle conoscenze ed è un riferimento per il controllo della coerenza dell'operato dei replicatori rispetto alla formula originale.

3) ***Interazioni***

Il replicatore, attraverso le interazioni con l'ideatore originario, cerca di ottenere i dettagli per costruire la replica. La lunghezza del processo e la numerosità delle interazioni sono una conseguenza delle incertezze e complessità legate al modello da trasferire, delle distorsioni, ecc.. A causa di questi elementi, la prima replica è di solito insoddisfacente.

4) ***Collaudo***

Dopo le interazioni, ha inizio il primo periodo d'uso del nuovo modello organizzativo e di business da parte del replicatore. Il replicatore mette in pratica il *template* con l'obiettivo di ottenere buoni risultati.

5) ***Istituzionalizzazione***

Quando il replicatore ha individuato una modalità d'uso soddisfacente della formula, inizia la fase d'istituzionalizzazione. In questa fase gli elementi replicati devono integrarsi nel patrimonio del replicatore assumendo un "*taken for granted*

status" (Selznick 1957). E' necessaria l'accettazione e la piena approvazione da parte dei nuovi utilizzatori della formula.

Il processo di replicazione è stato spesso considerato un processo soltanto di sfruttamento, di *exploitation* di una formula esistente in un contesto in altri contesti. In questo senso, il miglior modo per sfruttare una formula è realizzarne una copia identica.

La replicazione però è un processo complesso in cui le fasi di *exploration* e di *exploitation* si presentano congiuntamente. In particolare, l'*exploration* è fondamentale nella prima fase di esplorazione della formula e nella quinta d'istituzionalizzazione. Nella prima fase, l'ideatore cerca di migliorare la formula, mentre nella quinta il replicatore entra in una sua personale fase di esplorazione in cui ricerca gli adeguamenti necessari per un miglior utilizzo della formula. Specularmente , l'*exploitation* e l'accuratezza sono fondamentali nelle altre tre fasi.: nella seconda (costruzione del *template),* nella terza (interazioni) e nella quarta (collaudo).

Questa ripartizione rappresenta però una semplificazione del processo di replicazione. Si potrebbe dire che in ogni fase del processo vi è *exploration* ma che l'*exploration* è predominante all'inizio e alla fine del processo, mentre l'*exploitation* nelle fasi centrali.

Pertanto, è importante evidenziare che solo un adeguato bilanciamento tra *exploration* e *explotation* (tra il principio di accuratezza ed il principio di adattamento) permette una replicazione di successo. C'è la necessità di superare il *trade off* fra adattamento e accuratezza e attribuire una rilevanza diversa ai due principi nelle diverse fasi del processo di replicazione.

2.1. Le difficoltà del processo

Il *template* può essere replicato con differenti gradi di adattamento al contesto dei replicatori. Il minimo adattamento corrisponde alla massima accuratezza di replicazione: la replica ed il suo modo di utilizzo da parte del replicatore sono identici in ogni dettaglio all'originale. All'estremo del minimo adattamento c'è il tentativo di clonazione (Mc Donald's). Il grado di accuratezza può dipendere da una scelta culturale ma soprattutto dalle caratteristiche della formula da replicare; alcune formule rivolte ad un cliente "globale"si prestano meglio ad una replicazione accurata.

Alcuni studi hanno affermato che l'accuratezza è uno degli elementi cruciali per avere successo nella replicazione, pertanto, la probabilità di successo cresce al crescere lì accuratezza della replica. Knott (1997) e Bradach (1998) hanno evidenziato che gli operatori in franchising apprendono rapidamente ad utilizzare procedure esistenti senza alcuna modifica.

L'accuratezza sembra facilitare i processi replicativi per due motivi (Cappetta e Giorgi 2003):

- se la formula si è dimostrata di successo in un contesto, replicarla identicamente in ogni suo dettaglio rappresenterebbe una forma di garanzia sul risultato ed ogni cambiamento potrebbe divenire fonte di potenziale insuccesso.
- L'accuratezza rappresenterebbe una forma di garanzia sul processo.

Il replicatore che si allontana dalla formula originaria non ha un riferimento nel momento in cui la replica non funziona. La mancanza di accuratezza allungherebbe il processo di replicazione determinando la necessità di una seconda fase di interazioni e di una seconda fase di collaudo.

Risulta evidente che tanto maggiore è l'accuratezza tanto più difficile è il momento dell'istituzionalizzazione e i successivi momenti di esplorazione che i replicatori possono mettere in atto. Ovvero , tanto più i replicatori sono costretti a mettere in atto una formula in modo identico a quanto elaborato in un altro contesto, tanto più probabile è che sviluppino resistenze nel processo di piena approvazione. Questa difficoltà di accettazione mina la fase d'istituzionalizzazione e la possibilità che il replicatore possa sviluppare successivamente una nuova forma di esplorazione a partire della formula replicata. Solo la possibilità di intervenire modificando la formula originaria, adattandola al contesto, permette ai punti di replicazione di scoprire dei miglioramenti sostanziali della formula originale.

3. Progettazione organizzativa e processi di replicazione

Il mix tra accuratezza e adattamento nel processo di replicazione può essere supportato da una progettazione organizzativa adeguata. A questo riguardo, Keidel(1991) ritiene necessario far leva su tre criteri: il controllo, l'autonomia e la cooperazione.

- **Controllo**

  Il controllo è funzionale nelle fasi di *exploitation*. Sviluppare interventi organizzativi basati sul controllo significa creare le condizioni affinché il centro possa svolgere il ruolo di attore fonte e codifica del *template*, nell'incentivazione all'esplorazione continua, nel coordinamento dei trasferimenti ai replicatori e nella valutazione dello svolgimento delle attività dei replicatori stessi. Più specificamente:

  - esplorare la formula organizzativa di business e tradurla nel *template,*
  - trasferire ai replicatori la formula originaria (con formazione in loco),
  - monitorare continuamente i replicatori rispetto alla formula originaria,
  - fare *benchmarking* fra replicatori alla ricerca di miglioramenti della formula originaria,
  - Incentivare i processi di miglioramento della formula da parte dei replicatori e incorporarli tempestivamente nel *template,*
  - diffondere i miglioramenti della formula tra tutti i punti di replicazione.

- **Autonomia**

  Avere un attore che controlla e presidia l'accuratezza della replicazione non è sufficiente. I punti di replicazione devono poter sviluppare i necessari adattamenti nella fase d'istituzionalizzazione e dar vita a nuove fasi di esplorazione. L'autonomia è il principio funzionale alle fasi di *exploration* del processo di replicazione e permette il presidio dell'adattamento della formula originaria. I replicatori vanno controllati ma devono essere autosufficienti, responsabilizzati sulle performance e incentivati all'esplorazione della formula, stante la coerenza con l'originale.

- **Cooperazione**

  La cooperazione è funzionale ai momenti sia di *exploitation* sia di *exploration*. Sviluppare interventi organizzativi per la cooperazione significa costruire e gestire un network fra replicatori che permetta loro di conoscersi e di scambiare esperienze anche senza la mediazione del centro. Ciò può essere facilitato attraverso l'utilizzo di un sistema intranet o favorendo la mobilità del personale fra punti di replicazione. Grazie a questo confronto fra i punti, ci sarà la possibilità di migliorare la formula di business e organizzativa.

4. Elementi chiave di una strategia di replicazione di successo

Visto che la velocità di replicazione è critica in ambito competitivo, il replicatore non può permettersi di posticipare la transizione dalla prima fase di *exploration* alla seconda fase di *exploitation.* Il replicatore deve servirsi dalla sua limitata esperienza e dalla comprensione del modello o prototipo sviluppato (*template*), entrambi replicabili e degni di essere replicati ("*worth replicating*"). Il termine "*Arrow Core*" viene usato per definire la conoscenza in cui gli attributi sono replicabili e *worth replicating* assieme alla conoscenza di come questi attributi sono stati creati. L'*Arrow Core* non può essere totalmente disponibile all'inizio. Deve essere acquisito attraverso l'apprendimento. Questo apprendimento si riflette nella creazione di un'organizzazione centrale che possiede le capacità dinamiche necessarie per trasferire *l'Arrow Core* ai nuovi punti vendita (*outlet*). Queste capacità dinamiche vengono implementate grazie all'esperienza.

5. L'apprendimento e la logica della replicazione

"*A replication strategy bears some conceptual similarity to the diffusion of innovations in a population of organizations* (Rogers 1995), *intra-organizational diffusion of technology* (Cool et al. 1997), *and the transfer of best practices within the firm* (O'Dell et al. 1998, Szulanski 1996)".

Tuttavia, secondo Sidney G. Winter e Gabriel Szulanski (2000), due elementi caratterizzanti distinguono la strategia della replicazione da questi fenomeni: l'ampio campo di azione del trasferimento di conoscenza e l'attenzione alle capacità dinamiche accumulate nell'organizzazione centrale".

5.1. L'ampio campo di azione ("*broad scope*") del trasferimento di conoscenza

Le strategie della replicazione coinvolgono trasferimenti di conoscenza ad ampio raggio. La quantità di conoscenza trasferita durante la replicazione corrisponde ad una parte del patrimonio complessivo di conoscenza delle organizzazioni.

Il trasferimento di conoscenza è considerato "*broad scope*" (ad ampio raggio) se crea o modifica in modo sostanziale il contesto organizzativo dell'*outlet* o dell'organizzazione *target*, possibilmente definendo o ridefinendo la sua identità. Al contrario, il trasferimento di

conoscenza è considerato "*narrow scope*" (a campo ridotto) se il contesto organizzativo dell'outlet o dell'organizzazione *target* rimane relativamente stabile.

Il trasferimento di conoscenza di tipo "*broad scope*" caratterizza la strategia di replicazione in quanto consiste nella creazione di *outlet* con capacità di produrre localmente il loro prodotto o servizio. Nell'industria del *fast food*, Bradach (1998) descrive il processo per la creazione di nuovi outlet con capacità di produzione locale come la "*mass production of organization*". Love (1995) definisce gli outlet Mc Donald's "*self sustaining production*" o "*small factories* units", sostenendo che questa tipologia di outlet produce volumi di cibo cinque volte superiori a quelli prodotti da un qualsiasi ristorante. Inoltre, grazie a procedure fortemente automatizzate è possibile impiegare personale non specializzato. La creazione di outlet con questa capacità di produzione locale richiede in genere il trasferimento di un esteso *set* di routine e pratiche, quindi di trasferimenti di conoscenza di tipo "*broad scope*".

È la creazione della capacità di produzione locale che distingue la strategia della replicazione da quella che viene chiamata *"faux-replication strategy" (*strategia di finta replicazione*).*

La strategia "*faux-replication*" consiste nell'inseguimento dei vantaggi derivanti dalla reputazione della replicazione "vera", ma senza il coinvolgimento di processi interni degli outlet. Questo è il caso di catene di distribuzione al dettaglio che non producono beni o servizi nel punto vendita. L'attività locale di queste catene di distribuzione consiste in operazioni al dettaglio di qualsiasi genere e nella vendita di prodotti esclusivamente forniti da un'organizzazione centrale.

Un'organizzazione in franchising potrebbe essere classificata come *replicatore* "*faux*" se incassa delle quote (franchising fees) ed invia materiali ed istruzioni ai "franchisees" senza supportare l'operatività interna degli outlet (non aiuta a stabilire e a monitorare le routine locali). L'ampiezza e il campo di trasferimento di conoscenza nelle "*faux replication*" sono minimali.

5.2. Capacità dinamiche dell'organizzazione centrale.

La capacità di replicazione dell'organizzazione centrale permette uno sfruttamento rapido e a grande scala del business model. L'organizzazione centrale, pertanto, viene coinvolta ad ogni replicazione.

Le capacità dinamiche della centrale si riflettono:

- nella conoscenza del replicatore sugli elementi principali del business model che devono essere riprodotti in ogni outlet,
- sulle azioni che devono essere realizzate per riprodurre gli elementi e
- sugli ambiti nei quali questi elementi possono generare un valore di business significativo.

Per implementare il business model in modo soddisfacente in ogni outlet, il replicatore deve avere una buona conoscenza.

- delle caratteristiche dei prodotti e/o i servizi forniti dall'outlet che creano valore (*valued features*),
- delle procedure coinvolte nella produzione e commercializzazione locale di tali caratteristiche e
- dei metodi che permetteranno all'outlet di acquisire gli *input* necessari per realizzare tali procedure (personale, siti e edifici, macchinari specializzati e materie prime).

Gli elementi specifici selezionati per la replicazione affettano la redditività degli outlet e la velocità con la quale la replicazione avverrà.

L'andamento della replicazione dipende anche dalla capacità del replicatore di implementare questi elementi con successo nei nuovi outlet. Tale capacità include:

- l'abilità di progettare e costruire nuovi outlet e
- l'abilità di comunicare le competenze specifiche richieste dall'azienda al personale dei nuovi outlet in modo che possa procurarsi le forniture necessarie e seguire le procedure per produrre un prodotto o un servizio.

Inoltre, la velocità della replicazione dipende:

- dall'abilità del replicatore di identificare e assicurare siti adeguati per l'insediamento di nuovi outlet, considerando non solo le caratteristiche del sito stesso, ma anche il suo approvvigionamento specifico e la sua domanda d'informazione che determineranno la convenienza di produrre in loco

(informazioni sulle offerte dei competitor, informazioni demografiche, i costi della manodopera, ecc.).

Concludendo, implementare una strategia di replicazione richiede conoscenza degli elementi principali del business model che devono essere replicati, dei metodi con i quali tali elementi vengono replicati e del tipo di ambienti dove questi possano operare con successo.

Esistono interrelazioni tra questi tipi di conoscenza in quanto ciò che viene richiesto in termini di procedure e metodi dipende dagli elementi che vengono replicati.

Si considerano valide quelle caratteristiche che richiamano molti ambienti locali nei quali i processi di produzione locale sono intensivi e con minori variazioni ed errori. Il successo di un nuovo sito dipende dall'inserimento del nuovo outlet nel contesto locale e per questo gli elementi appropriati sono impliciti nella scelta delle caratteristiche, procedure e metodi. Un buon sito è quello nel quale il valore collegato alle caratteristiche è alto, e dove i costi del processo di replicazione e di produzione sono bassi.

Una buona capacità di coordinamento fornisce le caratteristiche desiderate con errori minimi, usando metodi non troppo costosi e malleabili rispetto alla diversità delle situazioni locali in cui vengono applicati.

Nel settore del *fast food*, in particolare, ci sono molti esempi di strategie di replicazione che non hanno avuto successo perché i replicatori non sono stati in grado di selezionare gli elementi adeguati da replicare e i siti appropriati per i nuovi outlet.

6. Dal template verso l'Arrow Core

Il termine *Arrow Core* si riferisce all'assegnazione ideale di informazione ad un replicatore di un determinato business model. L'*Arrow Core* include la completa informazione locale dell'outlet considerando la creazione di valore potenziale del business model quando questo viene sfruttato dalla replicazione. Specifica quali elementi sono replicabili, come questi vengono creati e le caratteristiche degli ambienti in cui la replicazione si manifesta in modo ottimale.

Questa "informazione" dovrebbe rispondere alla domanda: *"what, how, and where should the replicator be trying to replicate?"*

Nel concetto di *Arrow Core* è fondamentale che l'idea dell'informazione come bene economico sia "*non rivalious in use*". Il fatto che l'informazione sia stata usata molte volte, o venga tuttora usata in altri contesti, non impedisce che possa essere usata ancora. Al contrario, l' informazione/conoscenza migliora con l'uso. Pertanto, l'informazione di come riprodurre e mettere in funzione un particolare business di successo in un determinato sito con certi elementi favorevoli, è un'informazione che non ha rivali nel suo uso.

I benefici economici di una strategia di replicazione derivano dal suo *Arrow Core* e dalle capacità dinamiche che implementano la replicazione.

L'Arrow Core è la "verità nascosta" della replicazione potenziale, anche se in realtà la verità non è completamente nascosta. Una strategia di replicazione motivata dalla redditività del business rappresenta in modo implicito un'ipotesi sull'*Arrow Core*, un giudizio speculativo e complesso su cosa replicare per avere successo. L'obiettivo è replicare soltanto quegli elementi del business che sono replicabili ed aggiungono valore in modo proporzionato ai costi.

La conoscenza dell'*Arrow Core* deve essere acquisita tramite un apprendimento sperimentale. Una manifestazione tangibile dell'apprendimento è la creazione di un'organizzazione centrale che possieda le capacità dinamiche per supportare la replicazione a grande scala.

Con l'obiettivo di enfatizzare la componente apprendimento della strategia della replicazione, soprattutto nei primi stadi, possiamo dire che non è solo questione di sfruttamento (exploitation) di una buona idea. Contemporaneamente allo sfruttamento c'è l'esplorazione (exploration) dello specifico business model la cui replicazione conviene se è redditizio.

Un'azienda che intraprende una strategia di replicazione sviluppa e affina una serie di piani che incrementano le ipotesi sull'*Arrow Core*. Queste ipotesi vengono sviluppate e affinate, e successivamente testate per stabilire come vengono creati altri outlet. Ad ogni fase del ciclo di vita di una strategia di replicazione esiste un outlet di successo, il quale può essere considerato un esempio guida o *template* (Nelson and Winter 1982) per determinare le caratteristiche di un nuovo outlet. Tuttavia, il *template* potrebbe non essere il miglior esempio del processo di replicazione. Il termine fa riferimento all'esempio guida attuale. Spesso, gli sforzi iniziali della replicazione si focalizzano nel riprodurre il successo di un sito originale e particolare chiamato "*historical template*".

Il *template,* come in qualsiasi azienda funzionante, dovrebbe avere degli elementi non inclusi nell'*Arrow Core*, elementi irrilevanti o addirittura non favorevoli per ottenere successo o impossibili da replicare. Inoltre, alcuni di questi elementi, replicabili o no, potrebbero essere taciti. Molte delle cose che sono state fatte in modo corretto nel *template* non sono ovvie e non possono essere codificate in un manuale "*how to*". Altre sono abbastanza ovvie ma sono corrette in modi non ovvi e non soggette ad una codifica. Inoltre, ci sono delle idee competitive riguardanti la chiave di successo; alcune di esse testate con una graduatoria, altre no. Questa ambiguità casuale non permette un'affidabile previsione o spiegazione del successo di una replica del *template*.

Inoltre, nonostante *l'Arrow Core* si trovi all'interno del complesso e ambiguo *template*, il suo contenuto non può essere letto semplicemente in modo molto attento e minuzioso, ma bensì dall'esperienza acquisita dagli outlet attualmente operativi. A turno, l'apprendimento influenza le decisioni sul processo di replicazione.

La fase di apprendimento inizia quando il primo outlet (*historical template*) viene creato ed il suo successo provato prima dell'intenzione di replicarlo a grande scala. Inevitabilmente, in quel caso, è l'apprendimento acquisito dall'esperienza che guida il riconoscimento strategico del successo e se può essere replicato, non attribuibile a fattori locali idiosincratici o alla buona fortuna.

Un esperimento per comprendere come i concetti dell'*Arrow Core* emergono dal *template,* è quello di esaminare un business locale di successo tenendo a mente la possibilità di replicarlo, ma senza preconcetti sulla base del successo.

Le possibili ragioni di successo sono chiaramente diverse e la garanzia che una replicazione abbia successo non è scontata.

Potrebbe verificarsi che le risorse umane, sia a livello individuale che collettivo, appartenenti al business siano idiosincratiche ed impossibili o molto costose da replicare. La redditività prodotta dall'impresa potrebbe rispecchiare il fatto che queste risorse chiave non riguardino livelli commisurati rispetto ai veri redditi. Per esempio, le competenze manageriali (istinto efficiente, personalità e buona reputazione) potrebbero essere state sottovalutate. Se tali risorse idiosincratiche sono chiave, sarebbe chiaramente opportuno fare leva su di esse utilizzandole in altre sedi. Tuttavia, non si tratterebbe di una vera replicazione in quanto queste risorse vengono raramente trasferite da una sede all'altra. Per queste ragioni, il suo potenziale raggio di azione è limitato dai rendimenti decrescenti. Le

risorse rilevate dalla strategia vera di replicazione sono di tipo informativo e l'informazione è sufficientemente diffusa in quanto usata nelle diverse sedi.

Un'altra possibilità è che le caratteristiche idiosincratiche dell'ambiente locale possano condizionare la richiesta particolare di prodotti offerti dal business. Le condizioni locali potrebbero anche determinare la disponibilità degli input chiave a prezzi ragionevoli. Per esempio, i business vicino alle università beneficiano spesso di personale con elevate competenze a basso costo in quanto questi soggetti desiderosi di apprendere decidono di non spostarsi.

In certi ambienti dove gli ingredienti per avere successo sono di fatto presenti, una replicazione redditizia diviene impossibile se queste opportunità favorevoli sono difficilmente discriminabili da quelle non favorevoli, o perché il processo di replicazione è in se troppo complicato e costoso, oppure perché è troppo semplice ed economico innescando una forte competizione da parte di imitatori. Infine, un candidato promettente alla replicazione può essere a volte oscurato perché i suoi elementi replicabili ne includono altri che sono dannosi per il suo successo.

C'è un'iterazione tra i fatti rappresentati dai *template* successivi e la teoria rappresentata da idee sviluppate sull'*Arrow Core*. Il processo di apprendimento potrebbe iniziare con un'idea del *come* qualcosa funzioni e successivamente, l'idea potrebbe essere usata per creare il *template.* Contrariamente, il processo potrebbe iniziare con il tentativo di replicare il *template* già in uso.

La capacità di replicare sviluppa nel tempo, come ripetizione e manifestazione di esperienza, gli effetti del mix di elementi di successo, costo e robustezza del processo di replicazione.

7. Replicare con successo

La strategia di replicazione include due attività basilari:

- attività di "exploration " per scoprire *l'Arrow Core*, e
- attività di "exploitation" per implementare la replicazione.

L'evidenza empirica ci suggerisce che l'exploration è più rilevante all'inizio mentre l'exploitation diventa importante più tardi. Bradach (1998) puntualizza: *"most of the costs*

incurred by the chain to create and refine a business format occur early in the life of the chain. Later in a chain's life cycle, the chain operator clones units."

7.1. Exploration

Lo scopo delle attività di *exploration* è quello di scoprire *l'Arrow Core*. L'*exploration* è meno efficace quando una buona ipotesi sull'*Arrow Core* non viene mai sviluppata. Questo accade, per esempio, se gli elementi che costruiscono il *template* con successo non vengono identificati o non possono essere riprodotti.

Quando una teoria approssimativa di replicazione viene seguita dogmaticamente, gli sforzi iniziali potrebbero portare a ripetuti fallimenti a causa di un'eccessiva enfasi nel copiare in modo preciso il *template* iniziale. Pertanto, se da una parte è fondamentale avere delle idee salde sull'*Arrow Core*, il replicatore deve rimanere flessibile nella sua ricerca.

L'inflessibilità dannosa è particolarmente probabile quando *l'historical template* emerge come un tentativo per implementare alcune idee basilari del business model replicabile. In questi casi le idee sembrano quasi certe a diventare una teoria privilegiata considerando il successo del *template*. Al contrario, gli sforzi della replicazione ispirati dal richiamo di un business locale di successo portano probabilmente ad un apprendimento aperto (open-minded) sulle effettive basi del successo.

HYPOTHESIS 1. "*A principled but flexible conception of the Arrow Core will be associated with successful exploration*" (Sidney G. Winter • Gabriel Szulanski 2000).

7.2. Exploitation

All'inizio di una strategia di replicazione, *l'historical template* viene spesso considerato come *pilota* d'implementazione. Nelle fasi successive, altri outlet possono diventare siti sperimentali realizzando aggiunte ed ampliamenti al *template* originale, consolidandoli in un nuovo *template*. Se il *template* viene capito come un esempio funzionante in senso stretto, è chiaro che non tutti gli sforzi di replicazione vengono guidati da un *template.* In molti casi, ed in particolare quando diversi outlet sono stati creati, più di uno di questi potrebbe fornire una parte dell'immagine ambita dal nuovo outlet contribuendo attivamente al processo di replicazione. Il risultato sarebbe un "*mix and match* " di elementi da replicare dove un nuovo

outlet viene creato assemblando frammenti di diversi outlet esistenti e per farlo i replicatori si affideranno ad un gruppo di esperti che avranno a disposizione un elenco di outlet funzionanti. Infine, i replicatori tenteranno di creare outlet da zero ignorando completamente gli esempi, impiegando invece piani o idee ben precise.

L'utilizzo preciso del *template,* nonostante i vantaggi potenziali, comporta dei rischi. Quando si crea una replica il valore di un esempio funzionante esplicito come punto di riferimento diminuisce man mano ci si allontana da esso.

Questo ci porta ad una seconda ipotesi:

HYPOTHESIS 2.*"The exploitation of a business model by replication is more successful"* (Sidney G. Winter • Gabriel Szulanski 2000).

7.3. Replicare con precisione il template

Per definizione, la redditività della replicazione è massima quando il vero *Arrow Core* viene implementato in modo preciso. Questo perché *l'Arrow Core* non include informazione dannosa o irrilevante e cattura tutte le condizioni per avere una replica di successo. Tuttavia, il replicatore non conosce bene *l'Arrow Core* e nelle prime fasi della replicazione, l'idea dominante è la necessità di sperimentare con diversi *template* per scoprire *l'Arrow Core*. Ad un certo punto, durante le valutazioni del business emerge la necessità di "congelare un progetto", proprio come nello sviluppo di nuovi manufatti. In quel momento, l'idea corrente dell'*Arrow Core* viene considerata quasi definita e la versione attuale del *template* rappresenta un' implementazione soddisfacente dell'*Arrow Core*. A questo punto, la precisione della replica diventa un elemento chiave. Visto che il *template* "incarna" *l'Arrow Core*, la replica dovrebbe assomigliare il più possibile all'idea dell'*Arrow Core* tentando di duplicare esattamente ogni caratteristica del *template*, in ogni singolo dettaglio.

Il vero problema di questo approccio è che comporta elevati costi di replicazione di elementi irrilevanti o addirittura dannosi. Un concetto rigido di replicazione tende a fermare il processo di scoperta dell'*Arrow Core.* Inoltre , un *template* che non è stato replicato in modo esatto potrebbe no adattarsi alle caratteristiche del nuovo ambiente.

L'alternativa euristica per la replicazione consisterebbe nel permettere al nuovo outlet di partire dalle caratteristiche del *template* stabilito, in modo di adattarle al meglio al nuovo ambiente. Quando il *template* è complesso e casualmente ambiguo, è probabile che questo

approccio più flessibile implichi uno sforzo di replicazione più costoso e lento. A causa delle diverse condizioni ambientali, le modifiche introdotte per adattare il *template* stabilito potrebbero creare nuovi problemi. Problemi che non possono essere spiegati facendo riferimento soltanto al *template* stabilito, ma che devono essere risolti in loco attraverso un processo costoso di controllo di possibili errori. Tale processo rallenterà probabilmente la crescita redditizia; perciò, il replicatore affronta un dilemma simile a quello della *exploration-exploitation (March 1991)* chiamata dagli autori (Sidney G. Winter • Gabriel Szulanski 2000) *"*il dilemma della replicazione*" ("replication dilemma").* Si devono porre i vantaggi derivanti dalla precisione di fronte a quelli dell'apprendimento ed adattamento *(*March *1991).*

L'evidenza ci dimostra che quando la replicazione è guidata da un *template* che funziona in modo soddisfacente, è preferibile, se possibile, optare per una rigorosa precisione. Adler (1990) ci fornisce una logica impellente di questa scelta di precisione quando si tratta di una replica di pratiche sofisticate ad alto contenuto tecnologico. Egli afferma che queste pratiche spesso si riferiscono a tecniche di processo poco controllate e che in presenza di una qualsiasi divergenza sostanziale dal progetto di processo attualmente funzionante, si rischia di andare verso una molteplicità di problemi a diversi livelli.

Altrettanto Bradach (1998) si riferisce agli operatori locali in franchising che hanno seguito solo in parte le procedure prestabilite perché hanno creato un assortimento (*set)* di attività di collegamento scoraggiando l'improvvisazione. Bradach afferma che i franchisee preferiscono emulare le linee di condotta e pratiche usate dal franchisor per gestire gli store di proprietà, anziché svilupparne di nuove, in particolare per i propri bisogni. I franchisee usano una disarmante logica semplice: *"It works there so why change it".* Knott (1997) ci da prova certa indicando che la disciplina di un rapporto di franchising, prevenendo i franchisee di partire da routine prescritte in modo contrario ai propri interessi, potrebbe essere tanto importante una fonte di valore quanto la mancanza di valore delle stesse routine.

Per queste ragioni psicologiche, individuali ed organizzative, gli autori (Sidney G. Winter • Gabriel Szulanski 2000) sostengono che la stima dei benefici derivanti dal miglioramento del *template* tende ad essere eccessivamente ottimistica, in particolare quando il *template* prevalente e i modi di concepire *l'Arrow Core* sono stati già modellati da una sostanziale dose di apprendimento. Infatti, il valore di un esempio esplicito deriva dall'esperienza acquisita dagli errori del passato.

Inoltre, un beneficio addizionale della replicazione precisa deriva dalla disponibilità di personale ben informato e di attrezzature utilizzabili in altri outlet della rete.

Le opportunità proficue per l'adattamento emergono solo dopo che una replica esatta del *template* è operativa in loco. Pertanto, mettendo da parte la prima fase di apprendimento e focalizzandoci in contesti dove la redditività è l'obiettivo principale, si può formulare la terza ipotesi:

HYPOTHESIS 3.*"When guided by a template, the exploitation of a business model by replication is more effective and profitable when replication tactics rely on an initial effort to copy the template precisely".* (Sidney G. Winter • Gabriel Szulanski 2000).

8. Considerazioni e conclusioni

Gli autori (Sidney G. Winter e Gabriel Szulanski 2000) suggeriscono quattro ragioni sul perché una strategia di replicazione potrebbe essere certamente proficua:

1) Il replicatore ha una maggiore accessibilità al *template* , ovvero ad un esempio funzionante del business model di successo o al *set* di routine. Importanti elementi *dell'Arrow Core* sono nascosti nell'outlet locale e le routine coinvolgono componenti tacite che possono essere acquisite soltanto tramite una formazione da parte di un istruttore qualificato con un'attrezzatura idiosincratica non accessibile a possibili imitatori.

2) Il replicatore impara dall'esperienza e generalmente realizza degli investimenti mirati per facilitare la replicazione. La sfida di fronte all'imitatore non è quella di copiare un outlet locale a qualsiasi costo, ma di acquisire la capacità di replicazione per competere con l'azienda da sfidare per quanto riguarda i costi e la velocità della replica. In alternativa, si potrebbe dire che un imitatore è sfidato a competere non per gli attributi, livelli di qualità ed i costi dell'outlet, ma bensì per la NPV (*valore attuale netto*) positiva che il replicatore ottiene dal progetto d'investimento creando un nuovo outlet.

3) Il replicatore potrebbe avere ulteriori vantaggi derivanti dalla capacità di replicare, cosi come la selezione e l'acquisizione del sito. Quando i siti appropriati ad un determinato tipo di business sono scarsi e differenziati, la combinazione delle capacità di selezione del sito e i vantaggi di *first mover* forniscono un

esempio paradigmatico del perché un'azienda può trarre vantaggio da una maggiore informazione sulle proprie intenzioni (Hirshleifer 1971). Il replicatore che per primo presenta un particolare business model può acquisire siti e prezzi migliori. Di conseguenza, gli sfidanti (*challengers*) potranno scegliere solo i siti meno adeguati e solo quando avranno maggiore conoscenza del mercato, saranno in grado di competere con l'azienda che si è mossa per prima (*first mover*). Un *frontal challenger* potrebbe essere comunque scoraggiato in certe aree (in definitiva, non tutti i Mc Donald's hanno un Burger King nelle vicinanze).

4) Il replicatore ha il grande vantaggio di essere un'entità sociale impegnata ed esperta nel compito della replicazione, ispirata ed informata dalla sua storia come organizzazione. Come precisato da Zander nel 1991 e da Kogut e Zander nel 1992, ci si aspetterebbe di avere un controllo della qualità delle conoscenze pertinenti e delle relative capacità di trasferimento che non vengono affrontate quando il trasferimento avviene attraverso i confini organizzativi o all'interno di una sorta di organizzazione di nuova fondazione che un imitatore potrebbe creare.

Infine, i replicatori di successo spesso beneficiano di forti complementarità tra i succitati vantaggi derivati dalla conoscenza ed altri vantaggi provenienti da fonti convenzionali. In termini di Porter (1996), c'è un forte legame tra le diverse attività dell'azienda replicata. Per esempio, un "*brand name* " forte, protetto da imitatori tramite la legge di proprietà intellettuale, realizza dei profitti perché aiuta i clienti a tradurre un'esperienza favorevole di un outlet in un'aspettativa di simile esperienza altrove. Al contrario, si può pensare al *brand name* come leva degli elementi attraenti del business model e dello scopo e precisione della replicazione. Il brand accresce rispettivamente il potenziale degli acquisti replicati nei diversi outlet e l'affidabilità dei clienti verso un outlet con poca esperienza. In modo analogo, la scala raggiunta tramite la replicazione di successo non solo fa leva sulla conoscenza basilare del replicatore, ma accresce anche i vantaggi degli acquisti di massa centralizzati o la produzione centrale di "input".

La principale forza di una strategia di replicazione risiede nell'ampiezza (raggiungendo vasti mercati rapidamente) piuttosto che nella profondità (misura dell'extraprofitto), o lunghezza (sostenibilità a lungo termine), fino al punto che l'imitazione è possibile ma costosa.

L'approccio teorico degli autori Sidney G. Winter e Gabriel Szulanski (2000) al fenomeno di replicazione è, tuttavia, fondato nelle economie dell'informazione e la risorsa caratterizzante è *l'Arrow Core.*

Con la creazione di nuovi outlet e durante la fase di adattamento, i replicatori presentano una vetrina relativamente trasparente dentro un paradigma organizzativo per il trasferimento di conoscenza. I replicatori di successo risolvono il problema fondamentale dell'uso delle conoscenze: *Quello che viene appreso in un contesto può essere usato in altri, ma quello appreso in modo specifico, può essere utile in altri contesti ?*

Per rispondere a questa domanda è necessario sottolineare che la replicazione è una strategia che si basa sulla scoperta dell'*Arrow Core* e sulla sua successiva implementazione. Perciò, i replicatori di successo:

- imparano a non estrarre informazioni "*nonrivalious*"da un esempio complesso e casualmente ambiguo prima di altri;
- diventano esperti ricreando tali set di routine mantenendoli funzionanti in diversi siti;
- trasferiscono conoscenza ad ampio raggio e questi trasferimenti sono complessi e costosi e pertanto tale pratica deve essere giustificata;
- hanno forti incentivi economici per replicare non solo il business model completo, ma anche miglioramenti incrementali comunque da scoprire.

Le organizzazioni replicatrici, oltre a fornire il paradigma delle routine della replicazione in senso spaziale, forniscono anche esempi interessanti di sfide di replicazioni temporali. Tali organizzazioni sono, perciò, un laboratorio naturale dove si studiano i flussi di conoscenza.

Sidney G. Winter e Gabriel Szulanski (2000) sostengono che la sfida della replicazione come strategia merita una particolare attenzione. Un'azienda per avere successo facendo leva sul valore di un *template* potenziale deve essere capace di sviluppare una concezione di *Arrow Core* inserito nel *template,* deve sviluppare le capacità dinamiche adeguate per la replicazione a larga scala del *template* includendo il necessario per l'identificazione di siti appropriati per nuovi outlet.

Per analizzare correttamente i trasferimenti di conoscenza è fondamentale riconoscere che la conoscenza produttiva ha una componente di *know-how* tacita (Kogut and Zander

1992, Nelson and Winter 1982, Nonaka and Takeuchi 1995) cosi come una componente d'informazione esplicita. Tuttavia, l'informazione esplicita deve essere messa in atto.

La replicazione di una routine produttiva complessa non è mai esatta. Si tratta di un processo lungo che coinvolge molti riferimenti ad un modello già esistente e funzionante.

Sembra evidente che un buon utilizzo delle conoscenze interne sia essenziale per la sopravivenza delle organizzazioni. Riconoscimento che ha generato molto interesse in fattori che influenzano il trasferimento di esperienze acquisite dalle organizzazioni in siti nuovi (Nelson and Winter 1982, Baum and Ingram 1998, Haleblian and Finkelstein 1999). Un fattore importante a riguardo è l'attendibilità percepita della fonte di conoscenza. In verità, credere nel valore di una fonte attendibile è ampiamente supportato da studi sulla fiducia e sulla comunicazione nelle organizzazioni. Sperimenti realizzati nel campo della comunicazione dimostrano come una fonte percepita come attendibile possa avere effetto su un determinato comportamento (Hovland et al. 1949, Allen and Stiff 1989, Perry 1996). Allo stesso modo, studi teorici ed empirici nel campo della fiducia mostrano come le percezioni di attendibilità delle informazioni fanno incrementare la deferenza volontaria verso l'autorità delle organizzazioni (Kramer 1999, Tyler and Degoey 1996) e favoriscono l'istituzionalizzazione delle innovazioni in nuovi siti (Kostova e Roth 2002).

Nonostante i benefici di una fonte percepita come attendibile, questa può promuovere comportamenti che indeboliscono l'efficienza complessiva degli sforzi di trasferimento di conoscenze. Studi recenti dimostrano che il ruolo della fiducia nelle relazioni di attività specifiche e a certe condizioni possa incoraggiare gli attori ad integrare alti livelli di fiducia con alti livelli di sfiducia (Stikin e Roth 1993, Lewicki et al. 1998) o, se non altro, con un maggiore monitoraggio (Langfred 2004).

Nelson e Winter (1992) e l'approccio basato sulla conoscenza dell'azienda (Zandler e Kogut 1995) ipotizzano che gli attributi delle conoscenze trasferiti siano determinanti per l'efficacia del trasferimento. In quanto tali , dovrebbero anche avere un ruolo moderatore quando la fiducia colpisce l'efficacia del trasferimento di conoscenze.

Il trasferimento di conoscenze è spesso intrapreso per riprodurre all'interno dell'organizzazione i buoni risultati osservati in altri siti ("*template*" o "*template site*"). Tuttavia, il *template* potrebbe essere casualmente ambiguo in quanto le routine potrebbero non essere state capite perfettamente da alcuni individui coinvolti.

L'ambiguità casuale significa che i fattori che spiegano la performance del *template* non possono essere determinati in modo preciso e risulta impossibile produrre una concezione chiara e inequivocabile del funzionamento del *template* e questo perché alcuni elementi sono taciti ed impossibile da codificare.

Pertanto, se da una parte la fonte (i driver della performance del *template*) riesce a realizzare buoni risultati, da un'altra, l'ambiguità casuale potrebbe limitare l'esatta comprensione della fonte perché a certe condizioni esiste un "gap" tra la descrizione formale e i veri standard. Se la fonte contiene le informazioni di come ottenere ottimi risultati allora il problema del trasferimento diventa il problema di come comunicare accuratamente l'*Arrow Core.*

Quando il funzionamento del *template* non può essere osservato completamente, tale *template* è casualmente ambiguo e possono coesistere molte versioni contraddittorie dell'*Arrow Core*. Questo succede per l'impossibilità di selezionarne una versione scartando le altre. Ciascuna di queste percezioni dell'*Arrow Core* saranno probabilmente delle versioni distorte o semplificate di quella vera.

Quando la fonte non possiede le informazioni di come ottenere ottimi risultati (perché non conosce il vero *Arrow Core*), il problema del trasferimento diventa un problema di replicazione (Winter e Sulanski 2001).

All'aumentare l'ambiguità casuale la relazione positiva tra la percezione di una fonte attendibile ed il livello di accuratezza della riproduzione del *template* verrà indebolita e ad alti livelli di ambiguità casuale questa relazione diventerà negativa (Szulanski, Cappetta, and Jensen: 2004).

Capitolo 5

Modello di analisi organizzativa del processo di replicazione: caso Autogrill

1. Introduzione

L'obiettivo del modello di analisi proposto da Cappetta e Giorgi (2003) è contribuire a sviluppare un *know-how* specifico per distinguere diverse strategie di replicazione.

Fino a pochi anni fa non c'era molto interesse per la replicazione perché non era un fenomeno diffuso e si pensava che replicare fosse soltanto un atto semplice e automatico. Oggi la replicazione è una strategia in crescita. Troviamo degli esempi nel settore della ristorazione (Mc Donald's, Pizza Hut, Starbucks) o servizi alberghieri (Best Western o Marriot). In questi settori la replicazione rappresenta per il consumatore la garanzia di un livello standard e predeterminabile di qualità di servizio. In altri settori, come quello dei semiconduttori (Intel), viene replicata la stessa formula di organizzazione e gestione del lavoro nei diversi stabilimenti di produzione.

I processi replicativi sono sempre più diffusi e si presenta la necessità di studi specifici che riguardino strumenti di analisi di processo di replicazione e di organizzazione.

In Italia il primo settore dove la replicazione viene utilizzata è quello dei servizi di ristorazione veloce ed un esempio è il caso Autogrill.

Ci sono tre situazioni privilegiate in cui si mettono in atto processi replicativi:

1) Imprese nate monocellulari che trovano nella replicazione la propria strategia di crescita.

2) Imprese nate multicellulari in logica di replicazione e continuano a crescere con questa logica.

3) Imprese nate multicellulari non in logica re plicativa ma che acquisiscono questa col tempo.

Il caso Autogrill è un esempio del secondo tipo.

Si tratta di un caso di replicazione di tipo esplorativo, in quanto in Italia la strategia di replicazione è ancora poco diffusa.

2. Attività del gruppo AUTOGRILL

Autogrill, quotata alla Borsa di Milano, è il primo operatore al mondo nei servizi di ristorazione per chi viaggia.

Presente in 30 Paesi con circa 55.000 collaboratori, gestisce circa 4.500 punti vendita in 1.000 location e opera prevalentemente tramite contratti di concessione all'interno di aeroporti, autostrade e stazioni ferroviarie, città, centri commerciali, poli fieristici e siti culturali.

il Gruppo è stato attivo in due settori: il Food & Beverage e il Travel Retail & Duty-Free.

Il 1° ottobre 2013 ha avuto effetto la scissione parziale proporzionale mediante la quale Autogrill S.p.A. ha trasferito il business Travel Retail & Duty Free a World Duty Free S.p.A.. La scissione approvata dall'Assemblea lo scorso 6 giugno 2013, ha uno scopo preminentemente industriale.

Autogrill svolge attività di ristorazione negli aeroporti, autostrade e stazione ferroviarie. Le principali attività sono localizzate in Nord America, Italia e altri Paesi europei (principalmente in Germania, Francia, Belgio e Svizzera) e sono il risultato di una serie di acquisizioni attuate tra il 1995 e il 2006 permettendo ad Autogrill di raggiungere una posizione di leader a livello mondiale nel settore della ristorazione in regime di concessione. Autogrill, per la realizzazione del sistema d'offerta, utilizza sia concetti sviluppati internamente, sia marchi in licenza internazionalmente riconosciuti (come Starbucks Coffee, Burger King, Brioche Dorée, ecc.) che marchi propri (Puro Gusto, Ciao, Bubbles, Beaudevin, ecc.). Il Gruppo gestisce, direttamente o in licenza, un portafoglio di oltre 250 marchi.

3. Strategia Autogrill

La strategia di Autogrill nel settore Food & Beverage consiste nel garantire la crescita del valore attraverso l'ampliamento delle attività nelle diverse aree e canali di presenza, nell'innovare continuamente prodotti e concetti e migliorando i servizi offerti ai propri clienti e nel penetrare in nuovi mercati caratterizzati da un forte potenziale di crescita demografica e di traffico. Per raggiungere gli obiettivi il Gruppo utilizzerà come parametri l'aumento delle vendite e la generazione di cassa conseguiti attraverso un portafoglio di contratti di concessione ampio.

L'offerta viene rinnovata continuamente ideando nuovi concetti e il portafoglio di marchi partner viene revisionato costantemente con l'obiettivo di disporre dei marchi più innovativi presenti nel mercato. Nel canale aeroportuale e ferroviario si adotterà una strategia di crescita nei paesi di presenza e una strategia di penetrazione in quelli emergenti. Nel canale autostradale l'impegno sarà sempre più mirato visto il ridotto potenziale del canale nei paesi sviluppati e gli elevati investimenti necessari per penetrare in nuovi mercati.

Il Gruppo persegue una semplificazione dell'organizzazione e dei processi aziendale con l'obiettivo di migliora l'efficienza operativa.

Inoltre, serve una equilibrata struttura finanziaria per raggiungere gli obiettivi di crescita.

Nonostante l'esistenza di manuali operativi, essi sono stati poco seguiti perché non erano rivolti all'operatore del negozio ne puntavano alla sua formazione.

"*Il business della ristorazione distribuita geograficamente spinge fortemente alla riproduzione di un complesso set di routine interdipendenti che consenta a ciascun punto vendita di porre in essere tutte le attività necessarie all'erogazione del servizio (approvvigionamento, gestione degli stock, pulizia, produzione, vendita"* [1]. Autogrill, tra il 1998 ed il 1999, ha deciso di avviare un processo di replicazione. L'obiettivo era uniformare i punti vendita negli aspetti non solo formali (logo, arredi, divise del personale,…), ma anche sostanziali (procedure di approvvigionamento, di produzione, di vendita, di gestione del personale). Sono stati creati nuovi manuali e soprattutto un manuale "unico" per codificare le procedure permettendo l'accesso anche ai livelli più operativi.

4. Autogrill come replicatore

Secondo Cappetta & Giorgi (2003), Autogrill viene qualificato come replicatore per la presenza di tre elementi:

1) *La modalità di crescita*: dal successo ottenuto nei primi punti di ristoro lungo le autostrade, l'azienda ha cercato di sfruttare la formula su larga scala. Con l'obiettivo di moltiplicare il profitto del primo punto vendita, sono stati creati nuovi punti vendita identici tra loro. Dalla fine degli anni novanta si è assistito ad una crescita determinata dall'aumento dei punti vendita e da una strategia di acquisizioni già operative.

(1) Cappetta & Giorgi "Replicanti di successo"; Economia&Management art. 4/2003 pag.119

2) *La capacità di ciascun negozio di porre in essere localmente le attività di approvvigionamento, di produzione e di vendita*: I punti Autogrill sono autonomi, sono piccole unità produttive (Love 1995).
3) *Il grado di coinvolgimento del quartier generale ("il centro") nelle attività del punto vendita (la "periferia")*: il centro è collegato a ciascun negozio attraverso:
   - *un sistema informatico,*
   - *visite dirette da parte di personale inviato dal centro,*
   - *viste "a sorpresa"da parte di "clienti misteriosi" incaricati di valutare la qualità del servizio offerto e l'aderenza agli standard aziendali.*

4.1. Esplorazione e creazione del template

La prima mossa per la replicazione è stata la mappatura delle attività in essere e la ricostruzione delle procedure, per poi passare alla codificazione e standardizzazione. È stata fatta una distinzione tra attività a livello *corporate* (gestione del nome, relazioni esterne, amministrazione, finanza, rapporto con le istituzioni, gestione risorse umane, ricerca e sviluppo) e attività a livello periferico. Queste ultime sono state oggetto del processo di replicazione.

Il risultato del processo di standardizzazione e codificazione delle procedure è contenuto in un "manuale unico" il quale ha le seguenti funzioni:

1) Guida all'apertura di nuovi punti vendita (procedure per avviare un nuovo locale).
2) Strumento di consultazione e di confronto per le attività nei punti vendita (procedure dettagliate relative a tutte le attività svolte).
3) Strumento di base da utilizzare per la formazione (mansionari e aree di responsabilità).
4) Strumento di controllo da parte del centro (per valutare l'aderenza alle procedure).

La codificazione e la standardizzazione dei processi riguarda tutte le attività poste in essere in ciascuno dei punti vendita, dalla pulizia alla gestione del personale. Per esempio, una pratica da replicare contenuta nel manuale unico è il "Modulo Snack". Questo modulo

nasce dall'esigenza di replicare in modo accurato e preciso una attività routinaria ma molto profittevole per l'azienda.

Le procedure standard sono il risultato di un processo di apprendimento ed esplorazione continua sia a livello di centro che a livello di rete. "*Gli stimoli al cambiamento possono essere molteplici*" [2]:

- *un'idea creativa*
- *richieste esplicite dei clienti*
- *esigenze funzionali dei punti vendita*
- *l'adeguamento ad una nuova normativa*
- *le tendenze di mercato*

"L'unità che sviluppa la nuova procedura definisce i limiti della sperimentazione in termini di utilizzo delle risorse scarse (tempi, persone, supporti informatici, ecc) e sulla base dei risultati ottenuti si procede all'eventuale implementazione" [2].

Tutte le innovazioni che sono risultate positive vengono incorporate al *template* a livello *corporate* e tutti i punti vendita ricevono un fascicolo, quindicinale o mensile, contenente tutte le procedure nuove. Inoltre, sono stati inseriti sistemi di incentivazione dei comportamenti di esplorazione da parte dei punti vendita. Nonostante si evidenzi un certo livello di discrezionalità nelle singole unità, la leva organizzativa di autonomia è solo in parte sfruttata, probabilmente dovuto a l'assenza di sistemi che incentivino lo sviluppo indipendente di pratiche e di strumenti e conoscenze nuove da parte dei punti vendita.

4.2. I Locali Scuola

Mentre da una parte le pratiche migliori sono state raccolte in un manuale unico, da un'altra sono stati individuati come "modello" diciotto punti vendita sparsi sul territorio italiano, denominati "Locali Scuola". I Locali Scuola possono essere considerati come *template* operativi in quanto in essi si svolge il trasferimento della formula ed eventuali aggiornamenti ai replicatori esistenti e a quelli potenziali.

Il primo passo è assicurare che i Locali Scuola conoscano gli standard, che siano depositari di tutte le conoscenze e della capacità di applicare quotidianamente gli standard di produzione e di servizio e le tecniche organizzative e gestionale del punto vendita.

(2) Cappetta & Giorgi; "Replicanti di successo"; Economia&Management; art. 4/2003 pag 120

Trasferendo le nuove procedure solo ai Locali Scuola, il centro ottiene un notevole risparmio perche saranno i Locali Scuola a trasferirle ai vari replicatori in due modi:

1) attraverso le osservazioni effettuate dai replicatori presso i Locali Scuola
2) attraverso le visite degli operatori dei Locali Scuola ai negozi di riferimento a scadenze stabilite.

I Locali Scuola rappresentano il modo e il luogo in cui si svolgono la fase di interazione per il trasferimento della formula e la fase di collaudo.

Nei Locali Scuola, i replicatori sperimentano le nuove procedure standard effettuando prove in continuazione per un efficiente utilizzo delle stesse. In questo senso, i Locali Scuola, oltre a svolgere un ruolo cruciale nella fase di esplorazione, sono dei veri laboratori in cui sperimentare le nuove procedure standard e valutare la possibilità di inserirle nella formula Autogrill e nel manuale unico. Pertanto, i Locali Scuola, più che singoli punti vendita, sono luoghi autonomi anche se si tratta di autonomia controllata in quanto sono costantemente in stretto contatto con il centro.

4.3. Incentivi

Esiste un sistema di incentivazione che premia i risultati. Sulla base dello standard di efficienza e qualità fornito dai Locali scuola, vengono fissati degli incentivi (ovvero bonus per il direttore o manager). Non esiste una classifica unica di punti vendita in base alla performance ma tenendo conto di un ampio numero di variabili (fatturato, numero di formule offerte, organico, ecc) vengono individuati dei cluster di punti di replicazione e per ogni cluster vengono fissati degli obiettivi in termini di produttività di fatturato e di soddisfazione cliente. I punti vendita che raggiungeranno tali obiettivi acquisteranno il diritto ad un bonus commisurato al cluster di appartenenza.

L'incentivazione non è legata all'aderenza della formula originaria ma bensì alla performance ottenuta con le procedure standard. Questo tipo di incentivazione favorisce sia lo sfruttamento delle procedure sia l'esplorazione di procedure che possano procurare performance superiori.

4.4. Sistema di controllo

Ci sono tre tipi di controllo:

- *controllo operativo* da parte dei capi area che controllano le schede di produzione o si recano presso i punti di replicazione;
- *controllo commerciale* : il punto vendita nelle sue procedure di presentazione dell'offerta deve attenersi ai piani di produzione elaborati dal centro;
- *controllo da clienti misteriosi*: il personale di società specializzate esterne recandosi in via anonima presso i differenti punti di replicazione valuta, attraverso una checklist, le caratteristiche del prodotto e del servizio offerti.

4.5. La replicazione della struttura organizzativa

Contemporaneamente all'avvio del processo di replicazione Autogrill ha cambiato la struttura organizzativa sia a livello macro (il gruppo), sia a livello micro (i singoli punti vendita).

Per quanto riguarda la struttura del gruppo, la struttura funzionale originaria è diventata una struttura in grado di sorvegliare le richieste a livello paese e a livello canale (autostrade, stazioni, centri commerciali, ecc).

La riprogettazione della struttura dei punti vendita è nata, invece per mantenere l'equilibrio tra esigenze di autonomia locale (unità produttive autonome dislocate) e la strategia di replicazione. Tale riprogettazione è consistita nella creazione di unità di replicazione o "moduli" che variano a seconda delle formule standard proposte (Spizzico, Ristorante Ciao, Burger King, ecc).

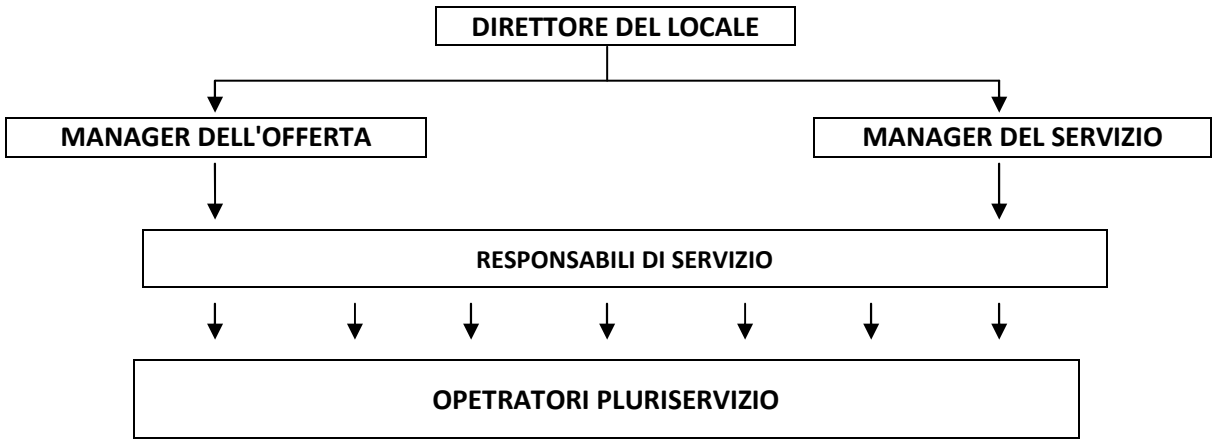
Questi moduli hanno le seguenti caratteristiche::

- Stessa struttura organizzativa e identiche modalità di gestione del personale (selezione,formazione ,incentivi, organizzazione delle mansioni, ecc.).
- A capo di ogni punto vendita c'è un direttore responsabile dei risultati ottenuti affiancato da un manager dell'offerta e da un manager del servizio. Il primo si occupa dei prodotti, rifornimenti, piani di produzioni e promozioni, mentre il secondo si occupa della gestione del personale (assunzione, formazione, piani ferie) e del cliente. Il personale restante fa riferimento ai due manager che dal 1998 è indicato come "operatore pluriservizio".
- Gli "operatori pluriservizio" conoscono tutte le procedure operative del manuale e, quindi, la formula Autogrill nel suo complesso in modo di essere intercambiali

nelle diverse attività. Tra gli operatori ci sono i responsabili operativi chiamati "responsabili di servizio", che controllano costantemente le attività svolte.

- Standardizzazione delle modalità di interazione con il centro e con i Locali Scuola. Grazie ad un sistema informatico che collega ciascun modulo con il centro si riesce ad aggiornare settimanalmente il database centrale con i risultati finanziari dei punti vendita. La raccolta di questi dati sono necessari per la determinazione degli incentivi dei manager locali e per mappare la redditività nelle diverse aree.
- Procedure standard per le interazioni tra i Locali Scuola e i punti vendita, per la definizione di un nuovo processo o l'introduzione di un nuovo prodotto.

STRUTTURA ORGANIZZATIVA



Fonte: Cappetta & Giorgi ;"Replicanti di successo"; Economia&Management art. 4/2003

4.6. Alcune considerazioni per una replicazione di successo

Il successo di una strategia di replicazione dipenderà da come la formula originaria è stata replicata. Tale strategia non deve essere rigida in modo di garantire un certo grado di adattamento che permetta sviluppare ed innovare procedure e conoscenze a partire dalla formula originale. Il successo non è garantito se la formula originaria viene soltanto replicata in modo preciso (processo di *exploitation*). I processi di *exploitation* devono essere sostenuti da processi di *exploration.* È evidente che applicare una strategia di replicazione "pura" (rigida) è più semplice che adottare una strategia nella quale processi di *exploitation* ed

exploration s'intrecciano. Serve un'organizzazione che garantisca questo intreccio mantenendo un giusto equilibrio tra adattamento e accuratezza.

Nel caso Autogrill si evidenzia la necessità di una progettazione organizzativa per costruire un mix equilibrato tra controllo (centro) e autonomia (periferie). A tal fine sembrerebbe utile far leva sulla cooperazione tra i diversi punti di replicazione. Nonostante si evidenzi l'utilizzo della leva di cooperazione tra i punti vendita e i Locali Scuola, la leva di cooperazione tra i punti vendita non viene sfruttata in quanto non esiste alcun supporto dalla struttura Autogrill.

Un'organizzazione che meglio garantisca questo equilibrio tra controllo e autonomia favorendo la cooperazione tra i diversi punti vendita costituisce sicuramente la strada verso il successo.

5. Andamento del gruppo

Nel 2012 si è assistito ad una situazione di recessione, soprattutto in Europa, dovuta ad un progressivo rallentamento della crescita dei paesi OCSE ed a una crescita molto minore di quanto atteso nei paesi emergenti. L'indebolimento della domanda globale ha causato fluttuazioni dei prezzi delle materie prime durante tutto il 2012 per poi assestarsi ai livelli del 2011. Le materie prime più rilevanti per Autogrill, il petrolio e le materie prime alimentari, hanno subito delle variazioni diverse: mentre il prezzo del petrolio è sceso del 1% [3], i prezzi delle materie prime hanno subito un aumento del 2,6%. negli Stati Uniti [4].

I flussi turistici sono un indicatore fondamentale per l'attività del gruppo e questi flussi nel 2012 sono cresciuti rispetto all'anno precedente registrando un incremento del 4% rispetto al 2011. I paesi in via di sviluppo hanno registrato una crescita (+4,1%) superiori ai paesi europei (+3%) e Nord America (+3%) [5].

L'industria del trasporto aereo è cresciuta nel 2012 con un aumento dei ricavi dell'8,5% rispetto all'anno precedente raggiungendo $ 508 miliardi [6].

Le performance finanziarie sono state positive raggiungendo i livelli del 2006/2007.

(3) Fonte: BLOOMERANG, Crude Oil WT (Relazione e Bilancio consolidato Gruppo Autogrill 2012)

(4) Fonte: BUREAU of LABOR STATISTIC-US Finished Consumer food price(Relazione e Bilancio consolidato Gruppo Autogrill 2012)

(5) Fonte: UNWTOWorld Tourisim Barometer, gennaio 2013 (Relazione e Bilancio consolidato Gruppo Autogrill 2012)

(6) Fonte: IATA-Industry Financial Forecast, dicembre 2012 (Relazione e Bilancio consolidato Gruppo Autogrill 2012)

Il traffico di passeggeri è aumentato del 3,9% grazie all'andamento del traffico internazionale (+5,3%) proveniente principalmente dai paesi emergenti. Tale aumento, però, risulta inferiore alla crescita del 2011 (4,9%) dovuto al contesto macroeconomico.

Dai 4,1 miliardi di passeggeri a livello globale il 60% è rappresentato dai paesi OCSE [7] (con Europa 30% e Nord America 30%), mentre l'Asia e Pacifico rappresentano il 30% del totale passeggeri [8].

In Nord America il numero di passeggeri è cresciuto dell'1,6% nel 2012 con un traffico domestico. In Europa c'è stato un incremento del traffico dell'1,8% grazie alla crescita del traffico internazionale spinta per un quarto dai paesi fuori dell'eurozona [8]. Nel Regno Unito, per esempio, si è registrata una crescita del 1,2% [7] mentre in Spagna un calo del 5% [10].

La crescita del traffico internazionale è dovuto in gran parte all'Asia, la quale rappresenta circa un quarto della crescita del traffico internazionale globale. Nel 2012 i paesi asiatici hanno registrato una crescita del traffico del 7,1% [8]. Anche in Sudamerica il traffico ha manifestato un incremento del 6,4% grazie alla crescita delle economie emergenti e alla espansione delle loro attività verso Nord America e l'Asia.

In Medio Oriente si ha registrato una crescita del traffico internazionale significativa (12,1%) pari a 150 milioni di passeggeri nel 2012 [8].

Per quanto riguarda **il traffico autostradale**, in Europa si è verificata una flessione influenzata dalla situazione macroeconomica. In particolare in Italia, il traffico si è ridotto del 7,1% [11] dovuto sia al contesto macroeconomico che all'aumento del prezzo della benzina (+16% rispetto all'anno precedente)[12]. Negli US, invece, si è verificato un leggero incremento del traffico con tassi di crescita positivi durante tutto il 2012.

(7) Fonte: Paesi OCSE escluso il Giappone.

(8) Fonte: ACI PaxFlashand FreightFlash. dicembre 2012 (Relazione e Bilancio consolidato Gruppo Autogrill 2012)

(9) Fonte: BAA Aeroporti di Manchester e Gatwick, gennaio-dicembre 2012 (Relazione e Bilancio consolidato Gruppo Autogrill 2012)

(10) Fonte: AENA, gennaio-dicembre 2012 (Relazione e Bilancio consolidato Gruppo Autogrill 2012)

(11) Fonte: AISCAT, gennaio-dicembre 2012 (Relazione e Bilancio consolidato Autogrill 2012)

(12) Fonte:Confcommercio (Relazione e Bilancio consolidato Autogrill 2012)

Situazione finanziaria e dipendenti

Bilancio non consolidato	31/12/2012 EUR	31/12/2011 EUR	31/12/2010 EUR	31/12/2009 EUR
	12 mesi Dettagliato Origin. IFRS	12 mesi Dettagliato Origin. IFRS	12 mesi Dettagliato Origin. IFRS	12 mesi Dettagliato Origin. IFRS
Ricavi delle vendite	1.167.189.000	1.307.200.000	1.352.687.000	1.324.149.000
EBITDA	50.240.000	92.211.000	114.336.000	131.088.000
Utile Netto	-14.578.000	31.926.000	164.352.000	62.741.000
Totale Attività	1.769.871.000	1.967.444.000	2.594.966.000	2.676.884.000
Patrimonio Netto	694.087.000	777.528.000	775.000.000	611.100.000
Posizione finanziaria netta	547.866.000	674.938.000	1.285.847.000	1.553.018.000
EBITDA/Vendite (%)	4,05	6,68	8,06	9,36
Redditività delle venditite (ROS) (%)	-0,95	2,45	4,03	5,41
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	-0,67	1,72	2,21	2,83
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	-2,10	4,11	21,21	10,27
Debt/Equity ratio	0,83	0,91	1,71	2,61
Debiti v/banche su fatt. (%)	45,45	50,04	75,69	n.s.
Debt/EBITDA ratio	11,52	7,66	11,57	12,15
Rotaz. cap. investito (volte)	0,66	0,66	0,52	0,49
Dipendenti	8.458	11.250	11.521	8.670

Fonte: AIDA export Autogrill; "Bilancio non consolidato 2012"; Università Ca'Foscari, Venezia

I dati finanziari non consolidati dal 2009 al 2012 mostrano come la crescita di Autogrill, nonostante un andamento sufficientemente sostenuto dei ricavi, sia in discesa continua per effetti della crisi finanziaria del 2008 registrando delle perdite significative nel 2012.

Nel 2012 i **ricavi** sono diminuiti del 10,71% rispetto al 2011, **l'Ebitda** ha registrato un calo significativo del 45,52% rispetto al Ebitda dell'anno precedente, il quale, rispetto all'EBITDA dell'anno 2009, rappresenta un calo del 61,67%. **L'Ebitda sulle vendite** nel 2012 si situa al 4,05% registrando un calo del 39,37% rispetto all'anno precedente che confrontato all'Ebitda sulle vendite nel 2009 rappresenterebbe un -56,73%.

Le attività nel 2012 registrano una diminuzione del 10,04% rispetto al 2011 (in linea con il calo dei ricavi).

La forte diminuzione delle attività e dei ricavi hanno portato ad una discesa significativa della redditività registrando addirittura delle percentuali negative (-0,67% e -0,95% rispettivamente). I debiti verso banche sono diminuiti sicuramente a causa della chiusura di

punti vendita registrando anche una redditività negativa del capitale proprio (ROE) pari al-2,1%.

Nonostante la riduzione rilevante del numero di dipendenti da 11.250 nel 2011 a 8.450 nel 2012 (giungendo livelli leggermente inferiori a quelli del 2009) dovuto ad una diminuzione dei punti vendita portando ad un contenimento importante del costo del lavoro, i risultati netti dell'esercizio sono negativi (€-14.578.000).

I dati consolidati più significativi del 2012 (*Highlights*) ci mostrano invece un aumento dei ricavi del 4% (da 5.844,6 m€ nel 2011 a 6.077,6 m€ nel 2012) e un Ebitda sulle vendite del 9,7%, registrando un calo del 4,4% rispetto all' Ebitda del 2011 (589,9 m€ nel 2012 rispetto a 617,0 m€ nel 2011). Si registrano, invece, incrementi del flusso monetario netto da attività operative, passando da 314 m€ nel 2011 a 418,8 m€ nel 2012, e degli investimenti (+34,1%).

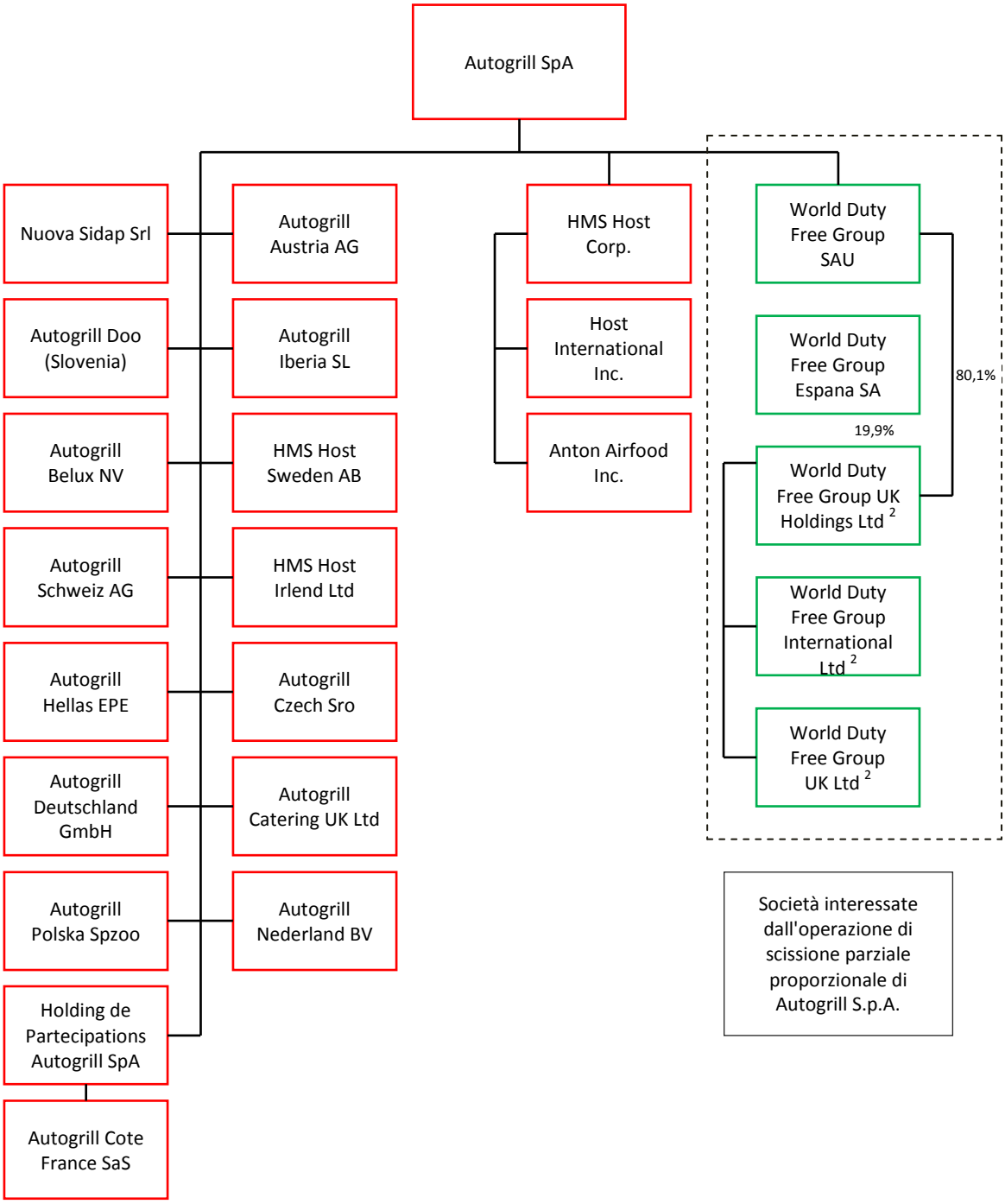
HIGHLIGHTS (bilancio consolidato)

(m€)	**Esercizio 2012**	**Esercizio 2011**	**Variazione**	**Cambi costanti**
Ricavi	6.077,6	5.844,6	4,0%	(0,1%)
EBITDA	589,9	617,0	(4,4%)	(8,4%)
% sui ricavi	*9,7%*	*10,6%*		
Risultato operativo (EBIT)	251,9	303,0	(16,9%)	(21,1%)
% sui ricavi	*1,6%*	*2,2%*		
Risultato netto di periodo	96,8	126,3	(23,4%)	(29,1%)
% sui ricavi	*1,6%*	*2,2%*		
Flusso monetario netto da attività operativa	418,8	314,1		
Investimenti netti	280,9	209,4	34,1%	35,1%
% sui ricavi	*4,6%*	*3,6%*		
Utile per azione (centesimi di Euro)				
base	38,2	49,8		
diluito	38,2	49,5		

Fonte: Relazione e bilancio consolidato 2012 Gruppo Autogrill

È evidente che la diversificazione delle attività per area geografica, canale e settore ha contrastato la debolezza del canale autostradale in Europa. Concretamente, l'andamento del traffico aereo è stato molto più performante che quello autostradale in quelle aree dove il settore *Travel Retail & Duty Free* è predominante.

Struttura societaria gruppo Autogrill 2012



Fonte: Relazione e bilancio consolidato 2012 Gruppo Autogrill

Dati primo trimestre 2013

Secondo uno studio effettuato dalla società Axia Multimedia Spa [13], Autogrill Spa ha chiuso il primo trimestre del 2013 con prestazioni abbastanza stabili nonostante la situazione macroeconomica sfavorevole. Negli Stati Uniti le vendite del settore *Food & Beverage* hanno realizzato una buona performance rispetto all'aumento del traffico, grazie ad un incremento dello scontrino medio e a nuovi sistemi di offerta per attirare nuovi clienti.

In Europa la situazione appare invece complicata, soprattutto in Italia dovuto ad una forte diminuzione del traffico stradale. Il secondo settore del gruppo, il *Travel Retail,* ha registrato invece ricavi superiori al traffico, in particolare negli aeroporti del Regno Unito ed extra europei. In Spagna, al contrario, si è registrata una diminuzione delle performance del primo trimestre 2013.

Lo studio realizzato da Axia Multimedia Spa evidenza come I ricavi del gruppo al 31 marzo 2013 presentavano un calo del 0,2% rispetto al 31 marzo dell'anno precedente attestandosi € 1.239,6 mln, mentre il fatturato era cresciuto del 0,5% [13].

Per quanto riguarda le **vendite negli aeroporti**, grazie alla crescita del traffico e all'aumento dei prezzi, si è registrato un incremento del 3,4% [13], mentre le **vendite sui canali autostradali** hanno registrato un calo del 5% dovuto alla diminuzione del traffico e dei consumi in Europa [13].

Nel primo trimestre 2012 L'EBITDA era sceso del 9,3% passando da Euro 67,9 nel primo trimestre del 2012 a Euro 61,9 al 31 marzo 2013 [13]. Questo dato conferma la scarsa redditività del settore *Food &Beverage* e nonostante i buoni risultati raggiunti negli Stati Uniti, questi non sono stati sufficienti per compensare il calo delle vendite in Italia con il conseguente aumento dei costi fissi.

	RICAVI				**EBITDA**			
	IQ2013	IQ2012	Var%	Var% cc	IQ2013	IQ2012	Var%	Var% cc
Food &Beverage	841,7	852,7	-1,3%	-0,8%	21,6	29,2	-26%	-25,4%
TravelRetail&Duty Free	397,8	388,8	2,3%	3,5%	40	38,7	3,4%	4,4%
Totale	**1239,6**	**1241,5**	**-0,2%**	**0,5**	**61,6**	**67,9**	**-9,3**	**-8,4**

Fonte: dati societari (Report Research 183/27 02/07/2013 AXIA)

(13) Axia Multimedia Spa,Roma; "Report Research"; 02, luglio 2013 (Borsa Italiana) Pag 1

L'EBIT, il risultato operativo, ha chiuso il primo trimestre in passivo per Euro 9,7 mln (Euro -4,1 mln rispetto al primo trimestre del 2012) [14].

Il risultato netto del gruppo al 31 marzo 2013 risultava in perdita per Euro 31,2 mln rispetto ai -18,4 mln registrati nei dodici mesi precedenti. Questo è sicuramente dovuto alla diminuzione dell'impatto positivo sul reddito delle imposte di € 2.3 mln a fronte dei € 9,4 mln dello stesso periodo del 2012.

Il flusso di cassa netto pari a € 286,4 si presentava negativo rispetto all'anno precedente (+1,9 mln al 31 marzo 2012). Questo peggioramento è giustificato dal pagamento anticipato di cannoni contrattuali pari a € 279 a causa delle concessioni *duty free* e *duty pay* presso gli scali aeroportuali spagnoli. Inoltre tali pagamenti hanno fatto salire l'indebitamento finanziario da € 1494,7 nel primo trimestre 2012 a € 1864,8 nello stesso periodo del 2013.

Dati semestrali 2013 (HIGHLIGHTS)

	1° Semestre	1° Semestre	Variazione	
(m€)	**2013**	**2012**	**2012**	**a cambi costanti**
Ricavi	1.837,8	1.858,8	(1,1%)	(0,4%)
Ebitda *% sui ricavi*	102,8 *5,6%*	104,2 *5,6%*	(1,3%)	0,3%)
Ebit (risultato operativo) *% sui ricavi*	3,9 *0,2%*	10,3 *0,6%*	(62,0%)	(60,2%)
Risultato netto del periodo *% sui ricavi*	(32,6) *0,2%*	(25,8) *0,6%*	26,3	25,4
Risultato netto del periodo da attività destinate alla scissione	42,6	42,8	(0,6%)	1,8%
Risultato netto del periodo di competenza del gruppo di Euro				
base	1,7	4,7		
diluito	1,7	4,6		

	1° Semestre	1° Semestre	Variazione	
(m€)	**2013**	**2012**	**2012**	**a cambi costanti**
Flusso monetario netto da attività operative	20,7	65,6		
Investimenti *% su ricavi*	64,8 *3,5%*	125,9 *6,8%*	(48,5%)	(47,1%)

			Variazione	
(m€)	**30/06/2013**	**31/12/2013**	**31/12/2012**	**a cambi costanti**
Capitale investito netto	1.219,7	1.149,0	70,7	51,3
Posizione finanziaria netta	815,4	933,2	(117,8)	(121,5)

Fonte: Relazione finanziaria semestrale consolidata 30 giugno 2013 Gruppo Autogrill.

(14) Axia Multimedia Spa,Roma; "Report Research"; 02, luglio 2013 (Borsa Italiana) Pag 2

A seguito dell'approvazione del progetto di scissione, le attività e il risultato del settore *Travel &Duty Free* in applicazione dell'IFRS5 vengono designate come *"attività correnti possedute per la vendita e attività operative cessate"* [15] e il risultato di queste attività viene indicato nel conto economico come *"Risultato netto del periodo da attività destinate alla scissione"* [15]. Pertanto, i valori indicati nella seguente tabella si riferiscono unicamente alle attività operative del settore *Food & Beverage.*

Ricavi

I ricavi consolidati del primo semestre 2013 del settore *Food & Beverage* pari a € 1.837,8 sono sostanzialmente stabili (-0,4%) rispetto ai ricavi dello stesso periodo del 2012 pari a € 1.858,8 (-1,1% a cambi correnti).

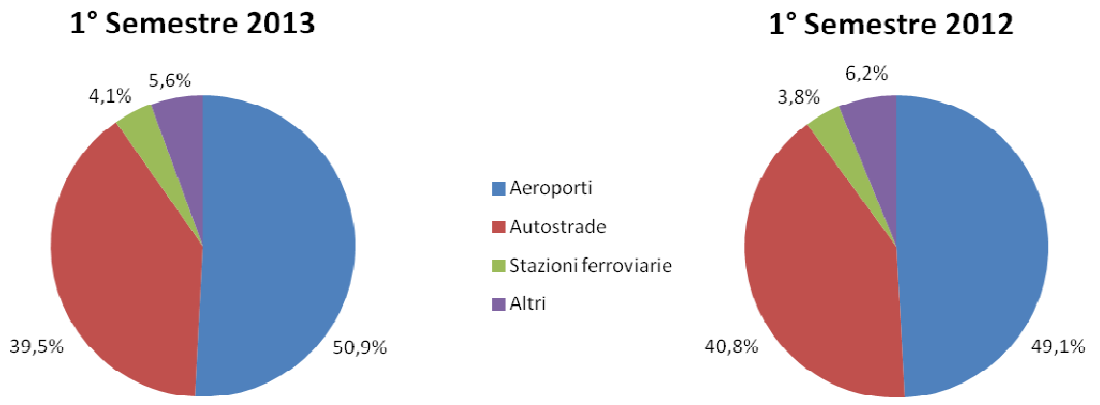
Ricavi per canale [15]:

(m€)	1° Semestre 2013	1° Semestre 2012	Variazione 2012	Variazione a cambi costanti
Aeroporti	934,9	913,0	2,4%	3,5%
Autostrade	725,5	759,2	(4,4%)	(4,1%)
Stazioni ferroviarie	75,3	71,2	5,8%	6,1%
Altri	102,1	115,4	(11,6%)	(11,2%)
Totale	**1.837,8**	**1.858,8**	**(1,1%)**	**(0,4%)**

Nel primo semestre 2013 il canale aeroportuale presenta una performance positiva con vendite in aumento del 3,5%. La crescita negli aeroporti assieme a quella delle stazioni ferroviarie (6,1% rispetto al primo semestre dell'anno precedente) ha quasi compensato la diminuzione dei ricavi in autostrada (-4,1%) e nei canali minori (città, fiere, centri commerciali).

L'andamento complessivo dei ricavi sente gli effetti della chiusura di punti vendita in Nord America e del calo del traffico e consumi in Europa, soprattutto in Italia.

(15) Fonte: "Relazione finanziaria semestrale consolidata 30 giugno2013", Gruppo Autogrill

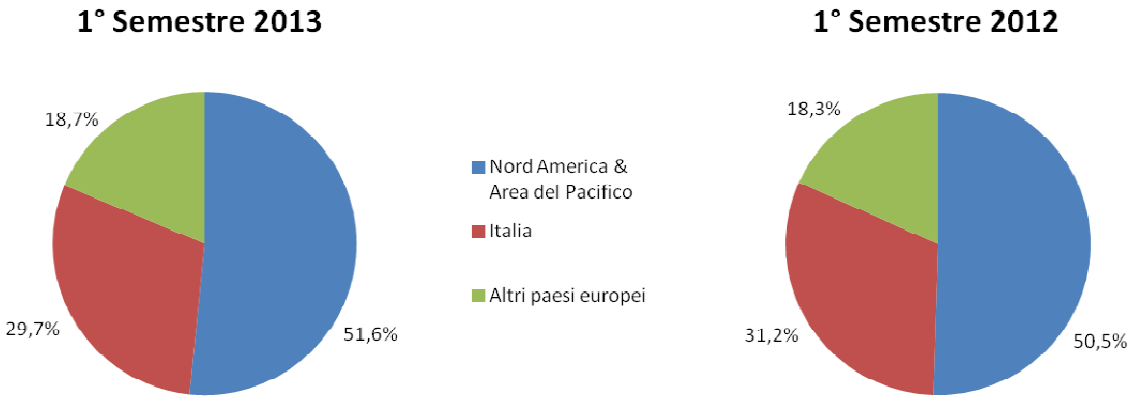


Fonte: Relazione finanziaria semestrale consolidata 30 giugno 2013 Gruppo Autogrill

Ricavi per area geografica:

(m€)	1° Semestre 2013	1° Semestre 2012	Variazione 2012	Variazione a cambi costanti
Nord America e Area del Pacifico	948,4	938,1	1,1%	2,4%
Italia	545,1	580,9	(6,2%)	(6,2%)
Altri paesi europei	344,2	339,9	1,3%	1,6%
Totale	**1.837,8**	**1.858,8**	**(1,1%)**	**(0,4%)**

Fonte: Relazione finanziaria semestrale consolidata 30 giugno 2013 Gruppo Autogrill



Fonte: Relazione finanziaria semestrale consolidata 30 giugno 2013 Gruppo Autogrill

Nord America e Area Pacifico:

Nel primo semestre 2013 i ricavi in Nord America e Area Pacifico sono stati pari a €1.245,7m $ (+2,4% rispetto a €1.216,2m$ del primo semestre dell'anno precedente).

Negli Stati Uniti i ricavi nel canale degli aeroporti sono aumentati del 8,1% grazie all'aumento del numero di transazioni dovuto alla crescita dello scontrino e medio e all'introduzione di un'offerta più ricca. La crescita complessiva del canale aeroportuale è

rilevante (+3,8%) ma inferiore rispetto a quella su base comparabile dovuto ad una riduzione di spazzi commerciali negli aeroporti.

I ricavi del canale autostradale americano ha registrato un aumento del 5,8% rispetto ad un traffico in calo grazie all'incremento del numero di transazioni e prezzo più elevato dello scontrino medio. Complessivamente, ricavi del canale si riducono del 3,5% rispetto al primo semestre dell'anno precedente.

Ricavi per canale dell'area Nord America e Area Pacifico:

(m$)	1° Semestre 2013	1° Semestre 2012	Variazione 2012
Aeroporti	1.051,7	1.013,6	3,8%
Autostrade	170,5	176,7	(3,5%)
Altri	23,4	25,9	(9,5%)
Totale	**1.245,7**	**1.216,2**	**2,4%**

Fonte: Relazione finanziaria semestrale consolidata 30 giugno 2013 Gruppo Autogrill

Italia

In Italia si registra un calo dei ricavi del -6,2% dovuto principalmente alla difficile situazione macroeconomica che riflette sul traffico stradale e sui consumi e capacità di spesa dei viaggiatori. L'attività di ristorazione ha risentito particolarmente la crisi rispetto alla vendita di prodotti.

Ricavi per canale in Italia:

(m$)	1° Semestre 2013	1° Semestre 2012	Variazione 2012
Autostrade	411,2	439,3	(6,4%)
Aeroporti	39,6	40,7	(2,7%)
Stazioni ferroviarie	19.8	18,3	8,1%
Altri (*)	74,6	82,7	(9,7%)
Totale	**545,2**	**581,0**	**(6,2%)**

Fonte: Relazione finanziaria semestrale consolidata 30 giugno 2013 Gruppo Autogrill

Per quanto riguarda i ricavi in altri paesi europei, l'andamento è positivo. Nel canale aeroportuale si registra una crescita del 4,4% e nelle stazioni del 5,3% rispetto al primo semestre del 2012. Nel l canale autostradale le vendite rimangono stabili.

I ricavi complessivi sono aumentati dell'1,6% da 339,9m€ a €344,2m€.

La variazione delle vendite nel canale autostradale (+0,1%) rispecchia andamenti differenti nei vari paesi: la diminuzione delle vendite in Spagna e la chiusura di punti vendita in Francia sono stati compensati da nuove aperture in Germania e acquisizioni in Belgio.

Altri paesi ricavi per canale:

(m€)	1° Semestre 2013	1° Semestre 2012	Variazione 2012	Variazione a cambi costanti
Autostrade	175,2	175,7	(0,3%)	0,1%
Aeroporti	94,4	90,4	4,4%	4,4%
Stazioni ferroviarie	55,5	52,9	4,9%	5,3%
Altri	19,2	20,8	(8,1%)	(6,9%)
Totale	**344,2**	**339,9**	**1,3%**	**1,6%**

Fonte: Relazione finanziaria semestrale consolidata 30 giugno 2013 Gruppo Autogrill

EBITDA

Nel primo semestre 2013 l'Ebitda ha registrato un calo dello 0,3% rispetto al primo semestre 2012**.**

(m€)	1° Semestre 2013		1° Semestre 2012		Variazione 2012	Variazione a cambi costanti
Nord America e Area del Pacifico	92,4	9,7%	86,8	9,2%	6,5%	7,9%
Italia	14,7	2,7%	25,3	4,3%	(41,7%)	(41,7%)
Altri paesi europei	9,6	2,8%	8,5	2,5%	13,0%	13,1%
Totale anti costi Corporate	**116,8**	**6,4%**	**120,5**	**6,5%**	**(3,1%)**	**(2,2%)**
Costi Corporate	(14,0)		(16,4)		(14,4%)	(14,4%)
Totale	**102,8**	**5,6%**	**104,2**	**5,6%**	**(1,3%)**	**(0,3%)**

Fonte: Relazione finanziaria semestrale consolidata 30 giugno 2013 Gruppo Autogrill

Grazie all'ottimo risultato del settore Food & Beverage ottenuto in Nord America e Area Pacifico è stato possibile mitigare l'effetto della performance negativa registrata in Italia. Complessivamente l'Ebitda sulle vendite si è mantenuto stabile al 5,6% grazie ad un contenimento dei costi.

L'Ebitda in Nord America e Area Pacifico ha registrato una crescita del 7,9% rispetto al primo semestre del 2012 con un'incidenza del margine sui ricavi del 9,7% rispetto al 9,2% del 2012. Miglioramento dovuto ad una riduzione dei costi adeguamento dei prezzi delle

materie prime. L'Ebitda del primo semestre sconta oneri per 2,1m$ per la razionalizzazione della struttura organizzativa centrale. Senza tali oneri, l'Ebitda sarebbe cresciuto del 8, 5%.

In **Italia**, l'Ebitda ha registrato un forte calo (-41,7%) con una incidenza si ricavi che va dal 4,3% al 2,7%. Questo calo è dovuto alla significativa diminuzione delle vendite. Nel primo semestre sono stati sostenuti oneri per la riorganizzazione pari a 2,0m€. Senza tali oneri la riduzione dell'Ebitda sarebbe stata del 33,8%.

Negli **altri paesi europei** l'Ebitda è stato pari a 9,6m€, in crescita del 13,0% rispetto al primo semestre del 2012. Con una incidenza sulle vendite pari al 2,8% rispetto al 2,5% dello stesso periodo del anno precedente. Escludendo gli oneri di riorganizzazione, l'Ebitda sarebbe stato in linea con il primo semestre del 2012.

Per quanto riguarda i **costi corporate**, questi risultano in calo (14m€ rispetto a 16,4€) a causa di una riduzione del costo del personale e di consulenza.

Dati annuali 2013

Durante il 2013 il traffico di passeggeri negli aeroporti è cresciuto del 3,9% grazie allo sviluppo del trasporto aereo nei paesi emergenti. A livello globale il numero di passeggeri è di 4,3 miliardi di cui il 60% è rappresentato dalle economie OCSE (Europa 30% e America 30%) mentre l'area asiatica e del Pacifico rappresentano il 25% del totale.

N° di passeggeri nel 2013:

- Nord America: 1,2 miliardi circa (in crescita del 1,3% rispetto al 2012)
- Europa: 1,3 miliardi circa (in crescita del 2,6% rispetto al 2012)
- Asia: 1,1 miliardi circa (in crescita del 7,2% rispetto al 2012)
- Sud America: 350 milioni (in crescita del 4,8%)
- Medio Oriente: 166 milioni (in crescita del 10,1%).

Questo contesto favorevole di traffico di passeggeri ha comportato un incremento dei ricavi nel settore aeroportuale del 5,2% pari a $ 566 miliardi.

Per quanto riguarda il traffico stradale:

- in l'Italia, che rappresenta il maggior mercato, si è ridotto del 1,7% con una performance del (-2,3%) dovuto alla situazione economica negativa
- negli Stati Uniti si è registrato un calo "contenuto" del 0,2%.

HIGHLIGHTS

(m€)	Esercizio 2013	Esercizio 2012	Variazione 2012	Variazione a cambi costanti
Ricavi	3.984,8	4.075,6	(2,2%)	(0,3%)
Ebitda *% sui ricavi*	314,0 *7,9%*	327,6 *8,0%*	(4,1%)	(1,9%)
Ebit (risultato operativo) *% sui ricavi*	88,3 *2,2%*	102,2 *2,5%*	(13,7%)	(10,3%)
Risultato netto del periodo *% sui ricavi*	8,3 *0,2%*	7,4 *0,6%*	12,1	58,7
Risultato netto del periodo da attività operative oggetto di scissione	91,1	102,8	(11,4%)	8,8%
Risultato netto del periodo di competenza del gruppo di Euro	87,9	96,8	(9,2%)	(4,4%)
base	34,7	38,2		
diluito	34,6	38,2		

(m€)	Esercizio 2013	Esercizio 2012	Variazione 2012	Variazione a cambi costanti
Flusso monetario netto da attività operative	148,1	230,7		
Investimenti netti *% su ricavi*	162,6 *4,1%*	252,6 *6,2%*	(35,6%)	(33,8%)

(m€)	31/12/2013	31/12/2012	Variazione 31/12/2012	Variazione a cambi costanti
Capitale investito netto	1.117,5	1.149,0	(31,5)	6,2
Posizione finanziaria netta	672,7	933,2	(260,4)	(238,1)

Fonte:Relazione e bilancio consolidato 2013 Gruppo Autogrill.

Ricavi

La relazione finanziaria annuale al 31 Dicembre del 2013 del Gruppo Autogrill evidenzia un calo del 0,3% dei ricavi consolidati rispetto ai ricavi dell'esercizio precedente (da € 4.075,6m a € 3.984,8m).

In Nordamerica si è registrata una crescita sui ricavi, mentre in Europa i ricavi hanno registrato un calo dovuto principalmente all'andamento negativo in Italia dove la crisi economica è stata determinante penalizzando i flussi di mobilità e la capacità di spesa dei consumatori. Tale situazione ha invalidato la performance positiva di alcuni Paesi europei come il Belgio, la Germania e la Gran Bretagna.

EBITDA

L'Ebitda riportato dal Gruppo nel 2013 è di € 314,0m, in calo dell'1,9% rispetto ai € 327,6m del 2012, incidendo sui ricavi con il 7,9% (8% nel 2012).

Se si escludessero gli oneri non ricorrenti netti (oneri per riorganizzazione, per scissione e proventi) e il contributo ai risultati del ramo US Retail nel ultimo trimestre del 2012 (il ramo è stato ceduto a Ottobre del 2013), la flessione dell'Ebitda sarebbe stata pari a 3,1%.

La variazione è dovuta ai costi fissi per affitti e lavoro e alla riduzione delle vendite in Europa.

Costi Corporate

I costi Corporate sono passati da € 28,5m nel 2012 a € 33,7m nel 2013. L'aumento è dovuto all'accentramento di alcune funzioni di tipo strategico e per effetto di costi sostenuti per la scissione del settore Travel Retail & Duty Free (€ 4,5m).

Risultato netto

Nel 2013 il risultato netto del settore Travel Retail & Duty Free ha contributo per nove mesi al risultato del Gruppo in quanto la scissione del settore è avvenuta il 1° Ottobre 2013. Il risultato netto del settore Travel è stato pari a € 91,1m, mentre nei dodici mesi del 2012 il risultato netto del settore ammontava a € 102,8m.

L'utile netto dei soci delle controllate è stato pari a € 87,9m, in calo rispetto ai € 96,8m dell'anno precedente, dovuto soprattutto al minor contributo ai risultati del settore Travel Retail & Duty Free.duty Free.

Flussi di cassa

Nel 2013 la generazione di cassa netta del Gruppo è stata pari a € 21,4m, in aumento rispetto ai € 20,2m del precedente esercizio.

Questo aumento è stato determinato dalla cessione al Gruppo World Duty Free del settore travel Retail (incasso di € 74,1m) e l'esborso di € 16,0m per l'ingresso del Gruppo Vietnam avvenuto grazie all'acquisizione di una quota di controllo in una società che gestisce punti vendita in aeroporti nazionali e internazionali.

Escludendo tali transazioni, la generazione di cassa netta al 31 dicembre 2013 sarebbe stata negativa principalmente per effetto della contrazione del volume d'affari in Italia.

Investimenti netti

Gli investimenti netti nel 2013 sono stati realizzati principalmente nel canale aeroportuale (pari a € 162,6m rispetto a € 252,6m del 2012). Il calo è dovuto a la significativa concentrazione di investimenti realizzati nel 2012.

Posizione Finanziaria Netta

Al 31 Dicembre 2013 la posizione finanziaria netta è risultata pari a € 672,7m, in diminuzione rispetto ai € 933,2m del 31 dicembre 2012.

5.1. Stime

Il 2014 si presenta come l'anno dei cambiamenti. Sono previsti diversi progetti e ristrutturazioni dei punti vendita sulle autostrade italiane. Le vendite nel settore aeroportuale e quello autostradale stanno aumentando rispettivamente del 4,4% e 2%:

- Negli aeroporti nord americani c'è una aumento del traffico del 1% e le vendite sono in crescita del 7%.
- L'Italia sta riducendo il suo "gap".
- Si stanno stipulando nuovi contratti.
- Flussi di cassa in crescita.
- I target 2014 sono in linea con la media degli obiettivi.

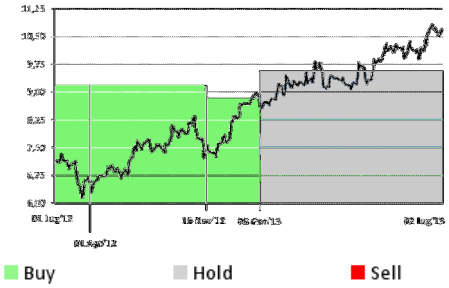
In Italia è prevista la ristrutturazione di 41 punti vendita della rete del Gruppo ASPI che alla fine del 2013 ha registrato circa € 170m di vendite. Inoltre c'è un traget di punti vendita localizzati in punti chiave delle autostrade italiane.

L'obiettivo della scissione parziale del Business *Retail & Duty Free* era migliorare la redditività di entrambi business (Food & Beverage e Retail & Duty Free) ottimizzando l'organizzazione societaria. Inoltre, il business aeroportuale nei paesi emergenti ed in via di sviluppo procede positivamente.

Il Gruppo Autogrill, nonostante le difficoltà riscontrate in Italia, si mostra fiducioso grazie ai risultati positivi del mercato americano.

Su queste prospettive, Axia Multimedia ipotizza un carg dei ricavi del 4,2% dal 2012 al 2017 e, in base al titolo in borsa, un target price sul gruppo da Euro 9,56 a Euro 9,94 per azione.

Target price	Hold	9,94
Previous rating	(08/01/2013)	9,96



Key financials (Euro)	2012	2013E	2014E
Sales (mm)	6.077,60	6.194,80	6.320,45
Ebitda (mm)	589,90	574,50	593,80
Ebitda margin	9,7%	9,3%	9,4%
Ebit (mm)	251,90	265,00	287,00
Ebit margin	4,1%	4,3%	4,5%
Net profit (mm)	96,75	93,50	107,00
Net debt (cash) (mm)	1.494,70	1.393,06	1.330,62
Net asset value (mm)	822,30	863,44	910,52
Net debt / Equity	1,82	1,61	1,45
Net debt / Ebitda	2,53	2,42	2,22
EV/Sales	0,76	0,74	0,73
EV/Ebitda	7,80	8,01	7,75
P/E	27,97	28,94	25,29
P/BV	3,29	3,13	2,97
ROE (%)	11,77	10,83	11,75
Cash flow per share	-	3,12	3,88
Earning per share	-	0,37	0,42
Dividend per share	-	0,21	0,24

Fonte: Thomson Reuters- Elaborazione Axia Financial Research

Gli Stati Uniti rappresentano per Autogrill il mercato più grande e per questo mercato si attende una crescita e margine di miglioramento. Inoltre, l'Italia dovrebbe procurare il delta più grande nel 2015.

Secondo uno studio effettuato da Merrill Lynch International [16], Il 2013 è stato un anno sventurato per il gruppo Autogrill con margini in discesa di 70-80 bps (punti base) nel retail U.S. a causa del forte calo del traffico europeo [16]. Come conseguenza, l'EBIT è sceso del 18% rispetto ai livelli del 2011 [16]. Ad ogni modo, si evidenzia un miglioramento del traffico autostradale in Italia e i continui sforzi che Autogrill realizza per il contenimento dei costi, l'innovazione e l'efficienza dovrebbero invertire questa tendenza negativa. Nel 2015 si stima un fatturato in linea con il 2012 con un EBIT del 56% più alto [16].

(16) Bank of America Merrill Lynch International "Hungry for change" (report) Borsa italiana 4, Ottobre 2013

6. Conclusioni

I processi replicativi sono sempre più diffusi, soprattutto nel settore ristorativo dove la replicazione rappresenta per il consumatore la garanzia di un livello standard e predeterminabile di qualità di servizio.

In Italia un esempio di replicazione è il caso Autogrill. La strategia di Autogrill consiste nel garantire la crescita del valore attraverso l'ampliamento delle attività nelle diverse aree e canali di presenza, nell'innovare continuamente prodotti e concetti e migliorando i servizi offerti ai propri clienti.

Autogrill, tra il 1998 ed il 1999, ha deciso di avviare un processo di replicazione con l'obiettivo di uniformare i punti vendita.

Per avviare il processo di replicazione sono stati creati nuovi manuali operativi e un manuale "unico" per la codifica delle procedure e la successiva standardizzazione. È stata fatta una distinzione tra attività a livello corporate e attività a livello periferico. Le attività periferiche sono state oggetto del processo di replicazione.

Il manuale "unico" ha una funzione di guida all'apertura di nuovi punti vendita ed è uno strumento di consultazione, di confronto, di formazione e di controllo da parte del centro.

Tutte le attività di ciascuno dei punti vendita vengono codificate e standardizzate. Le procedure standard sono il risultato di un processo di apprendimento ed esplorazione continua sia a livello centro che a livello di rete. Se ci sono delle innovazioni positive da parte dei punti vendita, queste vengono incorporate al *template* a livello corporate e tutti i punti vendita ricevono un fascicolo con tutte le procedure nuove.

Oltre al manuale "unico" contenente le migliori pratiche, sono stati individuati dei punti vendita considerati come *template* operativi chiamati Locali Scuola. In essi si svolge il trasferimento della formula ed eventuali aggiornamenti ai replicatori esistenti e a quelli potenziali. I Locali Scuola devono conoscere gli standard, essere depositari di tutte le conoscenze e avere la capacità di trasferirle. Il centro trasferisce le nuove procedure solo ai Locali Scuola ottenendo in questo modo un notevole risparmio.

Esiste un sistema di incentivi per premiare i risultati ottenuti dai punti vendita. Vengono individuati dei cluster di punti di replicazione e per ogni cluster vengono fissati degli obiettivi in base alla produttività, al fatturato e alla soddisfazione cliente. L'incentivazione è legata alla performance ottenuta con le procedure standard.

Viene stabilito un sistema di controllo composto da un controllo operativo da parte dei capi area, da un controllo commerciale (le procedure di presentazione dell'offerta attenenti ai piani elaborati dal centro) e da un controllo da parte di clienti misteriosi (personale di società specializzate in via anonima che si recano ai punti vendita).

Autogrill ha riprogettato la struttura organizzativa dei punti vendita per mantenere l'equilibrio tra autonomia locale e la strategia della replicazione. Sono stati creati dei moduli che variano a seconda delle formule standard proposte.

Il successo di una strategia di replicazione dipende da come la formula originaria è stata replicata. La strategia deve essere flessibile in modo di permettere un certo grado di adattamento. La precisione nella replicazione della formula non garantisce il successo in quanto i processi di *exploitation* devono essere accompagnati da processi di *exploration*. Per raggiungere il successo serve sicuramente un'organizzazione che garantisca questo equilibrio tra controllo e autonomia.

Autogrill rappresenta un caso importante di rete di imprese che ha dovuto adottare necessariamente una strategia di replicazione di tipo esplorativo in quanto in Italia la replicazione è un fenomeno ancora poco diffuso ed è proprio quella strategia il motivo principale del successo di Autogrill come replicatore. Non avendo riferimenti stabili in Italia, l'azienda ha dovuto coniugare processi di *exploitation* con processi di *exploration* creando un'organizzazione *ad hoc* per garantire questa coesistenza.

Per quanto riguarda l'andamento del gruppo, nel 2012 si osserva una situazione di recessione, soprattutto in Europa, dovuta ad un progressivo rallentamento della crescita dei paesi OCSE ed a una crescita molto minore di quanto atteso nei paesi emergenti.

I flussi turistici sono un indicatore fondamentale per l'attività del gruppo e questi flussi nel 2012 sono cresciuti rispetto all'anno precedente. L'industria del trasporto aereo è cresciuta nel 2012 con un aumento dei ricavi dell'8,5% rispetto al 2011.

Le performance finanziarie sono state positive raggiungendo i livelli del 2006/2007.

Il traffico di passeggeri è aumentato del 3,9% grazie all'andamento del traffico internazionale (+5,3%) proveniente principalmente dai paesi emergenti. Tale aumento, però, risulta inferiore alla crescita del 2011 (4,9%) dovuto al contesto macroeconomico.

Per quanto riguarda il traffico autostradale, in Europa si è verificata una flessione, in particolare in Italia dove il traffico si è ridotto del 7,1%. Negli US, invece, si è verificato un leggero incremento del traffico con tassi di crescita positivi durante tutto il 2012.

I dati finanziari non consolidati dal 2009 al 2012 mostrano come la crescita di Autogrill, nonostante un andamento sufficientemente sostenuto dei ricavi, sia in discesa continua per effetti della crisi finanziaria del 2008, registrando perdite significative nel 2012.

I dati consolidati più significativi del 2012 ci mostrano invece un aumento dei ricavi del 4% (da 5.844,6 m€ nel 2011 a 6.077,6 m€ nel 2012) e un Ebitda sulle vendite del 9,7%, registrando un calo del 4,4% rispetto all' Ebitda del 2011 (589,9 m€ nel 2012 rispetto a 617,0 m€ nel 2011). Si registrano, invece, incrementi del flusso monetario netto da attività operative, passando da 314 m€ nel 2011 a 418,8 m€ nel 2012, e degli investimenti (+34,1%).

Autogrill Spa ha chiuso il primo trimestre del 2013 con prestazioni abbastanza stabili nonostante la situazione macroeconomica sfavorevole. Negli Stati Uniti le vendite del settore *Food & Beverage* hanno realizzato una buona performance rispetto all'aumento del traffico, grazie ad un incremento dello scontrino medio e a nuovi sistemi di offerta per attirare nuovi clienti.

Nel primo semestre 2013 il canale aeroportuale presenta una performance positiva con vendite in aumento del 3,5%. La crescita negli aeroporti assieme a quella delle stazioni ferroviarie (6,1% rispetto al primo semestre dell'anno precedente) ha quasi compensato la diminuzione dei ricavi in autostrada (-4,1%) e nei canali minori (città, fiere, centri commerciali).

Grazie all'ottimo risultato del settore *Food & Beverage* ottenuto in Nord America e Area Pacifico è stato possibile mitigare l'effetto della performance negativa registrata in Italia. Complessivamente l'Ebitda sulle vendite si è mantenuto stabile al 5,6% grazie ad un contenimento dei costi.

Durante il 2013 il traffico di passeggeri negli aeroporti è cresciuto del 3,9% grazie allo sviluppo del trasporto aereo nei paesi emergenti. A livello globale il numero di passeggeri è di 4,3 miliardi di cui il 60% è rappresentato dalle economie OCSE (Europa 30% e America 30%) mentre l'area asiatica e del Pacifico rappresentano il 25% del totale. Questo contesto favorevole di traffico di passeggeri ha comportato un incremento dei ricavi nel settore aeroportuale del 5,2%.

Al 31 dicembre 2013 in Nord America si è registrata una crescita sui ricavi, mentre in Europa i ricavi hanno registrato un calo dovuto principalmente all'andamento negativo in Italia dove la crisi economica è stata determinante, penalizzando i flussi di mobilità e la

capacità di spesa dei consumatori. Tale situazione ha invalidato la performance positiva di alcuni paesi europei come il Belgio, la Germania e la Gran Bretagna.

Il 2014 si presenta come l'anno dei cambiamenti. Sono previsti diversi progetti di ristrutturazione nei punti vendita sulle autostrade italiane. Le vendite nel settore aeroportuale e quello autostradale stanno aumentando rispettivamente del 4,4% e 2%.

Il Gruppo Autogrill, nonostante le difficoltà riscontrate in Italia, si mostra fiducioso grazie ai risultati positivi del mercato americano. Gli Stati Uniti rappresentano per Autogrill il mercato più grande e per questo mercato si attende una crescita e margine di miglioramento. Inoltre, l'Italia dovrebbe procurare il delta più grande nel 2015.

Si evidenzia un miglioramento del traffico autostradale in Italia e i continui sforzi che Autogrill realizza per il contenimento dei costi, l'innovazione e l'efficienza dovrebbero invertire questa tendenza negativa.

Dall'osservazione dei dati finanziari si può evincere che nonostante la situazione negativa in Italia di questi ultimi anni, i risultati consolidati di Autogrill mostrano una tendenza positiva grazie al fatto di avere una presenza sempre più capillare in tutto il mondo, soprattutto nei paesi emergenti, e alla continua ricerca di nuove strategie, nuove *location* e sistemi di offerta innovativi. Per tutte queste ragioni si può affermare che il Gruppo Autogrill, inteso come "rete globale di imprese", rappresenta un esempio di garanzia di crescita.

Autogrill ha compreso fin da subito che la struttura delle relazioni è la fonte principale del successo e questa consapevolezza ha indotto l'azienda a scegliere buoni partner e a saper cooperare efficacemente con loro gestendo in maniera efficace una vasta rete di relazioni.

Grazie a queste relazioni è stato possibile adottare una strategia di replicazione flessibile permettendo lo sviluppo e l'innovazione di procedure e conoscenze a partire da una formula originale o *template*. Le procedure standard sono il risultato di un processo di apprendimento ed esplorazione continua sia a livello di centro che a livello di rete.

Nonostante la situazione sfavorevole dell'imprenditoria italiana degli ultimi anni dovuto alla situazione macroeconomica, il franchising si presenta come la forma di aggregazione prevalente capace di sollecitare la nascita e la crescita di nuove reti nei diversi settori merceologici.

Autogrill è un esempio eccezionale di rete di imprese che opera prevalentemente con contratti di concessione in più di 30 paesi. Inoltre, Autogrill ha saputo replicare una formula

vincente adattandola ad ogni situazione attraverso un'attività di esplorazione nella rete e tra le reti.

Le relazioni cooperative rappresentano un valore per il Gruppo in quanto consentono una condivisione di costi e di rischi nei processi di sviluppo, vantaggi nella realizzazione dell'offerta e nella sua collocazione sul mercato. Le relazioni, inoltre, consentono di sviluppare progetti congiunti con l'obiettivo di generare nuovi processi, prodotti e servizi.

Assumere che la struttura delle relazioni è la fonte principale del successo ha portato ad Autogrill a scegliere buoni partner, a saper cooperare efficacemente con loro e a gestire efficacemente un'ampia rete di relazioni.

Bibliografia:

1) ASSOFRANCHISING (Bussalo Italo e Basile Emanuele) e OSSERVATORIO PERMANENTE SUL FRANCHISING (Amoroso Marisa, Quattrociocchi Bernardino e Maimo Alessia); "Rapporto Assofranchising Italia 2012 – Strutture, Tendenze e Scenari"; Assofranching Italiana.
2) Axia Multimedia Spa, "Report Research" 183/27 in Borsa Italiana; Roma, 07 luglio 2013
3) Cappetta R. & Giorgi S., "Replicanti di successo. Il caso Autogrill", Economia & Management, n. 4/2003
4) Centro Italiano di Studi Superiori Sul Turismo (CST)"Le agenzie di viaggio : modelli di aggregazione"; Franco Angeli, Milano 2000
5) Fumagalli Luca; "Franchising e turismo" ; http://www.guidaviaggi.it
6) Galvani Luca, "Il Manager di rete di Imprese", pubblicato: 27/02/2013 in Reti di imprese.it, 29/04/13
7) Garaffa & Manenti, " La soggettività giuridica delle reti di imprese", pubblicato: 23/03/2013 in Reti di imprese.it, 29/04/13
8) Gruppo Autogrill "Relazione e bilancio consolidato annuale 2012" Milano, in Borsa Italiana
9) Gruppo Autogrill "Relazione finanziaria semestrale consolidata 30 giugno 2013" Milano, in Borsa Italiana
10) Gruppo Autogrill "Relazione bilancio consolidato annuale 2013" Milano, www.autogrill.com
11) Gruppo Autogrill-1Q2014 Financial Results, Milan, 13 May 2014, www.autogrill.com
12) INDIS, Istituto Nazionale Distribuzione e Servizi (a cura di Enzo Maria Tripodi e Sandra Asari)," Il Franchising: Le prospettive dopo la legge n. 129/2004", Maggioli Editore, Rimini 2006
13) Jayachandran Satish, kaufman Peter, Kumar V., Hewett Kelly , "Brand Licensing: What drives Royalty Rates?", American Marketing Association, Journal of Marketing Vol.77 (September 2013), 108-122

14) Legge 6 maggio 2004, n. 129"Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale" pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 120 del 24 maggio 2004

15) Mangialardi Piergiorgio, "Obiettivo franchising" ; www.hoteltoday.it 2/2009

16) Merrill Lynch International (Flavio Cereda), "Hungry for change" in Borsa Italiana; MLI (UK) 4 Oct 2013

17) Ministero delle Attività Produttive, "Decreto 2 settembre 2005, n. 204"

18) Pietrobono Stelvio ," Aggregazione tra imprese: Reti, Consorzi, Distretti, Joint Ventures, ATI, GEIE", pubblicato: 27/12/2012 in Reti di imprese.it, 29/04/13

19) Pilotti Luciano, "Creatività, innovazione e territorio: Ecosistemi del valore per la competizione globale" Il Mulino, Bologna 2011

20) Sestini Enrico (socio di Ebus Srl-Servizi di internazionalizzazione delle imprese), "Reti di imprese per l'export; danno veramente benefici fiscali? In quanto tempo portano risultati? In quali settori funzionano bene?" info: www.ebus.it, Padova

21) Szulanski Gabriel (Department of Strategy and Management, INSEAD, Asia Campus, Ayer Rajah Avenue, 138676 Singapore), Cappetta Rossella (Institute of Organization and Information Systems, and SDA Bocconi School of Management, Bocconi University), Jensen Robert J. (Department of Organizational Leadership and Strategy, Marriott School of Management, Brigham Young University), "When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity", Organization Science Vol. 15, No. 5, September–October 2004, pp. 600–613

22) Vassaluzzo Alfredo, "Agenzie di viaggio. Aprire da soli o in franchising?" info: http://www.corsiturismo.it; http://www.travelbuy.net

23) Winter Sidney G. & Szulanski Gabriel, "Replication as Strategy" ,The Wharton School, University of Pennsylvania, Department of Management, 2000 Steinberg Hall—Dietrich Hall,Philadelphia, Pennsylvania, Organization Science/Vol. 12, No. 6, November–December 2001, pp 730-743

Sitografia:

- www.autogrill.it
- www.assofranchising.it
- www.borsaitaliana.it
- www.cisalpinatours.it
- http://doc.studenti.it
- www.ebus.it
- www.franchise.org
- www.franchisedirect.com
- www.guidaviaggi.it
- http://ifcn-franchise.com
- www.pinguinoviaggi.net
- www.radiustravel.com
- http://www.retidiimprese.it
- www.scienzeturismo.it
- www.viagginfranchising.it
- www.travelbuy.net

Riferimenti e citazioni:

Cap 1 Pag 14,21: Fonte: "Creatività, innovazione e territorio " a cura di Luciano Pilotti, Il Mulino 2011

Cap 1 Pag.23: (1) Dati ISTAT, INE (Instituto Nacional de Estadística), INSEE (Institut National de la statistique et des études économiques). Elaborazione da un gruppo di ricerca AIDEA (Accademia Italiana di Economia Aziendale); "Creatività, innovazione e territorio", a cura di Luciano Pilotti (2011)

Cap 2 Pag.27: (1) Elaborazioni CST (Centro Italiano di studi superiori sul turismo) su dati OMT (organizzazione Mondiale per il Turismo), 2000.

Cap 2 Pag 31,44, 45: Fonte: elaborazione CST; "Le agenzie di viaggio:modelli di aggregazione", Franco Angeli, 2000

Cap 2 Pag 37: (2) G.Lorenzoni, "Costellazioni di imprese e processi di sviluppo", in "Sviluppo e Organizzazione" 1987 in "Creatività e innovazione" a cura di luciano Pilotti, Il Mulino, 2011

Cap 2 Pag 50 : (3) Saracino Michele (CS); " Caso di specie Giramondo" in "Le agenzie di viaggio: modelli di aggregazione", Franco Angeli,2000

Cap 2 Pag 53: (4) Martino Francesca Romana e Giroldini Antonella (CST) " Caso di specie My Team" in "Le agenzie di viaggio: modelli di aggregazione", Franco Angeli, 2000

Cap 2 Pag 54: (5) CST "Le agenzie di viaggio: modelli di aggregazione", FrancoAngeli 2000

Cap 2 Pag 55: (6) Michele Saracino (CST)" Caso di specie Kuoni –Gastaldi" in "Le agenzie di viaggio: modelli di aggregazione", FrancoAngeli 2000

Cap 2 Pag 59: (7) Fonte: www.cisalpinatours.it

Cap 2 Pag 60: (8) Fonte: www.radiustravel.com

Cap 2 Pag 61: (9) Fonte: pubbliredazionale:" Ottimizzare le spese alberghiere dei viaggi d'affari con l'hotel Program di Cisalpina Tous"; Strategy & Procurement (pag.12,13), 2013

Cap 3 Pag 74: (1) De Luise Patrizia (Presidente FIF) "Nuovi scenari per il franchising" in "Il Franchising le prospettive dopo la legge n. 129/2004" INDIS, Unioncamere, Maggioli 2006

Cap 3 Pag 76- 79: (2) Tripodi Enzo Maria (Coordinatore INDIS), "Il franchising Le prospettive dopo la legge n.129/2004", Maggioli 2006

Cap 3 Pag: 99, 101, 102, 103: Fonte: Rapporto Assofranchising Italia 2012 – "Strutture, Tendenze e Scenari". A cura di Assofranchising. Realizzato ed elaborato dal Servizio Studi Assofranchising e dall'Osservatorio Permanente sul Franchising.

Cap 3 Pag 108: (3) Fonte: Franchising World Magazine (March 2011); International Journal of Hospitality Management (2006); U.S. Commercial Service; International Franchise Association

Cap 5 pag 146: (1) Cappetta & Giorgi "Replicanti di successo"; Economia&Management art. 4/2003 pag.119

Cap 5 pag 148: (2) Cappetta & Giorgi; "Replicanti di successo"; Economia&Management; art. 4/2003 pag 120

Cap 5 pag 151: Fonte: Cappetta & Giorgi ;"Replicanti di successo"; Economia&Management art. 4/2003

Cap 5 Pag 152: (3) Fonte: BLOOMERANG, Crude Oil WT (Relazione e Bilancio consolidato Gruppo Autogrill 2012)

Cap 5 Pag 152 (4) Fonte: BUREAU of LABOR STATISTIC-US Finished Consumer food price(Relazione e Bilancio consolidato Gruppo Autogrill 2012)

Cap 5 Pag 152 (5) Fonte: UNWTOWorld Tourisim Barometer, gennaio 2013 (Relazione e Bilancio consolidato Gruppo Autogrill 2012)

Cap 5 Pag 152 (6) Fonte: IATA-Industry Financial Forecast, dicembre 2012 (Relazione e Bilancio consolidato Gruppo Autogrill 2012)

Cap 5 Pag 153: (7) Fonte: Paesi OCSE escluso il Giappone.

Cap 5 Pag 153:(8) Fonte: ACI PaxFlashand FreightFlash. dicembre 2012 (Relazione e Bilancio consolidato Gruppo Autogrill 2012)

Cap 5 Pag 153 :(9) Fonte: BAA Aeroporti di Manchester e Gatwick, gennaio-dicembre 2012 (Relazione e Bilancio consolidato Gruppo Autogrill 2012)

Cap 5 Pag 153 :(10) Fonte: AENA, gennaio-dicembre 2012 (Relazione e Bilancio consolidato Gruppo Autogrill 2012)

Cap 5 Pag 153 :(11) Fonte: AISCAT, gennaio-dicembre 2012 (Relazione e Bilancio consolidato Autogrill 2012)

Cap 5 Pag 153: (12) Fonte:Confcommercio (Relazione e Bilancio consolidato Autogrill 2012)

Cap 5 pag 154: Fonte: AIDA export Autogrill; "Bilancio non consolidato 2012"; Università Ca'Foscari, Venezia

Cap 5 Pag 155,156:Fonte: Relazione e bilancio consolidato 2012 Gruppo Autogrill

Cap 5 pag 157: Fonte: dati societari (Report Research 183/27 02/07/2013 AXIA)

Cap 5 pag 157: (13) Axia Multimedia Spa,Roma; "Report Research"; 02, luglio 2013 (Borsa Italiana) Pag 1

Cap 5 pag 158: Fonte: Relazione finanziaria semestrale consolidata 30 giugno 2013 Gruppo Autogrill.

Cap 5 pag 158 (14) Axia Multimedia Spa,Roma; "Report Research"; 02, luglio 2013 (Borsa Italiana) Pag 2

Cap 5 Pag 159: (15) Fonte: "Relazione finanziaria semestrale consolidata 30 giugno2013", Gruppo Autogrill

Cap 5 Pag 160, 161, 162: Fonte: "Relazione finanziaria semestrale consolidata 30 giugno2013", Gruppo Autogrill

Cap 5 Pag 164: Fonte:Relazione e bilancio consolidato 2013 Gruppo Autogrill.

Cap 5 Pag 167: Fonte: Thomson Reuters- Elaborazione Axia Financial Research

Cap 5 pag 167: (16) Bank of America Merrill Lynch International "Hungry for change" (report) Borsa italiana 4, Ottobre 2013