



Evolved

Franchising

From the battle of Hastings to the birth of McDonald's, between innovations and clever behaviours

In the Middle Ages military art undergoes deep changes. New combat techniques start to be implemented, and they will be clearly illustrated in the battle of Hastings, an English town 60 miles from London. In 1042 the king of England was Anglo-Saxon Edward the Confessor, who had no heirs. The son of a Norman woman, he had been brought up in Normandy and had kept excellent relations with the Norman ducal family, even promising succession to the English throne to the duke William the Bastard, later known as the Conqueror. Around 1064, to confirm his promise, Edward had sent to Normandy the most powerful among the Anglo-Saxon nobles, Harold, the son of Godwin, who however already nourished the ambition to succeed him to the throne. William shrewdly appointed Harold a knight, then making him his vassal and making him swear to be faithful to him. When king Edward died, on 5 January 1066, Harold was instead unexpectedly elected king of England by the assembly of Saxon notables. At this point William decided to assert with the force his rights over the English throne and carried out the invasion of the island attacking Harold's

reign. The two opposing armies reflected two different social systems. In Normandy, like in other European countries that had been subject to the Carolingian rule, a system had been established under which the king gave the state lands to some trustworthy nobles through a contract called "vassaticum". Those who received this benefit swore to be faithful to their lord and undertook, among other things, to



support him in arms whenever necessary. In case of war, this social system granted major advantages. The king could in fact rely on the heavy feudal cavalry, which could only exist for the fact that nobles could afford the necessary costs for upkeeping a war horse, beasts of burden, grooms and servants to assist them during their campaigns. But William also wished that his knights were well trained. The base unit, called "Conroy", included 10 men who lived together, trained themselves and fought together, and even died together: this cohesiveness was their strength. What

is more, William wanted all his knights used horseshoes and stirrups, two recent innovations that ensured unsurpassed military perfection.

Horseshoes protected horse hooves, allowing for their better use, while stirrups allowed knights to achieve excellent balance on the horseback even during the hardest fights, thus enhancing the effectiveness of their weapons. The system used by Harold instead was different. In England the German concept of people, "Volk", in which all individuals were both citizens and warriors, was still very popular. The structure of

the Saxon army was therefore based on two types of forces: the "fyrd", or people's army, and the "housecarle", who made up a little professional army paid by the state. Harold's army therefore had no heavy cavalry, which was an element of inferiority. Apart from this, both armies were more or less equipped in the same way: wood shields, double-edged swords, spears and axes. On the night of 13 October 1066, Harold with some 7,000 men reached Hastings and occupied an almost impregnable post, a hill between the dunes in front of the Anderid forest. The place was a hill with steep slopes where only infantry could operate, while the downward slope in front of it was also accessible to cavalry. William's army, more or less of the same force as Harold's, deployed before the slope on three ranges: the first made of bowmen, the second of infantrymen and the third of knights. The attack was brought against the whole Saxon array, but Normans met with a lot of difficulties in their attempt to go up the hill slopes, while Saxon ranks were deployed in the combat array and covered attackers with arrows. At that point William resorted to a stratagem:



**Vice-president and managing director of the Mediolanum Bank. Vice-president of Mediolanum S.p.A. Past chief executive officer at Procter&Gamble Italy and the Ferrarelle Sangemini Group. In 1987, he was appointed chief executive officer at Fininvest Italy in the finance and insurance division. Afterwards he became and currently is Vice-president of the Mediolanum S.p.A, Vice-president and managing director of the Mediolanum Bank, managing director of the Mediolanum Vita. In addition, he is also Adviser at the Esperia Bank and managing director of the Mediolanum insurance.*



he made his army draw back, which resulted in enemies hurrying down the hill, being confident in victory. It was then that Normans brought down Saxons with their heavy cavalry. Harold, hit in an eye by an arrow, died shortly after. The king's brothers also died and Saxons, finding themselves with no commanders, were annihilated. After the battle, on the Christmas day of 1066, William was crowned king of England, starting a long period of Norman rule on the island. One of the most successful business systems of our days is "franchising", whose name comes from ancient French, where the word "francis" means handing over powers to someone, in return for an obligation. This method is in fact inspired by feudal times, when a king had the faculty to hand the rights due to him for some compensation. Within this system the franchisor, i.e. who owns the service, provides his business experience in terms of management, financial support, training, operating manuals and steady

for 17 years he travelled all over the country to sell the mixer. In 1954 he found a restaurant in San Bernardino, Ca. owned by two brothers, Dick and Mack McDonald, who had ordered eight mixers and made them run all day long. It was a hamburger restaurant managed in a particular way. The two brothers offered a very limited menu: hamburger, cheeseburger, French fries and milk shake, all at a very low price. Kroc was impressed by the re-



restaurant efficiency and convinced himself that there was a great opportunity for him: Americans loved to eat out, but instead of a traditional restaurant they looked for a simple, informal restaurant with friendly

for restaurants he imposed to franchisees. He improved all aspects of the food preparation process, redesigning equipment and kitchens and focusing on cleanliness. He was right, because the first impression one gets through his eyes and nose is what determines whether he'll come back. Kroc also extended his innovation to human resources and the organisational structure. Restaurant managers were made to follow intensive courses at the Hamburger University, created by him, and franchisees were allowed to open only one resort at a time to ensure that McDonald's customers were systematically served a high quality meal. Therefore McDonald's created an in-



support to the activity; for his part, the franchisee contributes with the investment capital and undertakes to manage all operative aspects. This system brings about benefits for both the "franchisor", who can make the most of his "business idea" without having to tie a strong capital, and the franchisee, who substantially reduces corporate risk. One of the first and most renowned examples of franchising is McDonald's, a project started up by Ray Kroc. He was born in 1902 and, after trying different jobs, bought the exclusive marketing rights for a new mixer called "five-spindle multimixer". Indefatigable,

service, low prices, no waiting and no reservations, a place where to eat, not to dine. In 1961 he bought the restaurant for \$ 2.7 million, at that time a considerable sum, and decided to make the most of his idea. Next, he thought franchising was the best way to grow. Franchising fast food restaurants was not a new idea, but at that time chain owners only handed the license and raw materials. As a result, franchisees would get only few benefits and often suffered from the low quality of other restaurants of the same chain. Kroc decided to change it all. His greatest innovation was the production and management system

integrated system that competitors found very difficult to imitate. In the late 1980s, a few years after Ray Kroc death in 1984, McDonald's had thousands restaurants in over 114 countries and had created 24 billion dollars of value. Both Ray Kroc and William the Conqueror had successfully used the franchising system, but both had enriched it with innovations and clever behaviours, as a result getting great benefits.

The theme has been argument of a transmission of Navigator in Time on the Mediolanum channel which transmits through SKY with the number 803

Il franchising "evoluto".



Dalla battaglia di Hastings alla nascita di Mc Donald's, tra innovazioni e comportamenti virtuosi.

Nel Medioevo l'arte militare subisce profonde trasformazioni. Si applicano nuove tecniche di combattimento, che trovano nella battaglia di Hastings, una città inglese a 60 miglia da Londra, una chiara illustrazione. Dal 1042 regnava in Inghilterra l'anglosassone Edoardo il Confessore, il quale non aveva eredi. Di madre normanna, era stato educato in Normandia e aveva mantenuto ottimi rapporti con la famiglia ducale normanna, tanto da promettere al duca Guglielmo il Bastardo, più tardi noto come il Conquistatore, la successione al trono inglese. Verso il 1064, per confermare la sua promessa, Edoardo aveva inviato in Normandia il più potente fra i nobili anglosassoni, quell'Aroldo, figlio di Godwin, il quale però già nutriveva aspirazioni a succedergli nel regno. Guglielmo, con grande accortezza, aveva nominato Aroldo cavaliere, facendolo così suo vassallo e imponendogli un giuramento di fedeltà. Alla morte del re Edoardo, avvenuta il 5 gennaio 1066, Aroldo inaspettatamente fu invece eletto re d'Inghilterra dall'assemblea dei notabili sassoni. A questo punto Guglielmo decise di far valere con le armi i suoi diritti sul trono inglese ed intraprese l'invasione dell'isola aggredendo il regno di Aroldo. Gli eserciti contrapposti riflettevano i due sistemi sociali diversi. In Normandia, come in altre località europee che erano state sottoposte alla dominazione carolingia, si era stabilito un sistema in base al quale il re cedeva le terre del demanio pubblico a nobili di sua fiducia per mezzo di un contratto detto "vassaticum". Chi riceveva tale beneficio, giurava fedeltà al suo signore e si impegnava, fra le altre cose, ad accompagnarlo in armi quando questi ne avesse avuto bisogno. In guerra questo sistema sociale forniva vantaggi importanti. Il re poteva contare sulla cavalleria pesante feudale, la quale poteva esistere solo in quanto i nobili erano in grado di permettersi le spese necessarie a mantenere un cavallo di battaglia, gli animali da soma, palafrenieri e servitori che dovevano assisterli nelle loro campagne militari. Ma Guglielmo aveva anche voluto che i suoi cavalieri fossero altamente addestrati. L'unità base, chiamata "Conroy", constava di 10 uomini

che vivevano insieme, si esercitavano e combattevano insieme ed anche morivano insieme: era questa vicinanza che conferiva loro tanta forza. Inoltre Guglielmo pretendeva che tutti i suoi cavalieri impiegassero in modo esteso sia i ferri per gli zoccoli che le staffe, innovazioni recenti che assicuravano una perfezione bellica non più superata in seguito. I ferri infatti salvaguardavano gli zoccoli delle cavalcature, consentendone un migliore sfruttamento; le staffe permettevano ai cavalieri un ottimo equilibrio sull'arcione anche negli scontri più duri, aumentando



Abbey Gatehouse - Battle of Hastings

l'efficacia delle armi che essi portavano. Il sistema usato da Aroldo era invece diverso. In Inghilterra era rimasto forte il concetto germanico di popolo, "Volk", in cui tutti gli individui erano contemporaneamente cittadini e guerrieri. La struttura dell'esercito sassone era pertanto basata su due tipi di forze: i "fyrd" o milizia popolare, e gli "housecarle", che costituivano un piccolo esercito professionale mantenuto a spese dello stato. L'esercito di Aroldo quindi non aveva cavalleria pesante il che rappresentava un motivo di inferiorità. A parte ciò entrambi gli eserciti erano armati in modo equivalente: scudi in legno, spade a doppio taglio, lance ed asce da battaglia. Nella notte del 13 ottobre 1066, Aroldo, con circa 7.000 uomini, si portò ad Hastings e occupò una postazione quasi imprendibile, un'altura fra le dune davanti alla foresta di Anderid. Si trattava di un rilievo con fianchi scoscesi sui quali poteva agire solo la fanteria, mentre di fronte c'era un declivio accessibile anche alla cavalleria.

L'esercito di Guglielmo, che aveva una forza all'incirca pari a quella di Aroldo, si schierò di fronte al declivio su tre file: la prima composta da arcieri, la seconda da fanti e la terza da cavalieri. L'attacco fu portato contro l'intero schieramento sassone, ma i normanni incontrarono serie difficoltà nel tentativo di risalire le pendici del colle, mentre i ranghi sassoni erano schierati a muro e coprivano di dardi gli attaccanti. A quel punto Guglielmo adottò uno stratagemma: fece ritirare il proprio esercito, attirando così giù dalla collina il nemico fiducioso della vittoria. Fu allora che i normanni falciarono i sassoni con la loro cavalleria pesante. Aroldo colpito ad un occhio da una freccia spiovente morì quasi subito. Anche i fratelli del re caddero e i sassoni, ritrovatisi senza capi, vennero annientati. Come risultato della battaglia, il giorno di Natale del 1066, a Westminster, Guglielmo fu incoronato re d'Inghilterra, dando inizio così al lungo periodo di dominazione normanna sull'isola. Uno dei sistemi di business oggi più affermati è quello detto del "franchising", il cui nome deriva dal francese antico, in cui la parola "francis" significa trasmettere poteri a chi non li ha, in cambio di una obbligazione. Esso infatti si ispira ai tempi feudali, quando il sovrano poteva cedere i diritti che a lui competevano ad altri a fronte di un corrispettivo. Nell'ambito di questo sistema il franchisor, cioè colui che ha la proprietà del servizio fornisce l'esperienza del business nella forma di guida manageriale, di assistenza finanziaria, di formazione, dei manuali operativi e del supporto continuativo all'attività; il franchisee contribuisce con il capitale per l'investimento e si impegna a gestire l'operatività. Ci sono vantaggi sia per il "franchisor", che può sfruttare la sua "business idea" senza la necessità di impegnare forti capitali e per il "franchisee" che riduce sostanzialmente il rischio dell'impresa. Uno degli esempi più noti di franchising del periodo iniziale, è quello di McDonald's, avviato dal suo fondatore Ray Kroc. Egli era nato nel 1902 e dopo aver tentato diverse occupazioni aveva acquisito i diritti esclusivi di commercializzazione di un miscelatore di recente invenzione, chiamato "five spindle multimixer". Infaticabile, per 17 anni aveva attraversato

sato in lungo e in largo il paese vendendo il mixer. Nel 1954, egli scoprì un ristorante in San Bernardino (California), posseduto da due fratelli, Dick e Mack McDonald, che avevano ordinato otto mixer e li facevano funzionare tutto il giorno. Si trattava di un restoran-



te di hamburger, gestito in un modo particolare. I fratelli avevano un menu molto limitato: hamburger, cheeseburger, patate fritte e frappè, tutto ad un prezzo molto contenuto. Kroc fu molto colpito dalla sua efficienza e si convinse di essere di fronte ad una grande opportunità: gli americani erano un popolo a cui piaceva mangiare fuori casa, ma che invece di un ristorante tradizionale ne cercavano uno semplice,

informale, con un servizio amichevole, prezzi bassi, nessuna attesa e senza prenotazioni; un posto dove andare non per cenare ma per mangiare. Nel 1961 per la cifra, rispettabile all'epoca, di \$ 2,7 milioni acquistò il ristorante e decise di sfruttare il concetto. Pensò che la strada migliore per crescere fosse il franchising. L'idea di franchising di ristoranti di fast food non era nuova, ma i proprietari di catene si limitavano solo a vendere la licenza e le ma-

terie prime. Di conseguenza i franchisees ricevevano pochi vantaggi e spesso soffrivano per la cattiva qualità di altri ristoranti della stessa catena. Kroc decise di cambiare. La sua più grande innovazione fu il sistema di produzione e conduzione dei ristoranti, che egli impose ai franchisees. Migliorò ogni aspetto del processo di preparazione degli alimenti, ridisegnando i macchinari e le cucine e dando una gran-

de attenzione alla pulizia. Aveva ragione perché la prima impressione che si riceve dal ristorante attraverso gli occhi e il naso è ciò che determina se tornarvi oppure no. Kroc estese la sua innovazione anche alle risorse umane e alla struttura organizzativa. I manager dei ristoranti ricevettero corsi intensivi all'Università dell'Hamburger, da lui creata e ai franchisees fu permesso di avviare un solo locale alla volta per assicurare che al cliente di McDonald's fosse servito sistematicamente un pasto di alta qualità. Così McDonald's creò un sistema integrato che è risultato molto difficile da copiare da parte dei concorrenti. Alla fine degli anni ottanta, pochi anni dopo la morte di Ray Kroc avvenuta nel 1984, McDonald's poteva contare su migliaia di ristoranti in più di 114 paesi ed aveva creato 24 miliardi di dollari di valore. Sia Ray Kroc che Guglielmo il Conquistatore avevano utilizzato con successo il sistema del franchising, ma entrambi lo avevano arricchito, imponendo innovazioni e comportamenti virtuosi con il risultato di trarne un grandissimo vantaggio.

Il tema è stato oggetto di una puntata della trasmissione Navigatori del Tempo, in onda su Mediolanum Channel, che trasmette sulla piattaforma Sky al numero 803.

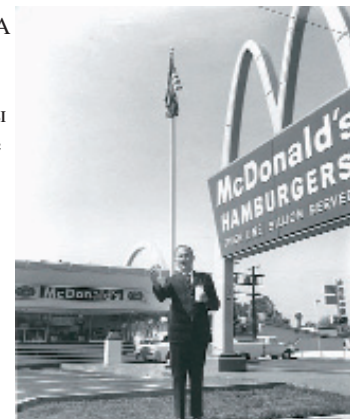
Передовой франчайзинг

От Гастинской битвы до зарождения Мас Дональдсов. Нововведения и виртуозность.

В Средневековье военное искусство сильно изменяется. Разрабатываются новые техники сражения, которые четко выразились при Гастинской битве в шестидесяти милях от Лондона. С 1042 года в Англии правил, не имеющий наследников, англосакс Эдуард Исповедник. Его мать была нормандского происхождения, так что начальный этап его жизни и учеба проходили в Нормандии. Он был в отличных отношениях с семьей нормандского герцога, что даже завещал свой трон герцогу Вильгельму Незаконнорожденному, или болле известному как Вильгельм Завоеватель. В 1064 году в подтверждение своего обещания Эдуард посылает в Нормандию Гарольда, сына Годвинсона, самого влиятельного англосакса среди дворянин, который надо сказать питал надежды к трону. Предусмотрительный Вильгельм, посвятил Гарольда в рыцари, сделав его таким образом своим вассалом и взял с

него клятву в верности. 5 января 1066 года король Эдуард скончался и неожиданно для всех на ассамблее дворянских саксов Гарольда выбрали королем. На что Вильгельм решил ответить ударом и напал на королевство Гарольда. Враждующие армии были созданы по двум разным социальным системам. В Нормандии, как и во многих других местах Европы под господством Каролингов стабилизировалась система при которой король отдавал государственные земли дворянинам и заключал с ними контракт под названием «вассатикум». Тот кто получал такую привилегию, давал клятву верности и обещал свое участие в военных действиях по надобности покровителя. Такая социальная система выгодно сказывалась при войнах. Король мог рассчитывать на тяжелую феодальную кавалерию, которая могла существовать исключительно у феодалов, которые могли себе позволить дорогое содержание

лошадей, вьючных животных, оруженосцев и прислуг которые должны были помогать в военных походах. Кроме этого Вильгельм установил систему под названием «Конрой», при которой 10 воинов жили постоянно вместе, тренировались, сражались и умирали тоже вместе. Такой приближенный стиль жизни делал их сильно сплоченными. А также Вильгельм требовал чтобы в его армии все лошади были подкованы и оседланы, нововведение которое так до сих пор не превзошли. Подковы предохраняли



Ray Kroc outside the Des Plaines, Illinois restaurant.

Ray Kroc standing with the Multimixer.



копыта лошадей а стремна улучшали равновесие всадника и позволяли тем самым легче орудовать оружием. У Гарольда была другая система. В Англии все еще оставалась в действии германская концепция под названием «Фольк», где все одновременно были и гражданами и воинами. Саксонская система армии была создана из гражданских воинов «Фердов» и небольшой профессиональной армии «Хаускарлов» на содержании государства. Так что у Гарольда не было тяжелой кавалерии. В остальном оба войска были уравновешенно вооружены: деревянные щиты, двусторонние мечи, копыта и топоры. В ночь 13 октября 1066 Гарольд с семью тысячами солдат переместились в Гастинг и заняли идеальную позицию между дюнами напротив Андеридского леса. На обрывистых склонах могла сражаться только пехота, а напротив на откосе могла вступить в бой и конная армия. Равная по силам армия Вильгельма расположилась перед откосом, формируя три линии: первая из лучников, вторая из пехоты, а третья из тяжелой конницы. Началась атака на саксонцев, но по ходу атаки нормандцы встретили некие трудности во время подъема на откос, а саки тем временем безжалостно забрасывали их дротиками. На что Вильгельм нашел выход и изменил

McDonald Brother's store in San Bernardino, California



стратегию. Он командовал отступление и почуяв запах победы, саксонцы начали их преследовать. И вот тогда то и вступила в бой конница. Гарольд был сильно ранен стрелой в глаз и почти сразу же умер. Затем и его братья. Так что саксы

оставшись без своих главнокомандующих очень быстро были разбиты. В результате победы в день Рождества Христова 1066 года Вильгельма

провозгласили королем Англии в Вестминстре, что дало начало длинному господству нормандцев на острове. Одна из систем бизнеса наилучшим образом себя зарекомендовавшая – это франчайзинг. Это название происходит из старого французского языка от слова «франчис», что означало передача власти тому у кого ее нет в замен на обязательство. Это похоже на феодальную систему, где правитель мог уступить свои права другим взамен на какую то плату. В этой системе «франчайзор», т.е. тот кто владеет сервисом делится бизнесным опытом и содействует как руководитель, дает финансовую поддержку, организывает обучение, предоставляет поддержку в текущей работе; «франчайзи» же вкладывает капитал и обязуется заведовать предприятием. Для «франчайзора» это выгодно, так как он продает свою «бизнес идею» и ему нет необходимости вкладывать капитал, а для «франчайзи» это выгодно потому что он резко понижает шансы на неудачу. Один из самых наглядных примеров франчайзинга начального периода – это Мас Дональдс, основатель которого Рэй Крок. Он родился в 1902 году и перепробовав разные работы он как то купил права на распространение одного нового миксера под названием «файв спиндл мультимиксер».

Не жалея сил он 17 лет подряд колесил по всей Америке и продавал этот миксер. В 1954 году в одном Калифорнийском ресторане в городе Сан Бернардино его владельцы братья Дик и Мак Мас Дональдсы заказали у него 8 миксеров и задействовали их без перерыва. Это был необычный ресторан и в меню

этого ресторана входили: гамбургеры, чизбургеры, жареная картошка и коктейли все за очень низкую цену. Крок был поражен эффективностью этого ресторана и осознал, что это может быть величайшей возможностью

в его жизни. Американцы – это люди которым не нравится есть дома и обычно вместо традиционного ресторана они часто выбирают простой ресторан, не формальный с дружеским обслуживанием, низкими ценами, без излишних ожиданий без резервирования; в общем место не для застолья, а куда просто можно прийти и поесть. В 1961 году он приобрел ресторан за 2.7 миллионов долларов и решил что лучший способ развития – это франчайзинг. Сама по себе идея ресторанов фаст фуд не была новой, но в то время владельцы сетей ресторанов лимитировались всего лишь продажей лицензии и оборудования. Следовательно «франчайзи» не имели особых преимуществ и более того часто страдали от не качественного сервиса ресторанов входящих в одну и ту же сеть. Крок решил изменить этот подход. Он изменил и улучшил систему производства и установил правила управления ресторанами. Он улучшил каждый аспект в приготовлении пищи, переделал оборудование, кухни и придал особую важность чистоте. И был прав, потому что все зависит от первого впечатления посетителя, который смотрит, чувствует запахи и решает вернется ли он в это место или нет. Крок внес изменения и в работу сотрудников и в организаторскую структуру. Менеджеры ресторанов интенсивно обучались в Университете Гамбургера, им самим созданным, а новым владельцам «франчайзи» разрешилось открывать не более одного ресторана за раз, для того чтобы удостовериться что клиент Мас Дональдса всегда доволен и всегда получает пищу высокого качества. Таким образом Мас Дональдс создал систему, которую очень тяжело было скопировать конкурентам. В конце восьмидесятых годов после смерти Рэя Крока в 1984, было создано тысячи ресторанов по всему миру в 114-ти странах мира, а общий доход превышал 24 миллиарда долларов. Как Рэй Крок, так и Вильгельм Завоеватель с успехом использовали систему франчайзинга и оба ввели свои улучшения для лучшего результата.

Этот аргумент был темой для передачи "Путешественники во Времени" на канале Медиоланум Чанел транслирующей на платформе SKY под номером 803