La formula franchise per l'imprenditoria

L'affiliazione conferma una forte capacità di adattamento a numerosi settori distributivi. Resta lo scoglio della felice individuazione della location

di **Federico Fiorentini**

I modelli di commercio tradizionale mostrano difficoltà a superare questo periodo di crisi che caratterizza il quadro economico. Il franchising di suo tiene le posizioni meglio di altre formule, contribuendo all'immissione nel circuito del dettaglio di forze giovani oltre che all'ammodernamento del settore distributivo italiano. Si adatta, del resto, ai più variegati settori di attività: dall'alimentare all'abbigliamento, centri estetici, mobili, gioielli, occhiali, oggettistica, immobiliare, libri, informatica di consumo, ristorazione, alberghiero. Il difficile quadro economico ha fatto sì che il franchisee facesse affiorare l'energia di carattere imprenditoriale, permettendogli di reagire contrastando la crisi. I franchisor da parte loro hanno accettato tempi di pagamento più lunghi da parte degli affiliati.

LE OPZIONI DISPONIBILI

Per una corretta scelta della location, dovrebbero sempre essere analizzati bacino di utenza stimato, caratteristiche del mercato del nuovo punto di vendita, eventuali altre presenze, fatturato potenziale, alternative disponibili.
Il franchisee però non ha mai la piena libertà di scelta della location. Come uscirne? Non pare ostacolo insormontabile. Secondo Assofranchising tale elemento strategico per il successo dell'attività, per la maggior parte, risponde alle classiche regole di individuazione dello spazio migliore: a partire dalla logica di collaborazione fra le parti.

Rientrare nel mondo del lavoro

periodo di analisi: 2003 - 2010

2.996	Il numero di domande presentate per ottenere l'accesso a finanziamenti agevolati	di cui:	**452** al sud **163** al centro **62** nel nord-ovest **11** nel nord-est
1.376	le persone ritrovatesi ad avere un'occupazione		

Fonte: dati Invitalia

L'incontro

La formula presenta così un aumento costante sia del numero di reti presenti sul territorio italiano sia del fatturato. Gli ultimi dati sul franchising indicano che i punti di vendita in Italia sono oltre 70.000, le persone occupate nei punti di vendita sono più di 150.000 e il giro d'affari complessivo è superiore ai 20 miliardi di euro. Sicuramente alcune reti in affliazione hanno subito gli effetti della crisi, ma altre sono riuscite a evidenziare capacità commerciali che hanno permesso di ottenere interessanti opportunità di sviluppo. Secondo la ricerca Gea Consulenti Associati e Confimprese per il 2011 si prevedono 3.900 nuove assunzioni.
La tenuta non si è rivelata in ogni caso omogenea. I marchi storici in affiliazione e quelli con presenza capillare sul territorio hanno tenuto meglio il mercato. Quelli emergenti si sono dimostrati certamente più deboli. L'effetto del-

Il quadro di riferimento del franchising

insegne e punti di vendita operanti in Italia e all'estero

INDICATORE	ANNO DI RIFERIMENTO			DIFFERENZA 2010 SU 2009	
	2008	2009	2010	VALORI ASSOLUTI	VALORI %
Giro d'affari	21.419	21.774	22.168	+394	+1,8%
N. insegne operative in Italia (n.)	852	869	883	+ 14	+ 1,6%
N. punti di vendita in franchising in Italia (Pvf)	53.434	53.313	54.013	+700	+1,3%
N. pdv italiani all'estero in franchising	5.113	6.091	7.114	+1.023	+16,8%

Fonte: AssoFranchising

la crisi è stato meno rilevante per i beni di largo consumo che per i beni durevoli e semidurevoli. Resistono attualmente i marchi franchising che riescono ad avere ancora un immagine fresca e a proporre prodotti che interessino gli acquirenti per prezzo basso o alto (mentre il posizionamento medio sembra destinato a soffrire) oppure quelle che sono delle novità assolute sia dal punto di vista del prodotto sia dal punto di vista della commercializzazione del medesimo. Come rintracciarle? I franchisor accreditati Invitalia - l'agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa - sono per esempio 22, il 20% su 80 richieste pervenute nel biennio 2009-2010. Le iniziative finanziate sono state 688, per un totale di finanziamenti attivati (stima) non inferiore ai 70 milioni di euro.

Vantaggio competitivo

È importante che fin dall'inizio il franchisee riesca a godere del vantaggio dell'esperienza del franchisor nella gestione manageriale ed amministrativa. L'affiliato parte da investimenti iniziali di 15.000 euro medi fino a oltre 100.000 euro, cui vanno aggiunti fee d'ingresso e royalty, non sempre presenti, e deve perciò assicurarsi un differenziale di immagine e know how rispetto all'imprenditore che si mette in gioco da solo.

Ovviamente, quando si inizia un'attività imprenditoriale, ai costi previsti va aggiunto il canone di locazione, che varia da città in città. Analisi lette recentemente su alcune riviste (specializzate e non) rilevano, in merito alla crisi dell'immobiliare commerciale, che stanno tenendo solo le location estremamente performanti e strategicamente ben posizionate, non necessariamente nei centri commerciali. È sotto gli occhi di tutti, del resto, il perdurare della difficoltà di gallerie commerciali, centri commerciali o prestigiosi negozi, in posizioni angolari, di ampia visibilità, lasciati liberi. Solo in teoria è preferibile che l'immobile si trovi in un punto di forte passaggio secondo disposizioni fornite dalla casa madre. In realtà questo è valido principalmente per alcuni settori merceologici, mentre per altri, soprattutto nei servizi, non sono necessari alti passaggi pedonali. ■

Non esiste un rating capace di dare il giusto peso al sapere dei franchisor

Qual è la vostra valutazione sul tema del franchising rispetto ai canoni e ai regolamenti stabiliti da Bankitalia?
Dal nostro punto di vista il franchinsing è una formula vincente: non a caso la mortalità delle imprese in affiliazione è inferiore rispetto a quelle individuali tradizionali. Anche l'imprenditore alla prima esperienza ha a disposizione una serie di strumenti, come possono essere i locali dove svolgere la propria attività, le modalità di arredamento dei locali stessi o la qualità delle merce acquisita direttamente dal franchisor, che gli permettono di muoversi con sicurezza in un mondo che gli era prima sconosciuto: dal nostro punto di vista risulta sicuramente fondamentale il know how trasferito dal franchisor al franchisee. Purtroppo nessun sistema di rating interno, essendo basato su dati oggettivi, è in grado di dare il giusto peso a tale know how: in questo caso entrano in gioco le capacità di analisi della Banca che, come accade nel caso del Gruppo Ubi, deve essere in grado di valutare le potenzialità del settore e dare fiducia, anche in termini di merito creditizio, anche a imprenditori alle prime armi.

Intervista a Elisabeth Rizzotti, responsabile mercato retail Ubi Banca

Confermate che il franchising va in controtendenza rispetto alla crisi economica generale che ha interessato il commercio tradizionale?
Lo confermiamo. Tra il 2008 e il 2010 i punti di vendita in franchising in Italia sono cresciuti di circa 700 unità, quindi in netta controtendenza rispetto all'insieme degli esercizi commerciali. Inoltre è positivo anche il dato dei punti di vendita italiani all'estero sempre in franchising: sono cresciuti di oltre 1.000 unità, per un incremento del 17% circa.

Cosa fa Ubi per sostenere il settore?
Ubi Banca ha recentemente ufficializzato un accordo che prevede la realizzazione di un'offerta di servizi bancari e di una linea di credito dedicata agli operatori del franchising. La formula commerciale si è distinta tra le aree a maggiore crescita negli ultimi anni e il gruppo intende sostenerlo ulteriormente. Le agevolazioni studiate andranno a vantaggio esclusivo degli oltre 230 associati Assofranchising con soluzioni personalizzate in funzione delle caratteristiche degli operatori del settore.
L'accordo consentirà ai franchisee di avere, oltre all'acceso ai servizi bancari di base a condizioni agevolate, condizioni per il credito particolarmente competitive, anche grazie alle garanzie rilasciate dagli oltre 30 Confidi del settore del commercio convenzionati, con i quali il Gruppo UBI Banca ha da tempo sviluppato importanti relazioni. È inoltre in fase di finalizzazione una linea di credito ad hoc per il mondo del franchising, che consentirà di soddisfare in pieno sia le esigenze di investimento da parte dei franchisee già operativi, sia quelle delle imprese in fase di start-up, per le quali l'accesso al credito riveste fondamentale importanza. Tale linea di credito ha durata compresa tra 60 e 84 mesi e un importo massimo pari a 250.000 euro (150.000 euro per le imprese di nuova costituzione).

L'andamento per settore nelle previsioni dei franchisor

di **Raffaella Pozzetti e Elena Giordano**

Conoscere le aspettative dei franchisor in merito all'andamento della propria attività nel 2011 è un'opportunità interessante per sapere in anteprima quali sono i settori merceologici che si stanno evidenziando per le migliori performance e quali, invece, si segnalano per minori chance di successo. Con questo obiettivo, Assofranchising ha presentato la sua ricerca sulle aspettative di affermazione della formula commerciale nei vari comparti, realizzata con la collaborazione delle maggiori insegne del settore. L'esame, naturalmente senza ambizioni di rappresentatività statistica, si propone sempre come operazione di raccolta e sintesi delle opinioni di chi ha una visione d'insieme sui trend che interessano i comparti più significativi del mercato. Più nel dettaglio, le imprese sono state invitate a esprimere una valutazione sintetica sulla chiusura del 2010, sull'andamento del primo trimestre 2011 e sulle attese per tutto il 2011 relativamente a fatturato, numero di insegne presenti, sviluppo della rete e addetti. È stata, inoltre, chiesta una valutazione sulle prospettive di internazionalizzazione del mestiere di riferimento e sulle dinamiche della rete nelle diverse aree del paese.

Fanno da traino intimo/calzetteria, ristorazione, prodotti e servizi specialistici. Turismo, real estate e abbigliamento in maggiore difficoltà

I settori performanti

Fra i settori ritenuti più performanti spicca nell'abbigliamento in modo specifico il mondo dell'intimo e della calzetteria: da tempo uno dei comparti in cui il franchising si dimostra più dinamico. Il segmento, che ha chiuso il 2010 con un fatturato in crescita, confermato nella prima parte del 2011, guarda in positivo anche per quanto concerne l'andamento per il resto dell'anno: resterebbe stabile solo il numero dei dipendenti. Il comparto dimostra una maggior vivacità nel centro nord. È andato decisamente bene anche il settore della ristorazione: che ha saputo convincere i consumatori grazie a pasti proposti a prezzi piuttosto contenuti. Non c'è un ambito del mondo della ristorazione che non sia con segno positivo: il fatturato è in costante crescita, la rete è in aumento, e cresce anche il numero degli addetti. I franchisor del settore, dati i buoni risultati messi a segno in patria, stanno guardando con maggior interesse rispetto al passato anche a uno sviluppo del business al di fuori dei confini nazionali. Sul podio dei best perfor-

Le insegne che operano in affiliazione per area geografica

ripartizione per aree Nielsen nell'anno 2010

DIMENSIONE SETTORALE	AREA 1 Nord-Ovest	AREA 2 Nord-Est	AREA 3 Centro	AREA 4 Sud-Isole	RETI ESTERE (senza sede in Italia)	TOTALE ANNO		DIFFERENZA 2010 su 2009 (in val.ass.)
	ANNO 2010					2010	2009	
Altro commercio specializzato	32	27	23	16	2	100	87	13
Articoli per la casa	21	8	10	8	1	48	55	-7
Articoli per la persona	71	42	33	59	19	224	219	5
Commercio alimentare	13	9	8	6	0	36	32	4
Specializzato								
Commercio non specializzato	11	9	7	1	0	28	26	2
Servizi	174	83	96	74	11	438	441	-3
Costruzione e manutenzione	3	1	3	2	0	9	9	-
Industria	0	0	0	0	0	0	0	-
TOTALE	325	179	180	166	33	883	869	14

Fonte: AssoFranchising

mer, anche il segmento dei prodotti e servizi specialistici: si tratta di un altro settore che è andato bene nel 2010 e che continua ad andare bene, secondo le previsioni degli intervistati, anche nel 2011. Il buon andamento del fatturato, peraltro, si riflette pure su insegne, reti e addetti, tutti con segno positivo sia nel consuntivo 2010 che nella prospettiva 2011.

Una tipologia che risponde ai bisogni Servizi in affiliazione per i consumatori

Il comparto dei "servizi" genericamente inteso, che comprende servizi postali, di lavanderia, di sartoria, riparazioni auto, ma anche servizi alla persona come farmacie e negozi per il benessere, è la perfetta esemplificazione del settore del franchising nel suo complesso. Da due punti di vista. Il primo: come conferma il Rapporto Assofranchising 2010, il settore si dimostra quello in cui si concentra il maggior numero di reti; l'incidenza sul valore totale è risultata pari quasi al 50% (dato invariato rispetto all'anno prima) sebbene il numero di franchisor sia diminuito, ma di sole tre unità rispetto al 2009. Dunque numeri importanti, che intercettano una domanda dei consumatori che altrimenti resterebbe inevasa: è questo il secondo aspetto importante. La varietà di servizi genera una varietà di proposte che non rispecchiano la classica modalità franchising, ma sono più lo specchio di una creatività italiana applicata alle singole attività: il carrozziere specializzato solo nelle ammaccature della grandine che va e "opera" senza per forza essere dotato di un negozio; la lavanderia self service per chi non ha troppi soldi da spendere nelle classiche lavatintorie; i prodotti per dimagrire abbinati alla consulenza in ambito nutrizionale; la sartoria a disposizione, dentro il centro commerciale o presso un retailer. La variabile "tempo" domina positivamente queste esperienze: i franchisor si sono attrezzati per lavorare con estrema rapidità, indipendentemente dal servizio offerto, dimostrando di saper leggere con acutezza i desideri del consumatore.

Stabilità

Si può parlare, invece, di sostanziale tenuta per i settori dell'elettronica di consumo e dell'alimentare che, nelle aspettative degli affilianti, nel 2011 dovrebbero limitarsi a mantenere le posizioni, mentre è poco probabile che possano crescere. Il comparto dell'elettronica di consumo, per esempio, dopo un 2010 positivo, è atteso, per quest'anno, da un rallentamento la cui intensità dipenderà dall'andamento delle vendite nel periodo delle festività. Da segnalare che il segmento nel 2012 dovrebbe trovare impulso dal ricco calendario degli eventi sportivi a cavallo dell'estate. Negli ultimi mesi è aumentata la capillarità soprattutto nel sud della penisola e, anche per il semestre in corso, ci si attendono i migliori risultati proprio nelle regioni meridionali.

Quanto al settore alimentare - considerate le soli situazioni in affiliazione commerciale -, il 2010 è stato chiuso con un fatturato in linea con quello dell'anno precedente e le aspettative sono di conferma a fatica dei target anche nel 2011. Tutto sommato, considerando che il 2010, per il mondo del food nel suo complesso, non è stato un anno facile, il sistema franchising, nell'alimentare, se l'è cavata bene. Si è dovuto procedere comunque a un'operazione di razionalizzazione della rete, che pare destinata a continuare (portando con sé una riduzione del numero degli addetti).

La ristorazione resta uno dei settori più focalizzati sul franchising

In difficoltà

Che la percezione dei franchisor, in merito al mondo del turismo, sia negativa, certamente non stupisce: il settore, negli ultimi anni, ha risentito più di altri della contrazione dei consumi, della ridefinizione dei modelli di spesa e del crescente protagonismo dei singoli consumatori a sostituire in toto o in parte l'intervento degli operatori specializzati. Il 2010, per il franchising, è stato senz'altro difficile e le aspettative, per la fine del 2011, sono al massimo di limitare ulteriormente la contrazione. Ciononostante, in tutto il paese le reti hanno tenuto e anzi, sono previsti nuovi arrivi.

Anche il segmento dell'immobiliare non è andato bene. Ciò detto, il franchising del comparto è costituito dalle agenzie, che coniugano due tipologie di business: la prima è la classica vendita di immobili (quella più penalizzata), l'altra è l'affitto di immobili, che ha dato esiti più interessanti. La ragione è facilmente intuibile: c'è meno disponibilità economica e, quindi, anche una più contenuta propensione all'acquisto di case, che rappresentano un investimento piuttosto importante per le famiglie. Si ripiega, quindi, con più frequenza sulle soluzioni in affitto.

Nel complesso, comunque, il consuntivo 2010 è stato negativo, mentre a inizio 2011 i franchisor hanno cominciato a intravedere qualche segnale di ripresa che si dovrebbe tradurre, nelle aspettative degli intervistati, in un sostanziale consolidamento dei risultati raggiunti nella prima parte dell'anno. Al contempo, ci si aspetta una progressiva pulizia delle reti, soprattutto nel sud.

Pausa di riflessione per quanto concerne l'abbigliamento, che vede lievemente ridursi gli incassi in attesa di stabilizzare la situazione nel corso della chiusura dell'anno. Se nel 2010 le insegne sono diminuite, la rete è rimasta pressoché invariata e si stima che possa tornare a crescere già nelle prossime settimane. ■

Prospettive delle food court: nuove occasioni di consumo

L'Italia cerca all'estero nuovi spunti per ravvivare la ristorazione, puntando su piccoli formati ed eccellenze

di **Elena Giordano**

Nel nostro Paese, l'evoluzione delle food court, ovvero degli spazi completamente dedicati alla ristorazione all'interno di centri organizzati, ha raggiunto una fase di discreta stabilizzazione. Mentre alcuni marchi stanno vivendo una fase di consolidamento, anche nelle abitudini di consumo dei consumatori (per esempio Old Wild Wes' e Rosso Pomodoro), in altri casi si è assistito all'evoluzione di un marchio (come 'Giovanni Rana' - azienda di produzione) in formule di vendita.
Si rileva una interessante vivacità dei format di piccole dimensioni, in particolare nei settori della yogurteria e della piadineria, mentre altri formati non sono riusciti a trovare la giusta modalità di sviluppo, soprattutto nel mondo franchising: è, per esempio, il caso della pizza al taglio, che vede la presenza di protagonisti "fai da te" piuttosto che di brand strutturati. Lo stesso si può dire per il settore delle gelaterie, i cui progetti da parte delle grandi aziende non riescono a raggiungere un grado di efficienza tale da permettere loro di imporsi sul mercato.

L'eccellenza in piccolo

In Germania, il centro commerciale 'KaDeWe' di Berlino ha studiato un nuovo approccio alla ristorazione. Complesso imponente, 'KaDeWe', ha riservato il penultimo piano all'alimentazione. Come? Spiega Guido Caufin, amministratore di Sfera Retail: "Dividendolo per aree e inserendo corner per la degustazione. Questo è un primo tentativo di superamento delle food court, in quanto i protagonisti non sono rappresentati dai grandi marchi, ma dai piccoli produttori". In questo nuovo scenario, il franchising potrebbe proporsi, ma con diversi presupposti. "I tre soggetti interessati sarebbero il proprietario immobiliare, che desidera una food court innovativa ed è disposto ad investire nella sua realizzazione, concedendo poi i singoli spazi in affitto di ramo d'azienda; i marchi d'eccellenza, disposti a creare piccoli format centrati sull'esaltazione del prodotto; il franchisee, che diventa subaffittuario e gestore dello spazio". In questo progetto, trovano così spazio anche i piccoli produttori, dai consorzi locali alle aziende specializzate, che possono trasformarsi in franchisor puri. Al franchisee non resta cosi che concentrarsi sulla vendita di prodotti di eccellenza.
I ritorni sono triplici: la proprietà del centro viene ripagata dai canoni di affitto più elevati e, indirettamente, da un'offerta completa e variegata della propria ristorazione; la catena viene ripagata dalle royalties sostenute dall'affiliato/gestore; mentre quest'ultimo ha la possibilità di realizzare la propria attività senza dover sostenere investimenti troppo elevati. Diversi inoltre i vantaggi: le food court si fanno intriganti e curiose per i consumatori, con una forte personalizzazione della struttura. Vi è inoltre una maggiore possibilità di creare rapporti di affiliazione per le catene, considerando che il rischio d'impresa è più ridotto. Il consumatore, infine, invogliato dall'offerta di locali e corner esclusivi, può trovare nel centro commerciale un ulteriore punto di attrazione, recandovisi appositamente per poter degustare all'interno della proseccheria o dell'angolo dedicato allo speck. ■

Oltre la barriera casse

Vi è una seconda possibile tendenza di cambiamento, legata al consumo di cibo in spazi limitrofi alle casse della Gda. Anche in questo caso i Paesi esteri sono maestri, a partire dall'Olanda. Si tratta di un'offerta alimentare che non avviene più all'interno, ma vicino all'ancora della grande distribuzione: i format di vendita sono posizionati nelle immediate vicinanze delle casse dell'iper e intercettano un nuovo atteggiamento del consumatore. Mentre nella gastronomia dell'ipermercato, infatti, si acquista per poi consumare a casa, in questo caso, prodotti freschi vengono trasformati e consumati dalla clientela direttamente in loco. Ovviamente si tratta di cibo di qualità, venduto in vere e proprie "boutique" della ristorazione.

L'ESEMPIO

KaDeWe ospita, tra gli altri, un corner di formaggi e uno 'champagne bar'. "Ovviamente –precisa Caufin - per poter realizzare progetti di questo genere, che vedono la presenza di molteplici attori, anche in franchising, in superfici ridotte rispetto a quelle standard, è essenziale la presenza di proprietari immobiliari in grado di guardare oltre i soliti progetti consolidati di business".

IN ITALIA

"Un esempio in Italia è dato – conclude Caufin – dal Centro Commerciale 'Il Castello' di Ferrara, che propone, anche se non fronte casse ma posizionato in galleria vicino ai negozi, una pescheria che offre la possibilità di consumare pesce fresco di qualità preparato al momento e consumato sul posto".