

/Franchising

AUGUSTO BANDERA

Intervista al
Segretario generale
di Assofranchising

A cura di Giorgio Nadali

In foto: Augusto Bandera



L'Associazione Italiana del Franchising dal 1971 si occupa di rappresentare, difendere e promuovere gli interessi economici, sociali e professionali delle reti in franchising associate e di tutelare il franchising di qualità in Italia. Alla Presidenza è Italo Bussoli.

Augusto Bandera, Segretario generale, da oltre 10 anni in Vodafone Italia, prima come direttore vendite e successivamente come direttore marketing e vendite SoHo, ha iniziato la sua carriera professionale nella consulenza di direzione in Value Partners, lavorando oltre che in Italia anche in Germania, UK e Sud America. All'interno dell'associazione si occupa dei nuovi

progetti e della gestione delle attività di sviluppo.

Al momento della nomina ufficiale, Augusto Bandera ha dichiarato: "Dal suo arrivo in Italia, il settore del franchising ha registrato dati in costante crescita. Oggi il settore è chiamato ad affrontare nuove sfide all'interno di un mercato globale in cui l'e-commerce e la tecnologia caratterizzano quelle che non sono più nuove frontiere del commercio ma una realtà quotidiana per le aziende e per i consumatori. Sono molto orgoglioso di ricoprire questa carica all'interno di un'associazione che rappresenta un settore in fortissima espansione, in cui credo fermamente, che ha saputo resistere negli anni della crisi, che dà lavoro a oltre duecentomila italiani e che è al centro di uno scambio dinamico fra marchi italiani che guardano all'estero e brand stranieri che vedono nel nostro Paese un mercato molto attrattivo in cui investire. Il mandato che mi è stato conferito dal Consiglio Direttivo sarà caratterizzato dalla continuità con una storia ed una gestione che ha permesso

ad Assofranchising di diventare negli anni il punto di riferimento italiano, ma con una forte impronta di sviluppo, investendo su nuovi servizi, digitale e internazionale, per essere sempre più e sempre meglio al fianco di chi fa franchising in Italia".

Come valuta la situazione attuale del franchising italiano?

"Io credo non solo attuale, ma anche guardando un po' al passato, è una situazione estremamente interessante perché comunque presenta tassi di crescita positivi da anni e rappresenta quindi un trend molto interessante. Ci sono poi degli spazi molto interessanti dal mio punto di vista. Il format del franchising in Italia rappresenta solo il 7% e guardando solo alcuni nostri vicini in Europa arriviamo almeno al doppio o più. Il modello distributivo rispetto a Francia e Germania è leggermente diverso, ma ci sono comunque ampi margini di crescita, quindi la situazione attuale è molto positiva dal mio punto di vista."

3 buoni motivi per investire in un'attività in franchising?

"Ce ne sono secondo me più di tre. Il primo e più importante è che tra i molti investimenti che una persona può fare è quello che gode forse della maggior tutela. Un format collaudato, con un brand collaudato, con dei processi e delle procedure interne anche queste collaudate. Quindi non è un salto nel buio senza rete. Certo non è privo di rischi di impresa perché ci sono anche qui, ma negli anni il franchisor ha già sperimentato la formula anche aggiustandola, riducendo in questo modo i rischi di impresa."

Come facciamo a sapere se un franchising sarà redditizio?

"Con una battuta potrei dire che se avessimo la certezza di cosa sia redditizio e cosa no, staremo bene tutti. Ci sono però alcune caratteristiche che possono darci una fiducia maggiore: come gli anni di attività del franchisor e quanto tempo è sul mercato. Quant'è il numero e il turnover dei suoi affiliati, la solidità del marchio sul mercato, la

distribuzione geografica a livello anche internazionale. O un'analisi mirata proprio sui bilanci, dal punto di vista economico e finanziario. Per ultimo, l'appartenenza ad un'associazione di categoria può in certi casi essere già una garanzia. Nel caso di Assofranchising per esempio, per affidarsi bisogna rispettare tutta una serie di requisiti che l'associazione personalmente controlla prima di affiliare un nuovo franchisor, avvalendosi anche di studi legali specializzati che verificano il contratto di franchising. Passiamo attraverso società di consulenza specializzate che analizzano il modello operativo e in certi casi anche il manuale operativo. Quando un franchisor si vuole affiliare ad Assofranchising deve permetterci di avere accesso a questi documenti affinché noi possiamo valutare l'effettiva bontà dell'azienda."

La consulenza per avviare un'attività è un servizio che si può chiedere a voi?

"Assolutamente sì, io ho recentemente chiacchierato con 4 investitori che al momento operano nel campo della telefonia, ma desiderosi di diversificare il proprio business e abbiamo fatto una lunga riflessione su quali potessero essere le possibilità di investimento più adatte a loro."

Come si fa a scegliere la categoria merceologica ideale per il proprio business in franchising?

"La scelta è assolutamente personale. Se sono orientato per esempio ad investire in un business molto solido posso pensare a vari brand della ristorazione fast food che sono universalmente riconosciuti e noti. Va considerato, però, che si sta in questo caso investendo nella ristorazione e che si avrà quindi a che fare con un numero importante di personale dipendente, che una turnazione abbastanza complessa da gestire rispetto a format che prevedono 2 o 3 dipendenti, e che si dovrà prestare attenzione a una serie di regole e normative legate ai processi alimentari per la gestione del prodotto e di sanità. La responsabilità è in ogni caso in prima persona, non esiste la modalità di puro investimento economico, posso mettere a

dirigere il mio punto vendita una persona di fiducia, ma la responsabilità legale è comunque legata a me perché si tratta di un'attività di impresa e ogni franchisee è di fatto un'azienda, che può essere più o meno complessa a seconda del format. Ad esempio, in questo momento sta crescendo molto il franchising di servizi che riesce ad affiliare molto facilmente professionisti in uscita dalle aziende. Uno dei nostri soci ha come core business la gestione dei costi aziendali e propone piani per la riduzione dei costi. In questo caso il franchisee è tipicamente una persona che viene dall'ambito amministrazione finanza e controllo."

Ci vuole un'esperienza particolare per diventare franchisee?

"In alcuni casi sì, in altri molto meno. Nel caso che le ho citato prima, per proporre una riduzione di costo dovrei necessariamente essere in grado di leggere un bilancio."

Ci può fare un esempio di un format che richiede esperienza e di un altro dove invece non è necessaria?

"Un format che richiede meno esperienza potrebbe essere quello della gestione di un punto vendita di una categoria specifica di abbigliamento, dove l'esperienza conta, ma molto meno. Un brand che vende intimo per esempio, necessiterà sicuramente di una buona attitudine alla vendita, ma non necessariamente nell'intimo."

È più vantaggioso essere un franchisor o un franchisee e perché?

"Sono due ruoli che fanno parte dello stesso meccanismo. La domanda è complicata e soprattutto molto personale. Dipenderebbe dal format, nella ristorazione per esempio forse preferirei essere franchisee, perché l'attività può essere estremamente redditizia e lascerei in questo modo tante complessità gestionali nelle mani del franchisor. Se dovessi pensare invece a un format più semplici non mi dispiacerebbe essere franchisor."

Il franchisor è la parte che guadagna di



© Shutterstock.com

più?

"Anche in questo caso dipende dai modelli e dai format. Ci sono business in franchising dove senza dubbio il franchisor guadagna molto bene. Di sicuro i modelli di franchising dove il franchisee non guadagna abbastanza è un modello che non funziona. Il franchising è per sua stessa natura un concetto che deve essere win-win, vale a dire che devono guadagnare sia franchisor che franchisee."

Per essere un franchisor ci vuole un'idea e deve essere di successo, in questo senso è più facile essere franchisee?

"Esatto, per questo motivo si parla di spostamento di rischio. Chiaramente un franchisor che è sul mercato da 30 anni noto e affermato avrà buoni guadagni, ma guardiamo anche al format più piccolo e più locale, soprattutto nei primi 3 anni di attività il rischio è alto... allora forse in quel caso essere franchisee dà maggiori certezze."

Con quale facilità un nuovo franchisor riesce a trovare nuovi affiliati?

"Essere un brand già noto in questo caso sicuramente aiuta. Ma una delle attività dell'associazione è proprio quella di supportare i nostri soci a reperire nuovi affiliati. La fase di recruiting è una delle più complesse, perché prima di tutto devo riuscire a trovare persone che abbiano le caratteristiche io come franchisor sto cercando. Una volta individuato, devo accertarmi che abbia la disponibilità economica per poter investire nel mio brand. In questo senso ci sono format per cui con un investimento di 20-30.000 euro si riesce ad affiliarsi e ci sono format in cui l'investimento supera gli 800-900mila euro. Ultimo, ma non meno importante, devo trovare l'affiliato in una zona di mio interesse."

E in questo l'Associazione supporta i franchisor?

"Certo, li aiutiamo attraverso un programma di recruiting distribuito sul territorio - L'Assofranchising Tour - dove invitiamo in sala una cinquantina di persone interessate ad aprire in franchising a cui presentiamo un pull di nostri associati che si presentano e spiegano le opportunità di affiliazione con il proprio brand. Al termine di questi incontri gli associati possono parlare direttamente con i potenziali franchisee e fornire informazioni dettagliate."

A livello di dati quanti sono i franchisor e i franchisee in Italia e quanti ne nascono ogni anno?

"Come illustrato dal Rapporto Assofranchising 2019, ad oggi in Italia ci sono 961 insegne di franchising che operano attraverso 53.886 punti vendita. Questo significa una crescita rispettivamente del 3,4% e del 4,5% sul 2017. Si tratta sia di aziende italiane che di aziende straniere che operano in Italia, che in certi casi hanno la sede legale all'estero. In certi casi la licenza per l'Italia viene data a un master franchisee che mantiene i rapporti con la casa madre e i franchisee singoli che operano nel paese."

Le forme di associazionismo contrattuale presenti nei mercati italiano ed in Europa sono quattro:franchising, partenariato, commissione-affiliazione, concessione esclusiva di vendita. Vantaggi e svantaggi?

"I vantaggi del franchising consistono principalmente nell'entrare in una rete gestita da un brand che esiste da anni, funziona e ha già rodato la propria esperienza sul campo assumendosene i rischi. Un altro vantaggio importantissimo è il know how di cui il franchisee può avvantaggiarsi. Quello che può essere invece considerato

penalizzante da alcuni è la libertà di scelta su alcune questioni: essere franchisee e legarsi a un marchio significa sottostare alle direttive imposte dal brand. Questo vuol dire per esempio che se la casa madre indica che per arredare il negozio si dovranno utilizzare un certo stile o colore il franchisee dovrà per forza rispettare queste regole.

Rispetto agli altri sistemi citati, il franchising è molto più severo e rigido nelle procedure e nell'organizzazione mi riferisco soprattutto al manuale operativo, quindi tutto quello che riguarda l'organizzazione e i processi.

Negli altri sistemi di affiliazione questa parte è un po' più flessibile e meno strutturata.

La scelta varia in base alla necessità di supporto, formazione e assistenza rispetto all'esigenza di indipendenza. In questo senso la commissione-affiliazione è un sistema che mi lascia più libertà rispetto ad un franchising perché è più libera e destrutturata. Un'associazione di categoria come Confcommercio o un consulente del lavoro può aiutare a scegliere la formula più adatta."

Quali sono i numeri attuali del franchising in Italia?

"Il giro di affari del franchising nel 2018 si è chiuso con oltre 25 miliardi di euro, +2% sull'anno precedente. Negli ultimi 10 anni la crescita annua media è stata dell'1,6%.

L'investimento minimo si aggira sui 15-20.000 euro, il massimo

arriva intorno al milione e mezzo, ma sono molto pochi e sono prettamente legati alla ristorazione perché hanno esigenze specifiche molto onerose in termini di dimensioni e attrezzature. Il 50% degli investimenti si concentra nella fascia tra i 20.000 e i 100.000 euro."

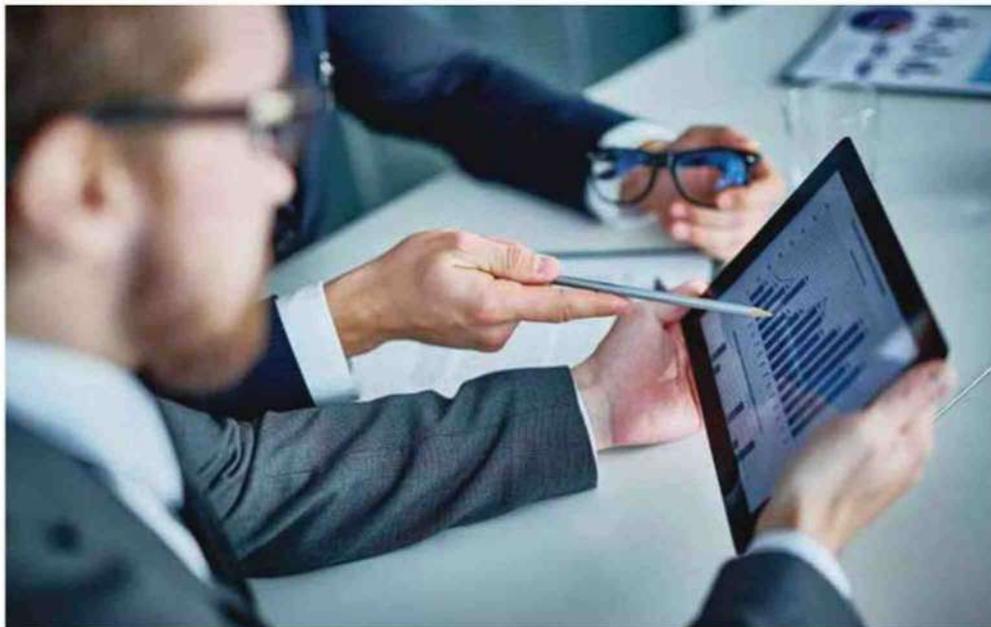
Come prevede si evolverà il franchising nei prossimi anni?

"Il trend a mio avviso continuerà ad essere positivo, se guardiamo agli ultimi 10 anni come dicevo la crescita ha coinvolto il giro di affari, l'occupazione, le insegne operative e i punti vendita. In più, ma questa è una mia considerazione personale, il commercio tradizionale inizia a mostrare segni di debolezza e questo secondo me è dovuto principalmente a tre fattori:

1. La concorrenza che il negozio fisico subisce dalle vendite online
2. un cambio generazionale che porta spesso alla rinuncia della gestione del punto vendita da parte del commerciante
3. il cambio delle abitudini di consumo, per cui alcune tipologie commerciali non funzionano più.

La necessità di autonomia che è ancora molto diffusa nella mentalità del commerciante italiano può essere un deterrente all'affiliazione. Per come la vedo io preferirei la minimizzazione del rischio di impresa alla massimizzazione dell'indipendenza.

In Italia solo il 7% delle attività commerciali ad oggi esistenti sono in franchising e i margini di crescita sono quindi molto alti se si pensa che paesi a noi vicini come Germania e Francia registrano



© Shutterstock.com

un 14-16% e negli Stati Uniti si supera il 30%.

È un fatto culturale e di fruizione dei modelli, in Italia ancora si preferisce il negozio di vicinato e si teme la spersonalizzazione delle città. Guardando l'altro lato della medaglia però, affidandomi a un brand in franchising, io consumatore potrò sempre essere certo della qualità di quello che sto mangiando o comprando."

Esistono settori che ancora non sono coperti dal franchising?

"Sì, come le dicevo il franchising di servizi sta crescendo molto, ma ci sono ancora terreni inesplorati. Altri format come quello della ristorazione o dell'abbigliamento sono invece presidiati da sempre. Quasi tutti i grandi brand che abbiamo in mente hanno al loro interno una quota di franchising e questo perché oltre una certa soglia di punti vendita diventa oneroso per un franchisor avere solo punti vendita di proprietà, perché li dovrà gestire e controllare in autonomia e questo richiederà uno sforzo economico importante, di una struttura sales che segua il canale e di altri costi."

Quindi come vede il futuro?

"Credo che i servizi cresceranno molto e che nasceranno anche format che ad oggi non esistono. Il franchising non è altro che un format e come format può essere applicato a qualsiasi settore."

Attraverso di voi si può arrivare ad un franchisee che al momento non è presente in Italia?

"Certo, noi facciamo da tramite con la casa madre, presentiamo il progetto e il potenziale franchisee e lo aiutiamo ad aprire il primo canale. Recentemente lo abbiamo fatto con un brand di birra molto famoso che ancora non è presente, loro stanno valutando le opportunità nel nostro paese e noi nel frattempo stiamo già contattando dei potenziali investitori che potrebbero essere interessati al brand. Spesso i brand stranieri si rivolgono a noi per via del nostro network, Assofranchising è membro dell'associazione europea del franchising e del World Franchising Forum che sarebbero le nostre associazioni analoghe in Europa e negli Stati Uniti."

Qualsiasi brand può aprire in franchising? Come si fa se ancora non esiste il format?

"Il format può essere creato dal franchisor o da dei consulenti esperti nel settore che conoscono il mercato italiano.

L'attività di questa consulenza si divide sostanzialmente in 3 fasi:
1.L'idea: può funzionare? Il consulente si occupa dello scouting di mercato, dello studio di fattibilità dell'idea e aiuta a stilare un business case di massima che aiuti il potenziale franchisor a capire se l'idea è sostenibile o meno.

2.Costruzione della franchise: costituire il manuale operativo e i processi, costituire il contratto di franchising attraverso studi legali partner di Assofranchising, costruire il format o il brand se ancora non esiste.

3.Realizzazione del primo punto vendita pilota: pilotage per il primo anno affiancandoli così come vuole la legge sul franchising

129/2004 che prevede che il franchisor testi sul mercato il format per almeno un anno.

Esiste la figura di uno "scout" che vada all'estero a cercare format in franchising che ancora in Italia non ci sono?

"Ci sono alcuni professionisti che lo fanno. E lo fanno tramite le fiere o le associazioni di categoria.

Quando avviamo il rapporto con un brand che ancora in Italia non è presente ci rivolgiamo a loro presentando uno studio di mercato di massima per esporre le potenzialità. Il fattore della curiosità è molto importante e lo vediamo sempre di più dalle tipologie di brand insoliti che si affacciano in Italia."

A quale regime fiscale è soggetta un'attività in franchising?

"Si tratta di un'attività di impresa a tutti gli effetti e che quindi



© Shutterstock.com

è soggetta alle leggi del paese in cui si opera. Esistono poi varie agevolazioni ma non necessariamente per i franchisor o per i franchisee. Mi riferisco in generale a quelle che lo stato propone per tutti, come le agevolazioni fiscali per un'azienda in fase di start-up, o la concessione della NASPI nella sua totalità se si desidera aprire un'attività in proprio."

Qual è il range di età?

"Il franchising in Italia arriva intorno agli anni 70, esiste quindi da una cinquantina d'anni. Ed è anche per questo motivo che l'età media di un franchisee è generalmente

bassa, la quota più consistente è tra i 36 e i 45 anni."

Qual è il vostro ruolo all'interno del Salone Franchising Milano?

"La fiera ha come scopo principale quello di trovare nuovi affiliati. L'associazione, che quest'anno è main partner dell'evento, funge da bussola fornendo assistenza e orientamento sia alle aziende che ai visitatori che vogliono ricevere maggiori informazioni sul settore e sulle sue potenzialità."

Avete percentuali di successo dell'avvio di un'attività in franchising?

"Alla fiera si prendono i primi contatti. Poi se il dialogo va avanti e l'accordo di affiliazione viene effettivamente concluso è un dato che non possiamo conoscere con certezza."

È richiesto un business plan per un'attività in franchising?

"Il franchisee solitamente si trova un business case già costruito dal franchisor."

È possibile avere un credito da un istituto o da un fondo per aprire un'attività in franchising?

"Assofranchising ha attivato accordi con fondi di investimento e con istituti bancari, non tanto per far avere tassi agevolati, ma piuttosto per sburocratizzare e rendere il più fluido possibile l'accesso al credito. Noi come associazione facciamo pre-approvare da istituti o fondi convenzionati il business plan del franchisor, in questo modo il franchisee che si rivolge a quel determinato ente di credito o fondo, il soggetto che eroga i fondi sa già di che business si sta parlando e avrà quindi bisogno di fare una valutazione solo sull'individuo e non sulla validità del business.

Esistono poi fondi piccoli che lavorano con logiche territoriali e che finanziano solo progetti che rimangono sul territorio. Ci sono delle formule che finanziano e agevolano la costituzione di un'attività in franchising, come per esempio il noleggio operativo, quindi aziende specializzate che noleggiavano il materiale con contratti di leasing e che consentono al franchisee di avere dei conti più sostenibili."

Come valuta il commercio online?

"Per fare business in franchising si ha bisogno per forza di punti vendita fisici, ma il franchising si presta benissimo alle formule di omnicanalità. I franchisor che introducono l'e-commerce auspicano che il negozio online possa lavorare in sinergia con il punto vendita fisico, che diventa in certi casi pick-up point o rimane in ogni caso punto di riferimento più agile per l'assistenza, il cambio o il reso, creando in questo caso traffico in negozio."

