



Speciale **FRANCHISING**  
**TALENTI DELLO SVILUPPO**

## L'AFFILIAZIONE COMMERCIALE NON È PIÙ QUELLA DI UNA VOLTA

Il franchising si conferma sempre di più come un comparto vivace, in grado di attirare nuove risorse minimizzando il rischio d'impresa, forte di una clientela fidelizzata. A patto di comprendere i nuovi scenari del mercato

### Giro d'affari medio e fatturato 2022 per punto di vendita (pdv)

**30.928** mln €  
 Giro d'affari dei pdv in franchising nel 2022  
 1,6% del PIL

**+7,1%** var % 2022/2021  
**+6,7%** var % 2021/2020

Distribuzione dei pdv in franchising per classe di fatturato (2022)



FONTE: RAPPORTO ASSOFRANCHISING ITALIA 2023 - STRUTTURE TENDENZE E SCENARI

di Luca Fumagalli \*

**I**l sistema franchising italiano continua la sua **crescita** e il suo **consolidamento**, anche in un contesto a luci e ombre come quello che ha contraddistinto l'economia del nostro Paese nell'ultimo anno. Per il 2022 la fotografia del comparto, nella ricerca di **Nomisma** per **Assofranchising**, ci mostra un giro d'affari che supera la quota di 30,9 miliardi di euro, in aumento (+7,1%) rispetto al 2021. Le imprese affilianti sono rimaste invece intorno al migliaio, con una variazione minima tra il 2022 e 2021 (-1), dopo la drastica caduta del 2020

**IL GIRO D'AFFARI DEL FRANCHISING IN ITALIA HA SUPERATO LA QUOTA DI 30,9 MILIARDI DI EURO IN AUMENTO DEL 7,1%**

(-103) e la buona ripresa del 2021 (+78). Un risultato che è il saldo dovuto alla cessazione di alcuni marchi, in particolare nei settori dell'abbigliamento per bambini e bar-gelateria, e alla nascita di **nuovi format** negli ambiti di ristorazione, casa e servizi. In ogni caso, a fronte delle 954 reti affilianti censite da Nomisma, si segnala la crescita del numero di unità affiliate, che raggiungono quota 61.162 (+1.313), e degli addetti occupati che si attestano complessivamente a 252.848 (+14.654). L'analisi qualitativa dice molto su questa disciplina e sulla sua crescente appli-



cazione nel tessuto economico nazionale, ma è dal punto di vista qualitativo che il franchising sta "mutando pelle". Superati i cliché che ne hanno accompagnato l'evoluzione nel nostro Paese nell'ultimo mezzo secolo, il sistema trova ora la forza per prosperare attraverso i numerosi casi di successo nei settori più diversi: dall'abbigliamento alla ristorazione, dalle palestre all'immobiliare, dalla grande distribuzione food e non food al piccolo dettaglio, fino ai servizi più vari per la persona e per

**I MULTI-UNIT FRANCHISEE**

La crescente rilevanza delle strutture imprenditoriali definite multi-unit franchisee è un propulsore straordinario per le reti di franchising del nostro Paese. Il fenomeno, presente da decenni negli Stati Uniti e più in generale in tutti quei Paesi nei quali il sistema franchising è maturo e consolidato, riguarda una categoria particolare di investitori che decide di diventare franchisee "seriale", aprendo più unità con un certo franchisor e favorendone così lo sviluppo. Cosa c'è di diverso rispetto al ruolo del più tradizionale single-unit franchisee? Innanzi tutto la prospettiva, che non è quella della ricerca di occupazione che muove il neo-affiliato o di accompagnamento "soft" nel mondo dell'impresa per gente giovane e/o inesperta, come talvolta accade per chi avvia una singola unità in franchising. Poi l'approccio: il multi-unit franchisee parte fin da subito con l'idea di aprire più unità affiliate e cerca di assicurarsi i diritti di sfruttamento del marchio nelle diverse aree dove è intenzionato ad insediarsi. Ovviamente essere un multi-unit franchisee non è solo un fatto di attitudine o di ambizione. Per aprire e gestire più attività servono risorse economiche adeguate e risorse umane qualificate. Un multi-unit franchisee può essere anche un privato, una coppia o una famiglia, come accade per i single-unit franchisee ma, soprattutto negli ultimi anni, il profilo di questo genere di operatori si è decisamente alzato. Sempre più spesso si tratta di privati con capitali consisten-

ti da far rendere, di imprenditori che intendono diversificare il loro business, di gruppi di investitori, di family office, di piccoli fondi di investimento o, addirittura, di aziende specializzate proprio in questo tipo di operazioni. L'obiettivo primario degli affiliati multi-unit è quello di impiegare il denaro in modo più efficace e più remunerativo rispetto ad alternative tradizionali di investimento. A questo scopo si accompagna la volontà di contribuire in maniera significativa all'affermazione del marchio che si è scelto ottenendo, come inevitabile ricaduta, la valorizzazione dei propri asset.

In qualche caso, infine, c'è l'ambizione di creare una organizzazione specializzata, disegnata per gestire le cosiddette "operations", che trovi la sua realizzazione nella conduzione di numerose unità affiliate. Quest'ultima caratteristica porta talvolta i multi-unit franchisee a puntare su più marchi, intraprendendo per ciascuno di essi un percorso di sviluppo territoriale e creando così delle strutture multi-brand dette anche Mumbo (Multi Unit Multi Brand Operators). Il proliferare di questi attori è il segnale che anche da noi c'è chi prende molto sul serio il franchising, considerandolo per quello che è, ovvero uno strumento per mitigare i rischi

**IL 35% DEGLI AFFILIATI SONO MULTI-UNIT FRANCHISEE CHE PUNTANO SU PIÙ MARCHI PER DIVERSIFICARE IL BUSINESS**

d'impresa, facilitare la gestione attraverso processi standardizzati e aumentare rapidamente la competitività

di una attività grazie alle economie di scala e alla forza del marchio. Negli Usa questi vantaggi li hanno compresi parecchio tempo fa e oggi, secondo le statistiche della società di ricerche sul franchising FranData, oltre il 54% delle unità affiliate americane è gestita da multi-unit franchisee. Più nel dettaglio, circa 40.000 multi-unit franchisee controllano oltre 220.000 unità affiliate nel territorio statunitense. Un fenomeno conclamato, dunque, che in Italia comincia finalmente ad essere compreso e cavalcato: ci dice sempre Nomisma, che il 69% dei franchisor ha tra i suoi affiliati dei multi-unit franchisee. Inoltre, queste figure rappresentano ormai il 34% di incidenza sul totale degli affiliati delle catene. In termini di prospettiva,

ben il 55% dei multi-unit franchisee e circa il 35% dei mumbo operanti in Italia dichiarano di voler effettuare nuove aperture in franchising nel 2023. Così fosse, la "spinta" di questi operatori specializzati del franchising varrebbe quasi un punto di crescita percentuale annua del nostro sistema.

**FINANZA & FRANCHISING**

L'ingresso nel mercato del franchising di figure sempre più strutturate sia in termini di capacità organizzative che di risorse economiche fa da specchio al consolidamento delle aziende franchisor, rendendo il sistema sempre più solido e credibile. Le catene si rafforzano, la loro diffusione sul territorio nazionale - e oltre - rassicura sulla validità dei modelli di business utilizzati: tutto ciò rende sempre meno azzardati gli investimenti sui marchi in franchising. Ecco allora che, a fronte di livelli di rischio d'impresa sempre più basse e di performances sempre più attraenti in termini di Roie di Ebitda, la finanza si muove verso questa formula. L'iscrizione di alcune attività in franchising (es. food, retail, servizi) tra le opzioni di diversificazione del portafoglio, a fianco del "solito mattone" e delle più classiche operazioni di investimento mobiliare, diventa sempre più frequente.

L'interesse del mondo finanziario a questa formula, tuttavia, non si esaurisce qui. Le prime operazioni significative di acquisizione di catene di franchising da parte di piccoli, medi e grandi fondi di investimento in Italia sono cominciate un decennio fa. Il coinvolgimento è via via aumentato, anche a fronte di veri e propri exploit come, ad esempio, quello realizzato nel 2017 dal gruppo IDEa Taste of Italy, fondo italiano specializzato nel settore agroalimentare gestito da DeA Capital Alternative Funds Sgr, con la cessione del Gruppo La Piadineria a Permira, società di investimento britannica che ha rilevato anche la quota di maggioranza del brand Engel & Völkers, attivo nei servizi immobiliari. Non siamo certo nel continente americano, dove le operazioni di private equity nel comparto del franchising sono pane quotidiano: FranData ci dice che lì il numero di marchi in franchising acquistati con operazioni di

TALENTI DELLO SVILUPPO **Speciale FRANCHISING**

private equity è cresciuto costantemente, dal 24 del 2012 ai 60 del 2018, con una progressione che solo la pandemia ha temporaneamente interrotto e che è di nuovo ripartita.

Anche in questo caso gli Usa fanno tendenza, mettendo in luce fenomeni che quasi sempre, magari con qualche anno di ritardo e con dimensioni quantitativamente più modeste, si manifestano nel nostro mercato. Così, se nelle economie più mature la finanza è intervenuta prima su reti consolidate e di dimensioni importanti e poi via via ha cominciato ad interessarsi di reti più piccole e promettenti, ci si può aspettare che anche in Italia ciò accada, almeno nel medio termine: è realistico ipotizzare che nei prossimi anni i piccoli fondi o i family office comincino a svolgere un nuovo ruolo da veri e propri "incubatori" di format e di catene emergenti.

**L'INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Un altro fronte aperto è quello che riguarda l'internazionalizzazione delle nostre insegne. Nel Paese delle famose 3 F (fashion, furniture, food), ovvero **moda, design e ristorazione** e proprio in campi nei quali l'eccellenza dell'Italia è universalmente riconosciuta, sono pochi i casi di aziende che abbiano saputo utilizzare bene il franchising per diffondersi. Al contrario, nei settori dove dovremmo esercitare una leadership indiscussa, ci sono centinaia di franchisor stranieri che ci surclassano, con catene da migliaia di unità sparse per il mondo. Pensiamo a fenomeni come **Zara o H&M** nella moda, **Ikea** nel campo dell'arredamento, o ancora **Starbucks, Domino's Pizza, Pizza Hut o Subway**, rispettivamente nel mondo del caffè, della pizza o dei panini. Per non parlare di **McDonald's** che, forse non è noto a tutti, è oggi il marchio leader in Italia nel campo della ristorazione e anche in quello della caffetteria. Perché gli "stranieri" ce la fanno, arrivando persino a superarci nel nostro Paese e sui terreni a noi più congeniali? Perché le nostre imprese, malgrado la creatività e la capacità di produrre che ci sono riconosciute a livello globale, non solo non riescono a competere a livello internazionale ma nemmeno sono capaci di creare

Anno	Brand franchisee acquistati dal private equity	Franchisee coinvolti in operazioni di private equity
2012	24	15.404
2013	15	4.895
2014	29	15.300
2015	48	5.944
2016	35	14.003
2017	57	10.956
2018	60	20.986
Total	268	87.488

reti consistenti nel mercato interno? La spiegazione di questo apparente paradosso è più semplice di quanto si pensi. Il franchising, che è tra i veicoli più adatti per l'espansione, come dimostrano le migliaia di casi di successo di catene internazionali, da noi è poco e male praticato proprio in quei settori dove sarebbero più ampie le nostre possibilità di essere apprezzati e valorizzati. Le prospettive di una **inversione di tendenza**, tuttavia, ci sono. I fenomeni sopra descritti, sviluppo dei multi-unit franchisee e ingresso della finanza nel mondo del franchising italiano, fanno ben sperare.

Il rafforzamento delle reti nostrane è una "conditio sine qua non" per affrontare l'espansione

**IL MADE IN ITALY HA NELLA FORMULA DEL FRANCHISING UNO STRUMENTO ECCEZIONALE PER ESPORTARE LE SUE ECCELLENZE**

internazionale. Il mondo ci chiede sistemi di franchising sperimentati, allineati agli standard internazionali di questa disciplina, forti finanziariamente e dal punto di vista organizzativo, che siano in grado di veicolare i valori e la cultura del miglior **Made in Italy**. Il potenziale è altissimo, le richieste arrivano da tutti gli angoli del pianeta e il nostro sistema franchising deve mettersi nella condizione di poterle esaudire.

**LO SPAZIO DI CRESCITA**

Insomma, i fronti aperti sono tanti. Ma ce n'è

uno, su tutti, che richiede un vero e proprio "balzo in avanti" da parte dell'intero sistema: la formazione. Nonostante il franchising sia una formula con un impatto importante sulla nostra economia, il livello di **conoscenza della disciplina** è decisamente modesto. Generalmente del franchising si parla poco e male: come spesso accade, fa più notizia un fallimento di cento successi. Sono poche e isolate le iniziative di formazione: esiste un solo master dedicato in tutta Italia, qualche corso universitario lambisce l'argomento e non c'è nemmeno una iniziativa di formazione permanente a livello di enti, associazioni o istituzioni. Tutto ciò ha conseguenze rilevanti in termini di carenza di risorse umane qualificate e specializzate all'interno delle aziende franchisor, ma anche di professionalità in tutte quelle aree circostanti che dovrebbero fare da supporto alla crescita del movimento. Pensiamo ad esempio a **consulenti di franchising, promotori dello sviluppo, commercialisti, avvocati e persino giudici**, spesso portati a non trattare con i dovuti approfondimenti una materia che, nonostante una legge specifica datata addirittura 6 maggio 2004, si presta ancora a troppe e ingiustificate interpretazioni. Lo spazio di crescita, da ogni punto di vista - culturale, economico, reputazionale, di applicazione e diffusione - resta dunque enorme.

*\*Co-founder e Senior Franchising Consultant di Affilya*