

Il fenomeno corporate franchising

La nuova tendenza adottata da alcune catene ristorative sta prendendo piede e potrebbe risultare la scelta vincente per le nuove esigenze di mercato.

di Marialetizia Mele

Percorso di lettura:
www.largoconsumo.info/Franchising

Qualcuno lo chiama corporate franchisee, qualcun altro joint venture partner, ma in entrambi i casi – e con altre possibili declinazioni – si annuncia come il nuovo (futuro?) protagonista del franchising: un'evoluzione del tradizionale master franchisee, che diventa partner, finanziario e operativo, del marchio. Due recenti casi italiani, entrambi nella ristorazione, esemplificano bene questa nuova formula. Il primo è l'ingresso in **Kfc Italia**, nell'aprile scorso, del corporate franchisee **GGC3**, joint venture tra Iverma Holdings e Essebi: «Iverma ha un'anima finanziaria e si occupa di investimenti in ambito food, mentre Essebi è una società di catering ed è un socio più industriale – spiega **Corrado Cagnola**, responsabile di Kfc in Italia – GGC3 ha rilevato il controllo di Kfc Italy (che da aprile si chiama Cob), che gestisce come master franchisee, ma il rapporto è più forte e complesso, non

è solo una suddivisione delle royalty. Il franchisor rimborsa al corporate franchisee una parte dei costi fissi di gestione dei sub-franchisee; in questo modo è più presente sul territorio e nelle politiche di gestione e di organizzazione dei franchisee. Questo accordo ci permette di fare sviluppo diretto, con l'obiettivo di triplicare la velocità delle aperture e di arrivare a 30 all'anno. Entro il 2025 prevediamo di raddoppiare gli attuali 66 ristoranti, con circa 50-60 milioni di in-

FRANCHISING: IL PROFILO DEGLI IMPRENDITORI CHE ADERISCONO AI NETWORK, PER DIMENSIONE D'IMPRESA (quota % e unità di pdv e dipendenti)

Dimensione d'impresa (includo attività extra network)	%	Pdv network gestiti (media)	Dipendenti FTE network (media)
Micro (1 pdv)	56%	1,0	7
Piccoli (2-3 pdv)	28%	2,1	22
Strutturati (+3 pdv)	16%	6,2	67
Totale campione	100%	2,2	21

Fonte: Largo Consumo con il contributo analitico di Tradelab, Osservatorio imprenditoria retail, 2022

FRANCHISING: IL PROFILO DEGLI IMPRENDITORI CHE ADERISCONO AI NETWORK, PER DIMENSIONE D'IMPRESA E SETTORE MERCEOLOGICO (n° di soci, pdv e dipendenti)

	N. soci	N. pdv (network)	N. pdv (totale)	N. dipendenti (network)
Totale	2,5	2,2	2,9	21
Gdo	3,4	2,3	2,8	35
Ufficio e Cancelleria	1,4	1,3	1,5	3
Immobiliare	1,7	2,1	2,3	10
Ristorazione	1,5	2,1	5,5	17
Ottica	1,4	1,9	1,9	4
Servizi	1,4	2,7	3,9	5
Seconda mano	1,6	1,0	1,2	4
Farmacie	1,6	1,1	1,2	6
Altri settori non food	1,5	4,3	7,0	10

Fonte: Largo Consumo con il contributo analitico di Tradelab, Osservatorio imprenditoria retail, 2022

vestimento, e di arrivare a circa 2.000 nuovi posti di lavoro». Cagnola sottolinea la differenza tra master e corporate franchisee: «Il master ha con il franchisor un accordo che regola solo il flusso commerciale attraverso le vendite di sistema. Il corporate franchisee, nelle varie declinazioni, ha invece un rapporto più stretto, gestisce gli altri franchisee, ma può fare anche sviluppo diretto: questo porta dei vantaggi al franchisor, che aggiunge un nuovo

canale di sviluppo e accelera la crescita della rete. Perché funzioni, però, la stretta collaborazione tra corporate franchisee e franchisor deve essere vista come un vantaggio. Più che uno strumento, è un percorso che presuppone strategie e struttura. Non diventerà la formula dominante nel franchising, ma si ritaglierà un proprio spazio, perché è la soluzione migliore per i brand e le società strutturate».

Il secondo caso è quello di **Löwengrube**, che a maggio ha annunciato la nascita di **LSM-Löwengrube Shopping Mall**, la newco creata in joint venture con **Sal Service**, che opera nel mondo dell'immobiliare commerciale. «Sal Service si occuperà dello sviluppo immobiliare, noi della gestione del format – precisa **Pietro Nicastro**, co-fondatore e Ceo di Löwengrube. – Puntiamo ad accelerare l'espansione soprattutto nelle gallerie commerciali, dove non siamo ancora molto presenti, e avere un partner con proprietà in questi centri ci facilita l'ingresso». L'obiettivo è di 10 aperture nei prossimi 3 anni, a partire dal centro commerciale **Todream** di Torino,

dove l'attuale wagen (il formato to-go) sarà raddoppiato, e in autunno aprirà una nuova, il ristorante classico. I nuovi locali saranno tutti gestiti direttamente da LSM: «Gli scenari stanno cambiando – prosegue Nicastro – dopo la pandemia sono cresciuti i format con bassi costi di investimento e di personale e anche i grandi player

ora preferiscono la gestione diretta. Per questo motivo abbiamo investito anche sul nuovo format **Tosca** e dopo le prime aperture avvieremo un franchising, gestito però da un'altra società. Per noi le formule in joint venture sono un modo per accelerare lo sviluppo: preferiamo far crescere i franchisee attuali, piuttosto che trovare di nuovi, c'è già un rapporto consolidato e la formazione è meno impegnativa. Anche la rete attuale otterrà dei vantaggi attraverso la newco: i volumi maggiori faranno diminuire i costi logistici e gli affiliati guadagneranno visibilità grazie alle campagne nazionali».

Secondo **Massimo Barbieri**, consulente esperto di sviluppo in franchising, questa nuova versione di master franchisee rappresenta lo stadio più avanzato nel

DISTRIBUZIONE

percorso di evoluzione dell'affiliato: «Il primo livello del franchisee è quello del single store, l'affiliato con un solo negozio, che poi può ampliare i punti vendita e diventare multi unit: questi franchisee rappresentano l'indicatore di successo di un marchio. I passaggi successivi sono l'affiliato multi brand, che gestisce altri marchi dello stesso settore, e il multi sector, che si allarga a settori diversi, per esempio associando food e non food. Si arriva così al master franchisee, che gestisce un territorio, e al joint venture partner, che ha una compartecipazione nella società in cui investe anche la casa madre: il franchisee ci mette la conoscenza del territorio e le competenze di gestione, il brand le risorse economiche. Questa formula è interessante perché permette a soggetti di grandi dimensioni di entrare nel mondo del franchising non da semplici affiliati, ma con un investimento più consistente e un rapporto più stretto con la casa madre». Anche le associazioni di categoria guardano con favore a questa evoluzione del modello di franchising. «Non cambiano le dinamiche, ma le forze in gioco – afferma **Alberto Cogliati**, segretario generale di **Assofranchising**. – Oggi il mercato premia chi riesce a distinguersi e a penetrare quote di mercato più velocemente; le sinergie con partner che mettono a disposizione know-how e liquidità funzionano come acceleratori d'impresa. Le aziende che oggi si posizionano meglio sono quelle che utilizzano una governance più attuale e in linea con il mercato, che distingue i ruoli di chi guida e di chi controlla e usa i dati in modo trasversale su tutti i processi aziendali. Il corporate franchising è una modalità non ancora molto diffusa, ma potrebbe rivelarsi tattica in relazione alle richieste e all'evoluzione del mercato». **Alessandro Ravecca**, presidente di **Federfranchising**, sottolinea il valore aggiunto per il brand e per la rete: «Questi investimenti arricchiscono il brand, ne accelerano lo sviluppo e migliorano il modello di business, ma ci guadagnano anche gli altri franchisee, perché più cresce la rete, più diminuiscono i costi e più aumenta la visibilità del marchio. Questa tendenza sta crescendo soprattutto dopo la pandemia, che ha richiesto ai franchisor interventi a sostegno dei piccoli affiliati in difficoltà. Può funzionare per tutti i settori, ma ci vuole sempre un giusto equilibrio: un investitore esterno



Fonte: Nomisma, Rapporto Assofranchising Italia 2023. Strutture, Tendenze e Scenari **Largo Consumo**

non deve necessariamente essere del settore, ma è importante che sappia capire e apprezzare il brand».

«Per un franchisor il lavoro più difficile è trovare gli affiliati e un master franchisee garantisce la conoscenza del mercato – sottolinea **Francesco Montuolo**, vice presidente di **Confimprese**. – I poteri e il coinvolgimento possono variare e la partecipazione societaria è senz'altro una spinta allo sviluppo; l'importante è che ci sia un allineamento sugli obiettivi e sui valori condivisi con il franchisor. La rinuncia al controllo deve essere bilanciata dalle potenzialità di crescita, che richiede i giusti partner. Molti brand hanno interesse a sviluppare direttamente la rete, perché il rapporto con i franchisee è anche giuridicamente un contratto intuitu personae che si basa su un rapporto personale molto forte».

La corretta impostazione del contratto è particolarmente rilevante nel caso del corporate franchising, precisa **Giulia Comparini**, partner dello studio legale **Cocuzza & Associati**, retail partner di **Confimprese**: «Il contratto di franchising è un contratto complesso e spesso sottovalutato dai brand: a livello giurisprudenziale si sta sviluppando la tendenza verso una sempre maggiore protezione per i franchisee, che devono rimanere imprenditori autonomi e

quindi non avere contratti troppo impositivi. Altro aspetto rilevante del contratto di franchising è la sempre maggiore integrazione del franchisee nella strategia omnicanale del franchisor. Anche questo aspetto necessita una accurata redazione del contratto da parte del franchisor, che tenga conto delle implicazioni legali e fiscali che tale impostazione presuppone».

Per **Antonella Ceschi** e **Claudia Ricciardi**, entrambe partner di **Bird & Bird**, studio legale esperto in franchising, anche dal punto di vista legale non c'è una formula unica per regolamentare gli accordi di corporate franchising. «È un nuovo ruolo del master franchisee – sottolinea Ceschi – che diventa più attivo come promotore, cerca spazi e operatori, adatta contratti: non ha solo una partecipazione nella società, ma sviluppa il brand. Ci sono diverse formule, spesso viene creata una società ad hoc con una compartecipazione». Aggiunge Ricciardi: «Questo nuovo ruolo funziona molto bene nel settore dei servizi, più dinamico e attento all'esperienza del cliente, mentre per i prodotti non escludiamo che possa continuare a prevalere il franchising tradizionale. Il nostro apporto legale riguarda tra l'altro l'inquadramento nel nostro ordinamento: ci sono formule che arrivano dagli Usa e che vanno adeguate alla nostra realtà».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

“Un percorso che presuppone strategie e struttura”

“Oggi il mercato premia chi riesce a distinguersi”