



FRANCHISING, I TOP BRAND ACCELERANO

IL MODELLO DELL'AFFILIAZIONE HA RIPRESO SLANCIO, SOPRATTUTTO PER LE INSEGNE PIÙ STRUTTURATE CHE SI AFFIDANO IN PRIMIS AD AZIENDE MULTI-UNIT E MULTI-BRAND. IN QUESTA COVER STORY, FOCUS SULLA NUOVA EDIZIONE DEL SALONE DEL FRANCHISING, SUI MACRO DATI E TEND DEL COMPARTO, NONCHÉ SUGLI ASPETTI CONTRATTUALI

© Riproduzione Riservata

1

EFFICACE E SCALABILE, VINCE IL MODELLO FRANCHISING

- Il franchising funziona anche dal punto di vista finanziario, perché il risparmio di costi è superiore all'incidenza della royalty
- Una forte spinta arriverà dalle nuove tecnologie digitali e dall'IA, che potrebbero aiutare a capire meglio le esigenze dei consumatori e a personalizzare la proposta commerciale
- I format più gettonati sono quelli monoprodotto e senza servizio al tavolo, perché sul casual dining pesano le difficoltà legate al personale e i maggiori investimenti

2

SALONE FRANCHISING MILANO: RIFLESSIONI, STRUMENTI E OPPORTUNITÀ

- Nel 2023 avevano partecipato 6mila operatori e oltre 130 insegne. A giugno 2024 hanno già aderito oltre 100 aziende
- Fiera Milano: tra i principali obiettivi, creare una community. Questo passa dal favorire l'engagement o quantomeno un'esperienza
- Sono stati predisposti un nuovo catalogo digitale, creato dal punto di vista degli espositori e dei visitatori, e un'app finalizzata anche al matching

3

MENO CATENE, PIÙ FATTURATO PER IL RAPPORTO ASSOFRANCHISING

- Nel 2023 il franchising in Italia vale 34 miliardi (+9,9% sul 2022). Diminuiscono i brand, ma salgono i numeri dei punti vendita e degli occupati. Esig e AI i trend per il futuro
- Emerge la chiara volontà dei brand di raccogliere le sfide Esig e di sviluppare un'innovativa capacità gestionale, in cui l'intelligenza artificiale farà la differenza
- Il successo di un brand risiede nell'analisi del valore per il mercato e nel mettere al centro il consumatore

4

LE GIUSTE CLAUSOLE PER UN CONTRATTO EQUILIBRATO

- Anche il contratto di franchising, come del resto ogni documento che disciplini le attività professionali, risente delle tendenze in atto e dei cambiamenti di mercato
- I brand italiani prendono in considerazione l'affiliazione qualora non dispongano di conoscenze adeguate dei territori e dei grandi landlord
- Nei contratti sta diventando una prassi inserire clausole legate alla sostenibilità ambientale e sociale

5

IL RUOLO DEL CREDITO, TRA LEASING E FORMAZIONE

- Il leasing consente di dedurre i canoni di noleggio come costo aziendale e di conservare liquidità in azienda
- Il noleggio è molto apprezzato nel settore della ristorazione, poiché riduce i costi iniziali e offre attrezzature aggiornate
- A contraddistinguere il microcredito è un sistema di tutoraggio, assistenza tecnica monitoraggio, che vengono svolti da professionisti specializzati e iscritti all'albo, a favore delle aziende richiedenti

6

AFFILIAZIONE, UN TREND DESTINATO A ULTERIORI SVILUPPI

- "Siamo diventati operatori multi-unit multi-brand grazie alla nostra capacità di elaborare piani pluriennali e di consolidare i marchi con cui lavoriamo", **Davide Canavesio**, Blooming Group
- "Stiamo lavorando per lo sviluppo in Europa di catene di grandi dimensioni, e quando un colosso sposa un certo modello, lo fa in modo scientifico e professionale", **Vincent Mourré**, Whitespace Partners
- "Anche tra le catene più capitalizzate, strutturate e refrattarie si cominciano a riconsiderare i benefici dell'affiliazione", **Luca Fumagalli**, Affilya

Efficace e scalabile, vince il modello franchising

L'AFFILIAZIONE È IN AUGE NELLA RISTORAZIONE PERCHÉ PERMETTE, SOPRATTUTTO ALLE SOCIETÀ SPECIALIZZATE E STRUTTURATE, DI LANCIARE MARCHI GIÀ AFFERMATI. CREARE NUOVI FORMAT INDIPENDENTI È UNA SFIDA PIÙ COMPLESSA

di Andrea Guolo

Un momento positivo, confermato dai numeri, ma anche e soprattutto una fase di notevole trasformazione del modello, che vede un rafforzamento strutturale degli affiliati e la conseguente possibilità, per chi concede l'utilizzo del brand, di ottenere maggiori garanzie di successo. Questa è la situazione vista dal fronte associativo per il franchising.

MODELLO STRATEGICO PER LO SVILUPPO

Alla ristorazione appartiene il 40% degli associati di Federfranchising e le prospettive di crescita, nella visione del Presidente Alessandro Ravecca, sono più che buone. "Si stanno avvicinando realtà ad alto potenziale di svi-

luppo e per le quali il franchising, anche attraverso i servizi offerti dalla nostra federazione, rappresenta uno strumento efficace per raggiungere gli obiettivi. Siamo decisamente attenti alle piccole realtà, per aiutarle a crescere in tutto il territorio nazionale, e in questo momento c'è una forte attenzione verso i format del Sud Italia".

Ravecca evidenzia, in particolare, la trasformazione in atto di una parte della ristorazione a marchio proprio in franchising, fenomeno simile a quanto era avvenuto tra gli anni Novanta e i primi anni Duemila nel settore della moda e degli accessori. "La ristorazione mantiene un'alta frammentazione, ma ci saranno sempre più singoli specializzati

che sposteranno la causa del franchising, perché è uno strumento utile per chi vuole fare un salto di qualità centrando lo sviluppo". La forza del modello, afferma Ravecca, è duplice. "Da un lato, il franchisee utilizza il know how del franchisor in diversi ambiti, dalle ricette alla formazione, passando per la convenienza in fase d'acquisto che permette di aumentare il suo margine operativo. In questo modo si concentrerà non tanto sulle operazioni a monte ma più sul cliente. Perché è il cliente a mantenere tutta la struttura, e questo vale sia per il franchisee sia per il franchisor. Dall'altro, il franchising è un'attività scalabile, mentre il successo del punto vendita indipendente è troppo legato alla presenza



"Il franchising funziona anche dal punto di vista strettamente finanziario, perché il risparmio di costi assicurato è superiore all'incidenza della royalty"

Alessandro Ravecca
Presidente Federfranchising

dell'imprenditore o di un suo manager di fiducia". Il modello funziona anche dal punto di vista strettamente finanziario, perché in un mercato caratterizzato dalla contrazione dei margini come quello del food retail, il risparmio di costi assicurato dal buon franchising è superiore all'incidenza della royalty, e questo grazie all'organizzazione che sta alla base del rapporto. "Rispetto alla gestione diretta, i vantaggi sono nettamente superiori e lo dimostra la crescita in atto tra i multi franchisee, i quali richiedono formule collaudate da inserire nei

propri territori. Occorre a ogni modo tener presente che il franchising, rispetto alla ristorazione diretta, è un altro mestiere". Infine, Ravecca analizza i tentativi in atto di crescita internazionale, attraverso il franchising, dei format italiani di ristorazione. "Ci sono ottime possibilità di successo, ma è evidente che in questo momento i brand internazionali hanno una forza diversa, legata alla notorietà del marchio e anche alle risorse di cui dispongono. Per riuscire a vincere la sfida globale, servirebbe un'operazione di sistema tale da superare l'ostacolo dei piccoli numeri. Ma gli operatori italiani devono capire che l'estero è un altro mondo rispetto al nostro Paese, perché se da noi la qualità del prodotto fa sempre la differenza, il percepito estero non è il percepito italiano e subentrano altri aspetti come la qualità del servizio, la velocità, l'attenzione al cliente e il mood del locale".

CONFIMPRESE ACCOGLIE NUOVI MASTER

Mario Resca, Presidente Confimprese, sottolinea il contributo del franchising nello sviluppo in atto delle insegne di ristorazione. "L'evoluzione riguarda anche le insegne di dimensioni più piccole rispetto ai grandi brand che, essendo maggiormente strutturate, puntano molto sul franchising. Abbiamo numerosi associati della ristorazione - il settore di maggior peso in Confimprese, con il 32% di aziende rappresentate - che sviluppano in franchising, segno che la validità della formula distributiva viene percepita come un valore aggiunto, anche perché apre al concetto di autoimprenditorialità che fa gola a molti imprenditori". Il modello è considerato quindi vincente e de-



ALL'ESTERO CONTANO DI PIÙ LA QUALITÀ DEL SERVIZIO, LA VELOCITÀ, L'ATTENZIONE AL CLIENTE E IL MOOD DEL LOCALE



"Una forte spinta arriverà dalle nuove tecnologie digitali e dall'AI, che potrebbero aiutare a capire meglio le esigenze dei consumatori e a personalizzare la proposta commerciale"

Mario Resca
Presidente Confimprese

stinato a crescere ancora perché, evidenzia Resca: "Gli investitori stranieri cercano soprattutto multi-brand franchisee per sbarcare nel nostro Paese. È una forte spinta arriverà anche dalle nuove tecnologie digitali e dall'intelligenza artificiale, che potrebbero aiutare franchisor e franchisee a capire meglio le esigenze dei consumatori e a essere più efficaci nella personalizzazione della proposta commerciale. La scommessa del retail ora è la sua applicazione nelle dinamiche di vendita a favore del consumatore finale. Se il retail non applica le stesse modalità del linguaggio dei dati commette un errore strategico che lo condanna alla marginalizzazione". Di contro, occorre tenere presenti le complessità, come in ogni modello di business. "Sicuramente - precisa il Presidente di Confimprese - il rapporto con il territorio è mediato dall'impre-

ditore locale che deve conoscere bene l'ambito territoriale in cui opera, e il franchisor si deve fidare. Inoltre, c'è una mancanza di cultura in ambito giudiziario, in quanto non esistono competenze specifiche sul franchising. A quest'ultimo punto si associa la concezione che il franchisee è la parte debole e va tutelata in presenza di eventuali controversie". Tra le evoluzioni compaiono l'ingresso nel mercato sia di società master sia di quelle multi-unit franchisee, che hanno più negozi dello stesso brand, e multi-brand franchisee, che hanno più punti vendita di diversi brand ma dello stesso settore, e anche i multi-unit e multi-segment franchisee in diverse categorie merceologiche.

"Spesso sono proprio questi ultimi i soggetti che vengono cercati da marchi stranieri per diventare master per l'Italia, e anche questa è una dinamica che vediamo crescere in maniera sempre più importante in Italia - conclude Resca -. Nell'ultimo Cda di Confimprese del mese di luglio abbiamo accolto nuovi associati master franchisee: Avs Retail Consulting, che sviluppa negozi per Milano Cosmetics (settore benessere), Swixim International (immobiliare), Dream Bonuts (bar e coffee shop) e T. Holding, che sviluppa punti vendita per Vodafone, Iren, Lowen-grube e Kfc. Si tratta di master franchisee che diversificano l'attività in settori molto diversi tra loro, con brand noti e già affermati sul mercato di riferimento".

LE PROSPETTIVE BRILLANTI DELL'AUTOIMPIEGO

Al di là dei punti di forza del modello, il Presidente di Assofranchising, Alberto Cogliati, pone l'accento sulla distinzione tra l'approccio dei grandi marchi





"Il franchising non è disegnato solo per i grandi player. È infatti attrattivo anche per i brand più piccoli perché rende scalabili e replicabili alcuni asset"

Alberto Cogliati
Presidente Assofranchising

della ristorazione, che possono contare sulla forza di consistenti investimenti in marketing e comunicazione, e quello dei brand più piccoli, che si affacciano sul mercato puntando tutto sulla loro originalità.

"Nel primo caso - sostiene Cogliati - i futuri affiliati sono attratti dalla capillare capacità di posizionamento del marchio che si riflette direttamente sul singolo punto vendita, senza la necessità di ulteriori budget da allocare in quest'area. Nel caso di brand più piccoli, la tendenza è invece quella di posizionarsi in maniera efficace su qualcosa di molto specifico, utilizzando marchi dai nomi d'impatto e facilmente memorizzabili che permettono una comunicazione potente soprattutto lato social".

E in ogni caso, precisa il numero uno dell'associazione, il franchising non è un modello disegnato esclusivamente per i grandi player. "È infatti un elemento attrattivo anche per i brand più

piccoli perché consente di rendere scalabili e facilmente replicabili alcuni asset che, quando si decide di avviare un business, potrebbero apparire più rischiosi. Credo però che le carte vincenti per qualsiasi attività siano riuscire a rispondere a un bisogno e avere la capacità di differenziarsi e innovare in un mercato altamente competitivo".

Ai benefici si contrappongono i potenziali rischi, ma Cogliati evidenzia soprattutto le opportunità, partendo dall'autoimpiego, che considera come un bacino fondamentale per attrarre nuovi licenziatari.

"Se il modello del franchising riuscisse a intercettare anche soltanto l'1% delle 750mila persone dimissionate negli ultimi anni, potremmo agilmente superare quota 70mila punti vendita operativi, con un conseguente aumento del giro d'affari complessivo e parimenti un maggiore numero di addetti occupati nelle reti. Credo che per queste persone diventate imprenditori possa essere una prospettiva appagante, come già avvenuto in tante storie di successo".



IL MULTI-BRAND FRANCHISEE CONSENTE DI DIVERSIFICARE ATTRAVERSO PIÙ MARCHI GESTENDO MEGLIO IL RISCHIO D'IMPRESA

Tra i fattori di accelerazione spicca il sistema dei multi-brand franchisee che scelgono di diversificare anche attraverso più marchi, gestendo meglio il rischio d'impresa e che, sottolinea il presidente di Assofranchising: "Stanno vivendo un momento di forte crescita. Attualmente sono otto su dieci i franchisor che hanno multi-affiliati, ovvero franchisee con diritto di operare all'interno

di un'area prestabilita con più di una unità o di un punto vendita. Questo modello comporta numerosi vantaggi per entrambi gli attori in gioco, vantaggi che principalmente riguardano la sfera economica. Per un franchisee parliamo di condivisione delle spese, ottimizzazione del magazzino, marketing con economie di scala e condivisione delle risorse. Per il franchisor, invece, le op-



portunità riguardano la possibilità di collaborare con imprenditori interessati ad aprire più unità del proprio format e quindi i benefici si manifestano in termini di disponibilità di capitali, un track record di successo e una maggiore riconoscibilità anche a livello locale".



"I format più gettonati sono quelli monoprodotto e senza servizio al tavolo, perché sul casual dining pesano le difficoltà legate al personale e i maggiori investimenti"

Vincenzo Ferrieri
Presidente Ubri

I BRAND CERCANO FRANCHISEE STRUTTURATI

Chiediamo con la visione di una realtà che rappresenta i marchi italiani specializzati nella ristorazione a catena.

Vincenzo Ferrieri, Presidente Ubri, Unione dei brand della ristorazione italiana e imprenditore a capo di Gioia Group, rimarca "Tera rampante", come definisce quella attuale, del modello franchising nel food retail.

La ragione? "Tanti imprenditori che si affacciano in questo settore hanno compreso quanto sia difficile creare un format vincente, di conseguenza la soluzione franchising è considerata efficace e molti di questi operatori scelgono il modello multi-franchisee perché consente loro di gestire più brand senza creare concorrenza territoriale tra gli stessi. Ciò accade in Italia, ma anche all'estero. Nel nostro caso, stiamo avendo tantissime richieste di affiliazione per Cioccolatitaliani e per Bun, in particolare dall'Asia".

Pertanto, riassume Ferrieri, l'evoluzione in atto consiste nell'abbandono dei 'sogni di gloria' legati al proprio brand per far

crescere quello del franchisor, puntando tutto sulla conoscenza del franchisee del proprio territorio e del canale in cui opera. Ciò significa che una società presente nel canale degli outlet o dei centri commerciali, per esempio, è sempre più orientata ad aprire nuovi punti vendita, ma differenziando i brand ed eventualmente i settori di appartenenza: il franchisee specializzato nell'abbigliamento aggiunge la ristorazione, e chi già opera nel food retail sceglie diverse formule, allargandosi dal fast food al casual dining o al fast casual. "Tende invece a sparire dalla scena - precisa il presidente di Ubri - il piccolo imprenditore del franchising, a vantaggio di imprese strutturate che sono in grado, grazie alla loro organizzazione, di seguire alla lettera il manuale operativo. E questa per il franchisor è una sicurezza".

In termini di format, rimar-

ca Ferrieri, i più gettonati sono quelli monoprodotto e senza servizio al tavolo, perché sul casual dining pesano le difficoltà legate al personale e agli investimenti maggiori da sostenere rispetto al mondo fast.

E intanto all'estero si moltiplicano le possibilità di successo per i prodotti iconici della cucina italiana, in particolare pizza e gelato. L'errore da non commettere? "Sbagliare partner. La scelta del giusto interlocutore richiede una selezione attenta del suo profilo, soprattutto in termini di allineamento dei valori e delle dimensioni aziendali. E poi, occorre essere consapevoli del fatto che il franchising non è solo il trasferimento di un marchio, ma anche e soprattutto di un metodo di lavoro e di gestione. Pertanto occorre essere ben organizzati e strutturati per riuscire a trasferire processi e operations".



ALL'ESTERO SI MOLTIPLICANO LE POSSIBILITÀ DI SUCCESSO PER I PRODOTTI ICONICI ITALIANI, CIOÈ PIZZA E GELATO