



FRANCHISING, FORMULA ANTICICLICA

I DATI CONFERMANO COME IL MODELLO DEL FRANCHISING SIA IN CONTINUA CRESCITA, EVIDENZIANDONE ANCORA UNA VOLTA LA RESILIENZA RISPETTO A DINAMICHE DI MERCATO ALTALENANTI SE NON, ADDIRITTURA, IN CONTRAZIONE. MA, ALLA BASE, SONO NECESSARI FORMAT, RELAZIONI E UN KNOW-HOW CONSOLIDATI

© Riproduzione Riservata

1

FRANCHISING: MODELLO VINCENTE?

- In base al **Rapporto Assofranchising Italia 2023**, i pdv in affiliazione sono cresciuti del 2,2% rispetto al 2021. Si stima un ulteriore aumento con una previsione di fatturato in rialzo del 3,6%
- Il franchising in Italia è in continua crescita, anche se siamo **distanti dal livello di penetrazione nel mercato di Francia e Uk**
- Il **multi-unit franchisee** deve avere importanti risorse finanziarie e un'adeguata struttura interna
- Il franchisee, quando decide di far parte di una rete, deve contribuire al **mantenimento della coerenza del brand**

2

ASSOCIAZIONI: PREZIOSI SUPPORTI AL MODELLO DI FRANCHISING

- La crescita del settore è una diretta conseguenza delle **capacità imprenditoriali di riposizionarsi**
- Esiste un **forte patto di fiducia** che determina un perfetto equilibrio tra le componenti del sistema
- Il franchising è vincente quando ci si avvale di **consulenza qualificata e si cambia approccio al business**
- Il periodo d'emergenza si è trasformato in **opportunità**: le aziende strutturate hanno dimostrato quanto il modello sia solido, rappresentando una possibilità di investimento con meno rischi

3

SOCIETÀ DI CONSULENZA E MULTI-UNIT FRANCHISEE: GLI ALLEATI DEI FRANCHISOR

- Servono controllo, formazione, organizzazione logistica e soprattutto la costruzione di un **modello che non leda la cultura aziendale**
- Ci sono **realità statunitensi** intenzionate a entrare nei mercati europei. Cresce l'interesse dei multi-unit franchisee
- **Tecnologia e digitalizzazione**: non si può prescindere da questi aspetti negli store, sono investimenti necessari
- **Ricerche e indagini** per individuare location e mercati più interessanti. La digitalizzazione è fondamentale a tutti i livelli



4

DA FOUNDER E TOP MANAGER, LE LINEE GUIDA

- Alice Pizza: grazie a una struttura leggera in termini di investimento e un **break-even point basso**, il concept è attrattivo per i nuovi imprenditori
- KFC: il **franchisor deve fare da collettore**. Messa a fattor comune l'esperienza di 25mila ristoranti nel mondo
- Löwengrube: un successo reso possibile anche dall'attenzione verso potenziali partner, dalle ricerche di geo-marketing, dalla scelta delle location e dall'**ottimizzazione quasi estrema dei processi**
- 12oz Coffee Joint: un **format scalabile**, facile da gestire, con operations semplici è il segreto per un franchising vincente. L'operatore deve sapere cosa fare in ogni situazione
- Burger King: il successo della formula è basato anche e soprattutto sul **ruolo strategico del franchising**. Circa il 70% dei ristoranti è in franchising

Franchising: modello vincente?

GUIDA COMPLETA A UN'OPORTUNITÀ IMPRENDITORIALE SEMPRE PIÙ ATTUALE NEL MONDO DELLA RISTORAZIONE.
COSA SAPERE E COME MUOVERSI PER RENDERE IL FRANCHISING UN MODELLO VINCENTE

Luca Sessa

© Riproduzione Riservata

Approcciare il mondo della ristorazione scegliendo una consolidata formula basata su organizzazione, formazione, supporto e brand reputation. Il **franchising** si conferma una interessante opportunità di business per chi sceglie di muoversi in prima persona in campo imprenditoriale, nello specifico in ambito food, facendo registrare dati in crescita nonostante un contesto generale segnato da alcune difficoltà. Se il **Rapporto Ristorazione 2023** di FIPE sottolinea infatti il susseguirsi di ostacoli di varia natura, dalla crisi della domanda in periodo pandemico al rialzo dei costi di materie prime ed energia,

secondo l'ultimo **Rapporto Assofranchising Italia 2023** curato da **Nomisma**, nel 2022 i punti vendita del franchising sono **cresciuti del +2,2% rispetto all'anno precedente** e si stima che, nonostante le difficoltà contingenti, possano aumentare ancora, con una **previsione di fatturato in rialzo del 3,6 per cento**. Un dato attribuibile alla capacità imprenditoriale di sapersi riposizionare in maniera efficace e originale in un contesto profondamente mutato dopo l'emergenza sanitaria e in controtendenza rispetto alle cifre più allarmanti comunicate da FIPE, che vedono un saldo negativo nel 2022,

tra aperture e chiusure di attività di ristorazione, pari a 10.696 unità (elaborazione C.S. Fipe su dati Infocamere).

Aziende, quelle legate all'ambito del franchising, che hanno quindi saputo intercettare trend e cambiamenti relativi al mercato del lavoro, in primis il fenomeno della **'great resignation'**, le numerose dimissioni che coinvolgono soprattutto i lavoratori della fascia d'età tra i 26 e i 35 anni, alla ricerca di condizioni economiche più soddisfacenti e della speranza di trovare un migliore equilibrio fra vita privata e lavoro.

L'origine di questo meccanismo è da attribuire alla pandemia, che ha irrimediabilmente cambiato le priorità delle persone.

A tutto ciò riesce a rispondere il franchising mediante il modello dell'autoimpiego, che permette



"Il franchising in Italia è in continua crescita, anche se siamo distanti dal livello di penetrazione nel mercato di Francia e Uk"

Massimo Barbieri

Founder SOFI - Sviluppo ed Organizzazione Franchising Internazionali

a tanti di trasformare la propria passione in un lavoro o semplicemente di riuscire a cogliere un'opportunità di business.

"Il franchising in Italia è in continua crescita, anche se siamo distanti dal livello di penetrazione nel mercato di Francia (30%) e Uk (40%). È d'aiuto la migliore organizzazione delle aziende che hanno creato strutture ad hoc per occuparsi di ricerche di mercato, formazione, individuazione delle location", afferma **Massimo Barbieri**, **Founder SOFI - Sviluppo ed Organizzazione Franchising Internazionali**.

IN BASE AL RAPPORTO ASSOFRANCHISING ITALIA 2023, I PDV IN AFFILIAZIONE SONO CRESCIUTI DEL 2,2% RISPETTO AL 2021



COS'È IL FRANCHISING

Ma, in pratica, quando si sente parlare di franchising, cosa si intende? Nient'altro che un accordo tra il titolare di prodotti e servizi (il 'franchisor') e un soggetto terzo (il 'franchisee') a cui viene data la possibilità di utilizzare e sfruttare il marchio e la conoscenza specifica (know-how) per l'apertura e la gestione di un'attività

commerciale. Per essere ancor più precisi, ci viene in supporto la relativa **legge 129/2004 che regola le affiliazioni commerciali**: "L'affiliazione commerciale (franchising) è il contratto, comunque denominato, fra due soggetti giuridici, economicamente e giuridicamente indipendenti, in base al quale una parte concede la disponibilità all'altra,

verso corrispettivo, di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti di autore, know-how, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale, inserendo l'affiliato in un sistema costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio, allo scopo di commercializzare beni o servizi".

Il modello del franchising consente quindi di creare un rapporto professionale che vede protagonisti il titolare, quale responsabile della creazione di uno standard per assicurare la replicabilità di un determinato format, e l'imprenditore terzo, che deve occuparsi dell'apertura del punto vendita, della sua gestione e della crescita economica.

REQUISITI PER POTER APRIRE UN'ATTIVITÀ IN FRANCHISING

Per poter aprire e gestire un'attività in franchising è doveroso verificare di essere in possesso dei requisiti previsti dalla legge in ambito ristorativo, in questo caso la 287 del 25/08/1991 che defini-

sce in primis i requisiti personali e professionali per l'apertura di un'attività aperta al pubblico con la somministrazione di alimenti o bevande. Ai requisiti più ovvi (maggiore età, scuola dell'obbligo) si affiancano la formazione specifica (diploma di scuola superiore, corso Sab per la somministrazione di alimenti e bevande, iscrizione al Rec, attestato Haccp, apertura di una partita Iva). E se questi possono essere definiti requisiti 'tecnici', non sono da meno quelli 'moralì' (assenza di misure cautelari, condanne passate superiori ai tre anni, essersi macchiati di reati come ricettazione, riciclaggio, frode). Naturalmente, la legge prevede anche degli specifici requisiti per il locale dove si andrà a inaugurare la nuova attività di franchising.

È UN RAPPORTO PROFESSIONALE TRA IL TITOLARE E L'IMPRENDITORE TERZO

Ma chi si deve occupare degli obblighi previsti dalla legge, il franchisor o il franchisee? Non esiste una risposta univoca, perché dipende dalla tipologia di accordo sottoscritto, da quello a pacchetto completo con il franchisor che si occupa di ogni fase, a quello che prevede lo sfruttamento del marchio e della strategia di business e che lascia quindi al franchisee il compito di individuare il locale e metterlo a norma.

COME DIVENTARE FRANCHISOR

Quando si parla di franchising spesso si pensa a grandi catene che cedono in concessione l'utilizzo del marchio e delle proprie strategie

Il plus del franchising per i nuovi imprenditori

Il modello del franchising risulta strategico per chi per la prima volta si cimenta nelle vesti di imprenditore, poiché consente di superare le difficoltà che potrebbero verificarsi.

Un sondaggio condotto negli Stati Uniti ha evidenziato come il **32% dei partecipanti non avrebbe iniziato una propria attività senza la possibilità del franchising**. Una percentuale rilevante, giustificata dalla ricerca di assistenza, formazione e gestione semplificata, elementi distintivi del franchising, ma anche di una buona reputazione del brand e in generale di maggiori sicurezze che questa formula può assicurare rispetto alla scelta di dar vita a una impresa individuale. Disporre immediatamente del know-how necessario per avviare l'attività in maniera ottimale e avere il costante supporto della 'casa madre' aiuta a vincere i timori relativi al dover affrontare in prima persona un investimento economico.



IL MULTI-UNIT FRANCHISEE DEVE AVERE IMPORTANTI RISORSE FINANZIARIE E UN'ADEGUATA STRUTTURA INTERNA

di business, ma questo modello è scelto con sempre maggior frequenza anche da nuove realtà di dimensioni ridotte (addirittura con un solo punto vendita), che vedono nel franchising una strada più veloce per crescere a fronte di una minore esposizione economica.

Tale modello però può nascondere delle insidie: "Il franchising diventa una scelta vincente quando viene strutturato in maniera corretta, non sottovalutando l'importanza di alcuni fattori quali l'organizzazione e la formazione, senza i quali il rischio di rovinare la reputazione del proprio brand è davvero alto.

Si può adottare questo modello quando si è strutturati per farlo, crescendo in maniera sostenibile e consapevole", sottolinea **Vincent Murre**, **Ceo e co-founder WhiteSpace Partners**, società di consulenza specializzata nel fornire ad aziende del settore

della ristorazione strategie finalizzate alla crescita in ambito internazionale. Diviene quindi fondamentale registrare il proprio marchio, definire la brand identity, elaborare un business plan, sviluppare un manuale operativo, creare campagne di marketing per reclutare affiliati e organizzare la formazione continua.

Vantaggi e svantaggi del franchising

Gestire un punto vendita in franchising, a fronte di un minor rischio economico e di una maggior competitività iniziale, comporta la necessità di un dialogo costante con la casa madre e una conseguente serie di vantaggi e svantaggi derivanti dall'applicazione di processi e procedure che il singolo franchisee non può modificare: a differenza delle realtà completamente autonome, nel modello di franchising sarà **sempre necessario un coordinamento tra il franchisor e il franchisee**.

All'interno di tale rapporto, le strategie di vendita e sponsorizzazione risulteranno sempre decise dal franchisor per standardizzarle in tutti i punti vendita, e lo stesso si verificherà per le attività promozionali. Di contro, il franchisee potrà usufruire di alcuni evidenti vantaggi, quali la **possibilità di sfruttare la notorietà di un brand già conosciuto e apprezzato**, usufruire di budget promozionali più alti di quelli spendibili in autonomia, la presenza di un supporto costante per quel che concerne le attività di consulenza legate alle aree marketing e amministrazione.

L'EVOLUZIONE DEL FRANCHISING

Lo stato di salute del sistema franchising può essere misurato e monitorato osservando la rilevanza di un particolare tipo di struttura definita **multi-unit franchisee**, in forte crescita anche nel nostro paese a certificare il trend positivo del modello di business oggetto della nostra analisi. Partita dagli Usa e arrivata poi negli altri Paesi dove il sistema franchising può esser definito maturo e ben consolidato, la struttura dei multi-unit franchisee è costituita da **investitori che decidono di aprire più accordi con un determinato franchisor o magari con franchisor diversi per diversificare il rischio d'impresa**. Un tipo di rapporto che porta vantaggi a entrambi gli attori: ci troviamo infatti dinanzi a una situazione il cui obiettivo non è cercare un'occupazione al neo-affiliato magari giovane e inesperto, ma creare e consolidare un dialogo con chi ha intenzione di aprire più unità affiliate e cerca di assicurarsi i diritti di sfruttamento del marchio nelle diverse aree dove è intenzionato a insediarsi. Il multi-unit franchisee deve naturalmente avere a disposizione **importanti risorse economiche**, nonché un'adeguata struttura interna fatta di perso-

ne qualificate. Sempre più spesso questa strada è scelta da privati con capitali da far rendere, da imprenditori che intendono diversificare il loro business, ma anche da piccoli fondi di investimento o infine da aziende specializzate in questo tipo di operazioni.

Avendo quale obiettivo primario una più alta remunerazione dell'investimento rispetto alle alternative tradizionali, il multi-unit franchisee vuole contribuire in modo tangibile alla crescita e all'affermazione del marchio scelto, con la conseguente valorizzazione degli asset a disposizione. C'è poi un livello successivo, quello che definisce **le attività delle strutture chiamate Mumbo (Multi unit multi brand owners)**, le quali identificano i multi-unit franchisee che scelgono di puntare su più marchi, intraprendendo per ciascuno di essi un percorso di sviluppo territoriale.

Il crescente numero di attori di questa tipologia conferma la validità del modello di franchising nel nostro Paese, uno strumento che consente di ridurre il rischio di impresa e accrescere la competitività grazie alla reputazione di un brand. "Negli Usa esistono realtà che gestiscono oltre 70mila locali, in Francia lo standard per le



IL FRANCHISEE, QUANDO DECIDE DI FAR PARTE DI UNA RETE, DEVE CONTRIBUIRE AL MANTENIMENTO DELLA COERENZA DEL BRAND

Mumbo è compreso tra le 400 e le 1.000 unità. Noi siamo in crescita e vogliamo diffondere questo tipo di approccio aziendale anche in Italia", afferma **Davide Canavesio**, **Ceo Blooming Group**.

BRANDING E REPUTATION

Quanto è importante parlare di immagine del brand e di valore del marchio nel franchising? Un brand di qualità è un evidente valore aggiunto per il successo di un franchising: i clienti scelgono un marchio quando riconoscono autorevolezza e riscontrano una certa familiarità che fa scattare l'identificazione e la successiva scelta. In quest'ottica risulta strategico **il ruolo svolto dal franchisee che, quando decide di far parte di una rete, si assume la responsabilità di contribuire al mantenimento della coerenza di un brand**. Ma come si può conquistare il cliente? È questo l'obiettivo del **brand positioning**, ovvero creare e occupare uno spazio nella mente del consumatore, riuscendo a soddisfare le sue aspettative. La coerenza diviene quindi l'elemento cardine per acquisire e conservare, nel lungo

periodo, quella credibilità alla base del mantenimento della reputation aziendale.

Non si tratta però solo di un'opera di acquisizione di determinati valori, ma anche di evitare taluni rischi che potrebbero presentarsi, come quello relativo al **brand stretching**, che si verifica quando un brand noto per un determinato prodotto o servizio sceglie di ampliare la propria offerta verso altri settori, arma a doppio taglio perché da opportunità può trasformarsi in elemento deleterio per la credibilità del brand e il suo posizionamento. "Un format di successo si basa anche sulla capacità del franchisor di condividere e monitorare la corretta applicazione di tutti gli elementi caratterizzanti e differenzianti di un concept. Nel caso di Alice Pizza, non solo il know-how nella preparazione della pizza, certo fondamentale, ma pure il look & feel, gli strumenti digitali, le procedure di gestione operativa sono elementi che il franchisor trasmette ai franchisee tramite specifici processi di condivisione, formazione e auditing", evidenzia **Claudio Baitelli**, **Ad Alice Pizza**.

NUMERIE PROSPETTIVE

L'attuale crescita del franchising è supportata anche dai dati relativi al triennio in corso (2023-25): dal rapporto Assofranchising Italia si evince che **l'84% dei franchisor intervistati prevede ulteriori aperture in collaborazione con nuovi franchisee**, per la maggior disponibilità di futuri imprenditori sul mercato e per la possibilità di formare da zero questi partner; di rilievo inoltre la volontà di differenziare i rapporti di lavoro, interfacciandosi in parallelo anche con franchisee multi-unit (58%), spinti dall'opportunità di operare con personale già competente, di poter ridurre i costi e dall'obiettivo di affacciarsi all'estero; molto battuta anche la strada che porta a stringere accordi con i franchisee multi-brand (39%) per ridurre le eventuali inefficienze gestionali e rivolgersi a esperti dell'industry che offrono maggiori possibilità di successo. Altro elemento cruciale per il successo del modello di franchising

è la presenza della tecnologia e il ricorso a nuove soluzioni in ambito **digital technology** per ottimizzare processi e gestione dei vari punti vendita, per migliorare le performance economico-finanziarie: oltre l'80% degli intervistati ha infatti confermato di voler ulteriormente investire nel prossimo triennio. Molto interessante pure il dato relativo alla **crescita dell'imprenditoria femminile**, prevista in aumento in ogni settore, e in particolare nel franchising inerente la Gdo e il mondo della ristorazione e servizi.

È importante tuttavia ricordare che "il franchising non è una formula magica, ci sono casi come quello di Domino's Pizza (18mila locali nel mondo) e del suo fallimento in Italia a ricordarcelo. Ogni franchisor, oltre a saper scegliere i franchisee, deve seguire costantemente la loro evoluzione, perché questi, per gestire un numero crescente di store, dovranno disporre di una struttura interna adeguata", evidenzia **Massimo Barbieri**.

La tecnologia a supporto di delivery ed e-commerce

La tecnologia è certamente presente nel franchising, ma fortunatamente non è andata a sostituire la persona, rendendola, invece, più preparata, performante e sicura. In un mondo omnicanale, la tecnologia è e sarà sempre un asset strategico e imprescindibile, ad esempio a supporto di **e-commerce e delivery**. Il canale e-commerce sta mantenendo il trend crescente iniziato dal 2019. Nel 2022 l'incidenza supera il 12% e le previsioni sono di un'ulteriore crescita di un punto percentuale per il 2023 (dati Assofranchising). Altrettanto positivo è il numero di imprese che investono in digitalizzazione delle strutture e della propria rete (otto su dieci), a testimonianza dell'importanza che riveste quest'ambito nello sviluppo del proprio business. Il delivery ha consentito al sistema di porre il cliente al centro: "La crescita di questo tipo di servizio è stata generata dalla richiesta del cliente stesso e, quindi, le aziende si sono organizzate in tal senso, con conseguenze positive e una maggior funzionalità del business b2b e b2c" afferma **Alberto Cogliati**, **Segretario generale Assofranchising**.



FONDI DI INVESTIMENTO

Palando di franchising è d'obbligo affrontare anche il tema legato ai fondi di investimento. Le prime operazioni degne di nota di acquisizione di catene di franchising da parte di piccoli, medi e grandi fondi in Italia sono cominciate un decennio fa. I numeri registrati in Italia non sono di certo paragonabili a quelli degli Usa, dove operazioni di questo tipo sono all'ordine del giorno, ma è interessante sottolineare quanto rilevato da **FranData** riguardo le acquisizioni di marchi in franchising tramite operazioni di private equity, un dato passato dalle **24 del 2012 alle 60 del 2018, con un trend in forte crescita** rallentato temporaneamente solo dalla pandemia. Osservare quanto accade negli Stati Uniti ci consente di prevedere cosa potrebbe verificarsi nel nostro Paese tra qualche anno, e non è quindi azzardato ipotizzare che in futuro in Italia piccoli fondi o family office possano svolgere il ruolo di incubatori di format e catene emergenti, spostando quindi il loro interesse verso realtà dal diverso dimensionamento. Ma cosa valuta un fondo di investimento per stabilire la validità di una

eventuale acquisizione? **Il parametro normalmente utilizzato per stabilire il valore di un'impresa è l'Ebitda** (Earning before interest tax depreciation amortization), un indicatore di redditività. Nel caso dei fondi, a essere valutato sarà l'Ebitda dell'intera catena, nel caso del franchisee che apre il suo primo negozio, sarà l'Ebitda del singolo punto vendita. Ci sono altri parametri presi in considerazione, come il **Roi** (Return on investment) e il **Payback period**, che misura il tempo necessario per recuperare i fondi investiti. "La presenza di un fondo

di investimento non cambia obbligatoriamente la governance ma dà, comunque, a questa formula un'accezione positiva. Può diventare, infatti, un acceleratore d'impresa collocandola sul mercato in maniera differente. In altre parole, vi è la possibilità di cogliere quelle opportunità che altrimenti non potrebbero essere colte", sostiene **Alberto Cogliati, Segretario generale Assofranchising**.

SCENARI FUTURI

Cosa aspettarsi in ambito franchising nel nostro Paese nei prossimi anni? "In Italia il peso della ristorazione organizzata sul totale dell'Horeca è crescente: se nel 2021 era al 9%, nel 2022 siamo arrivati al 10% (fonte: AFH Consumer Tracking). Spesso si utilizza la frase 'the trend is your friend' per sottolineare l'importanza dei numeri per leggere lo stato di salute del modello di franchising, e da questo punto di vista è ragionevole attendersi che, essendo in crescita l'intero mercato dell'Horeca, essendo in crescita il peso delle catene organizzate (quasi tutte fanno franchising, tra le eccezioni si annovera Roadhouse), e infine essendo in crescita il franchising

nel suo complesso, penso che la ristorazione in franchising in Italia sia destinata a crescere bene nei prossimi anni, più del mercato nel suo complesso", dichiara **Massimo Barbieri, Founder SOFI**.

Ci sono brand di rilievo che stanno sviluppando il modello di franchising: "MiScusi, dopo aver aperto 13 negozi in gestione diretta, di cui uno a Londra, sta lanciando il progetto franchising; poi Kebhouze con 23 negozi in 18 mesi di vita e una apertura in autunno a Londra (oltre a Ibiza, locale stagionale già aperto). E ancora Grom, Bindi che sta per aprire con Autogrill e Lino's Coffee", aggiunge Barbieri. Ma sono tante le novità nel mondo franchising: da Paul che ha appena inaugurato a Roma (Stazione Termini) con MyChef (gruppo Areas) a Pret a manger che sta per aprire con Chef Express (gruppo Cremonini), passando per Exki (catena belga di ritorno nel nostro Paese, questa volta con SSP, colosso Uk, quotata in borsa a Londra, con un giro d'affari di 2,2 miliardi di sterline), per chiudere con Goiko, catena da oltre 100 negozi in Spagna e alcuni in Francia, controllata da LCatterton, il fondo di investimento della Louis Vitton.



Associazioni: preziosi supporti al modello di franchising

CREANO LE OPPORTUNITÀ PER FAVORIRE GLI INTERESSI DEGLI ASSOCIATI ATTRAVERSO IL NETWORKING COLLABORATIVO, IL DIALOGO CON LE ISTITUZIONI ITALIANE E INTERNAZIONALI E LE RELAZIONI DI BUSINESS CON I PARTNER QUALIFICATI

Luca Sessa

© Riproduzione Riservata

ASSOFRANCHISING

► La realtà associativa per franchisor e franchisee

Assofranchising è da tempo un riferimento per franchisor e franchisee grazie al costante e competente supporto che viene fornito a chi vuole investire in quest'ambito: "Il franchising è un modello di business vincente e, dopo il Covid, lo è ancora di più. Il successo è determinato dalla forza del network che consente all'azienda di essere presente in maniera capillare su tutto il territorio nazionale, senza caricarsi oltremodo di costi fissi. Inol-

tre, facendosi rappresentare localmente dagli imprenditori, la catena del valore generata dalle aziende si arricchisce grazie all'incremento dell'occupazione e dei servizi generati sul territorio", racconta **Alberto Cogliati, Segretario generale Assofranchising**. L'annuale rapporto prodotto dall'associazione in collaborazione con **Nomisma** descrive lo stato di salute del settore e, dall'ultima release, emerge il dato relativo alla crescita nel 2022 dei punti vendita del franchising, in aumento del +2,2 per cento. "Ritengo che la crescita del settore sia una diretta conseguenza delle capacità imprenditoriali di riposizionarsi in maniera efficace e originale su un mercato totalmente mutato dopo la pandemia. Si tratta



"La crescita del settore è una diretta conseguenza delle capacità imprenditoriali di riposizionarsi"

Alberto Cogliati
Segretario generale
Assofranchising

di aziende che hanno saputo tener conto dei cambiamenti che ha attraversato il mercato del lavoro come, ad esempio, quelle persone che hanno rassegnato le dimissioni a causa di una generale insoddisfazione o purtroppo dimissionate. A questo il franchising, attraverso il modello dell'autoimpiego, riesce a dare una risposta concreta, permettendo a chiunque di fare della propria passione un'attività imprenditoriale".

► Formazione e dialogo, le chiavi del successo

Crescita che ha saputo superare gli ostacoli rappresentati dal costo dell'energia, dall'inflazione galoppante e dai tassi di interesse balzerini, tutti elementi che incidono pesantemente in ogni settore, e non solo su quello del franchising. Assofranchising sottolinea il valore del franchising quale modello imprenditoriale poiché, oltre a permettere all'azienda di non farsi carico di tutti i costi fissi, consente, rispetto alla gestione diretta, di poter sviluppare la propria attività non solo nelle grandi città, ma anche nelle geografie più lontane, un grande valore aggiunto che trova la sua forza nella rete e nel confronto tra franchisor e franchisee. Negli ultimi anni, grazie al rapporto diretto sui territori gestito dal franchisee, il franchisor ha apportato modifiche e miglioramenti nella



IL FRANCHISING IN ITALIA: IL 2022 VS 2020 E 2021

	2020	2021	2022
Giro d'affari (mil. di euro)	27.058	28.867	30.928
Insegne operative in Italia	877	955	954
Punti di vendita in franchising in Italia (PvF)	57.170	59.849	61.162
Addetti occupati nelle reti (PvF), compreso il franchisee	227.586	238.194	252.848
Media occupati per punto di vendita in franchising	4	4	4

Fonte: Nomisma

VARIAZIONI IN VALORE ASSOLUTO

	2020/2020	2022/2021
Giro d'affari (mil. di euro)	1.809 (+6,7%)	2.601 (+7,1%)
Insegne operative in Italia	78 (+8,9%)	-1 (-0,1%)
Punti di vendita in franchising in Italia (PvF)	2.679 (+4,7%)	1.313 (+2,2%)
Addetti occupati nelle reti (PvF), compreso il franchisee	10.608 (+4,7%)	14.654 (+6,2%)

NUMERO DI PUNTI VENDITA PER REGIONE DIRETTI E IN FRANCHISING NEL 2022

NORD-OVEST

- 16.685
- 27% sul totale PvF

NORD-EST

- 11.574
- 19% SUL TOTALE PvF

CENTRO

- 12.964
- 21% SUL TOTALE PvF

ITALIA N. PUNTI VENDITA

Totale
77.953
Diretti
16.791 (22%)
In franchising
61.162 (78%)

SUD E ISOLE

- 19.939
- 33% SUL TOTALE PvF

TOP 5 REGIONI

	N.	% SUL TOTALE
Lombardia	9.955	16%
Lazio	6.734	11%
Campania	4.805	8%
Emilia Romagna	4.757	8%
Sicilia	4.665	8%

Fonte: Nomisma

comunicazione, nel rapporto finale con la clientela e nel know how. Il tutto proprio grazie alle richieste del franchisee che conosce il territorio meglio di chiunque altro.

Le chiavi del successo del franchising risiedono per Assofranchising nella **formazione e nel dialogo**:

“Ritengo che la formazione sia fondamentale. Se posso fare un paragone, essa rappresenta l'allenamento costante di un atleta che diventa campione proprio perché cura tutti i dettagli. In altre parole, la formazione è sia un valore sia un vantaggio competitivo. E deve esserlo per tutti. Nel caso specifico del franchising, deve essere univoca affinché tutta la rete possa contare sugli stessi strumenti e sullo stesso know how e format del franchisor.

Al tempo stesso è fondamentale il dialogo: tra franchisor e franchisee non vi è più un mero rapporto tra fornitore e cliente, ma esiste un **forte patto di fiducia** che deter-

mina un perfetto equilibrio tra le due componenti del sistema. Questo perché l'affiliato è un attore protagonista sul territorio e perché i suoi successi sono i successi dell'azienda con cui condivide non solo il marchio, ma le strategie e l'operatività”.

► Digitalizzazione e sostenibilità, il futuro delle imprese

Quali saranno le linee guida per le imprese nel 2023-2024? “Credo che un'attenzione e un **investimento più convinto sulla sostenibilità** siano imprescindibili per il prossimo futuro. A questo si aggiungono una **governance più in linea con i bisogni e le necessità del mercato** attuale e l'utilizzo dei **dati** in maniera trasversale su tutti i processi aziendali. Ritengo che poi ogni azienda dovrà porre estrema attenzione

all'**unicità del proprio marchio**, elemento fondamentale per far sentire unici i propri clienti”, continua Cogliati. Da non trascurare, naturalmente, il ruolo della tecnologia e l'imprescindibile necessità di digitalizzare il maggior numero possibile di attività e processi: “La tecnologia è presente e lo sarà sempre di più, facilitando il compito delle persone e migliorandone le conoscenze professionali: può consentire di accrescere l'apprendimento in ambito formativo, o di sfruttare appieno il potenziale del canale e-commerce di un'azienda. Quest'ultimo sta mantenendo il trend crescente iniziato dal 2019. Nel 2022 l'incidenza supera il 12% e le previsioni sono di un'ulteriore crescita di un punto percentuale per il 2023. Altrettanto positivo è il numero di imprese che investono in digitalizzazione delle strutture e della propria rete (otto su dieci) a testimonianza dell'importanza che riveste quest'ambito nello sviluppo del proprio business. In chiusura vorrei spendere due parole sul delivery, che ha consentito al sistema di porre il cliente al centro. La

crescita di questo servizio è stata generata dalla richiesta del cliente stesso e, quindi, le aziende si sono organizzate in tal senso con conseguenze positive e una maggiore funzionalità del business b2b e b2c, e anche in quest'ambito il ricorso alla tecnologia ha permesso di migliorare la performance aziendale”, evidenzia Alberto Cogliati.

ESISTE UN FORTE PATTO DI FIDUCIA CHE DETERMINA UN PERFETTO EQUILIBRIO TRA LE COMPONENTI DEL SISTEMA

