

La regola del franchising impone di versare alla casa madre una **percentuale** sulle vendite. Per affiliarsi si paga una **quota** fissa. In cambio, si ottengono prodotti a prezzi bassi, **consulenza** strategica e un **modello** in grado di battere la crisi. Ecco i migliori brand italiani. E le opportunità per mettersi in affari con loro

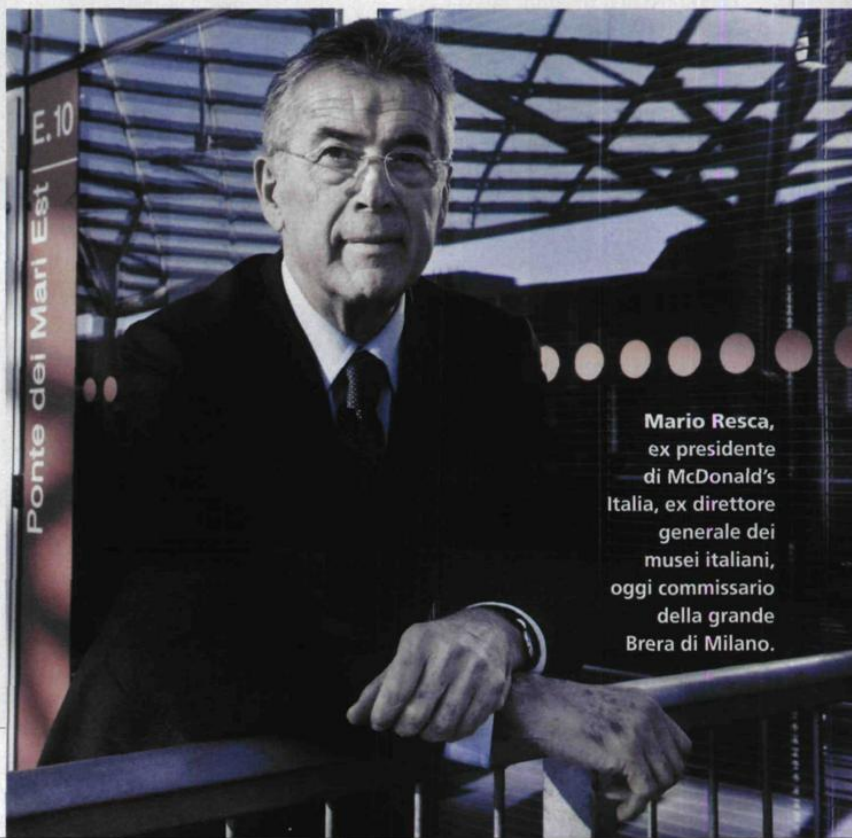
Franchising fa la forza

SARÀ L'ANNO DEI DENTISTI (VITAL DENT), degli ottici (Vision optical), dei medici del lavoro (Remark), dei ristoratori (Road House o Kebab), di chi farà risparmiare sull'energia domestica (Mondoenergetico) o di chi farà incontrare, o almeno ci prova, l'anima gemella (Meeting)? Chiunque vinca, sarà l'anno del franchising, l'affiliazione in rete, detta all'italiana, la formula che ha resistito alla più forte crisi dei consumi degli ultimi decenni, portando il segno più, anche nell'orribile 2009, davanti ai conti dei punti vendita (quasi 54mila alla fine dell'anno scorso, per 850 insegne). Il segreto è la logica win-win. «Un contratto gestito correttamente fa guadagnare l'affiliante, che fornisce il prodotto o il servizio, e l'affiliato, che gestisce il punto vendita al pubblico», sottolinea Sandro Castaldo, professore di marketing alla Sda Bocconi. E ci dovrebbe guadagnare anche il cliente finale che, dalla specializzazione del negozio e dalla possibilità di acquisti a monte più convenienti, trae il vantaggio di prezzi bassi, di un servizio migliore e di una rete vendita capillare. In sostanza, «il sistema dell'affiliazione produce più vendite e più reddito per il dettagliante», sintetizza Italo Bussoli, segretario di Assofranchising.

È davvero così? La risposta è sì, a giudicare dai successi di aziende dalle dimensioni più piccole, come Visual Service Group (un giro d'affari annuo per punto vendita di poche centinaia di migliaia di euro) e Wash Dog (self service per il lavaggio dei cani: una settantina d'impianti installati e ambizioni di business oltrefrontiera). Ma soprattutto se si considerano i successi macinati dai marchi più noti. Uno per tutti: McDonald's. La multinazionale dell'hamburger in Italia ha 400 punti vendita, di cui l'80% in affiliazione a 130 licenziatari. Il merito dell'espansione va a Mario Resca, manager molto legato a Silvio Berlusconi, che, partito da licenziatario titolare di quattro locali, è entrato nella società nel 1992 quando i ristoranti gestiti erano in tutto 30 e l'ha lasciata nel

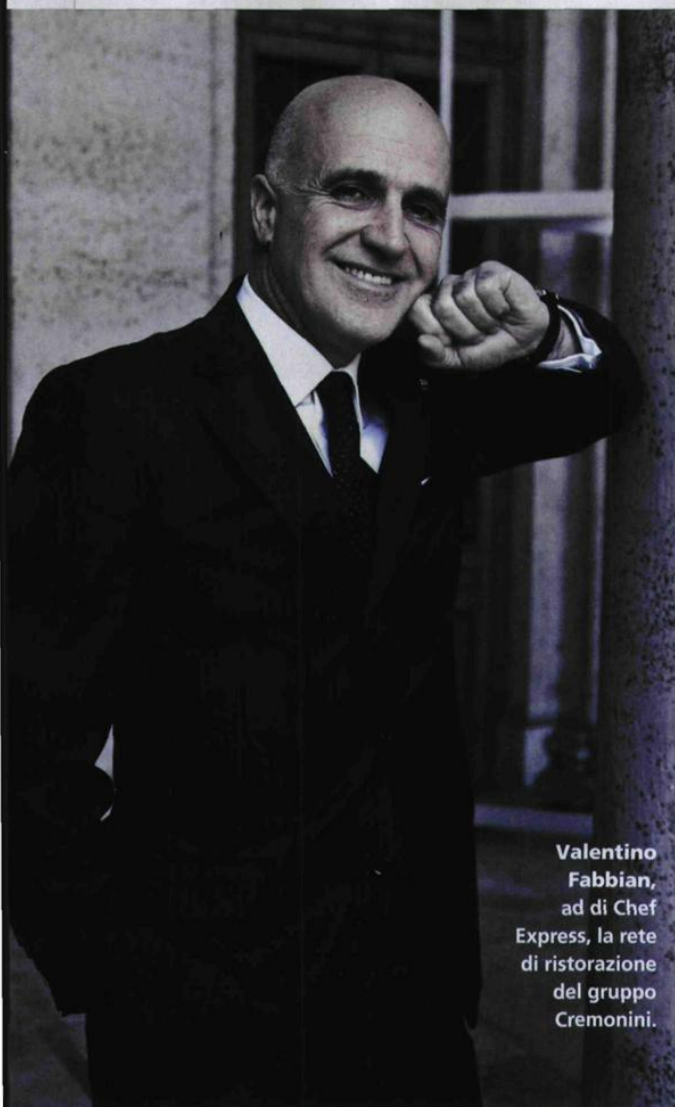
2007, da presidente, con oltre 300 insegne funzionanti.

Sarebbe riduttivo raccontare la storia del successo dell'azienda in Italia senza parlare del meccanismo che lega affiliati e affiliante. La rete McDonald's è gestita da un consorzio per il marketing (Coop) e un advisory board strategico, formati dai rappresentanti degli affiliati e dell'azienda, che vengono rinnovati ogni due anni, attraverso un processo di designazione del basso. Nel Coop (chiamato così perché vige la regola di un voto per testa), il comitato esecutivo, in carica per due anni, è costituito da sette rappresentanti dei franchisee e tre dell'azienda; anche nei sette gruppi di lavoro dell'advisory board i franchisee sono in maggioranza. Il Coop gestisce i fondi per il marketing a livello locale e nazionale, decide cioè le campagne promozionali, i prezzi di vendita, la pubblicità, prepara le linee guida dell'operatività, amministrando un budget di oltre 30 milioni di euro. Il fondo è alimentato per il 4% circa di parte delle royalties sul fatturato che il



Mario Resca,
ex presidente
di McDonald's
Italia, ex direttore
generale dei
musei italiani,
oggi commissario
della grande
Brera di Milano.

Copertina/2

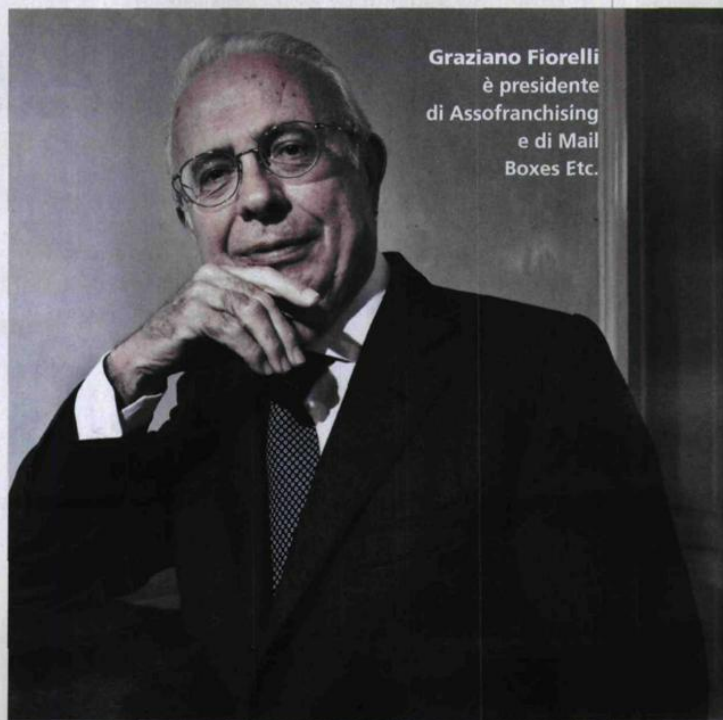


Valentino Fabbian,
ad di Chef
Express, la rete
di ristorazione
del gruppo
Cremonini.

richieste», sottolinea Graziano Fiorelli, presidente di Assofranchising, che in 18 anni di attività è riuscito, con l'aiuto del figlio Paolo, a comprarsi il franchisor a cui si era associato aprendo il mercato italiano (vedi box a pag. 24). Uno dei fenomeni più recenti è il successo delle reti Yamamay (intimo donna) e Carpisa (borse e valigie), lanciate in joint venture dalle famiglie Cimino e Garda, che dal 2002 al 2009 hanno aperto oltre mille negozi affiliati, con un fatturato in continua crescita anche nel 2009: 116 milioni (+7%) per Yamamay e 114 (+8%) per Carpisa. «Abbiamo un margine operativo lordo del 20-22%», assicura Francesco Pinto, 42 anni, ad di Yamamay che insieme alla moglie Barbara e al cognato Gianluigi Cimino, 36 anni, è uno degli artefici della crescita del marchio (550 punti vendita aperti, 60 solo nel 2009), e ora punta ad allargarsi in Europa. Il modello Yamamay non prevede fee di ingresso o royalties, ma si regge sull'aumento dei volumi di vendita agli affiliati, aiutati in fase d'avvio con una politica commerciale elastica nei termini di pagamento e, ovviamente, con l'assistenza al marketing. «L'affiliazione è certamente un motore di sviluppo ma è un motore che va trattato con cautela per evitare che vada fuori giri», avverte Valentino Fabbian, ad di Chef Express, la rete di ristorazione del gruppo Cremonini, che sta crescendo a un ritmo del 10% l'anno, con un fatturato previsto per quest'anno di oltre 600 milioni. Spesso i nuovi affiliati non hanno una preparazione gestionale di base, mettono a repentaglio la loro attività e l'immagine del marchio. «All'inizio il controllo da parte della casa madre deve essere quasi quotidiano», insiste Fabbian, che dopo l'esperienza della catena Burghy sta ora lanciando i locali Road House, una for- ▶▶

gestore McDonald's paga alla casa madre. I gruppi di lavoro dell'advisory board mettono a punto le innovazioni strategiche da introdurre nella rete per migliorare il servizio, il prodotto, la struttura informatica e logistica, l'arredamento e così via. Il recente remodelling dei punti vendita, con l'introduzione del McCafé per migliorare il fatturato nelle fasce orarie del mattino e del pomeriggio, fuori dai picchi di pranzo e cena, è un esempio della spinta all'innovazione che viene dalla rete della catena americana, che nel 2009 ha fatturato 800 milioni, 10% di aumento sull'anno precedente. «Ora puntiamo sulla crescita degli affiliati attuali, ampliando la rete con non più di un paio di nuovi punti all'anno, soprattutto fuori delle grandi città», dice Enrico Scroccaro, manager franchising.

Perché il gioco funzioni e diventi redditizio per tutti i partecipanti, è condizione necessaria che l'affiliando dia garanzie di serietà e intraprendenza. «Sono le uniche caratteristiche che valutiamo selezionando le centinaia di



Graziano Fiorelli
è presidente
di Assofranchising
e di Mail
Boxes Etc.

► mula all'americana di ristoranti specializzati nel servire carne alla griglia, aperti 7 giorni su 7 e tutta la giornata fino a sera tardi, e dove la spesa media è sotto i 20 euro. Gli attuali 20, però, dovrebbero diventare 50 nei prossimi tre anni, secondo gli schemi di un format, importato dagli Usa, che prevede una trentina di dipendenti, uno spazio di circa 1.500 metri quadrati e un punto di pareggio dei conti a 1 milione l'anno, il che significa circa 150 coperti al giorno. «I Road House già in funzione ne fanno una media di 400 al giorno», assicura Fabbian, che punta a trovare nuovi affiliati alla rete tra ex dipendenti del gruppo, da promuovere imprenditori.

Per quanto riguarda la nuova frontiera del franchising, i servizi, il primo obiettivo è trasferire al punto vendita idee innovative. A marcare la differenza con l'industria non è tanto l'assenza della fee di accesso alla rete (si paga in genere solo una royalty sulle vendite o sul numero di contratti), quanto piuttosto l'accento sulla ricerca di soluzioni sempre nuove. Come capita in Vision Service Group, che attualmente aggrega una rete di 920 punti vendita di ottica (il giro d'affari è di circa 250 milioni l'anno), offrendo due vantaggi principali: rifornirsi a prezzi vantaggiosi, contrattati da un'unica centrale di acquisto; e usufruire di servizi di vendita continuamente aggiornati, che vanno dall'arredamento funzionale dei negozi alla profilazione del pubblico potenziale, alle garanzie sul prodotto e alla vera e propria assistenza post vendita. Il successo dell'operazione è testimoniato dalla velocità di crescita della rete negli ultimi tre anni, dalle 60 nuove adesioni nel 2009 e dalle altrettante previste quest'anno. Inoltre, Vision Service si è alleato con la rete concorrente Salmoiraghi Viganò, forte di quasi 500 punti vendita, creando una super centrale di acquisto, Kentral, che gestisce quasi il 20% della



distribuzione nazionale. «Tutto questo meccanismo consente agli ottici di migliorare i margini e di concentrarsi sul loro lavoro di professionisti e di specialisti, lasciando a noi l'aspetto gestionale», osserva l'ad Marco Procacciantè, che per aderire alla rete chiede una fee iniziale di 2mila euro e royalties del 3% sulle vendite. I suoi esercizi, in media, fatturano poco più di 250mila euro l'anno.

Il modello del franchising sembra potere funzionare anche nel caso di start-up particolari e innovative. Mondoenergetico è una di queste. Fondata da Ugo Di Nicola, 36 anni, con l'assistenza di un'esperta consulente, Raffaella

Mail Boxes, i Fiorelli conquistano le spedizioni

«Ho letto su un quotidiano di Tony De Sio, un americano che negli anni Ottanta aveva lanciato un servizio di grande successo, con cui sbarcare in Europa, e cercava un socio: fu un incontro tra imprenditori e la cosa funzionò». Riassume così il suo incontro con la fortuna Graziano Fiorelli, 70 anni, autore di una manovra che forse nessun altro prima aveva tentato: comperare la ditta che lo aveva affiliato. Se poi questa ditta si chiama Mail Boxes Etc, lavora con crescente successo in 30 paesi del mondo, dove nel complesso registra un

fatturato aggregato di oltre 300 milioni con 1.300 punti vendita associati, la storia dei Fiorelli (a Graziano si è affiancato il primogenito Paolo, 45 anni) diventa un caso da studiare. Graziano aveva 54 anni quando, nel 1992, decise di lasciare la poltrona di ad della Vestro. Firmate le dimissioni, gli capitò sott'occhio l'articolo su De Sio e decise di lanciarsi. Incontrò l'imprenditore, ottenne la licenza per l'Italia e aprì il primo negozio Mbe a Milano nel 1993. I dati di crescita sono sorprendenti: 136 affiliati

dopo tre anni, 250 nel 1998 e 312 l'anno successivo. Paolo incomincia allora a guardare di là dalle Alpi, verso la Spagna. Il primo affiliato è del 2001, ne seguono, a oggi, altri 149. Nel 2002 è la volta della Germania, nel 2003 dell'Austria. Nel frattempo la situazione stava evolvendo negli Stati Uniti dove Ups, il principale vettore mondiale, aveva comperato Mbe Usa. Ma ben presto i manager di Atlanta si accorgono che non è così facile trasferire il modello di business, soprattutto in Europa.

Così, quando Paolo Fiorelli scopre che Ups potrebbe anche accettare l'idea di vendere la controllata, fa partire una trattativa diretta nell'agosto 2008, sfidando il clima generale d'incertezza generato dalla crisi dei mercati finanziari. «È l'articolo 18 del manuale del bravo imprenditore: investire quando gli altri vendono», prosegue Graziano. D'altra parte, i segnali che gli arrivavano da tutte le province della rete erano positivi: fatturati in crescita nei punti vendita (139 milioni nel 2008, +8%) e continue richieste

Copertina/2



A sinistra, **Vincenzo Cremonini**, ad del gruppo di famiglia.

A destra, **Italo Bussoli**, segretario di Assofranchising.

Condina, sta offrendo in tutta Italia la realizzazione, chiavi in mano, di piccoli impianti alimentati a energia fotovoltaica, per unità residenziali o piccola produzione. Acquisita esperienza nel campo dell'installazione di pannelli fotovoltaici, Di Nicola ha presentato pochi mesi fa il suo format: tra le peculiarità, si punta sulla capacità di selezionare i migliori produttori nel fotovoltaico e nella bioedilizia, di realizzare preventivi credibili e assicurare la soluzione dei problemi burocratici, contributi pubblici compresi. Il progetto sta destando interesse e il primo punto vendita (la cui sperimentazione in campo è richiesta dalla legge che regola il

di nuove aperture (erano state quasi 500 nel 2007 e 550 l'anno dopo). Le trattative si sono protratte fino a maggio scorso, quando i Fiorelli, supportati finanziariamente da Intesa Sanpaolo, attraverso il Mediocredito, hanno chiuso la negoziazione portando in Italia la proprietà del marchio e una rete di 1.300 negozi, dislocati in Russia, Inghilterra, Australia, Messico e Giappone. «In questi paesi, le potenzialità di sviluppo sono enormi», sostiene Paolo, che sta già pensando a trasferire il business anche

in India e Cina. Intanto, i Fiorelli hanno cominciato a giocare su due fronti: dal 1993, al business originario dei servizi postali hanno aggregato quello del money transfer, gestito da Western Union. Nel 1995 hanno consolidato ulteriormente i rapporti, diventando i principali licenziatari per l'Italia. Finint, la società dei Fiorelli (al 70%, il 30% è di Western Union), dal 2005 ha avviato l'attività anche in Spagna e dal 2007 è partita in Gran Bretagna, dove oggi controlla circa il 12% del mercato.

contratto di affiliazione, prima del lancio della proposta) guarda a un fatturato annuo intorno a 400mila euro.

Meno nuovo, ma ugualmente appealing, è l'impresa proposta da Remark di Vignola (Modena). Alla fine degli anni Ottanta, Luca Veneri ha creato una società di specialisti sulle problematiche relative all'ambiente, alla sicurezza e alla medicina del lavoro. In 20 anni di attività, Remark è diventata un punto di riferimento in Emilia Romagna e Lombardia per l'industria agroalimentare. Con l'aiuto di Antongiulio Viscione, ad di Quadrante, che fornisce consulenza strategica, Veneri sta lanciando adesso un'offerta di affiliazione per circa 40 tecnici, prevalentemente



in Veneto, Lombardia, Toscana, Lazio, che proporranno il servizio a grandi e piccole aziende, così come alla pubblica amministrazione. Gli affiliati dovranno corrispondere 10mila euro di fee d'ingresso, il 5% del giro d'affari e un piccolo contributo (300 euro) per le spese di marketing. In cambio, ci sarà uno sterminato mercato, aperto dalle parole magiche prevenzione e protezione, che pochi affrontano nell'ottica di copertura di tutti i servizi che la legge e il buon senso impongono nella gestione del lavoro altrui. Sarà questo il business 2010? La scommessa è aperta.

di **Ettore Mazzotti**

