

FRANCHISING E AUSTERITÀ

ha perso terreno ma non posizioni: nella fase recessiva il franchising ha tenuto botta, pur costringendo i protagonisti a rivedere i propri asset d'azione e a introdurre incentivi per stimolare la crescita - il punto su strategie e formule di affiliazione

C'è la CRISI? Vantaggi a **CATENA**

di Angela Tovazzi

Nella pagina accanto, in grande, la campagna pubblicitaria di Carpisa: il marchio conta 38 negozi diretti e 426 affiliati ed entro la fine dell'anno punta a inaugurare altri 30 punti vendita, tra Italia ed estero. Sotto, lo store Motivi di via Mazzini a Verona: il brand è sinonimo di 428 shop diretti e 107 in franchising

I Rapporto Franchising Italia 2009 stilato da Assofranchising per studiare l'evoluzione del settore appare come una voce fuori dal coro. Nel biennio horribilis dell'economia, che ha avuto risvolti anche drammatici con drastiche ristrutturazioni aziendali, boom di cassa integrazione e contrazioni marcate dei fatturati, le catene in franchising hanno resistito strenuamente alla tempesta, salvaguardando il proprio peso specifico senza arretrare in termini di volumi complessivi. Già il dato relativo al giro d'affari totale del comparto è esplicito: 21,7 miliardi di ricavi, in crescita dell'1,7% rispetto al 2008. Ma anche le voci corrispondenti ai segmenti di nostro interesse esprimono un trend in significativa tenuta: la quota dell'abbigliamento uomo-donna è l'unica ad aver subito una certa flessione, mentre altre categorie, come childrenswear, intimo e accessori, hanno difeso le posizioni (vedi tabella a lato). Un andamento che, sottolinea il report, evidenzia come il franchising si dimostri uno strumento per cogliere le opportunità di sviluppo in stadi espansivi di mercato, ma anche per affrontare le fasi recessive. "Non si può certo affermare che il sistema non abbia accusato il colpo in questi ultimi due anni di stagnazione dei consumi,



Francesco Montuolo
Confimprese



Antonio Di Vincenzo
Imap Export

con riduzione del walk-in nei punti vendita, minore disponibilità di nuovi affiliati affidabili e maggiore difficoltà di accesso al credito - ha affermato **Francesco Montuolo**, vice presidente di **Confimprese** per il Franchising durante il convegno di apertura all'ultima edizione del salone **Franchising & Trade** (vedi box) - ma i franchisor hanno dimostrato notevoli capacità reattive, sfruttando a proprio vantaggio anche alcuni aspetti della crisi, per esempio trovando ottime location a prezzi più competitivi, oppure beneficiando di una selezione darwiniana nel proprio campo d'azione, con la scomparsa di alcune insegne che prima affollavano il mercato". Secondo un'indagine elaborata da **Gea** per Confimprese, in questo quadro le difficoltà maggiori sono state registrate

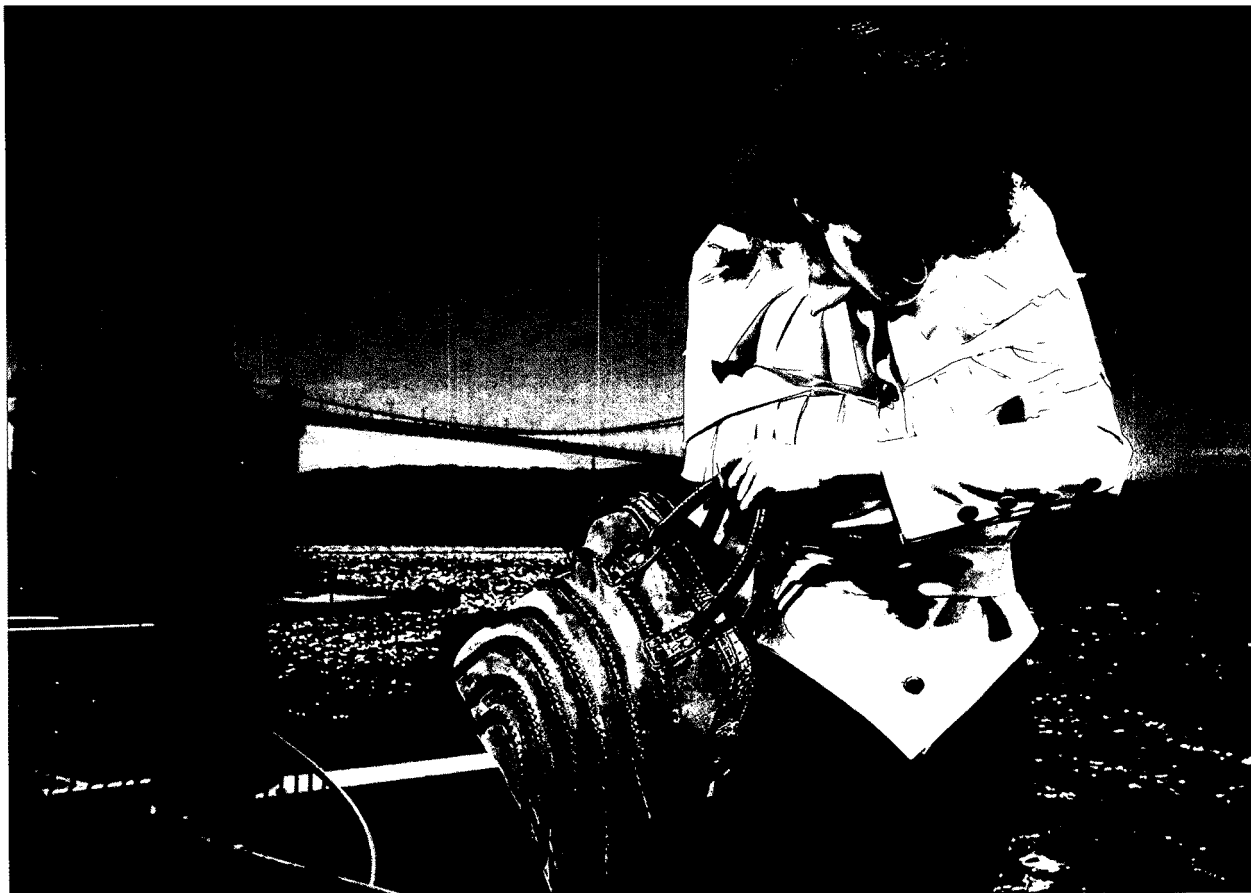
proprio dai rivenditori di beni durevoli e semidurevoli, come l'abbigliamento, che hanno dovuto giocoforza rivedere i propri asset - dai modelli di affiliazione al format dei negozi, dall'offerta commerciale al servizio - per sintonizzarsi sulle frequenze di un consumatore che tutto d'un tratto sembrava parlare un'altra lingua.

Parola d'ordine: frazionare il rischio, implementare il business Flessibilità a 360 gradi, nuovi schemi operativi per sostenere i franchisee, un forte investimento nella politica di marca e in formazione per gli affiliati hanno costituito le leve fondamentali utilizzate dai franchisor per attutire l'impatto della frenata nei consumi e far fronte comune nella salvaguardia del patrimonio di rete. "Già in tempi non sospetti, ossia circa cinque anni fa, prima della débâcle economica generale - racconta **Antonio Di Vincenzo**, vice presidente di **Imap Export**, società titolare di **Original Marines** - abbiamo avviato una profonda ristrutturazione del brand,

Moda e dintorni: il franchising resiste

SETTORE	Giro d'affari 2009	Peso % 2009	Peso % 2008
Abbigliamento uomo-donna	1.541.485.000	7,08	8,04
Intimo	1.098.140.000	5,04	4,94
Calzature-Pelleteria-Accessori	743.585.000	3,41	3,78
Abbigliamento bambino	585.544.000	2,69	1,62
Ottica (prodotti e accessori)	453.951.000	2,08	1,52
Gioielleria-Bigiotteria	336.865.000	1,55	1,63

Fonte: Rapporto Assofranchising

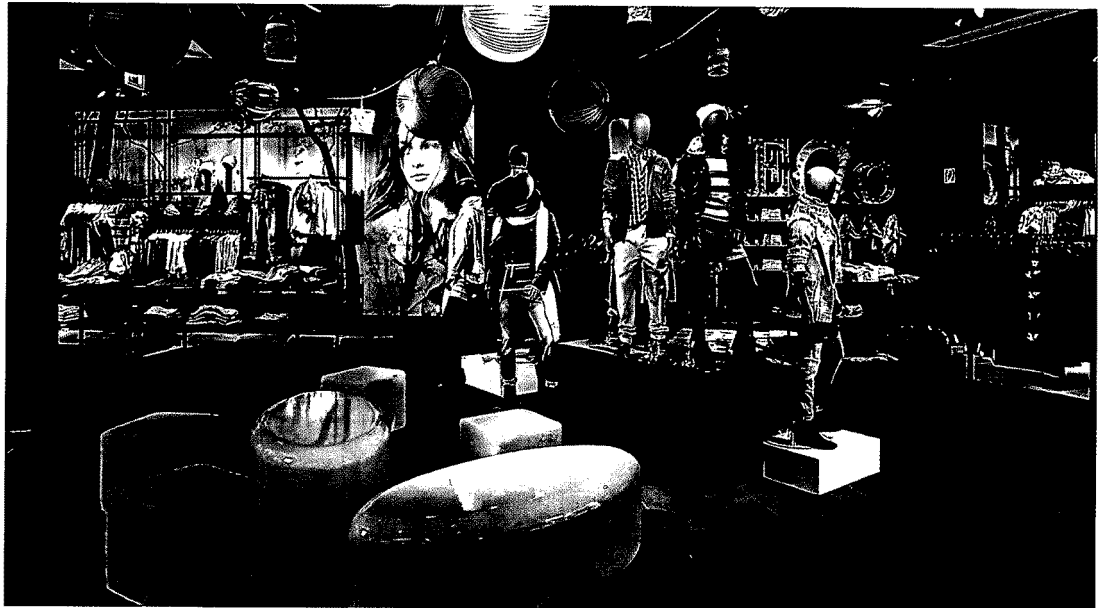


Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

**Franchising & Trade****I visitatori crescono del 7%**

In calendario nella nuova location di **Fieramilanocity** dal 15 al 18 ottobre scorsi, la 25esima edizione di **Franchising & Trade**, organizzata da **Fiera Milano Rassegne** in collaborazione con **Rds Consulting**, ha registrato un 7% in più di presenze rispetto all'appuntamento del 2009 (12.840 visitatori totali). Un risultato che conferma l'interesse per un settore che nell'ultimo biennio è stato solo lambito dalla crisi e immune da perdite significative. Secondo la ricerca condotta da **Confimprese**, il 56% delle aziende intervistate ha dichiarato che chiuderà l'anno con un fatturato in crescita, mentre il 27% confermerà i risultati dell'anno scorso, mentre solo il 16% si attende un calo. Una significativa accelerazione è prevista per il 2011: il 46% degli operatori si aspetta un miglioramento del settore in cui opera, il 45% un mercato stabile e solamente il 9% si dice pessimista. Alla manifestazione (nella foto, uno degli stand presenti) sono stati protagonisti 179 marchi, con la partecipazione di imprese che vanno dal food ai prodotti per la casa e la bellezza, dall'abbigliamento e accessori (con brand come **Ovs industry**, **Original Marines** e **Camomilla Italia**), fino ai viaggi e alle vacanze. a.t.





Sopra, l'interno del nuovo monarca Esprit aperto recentemente a Francoforte: con i suoi 3.600 metri quadrati distribuiti su tre piani è il più grande flagship store al mondo della catena, che annovera oltre 1.100 punti vendita a gestione diretta, 12mila centri di distribuzione wholesale e più di 1.550 affiliati a livello internazionale. A destra, una provocante Alyson Le Borges interpreta lo shapewear di *inmissimi*, brand di Calzedonia. Il gruppo veneto vanta circa 1.400 negozi nel nostro Paese e circa 1.100 oltreconfine, tre quarti dei quali in franchising

che ci ha permesso di arrivare attrezzati quando è scoppiata la crisi, introducendo, tra le altre iniziative, la figura dei consulenti: professionisti che monitorano i parametri commerciali dei monarca sotto la loro 'tutela', al fine di migliorare le vendite e dunque i margini dei dettaglianti". Ogni 15 giorni questi "tutor" (una cinquantina) verificano l'andamento dei negozi loro affidati e fissano degli obiettivi in accordo con il gestore dell'insegna, in un circolo virtuoso che punta a massimizzare le performance del singolo cliente e dunque dell'intero network. Forti investimenti sono però stati stanziati anche per la progressiva riqualificazione dei negozi, rivisti e corretti nella metratura per ospitare un assortimento più vasto e assecondare il moderno approccio dei consumatori all'acquisto, più orientato al self-service. La formula di affiliazione, invece, non è stata toccata: "Non sono previste royalty sul fatturato, né minimi di budget - spiega Di Vincenzo -. Soprattutto stiamo vicino al nostro franchisee durante tutto l'iter. Con una precisazione d'obbligo: quando facciamo il conto economico lo



Mario Pierro
Camomilla Italia



Girolamo Ficara
Ambrosio Retail

incentriamo sui risultati del punto vendita, non su quelli dell'azienda. Ergo, i numeri devono quadrare con le aspettative degli imprenditori partner, che devono poter raggiungere sempre un 40% di margine". Un approccio "garantista", questo, che nell'austerità generale ha fatto da fil rouge alle strategie di molti franchisor, al fine di compensare l'erosione generalizzata dei ricavi. Ne è un esempio il successo ottenuto dai contratti estimatori, che garantiscono un investimento senza rischi per chiunque voglia aprire un'attività in franchising, visto che prevedono da

parte dell'impresa un conto vendita con margine assicurato tutto l'anno, anche durante il periodo dei saldi.

Conto vendita: c'è chi dice sì, chi dice no

Convinta sostenitrice di questa formula è Camomilla Italia (C.M.T.), 180 punti vendita attivi sul territorio nazionale, di cui 120 in franchising, e la prospettiva di arrivare a quota 200 entro la primavera-estate 2011: "I nostri franchisee ricevono tutta la collezione in proporzione variabile al fabbisogno del loro spazio, di cui il 50% all'esordio della sta-



gione e il restante ogni dieci giorni, ma pagano solo quello che vendono, mentre a sobbarcarsi le rimanenze è l'azienda, che le smaltisce attraverso gli outlet", racconta Mario Pierro, responsabile commerciale della società, che da tre stagioni a questa parte ha sfidato la recessione anche ampliando l'assortimento, grazie all'introduzione della linea di target giovane Camomilla Studio. Ma a credere fortemente nel conto vendita non è l'unico. Girolamo Ficara, direttore franchising di Ambrosio Retail, pensa sia proprio questo il "valore aggiunto rispetto ai nostri



Sopra, a sinistra, la campagna pubblicitaria di Ntx Nine to Ten, nuova etichetta nata in seno ad Ambrosio Retail, attiva anche con Extyn. A destra, un negozio a insegna Original Marines: il marchio, sinonimo di moda per piccoli e grandi, conta 641 punti vendita tra Italia ed estero, di cui 501 in franchising e 63 diretti solo sul territorio nazionale. A lato, la presentatrice Rai Caterina Balivo, testimonial di Cannella per l'autunno-inverno 2010/2011 e per i prossimi due anni

competitor". "Il franchisee - sottolinea il manager - paga solo quello che vende e dopo aver incassato, non in anticipo e a scatola chiusa. I vantaggi sono duplici: cash flow continuo per il franchisor, un margine definito per i dettaglianti, anche nel periodo dei saldi, che ormai rappresentano il momento con maggior flusso di entrate". In particolare, come precisa Ficara, questa opzione risulta un'ottima soluzione per risolvere il "nodo" delle giacenze di magazzino, "smaltite facendo ruotare i capi invenduti da un negozio all'altro e rinfrescando così la gamma d'offerta di ogni cellula distributiva". L'offensiva anticrisi della società a capo del marchio Extyn si è distinta però grazie anche ad altri accorgimenti strategici. Innanzitutto con una diversificazione merceologica, che ha visto sdoppiarsi l'assortimento in due label, Extyn e il nuovo Ntx Nine to Ten: mentre la prima ha ampliato i volumi produttivi e limato i listini per diventare "marchio di convenienza dall'ottimo rapporto qualità-prezzo", la seconda è nata per posizionarsi a un livello più alto del mercato, pur mantenendo un pricing accessibile. Non solo: da un anno e mezzo

Davide Destino
CannellaCorrado Regonati
Adidas

a questa parte è stata introdotta una fidelity card per il cliente finale - dove lo sconto del 10% viene sopportato in toto dalla casa madre - e, da questa stagione, messo a punto un portale aziendale, cui ogni franchisee può accedere per personalizzare i riassortimenti (che sono regolati automaticamente) e "intervenire" in anticipo sui nuovi arrivi, adeguandoli alle proprie reali esigenze e contribuire a migliorare il sell out. Tornando al conto vendita, c'è però anche chi lo vede soprattutto come un grimaldello per attirare nella rete potenziali affiliati, piuttosto che come un sistema capace di ipotecare risultati. "È la morte del commercio e del commerciante", taglia corto Davide Destino, direttore commerciale di Cannella, 65 punti vendita attivi, di cui 47 in franchising, e precisa: "Si tratta di un sistema che non mette certo al riparo dalla crisi e obbliga le aziende a caricare i prezzi e ad abbassare la qualità". "Aniché utilizzare questo 'stratagemma', che relega il franchisee a un rapporto subalterno - continua - è molto meglio cercare di proporre al mercato un prodotto che funziona e investire l'affiliato di responsabilità: la responsabilità di vendere".

Ragion per cui, "in una congiuntura in cui poche persone sono disposte ad avviare nuove attività - conclude Destino - noi abbiamo puntato sui 'fondamentali': qualità delle collezioni, prezzo competitivo, riassortimenti settimanali per minimizzare il rischio di invenduto. E cercato partner con esperienza e un approccio imprenditoriale, disposti a giocare alla pari". In una parola: pronti a rischiare.

