

La RICERCA

COSA diventa

Come affrontare
l'incertezza
economica

- Presidio del territorio
- Politiche di prezzo e promozione
- Rivisitazione della formula di affiliazione
- Differenziazione
- Maggiore investimento nella formazione

Le strategie messe in atto dalle reti in franchising per contrastare la crisi dei consumi e sostenere lo sviluppo delle insegne

di Fabio Savelli

Il franchising si conferma uno dei motori della ripresa del sistema Paese, crea occupazione e offre l'opportunità dell'autoimpiego e dell'imprenditorialità a chi ha capitali da investire. Questa l'istantanea elaborata dalla ricerca **Coniimprese** "Il franchising in Italia. Strategie per contrastare la crisi dei consumi e sostenere lo sviluppo della rete", realizzata da **GEA, Consulenti Associati di direzione aziendale**. "L'imprenditoria protetta - spiega Francesco Montuolo, vice presidente area franchising di Confimprese - funziona anche nei momenti di crisi. Se ci fosse una maggiore apertura al credito da parte degli istituti bancari, il franchising potrebbe trovare nuovo impulso per crescere e, oltretutto, creare occupazione". E proprio su questo punto la ricerca evidenzia un trend significativo: **il franchising sostiene il tasso occupazionale**. L'analisi Gea è stata realizzata su un campione di 90 imprese operanti nel comparto affiliazione.

**SE I CONTI
NON TORNANO**

Il 2009 è stato un anno "infausto" per le insegne di beni durevoli e semidurevoli, come le rivendite di auto e moto, l'arredamento, l'elettronica, il bricolage: il 60% dei brand certifica infatti l'avvenuta flessione. Lo conferma an-

che Pasquale Consola, country manager **Industrie Natuzzi** (www.natuzzi.com), che rileva il forte impatto negativo della crisi: "La ricetta per uscirne è avere una migliore reportistica, soprattutto per le analisi di prodotto". Analisi che fa il paio con la crisi avvertita nei marchi di largo consumo, come abbigliamento, agenzie di viaggio e ristorazione che testimoniano un cedimento del 32 per cento. La recessione è di per sé portatrice di un'incertezza latente nella scelta di cosa e come consumare. Ecco perché si innesca una spirale di sfiducia che sposta la propensione al consumo verso beni che hanno scontrini decisamente inferiori e, di conseguenza, si tende a rimandare la sostituzione di beni pluriennali. **A pesare sui conti delle insegne ha contribuito anche un maggiore impatto dei costi operativi**, testimoniato dalla contrazione del fatturato pari al 19%, minore rispetto alla flessione dell'utile (-31%). I momenti di recessione sono spesso occasione per ricalibrare il mercato, escludendo le realtà non produttive secondo logiche darwiniane, ovvero solo i più forti resistono. E il franchising non fa eccezione. **La ricerca Gea ha infatti certificato che le insegne più affermate, e con una maggiore presenza sul territorio, hanno "performato" meglio rispetto ai marchi locali o emergenti**

■ SELPRESS ■
www.selpress.com



L'imprenditoria protetta funziona anche in periodo di crisi. Se le banche fossero più aperte al credito, l'affiliazione commerciale troverebbe nuovo impulso per crescere e creare occupazione

Francesco Montuolo, vice presidente area franchising di Confimprese



(i brand ad "alta capitalizzazione" registrano una contrazione del fatturato solo del 9%). Alla base c'è una spiegazione quasi psicologica delle scelte di acquisto del consumatore che nell'incertezza spende meno, ma si orienta anche verso un minore rischio percepito e verso marche conosciute. Inoltre, una casa madre con alle spalle una struttura solida aiuta i franchisee ad attutire le perdite di fatturato, di marginalità e a coprire i fabbisogni finanziari. Il 64% dei franchisor intervistati ha infatti dichiarato di aver tollerato un allungamento dei tempi di pagamento e il 55% ha dovuto fare i conti con un aumento degli insoluti.

LE SOLUZIONI PER RIMANERE IN CORSA

Secondo gli addetti ai lavori, la strategia per contrastare la crisi è il presidio del territorio. Lo è per **Tecnocasa** (www.tecnocasa.it) che con le sue 3.300 agenzie in Italia deve gestire al meglio una rete complessa. Ecco perché ha attivato su scala locale un team di 300 consulenti che visitano costantemente gli affiliati per verificarne il livello di servizio. **Ma a contare sono anche le politiche di prezzo e di promozione.** Anzi, in alcuni casi si è fatta molta attenzione a una politica di sconti orientata al posizionamento del marchio: durante il periodo dei saldi,

ad esempio, **Original Marines** (www.originalmarines.it) ha dato agli affiliati l'indicazione del tetto massimo del 50% da applicare ai prezzi di listino. **La competitività delle reti ha comportato anche una politica di rivisitazione della formula di affiliazione: minor investimento iniziale in arredi e attrezzature, aumento degli investimenti in consulenza e formazione;** il 35% dei franchisor ha perfino modificato le politiche di pagamento, concedendo tempi dilazionati agli affiliati. Quest'ultima è la ricetta di Fabrizio Pezzoli, amministratore delegato di **Thun** (www.thun.it) che, per aggirare il *credit crunch* (peggioramento delle condizioni del credito) delle banche, ha attivato "una linea di credito per i nostri imprenditori che vengono finanziati per i primi due anni". **Ma la parola chiave è anche differenziazione: le case madri hanno dato massima libertà di azione ai franchisee per adeguare l'offerta commerciale alle esigenze del singolo punto vendita.** È il caso di **Kipoint Gruppo Poste Italiane** (www.kipoint.it) che ha di fatto "liberalizzato" la creatività del singolo imprenditore.

LA RETE È SANA SE C'È LA FORMAZIONE

Per il futuro la ricerca Gea rileva come i franchisor abbiano individuato alcu-

ne linee-guida per rispondere all'incertezza economica attuale: **rafforzamento del posizionamento dell'insegna sul mercato (89%), maggiore comunicazione verso il cliente finale (86%), sviluppo della rete di affiliati (84%), ampliamento della gamma di prodotti e servizi (77%) e per il 64% approccio più consapevole al contenimento dei costi.**

Condivisione da parte di quasi tutte le aziende del settore per un **maggiore investimento nella formazione**, in modo da migliorare le qualità imprenditoriali degli affiliati attraverso la consulenza di un network di "supervisor". Tesi confermata anche da **Franco Manna**, presidente di **Rossopomodoro** (www.rossopomodoro.com) che ha investito su "una sede formativa stabile per avere una maggiore credibilità nei confronti del franchisee e del cliente finale".

Ma qual è il profilo del giusto affiliato? Una persona che mastichi bene i numeri e sappia tenere sotto controllo i costi di gestione tra affitto, personale e servizi. Anche se Romano Mion, amministratore delegato dell'insegna di supermercati **Eurospin** (www.eurospin.it), crede sia un errore partire da operatori già del mestiere: "Meglio fare formazione a nuove generazioni che possono acquisire compiutamente il know-how aziendale".