

## RELAZIONE PRESIDENTE ASSOFRANCHISING GRAZIANO FIORELLI

### IL FRANCHISING, MOTORE DI IMPRENDITORIALITA' PER LE PMI DEL COMMERCIO

1

18 Giugno 2014

Il rapporto tra Franchising e sviluppo di piccola e media impresa in Italia - che, come tutti sappiamo, rappresenta la “dorsale” principale del sistema economico italiano – è strettissimo.

E' dunque importante fare ogni sforzo per alimentare questa dinamica e i bacini di sviluppo esistenti nei singoli territori. Perché il Franchising è, e sempre più lo diviene negli anni, anche questo: un costante incubatore di piccole e medie imprese, di imprenditoria dal basso, dai territori, un naturale patrimonio di capacità d'impresa che arricchisce il Paese e consente di affrontare su solide basi le sfide imprenditoriali che il mondo moderno ci sta ponendo.

Viviamo un'epoca esposta ai venti provenienti dall'intero globo. Se 50 anni fa i venti erano venti nazionali poi europei, oggi sono appunto globali. E questo costringe ad una maggiore flessibilità. Perché i competitor sono naturalmente, numericamente di più. E la tecnologia gioca un ruolo di acceleratore di questa “flessibilità”, qualche volta anche in senso drammatico.

E quindi, viviamo un'epoca in cui il posto fisso garantito per sempre, in veste di dipendenti, nel senso più tradizionale del termine, senza dire che scomparirà del tutto, è assodato che certamente potrà assorbire sempre meno quota parte della popolazione attiva, e in ogni caso muterà forme e contenuti.

In questo senso chi continua a prefiggerselo come toccasana per il problema della occupazione rischia di inseguire una chimera.

Sempre più quindi scelte consapevoli che vedono l'individuo soggetto primario, e non oggetto, saranno la normalità (come, mi si consenta, la necessità di recuperare capacità di inquadramento e pianificazione strategica da parte dello Stato “struttura” a livello nazionale e, molto importante, europeo).

Ebbene, in questo quadro si stanno facendo sempre più strada concetti e formule che si riconducono ai temi dell'autoimprenditorialità.

L'“essere capo della propria azienda” diventa sempre più rilevante, sia in ottica di lavoro autonomo che di lavoro storicamente definito “dipendente”.

Il problema dell'occupazione, ormai è appurato, non lo si risolve nel modo tradizionale ed esclusivamente tramite i posti fissi.

Una stagione, un'epoca è conclusa. La globalizzazione, l'avanzamento della tecnologia, la costruzione di mercati sovranazionali, e le molte altre cose che non vi è bisogno di ridire qui, vanno affrontate senza subirle, con schemi, idee e atteggiamenti nuovi.

Uno di questi, forse il principale, è un forte ritorno a riconoscere culturalmente – ed eticamente mi sento di dire – il ruolo dell'iniziativa privata, dell'assunzione di rischio individuale, della responsabilità personale.

Non che questo non stia già avvenendo, per fortuna; ma non basta ancora e va incoraggiato con determinazione questo processo. E allora mi piace davvero, a premessa di queste considerazioni sul ruolo del Franchising come motore d'impresa, condividere con voi una riflessione di Luigi Einaudi, secondo presidente della Repubblica Italiana: ***“Migliaia, milioni di individui lavorano, producono e risparmiano nonostante tutto quello che noi possiamo inventare per molestarli, incepparli, scoraggiarli. E' la vocazione naturale che li spinge: non soltanto la sete di denaro. Il gusto, l'orgoglio di vedere la propria azienda prosperare, acquistare credito, ispirare fiducia a clientele sempre più vaste, ampliare gli impianti, abbellire le sedi, costituiscono una molla di progresso altrettanto potente che il guadagno”***.

Ecco, Einaudi oggi avrebbe forse individuato l'azienda e la persona come ancor più sovrapponibili di quanto lo fossero quando queste parole venivano originalmente scritte.

Il Franchising ben si adatta alla logica ed allo spirito sottesi a quelle parole.

Nella società e nei sistemi produttivi questa è la “corrente di fondo” della fase storica che abbiamo di fronte, e in cui siamo già calati appieno. E allora, se così è - e così è – il Franchising gioca e può giocare ancor più un ruolo tutto particolare e specifico di valorizzazione di questo “spirito dei nostri tempi”. Perché il Franchising, calato nel profondo processo di riforme a cui il nostro Paese sembra finalmente avviarsi,

“impatta” con esso in modo consistente, e si trova a svolgere un ruolo *de facto* che tende a renderlo **motore di imprenditorialità nella società**.

In altre parole il Franchising rappresenta un'opzione di avviamento all'impresa per vari profili tipologici, e specificamente: donne, giovani, ex manager, ex dipendenti che hanno voglia di avviare una attività in proprio ma, in mercati così competitivi, preferiscono farlo in condizioni di maggior sicurezza, con una struttura ed una organizzazione, il Franchisor appunto, che ti prende per mano e ti accompagna lungo tutto il percorso di formazione, di crescita e di gestione della attività.

Vorrei segnalare come sono i giovani e le donne i target più gettonati e primari del Franchising. Infatti, sugli oltre 50.000 punti vendita operanti oggi in Italia in Franchising, il 26% è gestito da imprenditori da 25 a 35 anni, il 57% da 36 a 45 e sul totale il 38% sono donne.

Il Franchising è un sistema distributivo trasversale alle merceologie e ai servizi ed è portatore di cultura di rete e partnership d'impresa.

Il Franchising aiuta quindi anche l'organizzazione delle modalità di fare commercio di grande rilievo nel mondo della DMO (distribuzione moderna organizzata).

Quando in Italia si parla di commercio moderno, di Distribuzione Moderna Organizzata, si tende piuttosto a riferirsi alla gdo, alle grandi superfici, ipermercati-supermercati-grandi magazzini.

Questo approccio riduttivo (dico riduttivo perché il commercio moderno è fatto da molte altre forme di commercio, basti pensare ai negozi specializzati organizzati in reti a succursale o in Franchising ivi compresi i piccoli supermercati di quartiere, le vendite dirette, le vendite a distanza, l'e-commerce, etc.) è probabilmente dovuto al fatto che “quel” commercio moderno, la gdo, si è sviluppata in Italia con ritardo rispetto agli altri grandi Paesi europei.

Le cause di questo ritardo, che sarebbe troppo lungo stare qui ad indagare, hanno, in tutti questi anni, prodotto un dibattito vivace e permanente tra le varie parti in causa, dibattito che ha trovato grande spazio sui mass-media, con la inevitabile conseguenza che si è andata cristallizzando una opinione che vede, nella normale percezione del cittadino, contrapporsi il fronte del tradizionale “piccolo commercio indipendente” al fronte delle “imprese della grande distribuzione,” come se tutto il commercio fosse compreso in queste due formule esclusive.

In questo quadro, generalmente rallentato nelle sue dinamiche di sviluppo rispetto agli altri Paesi europei, il commercio ha comunque subito cambiamenti profondi e ha visto la grande distribuzione organizzata avanzare comunque, nonostante tutto, e così le altre forme di commercio moderno che ho appena citato.

Se mettiamo insieme tutte queste forme di commercio, mettiamo insieme numeri notevoli e soprattutto mettiamo insieme una varietà di formule e di offerta altrimenti indisponibile, con la caratteristica di vicinanza fisica al consumatore là dove egli abita e /o lavora.

4

Sì, perché contrariamente a quanto a volte qualcuno pensa, non è vero che il soddisfacimento dei bisogni del consumatore viene solo da una determinata formula distributiva.

Sempre più ci troviamo di fronte infatti un consumatore maturo e consapevole che diventa sempre più selettivo, che vuole varie opzioni di scelta e tra queste certamente vuole, ad esempio, una capillare presenza di negozi di vicinato per una vasta gamma di beni e servizi.

E tutto ciò significa pluralismo distributivo che è un valore che caratterizza le società evolute e verso cui siamo obbligati a tendere senza esitazioni.

Ma tornando ai negozi di vicinato, dobbiamo sapere che, nella forma tradizionale di totale indipendenza, fanno sempre più fatica a restare sul mercato che diventa ogni giorno più competitivo. La concorrenza della gdo e dei nuovi canali distributivi favoriti dallo sviluppo della tecnologia è sempre più forte e le abitudini di consumo evolvono sempre più velocemente.

Doversi inventare tutti i giorni, in perfetta solitudine, gli approcci al mercato, dagli assortimenti alla pubblicità, dalle tecniche gestionali al posizionamento, dalle soluzioni tecnologiche alle fondamentali economie di scala che diano accesso a prezzi di acquisto competitivi che mettano in grado l'operatore di competere anche sul piano dei prezzi, oltre che sulla qualità e attualità dei prodotti, è diventato quasi proibitivo.

Quindi il Franchising si presta in modo particolare a consentire il mantenimento di una rete capillare di punti vendita, caratteristica legata strutturalmente alla conformazione del nostro territorio, alle nostre tradizioni, alle abitudini di acquisto dei consumatori, negozi gestiti da operatori commerciali autonomi che garantiscono ai consumatori un livello di servizio dedicato e personalizzato.

Ecco quindi che il Franchising che, di fatto, è una vera e propria partnership fra il Franchisor e il Franchisee, rappresenta una formula distributiva che consente anche al piccolo/medio operatore commerciale che vuole

restare proprietario del suo punto vendita di agire efficacemente sul mercato, integrato in un sistema a rete che gli fornisce gli strumenti per poter operare in modo competitivo.

Ho detto partnership d'impresa, proverei a declinarla così:

“Il Franchising è un sistema distributivo che offre alle piccole aziende la possibilità di svilupparsi e prosperare anche nell'ambito di situazioni fortemente competitive, combinando la forza della impresa organizzata (il Franchisor), con il suo marchio, i suoi prodotti, i suoi servizi, i suoi sistemi operativi e commerciali, la ricerca e le economie di scala (l'organizzazione quindi a garanzia della replicabilità della prestazione), con l'iniziativa, l'impegno e la fortissima motivazione del singolo imprenditore (il Franchisee) ”.

5

Un sistema questo che non solo consente di cogliere al meglio le opportunità di sviluppo in situazioni congiunturali favorevoli, ma consente anche di superare meglio quelle fasi congiunturali negative come quella che stiamo vivendo purtroppo ormai da un quinquennio.

Ed è un sistema che calza benissimo ad un'epoca come la nostra che vede cambiamenti profondi e rapidissimi in tutti i settori dell'economia e della società.

Che ha bisogno di creare nuova occupazione creando anche nuovi mestieri, che ha bisogno di mantenere all'interno del sistema produttivo tante piccole realtà indipendenti del nostro apparato distributivo che, come detto, fanno sempre più fatica a restare da sole sul mercato.

Io credo che in entrambi i casi, sia che si tratti di creare nuova imprenditorialità, sia che si tratti di mantenere sul mercato in condizioni competitive, con rinnovata e accresciuta professionalità e per il lungo termine, i cosiddetti “negozi di vicinato”, il Franchising sia un formidabile strumento adatto allo scopo.

Particolarmente adatto ad un Paese come l'Italia che ha un apparato distributivo molto parcellizzato con oltre 700.000 punti vendita fissi al dettaglio in stragrande maggioranza gestiti da operatori commerciali indipendenti.

Ed è proprio sulla base di queste considerazioni che nella estate 2013 Assofranchising ha aderito direttamente a Confcommercio, che ha condiviso le considerazioni che fin qui sono venute illustrando arrivando quindi alla conclusione che la “casa” ideale per il nostro settore era proprio Confcommercio.

E ciò in quanto il mondo di riferimento del Franchising è rappresentato in grande prevalenza da reti organizzate da aziende Franchisor che possono essere piccole, medie, grandi, grandissime, ma i cui Franchisee, che costituiscono la struttura operativa sul territorio con decine di migliaia di negozi che spaziano dai 20 ai 4/500 mq e dalla cui efficienza dipende il successo delle reti stesse, hanno una profilatura di funzioni, interessi e bisogni decisamente più simili alla vastissima platea dei piccoli e medi commercianti indipendenti, sia pure con una diversa connotazione in quanto a formazione professionale e modernità di approccio al ruolo di imprenditori del commercio, grazie proprio alla loro integrazione in network organizzati e strutturati.

6

E si tratta di un mondo dove il Franchising può portare un contributo importante in termini di ammodernamento di cui, peraltro, l'apparato distributivo italiano ha un grande bisogno.

E ad oggi abbiamo avviato varie iniziative tra cui vorrei evidenziarne due che hanno come obiettivo di portare la conoscenza e la cultura del Franchising sul territorio e che ritengo particolarmente interessanti:

-il **Road-show** presso le strutture territoriali di Confcommercio che consiste nella organizzazione presso le Ascom di workshop in cui Assofranchising insieme ogni volta a 5/6 Franchisor organizza degli eventi dove a un pubblico formato da operatori del commercio in attività e aspiranti imprenditori vengono presentati i fondamentali del Franchising e i modelli di business di cui sono portatori i Franchisor presenti.

Al momento siamo stati a Bari, Bologna, Milano, Palermo, Catania e il programma prosegue per toccare nel corso dei prossimi 18 mesi tutte le principali strutture territoriali che vorranno ospitarci.

-gli **Sportelli del Franchising** presso le strutture territoriali di Confcommercio, la cui finalità è mettere in condizione tutti coloro che sono già nel commercio, che magari stanno anche affrontando il problema della successione, e quindi hanno la necessità di evolvere verso una situazione che dia maggior competitività alla loro impresa, e coloro che invece vogliono avviare ex novo una loro attività in proprio, di progettare il loro futuro avendo a portata di mano, sul loro territorio, un supporto tecnico-consulenziale competente e aggiornato.

Il progetto in collaborazione con Confcommercio è stato strutturato in 3 fasi:

**Fase 1:** l'informazione sul territorio sul Franchising viene fornita dalle Ascom locali come un servizio gratuito all'aspirante Franchisee secondo un modello di formazione fornito da Assofranchising con un duplice profilo:

- dotare i funzionari delle Ascom di un adeguato bagaglio di conoscenze tale da consentire loro di gestire lo Sportello del Franchising e rispondere ai quesiti basilari posti da coloro che manifestano un qualche interesse.
- dotare gli stessi funzionari delle competenze necessarie sul Franchising tali da consentire loro di fornire anche gli strumenti di base a coloro che, avendo superato la soglia minima di interesse, vorranno affrontare a ragion veduta il primo contatto con il Franchisor eventualmente prescelto.

questa fase è già iniziata ed abbiamo già erogato, in due diverse sessioni, la prima formazione basilica ai funzionari delle Ascom di **Alessandria, Bari, Bologna, Como, Cosenza, Cremona, Ferrara, Lecce, Lecco, Mantova, Modena, Padova, Palermo, Perugia, Pistoia, Ravenna, Reggio Emilia, Taranto, Torino, Trieste, Udine, Verbania, Vercelli, Verona e Vicenza.**

altre sessioni seguiranno per le altre Ascom che vorranno aderire al programma.

**Fase 2:** è in fase di **strutturazione** e prevede un allargamento del campo d'azione dello Sportello del Franchising con un servizio aggiuntivo orientato a far incontrare la domanda (di chi vuole diventare Franchisee) con l'offerta (del Franchisor) di un format di Franchising. Tale servizio, che di fatto sarebbe un supporto aggiuntivo a quelli che già i Franchisor utilizzano per sviluppare le proprie reti, renderebbe le Ascom protagoniste attive nel processo di ammodernamento dell'apparato distributivo.

**vantaggi:**

- per AIF: servizi ai propri soci a supporto del loro sviluppo.
- per Ascom:
  - offerta di opportunità a propri iscritti in difficoltà e/o desiderosi di entrare in un sistema Franchising;

- offerta di opportunità a soggetti desiderosi di intraprendere ex-novo una attività autonoma con il sistema Franchising;
- monitoraggio delle location, gestione del territorio; new business.

**Fase 3: è in fase di progettazione.**

Mi limiterei a tratteggiarne i tratti fondamentali: essa riguarda il contenzioso che nel Franchising è notoriamente fisiologico.

L'idea è quella di creare presso le Ascom un tavolo di conciliazione dove le parti possano esperire un primo tentativo di accordo, prima di adire le vie tradizionali. Il tutto in tempi rapidi, max due mesi. Sono ovviamente molti gli aspetti giuridici e organizzativi che vanno analizzati e approfonditi e ci riserviamo di farlo nei prossimi mesi.

Io credo molto a questo progetto di rendere le Ascom attive nel processo di sviluppo delle reti in Franchising anche se si tratta di un progetto che, nel suo insieme, richiederà tempi non brevi e grande, convinta collaborazione tra le strutture centrali e territoriali di Confcommercio e Assofranchising.

Vorrei sottolineare anche l'importanza politica in chiave associativa. La Confcommercio, sostenendo questa iniziativa, dà un segnale forte di voler supportare lo sviluppo professionale dei suoi associati. Coniugare tradizione e futuro, questa è la sfida a cui il commercio italiano, nel suo insieme, deve saper rispondere affinché il nostro Paese abbia un apparato distributivo efficiente, articolato e moderno nel pieno rispetto del pluralismo distributivo.