

Scenari La crescita all'estero richiede uno sviluppo consolidato "in casa", organizzazione e sostegno finanziario

La propensione all'internazionalizzazione delle reti italiane: luci e ombre

L'internazionalizzazione delle reti italiane in franchising rappresenta uno degli indicatori più significativi per la valutazione delle competitività del nostro sistema Paese al di fuori dei confini domestici. In primo luogo, perché le reti con una stabile presenza all'estero consentono una maggiore presenza di prodotti e servizi italiani sui mercati esteri. Non a caso una delle maggiori difficoltà dei nostri prodotti ad uscire dai confini domestici risiede proprio nella carenza di una distribuzione italiana nei mercati dell'Ue ed extra Ue, diversamente da quanto succede per i prodotti stranieri, presenti sui mercati italiani anche perché "trainati" dall'esistenza di sistemi distributivi stranieri sul mercato italiano. In secondo luogo, perché l'internazionalizza-

zione consente una minore dipendenza della rete dal mercato domestico.

La tabella 1 mostra i principali indicatori delle reti italiane sotto il profilo dell'internazionalizzazione. Dalla lettura dei dati si può constatare come la presenza delle reti italiane all'estero sia cresciuta significativamente negli ultimi anni: nel 2004 le reti con punti di vendita all'estero erano 160 (il 28,1% delle reti attive), 200 nel 2007 (il 27,7% delle reti italiane), fino ad arrivare a 222 nel 2009 con un'incidenza del 25,5% sull'intero sistema franchising censito, con un incremento, rispetto alla precedente rilevazione del 2008, del 5,2%. Anche il fatturato, pari a 3,3 mld di euro, risulta in crescita con un + 37,9% rispetto all'anno precedente, che se contestualizzato alla

Principali indicatori dell'internazionalizzazione delle reti italiane in franchising anni 2007-09 - Tab. 1

Indicatore	U.M.	anno di riferimento			diff 2009-2008	
		2007	2008	2009	val. ass.	val. %
Giro d'affari delle reti in Italia	Milioni di €	21.129	21.419	21.774	+355	+1,7
Giro d'affari delle reti italiane con punti di vendita all'estero (PVD + PVF) (stima)	Milioni di €	--	2.410	3.323	+ 913	+ 37,9
Addetti occupati nelle reti (PVF) compreso il franchisee	Nr.	182.908	182.215	180.525	- 1.690	- 0,9
Addetti (compreso il franchisee) occupati nei punti di vendita all'estero (PVD+PVF) delle reti italiane	Nr.	--	17.481	23.712	+ 6.231	+ 35,6
Insegne operative italiane	Nr.	847	852	869	+ 17	+ 2,0
Punti di vendita in franchising in Italia (PVF)	Nr.	52.725	53.434	53.313	- 121	- 0,2
Punti di vendita italiani all'estero in franchising	Nr.	=	5.113	6.091	+ 978	+ 19,1
Reti italiane all'estero	Nr.	200	211	222	+ 11	+ 5,2
Reti straniere in Italia (Master)	Nr.	=	53	56	+ 3	+ 5,7
Reti straniere operanti in Italia con i soli franchisee ma sede legale in altro Paese	Nr.	=	33	31	- 2	- 6,0
Dimensione media delle reti in Italia	Nr.	62	62	61,3	- 0,7	- 1,1
Dimensione media reti italiane all'estero	Nr.	--	--	31,9	--	--

Reti italiane con punti di vendita all'estero distinti per diretti e franchising - Tab. 2

Settori	pvde	pvfe	marchi	Valori % pvde+pvfe
Altro Commercio Specializzato	13	356	10	5,2
Articoli per la Casa	49	304	14	5,0
Articoli per la Persona	790	2.593	102	47,7
Commercio Alimentare Specializzato	1	107	7	1,5
Commercio non Specializzato	38	123	6	2,3
Costruzione e Manutenzione	0	4	3	0,1
Servizi	109	2.604	80	38,2
Totale	1.000	6.091	222	100,0

Fonte: Rilevazione ed elaborazioni a cura di Osservatorio Permanente sul Franchising, Assofranchising e Quadrante.

◀ **I franchisor che vanno all'estero**

Articoli per la persona (abbigliamento, accessori calzature e divani) e servizi sono i settori merceologici che si stanno sviluppando maggiormente all'estero. Nella foto, uno store Coin.



generale contrazione dei consumi rappresenta un dato di estremo significato, conseguito per lo più dalle catene di abbigliamento ed accessori nei mercati emergenti: Russia e Cina su tutti (tabella e grafico 2). Tuttavia, non basta essere presenti all'estero, magari con uno o poco più punti di vendita, per internazionalizzare una rete. Non a caso 66 delle reti italiane all'estero hanno meno di 2 punti di vendita e solo 12 hanno lanciato la loro affiliazione nell'ultimo triennio, ovvero in un tempo che giustifica un ridotto numero di store. Molto spesso la "logica" dell'internazionalizzazione viene interpretata dal franchisor più come una rappresentanza espositiva (show room), che come il risultato di un vero e proprio piano di espansione, frutto magari di un *market representation plan*, sviluppato in collaborazione ad un partner straniero, con cui stipulare un contratto di master franchising.

registrano 2.807 punti di vendita, con una media di 565, le prime dieci 3.729, con una media 372, le prime 15 reti 4.322, con una media di 288, ovvero una dimensione adeguata a competere sui mercati internazionali, ma soprattutto in grado di sviluppare valore per la rete, a partire dall'internazionalizzazione del brand. L'altra faccia della medaglia, tuttavia, è rappresentata dalle restanti 207 reti, che complessivamente sviluppano 2.769 store con una media di 13,5 punti di vendita; una dimensione, questa, in alcuni casi appena sufficiente a ripagare gli investimenti, ma che necessariamente deve essere consolidata, si spera nei prossimi anni. Sotto un profilo merceologico, le reti che vantano una forte presenza all'estero sono concentrate prevalentemente in due settori: articoli per la persona (abbigliamento,

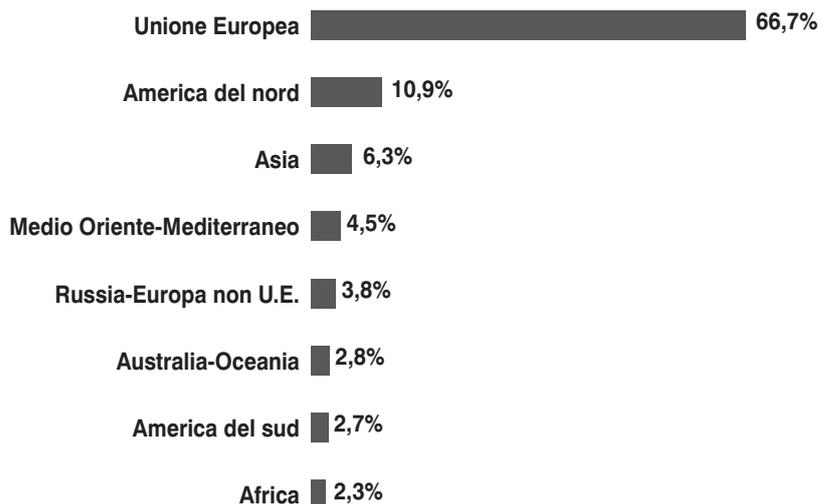
NUMERI INSUFFICIENTI

Il punto è che molto spesso le reti italiane non hanno una dimensione minima sufficiente sui mercati esteri per sviluppare quelle economie di scala proprie del franchising. In proposito, l'indagine empirica suggerisce di distinguere le reti italiane con una presenza all'estero in due tipologie:

- a) reti a forte vocazione internazionale, in grado di competere sui mercati internazionali;
- b) reti che non hanno ancora consolidato la loro presenza sui mercati stranieri.

I punti di vendita all'estero sviluppati dalle reti italiane sono 7.091, di cui 1.000 punti di vendita diretti, che sviluppano una dimensione media delle reti italiane all'estero pari a 31,9 punti di vendita, tra diretti e franchising. Le prime 5 reti per dimensione

Macroaree di destinazione dei pdv diretti e in franchising, val. % - Grafico 1



Fonte: Rilevazione ed elaborazioni a cura di Osservatorio Permanente sul Franchising, Assofranchising e Quadrante.

🕒 segue da pag. 25

accessori, calzature e divani) e servizi, che insieme “pesano” per l’81,9% della forza vendita. Tra l’altro, le prime 15 reti per dimensione all’estero sono reti di servizi ed articoli per la persona.

MERCATI DI SBOCO

Per quanto concerne i mercati di sbocco, le reti italiane all’estero tendono a localizzare i propri negozi, diretti o in franchising, nei Paesi dell’Ue e nel Nord America, che insieme rappresentano il 77,6% della forza vendita. Molto residuali gli altri mercati con una presenza in crescita nei Paesi dell’Asia e dell’area del Mediterraneo, con una prevalenza, a livello di settori merceologici degli operatori di franchising, di reti di abbigliamento, calzature ed accessori. Le regioni che registrano il maggior numero di franchisor all’estero sono prevalentemente il Nord Italia (Lombardia, Veneto, Emilia Romagna e Piemonte) che insieme rappresentano il 59,4% delle reti; solo marginalmente le altre regioni, tra le quali si distinguono il Lazio e la Campania, quasi a dimostrare che le reti nel Centro-Sud hanno minore propensione all’internazionalizzazione, anche per le difficoltà ad affermarsi in Italia, dove il franchising ha sicuramente ampi spazi di

crescita. In conclusione si può affermare che l’indagine field del 2009 ha posto in evidenza due fenomeni:

- la consapevolezza delle reti italiane della necessità di uscire dal mercato italiano e di competere su quello europeo, anche per non subire le diseconomie di una minore dimensione della rete, rispetto alle grandi reti transnazionali che si stanno radicando nei grandi mercati emergenti, Cina ed India su tutti;

- la difficoltà a raggiungere e a consolidare la presenza nei principali spazi di sbocco, cercando di andare ben oltre il singolo show room.

È bene ricordare anche che l’espansione all’estero è giustificata e consigliata solo dopo che è stata raggiunta una dimensione sufficiente sul mercato domestico (italiano e Ue) e che l’esperienza estera, se non supportata da adeguati mezzi finanziari e da un’appropriata dimensione organizzativa, può rappresentare un minaccia per la stessa rete italiana.

Come a dire: il franchising non si improvvisa.

Bernardino Quattrococchi

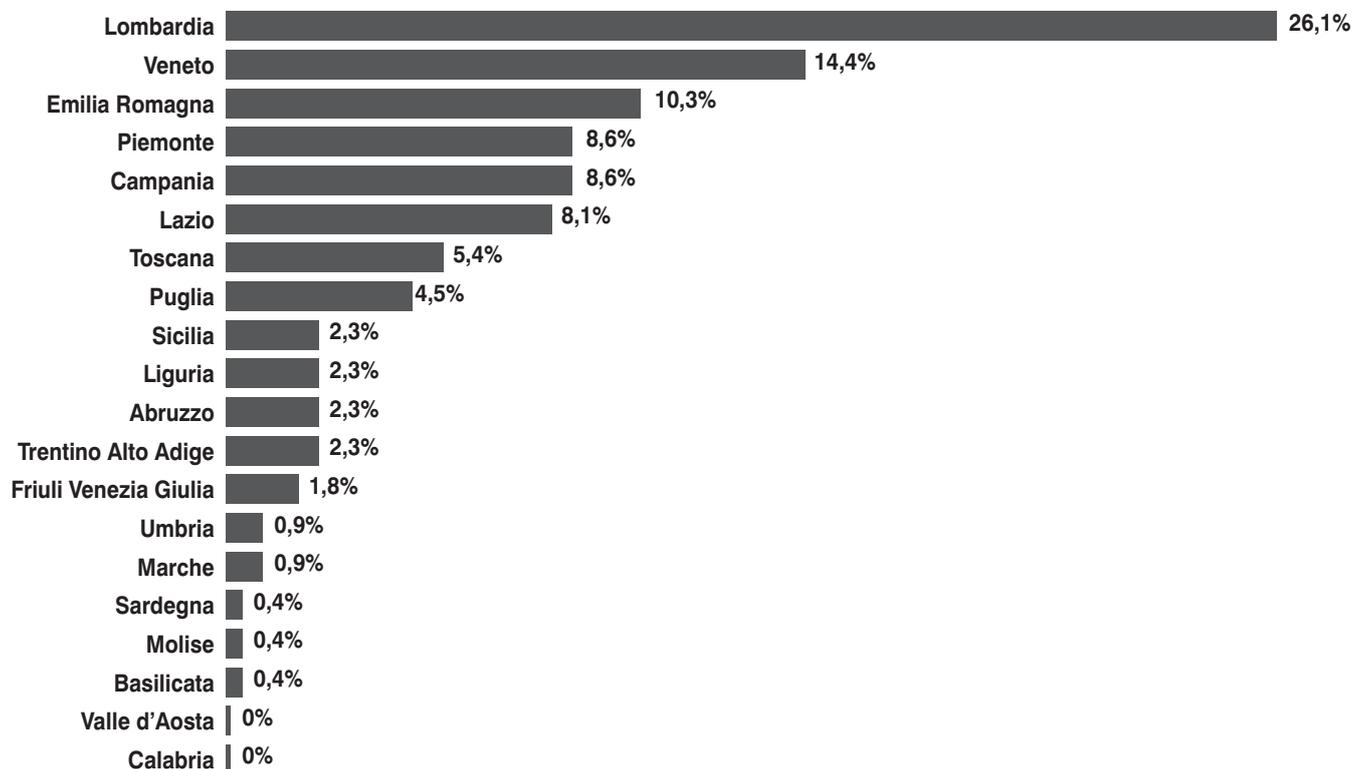
Osservatorio Permanente sul Franchising,

presso il Dipartimento

di Management e Tecnologie

Università La Sapienza Roma

La regionalizzazione % delle reti con pdv (sia diretti che franchising) all’estero - Grafico 2



Fonte: Rilevazione ed elaborazioni a cura di Osservatorio Permanente sul Franchising, Assofranchising e Quadrante.