Largo Consumo

Osservatorio Imprenditoria Retail

edizione 2020

Il profilo dell'imprenditore nel franchising e nella distribuzione organizzata

Supplemento al n. 1/2021 di **Largo Consumo – www.largoconsumo.info**

@Editoriale Largo Consumo 2021 – **GLI SPECIALI DOSSIER**

AFFILIARSI OGGI, QUESTIONE DI FEELING

IL PRESTIGIO DEL MARCHIO E LA DISTINTIVITÀ DELL'OFFERTA SONO LE MOTIVAZIONI PRINCIPALI CHE SPINGONO GLI IMPRENDITORI A UNIRSI A UN NETWORK. IL 95% RIFAREBBE LA STESSA SCELTA.

di **Marialetizia Mele** in collaborazione con **TradeLab**

Una nuova generazione di imprenditori, preparati ed esperti, che vogliono investire, innovare e che mostrano una chiara maturità imprenditoriale. È questo, in estrema sintesi, il profilo emerso dalla 2a edizione dell'**Osservatorio sull'Imprenditoria nella distribuzione organizzata e nel franchising**, promosso da ***Largo Consumo*** e **TradeLab**. Avviata nel 2019, è la prima ricerca che si occupa in profondità della figura dell'imprenditore del commercio per indagarne le caratteristiche, le motivazioni a entrare in un network, le aspettative e la propensione allo sviluppo e alla crescita.

L'indagine 2020 ha coinvolto 601 imprenditori retail, che per l'80% operano nel settore alimentare. La ricerca è iniziata durante la pandemia da Covid-19 e nel periodo di lockdown che ha imposto la chiusura a molte attività non alimentari: ciò ha influito sull'indagine quantitativa. Il set-

CHE COS'È L'OSSERVATORIO

L'Osservatorio Imprenditoria Retail, frutto dell'analisi sul tema che Largo Consumo e TradeLab hanno promosso e condotto sul campo con il sostegno di retailer appartenenti a tutti i settori merceologici (food, non food specializzato, ristorazione, servizi), identifica il profilo dell'imprenditore nella distribuzione organizzata e nel franchising. L'obiettivo è indagare le motivazioni alla base della scelta di svolgere la propria attività all'interno di network organizzati, la propensione agli investimenti in nuove aperture e nel rinnovo dei punti di vendita e gli orientamenti rispetto a temi cruciali come quelli dell'innovazione tecnologica e del ricambio generazionale.

 © riproduzione riservata

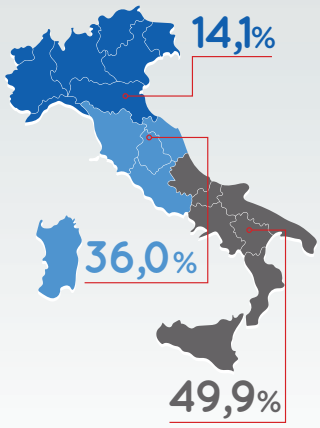
tore non food è stato quindi analizzato anche attraverso interviste a 15 insegne, suddivise tra ristorazione, commercio e servizi, che restituiscono uno spaccato qualitativo del settore.

L'Osservatorio traccia il quadro dell'imprenditoria retail in 4 dimensioni: chi è l'imprenditore moderno del commercio; perché ha deciso di entrare nel suo settore e di affiliarsi a un network; quanto è propenso →

Continua a pagina 6

IL PROFILO DELL'IMPRENDITORE

MACRO AREE:



Totale Campione: N = 601

Uomini: 68,4%
Donne: 31,6%
Età Media: 47

Settore Merceologico	% RISPOSTE	SETTORI	Totale
Alimentare	80,5%	Alimentare (N.484) Altri Settori (N. 117)	80,5%
Edutainment	13,0%		19,5%
Fornitura caffè	4,3%		
Ottica	0,3%		
Ristorazione	0,3%		
Servizi	0,3%		
Abbigliamento, calzature, accessori	0,2%		
Drugstore	0,2%		
Altro	0,8%		
TOTALE	100%	-	100%

Andrea Boi
senior consultant
TradeLab

TRADELAB: « L'ELEMENTO DI NOVITÀ È LA MATURITÀ IMPRENDITORIALE»

«Questa 2a edizione dell'Osservatorio è stata segnata inevitabilmente dalla pandemia da Covid-19— commenta **Andrea Boi,** senior consultant di TradeLab — . La chiusura imposta dal lockdown ha inciso sulla distribuzione del campione, che è risultato necessariamente composto all'80% da imprese food. Nell'indagine sono state aggiunte domande sul post Covid e in generale la situazione ha in qualche modo influenzato alcune risposte.

LE MOTIVAZIONI ALL'AFFILIAZIONE

L'elemento di novità è la maturità imprenditoriale dimostrata dagli affiliati, che sentono la necessità di differenziarsi sul mercato e per questo chiedono alle insegne di confrontarsi su nuovi concept di punti di vendita e di poterli poi adattare in autonomia ai diversi contesti territoriali. Questa è una caratteristica dell'imprenditore moderno che emerge con precisione dall'indagine: la motivazione principale che avvicina gli aspiranti franchisee alle reti è proprio la spinta imprenditoriale, la volontà di avere spazi di manovra, di poter personalizzare l'offerta. L'imprenditore retail vuole diventare il punto di riferimento sul microterritorio e si aspetta dall'insegna la notorietà, la distintività dell'offerta, gli investimenti in comunicazione. Emerge anche, e questa è una conferma, il forte orientamento ad aprire nuovi punti di vendita, associato alla propensione all'investimento, soprattutto di capitali propri. Questi dati ribadiscono un'altra evidenza significativa della nostra ricerca, l'altissima soddisfazione degli affiliati: il 95% dichiara che rifarebbe la stessa scelta.

> «Per diventare il punto di riferimento sul microterritorio ci si aspetta dall'insegna notorietà, distintività dell'offerta e investimenti in comunicazione»

LO SVILUPPO DELL'E-COMMERCE

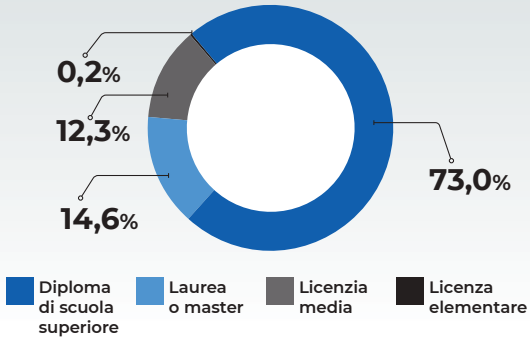
Abbiamo chiesto agli imprenditori anche di delineare il ruolo del franchising nei prossimi 2 anni, dopo l'emergenza Covid. Dalle risposte si evidenzia un quadro in cui non si percepisce il cosiddetto next normal, la nuova normalità, e si individuano invece come leve importanti il prezzo, la riduzione dei consumi non necessari e la prossimità dei negozi. Sorprende che gli affiliati non vedano un grande sviluppo per l'e-commerce, nonostante l'oggettiva crescita delle vendite on line registrata durante il lockdown. Questo conferma quanto era già emerso dalla 1a edizione dell'Osservatorio, ovvero che gli imprenditori appaiono ancora poco preparati sulle tecnologie e poco inclini a usarle. La rilevanza che le insegne danno a e-commerce, app e altre innovazioni ha spesso, di fatto, un peso relativo nel vissuto quotidiano degli imprenditori».

IL PROFILO DELL'IMPRENDITORE NEL RETAIL FOOD

CAMPIONE

ALIMENTARE

Titolo di studio



Esperienza da imprenditore (generale)

SETTORI	ANNI DI ESPERIENZA
ALTRI SETTORI	27

Media numero dipendenti FTE*

Settore merceologico	Media Totale
Alimentare	25,54

* *FTE: Full time equivalent

Dimensione di impresa

Cluster	Totale
Micro (1 Pdv)	40,9%
Piccoli (2-3 Pdv)	38,5%
Strutturati (+ 3 Pdv)	20,6%
Totale	100,0%

Mario Resca
presidente
Confimprese

CONFIMPRESE : «PANDEMIA E RESTRIZIONI HANNO MESSO IN GINOCCHIO IL SETTORE»

«Il franchising è da sempre una leva fondamentale per lo sviluppo del retail, un modello di sviluppo intelligente di autoimprenditorialità garantita dal marchio ombrello dell'azienda - afferma **Mario Resca**, presidente di **Confimprese** -. Ma la pandemia e le relative restrizioni hanno messo in ginocchio il settore. Nell'emergenza si sono accelerati cambiamenti significativi nei comportamenti di consumo degli italiani, diventati più sfuggenti e infedeli. Il futuro si sta forgiando nel fuoco dell'emergenza e il retail, motore economico e grande bacino occupazionale, sarà imprescindibile per la ripresa.

«Ma il retail sarà imprescindibile per la ripresa»

SE CROLLANO I CONSUMI, CROLLA L'ITALIA

Sicuramente il franchising dà maggiore protezione ai singoli imprenditori che si sentono tutelati dall'azienda a cui sono affiliati, ma i danni conseguenti alla pandemia ricadono anche sui franchisee. Se crollano i consumi, crolla l'Italia. È ciò che emerge dalla recente ricerca Censis per Confimprese, che stima una perdita di spesa di 25 miliardi di euro in caso di un eventuale lockdown natalizio. Il settore è in ginocchio e necessita di ristori adeguati per poter sopravvivere, con misure che siano non "a pioggia", ma proporzionali all'occupazione creata e al numero di punti di vendita».

Italo Bussoli
presidente
Assofranchising

ASSOFRANCHISING: «SOSTENERE LO SVILUPPO ATTIVANDO NUOVA IMPRENDITORIA»

«Il franchising ha, tra le altre, due buone qualità: crea imprenditori e posti di lavoro -sottolinea **Italo Bussoli**, presidente di **Assofranchising** -. È un reale sistema di attivazione di imprenditoria, nel quale gli affiliati hanno il vantaggio di minori investimenti e minori rischi, con un forte sostegno di una rete che offre un sistema sperimentato sul mercato. Il franchising in questo periodo può essere anche una soluzione per diverse categorie di persone: penso ai manager che le aziende lasciano a casa, ai giovani che non trovano lavoro, ai commercianti indipendenti in difficoltà.

«Gli affiliati hanno il vantaggio di minori investimenti e minori rischi»

UNA LOGICA WIN-WIN

Nel franchising l'imprenditore affronta sempre un rischio, ma con una rete di salvataggio che lo sostiene e lo aiuta e alla quale gli stessi affiliati danno valore, in una logica win-win. Il problema del nostro settore oggi non è solo quello di recuperare le perdite economiche causate dalla pandemia, ma di sostenere lo sviluppo: in un momento così difficile la crescita di nuove attività deve essere facilitata, non ostacolata da una burocrazia che limita l'accesso al credito per gli aspiranti imprenditori. Bisogna ragionare in termini prospettici ed è indispensabile attivare subito il recovery fund».

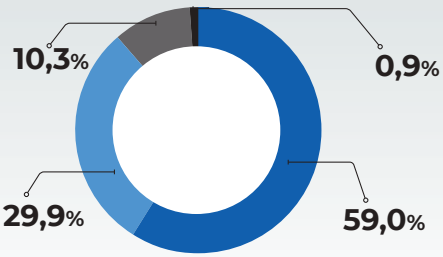
 © riproduzione riservata

CAMPIONE

ALTRO

IL PROFILO DELL'IMPRENDITORE NEGLI ALTRI SETTORI

Titolo di studio



Diploma di scuola superiore | Laurea o master | Licenzia media | Licenza elementare

Esperienza da imprenditore (generale)

SETTORI	ANNI DI ESPERIENZA
ALTRI SETTORI	24

Media numero dipendenti FTE*

Settore merceologico	Media Totale
Alimentare	2,9

* *FTE: Full time equivalent

Dimensione di impresa

Cluster	Totale
Micro (1 Pdv)	86,7%
Piccoli (2-3 Pdv)	8,6%
Strutturati (+ 3 Pdv)	4,8%
Totale	100,0%

Alessandro Ravecca presidente Federfranchising

FEDERFRANCHISING: «LO STATO CI SIA PER TUTTI E RISOLVA PROBLEMI STRUTTURALI»

«Investire nel franchising offre la garanzia di una formula sperimentata che limita il rischio d'impresa - afferma **Alessandro Ravecca**, presidente di **Federfranchising** - anche se l'imprenditore rimane tale a tutti gli effetti. L'affiliazione, soprattutto in questo periodo difficile, è una rete di protezione, che rispetto al commercio indipendente svolge anche una funzione di ricerca e sviluppo: negli ultimi anni è cambiata la natura dell'affiliato, che spesso non cerca più solo l'autoimpiego, ma una vera opportunità di fare impresa con franchisor strutturati e organizzati per rispondere alle esigenze del mercato con innovazioni che a volte è difficile attuare da soli, come l'e-commerce, diventato necessario durante il lockdown.

«A garanzia di una formula sperimentata che limita il rischio d'impresa»

CODICE ATECO E TASSE PER NEGOZI ON LINE

L'emergenza Covid, con le chiusure imposte per decreto, ha fatto emergere problemi che indichiamo da tempo: manca un codice Ateco dedicato al franchising e serve una normativa europea perché i negozi solo on line versino le tasse dove viene acquistato il prodotto, altrimenti i negozi fisici pagano per tutti.
Dai sostegni statali sono escluse molte categorie, ma lo Stato deve esserci per tutti, non per elargire elemosine, ma per mettere al riparo dall'incertezza».

Ruggero Faggioni, chief brand officer Fandango Club

FANDANGO CLUB: «SALONE FRANCHISING, ANCHE IN DIGITALE CONTA LA QUALITÀ DEI CONTENUTI»

Il Salone Franchising Milano/Ret@il Innovation Forum quest'anno si è svolto in edizione interamente digitale, con l'organizzazione di **Fandango Club**. «Ci siamo chiesti come poter garantire lo stesso servizio di una manifestazione che da 35 anni è il punto di riferimento per il settore— racconta **Ruggero Faggioni**, chief brand officer— .

«Nonostante i cambiamenti sociali in atto e la situazione di incertezza, c'è molta attenzione»

UN IMPORTANTE MOMENTO DI DIALOGO

Abbiamo creato un enorme contenitore di dirette live streaming, con 70 ore di contenuti, 120 relatori, 50 convegni, 80 brand. Anche se si è svolto tutto in un ambiente virtuale, siamo riusciti a mantenere il ruolo del Salone Franchising come momento di dialogo: non c'erano incontri da vivo e la consueta esperienza fieristica, ma abbiamo capito che sono la qualità dei contenuti e dell'offerta il vero motore della manifestazione. Il pubblico complessivo è quasi triplicato e questo significa che, nonostante i cambiamenti sociali in atto e la situazione di incertezza, c'è molta attenzione alla qualità delle idee di commercio che il Salone propone. Per l'anno prossimo stiamo pensando alla creazione di una retail week, una settimana dedicata al settore che sia un segno di ripartenza e possa ampliare la sfera di interesse del Salone Franchising».

Paolo Seris
direttore area attività produttive e commercio Comune di Milano

PATROCINIO Comune di Milano

COMUNE DI MILANO: «NUOVI MODELLI PER VALORIZZARE IL LEGAME CON IL TERRITORIO»

«Negli ultimi venti anni le reti in franchising sono quadruplicate – afferma **Paolo Seris**, direttore area attività produttive e commercio del Comune di Milano. I vantaggi della formula del franchising sono noti. Da una parte, l'azienda franchisor può sviluppare e radicare la propria presenza attiva sul mercato, migliorando e intensificando la distribuzione dei propri prodotti e servizi e valorizzando il proprio marchio in modo più efficace e meno costoso rispetto ai canali di distribuzione tradizionali o ai punti di vendita diretti. Dall'altra, l'affiliato può usufruire delle opportunità di guadagno derivanti dall'inserimento in una rete distributiva con un marchio e un patrimonio di conoscenze ed esperienze imprenditoriali (know-how) collaudati, riducendo notevolmente i costi e i rischi insiti nell'avviamento di un'impresa autonoma.

«Negli ultimi venti anni le reti in franchising sono quadruplicate»

NON DIMENTICARE LA TRADIZIONE

Ovviamente, esiste un rovescio della medaglia, rappresentato dal profondo distacco tra queste realtà e il territorio in cui sono inserite. Credo che proprio ricercare e instaurare un legame con il territorio e la sua tradizione possa rappresentare il next step per i nuovi modelli di franchising. Nell'emergenza Covid e delle relative evoluzioni del mercato, queste realtà sono chiamate a rispondere ai bisogni di un consumatore sempre più attento a vivere, scegliere e acquistare prodotti del territorio, visto che per tutto il resto esistono le piattaforme di e-commerce».

OSSERVATORIO 2020: TEMI E OBIETTIVI

DA COMMERCIANTE A IMPRENDITORE:
la professionalizzazione dell'imprenditore del commercio e la sua capacità di far crescere l'impresa.

INSEGNA E TERRITORIO:
il ruolo dell'imprenditore nel mantenere collegati Insegna e territorio.

L'INNOVAZIONE DAL BASSO:
il coinvolgimento degli imprenditori per il cambiamento

DIGITAL RETAIL:
le aspettative degli imprenditori in termini di strategia digitale dell'Insegna (Social, Digital commerce, Crm e Tecnologie in store)

a investire nella propria attività; cosa si aspetta dal network in cui opera. Infine nella 2a edizione è stato aggiunto un argomento irrinunciabile per quest'anno: le previsioni per il prossimo futuro post Covid, dopo l'emergenza attuale. È da sottolineare come, sebbene la situazione generale nella quale si è svolta l'indagine abbia probabilmente influito su alcune risposte, lo scenario appaia nel complesso più che positivo e ottimistico, nonostante le difficoltà che hanno colpito mol-

 © riproduzione riservata

Alessandro Mattinzoli assessore allo sviluppo economico Regione Lombardia

REGIONE LOMBARDIA: «OGGI PIÙ CHE MAI QUESTO METODO VA RILANCIATO E RINVIGORITO»

«In quanto forma di distribuzione organizzata - afferma **Alessandro Mattinzoli**, assessore allo Sviluppo economico della Regione Lombardia -, il franchising rappresenta uno stimolo a intraprendere attività nel commercio, perché offre servizi che difficilmente potrebbero essere realizzati in forma singola e in un momento di difficoltà come questo può essere un fattore ancora più incentivante.

IL SUPPORTO DELLE ISTITUZIONI

Tra le iniziative intraprese dalla nostra amministrazione per stimolare l'attività commerciale tengo a sottolineare l'importanza del bando sui Distretti del Commercio conclusosi da poco. Ha partecipato la quasi totalità dei Distretti, con una richiesta di 10,3 milioni di euro di finanziamenti e 121 domande di premialità ricevute e accolte. Nel complesso, quest'anno sono già stati messi a disposizione delle imprese dei Distretti 12,9 milioni di euro di risorse per progetti di rilancio e ripartenza post Covid. Siamo davvero soddisfatti dell'esito di questo provvedimento nato dal dialogo e dal confronto con i territori. Esito che mette in luce due fattori precisi: la voglia dei centri urbani di essere protagonisti, e la piena realizzazione della capacità di far sistema fra pubblico e privato per il rilancio della crescita economica e sociale. Oggi più che mai questo metodo va rilanciato e rinvigorito. Infine ricordo le misure volte a favorire la digitalizzazione delle imprese, come per esempio Safe Working o Storevolution».

«Con i Distretti del Commercio risorse per il rilancio post Covid»

Regione Lombardia

Un'altra storia.

te attività, soprattutto nel settore non food.

UNA NUOVA GENERAZIONE

L'Osservatorio 2020 traccia il quadro di una nuova generazione di imprenditori retail, che hanno idee chiare sull'affiliazione e che puntano su 2 temi forti: la formazione e l'innovazione, grazie a cui definire un nuovo livello di maturità imprenditoriale.

La formazione è la prima richiesta che gli affiliati rivolgono ai network. Se su questo punto le generazioni precedenti del franchising erano meno interessate e anche meno disponibili, mentre i nuovi imprenditori hanno già in partenza un percorso di studi strutturato, che li porta a voler continuare e approfondire sul campo la propria formazione. Nonostante le insegne dichiarino investimenti importanti per formare gli imprenditori, la soddisfazione percepita degli affiliati è ancora bassa: la richiesta di formazione, sia per gli imprenditori, sia per i loro collaboratori, è senz'altro un argomento sul quale i network dovranno riflettere.

Il secondo tema è quello dell'innovazione. Uno dei punti di forza del reclutamento da parte delle insegne è la promessa di redditività e probabilmente in passato è stata questa la leva principale per l'adesione a un network.

Oggi, invece, in cima alle motivazioni degli affiliati ci sono il prestigio del marchio e la distintività dell'offerta. In un mercato in continua evoluzione, gli imprenditori avvertono l'esigenza di differenziarsi e chiedono all'insegna non solo la capacità di fare innovazione permanente, ma di essere coprotagonisti di questo processo, come dimostrano 2 richieste significative: non solo potersi confrontare con l'azienda per sviluppare nuovi concept per il punto di vendita, ma anche avere l'autonomia per personalizzare e adeguare i concept al proprio contesto territoriale.

© ADOBE STOCK

FORMAZIONE E INVESTIMENTI IN CIMA ALLA LISTA

GLI IMPRENDITORI AFFILIATI MOSTRANO UNA SPICCATA PROPENSIONE ALLA CRESCITA. ALLE INSEGNE CHIEDONO LA CONDIVISIONE DEL KNOW-HOW E LA POSSIBILITÀ DI DIFFERENZIARSI CON NUOVI CONCEPT.

Dalla 2a edizione dell'Osservatorio emerge innanzitutto il profilo di un imprenditore preparato e con una solida esperienza, alla guida di aziende di piccole dimensioni, con 2-3 punti di vendita, spesso anche con 1 solo negozio. La prima evidenza riguarda appunto la formazione scolastica. Se già nel 2019 i diplomati e i laureati risultavano numerosi, quest'anno i titoli di studio sono ancora più elevati: nel food, 3 imprenditori su 4 possiedono un diploma di scuola superiore e circa il 15% è laureato; negli altri settori il numero di laureati raddoppia, sfio-

 © riproduzione riservata

LE MOTIVAZIONI ALL'AVVIO

Cosa ti ha spinto a entrare nel settore di attività della rete?

			Cluster di imprenditori (Alimentare)		
	Totale Alimentare	Totale Altri Settori	Micro	Piccoli	Strutturati
Una sfida personale e professionale	**35,4%**	**45,9%**	32,4%	32,7%	50,0%
Le prospettive di crescita generale	**13,1%**	**12,2%**	8,8%	16,3%	12,5%
L'aspettativa personale di condurre uno stile di vita migliore	**13,1%**	**12,2%**	20,6%	10,2%	6,3%
La carenza d'offerta del settore nella zona in cui ho aperto il pdv	**10,1%**	**6,8%**	11,8%	12,2%	-
Prestigio del marchio, organizzazione, condizioni di adesione ecc.	**7,1%**	**5,4%**	-	10,2%	12,5%
La crisi generale e le prospettive negative del settore di provenienza	**6,1%**	**6,8%**	2,9%	10,2%	-
Le difficoltà economiche incontrate nella mia precedente attività	**5,1%**	**2,7%**	11,8%	-	6,3%
L'insoddisfazione verso la rete di cui facevo parte	**4,0%**	**2,7%**	2,9%	4,1%	6,3%
I margini di profitto attesi come migliori	**3,0%**	**4,1%**	5,9%	2,0%	-
Altro	**3,0%**	**1,4%**	2,9	2,0%	6,3%
Totale	**100,0%**	**100,0%**	100,0%	100,0%	100,0%

BASE ALIMENTARI Imprenditore indipendente, imprenditore affiliato a un altro network, dipendente altro settore: 99
BASE ALTRO Imprenditore indipendente, imprenditore affiliato a un altro network, dipendente altro settore: 74

LA SPINTA IMPRENDITORIALE È LA PRINCIPALE MOTIVAZIONE A FARE QUESTO MESTIERE

rando il 30%, mentre i diplomati sono 6 su 10. Agli studi di livello superiore si aggiunge un'esperienza imprenditoriale significativa, che in media raggiunge i 27 anni nel food, mentre si attesta a 24 negli altri settori. È un dato interessante, che dimostra come ad affiliarsi ai network siano soprattutto imprenditori che hanno già esperienza commerciale, anche se in settori e ambiti diversi, e che conferma d'altra parte quanto emerso anche dalle interviste qualitative a proposito dei requisiti di affiliazione: per molte insegne non è necessaria la conoscenza dello specifico settore di attività, mentre è molto apprezzata l'esperienza imprenditoriale e commerciale, anche se maturata in altri ambiti.

Le differenze tra i settori food e non food emergono in modo più netto per quanto riguarda le dimensioni delle imprese, identificate dall'indagine in 3 cluster: micro (1 solo punto di vendita), piccole (2-3) e strutturate (più di 3). Nel retail food i primi 2 cluster coprono l'80% delle aziende, suddiviso quasi a metà tra micro e piccole imprese. Nel non alimentare, invece, prevalgono nettamente le microaziende, che sono più dell'86%, mentre le piccole restano intorno all'8% e quelle strutturate sono meno del 5%. Il diverso peso delle →

Andrea Cutispoto
country manager Italia
100 Montaditos

100 MONTADITOS: «PROCEDURE DI SICUREZZA PIÙ SEVERE DELLE NORMATIVE UFFICIALI»

L'avvio c'era già stato e la chiusura per la pandemia ha accelerato il processo: così si sono intensificate le consegne a domicilio per **100 Montaditos**, tanto che sono stati creati nuovi prodotti appositamente per il delivery. «È un canale importante e lo sarà sempre di più - conferma **Andrea Cutispoto**, country manager Italia - perché ormai è nelle corde del cliente. Durante il lockdown non tutti i punti di vendita l'hanno adottato, ma intensificheremo la nostra presenza sulle piattaforme di delivery.» Le consegne a domicilio non compensano tuttavia le perdite causate dallo smart working e l'azienda sta valutando altri canali di vendita: «Abbiamo due ipotesi: rinforzare la vendita on line con canali propri e inserire unità satellite mobili per supportare i locali tradizionali.» Nel frattempo è stata creata una app per ordini digitali, con scansione del QR code e pagamento con carta di credito.

«Intensificheremo la nostra presenza sulle piattaforme di delivery»

SICUREZZA SENZA CONTATTI

Nessuna difficoltà, invece, per adeguare i locali alle nuove normative: «Già prima i contatti erano ridotti al minimo, perché non abbiamo mai avuto il servizio al tavolo.
Abbiamo creato nuove procedure di sicurezza ancora più severe delle normative ufficiali e ci ha aiutato molto l'essere presenti in diversi Paesi: abbiamo preso spunto da quanto fatto in altre parti del mondo per anticipare soluzioni ai nuovi problemi.»

SELF-EMPLOYMENT PER GIOVANI

100 Montaditos ha 38 punti vendita in Italia e aprirà una decina di nuovi locali entro la fine del 2021. Per affiliarsi al network non è necessaria un'esperienza nella ristorazione e nemmeno come imprenditori: contano l'attitudine e l'impegno in prima persona sul punto di vendita. Per favorire chi vuole entrare nel mondo del franchising è stata lanciata una campagna di self-employment con condizioni agevolate e finanziamenti, rivolta a tutti, ma soprattutto ai giovani colpiti dagli effetti economici della pandemia.

aziende strutturate nei 2 settori emerge anche dal numero medio di dipendenti Fte (full time equivalent), che supera i 25 nel food, mentre negli altri settori è inferiore a 3.

VOGLIA DI CRESCERE

Sono 2 i motivi principali che hanno spinto gli imprenditori a entrare nel proprio settore di attività: una sfida personale e professionale e le opportunità di crescita. La prima motivazione evidenzia che l'affiliato fa questa scelta perché vuole fare l'imprenditore: è la risposta di quasi la metà degli intervistati dei settori non food e di poco più di 1/3 di quelli che operano nell'alimentare, che però salgono al 50% se consideriamo le aziende strutturate con più di 3 punti di vendita.
La seconda motivazione riguarda le prospettive di crescita, sulle quali puntano soprattutto i piccoli imprenditori con 2-3 punti di vendita, che risultano anche, come vedremo più avanti, quelli con la maggiore propensione all'investimento. Il franchising, più di altri settori, è considerato un'opportunità di sviluppo per gli aspiranti imprenditori. Al 3° posto tra le motivazioni c'è l'aspettativa personale di un miglioramento del proprio stile di vita, che appare rilevante soprattutto per i microimprenditori del food.
A fronte di queste aspettative, l'esperienza è del tutto positiva,

27 / 24

GLI ANNI DI ESPERIENZA IMPRENDITORIALE NEL RETAIL FOOD E NEGLI ALTRI SETTORI

 © riproduzione riservata

RIFAREBBBE QUESTA SCELTA?

«Rifaresti la scelta di entrare nel settore in cui oggi operi?»

BASE ALIMENTARI Imprenditore indipendente, imprenditore affiliato a un altro network, dipendente altro settore: 68
BASE ALTRO Imprenditore indipendente, imprenditore affiliato a un altro network, dipendente altro settore: 53

	Totale Alimentare	Totale Altri Settori	Cluster di imprenditori (Alimentare)		
			Micro	Piccoli	Strutturati
Sicuramente SI	63,2%	37,7%	56,5%	65,6%	66,7%
Probabilmente SI	32,4%	49,1%	30,4%	34,4%	33,3%
Probabilmente NO	2,9%	9,4%	8,7%	-	-
Sicuramente NO	1,5%	3,8%	4,3%	-	-
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ALTISSIMA SODDISFAZIONE: IL 95% RIFAREBBE LA STESSA SCELTA

IL SUPPORTO DEL NETWORK

«Quanto ti sei sentito aiutato dal NETWORK all'ingresso nella rete, e quanto ti senti tuttora supportato nell'attività quotidiana?»

INDICE (SCALA 1-4): Alimentare	Altri
3,38	3,01
3,30	2,85
3,14	2,89
3,11	2,86
2,88	2,41
2,64	2,56
2,44	2,31

BASE Alimentari: 402
BASE Altro: 99

QUALI SONO I SUPPORTI DELL'INSEGNA ALL'IMPRENDITORE? MOLTO BENE TUTTI GLI AMBITI DELLA COMUNICAZIONE, DA MIGLIORARE LA FORMAZIONE

come mostrano i tassi di soddisfazione altissimi, che nel settore food arrivano al 95%. Alla domanda "rifaresti la scelta di entrare nel settore in cui oggi operi?", hanno risposto "sicuramente sì" più di 6 intervistati su 10 e "probabilmente sì" oltre 3 su 10. Analizzando le risposte per cluster di imprenditori, i piccoli e gli strutturati non mostrano alcuna incertezza e dichiarano addirittura una soddisfazione del 100%. Tra i microimprenditori con 1 solo punto di vendita, invece, per quanto le risposte positive siano la grande maggioranza, rimane comunque un 13% di insoddisfatti. Una percentuale analoga di risposte negative si registra anche negli →

Stefano Lupatini, direttore operativo Altromercato

ALTROMERCATO: «NUOVE MODALITÀ DI VENDITA, E-COMMERCE E CONSEGNE A DOMICILIO»

«Durante il lockdown molti nostri soci si sono organizzati per adottare modalità di vendita mai utilizzate prima, passando dal solo offline alle vendite anche on line, con nuove pagine di e-commerce e con la possibilità di fornire esperienze virtuali al consumatore.» **Stefano Lupatini**, direttore operativo, racconta le innovazioni messe in campo dalla rete dei soci di **Altromercato**, che operano nel settore del commercio equo e solidale, per rispondere alle nuove esigenze dei consumatori. «Il canale on line altromercato.it ha registrato un incremento importante, con un aumento degli ordini del 10% sul nostro sito soprattutto nella categoria food, perché il consumatore si è orientato all'acquisto di beni alimentari di prima necessità.»

DELIVERY SOSTENIBILE

Alle vendite on line si è aggiunta, per i soci che sono riusciti a organizzarsi, anche la consegna a domicilio: «Le botteghe hanno scelto anche mezzi sostenibili come la bicicletta o l'auto elettrica, permettendo, a chi si trovava in difficoltà, di ricevere il necessario per sostentarsi. Molto apprezzata è stata anche la proposta della spesa sospesa, che ha dato la possibilità ai clienti di acquistare e lasciare un prodotto per chi non ha mezzi economici sufficienti». Altromercato conta oltre 200 punti di vendita, per un fatturato complessivo di 30 milioni di euro; gli affiliati sono soci cooperatori che comprendono organizzazioni del commercio equo e solidale, enti del terzo settore, associazioni e cooperative che operano nell'economia sociale.

«Molto apprezzata la proposta della spesa sospesa»

BUONE PRATICHE CONDIVISE

«Il periodo del lockdown è stato per noi denso di attività per sostenere i soci e le botteghe - sottolinea Lupatini -. Abbiamo creato il sito #distantimauniti per mettere a disposizione informazioni e le "buone pratiche" adottate da ciascuno e abbiamo dato anche un supporto economico, con la possibilità di pagamenti posticipati, fondi per le cooperative e accesso al credito con la nostra garanzia».

Dario Villa direttore franchising Burger King

BURGER KING: «PRENOTAZIONI IN SALA E MOBILE ORDERING DOPO IL LOCKDOWN»

Prenotare un tavolo anche al fast food, come nei ristoranti. È una delle novità lanciate da **Burger King** Italia per la riapertura dei locali dopo il lockdown ed è una rivoluzione nel settore: «Siamo stati i primi al mondo, - spiega **Dario Villa,** direttore franchising - e siamo stati i primi in Europa anche per il mobile ordering: si ordina e si paga via cellulare e si ritira appena si arriva al ristorante, accorciando moltissimo i tempi di permanenza e con il minor contatto possibile. Queste nuove funzionalità della nostra app permettono al consumatore di avere un rapporto diretto con il ristorante nella modalità che preferisce, dalla prenotazione del tavolo al click-and-collect, alla consegna dell'ordine a casa».

FORMAT SU MISURA DELL'IMPRENDITORE

Proprio grazie al delivery il canale on line ha avuto una grande accelerazione durante il lockdown, ed è un servizio che rimarrà in futuro. Burger King conta 220 ristoranti in Italia, con un fatturato che nel 2019 ha superato i 250 milioni di euro; quest'anno erano previste nuove aperture, che però sono state temporaneamente bloccate a causa della pandemia. I format sono diversi, dagli stand alone alla presenza nei centri commerciali, con drive through o senza: la scelta è dell'imprenditore, che spesso gestisce già altri brand in franchising oppure è un ex dirigente che vuole fare impresa.

«E grazie al delivery il canale on line ha avuto una grande accelerazione»

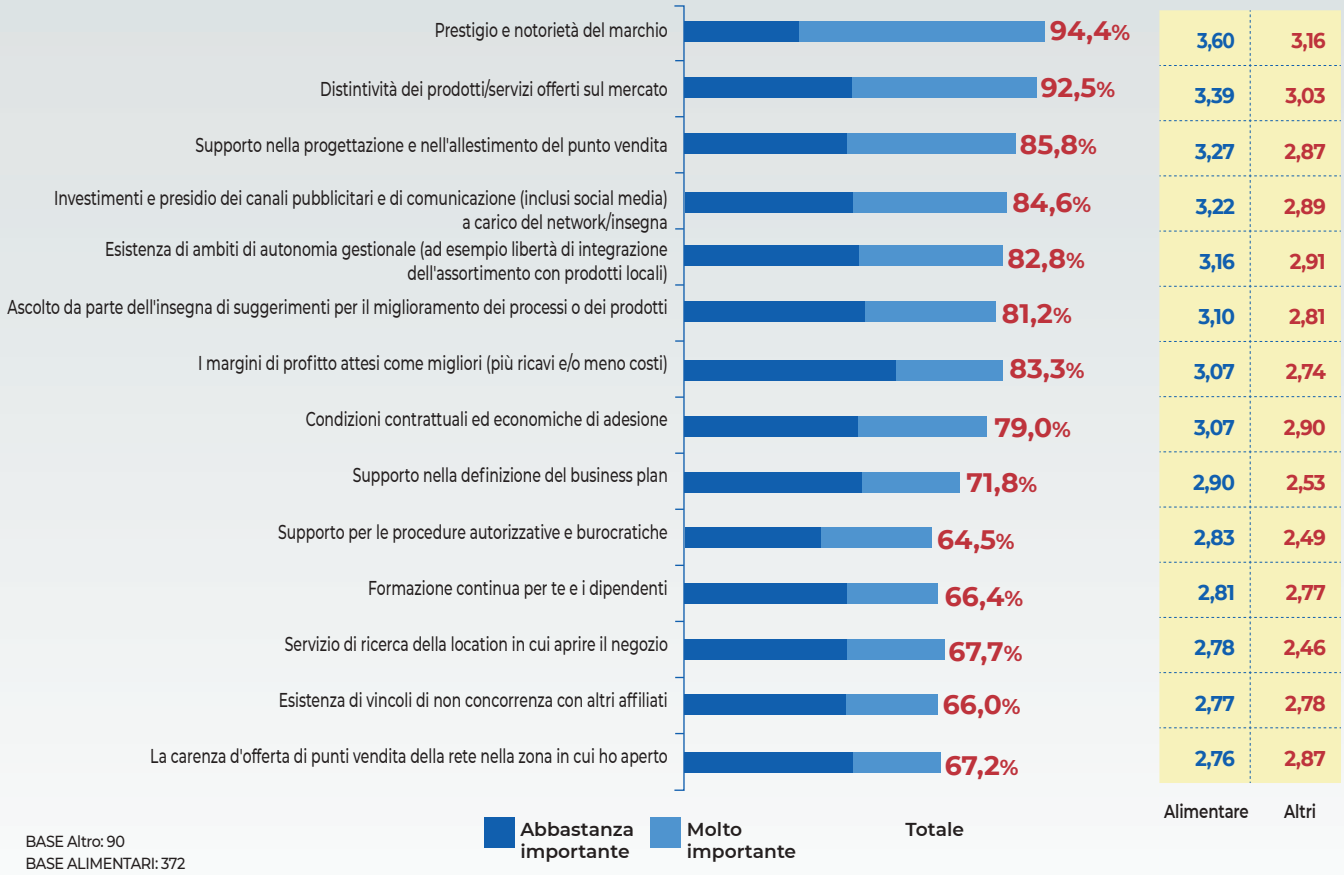
RELAZIONI PIÙ SALDE TRA BRAND E AFFILIATI

Durante il lockdown, Burger King ha potenziato l'area franchising: «Abbiamo raddoppiato le risorse dedicate mantenendo un canale di comunicazione sempre aperto con un contatto quotidiano e un aggiornamento settimanale sulle normative e le disposizioni operative. Da parte dell'azienda è stato un impegno importante, ma anche una grande risposta che dà valore al sistema franchising: i nostri franchisee non sono mai stati lasciati soli, ma hanno avuto costantemente un supporto profondo, sia commerciale che legale, organizzativo e operativo».

 © riproduzione riservata

MOTIVAZIONI A ENTRARE NELLA RETE

«Che cosa ti ha spinto a scegliere di entrare nella rete? »



LE MOTIVAZIONI AD ADERIRE AL NETWORK: NOTORIETÀ E DISTINTIVITÀ DELL'INSEGNA PRIMA DI TUTTO E POI MIX TRA SUPPORTI CONCRETI E AMBITI DI AUTONOMIA GESTIONALE

altri settori, dove comunque più di 8 intervistati su 10 rifarebbero la propria scelta (sebbene quasi la metà "probabilmente").

In tutti i settori, i "no" a questa domanda sono stati forse influenzati anche dalla situazione contingente della pandemia, che ha avuto e ha tuttora un impatto più pesante soprattutto sulle microimprese e sui settori non alimentari.

L'indagine è andata poi nel dettaglio delle motivazioni che spingono gli imprenditori ad affiliarsi a uno specifico network. La risposta è quasi unanime e analoga sia per il mondo food, sia per gli altri settori. Più di 9 intervistati su 10 affermano di aver scelto di aderire alla propria rete per il prestigio e la notorietà dell'insegna e per la distintività dei prodotti e dei servizi proposti sul mercato. Seguono →

78,9%

SI AVVALE DI CAPITALI PROPRI PER GLI INVESTIMENTI

Marco Micallef amministratore delegato Capatoast

CAPATOAST: «STRATEGIA TRASPARENTE E RAPPORTO SANO CON GLI AFFILIATI»

«Il lockdown è stato per noi un momento di conferma dei rapporti forti che abbiamo con la nostra rete: abbiamo investito tempo e lavoro per creare ancora più coesione tra tutti gli affiliati.» **Marco Micallef** è l'amministratore delegato di **Capatoast**, la prima catena italiana di toasterie, con un fatturato di 8,3 milioni di euro, 36 punti vendita di cui 12 aperti proprio lo scorso anno e un piano di 8 nuove aperture per il 2020, poi ridotte a 3 per la pandemia. «Abbiamo rivisto le procedure e creato un manuale operativo per semplificare il nostro menù: abbiamo preferito ridurre l'offerta per dare al consumatore un prodotto sempre fresco.»

UNA STRADA DA PERCORRERE

Anche Capatoast ha visto una crescita del delivery, che però non compensa le perdite del periodo di chiusura: «Il nostro è un prodotto molto consumato a pranzo e il delivery funziona molto bene per gli uffici, se persiste lo smart working inevitabilmente anche questo nuovo canale ne sarà condizionato. Abbiamo avuto un incremento con punte di +40-50% tra giugno e luglio, ora il dato si è assestato intorno al 25%. È comunque una strada da percorrere». Requisiti fondamentali per entrare nel network di affiliati sono la serietà e la solidità economica: «Cerchiamo di capire se il rapporto può essere buono. Il nostro è un format che non ha segreti, con un prodotto semplice, e siamo molto contenti del clima che abbiamo creato all'interno della rete e del rapporto con gli affiliati».

«Il nostro è un format che non ha segreti, con un prodotto semplice»

FRANCHISING COME OPPORTUNITÀ

Questo deve essere, secondo Capatoast, il punto distintivo dell'affiliazione: «Spesso il franchising è visto in modo negativo, per la convinzione che sia solo l'azienda a guadagnarci: una strategia trasparente e un rapporto sano con gli affiliati devono invece diventare lo standard in questo settore. In un periodo di crisi economica e di perdita di posti di lavoro il franchising è un'opportunità importante».

2 motivi legati al punto di vendita: il supporto alla progettazione e all'allestimento e gli investimenti in comunicazione e pubblicità. Più dell'80% degli imprenditori sceglie anche in base alla possibilità di avere autonomia gestionale e all'attitudine dell'insegna ad ascoltare i suggerimenti volti a migliorare prodotti e processi. Questi ultimi fattori mostrano ancora una volta la volontà degli affiliati di operare da imprenditori, con margini di autonomia e con la possibilità di interagire con l'insegna anche a livello delle scelte strategiche.

L'importanza di ascoltare gli imprenditori, le loro esigenze e le loro proposte è emersa in modo significativo durante il lockdown della primavera scorsa, quando la maggior parte delle catene non food ha dovuto chiudere i punti di vendita per la pandemia. Le interviste alle insegne della ristorazione, del commercio e dei servizi hanno evidenziato come in molti casi, oltre al contatto costante e alle risposte operative, siano state attivate iniziative per coinvolgere gli affiliati nelle scelte organizzative e nelle soluzioni da adottare per fare fronte all'emergenza.

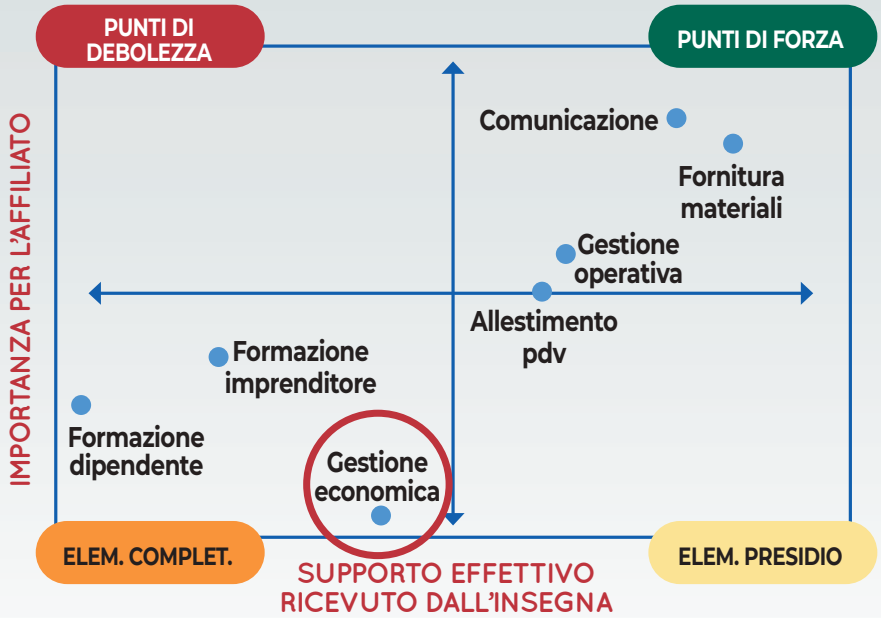
PROPENSIONE AGLI INVESTIMENTI

Un imprenditore che sceglie un'attività per le prospettive di crescita, un network per la notorietà e la distintività dell'insegna non può non mostrare un'attitudine allo sviluppo e all'investimento. E infatti più della metà degli intervistati del settore food si dice intenzionato ("molto" o "abbastanza") ad aprire nuovi punti di vendita nel prossimo futuro. Il cluster più dinamico è quello dei piccoli imprenditori che possiedono 2-3 Pdv: quasi 7 su 10 pensano a nuove aper- →

Continua a pagina 18

 © riproduzione riservata

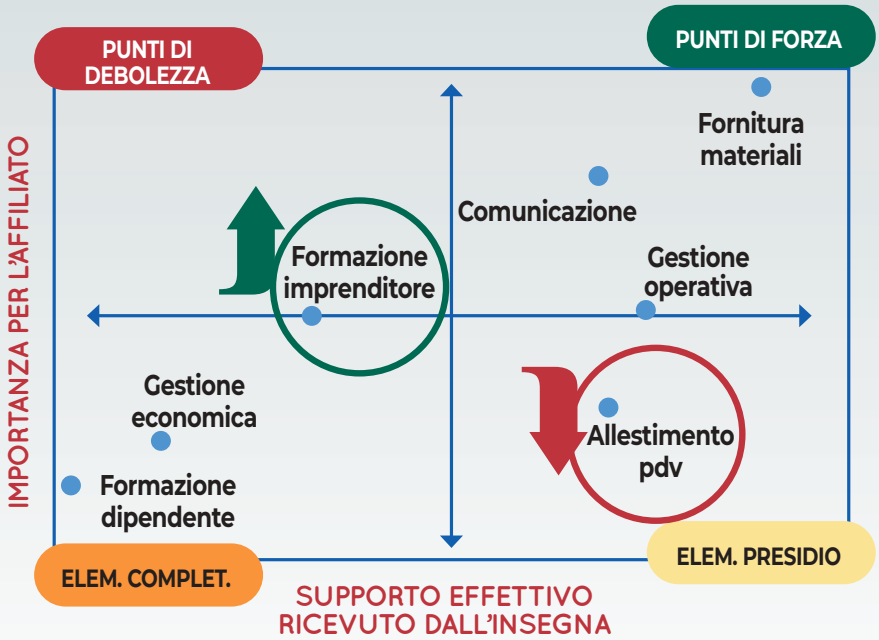
NEL SETTORE ALIMENTARE



BASE Alimentari: 402

NEL SETTORE FOODC'È FORTE COERENZA TRA IMPORTANZA ATTRIBUITA DALL'IMPRENDITORE E SUPPORTI EFFETTIVAMENTE FORNITI DALL'INSEGNA

NEGLI ALTRI SETTORI



BASE Altro: 99

NEGLI ALTRI SETTORI GLI IMPRENDITORI VORREBBERO PIÙ FORMAZIONE PER SE STESSI E MENO SUPPORTI NELL'ALLESTIMENTO DEL PDV

"È grazie al sorriso dei miei clienti che so di aver fatto la scelta giusta."

Andrea Mantero
Franchisee Carrefour
con il suo Carrefour Express in Liguria

Siamo orgogliosi di essere stati al servizio dei clienti nei momenti difficili. Ora vogliamo ripartire con l'entusiasmo e la determinazione di nuovi imprenditori.

APRI ANCHE TU UN CARREFOUR IN FRANCHISING

Scopri di più su carrefour.it/franchising.html

FORTI INSIEME

Carrefour market

Carrefour express

John Agostini responsabile franchising, espansione e vendita express Carrefour Italia

CARREFOUR ITALIA: «ADEGUIAMO IL FORMAT AL TERRITORIO E AL PROFILO DELL'IMPRENDITORE»

«In Italia la nostra rete è composta da 1.480 punti vendita di cui 625 franchising a gestione diretta e 406 in Master Franchising - spiega **John Agostini**, responsabile franchising, espansione e vendita express di **Carrefour Italia** -. Di questi 149 fanno capo a **Etruria Retail** e 254 ad **Apulia Distribuzione**, le due società partner alle quali abbiamo affidato lo sviluppo della nostra rete franchising nei loro territori.

DUTTILI E STRUTTURATI

Adottiamo formule di franchising duttili, da quella in cui il negozio è di proprietà del franchisee a quella nella quale è dato in affitto, e la nostra offerta è strutturata per consentirci di adeguare il format al territorio e al profilo dell'imprenditore. Infine, un punto di discontinuità rispetto ad altri franchisor è che nel nostro modello la relazione e, all'interno di essa, l'assistenza, rappresentano un fattore critico di successo. Le strutture centrali di Carrefour Italia sono orientate a supportare i franchisee in tutte le fasi dell'amministrazione dell'impresa, dall'accesso al credito fino alla gestione del punto di vendita.

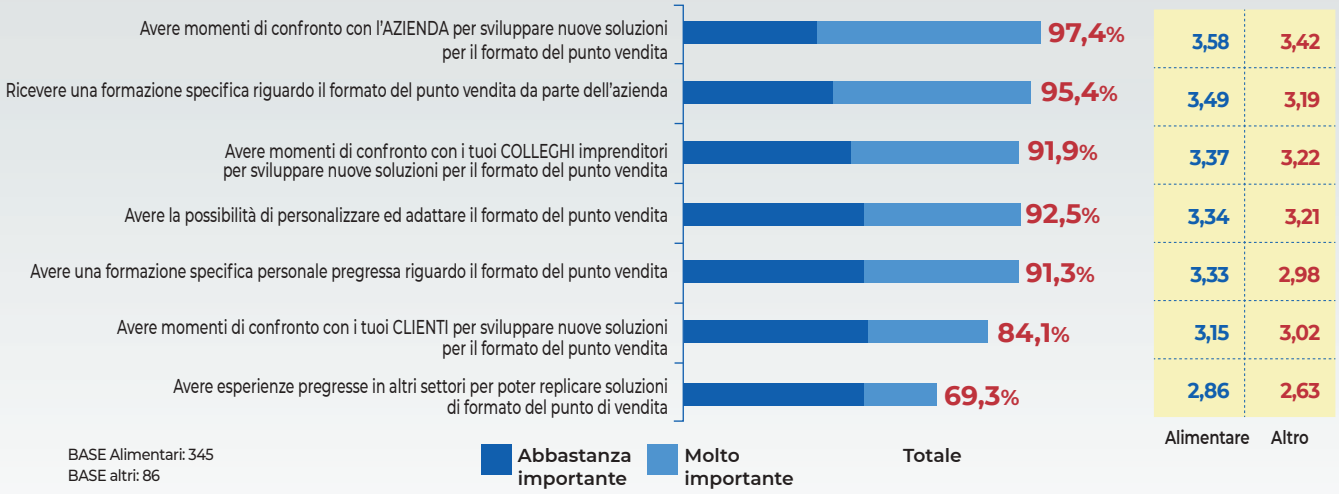
«Relazione e assistenza sono fattori critici di successo»

IL SOSTEGNO AI DIPENDENTI

Un focus particolare viene dedicato al sostegno, anche attraverso specifici percorsi formativi, ai giovani in generale e, in particolare, ai nostri dipendenti che decidono di intraprendere questa carriera. Carrefour Italia ha individuato nel franchising una leva strategica di sviluppo e per questo ha identificato una priorità nell'ascolto dei franchisee e nell'integrazione delle loro necessità nei propri processi decisionali. Avendo per esempio riscontrato che uno dei modi con cui i nostri imprenditori hanno reagito alle nuove esigenze create dalla pandemia è il servizio di consegna a domicilio, stiamo valutando di supportarli con un'app dedicata. Accogliendo un'istanza raccolta sul campo abbiamo anche avviato un progetto che prevede lo sviluppo di una soluzione di e-commerce dedicata ai nostri franchisee».

COSA È IMPORTANTE PER IL PUNTO VENDITA

«Quale importanza attribuisci ai seguenti aspetti legati al punto vendita e delle sue performance?»



IN QUESTO MOMENTO DI GRANDE EVOLUZIONE DEL RUOLO DEI PUNTI VENDITA EMERGE UNA FORTE ATTENZIONE AI CONCEPT E AL LORO ADATTAMENTO AL MICRO MERCATO

Alessandro Ravecca
fondatore
e presidente
Cibiamo

CIBIAMO: «CERCHIAMO NUOVI AFFILIATI CON I FRANCHISING DAY E I SOCIAL NETWORK»

«L'attenzione dei potenziali franchisee sta aumentando: nei momenti di incertezza il franchising è una risposta più sicura, è un modello sperimentato che tranquillizza gli investitori.» **Alessandro Ravecca**, fondatore e presidente di **Cibiamo**, si dice "moderatamente ottimista" sul futuro, anche per i giovani: in questa direzione va l'accordo fatto da **Federfranchising**, l'associazione di categoria di cui Ravecca è presidente, con il Criet, il centro di ricerca dell'**Università Bicocca** di Milano, per progetti di alta formazione per giovani manager.

CAPIRE IL MODELLO DI BUSINESS

Cibiamo possiede circa 80 punti di vendita con i brand Cibiamo e La bottega del Caffè, che fatturano circa 50 milioni di euro l'anno. La ricerca di nuovi affiliati è sempre più mirata e utilizza nuovi strumenti come i franchising day e i social network. «Il maggiore sviluppo proviene da chi già lavora con noi: su 80 punti di vendita abbiamo una quarantina di franchisee che hanno 1 o 2 locali. È importante che gli aspiranti affiliati siano certi di voler sposare un sistema franchising, devono capire bene il modello di business e fidarsi dell'azienda. All'imprenditore resta la gestione del dipendente e del cliente: bisogna avere l'attitudine alla cura del cliente e all'organizzazione dei team di lavoro.»

«Il maggiore sviluppo proviene da chi già lavora con noi»

UNA PIATTAFORMA ALTERNATIVA DI DELIVERY

Durante il lockdown, per sostenere gli affiliati Cibiamo ha eliminato le royalty e ha negoziato con le proprietà immobiliari per la gestione degli affitti; alla ripartenza è stato implementato il servizio al tavolo, mentre il canale on line non è ancora attivo, anche se l'azienda ci sta lavorando. Ravecca anticipa una novità per gli associati di Federfranchising: «Con Confesercenti stiamo per lanciare una nostra piattaforma di delivery, alternativa ai grandi marchi. Sarà pronta per febbraio-marzo 2021 e partiremo dalle grandi città e dal food, per poi estendere il servizio ad altri settori».

ture. Il valore diminuisce, come è prevedibile, per le aziende strutturate, che possono già contare su più punti di vendita. Valuta però con interesse le possibilità di sviluppo anche più della metà dei microimprenditori, per i quali una nuova apertura significa raddoppiare i Pdv e diventare una piccola impresa.

Le motivazioni che orientano un imprenditore ad aprire un nuovo negozio dopo il primo sono da una parte le economie di gestione che si possono attuare con 2 o più punti di vendita, dall'altra la comodità logistica per gli approvvigionamenti. Tra gli altri motivi per pensare a una prossima apertura c'è anche l'individuazione di una location interessante.

Alla propensione allo sviluppo è legata anche quella agli investimenti. Nell'arco degli ultimi 12 mesi gli imprenditori, sia del food, sia degli altri settori, dichiarano di aver investito soprattutto per il personale e l'impiantistica. Solo il 35%, invece, ha acquistato tecnologie hardware o software e ancora meno, il 16%, ha investito negli arredi. Sulle nuove tecnologie, nonostante i ridotti investimenti, gli imprenditori dichiarano interesse per strumenti e soluzioni che permettono di conoscere i clienti e di interagire con loro: 9 su 10 ritengono importante studiare i consumatori attraverso i programmi fedeltà, usare il volantino digitale e le app delle insegne.

Un dato rilevante riguarda la modalità di finanziamento degli investimenti. La grande maggioranza degli imprenditori, quasi 8 su 10, utilizza propri →

 © riproduzione riservata

Carlo Palmieri
presidente
Coal

COAL: «FORMAZIONE E CHANGE MANAGEMENT PER PROGETTARE LA COOPERATIVA DEL FUTURO»

«I 200 soci Coal esprimono più di 300 punti di vendita tutti concentrati nel Centro Italia -dichiara il presidente **Carlo Palmieri** -. Il modello di affiliazione della cooperativa si è rivelato vincente perché ci consente di mettere a fattor comune il valore degli imprenditori del nostro territorio, che spesso subordinano l'interesse ad aderire a un progetto di affiliazione alla possibilità di essere parte attiva nella messa a punto delle strategie che sono chiamati a condividere.

VALORI FONDANTI

Questo, insieme al fatto che i nostri valori fondanti - relazione, onestà e condivisione del progetto – provengono dal nostro territorio spiega l'attrattività della cooperativa dimostrata dalle sempre più numerose affiliazioni. Oggi Coal si accinge ad affrontare la transizione verso un modello basato sulla commistione tra imprenditorialità e managerialità. L'obiettivo è promuovere un percorso di formazione e di change management che ci consenta di rendere più moderno, efficace ed efficiente il nostro modello di gestione e di arricchirlo grazie all'apporto di expertise maturate in ambiti diversi dal nostro.

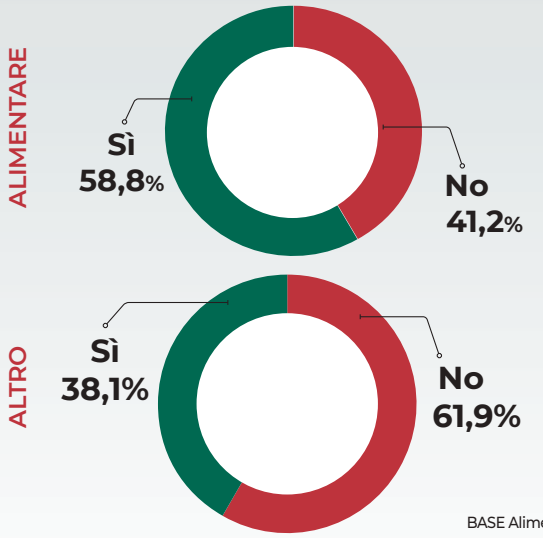
«In arrivo un ambizioso progetto con le istituzioni e il mondo universitario»

LE PROSSIME SFIDE

Ci troviamo nella condizione di avere interessanti possibilità di sviluppo che intendiamo perseguire esclusivamente attraverso gli imprenditori. La sfida è riuscire a dare continuità all'impresa aprendosi al futuro senza rinunciare alle proprie peculiarità e ai propri valori fondanti. Stiamo alacremente lavorando a un progetto molto ambizioso, che anche attraverso il coinvolgimento delle istituzioni e del mondo universitario, vuole dare una risposta all'esigenza della cooperativa di continuare a operare attraverso i propri imprenditori anche superando aspetti cruciali come quello del passaggio generazionale. Contiamo di presentarlo già nei primi mesi del 2021, che è anche l'anno in cui celebreremo i 60 anni di attività».

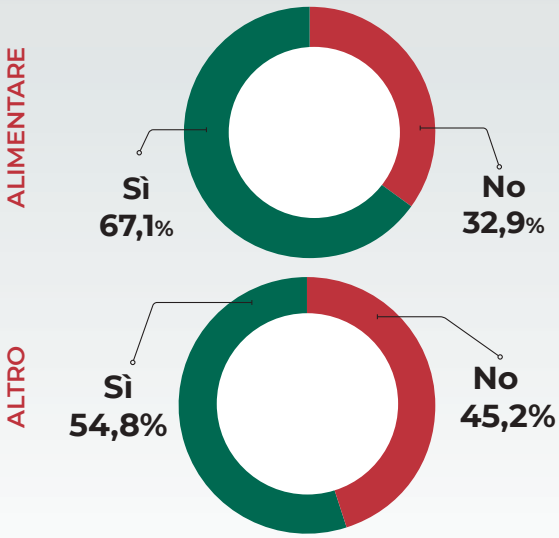
IL DIALOGO CON I COLLEGHI

«La tua insegna, al di fuori dei momenti istituzionali (come i meeting annuali), favorisce il dialogo con altri colleghi imprenditori?»



BASE Alimentari: 340
BASE Altro: 84

«Sei in contatto con gli altri colleghi imprenditori della tua insegna?»



LA COLLABORAZIONE CON I COLLEGHI IMPRENDITORI È CONSIDERATA PIÙ IMPORTANTE DI QUANTO NON SIA AGEVOLATA DALLE INSEGNE

Marco Speretta
direttore generale Gabetti Property Solutions

GABETTI: «RISCRITTO IL MODELLO OPERATIVO DELLE AGENZIE: ORA CONSULENTI 4.0 A 360°»

«Abbiamo approfittato dello stop per riscrivere il modello operativo delle nostre agenzie, fare un salto in avanti e creare consulenti 4.0 - afferma **Marco Speretta**, direttore generale di **Gabetti Property Solutions** e amministratore delegato delle reti franchising del gruppo -. Abbiamo dato a tutti la possibilità di lavorare da casa, con un sistema di ricerca degli immobili su una mappa; ogni agenzia ha la copia on line del proprio ufficio, l'appuntamento con il cliente si svolge in videoconferenza e con il tour virtuale delle case e anche la firma del contratto è digitale. Sono strumenti attivati per necessità, ma destinati a rimanere, perché rappresentano un nuovo modo di lavorare».

LA RICERCA DELLA CASA ON LINE

Il successo del canale on line per la ricerca degli immobili è iniziato già prima della pandemia: «I portali di annunci immobiliari sono da tempo il primo canale di ricerca, come Wikicasa.it, creato da noi con altri operatori del settore, che ha 10.000 agenzie e 700.000 immobili pubblicati. L'on line permetterà anche in futuro di risparmiare tempo, anche se la compravendita si concluderà in agenzia».

CONSULENTI CON PIÙ BUSINESS

Fanno parte del gruppo tre reti immobiliari, con i marchi Gabetti, Grimaldi e Professionecasa (1.200 agenzie in totale e un fatturato di 10 milioni di euro), e le reti Monety (mediatori creditizi), Gabetti Condominio (amministratori) e Gabetti Tec (riqualificazione energetica); complessivamente sono circa 2.000 imprenditori per un fatturato di 22 milioni. Cambiano i requisiti di ingresso: per Professionecasa è un percorso di crescita interna, Gabetti è il punto di arrivo dell'agenzia immobiliare, mentre Grimaldi è per imprenditori che non vogliono esclusive territoriali. «Puntiamo su professionisti che riuniscano più business complementari: intermediazione, assicurazione, mutui, gestione, ristrutturazione. Il nostro obiettivo è avere consulenti a 360 gradi».

«Puntiamo su professionisti che riuniscano business complementari»

capitali e solo il 35% si avvale delle convenzioni bancarie messe a disposizione dall'insegna. Un'alternativa che comincia a riscuotere interesse è il noleggio operativo, attualmente utilizzato dal 16% degli intervistati.

FORMAZIONE E NUOVI CONCEPT

L'imprenditore che entra in un network si aspetta supporto dall'azienda e collaborazione con gli altri affiliati. Nel rapporto con l'insegna c'è una grande soddisfazione per tutto ciò che riguarda l'ambito della comunicazione, dai materiali da utilizzare nel punto di vendita agli investimenti del brand sui vari canali di comunicazione e pubblicità. Più di 8 intervistati su 10 apprezzano anche il supporto nella gestione operativa e nell'allestimento del Pdv. Non suscita altrettanto apprezzamento, invece, la formazione, sia quella agli imprenditori, sia soprattutto quella rivolta ai dipendenti. Emerge una differenza sostanziale tra il settore alimentare e gli altri: nel primo, i supporti forniti dall'insegna (nello specifico, comunicazione, materiali, gestione operativa) corrispondono alle aspettative e alle richieste degli affiliati, mentre nei settori non food, invece, gli imprenditori preferirebbero ricevere meno supporti nell'allestimento dei negozi e più formazione per sé e per i propri collaboratori. Questo dato offre spunti di riflessione rispetto a quanto emerso dalle interviste qualitative, dove le insegne del settore sottolineano l'importanza della formazione interna e indicano i percorsi formativi come uno degli elementi distintivi nel supporto offer- →

Continua a pagina 25

 © riproduzione riservata

Corrado Cagnola
amministratore delegato
Kfc Italia

KFC ITALIA: "L'ON LINE HA PERMESSO DI PROVARE NUOVI STRUMENTI"

Il canale on line è stato non solo una leva durante il lockdown, ma anche un'opportunità di sperimentazione, afferma **Corrado Cagnola**, amministratore delegato di **Kfc Italia**: «Nel periodo di chiusura gli ordini on line hanno rappresentato il 100% delle vendite, poi alla riapertura dei canali take-away e drive-thru sono passati al 40% del totale e, quando anche il canale dine-in è stato riaperto, hanno rappresentato il 15% per stabilizzarsi poi sul 10%, una percentuale più alta rispetto a quella pre-Covid. Abbiamo anche lanciato, il click & collect, che al momento è già attivo tramite servizi di terze parti. L'on line ha permesso di provare nuovi strumenti e ha allargato la plateadei consumatori».

IL RUOLO DEGLI AFFILIATI

Una parte di rilievo in queste innovazioni l'hanno avuta gli imprenditori del network: «Abbiamo coinvolto i nostri franchisee nella riorganizzazione strategica, nelle prime settimane il piano di marketing è stato continuamente rivisto con loro. Abbiamo chiesto agli affiliati di mettere in condivisione le nuove pratiche mentre venivano sperimentate».

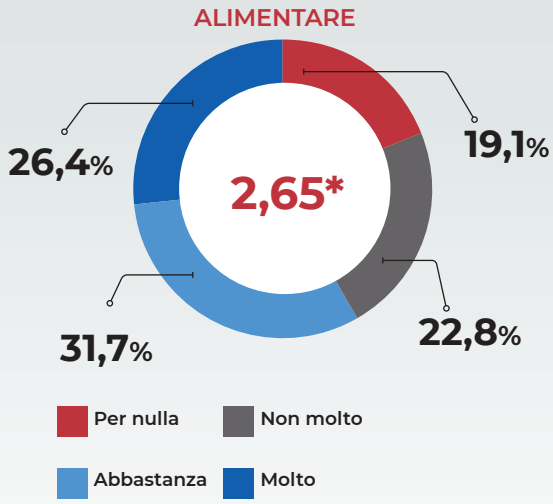
«Abbiamo coinvolto i nostri franchisee nella riorganizzazione strategica»

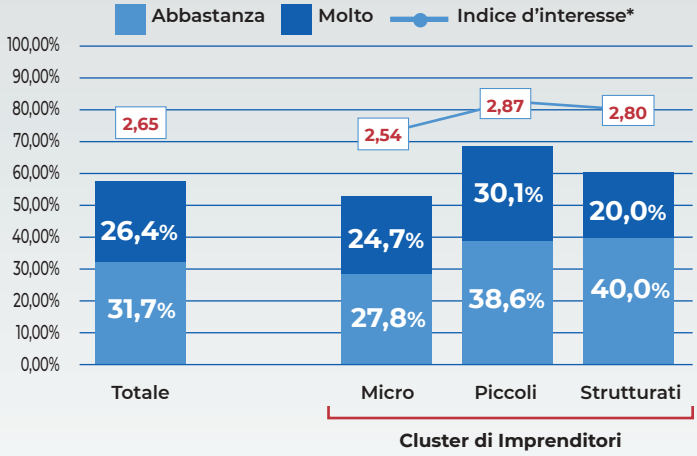
I REQUISITI PER L'APERTURA

Kfc Italia ha aperto il primo ristorante nel 2014 e oggi sono 42, con un fatturato complessivo di 60 milioni di euro nel 2019. Nel 2020 erano previste una decina di nuove aperture, di cui 6 già avvenute, e altre 20 nel 2021: Il franchising è una scelta strategica per il gruppo, che a livello mondiale ha quasi il 99% dei punti di vendita in affiliazione. «Chiediamo esperienza imprenditoriale e la capacità, non solo finanziaria, di aprire 10 ristoranti nell'arco di 4 anni, per poi continuare a crescere. Al momento abbiamo 7 imprenditori che gestiscono da 2 a 16 ristoranti ciascuno.

PROSPETTIVE PER IL FUTURO

«Quanto sei intenzionato ad aprire ulteriori punti vendita nel prossimo futuro?»





BASE ALIMENTARI imprenditori che gestiscono un solo punto vendita dell'insegna: 246

*Indice di propensione (Scala 1-4)

NEL FOOD OLTRE IL 55% DEGLI IMPRENDITORI È PRONTO AD APRIRE ALTRI PUNTI VENDITA

KASANOVA®

IL FRANCHISING DEL FUTURO

CON LA NUOVA FORMULA "CONTO VENDITA" PAGHI SOLO QUELLO CHE VENDI

- Diversifica i tuoi investimenti e fai crescere i ricavi puntando sul settore degli articoli per la casa, in forte espansione
- Apri il tuo negozio in franchising richiedendo importanti agevolazioni finanziarie grazie alle convenzioni di Kasanova
- Entra a far parte di una storia di successo con oltre 400 negozi in Italia

SCOPRI LA NUOVA FORMULA DI AFFILIAZIONE KASANOVA!
Scrivi a:
franchising@kasanova.it

Emanuele Camoni responsabile sviluppo franchising Kasanova

KASANOVA: «UN PIANO DI ESPANSIONE AMBIZIOSO: 100 APERTURE NEL 2021»

«Nel piano industriale appena presentato Kasanova ha dichiarato 100 nuove aperture in affiliazione per il 2021 - annuncia Emanuele Camoni, responsabile sviluppo franchising di Kasanova -.Se si considera che 100 dei nostri 220 negozi affiliati sono stati aperti negli ultimi 4 anni, si tratta indubbiamente di un piano di espansione ambizioso che, però, tiene conto di diversi fattori.

IL RIPOSIZIONAMENTO DELLA FORMULA

Per effetto della pandemia la casa è tornata al centro dell'attenzione degli italiani. Questo trend durerà anche nei prossimi anni, ma già oggi sta premiando con vendite in crescita a due cifre il nostro impegno nel rivalutare continuamente il nostro format per mantenerlo allineato al mercato. Inoltre, quest'anno abbiamo riposizionato la nostra formula concentrandoci sull'omnicanalità e implementando tutte le tecnologie disponibili per elevare il livello di servizio offerto dal negozio fisico con evidenti vantaggi anche per i nostri franchisee.

«La pandemia ha riportato la casa al centro dell'attenzione»

NUOVI ACCORDI CON I FRANCHISEE

Infine, un grande impulso verrà dalle novità introdotte nelle condizioni praticate ai franchisee. Grazie ai nuovi accordi quadro stipulati con i nostri general contractor abbiamo ulteriormente abbattuto i costi di arredo al mq, pur mantenendo un format accattivante e progettato per dare lustro al prodotto. Inoltre, dal marzo 2021 diventerà operativa la formula del conto vendita. Forte del fatto che in media l'indice di rotazione annuo dei nostri negozi è pari a 10, Kasanova ha deciso di sostenere interamente il rischio di magazzino con il duplice intento di agevolare l'affiliato sul piano della sostenibilità finanziaria e contemporaneamente rassicurarlo sul fatto che l'obiettivo condiviso è il sell out. Gli interventi volti a rendere più contenuto il conto economico del negozio ci consentiranno di lavorare con persone che scelgono l'affiliazione come autoimpiego e di approcciare per la prima volta le città di 20 o 30.000 abitanti, che fin qui non avevamo considerato».

GLI OBIETTIVI CONDIVISI

«Quanto è, o è stato, importante per la tua attività il contatto instaurato con i tuoi colleghi imprenditori di per conseguire i seguenti obiettivi?»

BASE Alimentari Imprenditori rimasti in contatto con altri imprenditori della stessa insegna: 228
BASE Altro Imprenditori rimasti in contatto con altri imprenditori della stessa insegna: 46

LA COLLABORAZIONE CON I COLLEGHI PUÒ PORTARE A MIGLIORAMENTI IN AREE DIVERSE, DOVE EVIDENTEMENTE NON È SUFFICIENTE IL SUPPORTO DELLE INSEGNE

25
PUNTI VENDITA IN ITALIA

8
NUOVE APERTURE NEL 2021

+130%
CRESCITA ULTIMI 2 ANNI

3 FORMAT STUDIATI PER OGNI TIPOLOGIA DI INVESTIMENTO

RESTAURANT DESTINATION
LÖWENGRUBE STUBE

ROI: IN 4/5 ANNI
SALES: **€ 1.2 / 1.8 ML**

FOOD COURT TRAVEL
LÖWENGRUBE KLEIN

ROI: IN 4/5 ANNI
SALES: **€ 400 / 800 K**

STREET FOOD
LÖWENGRUBE WAGEN

ROI: IN 2/3 ANNI
SALES: **€ 250 / 400 K**

GARANTIAMO UN SISTEMA ADATTABILE A TUTTI I GRADI DI ESPERIENZA E SUPPORTIAMO COSTANTEMENTE I FRANCHISEE CON SERVIZI DI QUALITA':

OPERATION . LÖWENGRUBE ACADEMY . REPARTO SVILUPPO . REPARTO TECNICO
MARKETING & COMMUNICATION . ACQUISTI E LOGISTICA . SUPPORTO IT . CONTROLLO DI GESTIONE

lowengrube.it

+39 0571 073300
+39 0571 57191

Pietro Nicastro
presidente
Löwengrube

LÖWENGRUBE: «INGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI PER UN MODELLO REPLICABILE»

Con l'apertura della stube di Modena, la più grande d'Italia, oggi **Löwengrube** ha 26 punti di vendita, di cui 3 a gestione diretta e 23 in franchising gestiti da 17 franchisee, dà lavoro a oltre 400 persone e ha tre format: bierstube, klein e wagen. "Nell'insieme - afferma il presidente **Pietro Nicastro** - nel 2019 i locali hanno generato un fatturato di circa 15 milioni di euro.

CONDIVISIONE E INNOVAZIONE

Abbiamo in programma nuove aperture in Italia e anche la prima all'estero, che sarà nel nuovo stadio di Tirana, in Albania. La forza di un modello di retail organizzato sta nella squadra e nella condivisione di una visione comune. Sta anche nella definizione di un modello replicabile. Nel nostro caso possiamo parlare di vera e propria ingegnerizzazione dei processi. Siamo impegnati a lavorare sul fronte della tecnologia e del consulting per essere in grado di anticipare le necessità future della ristorazione e del franchising. Il nostro atteggiamento è evolutivo, innovativo, per consentire ai nostri franchisee di vincere nuove sfide, anno dopo anno. Possiamo esportare il nostro modello per metterlo a disposizione, attraverso la formazione, di altre reti franchising.

«Siamo impegnati a lavorare sul fronte della tecnologia e del consulting»

IN RELAZIONE COSTANTE CON GLI AFFILIATI

La sinergia con i nostri affiliati è costante e molte novità nascono da questo scambio. Abbiamo, per esempio, investito in un wagen itinerante che mettiamo a disposizione degli affiliati che, avendo già una stube o un klein, hanno la necessità di un "temporary" da utilizzare in occasione di fiere o eventi. Da nuovi affiliati o potenziali tali è nata l'idea di sviluppare un configuratore che consente di visualizzare in anticipo il contesto esatto in cui andrà a operare il format del wagen: il virtuale ci consente di personalizzarlo con colori, strumenti e dotazioni specifiche, per mettere subito a profitto il nuovo investimento, sostenendo con approccio concreto il successo del nuovo affiliato».

to agli affiliati.

Per gli imprenditori è importante anche la collaborazione con i colleghi all'interno del network. La maggior parte (2/3 nel food, poco più della metà negli altri settori) afferma di essere in contatto con gli altri affiliati. Molti, però, soprattutto nei settori non alimentari, ritengono che le insegne non facciano abbastanza per favorire questa interazione, al di là delle occasioni istituzionali come gli incontri annuali. Il confronto e la collaborazione con i colleghi risultano essenziali per integrare il supporto delle insegne, per esempio per migliorare le tecniche di vendita e di relazione con i clienti, per acquistare forniture e servizi focalizzati sulle proprie esigenze, per selezionare i collaboratori in modo più efficace.

81,9%

RITIENE CHE LE PERSONE RIPRENDERANNO A POCO A POCO LE ABITUDINI DI SEMPRE E I NEGOZI SARANNO USATI COME PRIMA

In tutti i settori, gli imprenditori si mostrano molto attenti anche all'evoluzione del punto di vendita. La loro richiesta, quasi unanime, è quella di potersi confrontare con l'insegna e con i colleghi per sviluppare nuovi concept e di poterli poi personalizzare e adattare ai diversi contesti. Le risposte evidenziano la necessità di differenziarsi con nuovi concept per i Pdv e l'esigenza di maggiore ascolto da parte dell'insegna, alla quale viene chiesta anche una →

Continua a pagina 33

APERTO 7 GIORNI SU 7
ORARIO CONTINUATO
MD

MD: «LA NOSTRA ASSISTENZA COMPLETA CONVINCE GLI IMPRENDITORI»

Armando Strano
direttore franchising MD

«Il volume d'affari dei 230 negozi affiliati cresce anno su anno del 13% circa e rappresenta oggi circa il 30% del totale», dichiara **Armando Strano**, direttore franchising di **MD** osservando che «tra i nostri 130 franchisee le defezioni sono praticamente nulle. Anzi, in questo momento abbiamo molte richieste di affiliati interessati ad aprire nuovi punti di vendita e di imprenditori che vogliono affiliarsi.

UNA RETE CAPILLARE DI FRANCHISING MANAGER

Tra gli elementi che rendono vincente la nostra proposta, i più importanti sono la forza del marchio MD, che è in notevole crescita, e la presenza in sede di una direzione franchising che forma e guida una capillare rete di franchising manager che, insieme al team interno, assicura all'imprenditore la disponibilità delle merci, ma anche e soprattutto una gamma completa di servizi che spazia dalle consulenze finanziarie e gestionali, al volantinaggio, alle assicurazioni fino alla geolocalizzazione di **Google**. A questo aggiungerei anche la forza del concept MD, che prevede un'area di vendita di almeno 1.000 mq e trova un aspetto qualificante nel vincolo a inserire banchi serviti in reparti come la macelleria o la gastronomia.

«La forza del marchio e del concept è un elemento vincente»

L'IMPEGNO VERSO GLI AFFILIATI

Durante il lockdown i nostri affiliati hanno riconosciuto l'impegno profuso da MD per consentire loro di avere sempre a scaffale le merci di prima necessità per le quali stavano registrando picchi elevatissimi di richieste. Inoltre, la decisione di MD di estendere a proprie spese anche al personale dei negozi affiliati la copertura assicurativa per ricoveri dovuti a Covid attivata per i propri punti di vendita diretti, è stata vista come la conferma dell'attenzione con cui sono seguiti. Ed è proprio questa assistenza completa all'attività d'impresa a rendere convincente la nostra proposta nei confronti degli imprenditori interessati a diversificare andando a investire in un settore come l'alimentare che, in questa fase di emergenza, ha dimostrato di essere vincente».

MAGAZZINI GABRIELLI: «UN RAPPORTO SOLIDO CON GLI AFFILIATI GRAZIE AL COINVOLGIMENTO»

Tommaso Tentarelli
direttore affiliazione Magazzini Gabrielli

«204 dei 256 negozi che compongono la nostra rete - spiega **Tommaso Tentarelli**, direttore affiliazione di **Magazzini Gabrielli** - sono gestiti dai 190 imprenditori affiliati. Nelle regioni in cui operiamo - Marche, Umbria, Abruzzo, Lazio e Molise – registriamo un crescente interesse verso il nostro progetto di affiliazione che trova nella nostra reputazione di azienda affidabile, seria e stabile e nella qualità dei servizi offerti i propri elementi distintivi.

IL SUPPORTO NEL LOCKDOWN

Mettiamo a disposizione dei nostri affiliati concept innovativi dei punti di vendita e, soprattutto, una rete di assistenza efficiente e molto presente e un servizio di informazioni che, per esempio, nel lockdown ci ha visti garantire un costante aggiornamento e i materiali necessari per adempiere alle disposizioni dei diversi Dpcm. Un altro aspetto qualificante è l'elevato livello di coinvolgimento assicurato ai nostri affiliati. Ogni anno viene nominata una delegazione composta da 20 affiliati che partecipa alla messa a punto dei piani strategici, si incarica di condividerli con gli altri franchisee e di raccogliere le proposte da essi avanzate. Questo, insieme all'impegno a garantire a tutti i punti di vendita le condizioni per avere adeguati livelli di redditività, ci ha consentito di costruire con gli imprenditori affiliati un rapporto estremamente solido. Durante il lockdown le vendite si sono spostate dalle grandi strutture ai negozi di vicinato che hanno registrato incrementi del 40 e anche del 45%.

«Una delegazione partecipa alla messa a punto dei piani strategici»

EFFICIENZA ED EFFICACIA

In questo contesto, il nuovo polo di Monsampolo del Tronto, che su un'area di circa 74.000 mq ha potenziato la qualità dei servizi ai punti di vendita, è stato efficace nella riorganizzazione della logistica, a cui ha contribuito anche la disponibilità e la flessibilità degli affiliati, per esempio sugli orari di ricevimento delle merci: così, abbiamo garantito un livello di servizio giudicato da tutti eccellente».

MBE. Aggiungi più futuro al tuo domani.

Primo giorno della tua nuova attività

Aprire un Centro MBE significa far parte di una storia imprenditoriale di successo, in un settore dinamico e forte di una rete affermata a livello internazionale. Una realtà che anche in questo periodo ha visto valorizzati i suoi servizi, creati per facilitare l'attività di imprenditori e privati: dalla logistica all'e-commerce, dalle spedizioni e imballaggio alle soluzioni di stampa e marketing, dai servizi corporate alla domiciliazione.
Ingredienti fondamentali per il business e per il nostro Paese. E per il tuo futuro.

www.mbe-franchising.it - info@mbe.it

MBE
MAIL BOXES ETC.®
#PeoplePossible

I Centri MBE sono gestiti da Affiliati imprenditori indipendenti che operano sotto il marchio MBE per effetto di un contratto di franchising. Mail Boxes Etc. svolge, attraverso la sua Rete di negozi in franchising, servizi di supporto alle imprese e ai privati. I principali servizi offerti sono quelli di logistica e spedizione, svolti grazie ad accordi, a favore degli Affiliati stessi, stipulati da MBE con i principali corrieri espresso nazionali ed internazionali, e di grafica e stampa, svolti sia direttamente che attraverso accordi con grandi centri stampa. La promozione dei servizi MBE ad imprese e privati avviene grazie all'attività commerciale svolta dall'Affiliato MBE sia all'interno che all'esterno del punto vendita (farming), fattispecie, quest'ultima, che rappresenta specifica obbligazione contrattuale a carico di ciascun Affiliato. Mail Boxes Etc. e MBE sono marchi registrati e utilizzati per concessione di MBE Worldwide S.p.A. (tutti i diritti sono riservati). Non tutti i servizi e i prodotti offerti da Mail Boxes Etc. sono disponibili presso ciascun Punto Vendita MBE.

Daniele Simone
network development & sales director
MBE Italia

MBE ITALIA: «E-COMMERCE E DIGITALE IMPENNATI DURANTE IL LOCKDOWN»

«L'e-commerce ci ha permesso di accelerare la valorizzazione di servizi diversi, dalle spedizioni alla logistica, mentre tanti clienti scoprivano la possibilità di acquistare prodotti on line». **Daniele Simone**, network development & sales director di **MBE Italia**, conferma l'importanza del web durante il lock-down. «Come servizi essenziali, rispetto ad altre insegne abbiamo avuto il vantaggio di poter rimanere sempre aperti, con l'e-commerce e il digitale che hanno avuto una decisa impennata durante il periodo di lock-down».

MULTI-AFFILIATI PER DIVERSIFICARE

MBE Italia gestisce circa 550 Centri **Mail Boxes Etc**., ma a livello mondiale il gruppo, con i suoi 3 brand (gli altri due sono PostNet e AlphaGraphics), ha più di 2.600 punti vendita in 52 Paesi e un fatturato globale che nel 2019 è stato di 918 milioni di euro. «In Italia la ricerca di nuovi affiliati è sempre attiva, e non chiediamo competenze specifiche, ma alcune qualità indispensabili: forte spirito imprenditoriale, molto entusiasmo per la vendita, grande motivazione personale, capacità organizzative efficienti, passione e determinazione». Per aprire un Centro MBE occorrono 2 persone, due soci o un imprenditore e un collaboratore; nel network MBE ci sono giovani diplomati o neolaureati, ma anche ex manager o ex consulenti ed è sempre più diffuso il multi-affiliato.

«La ricerca di nuovi affiliati è sempre attiva»

FORMAZIONE ANCHE ON LINE

In MBE la formazione e il supporto costante, sia in aula che sul campo, sono fondamentali: «Anche durante il lockdown abbiamo mantenuto tre concetti chiave come la formazione, il supporto e la comunicazione: il team di supervisor di campo ha mantenuto la vicinanza con i nostri imprenditori MBE strutturando costanti meeting on line e inoltre abbiamo creato un piano formativo con webinar».

Simona Luraghi
managing director
Miniconf

MINICONF: «NEL LOCKDOWN RIALLINEATI STRUMENTI, PROCESSI, PERSONE E SKILL»

Si chiama "Miniconf è al tuo fianco" il progetto con cui **Miniconf**, azienda toscana di abbigliamento per bambini, ha sostenuto il suo network di franchisee durante il lockdown: supporto per la rinegoziazione dei canoni di locazione e nuove modalità per incrementare le entrate con la vendita on line tramite Whatsapp e Facebook. «Queste azioni hanno generato una reazione positiva e hanno permesso di incrementare il credo verso l'azienda e la nostra partnership - sottolinea **Simona Luraghi**, managing director Miniconf -. Abbiamo sfruttato il periodo di lockdown per riallineare strumenti, processi, persone e skill e creare una struttura pronta ad affrontare il nuovo mondo».

CANALE ON LINE E NUOVE APERTURE

Da questo punto di vista, il canale on line è stato fondamentale: «L'e-commerce ha assicurato la vicinanza del nostro brand al consumatore finale: da sempre per noi è un canale distributivo che rientra nelle logiche della multicanalità integrata». La rete di negozi del marchio iDO, la linea di abbigliamento di tendenza 0-16 di Miniconf, comprende circa 40 punti di vendita in Italia e 70 all'estero tra direzionali e affiliati e rappresenta il 25% del fatturato totale aziendale; nonostante la pandemia, tra marzo e aprile sono stati aperti un flagship store a Milano e il secondo negozio a Roma, mentre nel secondo semestre 2020 4 nuove aperture tra Messina e Torino.

«L'e-commerce ha assicurato la vicinanza del nostro brand al consumatore»

UN PROGETTO DA SPOSARE

Nel network di affiliati ci sono soprattutto imprenditori provenienti dal retail, ma non è un requisito indispensabile: «Preferiamo instaurare partnership con chi conosce il mondo del franchising, ma siamo in grado di formare anche coloro che si affacciano per la prima volta a un'esperienza imprenditoriale. I requisiti essenziali sono proattività e voglia di mettersi in gioco, predisposizione al rischio imprenditoriale, attitudine alla vendita e orientamento al cliente e la volontà di sposare il nostro progetto in ottica pluriennale».

IL FUTURO APPARTIENE
A CHI SA VEDERLO

Family

FRIENDS

Fashion

Female

Freedom

Follower ❤️👍🏼

Future

#EffeComeForlini

FORLINI OPTICAL
DAL 1961

Viale Berlinguer, 82 - Ravenna
Tel 0544 401215

Via Cairoli, 17/A - Ravenna
Tel. 0544 218210

FORLINIOPTICAL.IT

Massimo Barberis
direttore generale
OXO - Consorzio Optocoop Italia

OXO: «IL FOCUS È LA DIGITALIZZAZIONE A 360°: DAI TOUCH POINT AI PROGRAMMI LOYALTY»

"Il **Consorzio Optocoop Italia-OXO** - spiega il direttore generale **Massimo Barberis** - è uno dei più antichi nell'ottica italiana (1993). È composto da cooperative che rappresentano circa 500 centri ottici, serviti ogni giorno da 5 logistiche che consegnano dispositivi medici, contattologia, montature, supporti marketing e accessori. Di proprietà è il primo store "Oxo Retail Lendinara" usato per testare nuovi modelli di business e di servizi. Il futuro della distribuzione andrà verso organizzazioni strutturate ed integrate come la nostra, che lasciano l'imprenditore libero di trasferire la sua value proposal e il suo Dna alla comunità locale, dotandolo però di strumenti innovativi: piattaforme digitali, marketing automation integrati, CRM e tutto ciò che genera traffico in store e on line al centro ottico trasferendo valore al cliente.

PAROLA D'ORDINE: INNOVAZIONE

Innovare in OXO è un must e significa cavalcare il cambiamento. Oggi il focus è la "digitalizzazione" a 360° (tutti i touch point del customer journey, dall'ingaggio alle vendite, dal post vendita ai programmi loyalty). Nel 2021, integreremo all'e-commerce lanciato nel 2020, un Crm evoluto con cui gli ottici comunicheranno regolarmente con clienti profilati grazie a sistemi di digital marketing automation, lasciando il cliente libero di passare dal fisico al digitale senza soluzione di continuità, riconoscendo sempre il suo ottico di fiducia. Innoviamo con formazione continua, focus group con i consumatori, confronti cross-canale, scambio di best practice e tavoli di lavoro fuori settore, per generare prodotti e servizi che portano up-selling e cross-selling ai centri ottici.

«Nel 2021 integreremo all'e-commerce un Crm evoluto»

IL RUOLO DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE

Crediamo nella Social Responsability. Con il lockdown il progetto "Ai nostri occhi siete voi i nostri eroi" ha fornito gratis lenti a contatto a medici, infermieri, a chi che era in prima linea nella lotta al Covid per svolgere meglio il loro lavoro dietro ai dispositivi di protezione che abbiamo imparato a conoscere ed usare. Insieme alla raccolta fondi per la ricerca sul Covid "OXOdoniAMO Insieme" ha innescato un volano positivo per il brand OXO, percepito, attento al benessere e alla salute delle persone».

MOTIVAZIONI ALLA CRESCITA

«Quali sono le motivazioni che ti hanno spinto (o ti spingono ora) ad aprire altri punti vendita dopo il primo?»

	Motivazioni per aperture GIÀ REALIZZATE	Motivazioni per PROSSIME aperture
Le economie di gestione che si creano avendo più punti vendita legati alla stessa rete	**34,2%**	**48,8%**
La carenza d'offerta del settore nella zona in cui ho aperto il punto vendita	17,9%	4,9%
La carenza d'offerta di punti vendita della rete nella zona in cui ho aperto	14,3%	3,9%
La comodità logistica per gli approvvigionamenti	**13,3%**	**17,7%**
La location interessante	12,2%	18,7%
Altre motivazioni	8,2%	5,9%
Totale	**100,0%**	**100,0%**

LE ECONOMIE GESTIONALI E LOGISTICHE SONO LE PRINCIPALI MOTIVAZIONI CHE SPINGONO VERSO NUOVE APERTURE DI PUNTI VENDITA

LA QUALITÀ
PASSA DALLE
NOSTRE SCELTE,
LA CONVENIENZA
DALLE VOSTRE
TASCHE.
Todis
WWW.TODIS.IT
TODIS È UN'INSEGNA DI SUPERMERCATI A MARCA PRIVATA TOTALMENTE ITALIANA
NATA NEL 1999. FIN DAL SUO INIZIO TODIS HA RISERVATO UN'ATTENZIONE PARTICOLARE
VERSO IL CONSUMATORE, CON UN AMPIO ASSORTIMENTO DI PRODOTTI DI ALTA QUALITÀ.

Massimo Lucenti
managing director
Todis

TODIS: «GLI AFFILIATI SONO UN SISTEMA NERVOSO CHE INVIA STIMOLI ALLA CENTRALE»

Todis opera con circa 250 insegne in 10 regioni del Centro Sud ed è ad un passo dal miliardo di euro di cifra d'affari alle casse.« Oggi - sottolinea il managing director **Massimo Lucentini** - rientra nella top 5 delle insegne leader del canale convenienza e in alcune regioni, per esempio Umbria, Lazio e Abruzzo, si posiziona tra i primi 3 operatori del mercato.

GESTIONE DIRETTA E AFFILIAZIONE

Gestiamo la rete vendita attraverso 205 imprenditori. Questo non significa che non investiamo nella rete. Infatti possediamo una parte dei punti di vendita a nostro marchio, se pure ci avvaliamo dell'expertise di imprenditori per la gestione. Rispetto alla gestione diretta della rete, il modello in affiliazione è forse più faticoso, ma certamente vincente. Più faticoso perché per "mettere a terra" strategie e iniziative pensate nella centrale occorre il confronto e la condivisione con gli affiliati. Vincente proprio perché c'è confronto e le decisioni sono passate al vaglio di chi vive il territorio.

L'IMPORTANZA DELL'ASCOLTO

Gli affiliati sono un efficientissimo sistema nervoso che invia continui stimoli alla centrale. Se li ascoltiamo e rispondiamo in maniera rapida riusciamo a essere sempre un passo avanti a chi gestisce direttamente la rete e ha meno ritorni (o li ha, ma li ascolta poco). Gli imprenditori, proprio perché tali, hanno una sorta di istinto che abbiamo imparato a mettere a frutto. Ascoltiamo i nostri affiliati nei molti incontri cadenzati nell'arco dell'anno, cerchiamo di capire con loro cosa sta succedendo sul mercato, ci mettiamo dentro un po' di analisi e di numeri e agiamo, se possibile, prima degli altri.
Un esempio concreto? Abbiamo compreso che dobbiamo dare maggior valore alle nostre marche private e rincorrere non il prezzo, ma la qualità. La marca famosa, oggi e sempre di più in futuro, non avrà più quell'appeal nei confronti dei consumatori, che vogliono un supermercato in linea con il loro stile di vita e desiderano acquistare la qualità al giusto prezzo. Sempre e non solo quando c'è una promozione».

«Gli imprenditori hanno una sorta di istinto che abbiamo imparato a mettere a frutto»

formazione specifica.

PIÙ VICINATO, POCO E-COMMERCE

"Come immagini il prossimo futuro dopo l'emergenza Covid?". La domanda era d'obbligo, in un anno in cui il mondo retail è stato pesantemente segnato dalla pandemia, che ha imposto chiusure più o meno lunghe, in alcuni casi ripetute, e che ha avuto un impatto non solo sulle vendite, ma anche sulle modalità di acquisto dei consumatori. Agli imprenditori abbiamo chiesto dunque di esprimere le loro previsioni sull'evoluzione del proprio settore nei prossimi 2 anni, dopo la fase critica che stiamo ancora vivendo.
La prima evidenza è che nello scenario delineato dalle risposte non c'è traccia del next normal, la nuova normalità che da mesi viene indicata come il prossimo futuro. La convinzione diffusa, al contrario, è che si tornerà alle abitudini precedenti e che le persone riprenderanno a fare acquisti nei negozi come facevano prima della pandemia, sebbene con 2 differenze. Innanzitutto, gli imprenditori si aspettano una maggiore attenzione ai prezzi, sia quelli dei singoli prodotti, sia come valore complessivo →

94,4%

HA DECISO DI ENTRARE NEL NETWORK PER IL PRESTIGIO E LA NOTORIETÀ DEL MARCHIO

Roberto Colombo
amministratore delegato
Gruppo Sebeto

GRUPPO SEBETO: «DAI NOSTRI DIRETTORI INPUT SU MENU E INNOVAZIONI DIGITALI»

Innovazione sul fisico e spinta sul digitale: così Rossopomodoro ha risposto alla pandemia, per riaprire i suoi ristoranti in Italia e all'estero. «Abbiamo lavorato a un'evoluzione del nostro modello - spiega **Roberto Colombo**, amministratore delegato del **Gruppo Sebeto** di cui fanno parte, oltre a Rossopomodoro, le catene Anema e Cozze, Rosso Sapore e Pizzeria Nazionale -. Abbiamo ridefinito il menu per la ripartenza, semplificandolo; siamo passati dal menu cartaceo a quello digitale o su tovagliette monouso e per le prenotazioni abbiamo attivato un sistema a fasce orarie via web e app,» Per la app, sono stati ampliati i pagamenti digitali, è stata aggiunta una sezione gaming ed è in arrivo un nuovo sistema di fidelity. Il delivery ha avuto una crescita importante durante la chiusura, dal 5 al 10% del fatturato, ma circoscritta soprattutto alle aree residenziali delle grandi città.

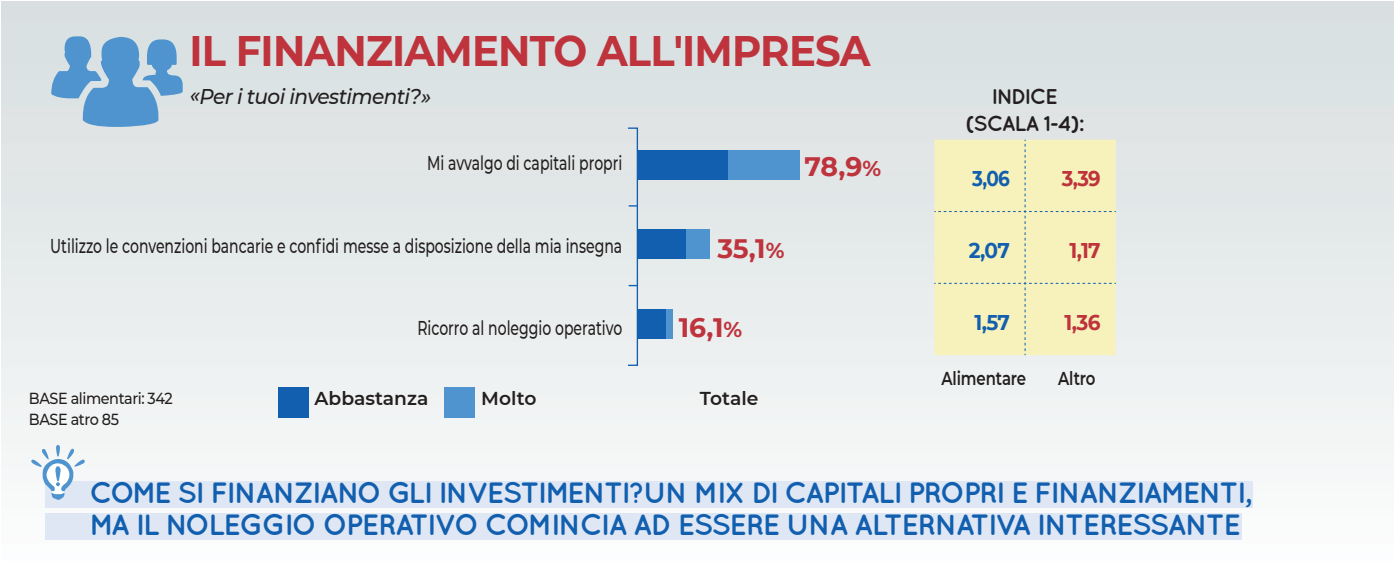
«Il franchising per noi resta una leva importante»

RISTORANTI FONTE D'ISPIRAZIONE

Un'importante fonte di ispirazione sono stati i ristoranti Rossopomodoro a gestione diretta e anche i franchisee: «I nostri direttori, sono le antenne vicine al cliente sul territorio: durante il lockdown abbiamo fatto non solo riunioni settimanali per gestire l'emergenza, ma anche sessioni a tema per raccogliere i loro input sui nuovi menu e le innovazioni digitali».

DUE CATEGORIE DI IMPRENDITORI

Con i suoi quattro marchi, il Gruppo Sebeto possiede un centinaio di ristoranti in Italia e una trentina all'estero, per un fatturato complessivo di 150 milioni di euro nel 2019. La rete di franchising è costituita da due categorie di imprenditori: il ristoratore, che opera di persona e con i familiari nel suo locale, e l'investitore, che cerca brand da sviluppare e punta ad aprire più ristoranti. «Vogliamo ancora trovare location in città dove non siamo presenti: il franchising per noi resta una leva importante».



della spesa, che comporterà una riduzione dei consumi voluttuari: i 2/3 degli intervistati ritengono che i clienti preferiranno concentrarsi più sulle proprie necessità che sulla ricerca di un'esperienza di acquisto piacevole. Il secondo aspetto è una maggiore rilevanza dei negozi di vicinato: le persone saranno più propense a scegliere il punto di vendita anche in funzione

 © riproduzione riservata

Roberto Cecchetti responsabile franchising Italia Centrale

GMF ITALIA: "SPECIFICITÀ LOCALI AL CENTRO DEL NOSTRO PROGETTO"

«Operiamo nel mondo dell'affiliazione con 52 punti di vendita e in quello della somministrazione con 60 negozi - spiega **Roberto Cecchetti**, responsabile franchising per l'Italia Centrale di **G.M.F. Italia**, società del gruppo **Unicomm** che conta anche 12 cash&carry, 20 supermercati e 23 discount di proprietà -.

LA FORZA DELL'ORGANIZZAZIONE

Dopo anni caratterizzati da una marcata tendenza alla desertificazione della struttura distributiva anche nel territorio in cui operiamo (area centrale delle marche, Umbria, bassa Toscana, alto Lazio e zona di Roma), la pandemia ha portato a un recupero del negozio di vicinato che ci ha trovato in una posizione di vantaggio, perché da sempre il nostro progetto commerciale tiene in grande considerazione le specificità locali. La forza di un retail organizzato sta nella sua capacità di individuare le tendenze e trasformarle in azioni commerciali da trasferire ai propri imprenditori. Durante il lockdown, e anche in seguito, l'esigenza del cliente di ridurre il tempo di permanenza in negozio ha portato un travaso delle vendite dai banchi serviti ai prodotti confezionati. Abbiamo reagito con tempestività andando a incrementare il prodotto fresco confezionato.

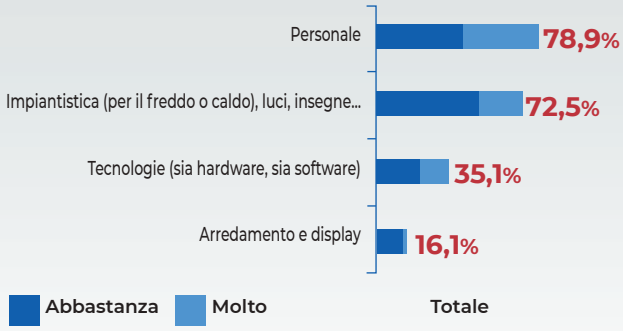
«La pandemia ha portato a un recupero del negozio di vicinato»

LA GESTIONE DELL'EMERGENZA

L'efficienza della nostra logistica, uno dei punti qualificanti del rapporto con i nostri interlocutori commerciali, ci ha consentito di gestire al meglio sia il picco di richieste di materie prime tradizionali sia una situazione complessa che vedeva la compresenza di canali in sofferenza, come il cash & carry, e altri in crescita, come il dettaglio di prossimità. Il trend che vede le spese on line in costante crescita e le richieste avanzate da alcuni nostri imprenditori ci hanno convinti a partire con un servizio di click & collect che stiamo testando in 6 negozi di proprietà prima di estenderlo anche ai nostri partner commerciali».

LE AREE DI INVESTIMENTO

«Negli ultimi 12 mesi, in quali aree hai investito maggiormente?»



	INDICE (SCALA 1-4): Alimentare	Altro
Personale	3,06	2,19
Impiantistica (per il freddo o caldo), luci, insegne...	2,87	2,14
Tecnologie (sia hardware, sia software)	2,07	2,21
Arredamento e display	1,57	2,13

BASE alimentari: 342
BASE atro 85

LE DUE GRANDI AREE DI INVESTIMENTO DEGLI IMPRENDITORI SONO IL PERSONALE E L'IMPIANTISTICA

della distanza dalla propria abitazione.

In questo quadro l'e-commerce trova poco spazio. Nelle previsioni degli imprenditori (soprattutto del food) per il post Covid l'ipotesi di una crescita delle vendite on line è solo al 5° posto. È un dato che sorprende, se si considera il grande impulso alle vendite on line che si è registrato durante il lockdown, e che →

GRAZIE

ai clienti che ci hanno scelto e ai nostri collaboratori
che ci rendono le migliori insegne in Italia,

TUTTI I GIORNI.

Ali – Migliora la vita!
Arcaplanet – Pet store. Pet stories.
Bialetti
Bottega Verde
coop
Decathlon
Douglas
Eataly
Esselunga
Euro Spin – Lo Spreco Intelligente
expert – Gli esperti siamo noi
Geox – Respira
goldenpoint
Gutteridge – Dal 1878
Ikea
laFeltrinelli
Leroy Merlin – Voglia di fare casa
motivi
Old Wild West
Original Marines
salmoiraghi & viganò
Tigotà
VisionOttica – Il tuo ottico di fiducia.

Sponsorizzato da Life Is On Schneider Electric
PREMIO SOSTENIBILITÀ 2021

MIGLIORE ESPERIENZA IN-STORE 2021

MIGLIORE INSEGNA 2021

Sponsorizzato da PROMOTICA Loyal for Value
ENGAGEMENT & COMUNICAZIONE 2021

RESPONSABILITÀ SOCIALE 2021

Hanno supportato l'iniziativa

Platinum Sponsor

Life Is On Schneider Electric
PROMOTICA Loyal for Value
valuement – a value mining company

Silver Sponsor

ALLWAYS
cellnex
tailoradio

Associazioni Partner

Partner Tecnici

Retail Institute
mimesi – Your Media Intelligence

Aldo Santini
regional sales Bimby & Retail Manager Vorwerk Italia

VORWERK ITALIA: «BOUTIQUE MULTISERVIZI COMPLEMENTARI ALLA VENDITA DIRETTA»

«La sfida vinta del progetto Vorwerk Point - sottolinea **Aldo Santini**, regional sales Bimby & Retail Manager di **Vorwerk Italia** -, è vendere servizi in ambienti retail dove la focalizzazione è sulla vendita di prodotti. Questo successo nasce dalle dimensioni del nostro installato – 1 italiano su 4 ha Folletto e la penetrazione di Bimby si aggira intorno al 12% – e dalla collaborazione tra le divisioni Bimby e Folletto, che è completa e non impatta sul nostro modello di vendita principale costituito dal party planning e dalla vendita diretta.

L'IDENTIKIT DEGLI AFFILIATI

La maggior parte dei nostri affiliati proviene dai 350 centri di assistenza multimarca con cui collaboriamo e, di conseguenza, soddisfa appieno quella caratteristica di conoscenza approfondita del prodotto e di specializzazione nella riparazione che, insieme alla disponibilità a investire sul nostro brand e sul nostro modello di business, è una delle componenti essenziali del profilo del nostro franchisee. La novità dell'ultimo periodo è che cominciamo ad attirare anche imprenditori che non avevano mai avuto a che fare prima con la nostra azienda e che vedono nel nostro progetto un'opportunità di investire in modo profittevole.

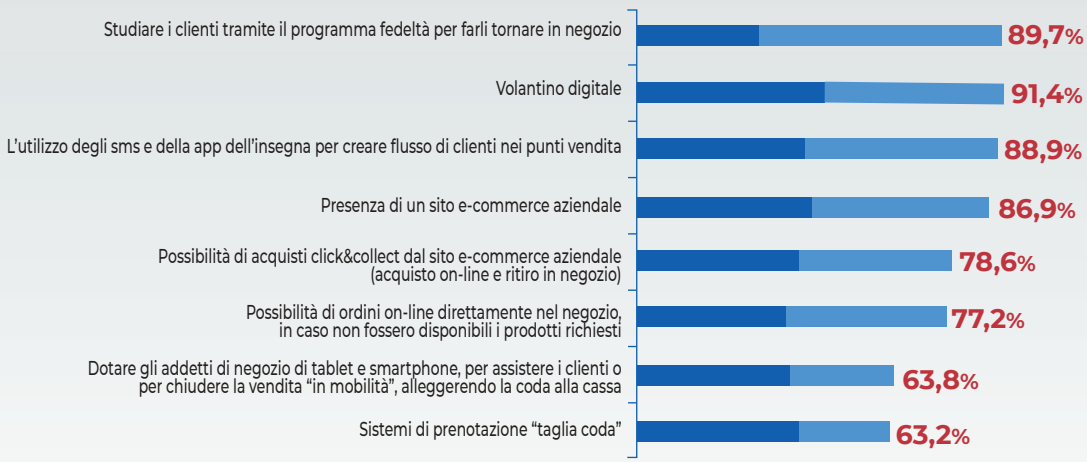
«Location prestigiose per il posizionamento premium di Folletto e Bimby»

IL PRESIDIO DEL TERRITORIO

La scelta di puntare sul format della boutique di multiservizi e di privilegiare location prestigiose rispecchia il posizionamento premium di Folletto e Bimby. A oggi 33 dei nostri 47 Vorwerk Point si trovano nei più importanti centri commerciali italiani – per esempio City Life a Milano - mentre gli altri 14 sono posizionati in location prestigiose di centri urbani. Questa è l'impostazione che intendiamo mantenere fino al raggiungimento dell'obiettivo dei 55 Vorwerk Point, numero che è stato identificato tenendo conto della necessità di preservare il valore dell'investimento del franchisee e delle nostre strategie di presidio del territorio».

L'IMPORTANZA DELLE NUOVE TECNOLOGIE

«Quale importanza attribuisci ai seguenti aspetti, legati allo sviluppo delle nuove tecnologie, nel tuo settore»



	INDICE D'IMPORTANZA (SCALA 1-4): Alimentare	Altro
Studiare i clienti tramite il programma fedeltà per farli tornare in negozio	3,46	3,01
Volantino digitale	3,36	3,85
L'utilizzo degli sms e della app dell'insegna per creare flusso di clienti nei punti vendita	3,35	3,19
Presenza di un sito e-commerce aziendale	3,28	2,88
Possibilità di acquisti click&collect dal sito e-commerce aziendale (acquisto on-line e ritiro in negozio)	3,11	2,45
Possibilità di ordini on-line direttamente nel negozio, in caso non fossero disponibili i prodotti richiesti	3,11	3,10
Dotare gli addetti di negozio di tablet e smartphone, per assistere i clienti o per chiudere la vendita "in mobilità", alleggerendo la coda alla cassa	2,81	2,47
Sistemi di prenotazione "taglia coda"	2,79	2,52

BASE alimentare: 359
BASE atro: 88

NUOVE TECNOLOGIE: PRIMA QUELLE DI COMUNICAZIONE CON IL CLIENTE, POI L'E-COMMERCE

Francesco Spanedda
GM BU Gift & Home Decor
Thun

THUN: «VENDITE ON LINE DECOLLATE DURANTE IL LOCKDOWN»

Il lockdown ha fatto decollare l'e-commerce di **Thun**: dopo il +45% segnato nel 2019, quest'anno si prevede un ulteriore incremento a 2 cifre per le vendite on line, che hanno già superato il 10% del fatturato (124,6 milioni di euro nel 2019). «È un valore eccezionale, considerato che vendiamo un prodotto ceramico non necessario e per sua natura anche fragile - commenta **Francesco Spanedda**, GM BU Gift & Home Decor -. L'e-commerce ci ha fatto sviluppare durante la chiusura dei negozi, ma ha continuato a performare bene, perché è entrato nelle abitudini del consumatore, anche per conoscere il brand: molti entrano nel sito per informarsi e poi cercano il punto di vendita fisico. L'e-commerce non è l'anti-negozio, è una vetrina che supporta le vendite in store».

«L'e-commerce è entrato nelle abitudini, anche per conoscere il brand»

SOSTENIBILITÀ, GEOMARKETING, IMMAGINE

Thun conta un migliaio di punti di vendita e in Italia è presente con 131 flagship store di proprietà, 227 negozi monomarca in franchising e oltre 430 shop multimarca gestiti con una brandizzazione in esclusiva. I requisiti per l'affiliazione vanno dalla sostenibilità del business agli strumenti di geomarketing, ai fattori di immagine, come la location e il rispetto della policy sulle vetrine. «Siamo un'azienda molto strutturata, con una loyalty di 1 milione e 300.000 clienti e un club esclusivo a pagamento, con prodotti dedicati, omaggi, viaggi, al quale aderiscono oltre 100.000 appassionati. Il nostro CRM è molto evoluto e integrato con tutta la rete di punti di vendita fisici e digitali». .

PROGETTI IN NUOVI SETTORI

Nei mesi di chiusura dei negozi sono stati fondamentali tutti i servizi di supporto al trade, ma non si sono fermati i nuovi progetti nati già prima del lockdown: «Stiamo dialogando con partner di accessori femminili, tecnologia e illuminazione, per espandere il valore del brand in mondi diversi da quelli abituali di Thun, in Italia e all'estero».

UNO SGUARDO AL FUTURO

«Come immagini il futuro nel tuo settore, da qui a 2 anni, dopo la fase critica dell'emergenza Covid-19?

ALA FINE DELLA PANDEMIA SI TORNERÀ ALLA NORMALITÀ, MA CON MAGGIORE ATTENZIONE A PREZZI E CONSUMI, PIÙ VICINATO E PIÙ CLICK&COLLECT

 © riproduzione riservata

Sergio Perris
sales & franchising director
Vision Group

VISIONOTTICA: «LA QUALITÀ DELLE PERSONE FA LA DIFFERENZA E DÀ VALORE AGGIUNTO»

Più tecnici appassionati che imprenditori: così **Sergio Perris**, sales & franchising director, descrive gli affiliati di **Vision Group**, il più grande network distributivo italiano nel settore dell'ottica con l'insegna VisionOttica, 310 negozi di cui 290 in franchising e un sell out complessivo dell'insegna di circa 110 milioni di euro nel 2019. «La nostra è l'unica insegna glocal che unisce il marchio VisionOttica al nome storico del negozio o al cognome del proprietario, per mantenere e rafforzare la notorietà del professionista sul territorio. I nostri affiliati sono ottici che iniziano con i nostri gruppi di acquisto e che poi scelgono di adottare la nostra insegna».

COMMERCIO DI PROSSIMITÀ

I requisiti sono il fatturato, e l'esclusiva di zona: «Non siamo nei centri commerciali, siamo negozi di prossimità che offrono un servizio professionale elevato con un ricambio molto basso: la qualità delle persone fa la differenza e dà valore aggiunto al franchising». Gli ottici sono stati tra i servizi essenziali che durante il lockdown hanno potuto rimanere aperti per le urgenze: «Molti hanno fatto personalmente le consegne a domicilio, noi abbiamo attivato un servizio ad hoc per inviare i prodotti a casa dei clienti dalla nostra logistica centrale e abbiamo creato un gel sanificante e uno spray antiappannante per indossare gli occhiali con la mascherina. Per i nostri ottici abbiamo creato newsletter per gli aggiornamenti sulle normative regionali e webinar tecnici sulle procedure di sanificazione e sui protocolli di sicurezza».

«La nostra è l'unica insegna glocal che unisce il marchio al nome storico del negozio»

ON LINE MA SENZA E-COMMERCE

Sul versante on line, VisionOttica ha un portale web che rappresenta un canale di informazione per gli ottici e i loro clienti e un supporto per le pagine Facebook dei negozi; le vendite on line invece non sono ancora state attivate e al momento non sono in programma. «Dovremo ragionare sull'e-commerce, gli ottici se lo aspettano. Al momento stiamo lavorando con Salesforce per servizi di CRM e lanceremo un nuovo servizio b2b con portale e Intranet».

deriva probabilmente dalla distribuzione territoriale degli intervistati: molti operano in aree al di fuori delle metropoli, dove l'e-commerce, evidentemente, non è ancora una modalità di acquisto diffusa.

Nel prossimo futuro gli imprenditori si aspettano dunque il ritorno a una normalità conosciuta, che riporterà i consumatori a comportamenti pre pandemia e in cui il prezzo sarà la principale leva di acquisto. La scarsa importanza attribuita alle tecnologie (rilevata anche nell'ambito degli investimenti) conferma quanto era emerso anche nella 1a edizione dell'Osservatorio: gli imprenditori del retail food conoscono ancora poco strumenti come l'e-commerce e le app e sono poco propensi a utilizzarli. Negli altri settori, invece, la digitalizzazione ha avuto un impulso notevole proprio durante la pandemia, come soluzione alternativa per affrontare la chiusura dei punti di vendita. Ne sono un esempio le app implementate dal settore ristorazione per gestire ordini e pagamenti per la consegna a domicilio e, alla riapertura dei locali, le prenotazioni in sala, come raccontato dalle insegne intervistate. Il 60% dei network, infatti, ha dichiarato di aver registrato un incremento delle vendite e degli accessi on line.

76%

RITIENE CHE LA VICINANZA DEL NEGOZIO ALLA PROPRIA ABITAZIONE SARÀ ANCOR DI PIÙ IL MOTIVO FONDAMENTALE DI SCELTA DEL NEGOZIO

Un progetto di

Largo Consumo

TradeLab

Con il Patrocinio di

Con il patrocinio di

Regione Lombardia

50 Un'altra storia.

PATROCINIO Comune di Milano

Regione Umbria

Special Partner

MBE MAIL BOXES ETC. #PeoplePossible

FANDANGO Club

Associazioni Partner

ASSOFRANCHISING ASSOCIAZIONE ITALIANA FRANCHISING

CONFIMPRESE LE IMPRESE DEL COMMERCIO MODERNO

FEDERFRANCHISING FEDERAZIONE ITALIANA FRANCHISING

CONFESERCENTI

Editoriale Largo Consumo srl
Via Bodoni, 2 - 20155 Milano
Tel. +39 02 3271646 (digitare 2) Fax +39 02 3271840
redazione@largoconsumo.it | www.largoconsumo.info