

Harvard Business Review

ITALIA

MAGGIO 2017
MENSILE

STRATEGIA

È l'ora di ridimensionare l'eccessivo potere degli azionisti
Joseph L. Bower e Lynn S. Paine

LEADERSHIP

La maledizione del talento
Jennifer Petriglieri e Gianpiero Petriglieri

IMPRENDITORIALITÀ

Il centro manifatturiero del futuro
Irene Yuan Sun

RISORSE UMANE

La neurodiversità come vantaggio competitivo
Robert D. Austin e Gary F. Pisano

LE DOTI CHE FANNO GRANDE UN LEADER

Cosa insegnano i comportamenti dei migliori CEO

PAG. 50



€ 13,50

Strategiqs EDIZIONI

Il sistema franchising: possibile soluzione occupazionale in un sistema economico maturo

di Antonio Fossati

IL MONDO DEI DIRIGENTI continua a vivere una costante pressione occupazionale. Benché non omogenei, i dati indicano che negli ultimi 10 anni circa 10.000 dirigenti sono usciti dalle aziende e solo nel 2% dei casi per propria volontà. È l'onda lunga di un trend molto profondo, legato alla trasformazione dei modelli competitivi, dei sistemi organizzativi d'impresa e delle tecnologie che cambiano i pattern del mondo del lavoro.

I dati oggi stanno leggermente cambiando, legati al consolidamento della ricerca di un modello organizzativo open-work digitale che ha assunto le nuove variabili tecnologiche e competitive come dati del sistema di cui tenere conto e sulle quali stanno rimodellandosi nuovi paradigmi organizzativi e manageriali.

Ma il tema di fondo rimane: un numero elevato di dirigenti sul mercato, con ancora una grande vivacità professionale e portatori di importanti esperienze. Oltre il 40% dei manager espulsi ha meno di 45 anni, il 25% proviene dall'area sales & marketing e su coloro che hanno avuto esodi incentivati, meno del 3% ritrova occupazione come dirigente.

Valorizzazione delle competenze

Esiste dunque nei sistemi economici maturi un evidente problema di reintegro occupazionale dei manager espulsi dalle aziende, ma anche della valorizzazione di loro competenze che potrebbero portare beneficio a sostegno dello sviluppo del sistema Paese.

Ma, oggi, come si ricollocano i manager espulsi? Meno del 5% riesce a rientrare in azienda, e talvolta anche dovendo accettare un ridimensionamento del ruolo. Nella maggioranza dei casi si inventano un lavoro, diventano professionisti

con modalità eterogenee: consulenti, collaboratori continuativi, specialisti di progetto. Evidentemente le possibili soluzioni dipendono anche dalla fascia di età, ma le analisi confermano che aumenta la tendenza a volere, o dovere, rientrare nel mondo del lavoro. Alcuni trend sono evidenti. Da parte delle aziende, si sta assistendo negli ultimi anni alla rivalutazione dei profili senior e all'esperienza e solidità

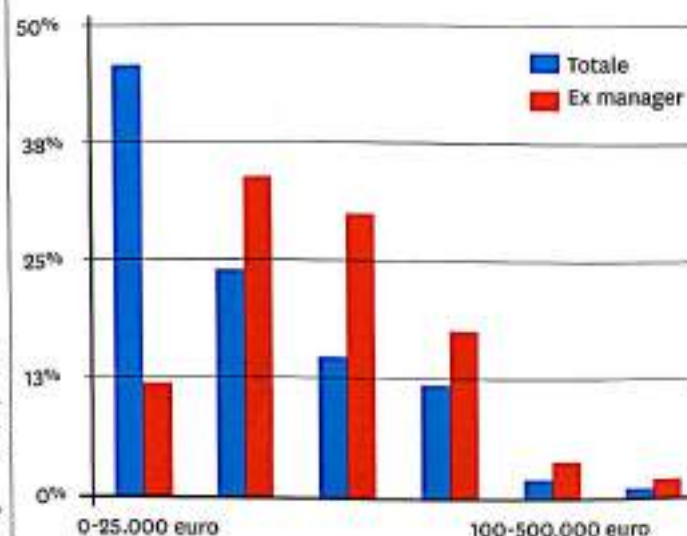
che queste figure possono portare in azienda: sono in crescita le ricerche di persone over 50 per coprire posizioni di responsabilità e gestione di funzioni complesse, spesso però con inquadramenti flessibili. Positivo, ma con ricadute complesse e pericolose, tra cui il pericolo di lasciare minori spazi di carriera ai giovani dirigenti.

Parallelamente, si nota anche l'aumento degli ex manager che rientrano nel mondo del lavoro non come dipendenti o al servizio di terzi, ma avviando una propria impresa. Generalmente esistono tre principali driver a sostegno di questa scelta:

- **L'elemento sogno:** la voglia di ricominciare aprendo una nuova fase della propria vita invece che chiudendo e terminando un percorso. Osare ciò che forse in precedenza non si è voluto o potuto fare.
- **La disponibilità di capitale:** la

Figura 1.

Fascia investimento potenziali franchisee



Fonte: Elaborazione Centro Studi RDS - Salone Franchising Milano, su Find Franchising e SFM, anno 2016



Antonio
Fossati
è Presidente
di RDS Expo.

Figura 2. Il franchising in Italia

FATTURATO (MLN€)	23.000 €
FRANCHISOR (N°)	950
FRANCHISEE (N°)	51.000
ADDETTI (N°)	188.000
RETI ITALIANE ALL'ESTERO (N°)	160
PV DI RETI ITALIANE ALL'ESTERO (N°)	8.200

Fonte: elaborazione Centro Studi RDS - Salone Franchising Milano, su dati Assofranchising, Confrimprese, Federfranchising, rilevazioni dirette. ANNO 2016

minore di circa il 37% rispetto alle aziende aperte in modo indipendente. Dato in linea con le statistiche anche di altri Paesi occidentali e degli Stati Uniti.

Master e multi unit franchisee

Significativo anche il fatto che gli ex manager, beneficiando di una mappa di competenze differenziate rispetto ai franchisee che si mettono senza precedenti esperienze dirigenziali, spesso aprono attività non solo *single unit franchisee*, con fatturati medi che possono variare mediamente tra i 300.000 e i 2 milioni di euro, ma modelli d'impresa più complessi, che possono fatturare decine di milioni di euro.

Una formula è il *master franchising*, l'acquisizione di licenze internazionali di format esteri da svilupparsi sull'intero territorio nazionale o sovranazionale. Nel settore food, come nell'abbigliamento o nei servizi, grandi brand internazionali sono entrati in Italia con *master franchising* o modelli simili. In Italia (Figura 2), su oltre 950 franchisor, il 6% sono *master* di format stranieri, aperti da imprenditori locali che hanno avviato una strategia di sviluppo e talvolta anche impostato una possibile *way out* con la cessione del *master* una volta avviato, alla casa madre o a nuovi investitori che subentrano rilevando il business.

In altri casi, un altro modello può essere la creazione di un modello di *multi unit franchisee*: creazione di una società che apre diversi punti vendita dello stesso brand o di brand diversi, che mette poi in concorrenza facendo azioni di *brand portfolio optimization*. ☉

Il Salone Franchising Milano si svolgerà il 12-14 ottobre 2017 a Fiera Milano City. Da 32 anni è la fiera di riferimento in Italia del franchising e retail. www.salonefranchisingmilano.com

maggior possibilità di investimento e sostenibilità di rischio economico, grazie al beneficio di buonuscite o precedente accumulazione di denaro resa possibile dai passati stipendi.

- **il possesso di competenze manageriali:** l'acquisizione di preziose esperienze field, non sostituibili con processi di formazione accademici, gli unici strumenti di knowledge invece disponibili in giovane età.

Il modello franchising: 9% sono ex manager

Mettersi in proprio può avvenire attraverso due diversi modelli: da soli, realizzando una propria business idea, o in franchising, una formula che consente di mettersi in proprio beneficiando di un know how e un brand di un franchisor che lo cede in licenza su base contrattuale a un franchisee. Il franchisee rimane un imprenditore indipendente, che si assume la responsabilità gestionale e di investimento nel rispetto delle linee guida e delle licenze contrattuali concesse dal franchisor.

Negli ultimi 5 anni si è assistito a un netto incremento del numero di franchisee che provengono da una carriera di ex dirigente. Secondo il Centro Studi del Salone Franchising Milano, fiera specializzata nel settore, nel 2016 in Italia il 9% dei potenziali franchisee sono ex manager, con una crescita del 6% rispetto all'anno precedente. Oggi si contano circa 2.000 manager che hanno avviato imprese con il franchising.

I settori di interesse verso cui si orientano sono per il 25% il food, per il 45% il mondo del fashion, accessori e articoli per la persona, e per il 26% servizi sia per le imprese sia per la persona. Molto spesso le scelte settoriali dipen-

dono dalla precedente esperienza aziendale: si tende a capitalizzare le conoscenze dell'industry di provenienza avviando nello stesso settore la propria impresa. Nel 61% dei casi, l'ex manager ha aperto un franchising nello stesso settore della sua precedente esperienza. Interessante notare anche i livelli di investimento del format franchising scelti dagli ex manager rispetto ad altri profili di franchisee: il 18% dei manager investe tra i 50 e i 100.000 euro, il 4% tra 100 e 500.000 e il 2% oltre i 500.000 (Figura 1). Sono fasce di investimento molto superiori rispetto a quelle su cui si concentrano i franchisee non ex manager, che si rivolgono nel 70% dei casi prevalentemente a format che richiedono investimenti inferiori a 50.000 euro, selezionati invece dagli ex manager solo nel 46% dei casi.

L'accresciuto orientamento degli ex manager a mettersi in proprio col franchising è anche legato ai minori tassi di mortalità che questa formula fa segnare: sempre dall'Osservatorio Salone Franchising Milano che ha elaborato i dati di settore e di Camera di Commercio e Istat, si evidenzia che le aziende aperte con la formula franchising hanno un tasso di mortalità