



ITALIAN TRADE AGENCY

ICE - Agence italienne pour le commerce extérieur  
Section pour la promotion des échanges de l'Ambassade d'Italie

# IL FRANCHISING SUL MERCATO FRANCESE

## Executive Summary

Elaborato da

ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internalizzazione delle imprese italiane  
Ufficio di Parigi

Marzo 2018

## INDICE

INQUADRAMENTO GIURIDICO .....	2
CENNI STORICI E STRUTTURA DEL FRANCHISING IN FRANCIA.....	3
IL PROFILO DEL FRANCHISEE .....	4
IL PROFILO DEL FRANCHISOR .....	5
LA FORMAZIONE.....	6
L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA .....	7
I FINANZIAMENTI.....	7
IL MERCATO IMMOBILIARE DEL COMMERCIO AL DETTAGLIO.....	8
Sport e abbigliamento casual.....	8
Arredamento per la casa.....	8
Food & Beverage.....	9
Le città.....	9
I centri commerciali e i Retail Park.....	10
Gli investimenti immobiliari nel settore del commercio al dettaglio.....	10
FONTI.....	11

## DEFINIZIONE

Il franchising – o contratto di affiliazione commerciale – è un accordo che intercorre tra due imprenditori giuridicamente ed economicamente indipendenti.

Attraverso questo metodo di collaborazione, il *franchisor* (detto anche “affiliante” o “casa madre”) e il *franchisee* (o affiliato) pongono in essere una collaborazione commerciale di prodotti, servizi o tecnologie in base alla quale l'affiliante condivide con l'affiliato il *know-how* da esso stesso sviluppato e gli concede il diritto di utilizzare il proprio marchio. L'affiliato, da parte sua, si impegna a pagare un corrispettivo iniziale *una tantum* (chiamato anche *fee d'ingresso*) e le cd. *royalties* (canone fisso e/o percentuale sul fatturato, sulla base dell'accordo stabilito). Inoltre, l'affiliato si impegna a tenere la massima riservatezza sul *know-how* ricevuto e a rispettare le strategie commerciali dettate dalla casa madre. Infine, il contratto di franchising prevede la formazione iniziale e l'assistenza del *franchisee*, da parte del *franchisor*, durante lo svolgimento dell'accordo al fine di trasmettergli tutte le informazioni necessarie per avviare l'impresa ed inserirsi con successo nel mercato.

## INQUADRAMENTO GIURIDICO

Approfondendo l'analisi giuridica, in Francia così come in Italia, il contratto di franchising rientra nella categoria dei contratti atipici, in quanto la relativa disciplina non è riscontrabile all'interno di un codice. Laddove il legislatore italiano è intervenuto introducendo la normativa dell'istituto attraverso legge n. 129 del 2004<sup>1</sup>, in Francia si è scelto di far rientrare il contratto di franchising all'interno della più generica disciplina dei contratti di vendita che prevedono delle clausole di esclusività.

Il riferimento normativo nell'ordinamento francese è dunque la legge Doubin del 1989, recepita nel 2000 dall'articolo L 330-3 del Codice di Commercio<sup>2</sup>, in base alla quale si impone all'affiliante l'obbligo di fornire all'affiliato, venti giorni prima della stipula del contratto, un documento di informazione precontrattuale contenente tutte i dati rilevanti relativi all'impresa, al marchio, alla catena di affiliati e al settore di mercato, affinché l'affiliato possa prendere una decisione consapevole. A questa scarsa disciplina si aggiungono le norme enucleate nel Codice deontologico europeo del franchising, relative al rispetto dei principi di buona fede, correttezza, trasparenza e lealtà<sup>3</sup>.

In mancanza di un contratto di franchising predeterminato *ex lege*, nella prassi giuridica si sono sviluppati differenti modelli, a seconda delle caratteristiche dell'attività svolta. Ciò nonostante è possibile individuare alcuni degli elementi comuni, che in parte derivano dalla disciplina generale dei contratti. Innanzi tutto, il contratto deve essere redatto in forma scritta e deve indicare l'oggetto dell'attività da svolgere. In base a quest'ultima, infatti, è possibile suddividere il franchising in tre categorie: “di produzione” (in cui l'affiliante è un'impresa industriale che produce i propri beni e li distribuisce attraverso la propria rete di affiliati), “di distribuzione” (in cui il *franchisor* acquista grandi stock di prodotto da diversi produttori e li ridistribuisce agli affiliati) e “di servizio” (in cui vengono venduti dei servizi). Altri elementi che devono essere necessariamente inseriti in un contratto di franchising sono: i diritti e gli obblighi delle due parti; l'indicazione nel dettaglio dei marchi e/o dei brevetti e del *know-how* messi a disposizione del *franchisee* e le relative modalità di sfruttamento; i beni e o servizi forniti dal *franchisor*; le condizioni finanziarie a carico del *franchisee*; la durata del contratto e le condizioni di rinnovo e di recesso.

<sup>1</sup> <http://www.camera.it/parlam/leggi/04129I.htm>

<sup>2</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000005634379&idArticle=LEGIARTI000006231936>

<sup>3</sup> <https://www.franchise-fff.com/component/jdownloads/send/447-cadre-reglementaire/318-code-de-dontologie>

Le clausole che più sovente si ritrovano nei contratti di franchising si possono raggruppare – a titolo puramente esemplificativo – nelle seguenti categorie<sup>4</sup>.

- Le clausole sul *know-how* e sulla sua trasmissione al *franchisee*, attraverso cui viene determinata la disciplina delle modalità di trasmissione del *know-how*. Ad essa si aggiunge, inoltre, un'obbligazione di formazione e di assistenza a favore del *franchisee*, per l'intera durata del contratto. Spesso la trasmissione avviene tramite la fornitura di un manuale che prevede una parte teorica ed una parte pratica. Il *franchisor*, di norma, si riserva la possibilità di modificare il *know-how* e il *concept* al fine di adeguarlo alle variazioni dei cicli economici e dei gusti del consumatore. Infine, il *franchisee* si impegna a garantire la riservatezza di tutte le informazioni ricevute dal *franchisor*, pena il pagamento di consistenti penali.
- Le clausole relative alle condizioni di utilizzo del marchio e delle insegne del *franchisor*, in cui sono disciplinate tutte l'azioni che il *franchisee* può lecitamente intraprendere utilizzando il marchio o l'insegna del *franchisor*. L'affiliato diviene infatti titolare di una vera e propria licenza (o sub-licenza, secondo i casi). Anche in questo caso sono previste penali qualora il *franchisee* violasse le regole pattuite.
- Le clausole relative agli oneri finanziari a carico del *franchisee*, in cui viene individuato il valore del versamento di ingresso (cd. *fee*), del canone fisso e/o della percentuale sul fatturato annuo che il *franchisee* deve versare al *franchisor* (cd. *royalties*). Spesso vengono inserite anche delle clausole relative alle garanzie e ai garanti (in genere banche) su cui il *franchisor* si può rivalere in caso di inadempimento del *franchisee*.
- Ulteriori clausole frequenti sono quelle della "esclusività territoriale" e della "non concorrenza". Tramite la prima il *franchisor* concede al *franchisee* l'esclusività commerciale su una determinata zona geografica. Per mezzo della seconda il *franchisor* si assicura che i suoi *franchisee* non esercitino una attività concorrenziale a danno degli altri punti vendita della medesima catena, che comporterebbe un danno economico e di immagine al *franchisor* stesso.

Infine, è bene ricordare che il franchising è un contratto *intuitu personae* ed è dunque intrasmissibile senza il consenso dell'altra parte coinvolta e, salvo diversamente disposto, si estingue con la morte di una delle parti.

## CENNI STORICI E STRUTTURA DEL FRANCHISING IN FRANCIA

Dal punto di vista storico, alcune fonti fanno risalire le origini del franchising al periodo della guerra di secessione negli Stati Uniti, ma è in Europa, agli inizi del XX secolo, che si è iniziato a diffondere con maggiore successo. Attualmente infatti nel vecchio Continente si possono contare oltre 13.000 marchi che utilizzano questo metodo di collaborazione commerciale, mentre in Cina se ne contano 4.000, negli Stati Uniti 3.000 e in Australia 1.180. Il pioniere fu la compagnia "*Laines du Pingouin*" che lo introdusse in Francia negli anni '30. Dopo un periodo meno florido a seguito della seconda guerra mondiale, il franchising tornò a diffondersi rapidamente e negli anni '70, sempre in Francia, si potevano contare 34 case madri, che aumentarono progressivamente nel corso dei decenni fino a superare, nel 2004, le 800 unità. Ma è negli ultimi dieci anni che il franchising ha conosciuto una crescita esponenziale arrivando velocemente a raddoppiare il numero dei marchi coinvolti.

---

<sup>4</sup> <https://www.observatoiredefracnchise.fr/fiches-pratiques/integrer-franchise-contrat-franchise.htm>

La Francia resta il paese leader nel franchising. Nel 2016, sono stati infatti censiti 1.900 affilianti e oltre 71.500 affiliati, per un fatturato totale superiore a 55 miliardi di euro.

I settori maggiormente interessati sono: “alimentare” (19,1 miliardi di euro di fatturato, 182 catene di marchi differenti e 14.980 punti vendita); “articoli per la casa” (7,08 miliardi, 358 marchi e 3.836 punti vendita); “ristorazione rapida” (4,54 miliardi, 200 marchi e 5.169 punti vendita); “abbigliamento” (4,1 miliardi, 182 marchi e 7.083 punti vendita); “servizi per le automobili” (2,58 miliardi, 83 marchi e 7.886 punti vendita), “estetica” (2,03 miliardi, 164 marchi e 7.223 punti vendita). In tutti i settori citati è stato riscontrato un aumento dei tutti e tre i parametri rispetto all’anno precedente. Solamente il settore “viaggi” ha registrato una riduzione del numero dei punti vendita e del fatturato lordo annuo<sup>5</sup>.

Per quanto riguarda la ripartizione geografica dei punti vendita in franchising, circa il 36% si trova in centri con meno di 25.000 abitanti, il 29% in città con più di 100.000 abitanti e il 12% nell’agglomerato di Parigi. Nelle grandi città le attività maggiormente svolte rientrano nel settore dell’estetica (34%), mentre nelle zone più periferiche si volgono principalmente attività legate ai settori CHR (caffè, hotel e ristoranti) ed automobilistico.

Sulla base degli studi analizzati, gli elementi di successo del franchising sono, per i *franchisee*: la solidità del network del marchio di affiliazione, la qualità del modello economico e la rapidità di sviluppo delle catene dei punti vendita. Passando al punto di vista dei *franchisor*, gli elementi di forza sono invece: la pertinenza e la qualità del *concept* offerto (66%); la relazione *franchisor – franchisee* (64%) e la qualità degli affiliati (45%), dati stabili rispetto al 2016. Al contrario, gli elementi definiti “deboli” dai *franchisor* sono: la capacità finanziaria dei *franchisee* (49%, dato in riduzione di 14 punti rispetto al 2016); il costo e la difficoltà di reperimento dei locali dove svolgere l’attività commerciale (47%) e la difficoltà di trovare nuovi affiliati (41%).

L’indagine condotta da *Banque Populaire*, in collaborazione con la *Fédération française de la franchise*<sup>6</sup>, ha inoltre evidenziato che, nel 2017, il 39% dei francesi avrebbe avuto intenzione di creare una propria attività commerciale (+8% rispetto al 2016) e circa la metà (il 44%; 48% nel 2016 e 40% nel 2015) avrebbe desiderato farlo attraverso un contratto di franchising. Secondo i *franchisee* intervistati, questa scelta è giustificata dai benefici che il metodo di affiliazione commerciale comporta a livello di notorietà del marchio (40%, dato in diminuzione rispetto ai rilevamenti degli anni precedenti), dalla formazione iniziale e dall’accompagnamento forniti dalla casa madre (41%, dato in aumento) oltre che dal ridotto livello di rischio imprenditoriale (29%, dato in diminuzione rispetto al 2016 e stabile rispetto al biennio 2014/2015).

## IL PROFILO DEL FRANCHISEE

Per quanto riguarda il profilo degli affiliati, lo studio ha rilevato che, nel 2017, la loro età media – all’apertura del primo punto vendita – è di circa 36 anni (come nel 2016) e il 62% di essi preferisce avviare la società all’interno del dipartimento di residenza. Tre quarti degli affiliati intervistati svolgevano anteriormente un’attività professionale dipendente, principalmente nel settore privato.

Il 95% (dato stabile rispetto al 2016) dei nuovi imprenditori hanno inoltre dichiarato di aver effettuato una ricerca per scegliere il marchio di riferimento o la catena dei punti vendita all’interno della quale voler entrare. Le fonti di informazione maggiormente utilizzate sono state i siti internet (25%), le fiere professionali (15%) e la stampa specializzata (11%), mentre i dati maggiormente ricercati sono stati la

<sup>5</sup> *Franchise- knowledge café*, studio sul franchising condotto da Tgs France nel 2016.

<sup>6</sup> *Synthèse 2016, Enquête Annuelle de la Franchise*, Banque Populaire / Fédération française de la franchise, aggiornato nel 2107.

redditività dei punti vendita (78%), nonché l'organizzazione della catena (73%) e il livello di soddisfazione degli affiliati (68%). Infine, l'81% (+21% rispetto al 2016 e + 30% rispetto al 2015) dei partecipanti all'indagine ha affermato di essersi affidato ad un esperto per meglio ponderare la propria scelta (*experts comptables* 46%, banche 26%, studi legali 22%, dati del 2016).

Il 45% degli affiliati che hanno partecipato al sondaggio è di sesso femminile (34% nel 2016 e 40% nel 2015) ed oltre il 53% ha un livello di formazione universitario (laurea triennale o superiore), mentre l'età media si attesta attorno ai 47 anni. Il 35% afferma di essere aiutato nella gestione dell'attività dal proprio partner (34% nel 2016), sebbene solamente il 19% (+1% rispetto al 2016) dei congiunti coinvolti riceve una vera e propria retribuzione. Infine, gli affiliati interrogati hanno dichiarato di avere un profitto netto medio annuo di 33.900€ (32,385€ nel 2016, 32,120€ nel 2015), derivante per l'85% dalla attività svolta e per il 10% dai dividendi, per un fatturato lordo annuo di 420.000 € (470.000 € nel 2016 e 500.000 € nel 2015).

In rapporto al modello commerciale tradizionale, il 46% crede di guadagnare di più rispetto a un commerciante indipendente, il 68% ritiene di avere a disposizione maggiori strumenti e il 76% si sente più sostenuto. Inoltre, il 74% è ottimista sull'avvenire delle proprie imprese, almeno per i successivi due esercizi.

Nel 2017, il 39% degli intervistati ha dichiarato un fatturato inferiore a 300.000 €, il 35% tra 30.000 e 1.000.000 €, il 23% tra 1.000.000 e 5.000.000 € e il 3% superiore a 5.000.000 €. Inoltre, il 42% ha risposto di aver ottenuto, un aumento del fatturato complessivo e il 30% un aumento maggiore al 5% rispetto all'esercizio precedente.

## IL PROFILO DEL FRANCHISOR

Passando all'analisi degli affiliati, gli studi analizzati evidenziano che in Francia, nel 2016, c'erano 1.900 catene di franchising (+2% rispetto al 2015), con una media di 55 punti vendita per ciascuna catena, di cui il 51% esercitava un'attività di servizi (ristorazione, automobilistico, servizio alle persone o alle imprese e alberghiero) e il 49% un'attività più propriamente commerciale (alimentare, abbigliamento, e commercio al dettaglio).

Entrando nel dettaglio del profilo del *franchisor* delineato dall'indagine di *Banque Populaire*, si può notare che, nel 2017, la loro longevità media è stata di 20 anni, mentre l'anzianità media delle catene di punti vendita si è rivelata essere di 13 anni. Da ciò si può quindi dedurre che la casa madre ha bisogno di un periodo medio di 7 anni per riuscire ad affermarsi nel mercato di riferimento, prima di decidere di aprire una catena di punti vendita in franchising.

Nel 2016 è stato riscontrato che 9 marchi su 10 erano di origine francese e 8 affiliati su 10 erano proprietari del marchio fin dalla sua creazione, mentre il 12% aveva acquistato una catena già esistente. Nel 2017, l'indagine ha evidenziato inoltre che ogni marchio aveva in media 80 punti vendita di cui 55 in franchising, con una durata media del contratto di 6,5 anni e che il 38% poteva contare su almeno una catena di affiliati all'estero. Inoltre, l'80% ha dichiarato di aver aperto un nuovo punto vendita in franchising.

Per analizzare le dimensioni degli affiliati si possono utilizzare quattro parametri differenti: il numero dei dipendenti; il numero dei punti vendita della catena; il fatturato di ogni marchio ed, infine, il fatturato complessivo di tutti i punti vendita che commercializzano lo stesso marchio (dati 2016).

Utilizzando il primo criterio è possibile suddividere gli affiliati in tre gruppi: le case madri più piccole (il 36% ha dichiarato di avere meno di 10 dipendenti); quelle di medie dimensioni (il 34% impiega tra 10 e 49 dipendenti) e quelle più grandi (il restante 30% dispone di più di 50 dipendenti).

In base al numero di punti vendita si possono invece delineare cinque gruppi: i marchi che dispongono di una catena in franchising con meno di 10 punti vendita (16%); quelli che hanno tra 10 e 49 punti vendita (47%); quelli che possono contare su un numero di punti vendita che va da 50 a 150 (21%) ed, infine, quelli che si appoggiano ad una struttura composta da più di 150 punti vendita. Impiegando il terzo parametro di analisi, il fatturato annuo del *franchisor*, si può riscontrare – al netto del 20% delle società intervistate che non hanno risposto al quesito – che il 48% ha dichiarato un fatturato inferiore a 10 milioni di euro; il 23% ha un fatturato che varia tra 10 e 99 milioni; il 7% dichiara un fatturato compreso tra 100 e 999 milioni ed, infine, il 2% degli intervistati registra un fatturato superiore ad un miliardo di euro. Passando all'ultimo criterio, il fatturato del marchio tenendo in considerazione solamente la catena dei punti vendita – anche in questo caso al netto delle mancate risposte al quesito – il 55% dichiara un volume di affari inferiore a 10 milioni di euro; il 16% tra i 10 e i 49 milioni e il 14% superiore a 50 milioni.

Al fine di garantire un maggiore profitto, lo studio ha dimostrato che le case madri incentivano i propri affiliati a sviluppare nuovi prodotti e servizi (74%) oltre che ad aprire nuovi punti vendita (69%) e, parallelamente, investono in prima persona per sostenere la crescita dei loro marchi attraverso il potenziamento della comunicazione (83%), lo sviluppo di nuove tecnologie (65%) e l'apertura di succursali. L'obiettivo delle imprese non è limitato ad una crescita locale ma, al contrario, si rivolge ai mercati internazionali: il 57% degli intervistati ha programmato di espandersi all'estero nei successivi due anni e il 35% l'ha già fatto. Le principali fonti di informazione a cui ricorrono le imprese per conoscere i mercati esteri sono le camere di commercio nazionali (22%), le società di consulenza specializzate (20%), le federazioni di franchising locali (20%) e le banche (15%). Le difficoltà invece a cui si sono confrontati sono: la ricerca di una società partner (66%); la complessità delle procedure da seguire (54%); la regolamentazione e le normative da rispettare (51%) e l'adattabilità del *concept* ai gusti locali (48%).

Infine, per quanto riguarda i mezzi di selezione utilizzati dagli affilianti per individuare futuri *franchisee*, l'utilizzo di internet (71%) resta il canale prediletto, sia tramite i siti ufficiali delle imprese sia tramite siti specializzati. In secondo luogo, si fa ricorso alle fiere del settore (37%), alla stampa (33%) e agli altri affiliati già presenti nella catena dei punti vendita (25%). Inoltre, il 43% dei *franchisor* intervistati ha dichiarato che preferirebbe reclutare nuovi *franchisee* tra i propri dipendenti, in ragione di un sempre maggiore rapporto di fiducia intercorrente tra le due parti. Viceversa, i futuri imprenditori ricercano prevalentemente la reputazione e la notorietà del marchio (19%, sebbene il dato sia in calo rispetto alle indagini precedenti), la semplicità di realizzazione del progetto (16%) e il sostegno finanziario della casa madre nella gestione della pubblicità, del marketing e della comunicazione (13%).

## LA FORMAZIONE

Uno degli elementi che caratterizza il franchising dalle altre forme contrattuali simili è la formazione dell'affiliato a carico della casa madre, che di norma si esplica in due fasi distinte: la formazione in iniziale e l'assistenza durante lo svolgimento dell'intero contratto.

Quanto alla formazione iniziale, nel 2017, il 75% ha dichiarato di averne ricevuta una allo scopo di meglio preparare il loro ingresso nel mercato e il 47% ha asserito di aver seguito una formazione sia teorica che pratica, per una durata media di 32 giorni. In merito alla assistenza continuata, il 76% ha dichiarato di avere beneficiato nel corso degli ultimi 12 mesi di una media di 18 giorni dedicati ad aggiornamenti professionali. Le tematiche principalmente affrontate, nell'una e nell'altra fase della formazione, hanno riguardato, nel 2016, l'analisi di nuove norme e regolamenti (74%), l'introduzione di nuovi metodi di lavoro (62%), la presentazione di nuovi prodotti o servizi (59%) o di nuove tecniche di vendita (46%) e la spiegazione di nuovi strumenti informatici (56%).



Le formazioni comprendono seminari (87%), gruppi di lavoro (86%), stage (66%) e più in generale corsi impartiti sia tramite metodi tradizionali sia tramite piattaforme digitali (*e-learning*).

## L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA

L'innovazione tecnologica coinvolge l'intera filiale del franchising. Le case madri, nel 2016, hanno utilizzato i loro siti per indicare i punti vendita, compresi quelli in franchising, per presentare i loro marchi e i servizi (97%), per reclutare nuovi affiliati (84%), per fidelizzare i clienti (76%) ma anche per vendere direttamente i loro prodotti (52%). L'*e-commerce* è una pratica in continuo aumento e ha rappresentato, nel 2016, per il 38% degli affiliati intervistati, l'equivalente – in termini di fatturato – di un negozio in più, fino ad arrivare, per il 7%, a una maggiorazione corrispondente a 10 punti vendita.

Le nuove frontiere della digitalizzazione del commercio sono oggi rappresentate dalla promozione dei punti vendita e dei prodotti via social network (il 92% utilizza una pagina Facebook) e dall'adozione di metodi alternativi di pagamento come il *contact-less* (43%) o quello tramite lo smartphone (9%).

L'innovazione nel franchising non si limita a ciò, ma coinvolge l'insieme delle dinamiche imprenditoriali ed è tale per cui, nel 2016, l'80% degli affiliati ha dichiarato che le innovazioni adottate hanno avuto un impatto positivo sulle loro imprese, comportando un aumento di fatturato nell'anno successivo (42%, di cui il 22% ha riscontrato un miglioramento fin dai primi mesi). Parallelamente, anche gli affiliati sono interessati allo sviluppo di nuove strategie e all'utilizzo di nuovi modelli di business. Il 19% degli intervistati, ad esempio, ha fatto richiesta dell'adozione del cd. *Click and Collect*, ossia la selezione del prodotto sul sito internet e il ritiro presso il punto vendita (le percentuali aumentano sensibilmente nel caso della vendita di generi alimentari, arrivando a toccare il 43%). Ulteriori richieste sono: la messa a disposizione di tablet per poter illustrare l'intera gamma dei prodotti e dei servizi forniti (19%); la possibilità di iniziare un ordine on-line e di poterlo completare nel punto vendita (16%); l'aumento delle formazioni *e-learning* (22%) e l'assistenza on-line della casa madre (20%).

## I FINANZIAMENTI

Lo studio di *Banque Populaire* si conclude con l'analisi finanziaria di questo metodo di collaborazione commerciale evidenziando come l'apertura di un nuovo punto vendita in franchising ha comportato, nel 2017, per il 18% degli affiliati intervistati un investimento inferiore a 50.000 € (34% nel 2016), per il 62% un investimento compreso tra 50.000 e 200.000 € (36%, nel 2016), per il 13% un investimento compreso tra 200.000 e 500.000 € (19%, nel 2016) e per il 7% un investimento superiore a 500.000 € (10%, nel 2016). Si può quindi riscontrare una riduzione degli investimenti inferiori a 50.000 € (-16%) e superiori a 200.000 € (-9%), compensati da un sensibile aumento degli investimenti tra 50.000 e 200.000 € (+24%).

Per fare fronte a questi costi, nel 2016, il 70% dei nuovi imprenditori ha chiesto un finanziamento bancario, mentre il 30% ha utilizzato risorse personali. Due terzi degli imprenditori che hanno chiesto un prestito hanno riscontrato che l'essere affiliati ad un marchio conosciuto nel quadro di un contratto di franchising li abbia favoriti ad ottenere del finanziamento. Sei affiliati su dieci hanno, inoltre, dichiarato di aver chiesto un prestito compreso tra i 100.000 e i 500.000 €, per una media complessiva di 238.000 €. Infine, il 65% degli affiliati da più di cinque anni ha affermato di aver realizzato ulteriori investimenti nel corso degli ultimi due anni per lavori di ristrutturazione o rinnovamento del punto vendita (74%) e per l'acquisto di materiale audiovisivo (73%).



## IL MERCATO IMMOBILIARE DEL COMMERCIO AL DETTAGLIO

Secondo lo studio condotto da Cushman & Wakefield<sup>7</sup>, il 2017 in Francia è stato caratterizzato dal ritorno dell'ottimismo nel settore del commercio al dettaglio. Per la prima volta dal 2007, infatti, la prospettiva generale del mercato torna ad avere una tendenza positiva.

All'aumento dell'attività commerciale è corrisposto un aumento della spesa per i consumi delle famiglie francesi, che si è attestata, nel 2017, a +2,9% rispetto all'anno precedente.

La trasformazione che il mercato ha subito negli ultimi anni (insediamento di insegne straniere sempre più competitive, la diffusione dell'e-commerce e l'evoluzione dei comportamenti dei consumatori) si è riflessa, inevitabilmente, sugli attori francesi che hanno dovuto adeguare le loro strategie. Non tutti infatti sono stati in grado, negli ultimi anni, di rispondere alle nuove esigenze ad alcuni hanno dovuto chiedere o fondersi con altri gruppi. Altri ancora hanno, invece, messo in atto delle severe politiche di riduzione dei costi.

Questi cambiamenti hanno lasciato spazio all'affermazione di nuovi modelli commerciali come, ad esempio, i punti vendita "pop-up store" che si sono affermati in tutti i settori, compreso quello del lusso, o al ritorno ai concept tradizionali come, ad esempio, la decisione di Les Galleries Lafayette di valorizzare la visibilità dei singoli marchi attraverso delle scelte architettoniche più armoniose e neutre.

Lo studio ha evidenziato che il mercato francese resta molto attrattivo per le insegne straniere che, dopo diversi anni di presenza sul territorio, hanno ormai consolidato le loro reti di filiali attraverso l'apertura di nuovi punti vendita. È il caso, ad esempio, di Krudvat, Rituals, Sostrene Grene e Hema.

Anche i marchi cinesi si stanno affermando con sempre maggiore forza come, ad esempio, Huawei (elettronica), Darry Ring (gioielleria) e MO&CO (tessile).

### Sport e abbigliamento casual

Nel settore sport e abbigliamento casual accanto a Zara, che conserva la leadership, si stanno affermando altri marchi spagnoli come, ad esempio, Delitto & Castigo, Dolores Promesas e Scalpers ed alcuni marchi di origine scandinava tra cui The Cords & Co e Weeday (Svezia), One Piece (Norvegia), Rains ed Ecco (Danimarca).

Gli Champs-Élysées si confermano essere, a Parigi, il luogo di eccellenza per il commercio dell'abbigliamento sportivo e casual. Oltre alla presenza pluriennale di Adidas e Nike, Citadium ha recentemente aperto un nuovo negozio. Go Sport e Courrir si stanno invece concentrando su negozi di piccola superficie dislocati in differenti città, mentre Decathlon ha scelto di aprire dei nuovi punti vendita nei centri commerciali (come ad esempio Vélizy 2 e Aéroville nella zona parigina) e all'estero.

### Arredamento per la casa

Il settore dell'arredamento per la casa sta vivendo un progressivo cambiamento delle strategie commerciali dedicando sempre maggiore spazio all'e-commerce ed aprendo piccoli punti vendita nelle zone centrali delle principali città. L'esempio più evidente è Maison du Monde che ha aperto uno *show-room* di soli 200 metri quadrati a rue du Bac (Parigi).

---

<sup>7</sup> <http://www.cushmanwakefield.fr/fr/research-and-insight/2018/marketbeat-france-commerces-bilan-2017/>

## Food & Beverage

Il settore *food & beverage* ha riscosso, nel 2017, un forte successo sia nelle periferie che nei centri abitati chiudendo l'anno con un aumento del +4,6% rispetto al già positivo 2016. Attratti da ampi margini di crescita, importanti nomi della gastronomia francese hanno lanciato dei punti di ristorazione nei grandi centri commerciali e nelle stazioni. Tutti gli stili di cucina hanno riscontrato un notevole aumento del numero dei punti vendita: dalla cucina asiatica (Suchi Maki, Jules et Chim, Bollynan, Huabu, Wagamama) a quella mediterranea (Xingara, Les grands d'Espagne, Mozzato, Los pollos, Belota Belota, Fattorie Garofalo, Enrique Tomas) passando per i piatti della cucina tradizionale francese e quelli a base di carne.

Non meno importante si è rivelato il segmento "Bio" che, nel 2017, ha assunto un ruolo rilevante nella distribuzione alimentare, con l'affermarsi di insegne specializzate (La Vie Claire, Bio c'est bon, Biocoop) e di linee *ad hoc* della grande distribuzione.

Infine, in considerazione del successo de La Grande Epicerie a Le Bon Marché, anche Printemps ha deciso di dedicare un reparto ai prodotti enogastronomici.

## Le città

Analizzando la ripartizione delle aperture dei nuovi punti vendita nel 2017, nei centri abitati, lo studio evidenzia che più dei 2/3 dei nuovi negozi sono stati aperti nel settore dell'abbigliamento (44%), il 18% nel settore della ristorazione, il 12% nel settore del tempo libero, l'11% nel settore dei servizi, il 10% in quello dell'alimentazione e il 6% in quello dell'arredamento.

Tra le città francesi, Parigi resta il centro più importante per il commercio, grazie anche, nel 2017, ad un incremento del numero dei turisti che l'hanno visitata, pari al +38% nel secondo semestre 2017.

La Rive Droite conserva la sua egemonia in termini di apertura di nuovi punti vendita e concentra più del 70% delle vendite dell'intera capitale francese. La zona degli Champs-Élysées si conferma essere il fulcro dello shopping parigino e nei prossimi due o tre anni vedrà l'apertura di filiali di importanti marchi del commercio nazionale, come ad esempio Les Galleries Lafayette, ed internazionale, come Apple Store. Negli ultimi anni il Marais si è affermato come il nuovo quartiere per lo shopping di tendenza. Al contrario, la Rive Gauche, perde di anno in anno la sua capacità di attrarre nuovi negozi, ad eccezione del quartiere Sèvres/Bac/Saint-Germain che è caratterizzato dalla presenza de Le Bon Marché e delle filiali dei più conosciuti marchi della moda internazionale e concentra, da solo, il 62% delle nuove aperture di tutta la Rive Gauche.

Le maison del lusso hanno, nel 2017, leggermente rallentato il ritmo di apertura di nuove boutique, passando dai 57 nuovi punti vendita inaugurati nel 2016 ai 38 del 2017. Parigi si conferma essere una delle più importanti capitali internazionali del lusso concentrando più dell'80% delle aperture delle nuove boutique. Le strade di maggiore tendenza si confermano essere rue St. Honoré (con 8 nuove aperture) e rue Faubourg St. Honoré (6 nuove aperture), avvalorando l'egemonia della Rive Droite (circa il 95% delle nuove aperture).

Al di là di Parigi, le due città che nel 2017 si sono distinte per l'apertura del maggior numero di nuovi negozi sono state Lione, che ha beneficiato della riqualificazione del quartiere Grôlée Carnot dove si sono installati marchi come Uniqlo, Hard Rock Café, Milibo, Habitat e Flying Tiger Copenhagen, e Marsiglia grazie, soprattutto, al successo dei centri commerciali Terrasses du Port, Docks e Prado. Seguono Bordeaux, Lilla e Nizza.

Lo studio ha inoltre dimostrato che i trend del valore dei canoni di locazione dei locali commerciali, tra il 2016 e il 2017, ha invertito di tendenza, tornando a diminuire dopo anni di ascesa.

Parigi resta la città più cara con i prezzi dei canoni locativi che toccano i 18.000 € l'anno per metro quadrato sugli Champs-Élysée, seguiti da avenue Montaigne, rue Saint Honoré – rue Faubourg Saint Honoré (13.000 €/m<sup>2</sup> annui), fino ad arrivare ai 3.500 € m<sup>2</sup> annui per rue de Rivoli. Nelle altre città i prezzi si abbassano notevolmente: Lione (presq'île) si attesta a 2.500€ m<sup>2</sup> annui; Bordeaux (Ste Catherine – Intendance) 2.400€ m<sup>2</sup> annui; Nizza (Jean Médecin) 2.200€ m<sup>2</sup> annui; Lilla (vieux Lille) e Tolosa (Alsace Lorraine) 2.00€ m<sup>2</sup> annui, Marsiglia (CV-St Ferréol) 1.400€ m<sup>2</sup> annui.

### I centri commerciali e i Retail Park

Il 2017 ha fatto registrare una lieve flessione delle nuove superfici commerciali inaugurate, pari ad un totale di 780.000 m<sup>2</sup> (-8% rispetto al 2016), di cui più della metà (63%) ha riguardato i Retail Park.

Analizzando nello specifico i centri commerciali, nel 2017 sono stati consegnati 280.000 m<sup>2</sup> di nuove superfici, facendo registrare, anche in questo caso, una riduzione rispetto al 2016. Di questi, il 46% è costituito da nuove realizzazioni, mentre il 52% dall'ampliamento di strutture già esistenti. Il 2018, si preannuncia mantenere il trend negativo delle nuove superfici inaugurate (250.000 m<sup>2</sup>) con però un aumento proporzionale della creazione di nuove strutture (60%). Ciò nonostante il fatturato del 2017 ha leggermente superato quello del 2016, con un aumento pari allo 0,5%, in controtendenza anche rispetto al numero dei frequentatori che, nello stesso periodo, è sceso dello 0,6%.

Il valore locativo delle superfici nei grandi centri commerciali intraregionali è restato costante nel 2017, attestandosi intorno ai 1.500 e 1.700 € al metro quadrato per anno, mentre in tutti gli altri casi si è registrata una lieve diminuzione pari al 10% del valore del 2016.

Passando ai Retail Park, nel 2017 sono stati inaugurati 40 nuovi siti (per un totale di 470.000 m<sup>2</sup>) e nel 2018 è previsto un aumento di quasi la metà delle nuove unità inaugurate (circa 60 per una previsione di circa 750.000 m<sup>2</sup>). Così come per i centri commerciali, anche nel caso dei Retail Park, il 2018 dovrebbe corrispondere ad un ritorno alla realizzazione di strutture *ex novo* e solo in parte minoritaria di estensioni di strutture già esistenti.

Il valore locativo delle superfici dei Retail Park di nuova generazione e delle zone commerciali di primo ordine hanno mantenuto, nel 2017, il loro valore di mercato per tutte le differenti dimensioni di negozi offerti. In media, la locazione di una superficie di circa 300m<sup>2</sup> costa all'anno tra i 230 e 250€ al m<sup>2</sup> nell'Ile de France e tra 200-230€ in provincia. I prezzi diminuiscono progressivamente con l'aumentare della superficie affittata, fino ad arrivare a 100-130€ al metro quadrato all'anno per le superfici superiori ai 2.500m<sup>2</sup> nella regione dell'Ile de France e 80-100 € m<sup>2</sup> all'anno in provincia.

### Gli investimenti immobiliari nel settore del commercio al dettaglio.

Il 2017 si è chiuso con 3,6 miliardi di euro di investimenti immobiliari nel settore del commercio, seguendo il trend negativo iniziato nel 2014, ma marcando un livello di investimento superiore al periodo 2008/2013 e alla media del decennio (+2%). Il mercato dei locali commerciali ha inoltre rappresentato, nel 2017, il 14% dell'intero mercato degli immobili in Francia.

Dallo studio emerge che questa riduzione di investimenti sia fisiologica rispetto al biennio eccezionale del 2014/2015 e che il mercato è oggi essenzialmente alimentato dalla rotazione naturale degli asset immobiliari detenuti dai fondi di investimento e dalle consegne di nuovi asset sviluppati dai promotori. Le transazioni effettuate nel 2017 riguardano prevalentemente asset di piccola taglia (inferiori a 50 milioni di euro) e il loro numero diminuisce in proporzione all'aumentare del valore. Le transazioni superiori a 100 milioni di euro hanno infatti rappresentato solo il 10% del valore dell'intero mercato nel 2017, corrispondente però a più del 60% del totale degli investimenti effettuati.

Gli immobili commerciali nei centri abitati restano, anche nel 2017, la prima scelta di investimento per i fondi specializzati, sebbene, rispetto al 2016, siano aumentati gli investimenti nei centri commerciali (passati dal 19% al 26%). I Retail Park hanno invece mantenuto stabile la loro quota di mercato pari a circa il 25% della totalità del mercato.

I fondi di investimento specializzati rappresentano, infatti, il principale attore nelle transazioni di immobili commerciali, detenendo il 73% dei volumi delle transazioni effettuate nel 2017 e corrispondente a circa 2,6 miliardi di euro. È invece diminuito sensibilmente il volume degli investimenti effettuati dagli enti assicurativi che è passato da 650 milioni di euro nel 2016 a poco più di 150 milioni nel 2017, corrispondente ad una quota di mercato pari al 4%.

A differenza del trend dell'ultimo triennio (2014/2016), in cui il mercato della locazione di immobili commerciali era equamente ripartito tra attori francesi ed attori internazionali, il 2017 ha segnato il ritorno ad una netta prevalenza degli investimenti domestici, pari al 65% delle acquisizioni effettuate. Tra i fondi stranieri prevalgono quelli europei, specialmente per quanto riguarda gli investimenti nelle città e nei centri commerciali.

In conclusione, lo studio evidenzia come il tasso di interesse degli istituti di finanziamento resta ai minimi storici per tutte le tipologie di asset, sebbene si è potuto riscontrare, nel 2017, un leggero aumento per gli investimenti effettuati nei principali zone commerciali di Parigi.

## FONTI

*Franchise- knowledge café*, studio sul franchising condotto da Tgs France nel 2016. Traduzione in italiano a cura di ICE – Agenzia;

*Synthèse 2016, Enquête Annuelle de la Franchise, Banque Populaire / Fédération française de la franchise*, aggiornato nel 2107. Traduzione in italiano a cura di ICE – Agenzia;

*Marketbeat France, Commerce, bilan 2017 – perspectives 2018*, Cushman & Wakefield 2018. Traduzione in italiano a cura di ICE – Agenzia.