

I.A.L. - FRIULI VENEZIA GIULIA

TESI CONCLUSIVA CORSO POST-LAUREA PER “CONSULENTE DI FRANCHISING E
DEI PROCESSI AGGREGATIVI DI SPESA”

GUIDA PRATICA PER DIVENTARE FRANCHISEE.

a cura di:

LANZI dott. FABRIZIO

Anno accademico 2001-2002.

INDICE

CAPITOLO I ORIGINE E DEFINIZIONE DEL FRANCHISING.

1. Le origini del termine.....	pag. 6
1.1. Il franchising negli Stati Uniti	pag. 7
1.2. Il franchising in Italia.....	pag. 7
1.3. I dati del franchising in Italia.....	pag. 8
1.4. Il Franchisor	pag. 9
1.5. Il Franchisee.....	pag. 11
2. La concentrazione delle reti in franchising.....	pag. 12
2.1. La scelta strategica di operare in franchising	pag. 13

CAPITOLO II NOZIONE GIURIDICA DEL FRANCHISING.

1. Ricerca delle fonti	pag. 15
2. Il contratto di franchising.....	pag. 16
2.1. Peculiarità del contratto	pag. 16
3. Elementi del contratto di franchising.....	pag. 17
3.1. Il know how	pag. 17
3.2. La scrittura contrattuale	pag. 17
3.3. Il diritto di entrata	pag. 18
3.4. Le royalty	pag. 18
3.5. I costi di start up o di investimento iniziale.....	pag. 19
3.6. I diritti di esclusiva.....	pag. 19
3.7. Reciprocità dei diritti e degli obblighi	pag. 20
3.8. I minimi di acquisto	pag. 20
3.9. La regolamentazione dei prezzi	pag. 21
3.10. Le modalità di fornitura	pag. 21
4. Il controllo del franchising.....	pag. 21
4.1. Tutela dei diritti delle parti	pag. 22
4.2. Gli obblighi di non concorrenza	pag. 22
4.3. Effetti della normativa comunitaria a tutela della concorrenza	pag. 23

CAPITOLO III
COME SFRUTTARE AL MEGLIO LE OPPORTUNITA' DI
FRANCHISING.

1.	Come sfruttare al meglio le opportunità di franchising ..pag.	25
1.1.	Il soggetto che propone il progetto	pag. 25
1.2.	L'oggetto dell'accordo di collaborazione	pag. 26
1.3.	Il soggetto che aderisce al progetto.....	pag. 26
1.4.	La rete di franchising	pag. 26
2.	Come scegliere il franchisor.....	pag. 27
3.	Le proposte da conoscere	pag. 29
4.	Il percorso su misura	pag. 30
5.	I contatti preliminari con i franchisor	pag. 31

CAPITOLO IV
TROVARE IL PARTNER SU MISURA

1.	La radiografia del sistema	pag. 36
2.	Le domande da fare	pag. 37
3.	La valutazione del contratto	pag. 41
4.	Il controllo delle clausole	pag. 41

CAPITOLO V
COME DIVENTARE ESPERTI DI FRANCHISING.

1.	Conoscere il franchising.....	pag. 43
2.	Franchising: un gioco di squadra	pag. 44
3.	Le parole da imparare a memoria.....	pag. 45
4.	Come tutelarsi	pag. 47
4.1	Regolamento Ass. Italiana del franchising	pag. 47
4.2	Come si valuta un sistema di affiliazione	pag. 51

CAPITOLO PRIMO.

ORIGINE E DEFINIZIONE DEL FRANCHISING

1. LE ORIGINI DEL TERMINE

L'origine del termine "franchising" è da far risalire alle parole francesi "frank - franchise" (franchigia), che nel Medio Evo indicavano la concessione di un privilegio¹ concesso dal Re o dal Signore, con il quale si rendevano autonomi sia gli Stati sia i cittadini.

Anche oggi il termine franchigia indica una situazione d'esonero da tasse o da tributi oppure di libertà commerciale, anche se la parola "franchising" non ha più il significato originario in quanto sta ad indicare un contratto per mezzo del quale un imprenditore, detto "franchisor", concede ad un altro imprenditore, denominato "franchisee", il diritto di esercitare un'attività di prestazione di servizi, produzione di beni o rivendita di prodotti, utilizzando il marchio e l'insegna del franchisor stesso.

Le origini storiche del franchising sono da ricercarsi in Francia² e negli Stati Uniti. In Francia negli anni '30 nacque la prima grande catena di magazzini specializzati nella vendita di lane da lavorare a maglia, le "Laines du Pingouin", il cui obiettivo era quello di assicurare al lanificio di Roubaix il rapido smaltimento della produzione di filati, grazie all'associazione di un certo numero di dettaglianti indipendenti al produttore mediante un contratto che garantiva loro l'esclusività del marchio. Tale contratto non si chiamava ancora contratto di franchising, ma ne aveva già le caratteristiche e lo spirito: nel 1939, la rete Pingouin contava ben 350 franchisee.

Negli Usa, sempre agli inizi degli anni Trenta, la General Motors mise a punto, con i legali dell'azienda, un contratto che associava in modo più liberale i rivenditori di auto con la casa madre. Ebbe origine così il primo contratto di franchising americano.

In Italia, dal 1971, anno di nascita del franchising, le reti sono progredite costantemente, prima lentamente poi a ritmo più sostenuto. Infatti, si è passati dalle 15 insegne nel 1978 alle 562 nel 2000 con un numero di affiliati pari a 31.439 imprenditori indipendenti nelle cui strutture opera personale la cui entità è valutabile in 85.808 unità³. Un'accelerazione si è avuta soprattutto nel periodo 1990/1995, quando le reti sono aumentate dell'89,6%, mentre nell'ultimo quinquennio del secolo (1995 - 2000) si è registrato un certo rallentamento dal momento che l'incremento è stato solo del 28,8%.

¹ In questa categoria possono essere ricondotte alcune concessioni, definite "franchises" nel 1800, tipicamente statali (traghetti e ferry-boats), demandate a privati.

² C'è invece chi indica come prima azienda di franchising europea la cecoslovacca industria calzaturiera Bata (1925).

³ Vedi tabella a pag. 9.

Il 2000, grazie anche alla new economy, ha mostrato una grande vivacità nell'offerta di nuovi sistemi di franchising, con il lancio di attività legate ad Internet, all'e-commerce, alle telecomunicazioni e all'informatica⁴.

Anche se i margini di guadagno non sono elevatissimi, il franchising ha l'indiscussa capacità di limitare il fattore "rischio", riducendo la necessità di capitale, riuscendo a creare profitto sia per l'affiliante sia per gli affiliati, garantendo una certa stabilità. Inoltre consente di utilizzare mezzi pubblicitari e consulenze marketing elevatissimi. La formula appare vincente, visto anche il consenso tributato, in tutti questi anni, da vari settori del mercato, tra i quali quelli dell'abbigliamento, della compravendita immobiliare e della ristorazione

Prima di addentrarci nell'analisi è però opportuno tracciare alcune coordinate storiche, che possono servire per seguire una linea coerente per lo sviluppo della trattazione.

Bisogna chiarire subito che il tentativo di dare una definizione chiara ed esaustiva di quella che propriamente si configura come una strategia distributiva, non è estremamente semplice, proprio a causa della sua formula flessibile e dinamica.

1.1 Il franchising negli Stati Uniti.

Come si è detto, l'origine del franchising come tecnica distributiva può essere fatta risalire agli anni '30 negli Stati Uniti allorché l'industria automobilistica dovette affrontare la legislazione anti-trust appena imposta, che proibiva un'integrazione verticale.

Grandi compagnie come la General Motors, la Singer ed altre cercarono di sfruttare questa tecnica che permetteva loro di coprire grandi aree commerciali ancora libere a costi relativamente bassi, in maniera più rapida ed efficace.

Successivamente questo sistema si estese ad altri settori per commercializzare altri prodotti (tessili, articoli per la casa, ecc.) e servizi (autonoleggio, lavaggio rapido, alberghi, consulenze amministrativo-fiscali, ecc.).

Lo sviluppo vero e proprio del franchising si è però avuto dopo la seconda guerra mondiale, tanto da poter parlare di un vero e proprio "franchise boom".

Si può dire, analizzando i dati riferiti al franchising, che esso ha giocato e gioca tuttora negli Stati Uniti un ruolo molto importante nell'economia.

Secondo i dati ricavati dall'indagine annuale condotta dal Dipartimento del Commercio degli USA si evidenzia un costante aumento del numero dei franchisor e dei franchisee negli anni dal 1972 al 1991; nel 1991, il valore delle vendite dei franchisee aveva raggiunto la cifra di oltre 232 miliardi di dollari, con un numero di punti vendita di 408.000 unità.

Negli anni recenti si è assistito all'esportazione, da parte dei franchisor americani, dei loro sistemi soprattutto verso il Canada, l'Europa e l'Australia. Nel 1988, 354 franchisor americani operavano, fuori dagli Stati Uniti, nei mercati mondiali attraverso 31.626 franchisees.

1.2 Il franchising in Italia

Il problema principale che si incontra nello studio del franchising relativamente all'Italia è quello della ricerca delle fonti normative alle quali far riferimento, per inquadrare in maniera corretta il fenomeno.

⁴ I posti di lavoro creati dal franchising in questo settore sono stati 10.962 con un giro d'affari relativo agli affiliati di 2.408 miliardi (Vedi tabella a pag. 9).

Questa difficoltà cresce, se si pensa che una delle peculiarità che determinano il successo della formula sta proprio nella sua "flessibilità" capace di comprendere vari aspetti e momenti che riguardano i problemi distributivi, così dibattuti e attuali in questo periodo.

Per conoscere l'attuale struttura e le tendenze evolutive del Franchising, nel nostro paese, si devono superare non poche difficoltà che discendono dal fatto che questo tipo di contratto non è "definito" dal nostro ordinamento giuridico, e di conseguenza i confini con altri tipi di accordi, come la concessione a vendere, il multi-level marketing, etc., sono molto labili.

La base di partenza per conoscere il fenomeno, è data da chi dichiara apertamente di utilizzare la formula del franchising per la propria strategia distributiva, con le varie differenze tra le diverse tipologie, stando bene attenti a coloro che cercano di "dissimulare", attraverso il Franchising, delle vere e proprie truffe.

1.3 I dati del franchising in Italia.

Prima di addentrarci nello studio dei vari aspetti del franchising, diamo uno sguardo d'insieme ai dati che lo riguardano. Innanzi tutto occorre dire che negli ultimi anni esso è in costante anche se leggero aumento. La mancanza di una legislazione nazionale (anche se pare vicina una regolamentazione del settore), ne frena sicuramente lo sviluppo. Risulta difficile, fornire una chiave di lettura dei dati unitaria, in grado di far emergere delle tendenze strutturali comuni, in considerazione della varietà dei settori coinvolti, molto diversi tra di loro, e anche della flessibilità di questa formula che comprende una gamma di situazioni tra di loro diverse.

Quello che si può dire è che nel nostro paese le iniziative di franchising sono realizzate da piccole - medie imprese che risultano all'avanguardia in alcuni settori merceologici.

La conferma di ciò è data dal fatto che il 76.9% dei negozi affiliati ha una superficie inferiore ai 100 mq e che l'investimento medio richiesto dal franchisor per iniziare l'attività è di 95.7 milioni. Il settore che negli ultimi anni ha avuto lo sviluppo maggiore è sicuramente quello dei servizi⁵: ben il 70.8% dei franchisor ha iniziato la propria attività negli ultimi 5 anni. All'interno di questo settore, l'attività in franchising che ha fatto registrare un vero e proprio "boom" è quella dell'intermediazione immobiliare, con quasi 30 franchisor che operano in questo business.

Nel settore dei servizi la superficie media richiesta per diventare affiliato è di 70.9 mq., l'investimento medio per iniziare l'attività è di 59 milioni che porta ad un fatturato medio previsto di 340 milioni.

Il settore al secondo posto per diffusione nel nostro paese è quello degli articoli per la persona.

L'abbigliamento uomo- donna utilizza da tempo la formula del franchising per la distribuzione dei propri prodotti, essendo particolarmente idonea alla diffusione di "marchi" che hanno raggiunto una certa notorietà a livello nazionale e che vogliono trovare nuovi mercati anche all'estero.

La superficie media di un p.v. è di 78.1 mq., l'investimento medio sale a 130 milioni, ed il fatturato medio annuo è di 627 milioni.

Una buona tenuta si conferma anche per il settore dell'"altro commercio specializzato", al terzo posto con una percentuale del 15%. In questo settore dobbiamo rilevare il grande apporto dato dalla diffusione di catene per la vendita di prodotti informatici, che in questi ultimi anni hanno avuto un notevole sviluppo.

⁵ Si va dai servizi ai privati ai centri di estetica, dai parrucchieri alle lavanderie e tintorie, al noleggio e vendita di telefoni.

La superficie media di un punto vendita che opera in questo settore è di 95.8 mq., l'investimento medio richiesto per l'inizio dell'attività è di 68.9 milioni e il fatturato annuo è mediamente di 565 milioni.

Settore di attività	Numero di affiliati per settore di attività	Numero di affiliati per settore di attività	Personale impiegato presso gli affiliati	Giro d'affari delle reti di franchising (in mld.)
Commercio alim. specializzato	28	2.247	6.368	2.382
Commercio despecializzato	19	3.308	12.900	7.057
Articoli per la persona	125	5.640	10.696	3.152
Articoli per la casa	36	1.103	2.878	875
Altro commercio specializzato	80	3.428	7.534	2.408
Servizi	211	13.960	32.417	6.224
Alberghi e ristorazione	31	981	11.498	1.251
Costruzioni e manutenzioni	4	673	1.340	203
Industria	2	99	177	42
Totale	562	31.439	85.808	23.592

A questo punto, ci corre l'obbligo di analizzare più dettagliatamente gli aspetti importanti che caratterizzano il Franchising.

1.4 Il franchisor.

Il franchisor, o affiliante, o casa madre, è l'azienda che ha ideato un progetto di franchising, lo ha reso operativo, lo ha sperimentato attraverso uno o più centri "pilota" e lo propone ad altri imprenditori indipendenti che, firmando un contratto di affiliazione, si accordano per svilupparlo in una determinata area di mercato secondo i criteri e i sistemi concordati ed accettati. Alcuni elementi qualificanti accomunano i franchisor al di là dei settori di appartenenza, delle categorie merceologiche trattate, delle dimensioni delle imprese, della loro organizzazione, dei servizi che forniscono ai loro affiliati e dei contenuti del "progetto franchising".

Per "fare franchising" non è sufficiente un'idea di business, una singola attività sperimentata e di successo o un punto vendita operativo. Servono sedi e strutture, risorse umane organizzate e risorse finanziarie adeguate al progetto che si intende sviluppare. Sembrerà una precisazione superflua, se non capitasse frequentemente di imbattersi in presunti franchisor la cui unica risorsa organizzata è una fervida fantasia. La volontà imprenditoriale è un elemento

necessario, ma non l'unico indispensabile per quegli imprenditori che intendono sviluppare un sistema franchising.

Chi parte da un punto vendita, per esempio, deve costituire una azienda di distribuzione che assuma il ruolo di franchisor nei confronti del negozio esistente, che a sua volta diventa un centro pilota della futura catena. I responsabili di negozio non possono trasformarsi in un istante, con un colpo di bacchetta magica ed un biglietto da visita nuovo, in responsabili franchising.

La cultura d'impresa necessaria per realizzare un sistema franchising è molto differente da quella, sia pur rilevante, che ci si crea gestendo una piccola attività commerciale o di servizi.

Sono numerosi i produttori che da un giorno all'altro decidono di "aprire dei negozi" in franchising, contando sulla propria esperienza nel settore di attività.

La conoscenza del proprio prodotto non è però requisito sufficiente per avviare attività commerciali a ruota libera, senza alcuna esperienza specifica sulla gestione di un negozio. Occorre prima avviare una o più attività pilota nelle quali testare la validità della formula ed ottenere significativi riscontri di mercato.

Il franchisor con il contratto di franchising cede essenzialmente know how, ovvero competenza nell'avviare e gestire una determinata attività ma, soprattutto, esperienza e professionalità nello specifico settore di riferimento.

Non si nasce insegnanti di nulla, ma si può arrivare a cedere know how soltanto se lo si è acquisito nel tempo attraverso la propria concreta attività sul campo.

Un affiliato con il contratto di franchising acquista una formula originale ed un'immagine di marca ben definita e riconoscibile dal cliente finale. Il franchisor deve possedere caratteristiche tali da far emergere il proprio progetto rispetto alla concorrenza, perché questi plus costituiscono il vero valore che viene ceduto nel pacchetto franchising.

Prodotti esclusivi, sistemi brevettati o comunque originali, marchi noti, caratteristiche difficilmente imitabili dalla concorrenza sono i presupposti per il successo di un progetto di franchising.

Talvolta il successo di un'attività è dovuto sì a caratteristiche uniche ma proprio perché tali difficilmente ripetibili.

Le particolari capacità di alcune persone, le specifiche condizioni del mercato, il prestigio della posizione di alcuni negozi, non sono facilmente replicabili.

Il potenziale franchisor deve valutare il grado di riproducibilità del suo progetto con opportuni test, che dimostrino l'efficacia della formula in aree geografiche e in condizioni di mercato differenti da quelle che hanno ospitato il punto pilota.

Il franchisor deve assicurarsi che la cessione di know-how oggetto del contratto di franchising possa avvenire in tempi sufficientemente brevi, con facilità e senza eccessivi costi a carico delle due parti.

Per far crescere una rete e per assicurare agli affiliati la notorietà del marchio oggetto di licenza d'uso, è necessario aver investito o poter investire in comunicazione presso i potenziali clienti finali.

La strategia di comunicazione deve precedere la fase di commercializzazione del progetto e proseguire per tutto il periodo del contratto di affiliazione.

Non ci si può affidare esclusivamente alla notorietà indiretta, che affluisce dai centri affiliati sparsi sul territorio e nemmeno si possono dedicare tutte le risorse agli sforzi promozionali per il reclutamento di affiliati, lasciando a questi ultimi il compito di diffondere presso il pubblico la notorietà di marca.

Solo in presenza di tali caratteristiche e presupposti è possibile "diventare franchisor", ovvero iniziare quel lungo e faticoso processo di sviluppo che conduce alla realizzazione di una rete di franchising che copra adeguatamente il mercato di riferimento. Dal momento dello studio di fattibilità del progetto alla copertura del territorio secondo gli obiettivi prefissati possono passare decine di anni, nei quali il "mestiere" di franchisor viene continuamente perfezionato attraverso l'esperienza e adattato alle mutevoli situazioni di mercato. Poche migliaia di aziende

nel mondo hanno dimostrato di possedere le caratteristiche per avviare e gestire lo sviluppo della loro rete nel lungo periodo.

1.5 Il franchisee.

Il franchisee o affiliato è un imprenditore indipendente che decide di avviare una nuova attività stipulando un accordo di collaborazione continuativa, della durata di alcuni anni, con un'azienda che ha ideato un progetto di franchising, lo ha reso operativo e ne propone lo sviluppo per una determinata area di mercato. L'affiliato sceglie un progetto secondo le proprie attitudini, le disponibilità economiche e le caratteristiche del mercato nell'area geografica di riferimento per la propria futura attività.

Il franchisee è dunque un imprenditore moderno, attivo e partecipativo, che desidera affiancarsi a un partner qualificato per operare al meglio sul mercato.

Una breve auto-valutazione attraverso alcune domande può consentire al potenziale affiliato di verificare la propria attitudine a operare con questa particolare formula di collaborazione. Eccole di seguito.

1. Desideri e ti senti in grado di assumere la responsabilità di avviare e gestire un'attività in proprio?

Una delle convinzioni più sbagliate è che l'avvio e la conduzione di una attività in franchising sia meno faticosa ed impegnativa rispetto ad attività in proprio di carattere tradizionale.

In realtà anche quando il franchisor fa interamente il proprio dovere offrendo un ottimo addestramento iniziale ed un'assistenza intensa e continuativa, è il franchisee a dover dimostrare l'attitudine e la preparazione a gestire adeguatamente la propria impresa.

L'impatto con un'attività in proprio è talvolta piuttosto duro per chi è abituato a lavorare 40 ore alla settimana come dipendente. Soprattutto nella fase di avviamento l'impegno è a tempo pieno (anche la domenica o in ore serali) e costringe a fare cose che magari non si sono mai fatte, come dipingere le pareti, vuotare la spazzatura, motivare il personale e sopportare i clienti.

2. L'attività in franchising che stai valutando ti piace?

Spesso si avvia un'attività pensando esclusivamente a quanto potrà far guadagnare.

Solo troppo tardi si scopre che il lavoro è inadatto alle proprie attitudini, noioso o addirittura sgradevole. E' meglio cercare di scoprire in anticipo i propri reali interessi in campo lavorativo e poi selezionare quelle opportunità anche in franchising in settori e in ambiti ad essi attinenti. La scelta di un sistema di franchising riguarda la qualità della vita professionale e personale dei successivi cinque, dieci o vent'anni, e quindi deve essere effettuata in maniera consapevole ed attenta.

3. Pensi che seguirai attentamente i criteri e le direttive proposte dal franchisor?

Una delle chiavi del successo del franchising è la qualità costante di prodotti e servizi forniti al cliente in ogni unità affiliata allo stesso sistema.

Quando si decide di applicare l'insegna e di utilizzare il marchio di un'azienda contemporaneamente si comunica al cliente finale la decisione di utilizzare uno specifico sistema di lavoro, di erogare particolari servizi o di vendere determinati prodotti (e non altri).

Chi è convinto di avere più capacità o creatività imprenditoriali o esperienza specifica o possibilità di successo del franchisor di cui sta valutando la proposta è meglio che scarti l'ipotesi di affiliarsi. E' del tutto inutile "comperare" un know-how e dei sistemi di cui ci si sente di poter fare a meno.

Come pure è sbagliato affiliarsi quando non si condivide la filosofia generale di un progetto o non si accettano determinate impostazioni del business.

Altrettanto inutile è scegliere di lavorare in squadra, come il franchising richiede e propone, quando ci si considera ottimi solisti.

Dichiarare di non sapersi conformare a una precisa formula e di sapersi esprimere solo individualmente equivale a definirsi inadatti al ruolo di franchisee.

4. Ti reputi abile nel rapporto interpersonale, sia in campo privato che negli affari?

La maggior parte delle attività in franchising si basa sul rapporto con altre persone.

La capacità di dialogare con il franchisor, con altri franchisee, con i dipendenti e clienti è realmente determinante. Un franchisee con atteggiamento critico e negativo può danneggiare un'intera catena di franchising.

Meglio allora analizzare il proprio passato e valutare con obiettività se le precedenti esperienze di relazione si sono dimostrate buone, mediocri o addirittura negative.

5. Ritieni di poter affrontare con buon margine di sicurezza l'impegno economico richiesto dal franchisor?

Una delle principali cause di insuccesso delle attività in proprio sono le insufficienti risorse economiche. Nonostante sia compito del franchisor fornire una indicazione attendibile dei costi di investimento iniziali e dei costi d'esercizio, le variabili in gioco possono provocare scostamenti anche significativi da quanto preventivato.

Dunque è indispensabile scegliere un livello di investimento che lasci un margine di sicurezza adeguato ad affrontare necessità economiche inaspettate ed improvvise.

Inoltre avere il danaro per avviare l'attività non è sufficiente.

Per la maggior parte dei sistemi di franchising (come in genere per qualsiasi attività in proprio), il tempo necessario per raggiungere il minimo di redditività può variare da 1 a 5 anni.

In questo periodo bisogna essere finanziariamente indipendenti, ovvero in grado di far fronte agli impegni quotidiani di mantenimento di sé e/o della propria famiglia, per poter attendere con serenità e senza eccessiva pressione i frutti del proprio investimento.

6. Avrai l'aiuto e l'approvazione della tua famiglia nello svolgimento della nuova attività?

Gestire un'attività in proprio, seppure in franchising, è un lavoro a tempo pieno che richiede rinunce al proprio tempo libero e a quello dedicato alla famiglia. Per questa ragione la scelta di un sistema franchising deve coinvolgere tutti coloro che ne subiranno le conseguenze negative, come quella del poco tempo a disposizione, oppure quelle positive, in termini di miglioramento del proprio reddito o del proprio livello socio – economico.

2. LA CONCENTRAZIONE DELLE RETI IN FRANCHISING

Negli ultimi anni si è assistito ad un aumento della concentrazione dei punti di vendita affiliati, in un relativo piccolo numero di Franchisor.

Nel 1997, le prime quattro insegne, operano con reti cui fanno parte più di 1000 franchisee. In particolare, i primi cinque affiliati, gestiscono 6816 punti vendita affiliati, che rappresentano il 30.7 % degli affiliati Italiani.

I primi 20 Franchisors, concentrano più della metà, cioè il 50.3 %, degli affiliati Italiani.

Si può datare la nascita del franchising italiano al 1971 con il lancio in franchising della prima insegna per iniziativa della Standa e da allora la crescita è stata costante.

Uno sguardo complessivo ai numeri a disposizione permette di rilevare due dati evidenti e inconfutabili:

- il dinamismo del sistema di franchising che mostra un trend di crescita costante;
- la sua capacità di soddisfare lo spirito imprenditoriale di vaste categorie di persone.

Il franchising, inoltre, contribuisce, e ha contribuito, all'ammodernamento del settore distributivo italiano e all'immissione nel circuito del dettaglio di forze giovani. In particolare, il 2000 ha mostrato una grande vivacità nell'offerta di nuovi sistemi di franchising derivanti dalla new economy, con il lancio di attività legate a Internet, all'e-commerce, alle telecomunicazioni e all'informatica.

Stando alle statistiche sul franchising, esiste anche qualche ombra sulla serietà e trasparenza di molte iniziative imprenditoriali: per esempio, è ancora troppo alto l'indice di rotazione (il rapporto tra gli affilianti che sono usciti dal mercato e il totale degli affilianti in un certo anno). Molte reti mostrano uno scarso tasso di espansione e non fanno registrare alcun progresso negli anni. Per non parlare di iniziative improvvisate e scarsamente professionali che creano dubbi e sospetti tra gli investitori.

Il franchising italiano mostra i suoi limiti in campo internazionale; se si escludono le griffes della moda, sono ancora poche le insegne italiane che si spingono oltre i confini nazionali. Viceversa, la presenza in Italia delle reti straniere con punti di vendita affiliati è di 74 imprese, pari al 13% del totale degli affilianti. Gli Stati Uniti dispongono in Italia di 34 insegne, la Francia di 18, la Gran Bretagna di 7.

2.1. La scelta strategica di operare in franchising.

L'impresa moderna, nel porre in atto le sue strategie, intese come l'insieme delle azioni di fondo per raggiungere degli obiettivi di lungo periodo e per differenziarsi dai concorrenti per soddisfare al meglio i bisogni della clientela, non può fare a meno di considerare i vincoli imposti dalla crescente complessità ambientale e deve dunque essere "orientata al mercato".

All'inizio della rivoluzione industriale, i problemi fondamentali che un'impresa era chiamata ad affrontare riguardavano soprattutto l'attività tecnico produttiva. Erano importanti le capacità di ridurre i costi di produzione attraverso la migliore combinazione dei fattori, cercando di sfruttare al massimo le economie di scala che quindi presupponevano e teorizzavano l'impresa di grandi dimensioni, integrata verticalmente e gerarchicamente. L'organizzazione del sistema produttivo si basava sui principi del "Taylorismo", che ipotizzava l'impresa di grandi dimensioni che razionalizzava al meglio le risorse al proprio interno per la produzione di massa. Non esistevano problemi dal lato della domanda e il "mercato" era considerato un elemento esterno, l'impresa era dunque production-oriented.

Dopo la seconda guerra mondiale, a causa dell'enorme sviluppo scientifico e tecnologico, che ha risolto i problemi tecnico produttivi, e in conseguenza anche di una certa saturazione del mercato dovuta alla concorrenza tra imprese dello stesso settore e al processo di internazionalizzazione dell'economia, le imprese hanno dovuto "fare i conti" con il mercato, che diventava il punto fondamentale nell'orientare le decisioni strategiche delle imprese in riferimento alle capacità delle stesse di relazionarsi con esso per acquisire la capacità di spendita del consumatore.

La funzione di marketing, risulta a questo proposito fondamentale per creare e mantenere le relazioni tra l'impresa ed il mercato, funzionando in pratica da "connettore intersistemico", tra il sistema impresa e l'ambiente, in modo da far passare tutte le informazioni che sono necessarie

all'impresa per posizionarsi al meglio sul mercato e per soddisfare meglio delle altre il consumatore.

Si realizza in pratica un orientamento al marketing, per la scelta degli obiettivi e delle vie gestionali ritenute ottimali, facendo in pratica assumere alla funzione di distribuzione una priorità logica e temporale sulle varie funzioni dell'impresa.

In un ambiente sempre più dinamico e competitivo, in un'economia che si definisce globale, la risposta delle imprese è quella di un crescente dinamismo delle forme organizzative e dei rapporti tra gli agenti economici e tra queste, quella che viene definita impresa-rete, di cui i sistemi di franchising costituiscono un'articolazione, rappresenta senza dubbio un mix tra collaborazione ed integrazione che può sicuramente rappresentare una risposta adeguata alla sfida della complessità dei mercati.

Le forme di organizzazione delle imprese devono essere veramente efficienti e flessibili per fronteggiare le nuove dimensioni della concorrenza, la pervasività delle tecnologie, il controllo dei mercati di sbocco. Nasce l'esigenza di una "cooperazione-interazione" tra imprese, in cui ciascun soggetto deve apportare know-how, capacità e competenze distintive, per sviluppare sinergie e creare uno scambio di informazioni e conoscenze che sono necessarie per il successo competitivo. In presenza di una forte variabilità ambientale, l'impresa deve essere in grado di assorbire gradualmente le inversioni di tendenza per trovare sempre nuovi equilibri con il contesto esterno.

La capacità di un'impresa di creare conoscenza e informazioni per diffonderle nelle proprie organizzazioni facendole condividere da tutti i suoi membri, (economie di apprendimento), assume notevole importanza in un mondo caratterizzato dall'incertezza.

Il franchising, come le altre forme di accordo tra imprese, possiede essenzialmente le caratteristiche di opportunità strategica di sviluppo, per ridurre l'incertezza dell'ambiente i margini generali di rischio, e promuovere al tempo stesso la competitività delle imprese all'interno del mercato.

CAPITOLO SECONDO

NOZIONE GIURIDICA DEL FRANCHISING

1. RICERCA DELLE FONTI

Per configurare in maniera corretta, sul piano giuridico, la tecnica di espansione imprenditoriale denominata con il termine franchising, si dovrebbe ricorrere alla ricerca di fonti di origine legislativa o, talvolta, di origine giurisprudenziale.

Parallelamente all'affermarsi del franchising, in Europa e in Italia, non ha fatto riscontro un recepimento, sul piano della legislazione positiva, della formulazione negoziale in cui i rapporti di franchising devono necessariamente tradursi. Sostanzialmente, il franchising è un accordo di collaborazione tra imprenditori indipendenti costruito su alcuni precisi elementi che lo caratterizzano in modo peculiare, definiti anche giuridicamente. In altre parole, l'affiliante concede all'affiliato l'utilizzazione della propria formula commerciale, dei propri segni distintivi, oltre a una serie di prestazioni e forme di assistenza. Si tratta di un accordo che presuppone un'integrazione economica e di immagine nell'interesse reciproco delle parti e del consumatore.

E' da rilevare che neppure negli USA è dato rinvenire una definizione destinata a valere in termini generali, nonostante l'alluvionale produzione legislativa, federale e statale. Si è proceduto in due direzioni: da un lato sono state prodotte varie discipline settoriali (franchising nel settore automobilistico, nel settore dei prodotti petroliferi, ecc.), dall'altro a regolare particolari aspetti del rapporto (obblighi preventivi di disclosure, condizioni per la cessazione od il rinnovo, disciplina degli investimenti).

Comunque, la carenza normativa riscontrabile in quasi tutti i paesi Europei (fanno eccezione la Francia con l'emanazione della l. 31 dicembre 1989, n.89-1008, denominata "Loi Doubin" e la Spagna con la legge n.7/1996, che introduce due importanti previsioni di diritto positivo: la previsione di un registro degli operatori in franchising, obblighi di disclosure a carico del franchisor analogo in parte a quello previsto in Francia), compreso il nostro, ha consentito al franchising di espandersi grazie proprio alla maggiore duttilità negoziale derivante dalla inesistenza di schemi di contratto rigidamente predeterminati da legislazioni positive nazionali.

Per contro esistono più elevati margini di incertezza in relazione alle formulazioni negoziali che possono condurre al pericolo di far insorgere elementi di conflittualità tra le parti, specie in presenza di una crescente serie di casi di degenerazioni che tendono ad attribuire l'etichetta di franchising anche a forme di accordo, in alcuni casi addirittura truffaldine, che poco hanno da condividere con il vero franchising.

Da qui la necessità di una redazione contrattuale che sia al tempo stesso dettagliata e rigorosa sotto il profilo della individuazione delle obbligazioni delle parti.

Secondo la proposta di legge n. 7183/00, approvata in un testo unificato della X Commissione del Senato della Repubblica⁶, il franchising indica:

⁶ Il 4 luglio 2000 è trasmessa alla Camera dei Deputati tre giorni dopo senza però pervenire a definitiva approvazione prima della fine della Legislatura.

“Un rapporto caratterizzato dalla presenza di un soggetto, affiliante, franchisor, che mette a disposizione di un altro soggetto, affiliato, franchisee, un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti d'autore, know how, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale, inserendo l'affiliato in un sistema costituito da una pluralità di affiliati distribuiti su territorio allo scopo di commercializzare beni o servizi...”

Il Decreto del 28 maggio 2001, n.295, il Regolamento recante criteri e modalità di concessione degli incentivi a favore dell'autoimpiego, così definisce questo rapporto:

“<Franchising>> indica un accordo che comporta la licenza di un insieme di diritti di proprietà immateriale che riguardano in particolare marchi o insegne e know-how, per l'uso e la distribuzione di beni o servizi. Oltre alla licenza dei diritti di proprietà immateriale, l'affiliante (“franchisor”) fornisce all'affiliato (“franchisee”), durante il periodo di vigenza dell'accordo, un'assistenza tecnica o commerciale: licenza e assistenza formano parte integrante della formula commerciale oggetto del franchising”.

2. IL CONTRATTO DI FRANCHISING.

Numerose sono le differenze di natura pratica, organizzativa e giuridica tra franchising, concessione, associazioni, strutture a filiali, reti dirette, gruppi d'acquisto, cooperative ed altre forme di collaborazione tra imprenditori o soggetti economici.

Tra le varie forme di accordo, il franchising si sta imponendo negli ultimi anni come lo strumento più moderno, più flessibile, più economico, più diffuso ed universalmente adottato da quelle aziende che desiderano affermarsi velocemente ed efficacemente nei mercati. La flessibilità di questa formula è tale da consentirne l'applicazione nei più diversi settori di attività e ad aziende sia franchisor che franchisee di tutte le dimensioni: il filo conduttore di molteplici e variegata realtà aziendali e tipologie di business è l'utilizzo di contratti di franchising.

Con una scrittura privata, regolata da precise norme internazionalmente accettate, si sancisce un accordo di collaborazione tra due imprenditori giuridicamente ed economicamente indipendenti ma reciprocamente legati al rispetto di obblighi e diritti.

Un contratto di franchising (o di affiliazione) prende in considerazione molteplici aspetti della collaborazione delle due parti: la cessione di know how dietro corrispettivo, la licenza d'uso di uno o più marchi, le modalità di cessione di beni o di servizi, l'erogazione di servizi, assistenze e consulenze, la determinazione di aree d'esclusiva, l'accettazione di diritti e doveri reciproci, l'impegno a seguire standard di sistema e comportamenti ben determinati al fine di garantire il successo dell'attività affiliata.

2.1 Peculiarità del contratto.

La natura multiforme dei rapporti di franchising richiede la ricerca di una formula contrattuale specifica in grado di "fotografare" tutti gli elementi di successo che esistono a monte della scelta strategica di operare in franchising e delle modalità tecniche con cui questa scelta si concretizza traducendosi in conferimenti e impegni operativi di entrambi i contraenti in grado di realizzare un vantaggio per l'intera rete.

Per questo motivo il contratto rappresenta una garanzia della validità dell'iniziativa, della correttezza comportamentale dell'affiliante e degli impegni assunti dall'affiliato che devono tradursi in previsioni generali e clausole negoziali specifiche.

Di conseguenza è impensabile tentare di predisporre un contratto "tipo" di franchising, che vada bene per tutti i rapporti, anche se si provasse a renderlo il più minuzioso possibile, in quanto quello che può essere utile per un rapporto potrebbe non esserlo per un altro.

Nel caso Italiano, come nella stragrande maggioranza dei paesi Europei, il legislatore non ha predisposto un contenuto minimo del contratto, per questo motivo i codici di autodisciplina predisposti dagli operatori del settore (in Italia l'Assofranchising) tendono a consigliarne uno.

Il codice deontologico Europeo delinea i principi ai quali deve ispirarsi la redazione di un contratto di franchising; il codice stabilisce poi che il contenuto minimo essenziale del contratto è il seguente:

- diritti conferiti al franchisee;
- beni e/o servizi da fornire al franchisee;
- obbligazioni del franchisor;
- obbligazioni del franchisee;
- durata del contratto e condizioni per il rinnovo;
- condizioni alle quali il franchisee può cedere o trasferire l'attività in franchising;
- disposizioni importanti circa l'uso dei segni distintivi del franchisor;
- disposizioni relative allo scioglimento del contratto.

3. ELEMENTI DEL CONTRATTO DI FRANCHISING.

3.1 Il know how.

Il principale oggetto del contratto di franchising è il trasferimento di know-how: la competenza, la conoscenza, l'esperienza del franchisor nell'avviare, condurre e gestire un'attività d'affari.

Ciò che il franchisee acquista è soprattutto il "sapere come" far funzionare la propria attività con le caratteristiche esteriori ed interne di quella o di quelle già realizzate e sperimentate con successo dal franchisor nei propri centri diretti od in altri affiliati cosiddetti "pilota". Se non c'è un trasferimento di conoscenze e di esperienze dall'azienda affiliante all'affiliato si potrà parlare di vendite, di contratti di fornitura, di agenzia, di concessione, ma non si potrà propriamente parlare di contratti di franchising o affiliazione commerciale.

Il trasferimento di know-how nella pratica avviene in vari modi e utilizzando diversi strumenti, che brevemente elenchiamo: corsi di formazione, manuali operativi, training nell'uso di particolari attrezzature, procedure o metodi, cessione o licenza d'uso di brevetti e di formule, assistenze, affiancamento in loco o in un centro pilota, consulenze, corsi di aggiornamento e di motivazione.

Tutto ciò consente, anche al franchisee meno esperto nel settore specifico, di avviare la propria attività con un'infarinatura di base, che verrà affinata e si perfezionerà grazie all'esperienza e alla competenza che si conquistano solo sul campo, lavorando con professionalità e dedizione.

3.2 La scrittura contrattuale.

L'esistenza di un accordo scritto e accettato dalle due parti in piena consapevolezza semplifica lo svolgimento di un'attività in franchising evidenziando gli impegni e i diritti, delimitando i rischi dei due soggetti economici contraenti.

Il documento di valore giuridico che regola un rapporto di franchising è, nella maggior parte dei casi, una scrittura privata tra le parti che viene definita "contratto di affiliazione o di franchising". La firma di tale documento sancisce l'avvenuto "acquisto" da parte dell'affiliato di un insieme di prestazioni del franchisor, cioè dell'azienda di produzione o di distribuzione di beni o servizi che ha dato vita al progetto di franchising. Uno dei principali crucci di chi si avvicina al franchising è proprio questo contratto: spesso lungo, laborioso, pieno di anglicismi e di termini tecnici poco noti, oppure impreciso, fumoso, privo di legittimazione in qualche sua parte o (addirittura) ... inesistente. La pubblicazione del testo del Regolamento CEE sugli accordi di franchising, avvenuta a Bruxelles il 30 novembre 1988, e l'istituzione di un codice deontologico da parte dell'Assofranchising italiana approvato dalla Federazione europea del franchising, hanno in parte superato i vuoti legislativi in materia, fornendo precisi riferimenti per gli attuali sistemi di affiliazione e i relativi contratti. Qualche esperienza del passato autorizzava diffidenze su alcuni contratti di franchising artatamente complicati, ma su questi presupposti sarebbe sbagliato, in una situazione più evoluta come quella attuale, preferire accordi verbali o concise scritture private a formalizzazioni scritte chiare ed esaurienti.

La mancata applicazione di accordi scritti è infatti facilmente contestabile al franchisor, attraverso vie legali. Più arduo verificare scorrettezza o vessazioni da parte del franchisor quando il rapporto è regolato da patti verbali o addirittura lasciato alla continua negoziazione delle due parti: molto meglio dover affrontare un voluminoso testo che contempra ed esamina tutta la casistica della futura collaborazione, anche attraverso clausole e terminologie complesse che richiedono l'intervento di un esperto e magari la correzione o lo stralcio di parti non chiare, piuttosto che affidarsi a strette di mano o a rapporti fiduciari che si incrinano o si sciolgono al primo insorgere di un problema.

3.3 Il diritto d'entrata.

Il diritto d'entrata, o fee d'ingresso, richiesto alla firma del contratto da una buona parte delle catene di franchising, rappresenta in parole povere il "prezzo d'acquisto" del sistema o, meglio, della facoltà d'uso dello stesso.

Non a caso nella cultura americana si parla di "comperare un franchising", cioè di acquisire dietro pagamento un pacchetto costituito da conoscenze, sistemi, organizzazione, servizi e prodotti, al fine di poterne sfruttare la redditività per un dato periodo di tempo, definito dalla "durata" del contratto.

Se un franchisor cede effettivamente qualcosa, è giusto riconoscere per questa cessione un corrispettivo adeguato, che può essere tanto più alto quanto più efficace è il sistema del quale si entra a far parte. Ciò che va verificato, dunque, non è l'entità assoluta della cifra richiesta, ma la reale contropartita che il franchisor offre.

3.4 Le royalty.

Questa voce identifica quegli importi versati periodicamente dagli affiliati sulla base di calcoli percentuali sul fatturato a compenso dei servizi e delle prestazioni continuative che l'affiliante fornisce nel periodo di durata del contratto.

Tali somme possono essere richieste a vario titolo (per l'assistenza tecnica, per la formazione del personale, per la pubblicità istituzionale, per l'assistenza commerciale).

Il problema, come per il diritto d'entrata, non è di valutarne l'entità in termini assoluti, ma di verificarne la congruità e l'economicità rispetto al genere di servizio fornito.

Ne consegue che possono esistere catene apparentemente “convenienti” per l’esiguità delle richieste, ma che non offrono nulla all’affiliato e, viceversa, franchisor che chiedono molto, ma che sono in grado di dare effettivamente un buon supporto all’attività dei loro affiliati.

Altre forme di corrispettivo economico previste nei contratti sono i contributi pubblicitari, percentuali sul fatturato che le aziende franchisor richiedono ai franchisee a copertura parziale o totale degli investimenti pubblicitari istituzionali realizzati al fine di aumentare la notorietà del marchio.

3.5. I costi di start up o di investimento iniziale.

Essi costituiscono un’altra area a “rischio” per il candidato affiliato. Nei costi iniziali dell’allestimento dei punti vendita, dell’installazione di macchinari e impianti, delle prime forniture, possono nascondersi veri e propri “diritti d’entrata mascherati”, ricavati dai franchisor attraverso maggiorazioni dei prezzi di prodotti e servizi rispetto alle quotazioni di mercato.

La miglior verifica della correttezza dell’affiliante è data dal riscontrare la presenza di allegati al contratto che riportino specifici capitoli d’oneri, o preventivi dell’investimento iniziale, che devono essere approvati da entrambe le parti prima della firma dell’accordo definitivo.

Alcuni franchisor progettano ed allestiscono i punti vendita tramite arredatori convenzionati anche in forma gratuita, altri propongono progettazione gratuita ed arredamento a carico dell’affiliato, altri ancora richiedono per i propri fornitori i corrispettivi sia del progetto che dell’allestimento. Talvolta le aziende si limitano ad indicare all’affiliato alcuni standard, lasciando a quest’ultimo il compito di adeguarsi.

In molti casi invece vengono suggeriti uno o più fornitori convenzionati ai quali il candidato deve necessariamente ed obbligatoriamente rivolgersi. Lo stesso vale per attrezzature e macchinari. Generalmente per tutte queste voci d’investimento iniziale sono disponibili differenti forme di pagamento, agevolazioni, finanziamenti, leasing. A livello di comparazione delle proposte ciò che va verificato e messo a confronto non è la singola voce, ma l’intero pacchetto d’offerta di ciascun franchisor.

3.6 I diritti di esclusiva.

Spesso accade che gli affiliati dedichino la loro attenzione ai soli risvolti economici immediati del contratto, come quelli finora citati, trascurando voci altrettanto importanti quali, ad esempio, gli obblighi e gli impegni di comportamento delle due parti. L’ignoranza riguardo alle modalità di svolgimento del rapporto e alla sua gestione possono ingenerare equivoci e incomprensioni con conseguenze economiche rilevanti.

Tipico è il caso delle voci riguardanti gli obblighi e i diritti di esclusiva, che assumono particolare rilevanza quando l’affiliato opera con un franchisor dal marchio noto e i cui prodotti sono distribuiti anche al di fuori della rete di affiliati.

I diritti di esclusiva si prestano ad inconvenienti per l’affiliato, soprattutto quando un marchio è particolarmente noto e sviluppato. Ci riferiamo al pericolo che il franchisor conceda zone di esclusiva troppo limitate, consentendo l’apertura di più punti vendita a stretto contatto l’uno con l’altro, con la conseguenza di mettere tali affiliati in concorrenza fra loro e di indebolirne la potenziale redditività.

3.7 Reciprocità dei diritti e degli obblighi.

Le clausole relative ai diritti di esclusiva, così come altre voci del contratto, dovrebbero avere il carattere della reciprocità.

Per esempio, solo davanti ad un franchisor che si impegna a dare l'esclusiva di prodotto o di una linea di prodotti per una determinata zona, l'affiliato può accettare l'obbligo di rivendere esclusivamente i prodotti del proprio affiliante. La condizione di "quasi monopolio" di fornitura che molti contratti prevedono non può e non deve trasformarsi in una trappola senza scampo per l'affiliato.

Ci deve essere equilibrio tra le opportunità offerte e gli obblighi e le restrizioni corrispondenti. Se il franchisor non mantiene le condizioni di consegna, non offre possibilità di assortimento rapido, non è in grado di seguire con tempestività gli andamenti di mercato calibrando la propria offerta, non può pretendere che l'affiliato resti con il negozio vuoto o mal assortito, ma deve autorizzare e favorire l'approvvigionamento da altre fonti, se la situazione può recare grave danno all'economicità della gestione dell'affiliato. E' anche legittimo, d'altra parte, che il franchisor tuteli la propria posizione di "super" fornitore, con tutti gli oneri e i doveri che ciò comporta, proteggendola da ingerenze di fornitori terzi che sfruttino il lavoro e l'impegno che l'affiliante profonde nei confronti dell'affiliato.

3.8 I minimi d'acquisto.

Sono un'altra voce critica dei contratti di franchising del comparto distributivo.

La determinazione della loro entità deve essere tale da tutelare i contrastanti interessi delle due parti. Il franchisor ha talvolta la necessità di veder collocata stabilmente una certa quota di prodotto per giustificare economicamente il proprio impegno in una determinata zona, mentre l'affiliato rischia di dover assorbire una quantità di merce superiore alle proprie necessità e quindi di trovarsi con i magazzini pieni di prodotti invenduti, con una incidenza antieconomica delle rimanenze sui propri ricavi.

L'assenza di minimi d'acquisto o la modesta entità rispetto al giro d'affari complessivo presunto devono essere guardate con particolare favore in fase di selezione del partner franchisor. Le aziende più serie tendono a non speculare sull'affiliato ed a lavorare in un'ottica di redditività di lungo periodo, per la quale è interesse delle due parti regolare gli assortimenti e le giacenze in relazione all'andamento delle vendite finali (sell-out di prodotto).

3.9 La regolamentazione dei prezzi.

Il ricorso a svendite, saldi, vendite sottocosto, ormai abituale in quasi tutti i comparti commerciali tradizionali, nel franchising introduce problematiche e risvolti importanti anche sotto il profilo contrattuale. Infatti, se il commerciante autonomo può decidere liberamente di rinunciare a parte del proprio guadagno per smaltire le rimanenze o, addirittura, di vendere sottocosto al fine di limitare le perdite, un comportamento del genere da parte di un affiliato può avere ripercussioni su altri appartenenti alla stessa catena e sul franchisor. L'immagine di un'azienda può essere fortemente lesa agli occhi del consumatore sia dal ricorso sistematico a svendite non autorizzate di qualche affiliato e sia da procedure di smaltimento di prodotti non corrette da parte dello stesso franchisor.

3.10 Le modalità di fornitura.

La gestione degli ordini di approvvigionamento, la possibilità di riassortimento dei prodotti più venduti, la capacità di intervento dell'azienda in stagione per correggere e integrare gli assortimenti secondo le indicazioni del mercato sono voci la cui presenza nel contratto deve essere esplicita, chiara e non discrezionale. Un affiliato deve poter contare sulla casa madre, suo unico o principale punto di riferimento per ogni problematica relativa alle forniture e, in caso di mancanze o inadempimenti da parte dell'azienda, deve conoscere quali sono le sue possibilità di manovra o i suoi diritti in termini di risarcimento di eventuali danni.

La somministrazione di beni e servizi deve essere contrattualmente definita anche riguardo alle modalità ed ai criteri di effettuazione: tempi e condizioni di consegna, modalità di spedizione, precisa attribuzione dei costi di spedizione, delle responsabilità relative alle merci, dei costi e degli oneri di assicurazione.

Non è raro inoltre che gli affilianti richiedano contributi da parte degli affiliati a titolo di rimborso dei costi di imballaggio o di distribuzione: la loro determinazione e la valutazione dell'incidenza sulla redditività va fatta prima di firmare il contratto, onde evitare sorprese.

4. IL CONTROLLO DEL FRANCHISING

Il franchising ha ormai raggiunto anche in Italia, uno sviluppo sostenuto, seppure non ancora paragonabile ad altri paesi europei. Questo fatto impone la necessità della ricerca, da parte del nostro ordinamento giuridico, di una disciplina applicabile, con lo scopo di tutelare gli interessi interni delle parti che sono direttamente coinvolte e per la tutela di interessi generali ed indisponibili, affinché il fenomeno cessi di essere un fatto privato ed assuma una valenza che travalichi la sfera privata.

4.1 Tutela dei diritti delle parti.

In assenza di un'integrale e diretta regolamentazione normativa, in considerazione del fatto che il fenomeno franchising ha raggiunto un livello di sviluppo notevole, è necessario, per evitare problemi giuridici, arrivare ad una corretta individuazione dei diritti delle parti al di là del contratto stesso, anche per la tutela di interessi generali ed indisponibili, in particolare di quelli dei consumatori.

Occorre ribadire che nella regolamentazione del contratto "atipico" di franchising, bisogna considerare oltre alle disposizioni concrete che riguardano i contratti sottoscritti tra le parti, anche tutte le previsioni legislative che interessano i contratti in generale (Titoli I e II del IV libro del cod. civ.), e le norme che pur riferendosi ai contratti "tipici", presentano effetti anche nei confronti dei rapporti di franchising, come ad esempio le norme dettate in materia di concorrenza. Nel momento genetico del rapporto, occorre considerare l'effettiva consistenza ed esplicitazione di quegli elementi che costituiscono la base del successo commerciale dell'affiliante, (marchi, know-how...), e che costituiscono il vero *oggetto* del franchising, per evitare i casi della "vendita di fumo". La valutazione corretta di questi elementi, consente di giustificare le restrizioni operative (patti di non concorrenza) ed inoltre l'esecuzione degli accordi secondo buona fede.

E' importante sottolineare che il complesso di clausole che caratterizzano la fattispecie negoziale del franchising, devono stabilire un equilibrio delle prestazioni reciproche tra affiliante e affiliato che rappresenta, al tempo stesso, il successo della formula ed un'equa ripartizione dei vantaggi tra le parti.

4.2 Gli obblighi di non concorrenza.

Le clausole riguardanti i patti di non concorrenza, possono essere giustificate guardando al complesso del rapporto tra affiliante e affiliato, in relazione al vantaggio bilaterale delle parti, tenendo conto degli interessi dei consumatori e facendo riferimento alla normativa *antitrust*.

La clausola che assegna a ciascun affiliato una propria *zona di esclusiva*, nella quale esso non abbia a temere la concorrenza di altri affiliati, rappresenta sicuramente la garanzia per procedere agli investimenti necessari per la realizzazione dell'impresa godendo di un mercato protetto dalla concorrenza diretta dell'affiliante e degli altri affiliati.

Esistono delle clausole negoziali che disciplinano il comportamento delle parti dopo la conclusione del rapporto, attraverso obblighi di non concorrenza e di cessazione dell'uso di elementi del "conferimento" dell'affiliante coperti da diritti di proprietà immateriale e che, una volta venuto meno il rapporto di franchising, non possono essere utilizzati dall'affiliato. I problemi sorgono invece per il Know-how, per il quale non esiste un diritto di privativa chiaro e tutelabile e di conseguenza esso potrebbe essere utilizzato dall'ex-affiliato.

Esistono delle clausole di non-concorrenza post contrattuali che possono apparire addirittura in contrasto con l'art.41 della Costituzione, come ad esempio le clausole che si estendono all'attività merceologica svolta dall'affiliato antecedentemente al rapporto di franchising e che lo costringerebbe, per rimanere sul mercato, a riconvertire la propria attività originaria.

Un'altra clausola altrettanto dibattuta riguarda la legittimità di far valere le limitazioni alla concorrenza oltre i limiti territoriali della zona di esclusiva assegnata in contratto, e che impedisce all'affiliato di svolgere l'attività oggetto del franchising, tanto nella zona di propria competenza che in quelle di pertinenza di altri affiliati. La validità di tali clausole è stata affermata sia dalla Corte di Giustizia Europea, con la sentenza del 28 gennaio 1986, nel caso *Pronuptia*, che dalla Commissione Europea. Anche il Regolamento 4087/88 all'art.3, lett. c stabilisce un obbligo di non concorrenza post-contratto per l'affiliato "per un periodo di tempo ragionevole, non superiore ad un anno, nel territorio in cui ha sfruttato il franchising". Tuttavia la questione dell'extraterritorialità dei divieti è ancora aperta, e le tesi che propendono per questa soluzione fanno riferimento all'esigenza della "rete" di conservare nei confronti della generalità dei concorrenti quel margine di *vantaggio di mercato* che costituisce l'aspetto centrale del franchising.

Il Regolamento Ce n. 2790/99, che ha preso il posto del Regolamento n. 4087/88, sul punto ha precisato che è considerato compatibile con l'esenzione dai divieti di restrizione di concorrenza un obbligo, diretto o indiretto che imponga all'affiliato, dopo la conclusione del contratto di franchising, un obbligo di non concorrenza con l'affiliante nel caso in cui tale obbligo di non concorrenza sia limitato a un anno dalla scadenza dell'accordo "*si riferisca a beni o servizi in concorrenza con i beni o servizi contrattuali, sia limitato ai locali e terreni da cui l'acquirente ha operato durante il periodo contrattuale e sia indispensabile per proteggere il know how trasferito dall'affiliante all'affiliato*".

In conclusione è da ritenere che l'esistenza di una sfera di esclusiva a favore dell'affiliato sia uno degli elementi caratteristici del rapporto di franchising e che l'assenza di menzione di queste clausole nel contratto, deve avere un'esplicita previsione e deve essere giustificata, nei casi concreti, dall'equilibrio di vantaggi tra affilianti e affiliati. In assenza di un chiaro riferimento legislativo, rimandando alle varie decisioni giurisprudenziali, si riporta in proposito la previsione dell'Art.9 del Regolamento Assofranchising: "Nel contratto di franchising dovrà essere indicata esattamente la portata dell'esclusiva, concessa dall'Affiliante all'Affiliato. L'esistenza di un'esclusiva, il cui ambito territoriale deve essere precisato dalle parti, è ritenuta essenziale per un chiaro, corretto e proficuo svolgimento del rapporto, a meno che non esistano obiettive e specifiche ragioni ostative alla concessione della stessa".

4.3 Effetti della normativa comunitaria a tutela della concorrenza.

Anche negli USA, la patria del franchising, la conformità delle clausole contrattuali con la disciplina antitrust, ha dato luogo a grandi dibattiti giudiziari e dottrinali. In Europa, la commissione CEE, che fino al 1986 non aveva ancora preso nessuna decisione individuale per l'applicazione delle regole di concorrenza in riferimento al franchising, nel rispondere a diverse domande scritte, aveva espresso l'avviso secondo il quale, eventuali restrizioni alla concorrenza non devono essere regolate tenendo conto del nome che si dà al contratto, ma piuttosto alla sua natura.

Si può affermare che i contratti di franchising non sfuggono, come tali, alle norme antitrust, ma anche che non sono soggetti, per se stessi, all'art.85 del Trattato, in quanto la nozione generalmente accettata di franchising, può abbracciare situazioni molto diverse tra loro.

Il problema che si pone, dal punto di vista della concorrenza, è di sapere se l'integrazione tra franchisor e franchisee, è spinta fino al punto di dar luogo ad una unità dal punto di vista economico, oppure se siamo sempre in presenza di imprese completamente autonome anche sul piano economico.

Gli accordi di franchising possono costituire delle fattispecie negoziali che possono contenere delle clausole restrittive della concorrenza, sia a livello della normativa nazionale che di quella comunitaria. Le norme *antitrust*, dettate a livello comunitario, si riferiscono ai già menzionati artt.85 e 86 del trattato CE, i relativi regolamenti applicativi (Reg.4087/88) e le varie sentenze della Corte di Giustizia Europea su quest'argomento. Per quanto riguarda il nostro ordinamento, oltre alle disposizioni comunitarie già viste, occorre riferirsi alla disciplina prevista dalla legge n.287/90.

Occorre prima di tutto fare riferimento ai limiti e alle condizioni d'applicazione della normativa Comunitaria, che è stata dettata per tutelare "il commercio negli Stati membri". Questo non significa che eventuali restrizioni alla concorrenza, che si verificano in uno Stato, non possano avere degli effetti negativi e rilevanti anche negli altri Stati e, di conseguenza, imporre l'applicazione delle regole comunitarie anche in questi ultimi. La Corte di Giustizia è intervenuta varie volte per accordi intercorrenti tra imprese aventi sede nello stesso Stato membro.

Dopo aver visto l'ambito d'applicazione territoriale della normativa sulla concorrenza, occorre vedere come le disposizioni degli artt. 85 e 86 del trattato, possano avere rilevanza per gli accordi di franchising. L'art. 85 vieta "tutti gli accordi tra imprese, le decisioni di associazioni d'impresa e le pratiche concordate", mentre l'art.86 vieta "lo sfruttamento abusivo da parte di una o più imprese di una posizione dominante". Per ricadere nell'ambito dei divieti contenuti nell'art.85, le intese devono avere "per oggetto e per effetto di impedire, restringere o falsare il gioco della concorrenza all'interno del "Mercato comune" ed inoltre devono poste in essere esclusivamente tra imprese (e questo è il caso del franchising).

Il significato di "impedire", "restringere" e "falsare", è indicato semplicemente con riferimento a:

- a. fissare direttamente o indirettamente i prezzi d'acquisto o di vendita ovvero altre condizioni di transazione;
- b. limitare o controllare la produzione, gli sbocchi, lo sviluppo tecnico o gli investimenti;
- c. ripartire i mercati o le fonti di approvvigionamento;
- d. applicare, nei rapporti commerciali con gli altri contraenti, condizioni dissimili per prestazioni equivalenti, così da determinare per questi ultimi uno svantaggio nella concorrenza.

CAPITOLO TERZO.

1. COME SFRUTTARE AL MEGLIO LE OPPORTUNITA' DI FRANCHISING.

La definizione di franchising (affiliazione commerciale nella dicitura italiana) più comunemente utilizzata ed approvata dall'Associazione Italiana del Franchising è la seguente: «Il franchising (affiliazione commerciale) è una formula di collaborazione continuativa per la distribuzione di beni e servizi fra un imprenditore (franchisor o affiliante) e uno o più imprenditori (franchisee o affiliati), giuridicamente ed economicamente indipendenti l'uno dall'altro, che stipulano un apposito contratto attraverso il quale: il franchisor (affiliante) concede al franchisee (affiliato) l'utilizzazione della formula commerciale, comprensiva del diritto di sfruttare il know how (sapere come, ovvero l'insieme di tecniche e di conoscenze necessarie) e i propri segni distintivi, unitamente ad altre prestazioni e forme di assistenza atte a consentire al franchisee (affiliato) la gestione della propria attività con la medesima immagine dell'impresa franchisor (affiliante), mentre il franchisee (affiliato) si impegna a far proprie la politica commerciale e l'immagine del franchisor (affiliante) nell'interesse reciproco delle parti medesime e del consumatore finale, nonché al rispetto delle condizioni contrattuali liberamente pattuite». Alcuni elementi qualificanti e distintivi consentono dunque di definire concretamente questa formula.

1.1 Il soggetto che propone il progetto.

E' il franchisor, o affiliante o casa madre, cioè un'azienda di produzione o di distribuzione di beni e/o servizi che opera con successo in un determinato settore di attività. Requisiti per il ruolo sono l'esperienza, la competenza, un'immagine di marca ben definita e, quando possibile, un marchio ben noto e apprezzato dal pubblico.

L'azienda deve inoltre essere in grado di mettere a disposizione risorse economiche, strutture organizzative e competenze manageriali adeguate allo scopo di costituire una rete di franchising.

Il franchisor sperimenta la sua formula attraverso uno o più centri o punti vendita pilota, che devono avere quelle caratteristiche di riproducibilità necessarie alla futura commercializzazione del progetto, ovvero alla sua presentazione a potenziali franchisee.

1.2. L'oggetto dell'accordo di collaborazione.

Una volta che il progetto è stato testato ed ha dimostrato la sua validità ed efficacia, il franchisor è in grado di proporre il suo know-how (insieme di conoscenze ed esperienze) a

eventuali candidati che, per poterlo acquisire, sono disposti a pagare corrispettivi in denaro sotto forma di diritti di entrata o fee d'ingresso.

Un impegno del franchisor è quello di trasferire questo insieme di conoscenze ed esperienze letteralmente definito "saper come", di fornire alcuni prodotti o servizi, di cedere il diritto d'uso del proprio marchio e della propria immagine di marca e di erogare assistenze, prestazioni e consulenze che consentano al franchisee di operare nelle forme e nei modi stabiliti, per replicare con la sua attività il successo ottenuto dai centri o punti vendita pilota.

Oltre ai corrispettivi iniziali il franchisor può chiedere al franchisee di corrispondere altri compensi, sotto forma di royalty, di contributi o di rimborsi, per le prestazioni fornite in via continuativa per tutta la durata dell'accordo.

1.3. Il soggetto che aderisce al progetto.

Il franchisee o affiliato⁷, è un imprenditore che riconosce nel progetto proposto dal franchisor alcune qualità in relazione ai prodotti, ai servizi, al know-how, all'insegna, all'immagine di marca, all'assistenza fornita e decide di aderirvi pagando il corrispettivo delle forniture, degli apporti e dei benefici che ottiene. Si impegna inoltre a mettere a disposizione determinate risorse economiche, professionali e umane che consentano di realizzare, in una specifica area di mercato, un'attività con le stesse caratteristiche che hanno consentito il successo dei punti o centri pilota del franchisor.

Chi si propone o candida come franchisee ha deciso di iniziare un'attività in proprio contando sull'aiuto di un partner esperto, disposto a fornire il proprio aiuto, cointeressato alla riuscita del progetto, ma indipendente dal punto di vista giuridico ed amministrativo.

Il potenziale franchisee ha, tra i suoi primi requisiti, un forte spirito di gruppo e la convinzione che per avere successo nei mercati attuali sia da preferire il gioco di squadra a quello individuale, come accade nelle reti di franchising dove un gruppo di imprenditori indipendenti scelgono di operare insieme sotto la guida di un franchisor.

1.4. La rete di franchising.

Si parla così di rete di franchising, che è il risultato di più contratti di franchising (o di affiliazione) stipulati tra il franchisor e un certo numero di franchisee sparsi nel territorio e operanti in piena autonomia giuridica ed imprenditoriale, ciascuno in una specifica, esclusiva e definita area di mercato. Il concetto di rete (o di catena, o di network o di sistema) è uno dei punti di maggior forza della formula. Entrambi i soggetti, franchisor e franchisee, ricevono una serie di benefici diretti ed indiretti dal fatto di aver costituito o di far parte di un insieme di imprenditori che operano sotto un'unica insegna e con le medesime modalità gestionali.

La rete consente una presenza capillare sul territorio, economie di scala negli acquisti di prodotti e nella centralizzazione di servizi, diffusione della notorietà del marchio, possibilità di comunicazione, di collaborazione e di scambio tra i franchisee e con il franchisor.

La presenza di una rete di punti vendita, di uffici o di centri, accomunati da insegne o segni distintivi, è un segnale di identificazione per una catena in franchising ma, da solo, non costituisce elemento discriminante perché condiviso con organizzazioni di rete di differente natura e tipologia come le concessionarie, le reti dirette, le filiali.

⁷ Si usa invece il termine "Prospect" per indicare una persona potenzialmente interessata alla affiliazione ad un determinato franchising.

2. COME SCEGLIERE IL FRANCHISOR.

Chi viene a contatto per la prima volta con pubblicazioni specialistiche o con manifestazioni dedicate al franchising ha spesso l'impressione di entrare in uno strano e abbagliante supermercato dove il prodotto offerto è un marchio e un sistema. Ciò che l'aspirante affiliato deve assolutamente evitare è di lasciarsi prendere dall'ansia del consumo, ovvero dalla voglia di comperare il primo progetto all'apparenza accattivante e di avviarsi trionfante alla cassa. Il franchising non è di per se stesso una formula per la moltiplicazione dei denari, ma un sistema di collaborazione d'affari che può essere applicato in diversi settori e da diversi soggetti economici con maggiore o minore efficacia. La constatazione che questo strumento in molti casi si sia dimostrato validissimo non garantisce affatto che chiunque lo utilizzi in veste di franchisor sia capace di ottenere buone cose per sé e per i propri affiliati.

Molti fattori concorrono alla buona riuscita di un'iniziativa di franchising: alcuni sono comuni a qualsiasi progetto imprenditoriale, altri sono specifici di questo sistema. E' dunque necessario disporre di numerosi elementi informativi prima di avventurarsi nella scelta del proprio franchisor ideale nella vasta gamma di proposte nascenti o consolidate. La selezione di un progetto vincente è il vero momento critico che l'imprenditore deve affrontare con lo stesso atteggiamento con il quale si definiscono le principali scelte strategiche d'avvio di una nuova impresa. Firmare il primo contratto che capita tra le mani, soltanto perché si è attirati dalla "novità" o dall'originalità della proposta, è un errore che si può pagare molto caro (parecchie decine di milioni, come minimo) e per molto tempo (la durata tipica dei contratti è fra i 3 e i 10 anni).

Il primo scoglio che va superato è quello della comparazione tra le varie offerte, scegliendo quelle iniziative sul mercato di riferimento che emergono per serietà, validità ed efficacia. Questa valutazione è oggi complicata e semplificata al tempo stesso dal numero e dalla varietà di iniziative esistenti. Complicata, se si vuole considerare la maggiore necessità di documentazione e di informazione sulle alternative da comparare e all'opposto semplificata dalla possibilità di trovare quasi in ogni settore la proposta più adatta e più valida rispetto alle attese di ciascun potenziale affiliato.

Non è l'utilizzo del sistema franchising che crea un'iniziativa di successo, ma al contrario solo un'impresa vincente può utilizzare efficacemente questa formula. Soprattutto in passato, si sono attribuite alle "magiche" virtù del franchising performances che in realtà sono essenzialmente legate a specifiche qualità delle imprese, cioè a prodotti validi, organizzazioni efficienti, risorse umane eccellenti, progetti accuratamente sperimentati. Questi ed altri requisiti devono essere verificati attentamente dal potenziale affiliato attraverso un adeguato lavoro di ricerca sulla storia e sulla struttura aziendale, sulla solidità economica delle società proponenti i progetti di maggior interesse.

Il lavoro informativo non può bastare a far maturare una scelta giudiziosa se non è accompagnato da una serena e attenta autoanalisi da parte dell'aspirante affiliato.

Chi si accosta al franchising con l'approccio del consumatore agli scaffali del supermercato si trova spesso deluso dalla "merce" frettolosamente acquistata.

Dopo aver identificato un bel marchio, un negozio attraente, un'azienda leader in un determinato settore, è necessario che il potenziale affiliato metta in relazione questi elementi con quelli attinenti al proprio profilo imprenditoriale.

La scelta deve tenere conto degli interessi e delle attitudini a svolgere o a gestire l'attività, delle proprie capacità manageriali, delle risorse economiche a disposizione, della filosofia di lavoro propria e del franchisor, delle attese, degli obiettivi economici e personali che si vogliono perseguire.

Chi "compra" un progetto frequentemente pensa che sia compito del franchisor farlo funzionare e che il proprio impegno si debba limitare a un iniziale esborso finanziario e a uno sporadico controllo di gestione. La realtà dimostra invece con puntuale frequenza che il rapporto di franchising dà i migliori risultati soprattutto quando il coinvolgimento dell'affiliato e la

condivisione delle modalità proposte dal franchisor sono pieni e totali. Si deve investire in un progetto in franchising valutando attentamente quanto tempo, quanto denaro, quanto impegno personale si è in grado di mettere a disposizione per la sua riuscita. Ultimo elemento, ma non meno importante: il mercato. Il sistema franchising serve anche da ammortizzatore dei rischi dell'impatto sul mercato di una nuova iniziativa, ma se un determinato settore è in crisi, o una certa area geografica ha scarsa propensione al consumo di specifici beni o servizi, anche il migliore dei sistemi vedrà limitate le possibilità di successo.

Non è un caso, per esempio, che l'offerta di progetti in franchising nel commercio di articoli per la persona abbia subito un rallentamento nella crescita in questi ultimi anni, come portato dalla flessione della domanda in questi particolari comparti distributivi.

Al contrario, settori come quello del turismo, della cultura, delle attività legate al tempo libero, alla salute e alla sicurezza hanno visto fiorire diverse nuove proposte di franchising con prospettive di crescita. D'altra parte limitarsi a considerare la stretta contingenza di mercato può pregiudicare la scelta di solide opportunità a favore di vaghe e futuribili idee di business. In un'ottica di medio - lungo termine, se anche un settore è in momentanea crisi, possono esserci le condizioni per investire a costi più bassi, usufruendo per esempio di posizioni commerciali a quotazioni di occasione, e per attendere un successivo ciclo positivo della domanda che potrà remunerare l'investimento.

Una analisi del segmento di mercato dove si intende operare resta certamente importante e spesso basta una rapida indagine tra operatori del settore e consulenti di fiducia per scoprire se la domanda di un certo bene o servizio è in crescita o in calo. Altrettanto utile può rivelarsi un'indagine sul campo, a livello locale, per scoprire se i prodotti o i servizi che costituiscono l'offerta dell'attività che si sta valutando possono essere ben accolti, oppure se nella zona esistono gusti, mode, bisogni, abitudini di spesa, sostanzialmente contrari o differenti.

Possiamo così schematizzare gli elementi fin qui analizzati: o la scelta del franchisor è un momento strategico fondamentale e va analizzata e comparata l'intera gamma di progetti presenti in uno o più settori d'interesse, o è importante conoscere e apprezzare la storia e la struttura aziendale del singolo franchisor e il potenziale affiliato deve effettuare la scelta dopo una precisa valutazione delle proprie esigenze e caratteristiche, indagando sugli andamenti del mercato in cui opera il franchisor e sulla composizione dell'offerta di prodotti e servizi in relazione alle esigenze del mercato locale del potenziale affiliato.

Una volta localizzati questi aspetti più generali, vanno presi in considerazione alcuni dei principali parametri di comparazione tra progetti di franchising.

Dai colloqui, dalle informazioni fornite dagli stessi franchisor e da quelle assunte da consulenti e da altre fonti, il potenziale affiliato deve ricavare il maggior numero possibile di elementi di analisi su ciascun progetto.

3. LE PROPOSTE DA CONOSCERE

Ci sono differenti tipologie di proposte per mettersi in proprio, trasformare un'attività commerciale o investire capitali nel franchising. Per muoversi con una certa disinvoltura nel mondo del franchising e per non perdere tempo con iniziative che non interessano o che richiedono particolari requisiti è meglio conoscerle tutte.

Franchisee tradizionale. Nella maggior parte dei casi le opportunità di affiliazione offerte dagli operatori italiani riguardano questa particolare condizione. Il franchisee è l'unico interlocutore del franchisor e gestisce una determinata area geografica in esclusiva con uno o più punti vendita. Si impegna a seguire delle precise modalità commerciali e d'immagine messe a punto dal franchisor

è già sperimentate sul campo, in cambio di un pacchetto di tecniche, strategie e know-how per la vendita di determinati prodotti e servizi. Le proposte di franchising possono essere di tre tipi;

- di distribuzione, quello più diffuso, nel quale il franchisor fornisce un marchio, un know how e prodotti che il franchisee poi rivende;
- di servizio, in cui oltre al marchio e al know how vengono forniti, invece dei prodotti, un'assistenza e una formazione specifica per mettere in grado l'affiliato di vendere e offrire i servizi specifici di quella catena;
- di produzione, nel quale il know how ceduto permette all'affiliato di realizzare per proprio conto alcuni prodotti utilizzando tecniche e/o segreti industriali di proprietà del franchisor.

Corner in franchising. Sono proposte rivolte principalmente a titolari di punti vendita e centri commerciali. In pratica viene offerta la possibilità di avere "un negozio nel negozio", uno spazio privilegiato e riservato all'esposizione e vendita dei prodotti e servizi del franchisor.

Proposte di partnership. La partnership è per sua natura una "formula contenitore" estremamente flessibile e senza regole precise. Ogni società è un caso a sé, e interpreta questo tipo di accordo a modo suo, o meglio, a seconda delle sue attitudini. Quindi con le proprie peculiarità e con una proposta estremamente personalizzata. A volte la società offre solo un marchio e una rete di contatti, altre volte la cessione di una licenza o i diritti di distribuzione di prodotti o servizi. A differenza del contratto di franchising, che per certi versi è abbastanza rigido e standardizzato nei contenuti (soprattutto se il franchisor è affiliato all'Assofranchising) quest'ultimo è molto più flessibile e a discrezione delle parti.

Società straniera. Generalmente queste catene cercano partner italiani che sviluppino il franchising attenendosi a modalità ormai standardizzate. Esistono diverse figure di partner ed è bene verificare subito quale sia quella ricercata. Ecco le più comuni.

- Il master franchisee è colui che acquisisce i diritti di sviluppare in esclusiva il sistema di franchising per l'intero territorio nazionale ricercando da sé franchisee (affiliati) locali.
- Il distributore esclusivo assume il diritto di importare l'idea, i prodotti e i servizi del franchisor estero ma con un'autonomia molto più ampia sulle modalità di sviluppo.
- La Joint venture è un tipo di cooperazione molto stretta che si instaura tra il partner italiano e il franchisor estero che costituiscono una società comune. Il franchisor in questo modo fa un investimento diretto e lo controlla più da vicino, lasciando in ogni caso la gestione al partner italiano.
- L'area developer è colui che si muove per conto del franchisor con il compito di creare e sviluppare una struttura per entrare sul mercato. Ha meno autonomia del master franchisee.
- In alcuni casi il franchisor può decidere di non utilizzare alcun tipo di intermediazione, gestendo direttamente i franchisee dei paesi esteri. In questo caso si limiterà a cercare franchisee nel paese prescelto per l'operazione.

4. IL PERCORSO SU MISURA

I motivi che spingono una persona a interessarsi al franchising sono tanti e uno diverso dall'altro. C'è chi vuole mettersi in proprio e cerca un'iniziativa valida, c'è chi ha un'attività commerciale che non tira o non soddisfa e cerca un'alternativa valida, c'è chi vuole investire il proprio capitale in un'attività redditizia e infine c'è chi ha già le idee chiare su quale catena contattare e vuole solo concludere l'affare nel miglior modo possibile. Ognuno comunque deve fare i passi giusti e valutare attentamente la propria situazione. Prendiamo allora in esame le diverse tipologie di persone, o chiamiamoli operatori, con motivazioni e obiettivi ben distinti.

Il neoimprenditore deve.

- Scartare tutti i settori che sono lontani dai propri interessi e stile di vita (questo consente di fare un primo screening), poi fare l'operazione inversa stilando, nero su bianco, quelli che sembrano più in sintonia con le proprie caratteristiche e, cosa saggia, mettendo i settori in ordine di importanza decrescente.
- Chiedere aiuto. Per non muoversi in modo sprovveduto conviene farsi consigliare. Consulenti specializzati, commercialisti e avvocati sono un ottimo punto di riferimento per conoscere le clausole di un rapporto di franchising e gli eventuali trabocchetti.
- Prendere tempo. Mai farsi prendere dalla fretta di decidere, di firmare. Verificare, verificare e ancora verificare. Non fidarsi delle prime informazioni o impressioni raccolte, andare a fondo e controllare la validità della proposta.

Il già imprenditore deve.

- Rendersi conto che affiliarsi significa delegare al franchisor una serie di decisioni che fino a ieri erano di sua competenza. Può essere un vantaggio ma nello stesso tempo anche una limitazione, l'importante è che il franchising rappresenti una reale scelta e non una necessità di sopravvivenza.
- Definire con estrema precisione il valore commerciale del proprio punto vendita.
- Verificare se la sua esperienza è gradita dal franchisor o se al contrario costituisce un elemento di conflitto (come abbiamo già sottolineato, in alcuni casi i franchisor preferiscono persone "vergini", senza precedenti esperienze commerciali o di settore)
- Preferire proposte di franchising che: offrono al punto vendita un'ampiezza di assortimento maggiore di quella che si potrebbe avere agendo da soli; permettono di ottenere prodotti e servizi a un costo di acquisto più basso di quelli solitamente ottenibili e quindi con vantaggi a livello di margini e di prezzi finali al consumatore; hanno un marchio forte e affermato e un sistema di marketing collaudato e innovativo.

L'investitore deve.

- Come primo passo verificare se questa scelta consente un ritorno del capitale investito maggiore di quello ottenibile con altre forme di investimento tradizionali.
- Scegliere esclusivamente in base a parametri oggettivi di carattere economico-finanziario, tralasciando i fattori soggettivi come, per esempio, l'interesse per un settore specifico.

- Escludere a priori tutti quei franchisor che richiedono la gestione attiva del franchisee (presenza sul punto vendita o direzione operativa dell'attività).
- Preferire franchisor di medio-grandi dimensioni abituati a valutare gli andamenti commerciali degli affiliati in base ad analisi di redditività e valutazioni economico-finanziarie.
- Verificare se c'è la possibilità di ottenere un plusvalore da una successiva cessione dell'attività a terzi.
- Valutare i sistemi di franchising in base alla affidabilità, serietà e redditività dell'investimento.

5. I CONTATTI PRELIMINARI CON I FRANCHISOR

Diciamo subito che la scelta del franchisor è una faccenda estremamente delicata. Soprattutto nella prima fase del approccio non è facile parlarsi in modo chiaro e paritetico. Come potenziale franchisee si entra per la prima volta in un mondo nuovo, fatto di regole, di linguaggi e di trattative che spesso non si conoscono. Non ci sono indicazioni fisse per evitare errori ma solo alcune fasi che conviene affrontare prima di una decisione. I primi passi da fare sono: individuare una rosa dei potenziali franchisor più interessanti, chiarire le motivazioni e gli obiettivi di fondo, restringere la cerchia e fare una prima valutazione del franchisor.

Ecco le principali verifiche iniziali.

- Sintonia. Verificare quale sia la tipologia di franchisee ideale della catena e valutare se questa corrisponde a se stessi. Bisogna guardare se la filosofia di fondo della catena rispecchia le proprie aspettative e, perché no, valori e modo di essere. Senza questa sintonia difficilmente si possono instaurare rapporti proficui e costruttivi, anche se la proposta sembra un ottimo affare.
- Requisiti dell'affiliazione. Spesso il futuro affiliato deve possedere una serie di requisiti soggettivi e oggettivi per essere in linea con la catena. Accanto alle società che non richiedono una particolare esperienza commerciale o di settore ce ne sono parecchie altre che sono estremamente selettive: esperienza professionale, punto vendita ubicato in luogo preciso, disponibilità finanziaria, cultura medio alta, una precisa fascia di età e via dicendo. Meglio chiarirlo fin dal principio.
- Fotografia della catena. Per comprendere "tra le righe" quale è il valore effettivo del pacchetto messo a punto dal franchisor e per capire se vale la pena di approfondire la proposta, bisogna comportarsi da detective. Gli elementi su cui indagare sono parecchi.
- Documentazione e materiale di presentazione. La lettura di questi strumenti è molto utile per capire con che tipo di franchisor si ha a che fare. La proposta è descritta in modo professionale e serio o prevalgono promesse esagerate e toni enfatici? La descrizione della formula è completa e dettagliata o è solo pubblicitaria?
- Business idea. Rappresenta la "conoscenza superiore", la particolarità che ogni franchisor deve possedere per distinguersi dalla concorrenza e potersi affermare sul mercato. Deve

essere qualcosa di tangibile e concreto e non semplicemente un bel marchio o un bel arredamento. Per esempio un prodotto o servizio innovativo, un nuovo segmento di mercato, una politica dei prezzi aggressiva, ecc.

- **Leadership.** Una business idea azzeccata non vale niente se il franchisor non ha la capacità di sfruttarla al meglio. Bisogna capire se il franchisor è in grado di trasformare i vantaggi dell'idea in risultati economici interessanti per se stesso e per i franchisee.
- **Unicità.** Un franchisor rimane "unico" se le sue innovazioni vengono difese dagli attacchi e da progetti di imitazione della concorrenza. Questo significa che il franchisor deve essere capace di correre in avanti, adeguandosi continuamente al mercato con nuove proposte e iniziative. Inoltre un sistema di franchising è veramente innovativo solo se non è soggetto a mode temporanee e sa durare nel tempo.
- **Marchi e brevetti.** Devono essere effettivamente registrati e di proprietà del franchisor, perché in molti settori l'intero investimento del franchisee è costruito sulla forza del marchio.
- **Struttura organizzativa ad hoc.** Deve esistere all'interno dell'azienda un'organizzazione specifica, con personale esperto e di riferimento, pensata per gestire quotidianamente l'attività in franchising e i rapporti con i franchisee.
- **Anni di esperienza.** Sapere da quanti anni l'azienda è in attività e da quanti fa franchising non da forse reali garanzie sulle solidità, ma serve per inquadrare il franchisor, capire in quanto tempo è stato creato e messo a punto il know how che viene ceduto, quali sono i risultati finora ottenuti.
- **Punti vendita attuali.** È un dato difficile da interpretare. Molti punti vendita e un elevato tasso di crescita negli anni passati può essere un fatto positivo (formula indovinata e gradita, forte domanda, notorietà del marchio, ecc.) ma anche negativo (mercato saturo, affollamento di punti vendita e bacino d'utenza troppo ristretto, ecc.). D'altro canto lo stesso problema si pone per le catene esordienti o con pochi punti vendita (grande opportunità di entrare in un mercato vergine o grande rischio di legarsi ad una catena con poca o nessuna esperienza?). Attenzione quindi alle semplificazioni e generalizzazioni. Ogni franchisor è un caso a sé.
- **Punti vendita previsti.** Rappresentano la stima effettuata dal franchisor sulle prospettive di sviluppo della propria catena. Indica quindi quantitativamente l'opportunità di affiliazione, le presunte potenzialità di mercato e la capacità di gestire un certo numero di franchisee. Chiaramente le stime devono essere realistiche e lo sviluppo dovrebbe prevedere una crescita ragionata e non troppo accelerata.
- **Punti vendita pilota.** Sono i laboratori della catena. Gestiti direttamente dal franchisor servono per mettere a punto il sistema di franchising nella fase di avvio della catena e in seguito per sperimentare nuove procedure gestionali e aggiornare continuamente la formula. I punti vendita pilota dovrebbero essere più di uno in quanto il mercato è composto da realtà geografiche e abitudini di consumo differenti.
- **Solidità finanziaria.** Il franchisor per poter gestire una rete in franchising deve disporre di adeguati mezzi finanziari. Chiedete pure di quali capitali dispone.

- Il sistema di franchising. Il know-how che il franchisor trasferisce al franchisee deve essere davvero esclusivo. Diritti e doveri di franchisor e franchisee devono essere equilibrati. I servizi di assistenza (formazione, pubblicità, supporto commerciale), le relazioni economiche (investimenti, margini, fee, royalty) e il contratto (durata, condizioni, ecc.) devono essere impostati secondo un sistema in cui competenze, oneri e vantaggi sono equamente suddivisi tra i diversi attori.

CAPITOLO QUARTO

TROVARE IL PARTNER SU MISURA.

1. LA RADIOGRAFIA DEL SISTEMA

A questo punto si dovrebbe aver raccolto sufficienti dati, informazioni e impressioni per definire una rosa ristretta di due o tre catene. Ora si tratta di entrare nel vivo e prendere in esame nei minimi dettagli ogni aspetto. Un buon percorso di scelta prevede, cronologicamente, le seguenti fasi: analisi del franchisor, analisi del pacchetto franchising, analisi delle prospettive economico-finanziarie, radiografia del contratto. La prima cosa da fare è andare a trovare i franchisor nella loro sede, sia per sottoporli a un piccolo interrogatorio e sia per farsi un'idea più precisa e più realistica della struttura aziendale e dell'aria che tira. Poi bisogna valutare il sistema. Non esistono modelli di riferimento per valutare la bontà di un sistema di franchising, esistono tuttavia alcune condizioni preliminari che nei migliori sistemi vengono soddisfatte.

- **Vantaggi competitivi.** Il pacchetto di franchising deve permettere di ottenere vantaggi rispetto alla concorrenza che altrimenti (da soli) non sono possibili; valore del marchio, know how, prodotti o servizi devono costituire un sistema unico, originale e inimitabile.
- **Sperimentazione.** Il sistema deve essere stato testato su punti pilota per un tempo sufficiente. E cosa più importante, la sperimentazione deve continuare anche in seguito. Know how, procedure e tecniche gestionali devono essere costantemente messe a punto, modificate e aggiornate.
- **Sistemi di controllo.** La sperimentazione non è sufficiente. Deve esistere un sistema di controllo dei dati, un sistema di reporting, di gestione, che renda disponibili analisi di costo e di ricavi.
- **Servizi di supporto.** La formazione, l'assistenza, la supervisione iniziale e continua devono essere reali e contribuire allo sviluppo della catena. Migliori sono questi servizi e migliori saranno i risultati della gestione del punto vendita.
- **Piani di sviluppo.** Generalmente un franchisor serio definisce un piano di sviluppo territoriale: quanti franchisee, in quali zone, con quale frequenza di apertura, con quali obiettivi.
- **Esistenza di margini.** Prodotti e servizi devono essere tali da garantire un vantaggio economico non solo di un'impresa ma di due. Senza questa condizione difficilmente si va lontani, anche in presenza di marchi forti.

- Cultura e professionalità. Il franchisor deve possedere esperienza manageriale e mezzi finanziari nonché uno spirito di collaborazione per capire le esigenze del franchisee e i suoi obiettivi. L'improvvisazione è pericolosa anche se sorretta da una buona idea di business.
- Disponibilità a fornire informazioni. Non c'è nessun obbligo specifico ma un buon franchisor fornisce prima della firma del contratto i seguenti dati: dati sull'azienda; notizie sulle proprietà dei marchi e brevetti; indirizzi dei franchisee in attività; copia del bilancio (ultimi tre anni); copia integrale del contratto di franchising con tutti gli allegati salvo quelli coperti da riservatezza; un'ipotesi di rendiconto economico dell'affiliato; eventuali cause legali; referenze bancarie.

2 LE DOMANDE DA FARE

Più cose si chiedono e più cose si sapranno! Non solo si acquisiscono più informazioni utili per la scelta finale ma, in un certo senso, chi fa tante domande guida anche la trattativa e fa subito capire, a chi sta di fronte, che ha le idee chiare e competenza da vendere. Ecco una serie di domande che andrebbero fatte.

In generale

- Chi sono i proprietari della società? Quale è la loro storia?
- La società è credibile e apprezzata sul mercato? Qual'è la sua reputazione?
- Il nome del franchisor è noto a familiari, amici, conoscenti o colleghi? E cosa ne pensano?
- Ho persone esperte a disposizione per la valutazione e un consiglio finale? Chi mi controlla il contratto?

Al franchisor

- Da quanto tempo esiste la vostra società? E da quanto tempo operate con la formula del franchising? Cosa facevate prima?
- Perché avete scelto il franchising come canale distributivo?
- Quanto è stato investito in termini di tempo e denaro per testare il sistema e proporre il pacchetto di franchising?
- Quali risultati avete ottenuto fino ad oggi?

- Quali sono gli ingredienti e la particolarità della formula? Come vi posizionate sul mercato e a quale target vi rivolgete?
- Quali sono i vostri concorrenti diretti? E cosa stanno facendo?
- Quanti sono i punti vendita attuali (di proprietà o affiliati) e quanti sono previsti per il futuro (prossimi 3-5 anni)? E i punti pilota?
- Quali sono i requisiti per l'affiliazione (per es. Esperienza commerciale o nel settore, un punto vendita ubicato in un luogo preciso, disponibilità finanziaria, ecc.)?
- È prevista l'assistenza finanziaria per l'avviamento dell'attività? E se sì, in cosa consiste?
- È prevista un'esclusiva territoriale? E se sì, di che ampiezza?
- È prevista l'esclusiva di prodotti/servizi o vendite anche attraverso altri canali distributivi?
- Mi descrivete esattamente come funziona la gestione dei prodotti o servizi in termini di : mix delle referenze, logica di sell out, politica dei margini, gestione del magazzino e rotazione?
- Cosa viene fatto in termini di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti/servizi?
- Cosa è previsto esattamente in termini di assistenza (servizi pre-apertura, servizi in fase di apertura, servizi post-apertura e continuativi)?
- Sono previste formule di finanziamento per il cliente finale (carte di credito o altre condizioni agevolate)?
- Quante ore di lavoro e quanto personale sono necessari per far “girare il business”?
- Quale è il giro d'affari minimo da realizzare per arrivare al punto di pareggio (fra costi e ricavi)?
- Sono previsti obiettivi di vendita minimi? E se sì, cosa succede se non si raggiungono tali obiettivi?

- A quanto ammonta l'investimento iniziale e cosa comprende (allestimento, arredamento, formazione, primo stock di merce, ecc.)?
- Quanto costa complessivamente la partecipazione al vostro sistema di affiliazione in termini di contributi periodici (royalty, quote per pubblicità e promozione, ecc.)?
- Il contratto è trasferibile a terzi? E con quali eventuali restrizioni?
- Quali sono le condizioni per rinnovare il contratto? E la durata?
- In quali casi potete interrompere anticipatamente il contratto?
- Posso intraprendere altre attività commerciali se mi lego alla vostra catena?
- Siete disposti a fornire gli indirizzi degli attuali affiliati?
- È possibile dare un'occhiata al manuale operativo?

Al franchisee

- Da quanto tempo è franchisee e cosa faceva prima?
- Come vanno i guadagni?
- È occupato a tempo pieno?
- Com'è la gestione quotidiana dell'attività?
- Qual è la reputazione e l'immagine della catena presso i consumatori? C'è una reale domanda di mercato? E i prezzi sono competitivi?
- I clienti sono mediamente soddisfatti dei prodotti e servizi offerti? Ritornano o sono occasionali?

- Gli investimenti reali sostenuti corrispondono a quelli inizialmente prospettati dal franchisor?
- Il franchisor dà una mano nella ricerca dei finanziamenti?
- Come sono i rapporti di collaborazione con la sede? Esiste una figura professionale sempre a disposizione dei franchisee?
- La gestione ordini e consegne è soddisfacente?
- Le iniziative di pubblicità e promozione promosse dalla sede hanno effetti positivi sul punto vendita?
- Il franchisor lo ha aiutato nella ricerca del punto vendita?
- Che supporto è stato offerto in fase di pre-apertura e per l'avvio del punto vendita?
- Quali servizi di assistenza continuativa offre il franchisor? Sono veramente utili?
- Sa come vanno gli altri franchisee? Qualcuno va male?
- Ci sono state difficoltà di vendite all'inizio?
- Qual'è il fatturato di pareggio?
- Le cose sono andate come il franchisor le aveva prospettato o diversamente?
- Ha incontrato qualche difficoltà? E se sì, quali?
- Firmerebbe ancora il contratto?

3. LA VALUTAZIONE DEL CONTRATTO

Spesso i potenziali franchisee si ostinano a chiedere a un consulente di fiducia la valutazione del contratto e nient'altro. Sebbene sia molto importante, il contratto è l'ultima cosa da verificare e solo se tutte le altre premesse sono state soddisfatte. Le clausole contrattuali vanno analizzate in dettaglio, magari con l'aiuto di un consulente o di un esperto. L'importante è non avere fretta e

prendersi tutto il tempo necessario per studiare e comprendere parola per parola (mai firmare niente già al primo incontro ma portarsi, invece, una copia del contratto tipo a casa). Non esiste un solo tipo di contratto di franchising, ma ogni franchisor costruisce il suo secondo le sue precise esigenze. Non è però completamente libero: deve attenersi alle leggi generali che regolano i contratti e fare riferimento al regolamento europeo del franchising. Benché, quindi, non si possa definire un unico schema di contratto, è comunque possibile evidenziare alcuni elementi tipici.

- Concessione d'uso del marchio, dell'insegna e dei segni distintivi. Questi rimangono di proprietà del franchisor, ma il franchisee può utilizzarli nel suo punto vendita.
- Esclusiva di zona. Riguarda l'impegno che il franchisor assume verso gli affiliati di non aprire altri negozi in una determinata zona.
- Esclusiva di assortimento. Obbligo del franchisor ad acquistare il 100% o una quota minore del proprio assortimento dal franchisor.
- Cessione di know-how. È l'elemento caratteristico del franchising. Può essere trasferito attraverso: formazione, assistenza presso il punto vendita, manuale operativo, campagne promozionali, iniziative pubblicitarie, eccetera eccetera.
- Corrispettivi economici per la cessione del know-how. Possono essere previste royalty e fee che il franchisee paga al franchisor una tantum o a scadenze.
- Condizioni di trasferimento merce. Vanno stabiliti sconti, termini di pagamento, frequenze di riordino dei prodotti che il franchisee acquista. Alcuni prevedono la fornitura in conto deposito.
- Clausole di rescissione del contratto. Molte aziende le prevedono perché semplificano discussioni e danno chiarezza.
- Durata. Generalmente è di 5-6 anni, ma dipende dal settore.

4. IL CONTROLLO DELLE CLAUSOLE

Il contratto rappresenta la parte più delicata in un rapporto di franchising. Una volta stabilito, redatto e firmato, obbliga le parti a rispettare i termini, nei tempi e nei modi indicati, con tutte le conseguenze, sia in bene che in male. A tal proposito è importante sottolineare che un buon contratto non salva il franchisee dall'insuccesso se il franchisor non è competente e se il suo sistema di franchising non funziona. Ma lo stesso discorso lo si può fare anche in senso inverso: un buon sistema di franchising e una catena presente con molti punti vendita non implica automaticamente un buon contratto e buone condizioni per l'affiliato. Quindi: ancora una volta, attenzione ai passi falsi.

Le clausole contrattuali vanno analizzate fin nei minimi particolari, magari con l'aiuto di una persona competente. Alcune riguardano procedure merci, fornitura servizi, rapporti tra franchisee e franchisor. Altre regolamentano meglio l'evoluzione del rapporto. Importante è la durata che deve consentire al franchisee di ammortizzare i propri investimenti. Fondamentali le clausole di rescissione anticipata, le condizioni che regolano lo scioglimento o l'estinzione del rapporto, l'esclusiva territoriale e di assortimento, royalties, fee e costi pubblicitari. In particolare i costi vanno valutati con la massima attenzione. Ci sono diverse forme di contributi e a prima

vista non è sempre chiaro quanto si paga e come. Per evitare brutte sorprese bisogna sommare tutti i costi del contratto e non lasciarsi ingannare dalle apparenze. Per esempio alcuni franchisor non sembrano chiedere nulla (niente fee d'entrata, niente contributi o royalty) ma in realtà hanno già incluso il loro guadagno nel prezzo dell'assortimento, altri invece fanno pagare a parte e di volta in volta tutti i cosiddetti servizi primari (formazione, consulenza gestionale, merchandising, ecc.). Quindi massima attenzione a questi aspetti.

Spesso sono da valutare caso per caso anche le clausole che condizionano la possibilità di cessione a terzi, da parte del franchisee, della propria attività, al fine di consentire al franchisor di evitare l'entrata nella propria catena di operatori concorrenti o non graditi. Condizione che andrebbe chiarita in casi, ad esempio, di futura cessione dell'attività.

La tendenza a fare dei contratti "agili", cioè di poche pagine e facilmente leggibili, contrasta con la necessità di regolamentare una materia che per la sua complessità richiede una scrittura specifica e dettagliata.

Ogni contratto di franchising differisce per la natura dell'attività a cui viene applicato, per le caratteristiche dell'accordo e le modalità di svolgimento del rapporto. La durata di un accordo, la variabilità degli eventi che ne contraddistinguono l'evolversi e la quantità di fattori che ne possono influenzare l'economicità, suggeriscono una dovizia di norme in altri casi superflua. Affidare il proprio futuro professionale a poche e generiche righe o ad accordi verbali appare quantomeno imprudente. Per contro, l'artificiosa complessità di certe scritture suggerisce un'attenta lettura, eventualmente effettuata con l'ausilio di un professionista, tesa a comprendere i contenuti, le ripercussioni economiche e le norme comportamentali sottese alle singole clausole.

CAPITOLO QUINTO.

COME DIVENTARE ESPERTI DI FRANCHISING.

1. CONOSCERE IL FRANCHISING

Il franchising funziona solo se lo si conosce fino in fondo e solo se ci si rende conto di cosa significhi concretamente e non in teoria. Il motivo è semplice. Chi non sa adattarsi a questo particolare sistema rischia di trovarsi frustrato e demotivato. Il franchising offre tanto ma richiede da parte dell'affiliato una totale adesione al sistema e un gioco di squadra che non tutti sopportano. È quindi indispensabile fare chiarezza fin dal principio e informarsi su diritti e doveri, sul funzionamento del rapporto nella gestione quotidiana dell'attività e su eventuali punti che possono creare attriti e incomprensioni fra le due parti. È vero, il franchising potrebbe comportare per il potenziale affiliato un'ottima remunerazione del capitale, accesso facilitato al credito, efficienza di gestione, protezione competitiva, rischi minori, una gestione dell'attività decisamente semplificata e maggiore tranquillità psicologica, ma è altrettanto vero che c'è un prezzo da pagare, e non solo economico. È importante allora che il potenziale franchisee si ponga alcune domande.

- Conosco il franchising nel suo funzionamento generale? Ho presente le condizioni e i limiti che impone all'affiliato? Si tratta di conoscere nel dettaglio la ripartizione dei ruoli, gli impegni di entrambe le parti e le modalità specifiche della formula proposta.
- Conosco il franchising nel quotidiano? So cosa significa concretamente e non in teoria essere affiliati? Cosa comporta nella vita di tutti i giorni? Sono disposto ad accettare una minore libertà? Mi rendo conto che non posso scegliere autonomamente i prodotti e i servizi da vendere?
- So come impostare e mantenere i rapporti di lavoro quotidiano con il franchisor? Sono disponibile a farlo e sono veramente convinto che insieme si lavora meglio?

Questi tre aspetti, dal più generale al più particolare devono diventare oggetto di approfondimento e di riflessione. Per diventare veramente esperti di franchising e fare delle scelte oculate bisogna, proprio come a scuola, studiare e comprendere il franchising come sistema.

E questa è la parte teorica. Poi bisogna raccogliere informazioni e dati sul mercato reale, confrontando i contenuti di diverse proposte di affiliazione. E infine, cosa forse ancora più importante, mettersi nei panni di un affiliato, passando magari una giornata in un negozio tipo della catena.

Impegnativo? Indubbiamente, ma è un percorso obbligato se non si vogliono commettere errori. Vediamo come si può fare.

Ci sono molte strade per acquisire informazioni sul franchising ma quelle più utili sono sostanzialmente cinque.

1. Leggere almeno un buon libro. Ne sono stati scritti tanti sull'argomento.
 2. Consultare i vari annuari del franchising. Sono uno strumento indispensabile per farsi una prima idea di quello che il mercato concretamente offre. Permettono di confrontare i diversi pacchetti di affiliazione messi a punto dai principali franchisor italiani, con dati anagrafici, profilo della catena e requisiti di affiliazione. L'elenco dei franchisor differisce da annuario a annuario poiché le fonti di informazioni sono diverse così come sono diversi gli editori. Prima di acquistarne uno vale la pena di confrontarli per scegliere quello che fa più al proprio caso (ne esistono tre: quello dell'Assofranchising, quello della rivista Millionaire e quello "telematico", Franchising on line, realizzato della società Infodata di Milano).
 3. Chiedere chiarimenti all'Aif. L'Associazione Italiana del franchising è il punto di riferimento ufficiale per tutti gli operatori del settore. È quindi, per così dire, una tappa obbligata. Fornisce informazioni generali sul mercato, sui franchisor iscritti, su eventuali franchisor al nastro di partenza e può dare consigli e chiarimenti su eventuali dubbi.
 4. Partecipare al salone del franchising di Milano. Il salone è un'occasione unica per farsi un'idea concreta delle opportunità e per prendere i primi contatti. Ma non solo. I quattro giorni della fiera prevedono oltre alla presenza dei franchisor anche tutta una serie di iniziative e incontri per agevolare i potenziali affiliati nella scelta del partner. È quindi un appuntamento al quale non si può mancare.
 5. Visitare qualche franchisee. Il franchising "vero" non è quello che si trova nei libri, nelle riviste, nei corsi e non è nemmeno quello proposto dal franchisor. Alla fine è solo carta, sono solo parole. Il franchising reale lo si tocca con mano in un unico modo: andando a trovare un franchisee sul lavoro. Lì veramente si capisce cosa significa essere affiliato di una catena: sia "fisicamente" (come sto in questo posto?) sia economicamente (a conti fatti cosa si incassa) e sia a livello di gestione quotidiana (cosa c'è da fare veramente sul punto vendita). E poi chi meglio di un franchisee può dirvi come funziona e se funziona il sistema di franchising propostovi.
- Tutto il resto - dagli articoli che appaiono periodicamente sulla stampa italiana alle banche dati e Internet - serve, ma in seconda battuta, come aggiornamento sulle novità (nel caso della stampa) o come "passatempo intelligente" (è il caso delle informazioni attualmente disponibili su Internet: interessanti per gli studiosi di franchising ma forse di poco aiuto per i potenziali franchisee).

2. FRANCHISING: UN GIOCO DI SQUADRA

Esistono infinite tipologie di franchising e nessuna regola che stabilisca quali elementi, contenuti e clausole vadano inserite in un sistema rispetto ad un altro, ma i cosiddetti doveri di base fra le due parti sono identici, più o meno, dappertutto. In questo gioco a due ognuno ha infatti dei ruoli ben precisi. *Il franchisor deve:*

- cedere il proprio marchio commerciale;
- mettere a disposizione determinati prodotti o servizi;
- trasferire metodi, tecniche e formule commerciali o di marketing sperimentati nei punti vendita pilota o nei negozi della catena;
- offrire un territorio di vendita in esclusiva;
- impegnarsi a dare un'assistenza continuativa per facilitare il lavoro del franchisee e promuovere i prodotti/servizi della catena;
- garantire la validità economica e indicare i guadagni medi per l'affiliato.

Il *franchisee* deve:

- seguire alla lettera le strategie di marketing e il modus operandi del franchisor;
- usare il marchio, le modalità espositive e lo stile di comunicazione definite dal franchisor;
- seguire la politica commerciale del franchisor (assortimenti, prezzi, servizi alla clientela, formule di pagamento, ecc.);
- gestire con spirito imprenditoriale la propria attività e metterci parecchio del suo pur facendo parte di un unico gruppo;
- pagare dei corrispettivi previsti per lo sfruttamento della formula e dei servizi di assistenza continuativa offerti dal franchisor.

3. LA PAROLE DA IMPARARE A MEMORIA

Come in ogni settore anche nel franchising la terminologia tecnica abbonda. Per muoversi con una certa disinvoltura e per poter gestire i colloqui con il franchisor con un minimo di competenza e nonchalance occorre conoscere almeno il "vocabolario di sopravvivenza".

Corner. Il franchisor dà la possibilità al titolare di un punto vendita di dedicare solo una parte del suo spazio al franchising, creando all'interno del negozio un "area privilegiata", un corner appunto, riservata alla esposizione, vendita e erogazione dei prodotti-servizi oggetto dell'accordo.

Corrispettivi. Sono i compensi che il franchisee paga al franchisor in cambio del diritto di sfruttare la sua formula. Per calcolare il costo "reale" di una proposta di affiliazione bisogna sommare le diverse forme di contributi previste. Generalmente sono: fee d'ingresso (compensi una tantum) o fee annuali; royalties calcolate in percentuale sul fatturato, sugli acquisti o in funzione di altri parametri stabiliti dallo stesso franchisor; contributi pubblicitari; commissioni per la fornitura di servizi non compresi nel pacchetto standard; oneri vari.

Costi di start up. E' l'insieme delle voci di costo che il franchisee deve affrontare per aprire la

sua attività. Di norma tale investimento iniziale va visto anche come liquidità necessaria per accedere all'affiliazione: in questo caso occorre verificare che l'esigenza di cassa sia comprensiva di voci come i lavori preparatori, l'I.v.a. sullo start up, l'avviamento commerciale ecc.

Conto economico dell'affiliato. E' un prospetto sintetico che dettaglia le principali voci di ricavi e costi, variabili e fissi, attese dall'attività del franchisee. E' basato di norma su una situazione standard e dovrebbe evidenziare sia il punto di pareggio atteso che il periodo di avviamento necessario per andare a regime.

Esclusiva. È una clausola solitamente reciproca che tutela entrambe le parti. Da una parte il franchisor chiede l'esclusiva totale o parziale sull'assortimento (o sui servizi) e l'impegno a non gestire altre attività direttamente in concorrenza; dall'altra il franchisee beneficia di una esclusiva territoriale che gli garantisce una zona entro cui non possono essere aperti altri punti vendita della stessa catena.

Fee d'ingresso. In alcuni casi l'accordo può prevedere un compenso iniziale e una tantum. Costituisce il "prezzo" che il franchisee paga, alla firma del contratto, per entrare nel sistema e usufruire dei servizi/assistenza offerti prima dell'apertura del punto vendita.

Follow - up. Controllo delle operazioni successive all'apertura del punto vendita.

Franchising (affiliazione). È una formula contrattuale di collaborazione continuativa tra due imprese giuridicamente ed economicamente indipendenti, in base alla quale una (franchisor o affiliante) cede all'altra (franchisee o affiliato) il diritto di usare la propria formula commerciale e di entrare a far parte di una catena in cambio del pagamento di un corrispettivo. Il fine pratico di questo accordo è la vendita e distribuzione di prodotti e servizi secondo precise modalità operative indicate e previste nel pacchetto di affiliazione del franchisor. Quest'ultimo consiglia e appoggia il franchisee per tutta la durata del rapporto, fornendogli una continua assistenza tecnica, gestionale, commerciale e talvolta anche finanziaria. Dal canto suo il franchisee, oltre a pagare dei contributi per i servizi di cui viene a godere, deve impegnarsi a seguire le strategie, le politiche commerciali e d'immagine messe a punto dal franchisor, gestendo con spirito imprenditoriale la propria attività.

Franchising business format. Formula moderna di franchising che prevede oltre alla cessione dei prodotti/servizi/marchi anche un pacchetto di tecniche, strategie e know-how per una corretta e più facile applicazione del sistema di franchising.

Immagine di marca. È l'insieme di tutti quei elementi che contribuiscono a creare l'atmosfera caratterizzante di un sistema di franchising. La particolarità dei prodotti-servizi offerti, il progetto del punto vendita, l'arredamento, l'insegna esterna, il materiale pubblicitario, la disposizione della merce e più in generale tutti gli elementi visivi devono ricondurre ad un unico, preciso disegno.

Know-how. Il franchisor trasferisce al franchisee un insieme di conoscenze, esperienze, segreti commerciali e procedure operative per la commercializzazione e/o produzione dei prodotti/servizi. Questo trasferimento avviene solitamente attraverso dei corsi di addestramento, con l'esperienza diretta del franchisee presso uno dei punti vendita pilota e con la consegna del manuale operativo.

Manuale operativo. Detto anche la "bibbia" del franchisee. È un vero e proprio vademecum, punto di partenza, per la corretta applicazione e gestione del prodotto/servizio affidato al franchisee. Contiene tutte le informazioni relative al "pacchetto" preparato dal franchisor, con

indicazioni riguardo l'immagine del punto vendita, le procedure operative, le tecniche di vendita e le procedure commerciali da seguire.

Master franchising. È un sistema particolare di franchising utilizzato prevalentemente nei contratti internazionali. In pratica il franchisor (per di più straniero) affida a uno o più master franchisee il compito di ricercare e nominare dei sub franchisee per una determinata area gestita in esclusiva (generalmente uno stato). Il master franchisee ha la facoltà di stipulare sub-contratti con altri franchisees e ha il dovere di assicurare il controllo degli affiliati e di gestire i servizi non centralizzati.

Merchandising. È l'insieme di tutti gli elementi e le tecniche (materiale pubblicitario, iniziative promozionali e di p.r., ecc.) che il franchisor mette a disposizione per facilitare e "spingere" le vendite dei suoi affiliati.

Site location. E' l'insieme delle attività che riguardano la localizzazione del punto vendita, quindi studi sul collocamento ideale, attività di ricerca di disponibilità di spazi, acquisizione degli spazi.

Partnership. Accordo commerciale fra due imprese o persone distinte che spesso costituiscono una società in comune (appunto in partnership) per la gestione di un determinato business.

Royalty. Importo variabile (generalmente quota del fatturato o dei profitti) che il franchisee versa periodicamente e per tutta la durata del contratto al franchisor in cambio dei servizi forniti (assistenza tecnica e commerciale, formazione, pubblicità istituzionale, ecc.) Non sempre viene richiesta, anche se è una delle formule di pagamento più diffuse in questo settore.

Unità pilota. Sono punti vendita direttamente controllati dal franchisor e utilizzati come laboratori in cui sperimentare e valutare il sistema di franchising, l'effettivo interesse per i prodotti e servizi offerti e le procedure commerciali che saranno poi trasferite a tutti i franchisee. Il rapporto fra franchisee e franchisor non è mai paritetico ne può esserlo.

4. COME TUTELARSI.

Il rapporto fra franchisee e franchisor non è mai paritetico ne può esserlo. L'azienda che propone un pacchetto di affiliazione ha ovviamente più potere contrattuale e spesso anche più "argomenti" per mettere in soggezione il potenziale affiliato e guidare la trattativa. Cosa può fare il franchisee per verificare se il franchisor si ispira a principi di correttezza, trasparenza e professionalità?

Sicuramente un aiuto ce lo può dare una lettura attenta del **regolamento dell'Assofranchising**⁸ al fine di verificare se il franchisor è veramente "in linea" con le regole e lo spirito dell'associazione.

⁸ Associazione italiana del franchising.

4.1 Regolamento dell'associazione italiana del franchising..

PREMESSA

Il presente Regolamento deve essere osservato da tutti i Soci dell'Associazione Italiana del Franchising.

Esso ha lo scopo di imporre agli Affilianti, Soci dell'Assofranchising, l'adozione di regole di comportamento ispirate a principi di correttezza e professionalità.

L'appartenenza dell'Affiliante all'Assofranchising garantisce, quindi, l'assoggettamento di esso a tali ulteriori regole, tendenti a favorire l'instaurazione e lo svolgimento di un corretto rapporto di Franchising.

Il presente Regolamento integra -ma non sostituisce ne si pone in contrasto con- le normative di legge e/o di autoregolamentazione, vigenti a livello nazionale ed europeo, che devono quindi continuare ad essere scrupolosamente osservate dai Soci.

Nel caso in cui dovesse insorgere, in futuro, un conflitto tra il presente Regolamento ed una normativa di legge inderogabile, sarà cura dell'Assofranchising modificare di conseguenza il Regolamento. Nel frattempo, i Soci saranno automaticamente esonerati dall'osservanza delle norme di esso, che dovessero risultare in contrasto con tale normativa.

Il presente Regolamento presuppone la stretta osservanza, da parte dei Soci, delle regole deontologiche e di autoregolamentazione, predisposte dalla Federazione Europea del franchising, con le quali esso deve essere coordinato, sia in fase interpretativa che applicativa, per impedire l'insorgere di qualsiasi conflitto.

Il presente Regolamento verrà periodicamente rivisto ed aggiornato, per essere in linea con le nuove normative che dovessero essere adottate, sia su base legislativa che volontaria, a livello nazionale ed europeo.

Art.1

Obblighi dei Soci

I Soci sono tenuti ad osservare scrupolosamente tutta la normativa nazionale, applicabile direttamente od indirettamente in materia di franchising, ed in particolare quella contenuta nel codice Civile, quella vigente in materia di Diritti di Proprietà Industriale ed Intellettuale, nonché quella relativa alla Tutela della Concorrenza, con specifico riferimento alla Legge 10 ottobre 1990, n.287.

Inoltre, i Soci sono tenuti a rispettare scrupolosamente la normativa europea applicabile, direttamente od indirettamente, in materia di Franchising, sia in base regolamentare che volontaria, con particolare riferimento al Regolamento n.4087 del 30 novembre 1988, ed al Codice Deontologico Europeo, predisposto dalla Federazione Europea del Franchising.

Infine, i Soci dovranno osservare scrupolosamente tutte le norme contenute nel presente Regolamento, nel Codice Deontologico e nello Statuto dell'Assofranchising.

L'inosservanza dei sopra citati doveri, da parte dei Soci, verrà sanzionata in conformità alle previsioni contenute nel successivo Art.11.

Art.2

Periodo Minimo di Esperienza

Prima di costituire la propria rete di Franchising, l'Affiliante dovrà aver sperimentato sul mercato, con successo, la propria formula, per un periodo minimo di 1 anno, con almeno un'unità pilota, qualora applicabile.

Art.3

Marchi

L'affiliante dovrà essere titolare di un diritto, valido ed incontestato, all'uso esclusivo dei marchi commerciali utilizzati nell'ambito della rete di Franchising.

Tali marchi dovranno essere regolarmente registrati, o comunque depositati in conformità alla normativa vigente.

Nel contratto di franchising dovranno essere specificatamente indicati gli estremi della registrazione o del deposito dei marchi, nonché la fonte, la durata e l'estensione dell'esclusiva dell'Affiliante, nel caso in cui egli non sia titolare di essi.

Art.4

Contratto Preliminare di Franchising

L'utilizzo di un contratto preliminare di franchising dovrà essere limitato ai casi in cui esso risulti assolutamente indispensabile, per il corretto perseguimento degli obiettivi di sviluppo del sistema di franchising, da parte dell'Affiliante.

Tale contratto non dovrà però, in nessun caso, sostituire od integrare, in tutto od in parte, il contratto definitivo di Franchising e dovrà chiaramente indicare i tempi e le modalità di instaurazione del rapporto e di sottoscrizione del contratto definitivo.

Art.5

Doveri Preventivi di Informazione dell'Affiliato da Parte dell'Affiliante

L'Affiliante dovrà consegnare all'Affiliato, almeno 15 giorni lavorativi prima della firma del contratto di Franchising, la seguente documentazione:

- a) una copia integrale del suddetto contratto di Franchising, unitamente a tutti i relativi allegati, ad eccezione di quelli per i quali sussistono obiettive e specifiche esigenze di riservatezza, che però dovranno essere menzionati nel contratto;
 - b) su richiesta dell'Affiliato una copia del suo bilancio degli ultimi tre anni, od, in ogni caso, a decorrere dalla data di inizio della sua attività, qualora esso sia avvenuto da meno di tre anni;
 - c) una lista degli Affilianti operativi all'interno del suo sistema di franchising, completa di indirizzi e numeri telefonici;
 - d) un documento contenente l'indicazione della variazione, anno per anno, del numero degli Affiliati, negli ultimi tre anni o dalla data di inizio della sua attività, qualora esso sia avvenuto da meno di tre anni;
 - e) su richiesta dell'Affiliato un documento contenente la sintetica descrizione degli eventuali procedimenti giudiziari - promossi nei suoi confronti negli ultimi tre anni - relativamente al sistema di Franchising in esame, sia da Affiliati che da terzi privati o da pubbliche autorità;
 - f) un'ipotesi di rendiconto economico dell'Affiliato;
 - g) una copia del presente Regolamento;
 - h) una copia del Codice Deontologico;
-

Art.6

Contratto di Franchising

Al momento della presentazione della domanda di ammissione all'Assofranchising, l'Affiliante dovrà consegnare, alla stessa, copia del suo contratto tipo di Franchising, corredato dei relativi allegati, ad eccezione di quelli per i quali sussistano obiettive e specifiche esigenze di riservatezza, che però dovranno essere in ogni caso menzionati.

Inoltre, l'Affiliante dovrà consegnare tempestivamente, all'Assofranchising, tutti gli eventuali successivi testi modificati del suo contratto tipo di franchising, in modo che l'Assofranchising abbia sempre copia del contratto, da esso al momento utilizzato.

Il contratto di Franchising dovrà essere redatto per iscritto, in modo chiaro ed esauriente, e dovrà espressamente prevedere l'obbligazione dell'Affiliato di conformarsi alla disciplina contenuta nel Codice Deontologico e nel presente Regolamento.

Art.7

Durata del Contratto

Il contratto di Franchising potrà avere durata determinata o indeterminata.

All'Affiliato dovrà però essere garantita una durata minima tale da consentire l'ammortamento dell'investimento effettuato ed, in ogni caso, non inferiore a tre anni, fatta salva l'ipotesi di risoluzione anticipata del contratto, per inadempimento degli obblighi contrattuali di una delle parti.

Tuttavia, la permanenza in vigore del contratto potrà essere subordinata al raggiungimento di risultati minimi annuali, da parte dell'Affiliato, ad esempio in termini di minimi di acquisto o di vendita. Tali minimi dovranno essere ragionevoli, basati sulle precedenti esperienze del sistema di Franchising, ma adattati al caso in esame, e dovranno essere frutto di concorde valutazioni delle parti.

Art.8

Formazione e Know How

Nel contratto di Franchising dovrà essere indicato chiaramente il tipo, l'entità' ed il periodo dell'assistenza e della formazione, iniziale e successiva, fornita dall'Affiliante all'Affiliato.

Tali dati potranno essere contenuti in un allegato, da aggiornare periodicamente.

Inoltre, dovrà essere indicato chiaramente il Know how fornito dall'Affiliante all'Affiliato.

Art.9

L'esclusiva

Nel rapporto di Franchising dovrà essere prevista un'area di esclusiva territoriale concessa dall'Affiliante all'Affiliato.

L'esistenza di un'esclusiva, il cui ambito territoriale deve essere precisato dalle parti, viene ritenuta essenziale per un chiaro, corretto e proficuo svolgimento del rapporto, a meno che l'affiliante non motivi chiaramente e per iscritto le ragioni della mancata concessione della stessa all'affiliato, con riferimento al miglior risultato complessivo della rete.

Art.10

Scioglimento del Contratto

Il contratto di Franchising deve indicare chiaramente i possibili casi di scioglimento dello stesso.

L'eventuale risoluzione automatica del contratto, per inadempimento di una delle parti, dovrà essere limitata ai casi in cui tale inadempimento riguardi clausole di importanza oggettivamente notevole, o che tali possano essere ritenute per la corretta impostazione e gestione del sistema di Franchising.

Per i casi di violazione di obbligazione contrattuali di minore rilevanza, deve essere prevista una procedura di messa in mora della parte che ha commesso la violazione, per dare modo ad essa di eliminare la violazione contrattuale.

Il contratto deve, infine, contenere specifiche previsioni, relative alle obbligazioni delle parti, all'atto dello scioglimento dello stesso, in particolare per quanto riguarda la cessazione dell'uso dei segni distintivi dell'Affiliante, da parte dell'Affiliato, e la vendita della merce residua, o

l'eventuale riacquisto di essa, da parte dell'Affiliante, qualora tale vendita non sia possibile, o l'Affiliante preferisca così procedere per la tutela del sistema di Franchising.

Art.11

Sanzioni

L'Associazione Italiana del Franchising vigilerà sulla corretta ed integrale osservanza, da parte dei propri Soci, delle norme contenute nel presente Regolamento, nonché delle norme aventi forza di legge o di autoregolamentazione, che risultino applicabili ai rapporti di Franchising, sia a livello italiano che a livello europeo.

Nel caso di violazione delle suddette norme, l'Assofranchising potrà adottare, nei confronti dei Soci che ne siano responsabili, le sanzioni previste dall'Art.14 dello Statuto dell'Associazione, secondo la procedura in esso indicata.

Adeguate diffusione verrà data, tra i Soci, alle sanzioni adottate.

4.2 Come si valuta un sistema di affiliazione.

10 domande per capire se la proposta è vincente

Come ogni medaglia che si rispetti, anche quella del franchising ha un rovescio. Tra le tante case madri (i franchisor) che si propongono sul mercato alla ricerca di affiliati (i franchisee) ce ne sono alcune di solidità discutibile. Basti pensare che l'8-9% delle nuove case madri scompare dopo il primo anno.

Per non cadere nella rete di truffatori e incompetenti basta però un po' di attenzione. La prima cosa è fare le domande giuste, quelle che permettono di mettere il dito sui punti chiave di un sistema di affiliazione. Ecco allora un questionario, un aiuto per riconoscere le proposte più interessanti.

1 Mi mostra l'elenco dei suoi affiliati? Statene certi: la potenziale casa madre chiederà informazioni su di voi. Affidabilità, preparazione, disponibilità economica saranno messe sotto la lente. Ma la conoscenza deve essere reciproca. Per saperne di più sul franchisor chiedete subito l'elenco dei negozi già affiliati. Varrà la pena di far loro una visita. Proprio gli altri franchisee sono i giudici più severi e obiettivi in grado di evidenziare lacune e punti deboli nel contratto di affiliazione.

Ma l'indagine non può fermarsi qui. Il potenziale affiliato deve continuare a vestire i panni dell'investigatore per scoprire se la casa madre è davvero solida. Attenzione, il bilancio delle società è disponibile a tutti: si trova, infatti, presso la cancelleria del tribunale dove la società ha sede. Esaminare i bilanci degli ultimi tre anni significa farsi un'idea del fatturato che l'attività ha prodotto e dei costi di acquisizione della merce.

Da verificare è anche la capacità della casa madre di reggere un'esposizione finanziaria notevole: quando il franchising comincia «a girare» e si moltiplica rapidamente il numero degli affiliati, il franchisor deve avere coperture finanziarie sufficienti a fornire a tutti le merci in attesa degli incassi.

2 C'è un'esclusiva zona per zona? La garanzia di una zona in esclusiva non è affatto scontata. Ci sono franchisor di gran nome e prestigio che si rifiutano di inserire l'esclusiva di zona all'interno dei propri contratti. Ma per l'affiliato la sicurezza di non avere concorrenti in una determinata area è un vantaggio importante. E non si tratta di una pretesa ingiustificata: lo stesso

regolamento Ue in materia di franchising cita l'esclusiva come un requisito qualificante per i contratti di affiliazione.

3 E che cosa succede con l'invenduto? Eccoci a un tasto davvero dolente. Che cosa fare dello stock di gonne-cappotti-pantaloni che è rimasto in magazzino alla fine della stagione? Meglio informarsi prima di aprire il negozio. Il problema non può essere ignorato, ad esempio, per i negozi di abbigliamento, soprattutto se si tratta di grandi firme vendute a prezzi elevati ma soggette a grandi ribassi nella stagione successiva.

Purtroppo non esiste una soluzione ideale uguale per tutti. Alcune case madri sono disponibili a ritirare la merce che resta invenduta: un bel vantaggio, ma non sempre si può chiedere tanto. Ciò che si può pretendere, invece, è che nel contratto non siano inseriti obblighi a comprare un ammontare minimo di merce ogni stagione. Dietro a clausole del genere spesso si nascondono veri raggiri.

4 A quanto ammonta la «fee» d'ingresso? La casa madre può chiedere soldi in due modi: attraverso un «pedaggio» iniziale una tantum (la fee d'ingresso) o con percentuali annue sul fatturato. È chiaro che bisogna informarsi subito sull'ammontare di entrambe. In generale, è più affidabile chi chiede una fee d'ingresso bassa o nulla per guadagnare soprattutto sulle royalty. Il motivo è semplice: la fee d'ingresso è un'uscita «secca», soldi che bisogna tirare fuori subito senza nessuna assicurazione riguardo l'andamento futuro dell'attività. Le royalty, invece, dipendono dagli affari conclusi. Di conseguenza la casa madre ha tutto l'interesse a mettere l'affiliato nelle condizioni di guadagnare.

5 E sono previste delle «royalty»? A dire il vero non tutte le royalty sono in percentuale sul fatturato. Ci sono anche quelle in somma fissa da versare periodicamente (ogni mese o ogni anno). Questa formula è adottata soprattutto nel franchising dei servizi. Consideriamo, per esempio, un'agenzia immobiliare. Per evitare che l'affiliato dichiari un giro d'affari troppo basso, barando di conseguenza sulle royalty, la casa madre stabilisce in anticipo la somma da versare.

6 Che cosa deve offrire la casa madre? Il franchising non può essere un rapporto a senso unico. L'affiliato deve avere formazione, assistenza e sicurezze legate al marchio in grado di giustificare l'entità delle somme versate alla casa madre. Sia sotto forma di fee d'ingresso, sia come royalty.

7 Quali sono i margini di guadagno? Di solito il franchising regge quando i margini di ricarico sulle merci sono abbastanza elevati. I guadagni, infatti, devono essere sufficienti a «mantenere» sia la casa madre, sia l'affiliato. E' chiaro che, per giustificare prezzi medio alti, sono necessari prodotti che abbiano caratteristiche ben precise. Qualche esempio? Esclusiva e buona qualità, tanto per cominciare.

8 Facciamo insieme un piano d'impresa? Nessuna attività imprenditoriale si improvvisa. Nemmeno se si tratta di un franchising. Perciò conviene mettersi d'impegno e stendere un vero e proprio piano d'impresa che permetta di verificare quanto bisogna vendere per raggiungere il pareggio e recuperare le spese fatte. La casa madre dovrà fornire dati affidabili. A partire da investimento iniziale e fatturato annuo previsto.

9 Potrei valutare bene il contratto? Nel nostro paese gli accordi di franchising non sono regolati in maniera esplicita dalla legge. Di conseguenza non esiste un contratto standard. Cosa prendere allora come parametro di confronto. Un riferimento, anche se non vincolante, è il regolamento europeo sul franchising (n.4087/88). A esso si ispira, a sua volta, il regolamento

dell'Assofranchising. Obbligate a rispettarlo sono soltanto le circa 60 case madri appartenenti all'associazione. Ma si tratta pur sempre di un «modello».

In generale è buona regola prendersi qualche giorno per valutare il contratto (chi mette fretta è di affidabilità sospetta). L'ideale è affidarsi a un avvocato esperto in franchising.

10 E se dovessi ritirarmi in anticipo? Ogni contratto ha una scadenza. Quella ideale corrisponde al tempo necessario per recuperare gli investimenti fatti. Attenzione: l'importante è verificare che non siano inserite penali troppo onerose in caso si sia costretti a rompere l'accordo in anticipo.