



CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
DI TORINO

## Il franchising



CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
DI TORINO

## Il franchising

---

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Tutti i diritti riservati. Camera di commercio industria artigianato e agricoltura di Torino.

Vietata la riproduzione a terzi.

Coordinamento editoriale: Daniele Bonelli - Settore Nuove Imprese

Coordinamento grafico: Settore Comunicazione Istituzionale e Relazioni esterne

Ideazione grafica: Animatif Comunicazione

Stampa: Mariogros Industrie Grafiche

Finito di stampare: agosto 2005

# Indice

<i>Introduzione</i> .....	1
---------------------------	---

---

## *Capitolo primo*

### **Che cos'è il franchising e quali opportunità commerciali offre**

1.1 Che cos'è il franchising .....	5
1.2 Le possibili "categorie" di franchising .....	6
1.3 Le caratteristiche del franchising .....	8
1.4 Le opportunità offerte dal franchising all'affiliante .....	10
1.5 Le opportunità offerte dal franchising all'affiliato .....	12

---

## *Capitolo secondo*

### **Il ruolo della marca nell'attuale sistema di distribuzione commerciale**

2.1 La marca del franchisor, da vincolo a opportunità .....	15
2.2 Qualche definizione .....	16
2.3 Come stanno evolvendo i mercati .....	16
2.4 Perché la marca .....	19
2.5 La marca di successo .....	21
2.6 I vantaggi di una marca nota, conosciuta, apprezzata .....	23
2.7 Come si costruisce l'immagine di una marca di successo .....	24
2.8 Come mantenere e accrescere la forza della marca .....	25

---

## *Capitolo terzo*

### **Un quadro statistico dell'attuale stato del franchising in Italia**

3.1 I dati sul settore del franchising in Italia .....	29
3.2 Gli affiliati .....	30
3.3 Gli affiliati .....	32
3.4 Il personale occupato nel franchising .....	34
3.5 Il giro di affari del franchising .....	36
3.6 Le insegne presenti nel mercato italiano (1989-2004) .....	38
3.7 In sintesi .....	39

**Capitolo quarto**

**Il ruolo dell'affiliante e dell'affiliato: vantaggi, vincoli e criticità**

4.1 Come si diventa franchisor .....	43
4.2 I dubbi del potenziale franchisor .....	46
4.3 I vantaggi di diventare franchisee .....	48
4.4 Gli svantaggi, gli oneri e gli obblighi del franchisee .....	50

---

**Capitolo quinto**

**Il modello di franchising più adatto**

5.1 Le regole di un sistema di franchising di successo .....	53
5.2 Il progetto ed il pacchetto .....	55
5.3 Gli strumenti per il reclutamento degli affiliati .....	58
5.4 Gli strumenti per il successo dell'affiliato .....	60

---

**Capitolo sesto**

**Il Manuale operativo**

6.1 Il ruolo del Manuale operativo .....	63
6.2 In che cosa consiste il Manuale operativo .....	65
6.3 Schema indicativo di un Manuale operativo .....	67

---

**Capitolo settimo**

**A quali condizioni affiliarsi può favorire lo sviluppo della propria impresa**

7.1 Una panoramica dei limiti .....	71
7.2 Le opportunità .....	72
7.3 Una visione macro .....	75

---

**Capitolo ottavo**

**La preliminare analisi dei costi**

8.1 I costi sono l'unica certezza .....	81
8.2 Il franchising richiede minori investimenti di un'attività in proprio? ...	84
8.3 I "costi nascosti" nella gestione .....	86
8.4 Uno schema dei costi .....	87

---

# Indice

---

## *Capitolo nono*

### **Le regole pratiche per la scelta dell'insegna a cui affiliarsi**

9.1 Esaminare le possibilità di franchising .....	91
9.2 La legge italiana sul franchising .....	91
9.3 Come valutare la franchise .....	94
9.4 Indagare ancora sul franchisor .....	100
9.5 È ora di decidere .....	104
9.6 Fare rete dentro il sistema .....	104

---

## *Appendici*

### *Appendice prima*

La legge italiana sul franchising .....	107
---	-----

### *Appendice seconda*

I codici deontologici ed etici volontari sul franchising .....	113
--	-----

### *Appendice terza*

Le associazioni di franchising operanti in Italia .....	133
---	-----

### *Appendice quarta*

Le agevolazioni al franchising gestite da Sviluppo Italia .....	137
---	-----

### *Appendice quinta*

Siti e portali sul franchising .....	143
--------------------------------------	-----

### *Appendice sesta*

Glossario dei termini più utilizzati nel franchising .....	145
--	-----

---

<i>Bibliografia</i> .....	153
---------------------------	-----

---

# Introduzione

Il franchising è una formula di collaborazione tra imprenditori per la distribuzione di beni e servizi.

Un franchisor (o affiliante) concede ai franchisee (o affiliati) la possibilità di usare il suo marchio e il suo know how di marketing e commerciale, in cambio di un diritto d'ingresso e di una royalty sul fatturato. Ma franchisor e franchisee restano giuridicamente ed economicamente indipendenti l'uno dall'altro.

Quando l'accordo e la soddisfazione sono reciproci, il franchising possiede una potenzialità enorme per lo sviluppo degli affari di entrambi i soggetti.

Il franchisee si affida infatti alla capacità del franchisor per entrare velocemente nel mercato e far crescere con altrettanta velocità la propria impresa di distribuzione mediante l'assistenza e l'esperienza del franchisor, mentre il franchisor evita di dover aprire in proprio una serie di punti di vendita, di cui dovrebbe accollarsi i costi (e i rischi) della gestione diretta.

Fino al 2004 tale formula di collaborazione non era regolamentata, in Italia, da una specifica legge, e il tutto si svolgeva sulla base di un libero accordo tra le parti, nell'ambito delle leggi relative al commercio e al Codice Civile.

Le associazioni del franchising operanti in Italia si erano dotate autonomamente e su base volontaria di Codici deontologici o etici, allo scopo di definire un quadro di riferimento, ma ovviamente rimanevano escluse da queste norme volontarie tutti i casi di chi non faceva parte delle associazioni.

L'entrata in vigore della legge ha senz'altro contribuito a dare maggiori certezze agli operatori, in un quadro normativo più chiaro e valido in tutti i casi, tutelando maggiormente l'aspirante franchisee per una serie di aspetti e stabilendo precisi obblighi per entrambi i soggetti.

Si può quindi affermare che il settore del franchising, che già aveva conosciuto nel corso degli ultimi anni uno sviluppo di tutto rispetto, ne abbia tratto un beneficio complessivo.

Ciò è dimostrato del resto dal crescente interesse nei confronti della formula, testimoniato sia dall'ingresso di nuovi operatori franchisor, sia dai sempre più numerosi possibili franchisee che esplorano attivamente la possibilità di entrare a far parte di una franchise.

Ecco perché è sembrato opportuno realizzare questo testo, curato da Aldo Viapiana, il cui scopo principale è di fornire all'utenza che si rivolge alla Camera di commercio di Torino una guida di orientamento su tale formula commerciale,

che può costituire una concreta possibilità di sviluppo ma che, come tutte le opportunità, va anche attentamente valutata preliminarmente.

Un numero significativo di aspiranti e neo-imprenditori, e anche di imprese già esistenti, fonda infatti la propria intenzione di fare impresa e di farla crescere sulla possibilità di affidarsi ad una rete commerciale esistente.

Questo libro ha il compito di presentare in chiave marketing le caratteristiche, le opportunità, le criticità di tale soluzione, anche alla luce della recente legge che disciplina l'affiliazione commerciale.

Per i contenuti e la sua impostazione la guida può inoltre essere di utilità alle imprese che si propongono come affilianti per costituire una propria rete di affiliati, praticando quindi una strategia commerciale che, quando correttamente impostata e gestita, può contribuire al consolidamento e alla crescita anche di imprese di ridotte dimensioni iniziali.

Il libro è composto di nove capitoli e di numerose appendici, oltre che di una sintetica scheda bibliografica.

Nel primo capitolo si definisce che cos'è il franchising e quali opportunità commerciali è in grado potenzialmente di offrire, sia all'affiliante che all'affiliato.

Nel secondo capitolo si approfondisce il ruolo della marca nell'attuale sistema di distribuzione commerciale. Senza la marca infatti il franchising non esisterebbe, e capire quali sono i meccanismi su cui si fonda una marca di successo è di indubbia utilità per entrambi i soggetti.

Un quadro statistico dell'attuale stato del franchising in Italia è l'argomento del terzo capitolo. Conoscere i "numeri" del settore, e la ripartizione per categorie merceologiche, può infatti aiutare e comprendere meglio non solo l'evoluzione del comparto, ma anche quali opportunità si stiano concretamente aprendo e quali invece possono essere considerate in fase di avanzato sviluppo o maturità.

Nel capitolo quarto si approfondiscono i due ruoli protagonisti, l'affiliante e l'affiliato, e si esamina l'insieme dei vantaggi, dei vincoli e delle possibili criticità che possono presentarsi ad entrambi.

Obiettivo del capitolo quinto è di fissare alcuni parametri per definire il modello di franchising più adatto. Una franchise credibile e di successo non si improvvisa. Un franchisor che segue un piano preciso per lo sviluppo del sistema di affiliazione commerciale dimostra di far crescere il proprio business, come è lecito e corretto che sia, facendo crescere contestualmente gli affari dei propri franchisee. E al franchisee riesce più comodo capire se la proposta è valida verificando l'impostazione che il franchisor sta dando a tutto il suo progetto.

Al Manuale operativo, vale a dire al testo base del know-how della franchise, è dedicato il capitolo sesto. A che serve, come si compone, quali parte deve contenere.

## Introduzione

---

Nel capitolo settimo si passano in rassegna le condizioni per cui affiliarsi può effettivamente favorire lo sviluppo della propria attività. Sono condizioni che riguardano il franchisor, la propria situazione di possibile franchisee, le caratteristiche del sistema e della franchise che si sta valutando.

Definito che si è pronti per entrare in un sistema di franchising, l'errore da non commettere è sottovalutare i possibili costi che ciò comporta. I benefici concreti del franchising richiedono infatti che non si proceda con avventatezza ma, al pari di qualsiasi altra attività d'impresa, che si realizzi un'analisi e un preventivo degli investimenti necessari e del conto economico che verrà. A questo argomento è dedicato il capitolo ottavo.

Infine, nel capitolo nove, si dettano le regole pratiche da seguire per la scelta dell'insegna a cui affiliarsi: esaminare le possibilità offerte, conoscere ciò che la legge prevede, indagare sulle caratteristiche del franchisor e della franchise, come decidere e infine come inserirsi all'interno del sistema.

Completano il volume numerose appendici: la legge, i codici volontari, le schede di presentazione delle associazioni, le agevolazioni finanziarie gestite da Sviluppo Italia, una rassegna certo non esaustiva ma comunque indicativa di siti web e portali dedicati al franchising, ed un glossario che permette di comprendere velocemente il significato dei termini di uso più comune che costituiscono il gergo specifico del franchising.

A chi vuole ulteriormente approfondire è dedicata infine la bibliografia, che indica una serie di testi di riferimento sia sul franchising sia, in forma essenziale, su due campi ad esso strettamente correlati, cioè la comunicazione ed il marketing.

Torino, agosto 2005.

# Che cos'è il franchising e quali opportunità commerciali offre

## 1.1 Che cos'è il franchising

Per chi avvia una nuova impresa, la metodologia del franchising può rappresentare una interessante e nuova opportunità da prendere in considerazione con attenzione. Secondo la definizione di affiliazione commerciale ("franchising") fornita dalla legge 129 del 6 maggio 2004, il franchising è

"... il contratto, comunque denominato, fra due soggetti giuridici, economicamente e giuridicamente indipendenti, in base al quale una parte concede la disponibilità all'altra, verso corrispettivo, di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti di autore, know-how, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale, inserendo l'affiliato in un sistema costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio, allo scopo di commercializzare determinati beni o servizi....".

La legge specifica anche che

"... il contratto di affiliazione commerciale può essere utilizzato in ogni settore di attività economica...".

Simile è la definizione che ne dà Assofranchising, una delle tre organizzazioni nazionali che raggruppano le aziende che operano con questa formula:

- il franchising (o affiliazione commerciale) è una forma di collaborazione continuativa per la distribuzione di beni o servizi fra un imprenditore (affiliante o franchisor) e uno o più imprenditori (affiliati o franchisee), giuridicamente ed economicamente indipendenti uno dall'altro, che stipulano un apposito contratto attraverso il quale...
- L'affiliante concede all'affiliato l'utilizzazione della propria formula commerciale, comprensiva del diritto di sfruttare il suo know-how (l'insieme delle tecniche e delle conoscenze necessarie) ed i propri segni distintivi, unitamente ad altre prestazioni e forme di assistenza atte a consentire all'affiliato la gestione della propria attività con la medesima immagine dell'impresa affiliante.

- L'affiliato si impegna a far proprie politica commerciale e immagine dell'affiliante nell'interesse reciproco delle parti medesime e del consumatore finale, nonché al rispetto delle condizioni contrattuali liberamente pattuite.

È però il caso di evidenziare come la definizione della legge sia piuttosto chiara nello specificare come il sistema debba essere costituito da "una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio", quindi più di uno, mentre Assofranchising parla di "uno o più" affiliati. Di fatto, la legge stabilisce che non possa esserci un solo affiliato.

Al di là di questo aspetto, che però non è secondario per una serie di motivi (tra cui la possibilità di accedere a misure specifiche di finanziamento, come si vedrà oltre), il franchising trova comunque una sua definizione chiara, a partire dal maggio 2004, in un quadro legislativo che fino all'epoca, in Italia, non era definito in alcun modo. Oltre alla definizione giuridica e alle implicazioni che ciò comporta, che vedremo più avanti, cerchiamo ora di classificare il franchising così come si presenta nella realtà dei fatti. Una possibile classificazione per "categorie" di franchising può infatti essere utile per capire innanzi tutto ciò che è franchising e ciò che non lo è, e poi per comprendere meglio che cosa comporta, in termini pratici per l'affiliante e l'affiliato, tale tipo di rapporto.

### **1.2 Le possibili "categorie" di franchising**

Il franchising può presentarsi in diversi modi. I tipi principali sono:

#### **Franchising di distribuzione**

Presuppone che il franchisor abbia messo a punto e sperimentato delle tecniche e dei metodi commerciali, costituenti il know-how che egli trasferirà al suo franchisee. A fronte dell'uso dei marchi, dei servizi resi e dei beni forniti, il franchisor chiede al franchisee un corrispettivo sotto forma di diritto di entrata e/o di canoni periodici (royalties). Questa formula di franchising può essere promossa da una società che produce prodotti oppure da una società che offre un mix di prodotti selezionati e reperiti nel mercato.

In questo tipo di franchising l'affiliato si rifornisce dei prodotti forniti dall'affiliante.

Il punto di vendita dell'affiliato può essere "monomarca", cioè trattare solo i prodotti della marca dell'affiliante, oppure inserire, nell'ambito della più ampia gamma di prodotti trattati, uno spazio particolare ai prodotti proposti dall'affiliante. In questo caso all'affiliante è riservato un "corner", all'interno del proprio spazio espositivo, dove sono esposti solo i prodotti di tale marca.

## Franchising di servizi

È un sistema nel quale l'affiliato non vende alcun prodotto, ma offre la prestazione di servizi inventati, messi a punto e sperimentati dall'affiliante. Il campo di attività di questo sistema è molto vario, andando dalla ristorazione (ristoranti, pizzerie, rosticcerie, gelaterie, bar) alle attività turistiche e del tempo libero (alberghi, villaggi di vacanze, agenzie di viaggi, campeggi, centri sportivi), dalla stampa e riproduzione rapida ai servizi alla persona (istituti di bellezza, parrucchieri), dai servizi di consulenza professionale agli istituti di istruzione e formazione, dalla intermediazione immobiliare all'autonoleggio.

Possiamo far rientrare in questa categoria anche i servizi di riparazione (alla casa, all'auto e così via) che comprendono una quota cospicua di "servizio" (riparare o sostituire entro due ore il parabrezza di un'auto, oppure smantellare e ricostruire un tetto) ma incorporano anche la fornitura di un "prodotto" fisico vero e proprio (il parabrezza stesso, oppure le tegole), di solito acquistato da parte dell'affiliato rifornendosi dal magazzino o dalla catena distributiva dell'affiliante.

## Franchising industriale

In questo sistema i partner affiliante e affiliato sono due imprese industriali. Il primo concede all'altro la licenza dei brevetti di fabbricazione ed i marchi, gli trasmette la sua tecnologia, gli assicura un'assistenza tecnica costante. Il secondo, l'affiliato, fabbrica e commercializza le merci prodotte dal proprio stabilimento applicando il know-how e le tecniche di vendita dell'affiliante.

## Master Franchising

L'ultima possibile categoria di franchising è costituita dal cosiddetto Master Franchising, per il quale si intende un accordo tra due imprese di cui una, l'affiliante, concede ad un'altra, l'affiliato (in questo caso detto Master Franchisee), dietro corrispettivo finanziario diretto o indiretto, il diritto di sfruttare un sistema allo scopo di stipulare accordi di franchising con terzi, gli affiliati. Di fatto il Master Franchisee mantiene il rapporto con il franchisor principale, e ha il compito di far rispettare gli standard da esso richiesti, avendo il compito di affiliare dei sub-franchisee. Questo tipo di collaborazione è utilizzato dai franchisor per l'espansione sui mercati esteri dei propri sistemi di franchising, che vengono di fatto "dati in licenza" a master franchisee locali.

È ovvio che il master franchising può riguardare la distribuzione, i servizi, la produzione industriale. Talvolta i master franchisee acquisiscono in toto la rappresentanza del franchisor estero e articolano la propria organizzazione con diversi "tipi" di sub-franchisee locali, a seconda che essi producano, commercializzino o offrano servizi.

Indipendentemente dalla “categoria” di franchising a cui facciamo riferimento, tale sistema si presenta con caratteristiche che lo distinguono da una modalità tradizionale di produzione e distribuzione, comportando per altro una serie di vantaggi e vincoli per entrambi i soggetti (franchisor e franchisee) che ne fanno parte.

Iniziamo dunque a vedere tali caratteristiche.

### *1.3 Le caratteristiche del franchising*

Il franchising è un sistema secondo il quale il proprietario di un affermato prodotto o di un assortimento di prodotti e/o servizi (affiliante) concede ad un imprenditore (affiliato) il diritto (franchise) di svolgere un'attività secondo procedure e modalità sviluppate dall'affiliante, per un determinato periodo di tempo, in una definita area commerciale, usando i marchi del promotore dell'insegna.

Come corrispettivo per i diritti concessi dall'affiliante, l'affiliato paga dei diritti monetari sotto forma di diritto di ingresso e canoni periodici.

L'affiliato di solito fornisce il capitale per assicurare la migliore posizione (location) nell'area, costruisce o ristrutturata il locale di vendita, attrezza e arreda il negozio, operazioni che sono svolte con l'assistenza ed il supporto dell'affiliante.

L'affiliante fornisce i prodotti/servizi, il know-how, i sistemi operativi, l'addestramento, l'aggiornamento e l'assistenza per tutto il periodo di vigenza del contratto.

Per assicurarsi il capitale iniziale per coprire i costi fissi e di start-up, l'affiliato può utilizzare le proprie risorse finanziarie, accedere al finanziamento bancario o affidarsi a delle operazioni di leasing, come ogni imprenditore fa per ogni nuova iniziativa. In Italia è inoltre operante una specifica misura di finanziamento che permette, a certe condizioni, di accedere a contributi a fondo perduto e a finanziamenti a tasso agevolato.

Questi incentivi sono gestiti da Sviluppo Italia, l'agenzia nazionale per lo sviluppo d'impresa e l'attrazione di investimenti, che nell'ambito della linea d'intervento “sviluppo e creazione d'impresa” coordina una specifica misura finalizzata all'autoimpiego tramite l'avvio di attività in franchising. In appendice sono riportate le informazioni dettagliate relative a tale misura di finanziamento.

Nel sistema di franchising l'affiliato è titolare dell'esercizio e gestisce il punto di vendita (o la struttura di servizi) come un operatore indipendente, ma la sua attività è condotta in conformità a quanto prescritto nel contratto di franchising e nel Manuale operativo.

## Che cos'è il franchising

---

Il franchising e la rete traggono vantaggio dall'adesione dell'affiliato alle procedure operative sviluppate dall'affiliante. Ne consegue che gli affiliati non sono liberi di decidere su questioni che possono arrecare danno all'attività e all'immagine dell'affiliante o degli altri punti di vendita appartenenti alla rete stessa.

Il franchising rappresenta per l'imprenditore la via ideale per espandere le vendite senza investire somme enormi di capitale. Inoltre, permette di mantenere il controllo sui prodotti e sui servizi post-vendita e sulla loro commercializzazione.

Il franchising offre quindi una ampia serie di opportunità non solo al franchisee, come vedremo tra poco, ma anche al franchisor, permettendogli di ampliare la propria rete distributiva con investimenti commisurati ai propri programmi di crescita.

Come giustamente sottolinea Giovanni Bonani, riferendosi alla condizione del franchisor

"... il franchising però non è la soluzione per sanare un'impresa decotta".

Infatti

"... possono anche passare svariati anni prima di potere raggiungere un cash-flow positivo e significativi profitti..."

Chi dunque pensa che sia sufficiente reclutare qualche franchisee, magari inesperti, a cui vendere la propria merce che giace in fondo al magazzino per risanare in forma transitoria i propri bilanci non solo commette una grave scorrettezza, ma non fa altro che aggiungere un ulteriore danno ad una disastrosa situazione commerciale che probabilmente ha tra le proprie cause strutturali l'incapacità di essere impresa.

Putroppo così come esistono i franchisee improvvisati talvolta si incontrano anche dei franchisor scorretti che si muovono fuori da una logica di crescita del sistema nel suo complesso, di cui invece fanno parte e debbono trarre beneficio franchisor e franchisee in pari misura.

Vi è comunque da dire che il franchising negli ultimi dieci anni è cresciuto regolarmente in termini di professionalità e di numero di reti. Attualmente esso è presente in quasi tutti i settori di attività economica, specialmente nei servizi e nella distribuzione di prodotti specializzati. I franchisor seri esistono e sono la stragrande maggioranza di coloro che operano con questa formula.

Ciò non toglie che per un potenziale franchisee, prima di "affidarsi" ad un franchisor, occorra vagliare con molta attenzione le opportunità che esso è in grado di offrire, e analizzare con altrettanta serietà le proprie capacità e caratteristiche, per comprendere fino in fondo se si sarà in grado di sfruttare fino in fondo questa opportunità per far crescere e consolidare il proprio business.

Nel capitolo settimo si vedrà a quali condizioni affidarsi può contribuire allo sviluppo della propria impresa.

Per ora esaminiamo quali sono, ancora in termini generali, le opportunità offerte dal franchising all'affiliante e all'affiliato.

### *1.4 Le opportunità offerte dal franchising all'affiliante*

Il franchising offre agli affilianti la possibilità di espandersi e diffondere la propria attività a costi e rischi contenuti.

Infatti:

- l'affiliante percepisce un diritto di ingresso che lo ripaga dei costi sostenuti per l'ingegnerizzazione del sistema di franchising e inoltre può usufruire di canoni periodici che rappresentano un rimborso per l'assistenza continua, assicurata agli affiliati per tutta la durata del contratto
- l'affiliante può diffondere la propria insegna in modo capillare sul territorio con impegni finanziari minori rispetto ad un'operazione analoga, ma con negozi a gestione diretta. Nel franchising non ci sono o sono ridotti gli impegni nell'investimento di startup e nelle risorse umane poiché l'affiliato è in gran parte o completamente responsabile del reperimento dei fondi necessari per l'investimento iniziale e per l'avvio dell'attività
- l'affiliante può diffondere la propria insegna in un'area (o anche in un paese estero) e assicurarsi la propria presenza sul mercato limitando notevolmente il rischio. La conoscenza da parte dell'affiliato della realtà economica locale, dell'ambiente sociale ed economico del proprio territorio, delle leggi e degli usi locali, riducono infatti le possibilità di insuccesso nel corso dell'introduzione in un nuovo mercato per l'affiliante
- l'affiliante riduce al minimo gli investimenti in risorse umane, essendo l'affiliato responsabile della gestione giornaliera della propria impresa. Ma attenzione: ridurre non significa eliminare. L'affiliato va infatti scelto, conosciuto, coordinato, formato, seguito, istruito e formato, in un processo di apprendimento e formazione continua, che spesso è la "chiave" fondamentale che marca significativamente la differenza tra un'impresa che funziona e un'altra che invece stenta a quadrare i propri conti. La formazione degli affiliati è di fatto l'investimento maggiore. Trascurarlo significa porre le premesse per una reciproca insoddisfazione

## Che cos'è il franchising

---

- il franchising permette all'affiliante di massimizzare, in termini di copertura regionale o nazionale, gli effetti delle campagne pubblicitarie ed eventualmente di ricorrere ai contributi finanziari di tutta la rete per finanziare la pubblicità. Ciò è tanto più importante quanto più la propria strategia di sviluppo complessivo d'impresa punti ad una notorietà di marca diffusa. Sempre più la marca assume un valore strategico e costituisce l'asset immateriale più importante nella valutazione del valore dell'impresa. A quanto sia importante l'immagine della marca, soprattutto per il franchisor, ma anche per il franchisee, è dedicato il prossimo capitolo. L'immagine della marca è talmente fondamentale che si può affermare che il vero "valore" del franchising è la sua capacità di diffondere, far conoscere, consolidare la marca, con benefiche ricadute sia sul franchisor che sui franchisee
- il franchising infine assicura che i negozi siano gestiti da imprenditori locali, motivati, impegnati e desiderosi di autoaffermarsi. Questo però non basta. Non è infatti sufficiente "aver voglia di fare" per fare bene davvero. Ecco perché assume un'importanza fondamentale, nel processo di crescita comune di franchisor e franchisee, la misurazione costante, periodica, sistematica, della propria posizione sul mercato, attraverso gli opportuni strumenti disponibili dalla ricerca. Occorre quindi mettere a punto e gestire un sistema di ricerche finalizzate a comprendere meglio il proprio mercato e misurare la soddisfazione dei clienti, che sono il "carburante" con cui l'impresa procede. Chi conosce i clienti e riesce a fidelizzarli possiede il mercato
- in termini strategici complessivi, il franchising permette all'impresa di espandere le vendite e di conquistare nuove quote di mercato più rapidamente rispetto ad un programma di aperture di proprie filiali dirette di vendita
- inoltre, permette di diversificare i proventi monetari non solo attraverso la vendita dei prodotti/servizi ma anche tramite la riscossione di diritti di ingresso e di royalty. Attenzione però a non pensare che questo di per sé costituisca margine puro. Infatti l'ingresso e le royalty dovrebbero essere concepite come quella parte di copertura finanziaria utile per assicurare lo sviluppo della rete, ed essere destinati a questo specifico fine
- il franchising è comunque utile alle piccole e medie imprese con limitate possibilità di fonti di finanziamento. Un corretto ed equilibrato programma di sviluppo tramite la progressiva apertura di una serie di punti in franchising permette infatti di alimentare il processo di sviluppo tramite i risultati, anche finanziari, conseguiti. Ma per questo occorre bilanciare con molta

attenzione i propri programmi di sviluppo, e prevedere con attenzione le necessità finanziarie, organizzative, produttive, per evitare di trovarsi a dover gestire una situazione di crescita troppo veloce a cui non si è in grado di far fronte con le risorse disponibili o accessibili. La principale causa di fallimento, delle piccole come delle grandi imprese, è la mancanza di liquidità, e una situazione di crescita accelerata comporta frequentemente di doversi esporre in termini finanziari per soddisfare le esigenze che la crescita impone.

### *1.5 Le opportunità offerte dal franchising all'affiliato*

Vediamo ora quali benefici trae l'affiliato dal far parte di un sistema di franchising:

- il franchising offre agli operatori commerciali e agli imprenditori l'opportunità di disporre e di gestire un'attività indipendente con ridotti rischi d'impresa, utilizzando una formula sperimentata con successo, il know-how ed i segni distintivi di un'azienda affermata nel mercato
- l'affiliato riceve la concessione dell'uso del marchio, del logo, dell'insegna e di altri simboli dell'affiliante, usufruendo così della notorietà e dell'immagine del promotore del sistema di franchising. Si tratta di un patrimonio di grande valore. Pensare di non mantenerlo, gestirlo, incrementarlo sarebbe un errore fatale. Non è quindi sufficiente attendere che le merci si vendano da sole, grazie alla notorietà della marca. Viceversa, occorre lavorare per farne accrescere ancora di più la sua capacità di attrazione, con tutte quelle iniziative, locali e non, che possono contribuire in tal senso. In pratica, da parte dell'affiliato occorre definire e seguire un piano di marketing sia nella fase di lancio, sia successivamente, quando il punto vendita dovrà mantenere e consolidare la propria posizione nel mercato. Gli interventi sulla notorietà, sia della marca rappresentata sia della propria azienda, sono alla base di un corretto ed efficace piano di marketing, in grado di produrre risultati tangibili
- per tutta la durata del contratto l'affiliato gode dell'uso del know-how, della formazione iniziale e dell'addestramento successivo e delle procedure operative formalizzate nel Manuale operativo. Disporre di un approccio già sperimentato, delle conoscenze commerciali, delle tecniche adeguate per conquistare e mantenere i clienti è un'opportunità preziosa, che di per sé

## Che cos'è il franchising

---

vale già il costo iniziale di affiliazione. I contenuti di un buon Manuale operativo sono presentati nel capitolo sesto

- nella fase di apertura dell'attività, l'affiliato sfrutta l'esperienza dell'affiliante, dimostrata dalla gestione del punto pilota e dall'apertura di altri negozi diretti o in franchising
- l'affiliato riceve assistenza, supporto e consulenza in via continuativa dall'affiliante e usufruisce dell'introduzione di nuovi prodotti e delle migliorie introdotte nei prodotti e servizi offerti. L'introduzione di nuovi prodotti è un passo obbligato per tutte le aziende. Come per gli organismi viventi, anche i prodotti nascono, crescono, raggiungono la maturità, declinano e muoiono. Introdurre sistematicamente nuovi prodotti è quindi indispensabile per la crescita e la vita stessa dell'impresa. I nuovi prodotti di oggi sono quelli che domani assicureranno all'impresa il cash-flow e i più elevati margini. La questione è che ideare, progettare, realizzare un nuovo prodotto valido costa, e anche molto, oltre richiedere un impegno di tempo e di intelligenza. Non basta infatti avere l'idea, occorre trasformare quella che frequentemente è un'intuizione in manufatto, organizzazione, procedure, capacità di approvvigionamento dei componenti. E poi il prodotto va comunicato nel giusto modo, il prezzo deve essere accettato dal cliente ma al contempo remunerativo, e così via. Inoltre i nuovi prodotti, è empiricamente dimostrato, hanno un alto tasso di mortalità precoce. Non tutti sono accettati dal mercato, non tutti sono stati progettati in modo corretto, non tutti escono al momento giusto per il mercato. Accollarsi i costi di progettazione e realizzazione dei nuovi prodotti è quindi un impegno gravoso, soprattutto per le imprese di piccola dimensione. Disporre pertanto, da parte dell'affiliato, dell'esperienza e della capacità di progettazione e realizzazione dei nuovi prodotti dell'affiliante significa sgravarsi di un peso non indifferente, e godere dei conseguenti vantaggi. Tutto ciò presuppone che l'affiliante sia in grado di dimostrare, con i successi finora conseguiti, di essere stato in grado di realizzare finora nuovi prodotti di valore
- l'affiliato ha costi pubblicitari contenuti attraverso campagne collettive realizzate con altri affiliati o attraverso la compartecipazione a campagne ombrello organizzate e gestite dall'affiliante per tutta la rete. Sulla comunicazione e le corrette modalità di impostazione e gestione della stessa il discorso è molto ampio. Il tema verrà trattato in modo più esteso nel prossimo capitolo. A come comunicare è comunque dedicata "La comunicazione per la nuova impresa" guida edita da Camera di commercio di Torino.

# Il ruolo della marca nell'attuale sistema di distribuzione commerciale

## *2.1 La marca del franchisor, da vincolo a opportunità*

In fondo, perché mai un giovane (o anche non giovane) imprenditore dovrebbe porsi sotto l'ombrello di una marca che gli porrà una serie di vincoli e di procedure, talvolta anche piuttosto strette, con le quali dovrà operare?

Perché mai chi si sente di affrontare quella meravigliosa avventura che consiste nel "fare impresa" dovrebbe lavorare con il nome (vale a dire la marca) non proprio ma di qualche azienda più grande?

La risposta è piuttosto semplice: un franchisor serio e credibile non solo trasferisce al franchisee una metodologia sperimentata ed uno specifico know-how, ma soprattutto mette a disposizione dei propri franchisee l'immagine della propria marca, sulla quale ha già investito in denaro, intelligenza, tempo, sforzo di marketing complessivo.

Costruire l'immagine di una marca è un impegno non semplice, ma lo sforzo intrapreso in questa direzione è ampiamente ripagato in termini di risultati di vendita non solo nel breve periodo ma soprattutto nel tempo, consolidando un rapporto con i clienti che sono l'unico vero patrimonio di qualsiasi azienda.

Costruire l'immagine di una marca è possibile, rispettando una serie di "passaggi" che vedremo tra poco, ma richiede sempre più una disponibilità di risorse che raramente una piccola impresa che operi nella distribuzione commerciale è in grado di mobilitare da sola.

Il franchisee dunque si appoggia al franchisor, alla sua immagine consolidata, e con lui incrementa il livello di notorietà, affidabilità, preferenza nei confronti della marca da parte dei clienti.

Vediamo dunque in che cosa consiste il processo di costruzione dell'immagine della marca.

Le indicazioni che seguono saranno utili al franchisor che voglia seguire questo percorso, ma anche al franchisee che potrà così disporre di una metodologia di lettura per valutare con attenzione la validità e il livello della marca alla quale sta pensando come possibile partner.

### 2.2 Qualche definizione

Poiché talvolta si tende a far confusione tra termini apparentemente sinonimi, ma che tali non sono, iniziamo intanto a definire ciò che si intende per marca, marchio e così via.

La **marca** (in inglese *brand*) è il nome e il simbolo scelti da un'azienda per identificare sé stessa, oppure un prodotto o una linea di prodotti. Ad esempio, Ferrero è una marca che identifica l'azienda, ma anche Kinder è una marca, che in questo caso definisce una linea di prodotti, così come Nutella, che si riferisce ad uno specifico prodotto.

Il **marchio** è la sintesi grafica della marca, il modo con cui essa si presenta in modo "coordinato" al proprio pubblico. Nelle aziende è piuttosto frequente un vero e proprio "book" di norme che definiscono le misure, i colori, gli abbinamenti con cui va riprodotto il marchio, a seconda che si tratti di esporlo nella carta da lettera, sugli imballi, nelle vetrine e nel materiale da esposizione, sulle divise o le auto aziendali, e così via.

Il **logo** è quel particolare simbolo grafico che identifica quella specifica azienda. Di solito può essere il modo di scrivere il nome (magari con un carattere ad hoc), o l'inserimento di un particolare grafismo o altri aspetti simili. Frequentemente marchio e logo coincidono.

L'**immagine di marca** invece è la sintesi delle opinioni e delle sensazioni che il pubblico, tra cui la componente più importante è costituita dai clienti, ha di un'impresa e dei suoi prodotti.

### 2.3 Come stanno evolvendo i mercati

Qual è l'utilità della marca? Perché investire tempo, denaro, intelligenza per "costruire" una marca, che rimane pur sempre un aspetto immateriale? Non sarebbe meglio destinare tali risorse ad altri fattori aziendali? In pratica, a che cosa serve la marca?

Per rispondere a questa domanda dobbiamo prima esaminare, seppur brevemente, che cosa sta cambiando nei mercati e qual è la situazione in cui tutte le imprese si trovano ad operare attualmente.

## Il ruolo della marca

---

Gli aspetti caratterizzanti l'evoluzione in corso dei mercati possono così essere riassunti:

- una concentrazione tendenziale degli operatori, che si manifesta con acquisti, integrazioni, scambi societari, formazione di gruppi e conglomerati a livello planetario nei settori chiave dell'economia, sia che ci riferiamo ai prodotti (agro-alimentare, materie prime e chimica, energia, elettronica di consumo, mezzi di trasporto), sia che guardiamo al campo dei servizi (trasporti, banche e assicurazioni, distribuzione organizzata, software e telecomunicazioni, media ed entertainment). La formazione di pochi grandi gruppi a livello mondiale comporta una riduzione progressiva delle imprese operanti con una "massa critica" tale da spostare significativamente le scelte non solo economiche ma anche politiche e sociali dell'intero pianeta. Al contempo però il fatto che gli operatori mondiali siano sempre di meno, e sempre più forti, non comporta un equilibrio dell'offerta, ma viceversa un eccesso di capacità produttiva, un surplus di produzione che deve cercare continuamente nuovi mercati e nuovi sbocchi
- di conseguenza i possibili clienti sono sempre più sottoposti a proposte, offerte, nuovi prodotti, da parte di produttori che cercano di vendere le propri merci ad un pubblico che per altro, almeno in Europa e in Giappone, ha sempre minore disponibilità di spesa. In Italia questo fenomeno è ancora più accentuato, la crisi dei consumi è un dato reale, e la "sindrome della quarta settimana" (quella in cui, in attesa dello stipendio, si riducono anche i consumi di base) tocca fasce sempre più ampie di popolazione, fino a pochi anni fa molto più disposta a spendere di quanto lo sia attualmente
- per altro i prodotti realizzati su scala industriale, magari con componenti di provenienza cinese assemblati in Romania copiando il design made in Italy, tendono sempre di più ad omogeneizzarsi, a presentarsi come simili se non uguali. I clienti percepiscono sempre meno le differenze dei prodotti base, i componenti tendono a essere standard (pensiamo all'elettronica di consumo, per esempio), il design a essere omogeneo, la qualità a livellarsi, e per molti prodotti/mercati la competizione si basa principalmente sul prezzo, talvolta mascherato da promozione "costante"
- a tutto ciò si accompagna una sempre maggior velocità e quantità dell'informazione prodotta e veicolata con i più diversi mezzi. Che si tratti di pubblicità vera e propria o che rientri nell'alveo più ampio della comunicazione, il vero problema è che la massa di dati a cui ogni giorno ognu-

no di noi è esposto aumenta progressivamente in quantità e contemporaneamente si abbassa di qualità. Le notizie sono sempre più superficiali e frammentarie, il tempo per cercare l'informazione utile e "giusta" è sempre meno, siamo sempre più sottoposti a fonti e informazioni di nessuna o scarsa utilità, e in questo ambito anche la selezione di ciò che serve è sempre più impegnativa

- come effetto della maggior quantità di dati disponibili i clienti sono paradossalmente non più informati ma maggiormente disorientati. Pensiamo, ad esempio, all'evidente inutilità di corposi manuali di istruzione onnicomprensivi, in cui è arduo trovare subito l'informazione che serve, quale pulsante schiacciare, ma in cui sono didascalicamente riportate tutte le possibili funzioni del nostro dvd o telefonino appena acquistato, funzioni di cui utilizzeremo certamente una parte minoritaria, mentre la maggior parte di esse (che pure abbiamo pagato) rimarrà nel campo del possibile, cioè mai usata
- eppure i clienti, proprio perché hanno più informazioni, ne sanno di più rispetto a quanto ne sapessero anche solo dieci anni fa sui prodotti e i servizi che gli vengono offerti. Oppure, che ai fini pratici non cambia o peggiora addirittura la situazione, pensano di saperne di più. Inoltre i clienti sono stati sottoposti, prima di arrivare a noi, a migliaia di stimoli informativi o presunti tali, proprio per il moltiplicarsi dell'offerta e la pressione che essa esercita verso i mercati dove la disponibilità a spendere è sempre più rarefatta
- inoltre i clienti hanno comportamenti che è sempre più difficile identificare e classificare secondo standard che potevano essere validi fino a pochi anni fa, ma che oggi sono ampiamente superati. Pensiamo ad esempio all'evoluzione che ha avuto la distribuzione organizzata nel nostro paese, e prendiamo in particolare il caso dei discount. Quando fu introdotto in Italia, ormai quindici anni fa, il discount si caratterizzava per l'essenzialità dell'arredo (scaffali disadorni o scatoloni ammucchiati), per il fatto di offrire prodotti smarchiati o ignoti, in confezioni abbastanza anonime e la maggior parte delle volte tristi. Il modello organizzativo del discount "tipo" prevedeva una giovane coppia, che lavorasse 12-14 ore al giorno sei o talvolta sette giorni alla settimana, con lei alla cassa e lui a scaricare le merci sul piazzale e a rifornire gli scaffali. Il cliente-tipo del discount era caratterizzato dal basso reddito, disposto a comprare anche prodotti di qualità

inferiore purché costassero poco. Oggi quel discount non esiste più, o per lo meno se sopravvive è per un numero limitato di casi. Il numero di casse è aumentato, il parcheggio è diventato un must, in molti sono stati introdotti i banchi del fresco, i prodotti sugli scaffali ormai sono anche di marca. Chi compra al discount riempie oggi il proprio carrello con le scatole di pelati a basso prezzo, ma l'insalata russa, o il prosciutto crudo, si comprano al banco del fresco, e si pagano di conseguenza. E quindi, quale "tipo ideale" di cliente è quello che acquista al discount? È di basso o medio-alto reddito? E analogamente, chi si rivolge oggi agli outlet, tempo fa un po' spregiativamente definiti come "spacci"? La risposta è che i frequentatori e i clienti di questi punti di vendita sono ormai di entrambi i tipi: i clienti di fascia alta e quelli di fascia bassa, che spendono il proprio denaro (sempre meno per tutti, comunque) acquistando ognuno nello stesso giorno, nello stesso punto di vendita, sia prodotti "alti" che prodotti "bassi".

### 2.4 Perché la marca

Se questa è, seppur sommariamente, l'evoluzione in corso nei mercati, il dato di fondo è la difficoltà crescente per tutti i clienti a trovare valide e pratiche "chiavi interpretative" che permettano di scegliere il miglior prodotto al prezzo più adeguato.

Prima dell'industrializzazione l'approvvigionamento del cibo, ma anche dell'abbigliamento e di quanto altro poteva essere di utilità per sé e la propria famiglia, avveniva in una microcomunità, dove non c'era bisogno di etichette o di marchi. In un piccolo paese si conosce personalmente ogni produttore di patate o di vino, si transita davanti ai suoi campi o vigne, e si vede come sono curati. Una conoscenza informale ma diffusa consente di acquistare o vendere in una situazione di informazione essenziale ma adeguata. Il compratore ha sia le competenze per valutare la bontà del prodotto che acquista, sia la conoscenza di come esso nasce e viene trattato dal produttore-venditore. In molti casi non è neanche necessario l'intermediario, cioè il negoziante.

Tutto ciò oggi non è più possibile, se non in casi del tutto marginali. La comunità non è più micro ma ormai è mondiale, la lontananza tra il produttore e il consumatore si è accentuata, il controllo sulle modalità di produzione da parte del consumatore ormai non è più possibile a livello individuale.

Tale situazione ha portato in alcuni casi a distorsioni e danni di immensa portata (pensiamo ad esempio a "mucca pazza"), ma in generale ha permesso di disporre di una maggior varietà di offerta, di accedere a prodotti (e servizi) un

tempo neanche immaginabili, di migliorare complessivamente in termini qualitativi e quantitativi la gamma dei prodotti accessibili e disponibili.

Ma che cosa ormai è in grado di assicurare il cliente della qualità del prodotto proposto, in assenza della conoscenza diretta di chi lo produce?

La risposta è la marca, la sua immagine, la sua concreta capacità di rassicurare il cliente, di fargli scegliere il prodotto/servizio che proviene da un produttore noto non perché lo si conosce personalmente, ma perché quel nome rappresenta un insieme di valori, di promesse, di standard che sono "pubblici". Per me cliente presumibilmente la marca è controllata, e comunque è garantita dal fatto che da anni quella marca esiste, dunque si è conquistata credibilità e fiducia da molti altri clienti che, come me e prima di me, hanno continuato a comprarla perché soddisfatti.

Storicamente, la marca nasce ed inizia ad assumere importanza alla fine dell'800, quando le nuove tecnologie dell'imballaggio e della conservazione (tra cui il cartone, la banda stagnata, la pastorizzazione) permettono di iniziare a trasferire ingenti quantità di merce da un luogo di produzione anche remoto al luogo di consumo. Il possibile anonimato della confezione viene dunque superato con l'introduzione della marca, che permette di allargare i mercati.

Le prime marche sono principalmente alimentari (la carne in scatola, il dado per brodo, i fiocchi d'avena) ma ben presto la marca si estende a tutte le merceologie.

Lo sviluppo della marca coincide con la nascita e l'affermazione della pubblicità, che inizialmente è costituita solo dai manifesti (a cui per altro si dedicano nei primi vent'anni del '900 artisti di grande talento) e dalle inserzioni su quotidiani e riviste. L'introduzione di nuovi mezzi di comunicazione (la radio negli anni '30, e poi la televisione) segnerà l'esplosione del fenomeno pubblicitario.

La marca in Italia si afferma veramente con forza negli anni '60, contemporaneamente alla crescita dell'apparato industriale dei prodotti di massa (alimentare, abbigliamento, detersivi ed igiene personale, elettrodomestici, mezzi di trasporto, macchine da scrivere, per citare solo i più noti).

Per anni l'affermazione "è un prodotto di marca" connota un'offerta di qualità, a standard di buon livello, ad un prezzo accessibile o comunque accettabile.

Oggi la marca, nonostante nella sua lunga storia non abbia talvolta mantenuto o peggio esplicitamente tradito le promesse fatte al consumatore, assume di nuovo e maggiormente i connotati di garanzia e di affidabilità, nel momento in cui sempre meno siamo in grado di comprendere la provenienza, la qualità intrinseca, il processo di fabbricazione dei prodotti che ci sono proposti.

L'etichetta, la tracciabilità, la certificazione, la dichiarazione di origine sono tutti aspetti che si sono aggiunti, e sulla base dei quali molti consumatori orienta-

no ormai le proprie scelte di acquisto, ma concettualmente derivano dall'idea della marca, che spesso contribuiscono ad avvalorare in una logica di complementarietà.

### 2.5 La marca di successo

La marca è ciò che permette di scegliere un prodotto "noto", e al produttore consente di differenziare la propria proposta con un estremo atto di sintesi, prima ancora di parlare delle caratteristiche del proprio prodotto o servizio.

Secondo la definizione di Superbrands, l'organismo internazionale che ogni anno premia le marche che hanno saputo significativamente affermarsi nei propri mercati di riferimento

" ... la marca di successo offre, rispetto ai concorrenti, quei significativi vantaggi emotivi e/o materiali che i consumatori, consapevolmente o inconsapevolmente, desiderano, riconoscono e sono disposti a pagare ..."

In questa logica, il vantaggio percepito dai clienti può essere di tipo materiale o immateriale, riguardare la soddisfazione delle prestazioni o il fatto di essere riconosciuti e identificati come facenti parte del gruppo di utilizzatori o "cultori" di quella determinata marca.

In sintesi, i vantaggi percepiti possono essere raggruppati nelle seguenti macro-categorie:

- **familiarità**  
la marca mi è nota, fa parte della mia storia, la usavo già da piccolo, negli anni è diventata una presenza costante, rassicurante, familiare appunto
- **autorevolezza**  
è la marca di riferimento nel suo settore di attività, rappresenta un "fatto di rilievo" nell'economia, nella società, nel mio mondo (grande o piccolo che sia, non importa), ha capacità di produrre e di innovare, fa ricerca, è attenta al benessere dei propri clienti
- **identificazione**  
la marca sono io, interpreta e si identifica con il mio stile di vita, i prodotti che propone sono coerenti con i miei gusti, abitudini, comportamenti

- **approvazione e prestigio**

la marca corrisponde ad un gruppo sociale di cui faccio parte oppure a cui mi riferisco (non necessariamente deve corrispondere ad uno status "alto", può anche essere la mia "tribù metropolitana", gli amici con cui vado ai concerti o mi diverto), possedere e usare prodotti di quella marca mi dà un senso di appartenenza, gli altri mi riconoscono come valido anche per questo

- **prestazioni**

i prodotti/servizi della marca sono validi, con un buon rapporto qualità/prezzo, adeguati alle mie esigenze

- **etica**

la marca è attenta alle esigenze dei suoi clienti, rispetta le leggi e le normative, l'ambiente, i propri dipendenti e i fornitori, l'interesse generale non è secondario rispetto alle proprie esigenze di profitto.

Tutto ciò vale sia per le grandi che per le piccole marche.

Infatti credere che l'immagine della marca sia un patrimonio utile solo per le grandi è un errore concettuale.

Nessuna azienda può ormai permettersi di pensare che il proprio valore sia solo più dato dai beni tangibili e dal capitale finanziario. Il valore di un'impresa non è più il semplice valore delle macchine, attrezzature o capannoni che l'azienda possiede.

I mezzi per produrre (macchine e capannoni) non rappresentano il valore dell'impresa, ma solo la capacità che l'impresa stessa ha, appunto, di produrre.

Confondere il valore dell'impresa con quello dei mezzi per produrre significa non capire che essi sono strumentali alla generazione di valore ma non il valore di per sé. Per altro per un distributore può essere strumentale alla generazione di valore anche la capacità di comprare al meglio e rivendere con elevati margini, che non dipende sicuramente dalla quantità di macchine e attrezzature di cui si dispone, ma dalla propria preparazione e sensibilità commerciale.

Il vero valore dell'impresa è invece rappresentato dalla sua posizione nel mercato di riferimento, di cui la sintesi estrema è il valore della propria marca, cioè quanto ad essa viene attribuito in termini di opinioni e sensazioni da parte dei clienti, attuali e potenziali, oltre che dai possibili fornitori, partner, collaboratori.

### 2.6 I vantaggi di una marca nota, conosciuta, apprezzata

Una marca che riesce a far percepire una buona immagine di sé consegue una serie di vantaggi che ne permettono una miglior affermazione nel proprio mercato, anche in termini di lungo periodo.

Una marca apprezzata infatti può permettersi di:

- mantenere nel tempo una politica dei prezzi coerente conseguendo così margini più elevati sul lungo periodo, ed essere meno sottoposta a possibili attacchi sul prezzo
- consolidare i rapporti con i clienti  
un cliente fedele ha un valore elevatissimo, non solo perché ci assicura nel tempo un flusso costante di acquisti, ma anche perché parla bene di noi ad altri possibili clienti, suggerisce innovazioni, fornisce spunti per nuovi prodotti e servizi
- proporsi con più facilità a nuovi clienti  
una marca apprezzata dal pubblico trova minor difficoltà ad affermarsi presso nuovi segmenti di mercato, è più credibile di una marca sconosciuta quando si rivolge a nuovi clienti
- accelerare i tempi di lancio e affermazione dei nuovi prodotti  
un nuovo prodotto sfrutta meglio la credibilità della marca affermata
- influenzare i concorrenti e la distribuzione  
una marca forte è il punto di riferimento non solo dei clienti, ma anche dei propri competitori, che devono quindi dimostrare di essere migliori nella propria offerta (migliori prodotti e più comunicazione, quindi costi superiori), mentre essa deve solo mantenere e consolidare le proprie posizioni. Anche verso la distribuzione una marca forte avrà più facilità ad affermarsi, perché promette uno sforzo più remunerativo e un miglior margine per chi la commercializza – per il franchisee questa condizione può sembrare di apparente svantaggio nei confronti del franchisor, in realtà anche il franchisee può avere la necessità di “distribuire” il proprio prodotto ad ulteriori anelli della catena distributiva/realizzativa (ad esempio, installatori, o promotori, o anche solo il personale che sarà assunto nel proprio punto di vendita)

- aumentare il valore dell'impresa  
una marca affermata non solo contribuisce al valore attuale dell'impresa, ma permette che essa si consolidi nel lungo periodo, e quindi trasferisce questa sua capacità in maggior valore anche in termini di potenzialità di sviluppo – per un franchisee far parte del sistema di una marca di valore significa aumentare anche il valore del proprio punto di vendita, oltre che della persona dell'imprenditore che rimane "coinvolto" nell'immagine complessiva che la marca è in grado di trasmettere.

### *2.7 Come si costruisce l'immagine di una marca di successo*

L'immagine della marca è funzione di un'attenta strategia e di una coerente pianificazione delle attività ad essa finalizzate.

Sono sostanzialmente tre i pilastri su cui si fonda il processo di costruzione dell'immagine di marca:

#### **- il nome che si sceglie per la marca**

- esso deve suggerire benefici al cliente ed evocare l'attività, in qualche modo "farla vedere". Ad esempio, "copyfast" per una copisteria, o "milleluci" per un negozio di lampadari
- deve essere facile da pronunciare, riconoscere, ricordare, e meglio se breve
- deve avere un carattere distintivo, qualcosa che lo connoti (un suono o una consonante insolita, per esempio)
- non deve evocare possibili significati ambigui, negativi, ridicoli
- è buona regola aggiungere al nome della marca un breve slogan, che chiarisca ciò che l'impresa fa e la sua principale promessa al cliente, destinato ad essere ripetuto in ogni comunicazione (ad esempio "cose buone dal mondo", oppure "dove vuoi andare oggi?", per citare solo due degli slogan di successo di importanti multinazionali)
- il riconoscimento di una marca può essere agevolato dall'uso sistematico e generalizzato di uno o più colori, che è bene diventino i colori di riferimento di tutte le pubblicazioni prodotte
- la presenza di un simbolo può essere un ulteriore elemento distintivo della marca: un grafismo, un oggetto stilizzato all'interno del logo che richiami l'attività o la promessa che l'azienda fa ai propri clienti
- infine per il logo conviene scegliere un carattere leggibile ma non comune, oppure giocare sulla stilizzazione di una parte del nome e sull'inserimento di un disegno, un simbolo, un grafismo particolare.

### - una strategia di marketing coerente e pianificata

- possiamo disporre di un bellissimo nome di marca, ma se non seguiamo una strategia di marketing coerente rischiamo di dare segnali contraddittori al mercato, e di perdere posizioni a favore della concorrenza
- una strategia di marketing coerente si fonda su una precisa definizione degli obiettivi e dei tempi per conseguirli, sull'attenta pianificazione delle risorse, sulla messa a punto degli strumenti di controllo per comprendere se e come stiamo conseguendo i risultati attesi
- del piano di marketing si parla diffusamente in "Il marketing per la nuova impresa", edito da Camera di commercio di Torino, a cui si rimanda per una trattazione più estesa. In ogni caso qualsiasi strategia di marketing si decida di perseguire l'importante è puntare ad una differenziazione forte, caratterizzante ed esclusiva della propria offerta, solo in tal modo infatti si riesce a "marcare una differenza" rispetto ai competitori, e mettere in evidenza i vantaggi che il cliente può ottenere acquistando da noi

### - l'utilizzo di tutte le opportunità e occasioni della comunicazione e delle attività di marketing per accrescere le "positività" della marca

- la marca si costruisce anche finalizzando tutte le occasioni di comunicazione a tale obiettivo. Il tema è approfondito in "La comunicazione per la nuova impresa", edito da Camera di commercio di Torino
- in questa sede è comunque opportuno ricordare come le occasioni di comunicazione siano costituite dalla pubblicità tradizionalmente intesa, ma anche dalle pubblicazioni aziendali, dagli eventi, dalle notizie agli organi di stampa, anche locali, dalla partecipazione alla propria comunità di riferimento e alle proprie associazioni, dai simboli d'identità dell'impresa.

## 2.8 Come mantenere e accrescere la forza della marca

Iniziare la propria attività con una marca già "forte" costituisce un vantaggio competitivo certamente di rilievo. Ma una marca forte va continuamente accresciuta, per aumentarne il valore e facilitare di conseguenza tutte le attività ad essa connesse.

Ciò significa che il franchisor non deve trascurare tutte quelle iniziative che vanno in questa direzione, così come il franchisee non può limitarsi a godere dei benefici della marca senza contribuire, localmente e con riferimento al mercato in cui opera, al mantenimento e all'accrescimento della sua forza.

Sono cinque gli aspetti che contribuiscono a conferire valore ad una marca:

**- è nota, conosciuta e riconosciuta**

- nella percezione diffusa dei clienti una marca nota è più affidabile, duratura sul mercato, di qualità almeno soddisfacente. Infatti, quando le marche operanti in un mercato sono molte, la prima scelta avviene tra le marche note, mentre una marca sconosciuta è raramente presa in considerazione. Se sconosciuta, per entrare velocemente nel mercato una marca ignota potrebbe decidere di puntare ad un posizionamento di prezzo basso, ma in tal modo comunicerebbe bassa qualità e quindi non affidabilità, oltre che rinunciare a margini che ne permettano la crescita
- le domande da farsi, sia da parte del franchisor che gestisce la marca, sia del franchisee che la commercializza sono:
  - qual è il livello di notorietà rispetto ai concorrenti?
  - come viene considerata la marca?
  - che cosa deve essere fatto per aumentare il livello di notorietà della marca?
  - come sono misurati gli effetti delle iniziative di comunicazione?
  - quali iniziative di comunicazione hanno permesso di elevare il livello di notorietà presso i segmenti di clienti voluti?

**- ha un elevato tasso di fedeltà da parte dei propri clienti**

- è molto più facile e conveniente mantenere i clienti acquisiti che conquistarne di nuovi. Inoltre, un'elevata fedeltà dei clienti riduce i costi di marketing, crea notorietà e rassicura i nuovi clienti, permette di rispondere alle minacce della concorrenza
- occorre dunque creare "costi di cambiamento", e al contempo aumentare simpatia, rispetto, amicizia e fiducia presso i clienti, coinvolgere il cliente, misurare la sua soddisfazione
- le domande da porsi sono:
  - quali sono i livelli di fedeltà alla marca? quale andamento ha la quota di mercato?
  - i clienti sono soddisfatti?
  - quali sono i motivi dell'insoddisfazione?
  - perché i clienti abbandonano la marca?
  - quali problemi hanno incontrato i clienti nell'acquistare o utilizzare i prodotti/servizi della marca?
  - quali iniziative e azioni per incrementare la fedeltà?

### - è percepita con un'alta qualità

- la qualità percepita è un "sentimento" globale nei confronti della marca, un mix di dimensioni di prodotto (prestazioni, caratteristiche, assenza di difetti, affidabilità, durata, assistenza) e di servizio (disponibilità, simpatia, credibilità, fiducia, cortesia)
- un'elevata qualità percepita motiva all'acquisto, differenzia la marca rispetto alla concorrenza, permette un prezzo maggiore e un più agevole lancio di nuovi prodotti e di estensione di marca
- di conseguenza, occorre chiedersi:
  - che cosa influenza la percezione di "qualità"?
  - che cosa è realmente importante per il cliente?
  - quali sono i "segnali" della qualità?
  - come si comportano i concorrenti? come sono valutati dei clienti in termini di qualità?
  - quali aspetti/caratteristiche della marca sono percepiti come maggior qualità?
  - quali iniziative/azioni per incrementare la percezione di qualità?

### - è associata ad aspetti, contesti e valori positivi

- è associato alla marca tutto ciò che nella mente dei clienti risulta ad essa in qualche modo collegato: caratteristiche del prodotto, componenti astratte, vantaggi, rapporto qualità/prezzo, uso e modalità, chi è il cliente-tipo, caratteristiche e simpatia dell'eventuale testimonial, stile di vita che comunica la marca, classe di prodotto, differenze dai concorrenti, tipicità o area di provenienza
- un'associazione positiva aumenta il ricordo della marca, la posiziona in modo differenziato, motiva all'acquisto, ne fa percepire una migliore qualità, favorisce l'estensione della marca
- per verificare la positività delle associazioni occorre dunque rispondere alle seguenti domande:
  - a quali valori è associata la marca?
  - quali contesti e situazioni evoca?
  - rispetto ai concorrenti quale "differenziale positivo" è in grado di conseguire?
  - uno slogan o un'immagine "forte" sono associati alla marca?
  - quali associazioni positive, anche se non intenzionali nella nostra comunicazione, vanno meglio sfruttate ed enfatizzate?

**- si caratterizza per aspetti esclusivi o comunque fortemente differenzianti**

- si è già detto di come la marca debba differenziarsi dalla concorrenza per affermarsi nel tempo sul mercato. La differenza deve essere reale, percepita dai clienti, fortemente caratterizzante se non addirittura esclusiva, e soprattutto deve poter trasmettere ai clienti un vantaggio consistente, un beneficio che i clienti apprezzano e che i concorrenti non possono o sono in difficoltà ad offrire. La strategia basata solo sul prezzo basso è solitamente perdente.
- è invece da praticare la differenziazione basata su un particolare brevetto, oppure in una tecnologia applicata, oppure ancora in una particolare combinazione di prodotto e servizio che altri non hanno ancora proposto e praticato. Al minimo, la differenziazione può consistere anche in un particolare modo di accogliere il cliente e di curarne il rapporto, anche con uno specifico programma di mantenimento delle relazioni con la clientela.

CAMERA DI COMMERCIO

# Un quadro statistico dell'attuale stato del franchising in Italia

## 3.1 I dati sul settore del franchising in Italia

Un ulteriore elemento di stima sulla validità della scelta di intraprendere un'attività in franchising, sia come franchisor che come franchisee, può provenire da una miglior conoscenza dell'attuale quadro del settore in Italia.

Sapere infatti come si distribuiscono le attività in franchising per categoria merceologica può infatti aiutare maggiormente un possibile candidato nelle proprie valutazioni relative al fatto di avviare o meno la propria attività.

Per definire un quadro statistico attendibile, e soprattutto aggiornato alla data di pubblicazione, utilizziamo pertanto lo studio che è stato predisposto e presentato dalla società Quadrante srl nel mese di giugno 2005.

Il Rapporto sullo stato del franchising in Italia viene di solito presentato, in termini di anticipazioni e proiezioni sull'anno in corso, al Salone del franchising che si tiene con cadenza annuale in ottobre a Milano. Una edizione consolidata, che si riferisce all'anno precedente, è invece di solito rilasciata in giugno, in occasione della pubblicazione dell'Annuario del Franchising – Repertorio Assofranchising, testata di proprietà dell'Associazione Italiana del Franchising edita da AG&P.

In questo capitolo si riproduce tale Rapporto 2004 in forma definitiva.

La stesura di questo Rapporto è basata sulla banca-dati curata e aggiornata da Quadrante srl in modo sistematico e costante, che comprende tutte le attività di franchisor e franchisee di cui si è venuti a conoscenza, quindi non solo degli iscritti a questa o quella associazione ma a tutte le entità economiche che possono essere ricondotte a tale sistema di affiliazione commerciale.

Metodologicamente il rapporto prende in considerazione solo i franchisor che hanno dichiarato di gestire reti con tre o più affiliati. Lo scopo è quello di includere nel Rapporto solo i sistemi di franchising "vitali". Inoltre, sono stati esclusi dalle elaborazioni le reti con tre punti vendita che negli ultimi tre anni non hanno registrato nessun sviluppo.

Si tratta di una scelta metodologica che permette di definire uno scenario più realistico della consistenza delle reti di franchising presenti nel mercato italiano.

3.2 Gli affilianti

Tabella 3.1

Numero di affilianti per settore di attività (2003-2004)

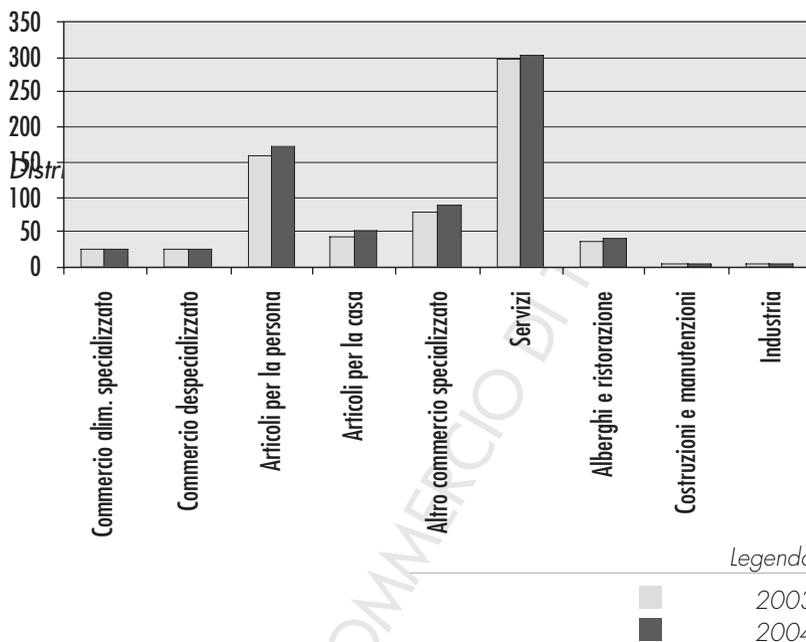
Cod.	Settore di attività	2003		2004		Diff. 2004/2003	
		n.	Peso %	n.	Peso %	n.	Var. %
100	Commercio alim. Specializz.	24	3,6%	25	3,5%	1	4,2%
200	Commercio despecializzato	25	3,8%	25	3,5%	-	0,0%
300	Articoli per la persona	157	23,6%	171	24,2%	14	8,9%
400	Articoli per la casa	43	6,5%	50	7,1%	7	16,3%
500	Altro commercio specializzato	77	11,6%	87	12,3%	10	13,0%
600	Servizi	297	44,7%	303	42,8%	6	2,0%
700	Alberghi e ristorazione	36	5,4%	41	5,8%	5	13,9%
800	Costruzioni e manutenzioni	3	0,5%	4	0,6%	1	33,3%
900	Industria	3	0,5%	2	0,3%	-1	-33,3%
<b>Totale</b>		<b>665</b>	<b>100,0%</b>	<b>708</b>	<b>100,0%</b>	<b>43</b>	<b>6,5%</b>

Nel 2003 si contavano in Italia 665 affilianti mentre nel 2004 il numero delle insegne è salito a 708 con un incremento di 43 insegne, pari a un + 6,5%.

Tra il 2003 ed il 2004 il numero degli affilianti è cresciuto in maniera significativa nei settori "Articoli per la casa" (con una variazione in aumento del 16,3%), "Alberghi e ristorazione" (con un più 13,9%) e "Altro commercio specializzato" (con un +13,0%).

Esaminando i dati relativi al peso dei vari settori di attività, si può notare che, nel corso del 2004, il franchising dei "Servizi" continua a rappresentare il settore di gran lunga il più importante: nel 2004 il numero degli affilianti registra 303 insegne, con una quota del 42,8%.

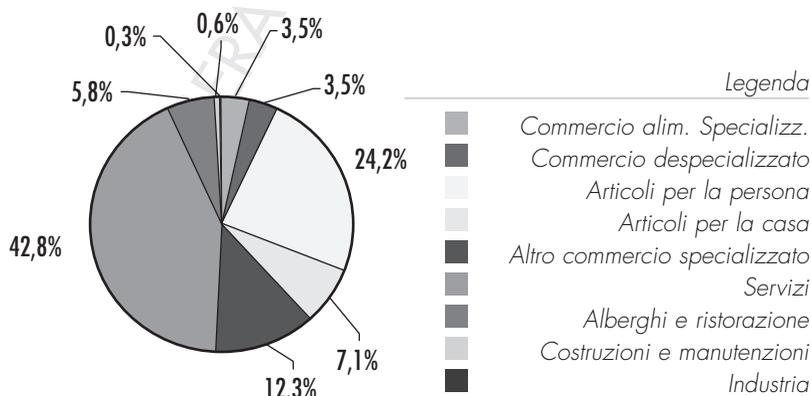
Numero di affiliati per settore di attività (2003-2004)



Legenda



Grafico 3.2



Legenda



3.3 Gli affiliati

Tabella 3.2

Numero di affiliati per settore di attività (2003-2004)

Cod.	Settore di attività	2003		2004		Diff. 2004/2003	
		n.	Peso %	n.	Peso %	n.	Var. %
100	Commercio alim. specializz.	2.202	5,3%	2.269	5,1%	67	3,0%
200	Commercio despecializzato	4.339	10,4%	4.422	10,0%	83	1,9%
300	Articoli per la persona	7.922	18,9%	8.862	19,9%	940	11,9%
400	Articoli per la casa	1.243	3,0%	1.509	3,4%	266	21,4%
500	Altro commercio specializzato	4.058	9,7%	4.372	9,8%	314	7,7%
600	Servizi	20.287	48,4%	20.983	47,2%	696	3,4%
700	Alberghi e ristorazione	1.026	2,4%	1.112	2,5%	86	8,4%
800	Costruzioni e manutenzioni	717	1,7%	798	1,8%	81	11,3%
900	Industria	107	0,3%	99	0,2%	-8	-7,5%
<b>Totale</b>		<b>41.901</b>	<b>100,0%</b>	<b>44.426</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.525</b>	<b>6,0%</b>

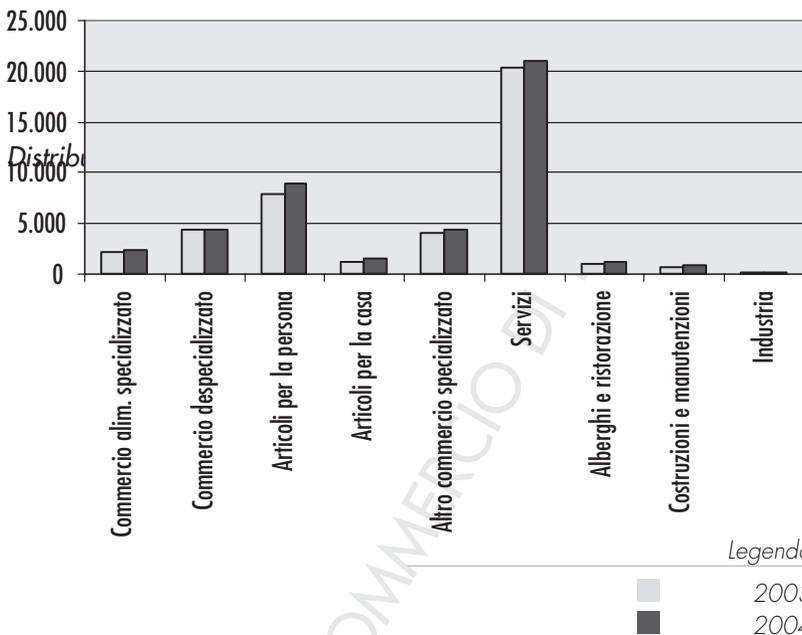
Il totale degli affiliati nel 2004 registra 44.426 unità con un incremento di 2.525 punti vendita in franchising pari a un + 6,0%.

Il maggiore incremento di nuovi punti vendita si è registrato nel settore "Articoli per la casa", con una variazione positiva del 21,4%, e negli "Articoli per la persona" con un + 11,9%.

Il comparto dei "Servizi" è quello che gestisce il maggior numero di affiliati, vale a dire 20.903, quasi la metà dell'insieme dei punti di vendita considerati.

Segue quello degli "Articoli per la persona", con 8.862 unità, cioè circa un quinto del totale.

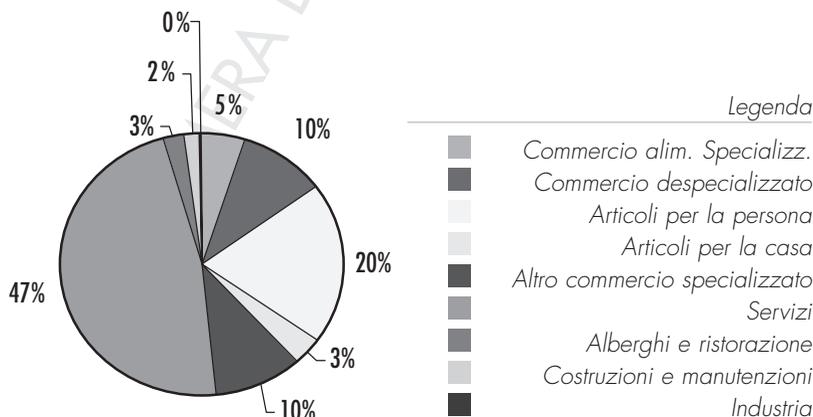
Numero di affiliati per settore di attività (2003-2004)



Legenda



Grafico 3.4



Legenda



3.4 Il personale occupato nel franchising

Tabella 3.3

Personale occupato presso gli affiliati (2003-2004)

Cod.	Settore di attività	2003		2004		Diff. 2004/2003	
		n.	Peso %	n.	Peso %	n.	Var. %
100	Commercio alim. specializz.	4.490	4,1%	4.486	3,8%	-4	-0,1%
200	Commercio despecializzato	16.777	15,3%	16.696	14,2%	-81	-0,5%
300	Articoli per la persona	17.106	15,6%	19.620	16,7%	2.514	14,7%
400	Articoli per la casa	2.668	2,4%	2.856	2,4%	188	7,0%
500	Altro commercio specializzato	9.152	8,3%	8.942	7,6%	-210	-2,3%
600	Servizi	48.893	44,5%	50.909	43,2%	2.016	4,1%
700	Alberghi e ristorazione	9.180	8,4%	12.663	10,8%	3.483	37,9%
800	Costruzioni e manutenzioni	1.434	1,3%	1.434	1,2%	-	0,0%
900	Industria	177	0,2%	177	0,2%	-	0,0%
<b>Totale</b>		<b>109.877</b>	<b>100,0%</b>	<b>117.783</b>	<b>100,0%</b>	<b>7.906</b>	<b>7,2%</b>

Nel 2004 i posti di lavoro creati dalle aziende affiliate sono stati 7.906 raggiungendo le 117.783 unità, con un aumento percentuale del 7,2%.

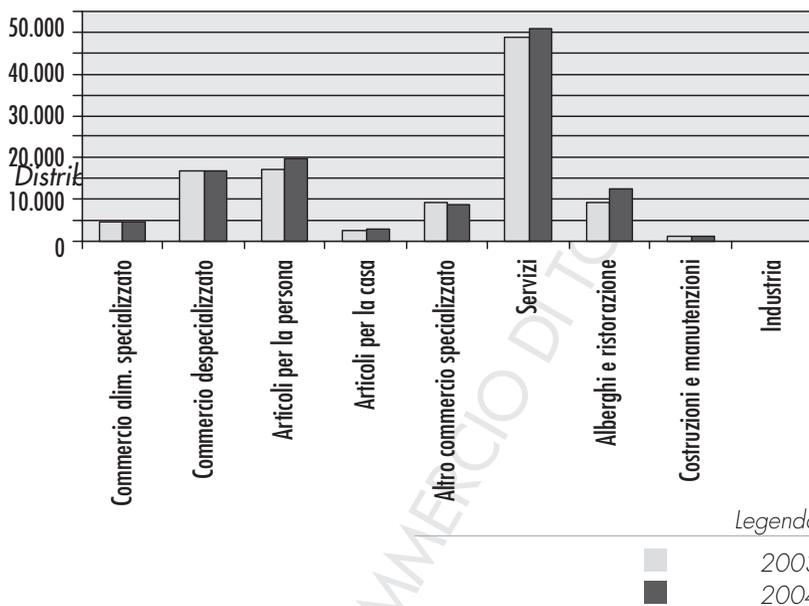
Il settore che assorbe la maggiore quota di forza lavoro è quello dei "Servizi" pari al 43,2% del totale (50.909 occupati su un totale di 117.783).

Il secondo settore per occupazione è quello degli "Articoli per la persona" con 19.620 unità occupate ed una quota del 16,7% sul totale.

Da notare l'aumento del personale occupato nel settore "Alberghi e Ristorazione" con + 37,9%.

Questo risultato è dovuto soprattutto al sottosettore "Ristorazione" per il quale nel 2004 si è registrata l'entrata nel mercato di un buon numero di nuove insegne.

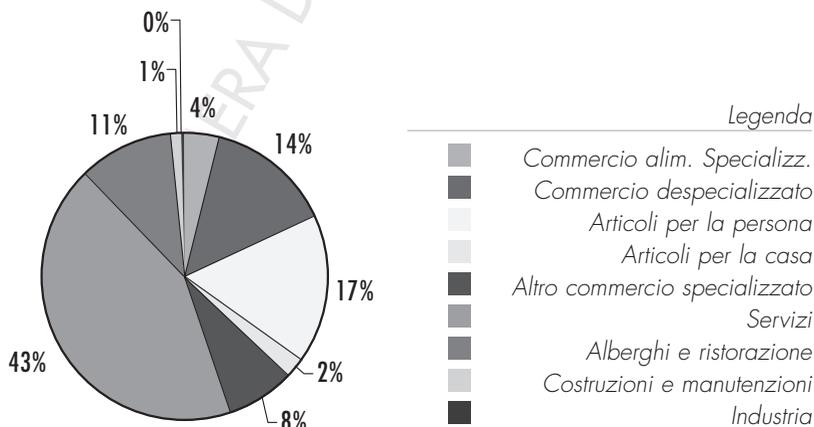
Numero di persone impiegate presso gli affiliati (2003-2004)



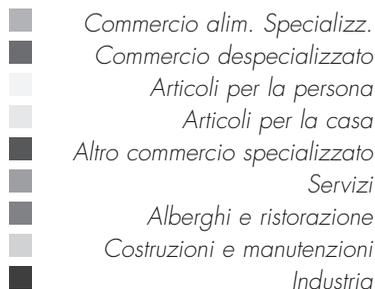
Legenda



Grafico 3.6



Legenda



3.5 Il giro di affari del franchising

Tabella 3.4

Giro d'affari delle reti di franchising (2003-2004) (in milioni di euro)

Cod.	Settore di attività	2003		2004		Diff. 2004/2003	
		Mln Euro	Peso %	Mln Euro	Peso %	Mln Euro	Var. %
100	Commercio alim. spec.	1.293	8,4%	1.241	7,3%	-52	-4,0%
200	Commercio despecializzato	4.619	30,0%	5.086	30,1%	467	10,1%
300	Articoli per la persona	2.162	14,0%	2.879	17,0%	717	33,2%
400	Articoli per la casa	567	3,7%	707	4,2%	140	24,7%
500	Altro commercio specializzato	1.689	11,0%	1.809	10,7%	120	7,1%
600	Servizi	4.356	28,3%	4.340	25,7%	-16	-0,4%
700	Alberghi e ristorazione	595	3,9%	695	4,1%	100	16,8%
800	Costruzioni e manutenzioni	111	0,7%	138	0,8%	27	24,3%
900	Industria	21	0,1%	22	0,1%	1	4,8%
<b>Totale</b>		<b>15.413</b>	<b>100,0%</b>	<b>16.917</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.504</b>	<b>9,8%</b>

Il giro d'affari del franchising in Italia ha raggiunto quasi i 17 miliardi di euro. L'incremento tra il 2003 ed il 2004 è stato di 9,8 punti percentuali.

Il "Commercio despecializzato" continua ad essere il settore più importante quanto a giro d'affari con un peso del 30,1%, corrispondente a poco più di 5 miliardi di euro.

Ciò si spiega con il fatto che in questo settore rientrano le superette, i supermercati, gli hard discount ed i grandi magazzini.

Il settore "Servizi" ha un peso inferiore (25,7%), pari a 4,3 miliardi di euro.

Giro d'affari delle reti di franchising in milioni di euro (2003-2004)

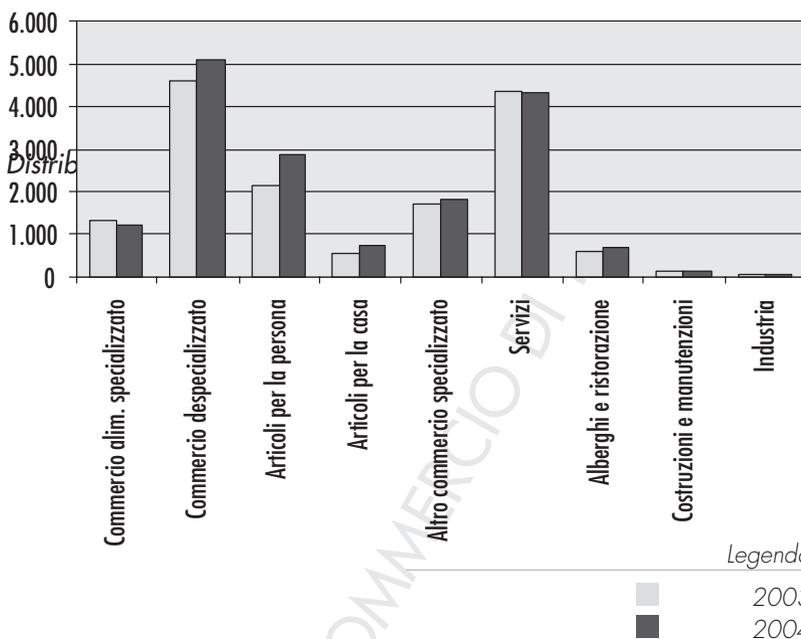
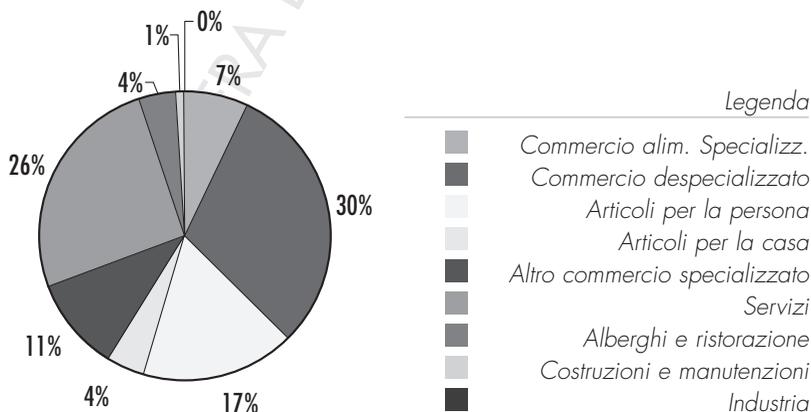


Grafico 3.8



3.6 Le insegne presenti nel mercato italiano (1989-2004)

Tabella 3.5

*Affilianti, affiliati e numero medio affiliati per insegna (1989-2004)*

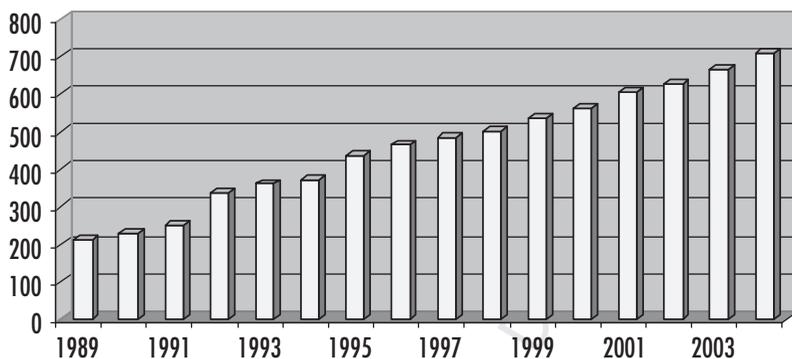
Anno	n. affilianti	n. affiliati	n. medio affiliati per affiliante
1989	210	10.091	48
1990	230	11.040	48
1991	250	12.000	48
1992	336	15.000	45
1993	361	17.500	48
1994	370	18.650	50
1995	436	19.440	45
1996	465	20.706	48
1997	486	23.173	48
1998	502	26.274	52
1999	536	28.127	52
2000	562	31.439	56
2001	606	36.547	60
2002	628	39.315	63
2003	665	41.901	63
2004	708	44.426	63

La Tabella 3.5 ed i due Grafici 3.9 e 3.10 presentano le due serie storiche relative al numero degli affilianti e degli affiliati.

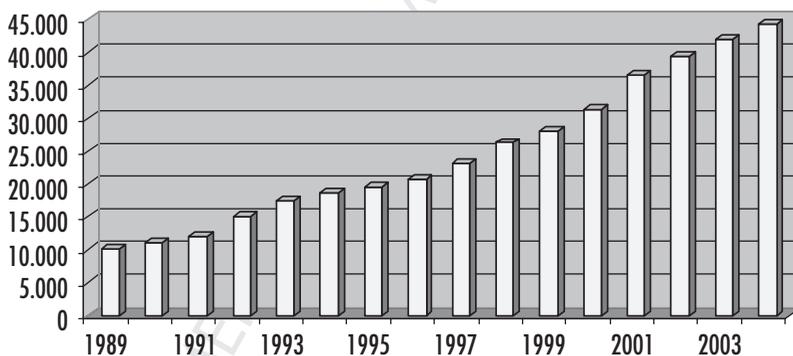
A fronte di una crescita progressiva e costante del numero di affilianti a partire dal 1989, fino al 1997 non si superava il numero medio di 50 affiliati per affiliante.

Attualmente e da tre anni ormai ogni affiliante gestisce in media 63 affiliati.

Numero di affiliati dal 1989 al 2004



Numero di affiliati dal 1989 al 2004



### 3.7 In sintesi

Per avere un'idea dell'andamento complessivo del franchising in Italia riassumiamo, di seguito, i punti principali.

Negli ultimi sei anni in Italia il settore del franchising ha segnato una crescita significativa, passando da un giro d'affari di 10,9 miliardi di euro del 1998 agli

oltre 16,9 miliardi alla fine del 2004, registrando nel solo ultimo anno un incremento del 9,8%.

Negli ultimi 10-12 anni, lo sviluppo delle imprese in franchising è stato notevole. Le insegne sono infatti raddoppiate raggiungendo quota 708 nel 2004 rispetto alle 336 del 1992, con un incremento di 43 insegne rispetto al 2003.

In particolare, dei 708 franchisor attivi in Italia alla fine del 2004, il 42,8% opera nel campo dei servizi ai privati e alle imprese, il 24,2% negli articoli per la persona, il 12,3% nel commercio specializzato, il 7,1% negli articoli per la casa, il 5,8% si occupa di alberghi e ristorazione, il 3,5% di commercio alimentare specializzato, il 3,5% nel commercio despecializzato.

Alla fine del 2004, quindi, è stato possibile rilevare un incremento anche nel numero dei punti vendita affiliati, passando da 41.901 a 44.426 unità, registrando una crescita del 6%.

Tale crescita si riconferma anche nel numero di persone occupate, che raggiunge quota 117.783 con un aumento del 7,2% rispetto all'anno precedente. Nel corso del 2004 hanno dunque trovato un'occupazione nel franchising 7.906 persone.

Un'ulteriore segmentazione per categorie merceologiche specifiche è disponibile basandosi sui dati di proiezione presentati nell'ottobre 2004, non ancora pubblicati per esteso ma sufficientemente attendibili per comprendere il "peso" dei vari settori di specializzazione.

Tale approfondimento ha proceduto a "scomporre" la macrocategoria in cui sono raggruppabili i franchisor in 20 sottocategorie più dettagliate.

I risultati di tale analisi sono i seguenti:

In testa è l'abbigliamento (uomo, donna, casual, sportivo) con 67 insegne.

Seguono le agenzie immobiliari con 46 insegne, la ristorazione (ristoranti tradizionali e a tema, ristorazione rapida, pizzerie e caffetterie) con 36 insegne, il settore dell'estetica, benessere, cosmetici e profumerie con 35 insegne, il settore dell'arredo casa (mobili, tessile casa, complementi d'arredo) con 31 insegne e la distribuzione organizzata (supermercati, grandi magazzini e discount) con 29 insegne.

Le altre tipologie presentano meno di 24 insegne ognuna. Rientrano in questo gruppo i negozi di alimentari (comprese le gelaterie e le yogurterie), l'abbigliamento bambino, le agenzie viaggi, l'intimo e, a seguire, altre 10 tipologie minori.

Le 20 tipologie così identificate contano 474 insegne con una quota del 68% sul totale delle insegne in franchising.

I negozi in franchising per il totale di queste 20 categorie sono 30.324 con una quota del 70% sul totale Italia. Il personale raggiunge le 89.108 unità impie-

## Un quadro statistico

---

gate con una quota del 78% sul totale. Il giro d'affari è pari a 13,3 miliardi di euro con una quota dell'80% sul totale Italia espresso dal settore del franchising nel suo insieme.

In poche categorie si concentra dunque la maggior parte delle attività attualmente operanti secondo la formula del franchising.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

# Il ruolo dell'affiliante e dell'affiliato: vantaggi, vincoli e criticità

## 4.1 Come si diventa franchisor

Il franchising va inteso come una possibile modalità di espansione commerciale per un'insegna.

Quando il progetto è strutturato in modo professionale e gestito correttamente, produce benefici importanti e soddisfazioni economiche e professionali per ambedue le parti.

Ma non è una strada semplice né per il franchisor né per il franchisee, e sicuramente non va inteso come un modo per tentare di rilanciare un'attività in fase declinante.

Il franchisor è invece un imprenditore che ha preso la decisione di impegnarsi con un sistema distributivo in franchising per replicare il successo conseguito dalla sua attività sopportandone i relativi oneri.

I principali passi che un imprenditore deve percorrere per diventare franchisor sono:

- preliminarmente a tutto, porsi nell'ordine di idee che il lancio di una franchise deve essere gestito con abilità, pazienza e capitali adeguati, ed essere realmente convinti che questo sarà l'approccio che si intende seguire
- disporre di una valida business idea, cioè di un "prodotto", sia esso un bene, un servizio, o un mix di beni-servizi che abbia caratteristiche di originalità e differenziazione
- realizzare un'accurata indagine di mercato preliminare sulle potenzialità di vendita della propria business idea
- creare almeno un paio di punti-pilota, gestiti direttamente ma con un elevato grado di indipendenza ed autonomia, come fossero affiliati, per testare ed affinare i rapporti tra le due strutture
- predisporre un efficace piano di sviluppo dell'impresa, che permetta di valutare preventivamente la fattibilità di mercato e la convenienza economico-finanziaria dell'operazione
- procedere alla redazione del Manuale operativo e del contratto di affiliazione

- stabilire attraverso un'attenta analisi territoriale la localizzazione dei punti vendita, nonché la scansione delle aperture dei medesimi nel tempo
- ottimizzare la pianificazione della propria produzione e la sua distribuzione in relazione alle esigenze della rete
- effettuare il reclutamento della rete. Per arruolare affiliati nella propria rete si possono utilizzare diverse modalità. Tra le più frequenti sono gli incontri presso le fiere del franchising, oppure le comunicazioni su riviste specializzate o anche sulla stampa quotidiana delle città/aree dove si intendono aprire i punti in franchising. Un'altra modalità può consistere nel contattare tramite azioni di direct marketing i punti di vendita già esistenti in una certa area, invitandoli a segnalare la propria disponibilità se interessati a far parte della catena. Il vantaggio di quest'ultimo tipo di approccio consiste nel fatto che si entra in contatto con operatori già presenti sul mercato, e dunque si presume che abbiano una maggior esperienza del proprio mercato locale di riferimento. Lo svantaggio risiede invece in una minor riservatezza del progetto (di fatto si comunica anche ai punti di vendita che potranno essere propri concorrenti che si intende entrare in quella determinata area a breve termine), oltre che sollecitare una serie di operatori che potrebbero non essere interessati a contattarci, con conseguente dispendio di tempo da dedicare alla selezione, che dovrà essere particolarmente attenta ed accurata
- creare i documenti di presentazione e di "vendita" della franchise verso i potenziali affiliati candidati. La franchise è essenzialmente un'idea di sistema, quindi con tutti gli aspetti di intangibilità che un'idea comporta. Proprio per questo sono necessari i punti-pilota, che siano in grado di dimostrare in concreto come l'idea si realizza e si trasforma in progetto tangibile, con autentici e solidi risultati. Ma prima di visitare i punti-pilota il franchisee dovrà "comprare" l'idea alla base della franchise, che va dunque intesa come un vero e proprio prodotto, e come tale comunicata con la necessaria attenzione ed esaustività. Circa i contenuti della comunicazione, il franchisor deve considerare che sarà necessario rivolgersi sia al proprio pubblico "interno" (l'attuale personale e struttura dell'azienda, soprattutto i dipendenti degli attuali punti di vendita diretti, che potrebbero sentirsi svantaggiati rispetto ai possibili nuovi franchisee), sia a quello costituito dai potenziali affiliati. Verso l'interno è necessario comunicare che la rete è un patrimonio dell'azienda, che nasce per creare nuove opportunità ed acquisire quote più significative in mercati sempre più importanti, che è un sistema aperto e che le risorse migliori dell'azienda non possono che trarre beneficio da una crescita della presenza commerciale. Verso il potenziale affiliato, il messaggio che va trasmesso è che la rete è in grado di creare

## Il ruolo dell'affiliante e dell'affiliato

---

nuove opportunità, trasforma l'innovazione in business, conosce i clienti e le loro esigenze, sa anticipare i bisogni, è in grado di intervenire in tempi certi a costi competitivi, è capace di innovare con continuità, forma i suoi addetti perché siano sempre all'avanguardia e professionali. È dunque importante presentare "bene" i prodotti/servizi che l'azienda offre, ma non è questo il punto principale verso cui enfatizzare la comunicazione, che deve invece far soprattutto percepire come si entri a far parte di una squadra di professionisti seri, di un sistema sperimentato e credibile, di un'azienda che sa guardare ai mercati con una visione ampia e anticiparne la possibile evoluzione, garantendosi così il successo non solo nel breve ma anche a lungo termine

- sviluppare le attività di comunicazione della propria franchisee verso il mercato finale, vale a dire non preoccuparsi solo di realizzare sell-in (riempire i negozi con la propria merce), ma occuparsi anche, per lo meno in fase iniziale, del sell-out, cioè di fare in modo che i franchisee sviluppino un adeguato volume di vendite, facendo così ruotare velocemente la merce stessa, con reciproca soddisfazione e guadagno sia del franchisor che del franchisee
- progettare e attivare gli strumenti di supporto e di controllo della propria rete.

Per entrare nel campo del franchising in qualità di franchisor non esistono particolari requisiti. Occorre però rispettare alcune regole:

- si deve essere prima di tutto imprenditori, che significa gestire la propria impresa con coraggio e determinazione ma senza avventatezza. L'impresa ha insita, nella propria natura, un'elevata dose di rischio. Affrontare il rischio con gli opportuni strumenti significa essere imprenditori, trascurarlo o sottovalutarlo vuol dire invece essere avventurieri, che può anche essere molto romantico (tutto da dimostrare, comunque) ma è in ogni caso una condizione estranea al fare impresa
- è necessario disporre di una buona idea che sia in grado di differenziare la franchise nel mercato di riferimento. Differenziare non significa necessariamente unicità. È la formula o il "modello" di business e soprattutto l'immagine di marca che rendono possibile uno sviluppo in franchising. Ad esempio, attività di grande successo nel mondo sono quelle dedicate alla vendita di pizza e hamburger, che non sono certo prodotti "unici". Ciò che li distingue dai concorrenti sono invece i modelli organizzativi, il rispetto di standard omogenei, una forte identità di marca, la capacità di essere diventati in pochi anni i "punti di riferimento" nel loro settore

- serve essere un buon costruttore di rete e far sì che gli interessi degli affiliati coincidano con i propri, senza anteporre mai questi a quelli
- essere consapevole che il progetto richiederà un impegno, anche in termini personali e di tempo. Proprio per questo motivo bisogna rendersi conto che tutto da soli non si può fare, da una parte perché si rischia in breve la saturazione, dall'altra perché si aumenta senza contropartite il rischio di sbagliare. Occorre quindi disporre di collaboratori e consulenti validi, accettando ed applicando i loro consigli e punti di vista.

### *4.2 I dubbi del potenziale franchisor*

Prima di decidere che si vuole perseguire il proprio sviluppo tramite il franchising è comunque legittimo che un imprenditore si ponga una serie di domande di carattere strategico, che sono un ottimo modo di rispondere, prima di tutto a sé stessi, se si è veramente convinti della scelta che si sta per compiere.

Sintetizziamo di seguito i dubbi più comuni, fornendo per ognuno una risposta.

#### **Perché sviluppare un'attività in franchising?**

Perché sono conseguibili i seguenti risultati:

- è possibile aprire un certo numero di punti di vendita in un periodo di tempo più breve di quanto richiederebbe una gestione diretta. La mancanza di capitali o la scarsità di validi collaboratori possono rallentare l'espansione di un'azienda. Il franchisee, quando apre il suo punto vendita, apporta entrambi questi elementi. Il franchisor, a sua volta, può aiutare il franchisee ad ottenere dei finanziamenti per avviare la nuova attività, ma la responsabilità di rimborsare il capitale è sostenuta dal franchisee stesso.
- aprire punti vendita in franchising richiede un minor investimento di capitale di quello richiesto per aprire un uguale numero di punti di vendita gestiti direttamente
- attraverso il pagamento di diritti di entrata e di royalty da parte dell'affiliato, l'affiliante acquisisce introiti finanziari che gli permettono di coprire almeno in parte l'investimento necessario. Si tenga infatti presente che il franchising consente ad una società di ottenere denaro senza vendere nessuna quota di partecipazione nell'attività. Il franchisor utilizza pertanto i diritti d'entrata per l'espansione dell'attività. Al contrario, l'emissione di azioni spesso comporta una perdita di controllo da parte degli azionisti e minori profitti. Allo stesso modo, prestiti sono spesso concessi solo nel rispetto di certe condizioni e presuppongono un costo significativo sotto forma di

## Il ruolo dell'affiliante e dell'affiliato

interessi pagati. A differenza di queste modalità di finanziamento, il franchising rappresenta una valida alternativa.

- l'affiliato ha un diretto, personale interesse affinché l'attività funzioni e sarà maggiormente motivato di quanto possa esserlo un dipendente a cui affidare il punto vendita
- per molti punti vendita, acquisita una necessaria esperienza con i primi, i tempi di apertura saranno decisamente più veloci, e quindi la rete potrà crescere a ritmi molto sostenuti
- la costruzione di una rete di franchising può rapidamente portare ad una elevata riconoscibilità e notorietà della marca.

### Quanto costerà lanciare un progetto di franchising?

Il costo per lanciare con successo una franchise è soggetto a molte variabili. Occorre intanto decidere se si intende espandere la propria attività a livello regionale, nazionale oppure internazionale.

Altro fattore che incide sui costi è il ritmo con cui si intende espandere la franchise.

Un terzo elemento che influisce sui costi è la struttura della franchise, vale a dire le caratteristiche che deve avere, il tipo di franchisee che occorre cercare, se si tratta di un prodotto/servizio già noto oppure da lanciare ex-novo.

Ulteriore influenza sui costi è data dal fatto che si siano già seguiti e gestiti in passato programmi di franchising, oppure si tratti di un'esperienza totalmente nuova, che richiede dunque tempi e costi di "apprendimento" anche per il franchisor.

Da non trascurare inoltre la "complessità" della franchise, proprio in termini di produzione/erogazione del prodotto/servizio proposto, che può comportare la necessità di mettere a punto e trasferire nel Manuale operativo procedure di una certa articolazione e complessità. Occorre infatti non commettere l'errore di dare troppi elementi scontati, di pretendere che il franchisee "entri" nella filosofia della franchise in modo automatico, che comprenda da solo ciò che noi non spieghiamo. Viceversa il Manuale operativo deve essere quanto più possibile dettagliato, come si vedrà più avanti, nel capitolo dedicato.

### Quanti affiliati si possono reclutare in un anno?

La risposta dipende da molti fattori: il settore in cui si opera, la domanda attuale e/o potenziale del prodotto/servizio costituente l'oggetto della franchise, l'effettivo grado di rispondenza della franchise alle necessità del mercato e la sua capacità di costituire un'effettiva differenziazione rispetto all'offerta attuale, la dimensione dell'investimento che si richiederà agli affiliati.

### **Perché non sviluppare l'attività con punti vendita gestiti direttamente, invece che in franchising?**

Perché il franchising è più rapido e permette un contenimento dei costi di investimento, a fronte di una valida business idea.

### **Nel corso degli anni, l'azienda ha definito e assicurato alti standard di prodotto e di servizio. Con una rete di affiliati, non c'è il rischio di compromettere questi risultati?**

Il mantenimento degli standard di prodotto e di servizio sono alla base del successo dei sistemi di franchising.

In ogni caso essi dovrebbero essere chiaramente definiti e documentati in modo appropriato.

Inoltre, è necessario mettere a punto e realizzare programmi di controllo ed implementazione della qualità del prodotto/servizio, di cui il più importante è la misurazione sistematica della soddisfazione dei clienti dei punti in franchising.

### **In definitiva, come si può garantire il successo del programma di franchising?**

Nel franchising, come in tutte le altre attività aziendali e in particolare in quelle commerciali, solo la definizione di un piano e la gestione dello stesso permettono di ridurre il rischio d'impresa. La pianificazione permette di conciliare le risorse di cui si dispone (denaro, tempo, conoscenze e abilità delle persone che costituiscono il "cuore" dell'azienda), con gli obiettivi di crescita che l'azienda si pone e con le opportunità che può offrire il mercato. Procedere secondo un piano significa seguire un metodo, un approccio ai problemi e alle opportunità che migliora e razionalizza l'intera operatività dell'impresa e permette più facilmente di conseguire il successo delle iniziative intraprese.

### **4.3 I vantaggi di diventare franchisee**

La scelta di avviare un'attività commerciale comporta inevitabilmente dei rischi imprenditoriali connessi alle incertezze del mercato e a vari fattori, interni ed esterni, che possono causare instabilità o insuccesso.

Per questo motivo è fondamentale decidere con oculatezza e valutare attentamente il tipo di attività da intraprendere.

Lo sforzo maggiore che una nuova impresa deve sostenere consiste nella conquista e nel mantenimento dei clienti. Una nuova impresa deve "imparare" come funziona il mercato, ma al contempo deve proporre i propri prodotti ai clienti.

## Il ruolo dell'affiliante e dell'affiliato

---

Per definizione i propri prodotti sono “nuovi” (perché è l’impresa che è tale, anche se imitassero al 100% prodotti concorrenti), e i clienti sono necessariamente “nuovi”, perché tutti da conquistare.

Nuovi prodotti verso nuovi clienti è dunque la condizione di mercato peggiore, poiché la fatica e lo sforzo si moltiplicano per tale doppia difficoltà: da un lato acquisire credibilità sul mercato senza aver potuto sperimentare sufficientemente le reali prestazioni dei propri prodotti, e avervi quindi apportato i necessari miglioramenti, dall’altro comprendere velocemente a quali clienti conviene maggiormente rivolgersi perché più potenziali, quali sono le caratteristiche dei clienti, i loro comportamenti, le possibili resistenze, e così via.

Molto meglio sarebbe potersi rivolgere a vecchi clienti (che quindi per lo meno conoscono la credibilità ed attendibilità delle nostre precedenti offerte) con nuovi prodotti, oppure cercare di conquistare nuovi clienti con “vecchi” prodotti, di cui conosciamo le reali performance e gli eventuali limiti.

Viceversa, affidarsi ad un’insegna già nota, testata e ben avviata, consente all’imprenditore di presentarsi con la credibilità di tale marca, superando quindi almeno in parte la doppia condizione di criticità che diversamente si troverebbe a dover affrontare.

In pratica, si riduce il rischio di insuccesso sul mercato, ed inoltre si riescono a contenere i costi iniziali di lancio, poiché si sfrutta la notorietà della marca senza dover investire in costosi programmi di investimento pubblicitario iniziale.

Inoltre, il franchisee gode di tutta una serie di vantaggi connessi all’affiliazione, come ad esempio:

- talvolta un portafoglio clienti già conquistati nella propria zona di intervento, che va sicuramente implementato ed ampliato, ma che non raramente può costituire una base di partenza interessante, in grado di garantire un giro d’affari di una certa dimensione
- le relazioni già consolidate con i fornitori e gli istituti di credito, che l’affiliante mette a disposizione della propria rete
- la formazione iniziale necessaria all’attività a carico dell’affiliante
- il know-how relativo alla formula commerciale contenuto nel Manuale operativo
- l’assistenza iniziale e continuativa per la durata del contratto
- le consulenze da parte di tecnici specializzati dell’affiliante per ciò che riguarda l’impostazione di una corretta strategia di marketing, la gestione, le attività promozionali locali, la pubblicità, l’informatica, e così via
- l’immagine e l’allestimento del punto di vendita

- l'assortimento prodotti in linea con l'intera rete di vendita
- la tutela per mezzo di un contratto disciplinato dalla legge che regola il rapporto con il franchisor e determina gli obblighi di entrambe le parti; il franchisee rimane comunque un imprenditore indipendente dal punto di vista economico e giuridico.

### **4.4 Gli svantaggi, gli oneri e gli obblighi del franchisee**

Ai vantaggi connessi alla condizione di franchisee sono per altro da aggiungere altri elementi caratteristici del franchising, che possono essere considerati svantaggi, oneri e veri e propri obblighi.

Anche questi elementi vanno considerati :

- **controlli periodici**

ogni punto vendita della rete deve essere sottoposto a dei controlli, stabiliti nel contratto, affinché il franchisor possa assicurarsi che i prodotti venduti, il modo di operare e l'immagine trasmessa dall'affiliato siano aderenti a quanto stabilito nel contratto e in linea con i valori di fondo dell'insegna. I controlli possono essere di tipo diretto, con visite ispettive da parte della struttura preposta del franchisor, oppure tramite la misurazione della soddisfazione dei clienti attraverso sondaggi e indagini periodiche. Ciò potrebbe in qualche modo limitare l'autonomia dell'affiliato

- **rispetto dell'immagine**

Il nome e l'immagine di una società sono a rischio quando essi sono ceduti in uso a terzi. Di conseguenza, il franchisor è piuttosto esigente circa il rispetto da parte dei franchisee dei propri standard qualitativi. I franchisor quindi solitamente delincono per i franchisee delle regole ben precise che devono essere rispettate. La preoccupazione circa l'immagine affidata ai franchisee spiega perché molti franchisor si riservino il diritto di riacquistare un'attività affiliata. I potenziali franchisee possono comunque sentirsi rassicurati dal fatto che i franchisor siano impegnati ad assicurare il successo dei propri affiliati tramite la difesa dell'immagine della marca.

- **deterioramento dell'immagine dell'insegna**

viceversa può avvenire che, nel tempo, la marca rappresentata perda il suo prestigio iniziale per via di politiche commerciali sbagliate o altre cause esterne. Ciò può comportare un danno per tutti i punti vendita, dal quale non si è garantiti a priori

- **rigidità dei rapporti**

a volte può accadere che il franchisor sia troppo presente con controlli frequenti, oppure che, di fatto, non dia l'indipendenza promessa nella gestione del punto vendita affiliato

- **bassa redditività**

può verificarsi che la redditività promessa dall'affiliante non si concretizzi realmente a causa di vari fattori, come ad esempio l'adozione di politiche commerciali sbagliate

- **diritto d'entrata (non sempre presente)**

esprime il corrispettivo in denaro che gli affiliati devono versare all'affiliante al loro ingresso nella rete di vendita

- **royalty (non sempre presente)**

di solito è una percentuale sui ricavi, che si versa periodicamente, e che rappresenta una forma di ricompensa per i servizi ricevuti e i vantaggi goduti per il fatto di far parte della catena nel corso del rapporto di franchising

- **contributi pubblicitari (non sempre previsti)**

connessi alle strategie di marketing e comunicazione dell'intera rete. Oltre ai contributi in denaro va comunque considerata la necessità di attenersi, per la propria comunicazione, alle indicazioni provenienti dall'insegna, senza "improvvisare" modalità di comunicazione che potrebbero non essere coerenti con l'immagine coordinata con la quale l'insegna intende presentarsi al proprio mercato. Questo è uno dei punti che i franchisee tendono a trascurare con maggior frequenza, dimenticandosi che la forza della marca (e quindi anche la propria) risiede e deriva fortemente dalla sua capacità di presentarsi in modo costante, sistematico, coordinato e coerente verso il mercato.

- **contributi a indagini e misurazione della soddisfazione del cliente finale (non sempre previsti)**

connessi alle strategie di marketing research dell'intera rete e di miglior conoscenza del mercato di riferimento, oltre che a poter controllare le performance in termini di capacità di rapporto dei singoli punti di vendita con la propria base di clientela. Tali contributi possono essere in denaro, in termini di partecipazione vera a propria alle spese sostenute per la realizzazione delle indagini, oppure consistere semplicemente nella fornitura periodica dei nominativi e dei riferimenti di contatto dei propri clienti, rispet-

tando l'attuale normativa in vigore sulla tutela della privacy, quindi accollandosi l'onere di raccogliere i nominativi facendosi rilasciare dai clienti la liberatoria prevista dalla legge. Frequentemente il franchisee (e anche il franchisor) dispone di un patrimonio informativo enorme, desumibile dall'attenta analisi delle caratteristiche e dei comportamenti dei propri clienti, ma tale patrimonio è disperso e sprecato perché non è ordinato ed utilizzato in modo continuo e con le appropriate tecniche di marketing intelligence.

- **trasferimento del punto vendita**

di solito, nel contratto è previsto che nel caso un franchisee voglia vendere il proprio negozio deve comunicare l'intenzione al franchisor e attendere l'approvazione per l'aspirante nuovo franchisee

- **trasferimento di sede**

si tratta di un obbligo esplicitamente previsto dalla Legge, che infatti recita che "l'affiliato non può trasferire la sede, qualora sia indicata nel contratto, senza il preventivo consenso dell'affiliante, se non per causa di forza maggiore"

- **obbligo di riservatezza**

anche questo è un obbligo esplicitamente previsto dalla legge, a tutela dell'esclusività della formula commerciale e del know-how messo a disposizione da parte del franchisor. La legge infatti dice che "l'affiliato si impegna ad osservare e a far osservare ai propri collaboratori e dipendenti, anche dopo lo scioglimento del contratto, la massima riservatezza in ordine al contenuto dell'attività oggetto dell'affiliazione commerciale". Si tratta di un corretto e leale rapporto di collaborazione tra due soggetti autonomi e indipendenti, ma talvolta qualche franchisee potrebbe pensare di "clonare" la formula di successo di un franchisor, forte del fatto di avere un rapporto esclusivo con i propri clienti. Niente di più sbagliato, anche da un punto di vista semplicemente commerciale, senza considerare gli aspetti etici e deontologici. Un franchisor di successo non solo ha messo a punto una formula che funziona, ma l'ha sostenuta con uno sforzo di comunicazione che ne ha consolidato nel tempo l'immagine della marca. Quanto occorrerà investire per raggiungere quella notorietà e quel riconoscimento da parte dei clienti, per qualcuno che volesse semplicemente copiare?

- **rispetto delle clausole stabilite nel contratto**

quanto espresso nel contratto in tema di gestione del punto vendita deve essere rispettato dall'affiliato pena la conclusione del contratto.

# Il modello di franchising più adatto

## 5.1 Le regole di un sistema di franchising di successo

Uno dei maggiori consulenti mondiali per la progettazione e messa a regime di sistemi di franchising, David D. Seltz, ha stabilito già nel 1982 una serie di "regole" che sono ormai diventate il riferimento obbligato per chi voglia costruire una rete e definire con successo un proprio modello di franchising.

Di seguito si riprendono queste regole, tratte dal fondamentale "The Complete Handbook of Franchising", la cui versione italiana è stata curata da Cristina Ravazzi.

Tali regole sono di indubbia utilità per un aspirante franchisor, al quale si raccomanda vivamente la lettura dell'intero libro (riferimenti alla versione italiana in bibliografia), finalizzato a fornire le indicazioni su come impostare ed avviare un sistema di affiliazione commerciale.

La lettura dell'estratto di seguito riportato è comunque di beneficio anche per un aspirante franchisee, perché permette di comprendere quale impostazione debba seguire un franchisor "serio" ed affidabile, che si preoccupa di far crescere il proprio business, com'è lecito e corretto che sia, facendo crescere contestualmente gli affari dei propri franchisee.

Dice Seltz che l'aspetto prioritario è una corretta pianificazione:

Infatti "...un'azienda può trarre considerevoli benefici dal fare franchising distributivo solo se il suo sistema di affiliazione commerciale è pianificato e strutturato appropriatamente. Viceversa, un sistema di affiliazione commerciale non adeguatamente pianificato, ovvero strutturato in modo non appropriato, può condurre a un vero e proprio disastro economico-finanziario.

Il problema fondamentale di molti di coloro che vogliono fare del franchising nasce dalla loro tendenza a ipersemplificare e a fare le cose affrettatamente, convinti che i singoli "pezzi" del sistema si possano aggiungere man mano che esso si sviluppa. In molti casi adottano quindi un approccio elementare e semplicistico, "tirando a indovinare" quelli che sono gli elementi fondamentali del sistema, che invece devono emergere da un'analisi critica fatta con estrema professionalità. Può così accadere che un'azienda fissi l'entità del contributo di affilia-

zione tenendo conto solo di quanto reputa che il mercato possa sopportare. E quindi decida di far pagare agli affiliati un contributo iniziale del tutto arbitrario, non tenendo conto della situazione reale o del valore del prodotto. Come chi si ritrova insabbiato dopo essere uscito fuori strada, sovente un'azienda che si comporta in questo modo riesce sì a reperire molti affiliati, ma finisce col trovarsi intrappolata in tutta una serie di contraccolpi imprevisi.

Vi sono molti esempi delle conseguenze prodotte da una pianificazione non appropriata; ma per il nostro discorso ne sono sufficienti due, che riguardano entrambi la fissazione del contributo iniziale di affiliazione”.

E qui Seltz racconta di come fissare un contributo troppo basso, o viceversa troppo alto, costituisca uno svantaggio per entrambi i soggetti, affiliante ed affiliato.

Il primo esempio si riferisce ad un contributo troppo basso:

“... un affiliante riuscì a reperire qualcosa come 55 affiliati, ma da ciò non poté trarre vantaggio, in quanto si trattava di una rete di affiliati che funzionava disorganicamente e non era redditizia. E fu subito chiaro che sia l'affiliante che gli affiliati ci perdevano.

Un attento esame del sistema elementare e semplicistico di affiliazione commerciale che era stato impiantato spiegò le ragioni di tutto questo. L'affiliante aveva sottostimato notevolmente i costi necessari per formare e supportare adeguatamente i suoi affiliati. Così che ogni nuovo affiliato finiva col costargli qualcosa come 10.000 dollari. Un modo di agire così incauto può forse accelerare il processo di reperimento degli affiliati; ma così, in pratica, nessun affiliato si rende conto di fare un “affare” a spese dell'affiliante. All'inizio, un buon affiliato è di solito pronto a pagare di più pur di garantirsi la prestazione dei necessari servizi di supporto. Ed è proprio da questa aspettativa che dipende sovente la decisione di affidarsi in alternativa a quella di svolgere un'attività indipendente. Perciò, pur quando fanno un “affare”, gli affiliati richiedono – e giustamente si aspettano – gli stessi servizi che richiede e si aspetta un affiliato che paga un contributo equo...”.

Viceversa, che cosa accade quando il contributo richiesto è troppo alto? Il rischio è che si riescano a reclutare solo affiliati non operativi. In pratica

“... un affiliante aveva fissato un contributo iniziale più elevato del valore prodotto dal suo sistema di affiliazione. Si trattava di una somma veramente rilevante: 100.000 dollari. Sorprendentemente, si ottenne l'adesione di 7 affiliati; che però erano investitori assenteisti: i cosiddetti “tagliacedole”, che stavano a casa

## Il modello di franchising più adatto

---

ad aspettare i dividendi, senza partecipare attivamente a quanto si faceva giorno per giorno per mandare avanti il sistema di affiliazione commerciale. Non avevano dunque nessuno dei requisiti necessari per farlo funzionare...”.

Come va invece inteso un corretto rapporto con gli affiliati? Innanzi tutto occorre stabilire delle fondamenta dell'intero sistema, che consistono principalmente in:

- prodotti e/o servizi che possono essere venduti, che durino nel tempo, e che assicurino guadagni adeguati
- una struttura organizzativa ben costruita nei minimi particolari, che consenta di controllare e dirigere tutti gli aspetti del sistema di affiliazione commerciale.

Infatti, “... all'inizio l'affiliato tipico non è che una semplice “materia prima” che va plasmata e trasformata in un'entità operativa e commerciale. Ed è proprio dal modo in cui si realizza questa trasformazione – che di solito dura due mesi dal momento in cui un individuo diventa affiliato – che dipende il successo o il fallimento dell'iniziativa...”.

### ***5.2 Il progetto ed il pacchetto***

Prosegue Seltz: “... l'impostazione di un programma di affiliazione commerciale va effettuata in due stadi: la preparazione di un progetto o piano dettagliato del sistema di affiliazione, e la predisposizione del “pacchetto” di franchising, cioè dell'insieme dei vari strumenti necessari per il reclutamento e il successo degli affiliati. Ciascuno di questi stadi, a sua volta, si compone di diverse fasi essenziali...”.

Vediamo intanto come si compone il progetto, che costituisce la “bussola” che dovrà orientare tutte le successive attività.

Nel progetto, che possiamo anche definire come piano dettagliato delle varie componenti e attività, vanno compresi almeno i seguenti punti:

- 1) **Valutazione di fattibilità del prodotto o del servizio che sta alla base del sistema di ogni affiliazione commerciale.** Per valutare la fattibilità bisogna porsi tutta una serie di domande specifiche, a cui bisogna rispondere in

modo chiaro ed esplicito. Il prodotto e/o il servizio è in grado di essere diffuso a livello nazionale? È in grado di produrre buoni guadagni? E soprattutto: è un prodotto e/o un servizio facilmente "insegnabili", o è troppo complesso da "insegnare" a chi è nuovo del settore?

- 2) **Valutazione dell'affiliato tipo desiderato.** Quali sono i criteri di selezione più appropriati per selezionare gli affiliati? L'affiliato deve essere un affiliato "attivo"; o può anche essere un investitore assenteista? Nel primo caso: quali requisiti deve avere per svolgere l'attività richiesta? L'affiliato quali altre attitudini specifiche deve avere, sulle quali basare la sua formazione? Nel secondo caso, invece: quale è esattamente l'attività da svolgere, e chi la deve svolgere?
- 3) **Valutazione del tipo di "pacchetto" di franchising necessario.** In che cosa deve consistere il "pacchetto" di franchising offerto? Per rispondere a questa domanda bisogna tener conto di ogni aspetto dell'attività che l'affiliando deve svolgere. Perciò bisogna definire le strutture fisiche, gli impianti e le attrezzature, le scorte e i servizi prestati dall'affiliante che sono necessari. Il contributo di affiliazione è in gran parte determinato dai costi totali sostenuti dall'affiliante; perciò l'aspetto quali-quantitativo del "pacchetto" di franchising è un fattore di importanza critica. La fissazione del contributo di affiliazione richiede un'attenta misurazione del valore che riceve l'affiliato, e non bisogna assolutamente determinarlo allo scopo di trarne "lauti guadagni". Da un lato, l'affiliante deve essere rimborsato di ogni spesa legittima sostenuta per ricercare gli affiliati e per introdurli con successo nella loro nuova attività; e bisogna poi aggiungere un importo ragionevole per far fronte a necessità impreviste. L'affiliante non deve però andare al di là di tanto. I guadagni che ci si attende da un sistema di affiliazione commerciale bisogna piuttosto aspettarsi dalle royalty ricevute dagli affiliati che hanno successo. In questa ottica, il valore ricevuto dall'affiliato si deve misurare con un solo strumento: il costo totale sostenuto dall'affiliante.
- 4) **L'affiliato è la "prima linea" del sistema di affiliazione commerciale.** Il successo ottenuto dall'affiliato può far guadagnare molto all'affiliante. Perciò l'obiettivo su cui bisogna concentrarsi è il successo dell'affiliato, e NON il numero degli affiliati reperiti e i contributi di affiliazione che si sono ricevuti o che ci si attende da essi.
- 5) **Determinazione dell'area di esclusiva.** L'assegnazione dell'area di esclusiva deve essere basata su solidi criteri di marketing, per essere sicuri che

## Il modello di franchising più adatto

---

ogni affiliato, quale che sia la sua ubicazione, abbia possibilità di successo uguali e notevoli. L'area assegnata deve essere tale da assicurare buone prospettive di guadagno all'affiliato.

- 6) **Una serie completa di proiezioni economico-finanziarie.** Ogni progetto deve includere una serie completa di proiezioni economico-finanziarie non solo per l'affiliato ma anche per l'affiliante. Come minimo, bisogna predisporre:
- un progetto dei fabbisogni di capitale, sia per l'affiliato che per l'affiliante
  - una serie di conti economici preventivi, sia per l'affiliato che per l'affiliante
  - una serie di analisi preventive dei flussi di cassa che entrambi avranno nei momenti di maggiore esborso finanziario
  - analisi grafiche e matematiche del punto di pareggio, sia per l'affiliato che per l'affiliante.
- 7) **Piani pubblicitari e di promozione-vendite.** Un vecchio adagio americano dice: "costruite una trappola per topi migliore e tutti quanti verranno a bussare alla vostra porta". Sfortunatamente, questa affermazione oggi non è più valida. Nell'ambiente economico e aziendale attuale bisogna modificarla in questo modo: "costruite una trappola per topi migliore, poi uscite e dite alla gente che è una trappola migliore e, già che ci siete, dimostratele *perché* è migliore. Quindi dopo aver fatto tutto ciò, ditelo dov'è la vostra porta, e costruite una strada dalla vostra porta a dove sta la gente. Allora, dopo aver fatto tutto questo, *forse* la gente verrà e comprerà la trappola per topi; sempre che, naturalmente, sia ancora interessata a catturare topi". Nessun progetto si può considerare completo di ogni suo aspetto se non contiene l'indicazione e la descrizione di tutti gli strumenti necessari per "dire alla gente che è una trappola per topi migliore" e per "costruire una strada dalla vostra porta a dove sta la gente". Nel preparare i piani pubblicitari e di promozione-vendite che danno tali indicazioni, bisogna prestare particolare cura a tutti quegli strumenti di vendita che devono "circondare" letteralmente l'affiliato, assicurandogli un flusso consistente di clientela. Questi strumenti di vendita sono di due tipi

essenziali, e di ciascuno di essi l'affiliante deve avere sperimentato la validità: le cose che l'affiliato tiene sottomano, come ad esempio il manuale di vendita; e le cose che sono spedite, come ad esempio le comunicazioni postali.

- 8) **Un programma di formazione.** È estremamente importante elaborare un attento programma di formazione. Bisogna fare in modo che gli affiliati ricevano una prima formazione presso l'azienda affiliante, e quindi un'ulteriore formazione presso il punto di vendita dell'affiliato, ovvero un'adeguata combinazione di entrambe. Bisogna programmare regolari visite da parte del personale di formazione e di assistenza agli affiliati. In molti casi si realizzano gruppi di lavoro di vendita a livello locale, regionale e nazionale. Il punto critico della formazione, cioè il momento in cui l'affiliato ha bisogno del maggior aiuto possibile, è durante i primi due mesi di attività. A questo punto, l'affiliato si trova solo e "terrorizzato". È ora che ha bisogno urgentemente di essere al riparo di un "ombrello paterno" che lo faccia "partire vincitore"
- 9) **Programmazione delle fasi e dei tempi di realizzazione del progetto.** Anche i progetti migliori falliscono o conseguono solo in parte i risultati attesi se le varie fasi non si sovrappongono temporalmente e non sono programmate come sequenza e logica. I ritardi nell'esecuzione dell'intero progetto possono essere dovuti a più cause, anche non previste. Per questo è buona regola lasciare margini temporali ragionevoli tra la chiusura di una fase e l'avvio della successiva, ma alcune attività possono iniziare senza attendere che si esauriscano quelle precedenti. Solo una attenta programmazione preliminare permette di ottimizzare tempi e risorse in un piano complesso come quello della costruzione e gestione di una rete di punti di vendita in franchising.

### ***5.3 Gli strumenti per il reclutamento degli affiliati***

Particolare cura deve essere dedicata dall'affiliante alla predisposizione degli opportuni strumenti per il reclutamento dei possibili affiliati.

A tale proposito Seltz raccomanda che per il reperimento e il coinvolgimento dei possibili affiliati si predispongano una serie di strumenti operativi che consistono in:

**Un opuscolo di presentazione.** Per presentare il sistema di affiliazione commerciale proposto in maniera appropriata e con sequenza logica, è necessario

## Il modello di franchising più adatto

---

un opuscolo e/o una presentazione audiovisiva che illustri attentamente e documenti efficacemente i vantaggi che l'affiliato trae dal sistema. Questa presentazione è da utilizzare in occasione di un incontro diretto con l'affiliando.

**Una brochure per il reclutamento dell'affiliato.** Una brochure per il reclutamento dell'affiliato descrive il sistema di affiliazione commerciale in modo conciso e meno dettagliatamente di quanto è fatto dall'opuscolo di presentazione. L'affiliante usa tale brochure per rispondere alle domande che gli affiliandi gli pongono dopo aver visto la pubblicità fatta sui mezzi di comunicazione.

**Un contratto di franchising.** Il contratto di franchising costituisce l'ossatura del sistema di affiliazione commerciale e deve essere steso nel modo più conciso possibile. Esso deve tener conto di tutti gli aspetti legali e giuridici; avendo cura di esprimersi in modo "affermativo", e cioè in termini di ciò che l'affiliante farà per l'affiliato, anziché in modo "negativo", e cioè in termini di ciò che non può essere fatto. Il contratto di affiliazione commerciale precisa la natura dei rapporti tra l'affiliante e gli affiliati, è perciò un documento legale di importanza critica. Però è anche un documento di vendita, e un affiliante può essere sicuro che chiunque lo metta in pratica e si impegni a rispettare le sue disposizioni senza aver prima capito completamente il suo contenuto probabilmente non possiede i requisiti necessari a un affiliato di successo. Più il contratto è semplice e chiaro e più mette in evidenza gli aspetti positivi del sistema di franchising invece di quelli negativi, tanto più è utile ed efficace per l'affiliante.

**Sistemi per tenere sotto controllo il reclutamento degli affiliati.** L'uso di appositi moduli per controllare come vengono contattati e reperiti gli affiliandi offre la possibilità di raccogliere in modo sistematico dati sugli affidandi, sulla loro provenienza, sui contatti avuti con loro, e sull'esito di tali contatti.

Per il franchisor questi sono dunque gli "attrezzi" necessari per poter realizzare un reclutamento efficace e pianificato.

Per un potenziale franchisee verificare che questi strumenti siano effettivamente utilizzati e disponibili può costituire un utile criterio di valutazione del livello di pianificazione con cui il franchisor si muove, e quindi della credibilità complessiva della proposta che sta effettuando.

### 5.4 Gli strumenti per il successo dell'affiliato

Ma ancora più importanti, e indicatori della serietà del progetto in cui si è coinvolti, sono gli strumenti che l'affiliante mette a disposizione dei potenziali affiliati, in corrispettivo dei diritti di ingresso e dei canoni che richiede per accedere e continuare a far parte del sistema.

A tale proposito Seltz afferma che:

“... un progetto di franchising, se ben elaborato, contiene già molti strumenti per garantire il successo del sistema di affiliazione commerciale che si vuole avviare. Ma quando gli aderenti si preparano a dare inizio alla loro nuova attività è assolutamente necessario predisporre alcuni altri strumenti.

- 1) **Un Manuale operativo.** Il Manuale operativo è la “bibbia” del sistema di franchising. Deve essere disponibile in quantità adeguate e in forma tale da essere tenuto sempre a portata di mano e da invogliare a utilizzarlo ogni volta che è utile. Un buon manuale illustra molto dettagliatamente ogni aspetto dell’attività dell’affiliato. E contiene un’analisi ordinata di tutte le istruzioni date all’affiliato nel corso della sua formazione. Il Manuale operativo è un documento così importante da costituire una componente del contratto di franchising, in quanto serve a definire e a controllare il modo in cui l’affiliato svolgerà la sua attività, e a specificare gli impegni dell’affiliato nei confronti dell’affiliante, così come gli impegni dell’affiliante nei confronti dell’affiliato.
- 2) **Un manuale di vendita.** In molti casi, il manuale di vendita è una sezione o un capitolo del Manuale operativo. In altri casi, è esso stesso una “bibbia”. Comunque, indipendentemente dalla sua forma, esso deve fornire all’affiliato le tecniche e le “ricette” di vendita che l’affiliante ha sperimentato con successo per sviluppare questo suo sistema commerciale.
- 3) **Un opuscolo di presentazione alla clientela finale.** L’opuscolo di presentazione (o una presentazione audiovisiva) è uno strumento assai importante per illustrare e descrivere i vantaggi che la clientela finale può trarre dai beni e/o dai servizi offerti dall’affiliato. Ed è usato dall’affiliato per mettersi in contatto con la sua clientela potenziale.
- 4) **Pubblicità e promozione-vendite.** I metodi di pubblicità e di promozione-vendite variano molto a seconda della natura dei prodotti e/o dei servizi offerti al consumatore. Comunque la maggior parte di tali programmi comprende:

## Il modello di franchising più adatto

---

- una campagna di lancio in occasione dell'apertura del punto di vendita;
  - comunicazioni postali da mandare ai clienti potenziali esistenti nell'area di mercato dell'affiliato;
  - fotocolor e stamponi pubblicitari per i periodici locali;
  - una campagna di pubbliche relazioni o di propaganda adatta ai periodici locali;
  - un pieghevole o un'agile brochure che descriva i prodotti e/o i servizi dell'affiliato.
- 5) **Un sistema essenziale di contabilità.** L'utilizzo di un sistema contabile e statistico estremamente semplice e standardizzato consente all'affiliato di avere i dati che gli servono nel minor tempo e con la minor fatica possibili. E consente anche all'affiliante di avere informazioni immediate sui pagamenti delle royalty.
- 6) **Personale di assistenza e supporto all'affiliato.** La struttura organizzativa dell'affiliante deve comprendere dei quadri intermedi in grado di supportare il sistema di franchising in ogni sua fase. All'inizio, è necessario un responsabile franchising che realizzi il sistema progettato. Dopo il reperimento degli affiliati, si devono aggiungere altri quadri operativi e amministrativi, sulla base del calendario di sviluppo della struttura organizzativa. Essi forniranno assistenza e supporto continuativi agli affiliati e svolgeranno le attività di controllo del sistema che sono necessarie per un programma di franchising efficace....".

Questi sono dunque gli strumenti essenziali che un affiliante organizzato e credibile dovrebbe fornire ai propri potenziali affiliati.

L'assenza di qualcuno di questi strumenti non pregiudica, in sé, la validità della proposta di franchising offerta.

È comunque indicatore di una carenza che dovrebbe essere successivamente colmata.

In particolare comunque la presenza del Manuale operativo è essenziale, proprio perché attraverso di esso si definiscono i compiti, le fasi, le procedure appunto operative che andranno seguite per il successo del punto in franchising.

Vediamo allora meglio, nel capitolo seguente, che cosa deve contenere tale Manuale operativo, e come esso vada utilizzato per l'avvio e la gestione dell'attività di un nuovo punto in franchising.

# Il Manuale operativo

### 6.1 Il ruolo del Manuale operativo

A proposito del Manuale operativo la legge italiana non fa alcun riferimento esplicito.

Giova però ricordare che si richiama, nel testo della legge, la necessità che nel contratto sia definita "la specifica del know-how fornito dall'affiliante all'affiliato", così come "le caratteristiche dei servizi offerti dall'affiliante in termini di assistenza tecnica e commerciale, progettazione ed allestimento, formazione".

Si tratta in entrambi i casi di temi che hanno stretta attinenza con il Manuale operativo, e che quindi in qualche misura ad esso rimandano.

Nel capitolo precedente è già stata data una definizione di Manuale operativo, che secondo Seltz è "la Bibbia" del sistema di franchising, il testo base su cui si fonda tutta l'architettura della franchise.

Entrare in una rete di franchising, acquisire un'insegna più o meno nota, pagare un diritto d'entrata significa, per il neo affiliato, potere accedere a informazioni commerciali ed a metodologie operative di proprietà del promotore della rete.

In altri termini, l'affiliato entra in possesso di "segreti", basati sull'esperienza specifica del franchisor in un particolare settore, atti a permettere la gestione di un esercizio commerciale che produce un reddito soddisfacente.

Questi "segreti", che costituiscono il cosiddetto know how di proprietà del franchisor e che è trasmesso da questo, sono esplicitati, formalizzati e organizzati sotto forma di documenti raccolti in quelli che sono chiamati manuali operativi, manuali della formazione, dell'immagine, della logistica, e così via.

Questi documenti sono il risultato sia dell'esperienza del franchisor sia della simulazione e verifica fatta, sempre dal franchisor, nei punti di vendita pilota.

Il Manuale operativo sarà modificato, emendato e corretto a cura dei responsabili del franchisor in tutte quelle parti che dovessero risultare non conformi agli obiettivi di sviluppo dei punti pilota.

Il risultato di questo programma test deve evidenziare le linee precise secondo le quali il punto vendita dovrà essere gestito per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Il Manuale operativo quindi costituisce uno strumento concreto ed efficace, bussola e sestante per guidare il neo affiliato nei primi tempi dell'attività. Inutile dire che l'aggiornamento e l'implementazione dei manuali, comunque denominati, sono impegni vitali del franchisor per seguire i cambiamenti di mercato e gli atteggiamenti della clientela.

Per il franchisor il Manuale operativo non solo serve per gestire l'attività, ma rappresenta anche uno strumento per attrarre i migliori candidati alla franchise. Esso quindi ha anche un valore promozionale. Infatti è percepito dai candidati all'affiliazione come un vantaggio nei confronti di altri sistemi di franchising meno professionali e meno organizzati ed un plus che riduce il rischio di entrata nel mercato.

Un ben strutturato e dettagliato Manuale operativo è la dimostrazione della maturità del franchisor, del suo livello di professionalità. È una prova che il promotore della rete ha sviluppato e sperimentato, provato e controllato il grado di successo della formula.

I diritti di sfruttamento dei beni immateriali (know-how, marchi e brevetti, insegne, immagine) conferiti agli affiliati e contenuti e dettagliati nel Manuale operativo formano l'elemento centrale, fondamentale del franchising.

Il franchisor è colui che concede agli affiliati il diritto all'uso del know-how originale che assicura un vantaggio competitivo a chi si identifica con un particolare brand. È l'accesso a tali informazioni confidenziali, che possono essere sia conoscenze tecniche per l'operatività dell'attività o gestionali o informazioni relative alle tecniche promozionali, procedure contabili che è percepito dal candidato come vitale per il successo della franchise. In altre parole, il franchising è un contratto per la trasmissione di informazioni segrete che devono essere conservate riservatamente e non portate a conoscenza di terzi poiché esse sono vitali per godere di un vantaggio competitivo rispetto agli esercizi concorrenti.

Un efficace Manuale operativo ha anche la funzione di limitare la libertà di azione dell'affiliato nel senso che i diritti dei beni immateriali devono essere protetti, le metodologie usate devono essere attentamente seguite, gli standard di qualità devono essere mantenuti, la conformazione ai metodi operativi deve essere attuata dai componenti di tutta la rete.

In questo senso si può dire che il Manuale è uno strumento di controllo che aiuta il franchisor a proteggere non solo gli affiliati singolarmente, ma anche il bene più importante che è costituito dalla rete nel suo complesso.

Da quanto sopra, si può capire che buona parte del contenuto del Manuale deve essere incluso nel programma di formazione degli affiliati.

### 6.2 In che cosa consiste il Manuale operativo

Di fatto il Manuale operativo è la raccolta di una serie di documenti che l'affiliante consegna all'affiliato per fornirgli le istruzioni per aprire e gestire l'unità in franchising secondo le strategie operative, le corrette procedure e gli standard del sistema di franchising previsti dal promotore dell'iniziativa.

In questo senso si può dire che il nucleo fondamentale del Manuale è il cosiddetto know-how dall'affiliante. Il Manuale è coperto dal copyright dell'affiliante per proteggere il know-how del sistema contro eventuali azioni di imitazione e/o di copiatura da parte della concorrenza attuale o, un domani, da parte di un affiliato che volesse "clonare" il sistema di franchising all'interno del quale sia stato inserito per un certo periodo.

In senso generale, il Manuale operativo può essere considerato come la base di ogni sistema di collaborazione commerciale indiretta (franchising, concessione di vendita, partnerariato, licencing).

Nel caso del franchising, dove si tende all'integrazione di tutta la rete, se non c'è il Manuale operativo è probabile che il pacchetto di franchising sia poco consistente, se non addirittura inesistente.

Anche nelle reti dirette è buona regola che la casa madre predisponga e aggiorni continuamente il manuale.

Perché è utile, se non indispensabile, il Manuale operativo in ogni rete di franchising?

Ecco alcuni dei principali vantaggi.

Nella fase iniziale del rapporto:

- Serve a formalizzare il know-how ideato dall'affiliante
- Rende più difficile la copiatura e/o l'imitazione del sistema da parte della concorrenza
- Giustifica e sostanzia la richiesta di un diritto di entrata da parte dell'affiliante
- Contribuisce a ridurre il tempo di avvio della franchise
- Rappresenta un utile strumento per formare adeguatamente gli Affiliati
- Stabilisce gli standard che devono essere rispettati da tutti i componenti la rete

Durante la vita del rapporto:

- Aumenta la cooperazione degli affiliati
- Favorisce il colloquio e migliora le relazioni affiliante/affiliato. Previene, quindi, liti e conflitti tra i partners

- Favorisce le attività di comunicazione fra affiliante e affiliati
- È un valido strumento per fissare gli standard di qualità e le procedure per raggiungere questi standard
- Evita incomprensioni tra affiliante e affiliati e false interpretazioni sulle procedure operative
- È uno strumento di marketing e di formazione
- Può essere un argomento da utilizzare convenientemente nelle attività di relazione con interlocutori esterni (organi di stampa, interlocutori istituzionali)
- Poiché definisce le procedure con cui si realizzano le varie attività, può costituire una utile base per eventuali richieste di certificazione.
- È uno strumento molto duttile, potendo essere aggiornato, rivisitato e migliorato in ogni momento.

Il Manuale può assumere varie forme, da una serie di fascicoli separati, ad un corposo volume che raccoglie tutte le indicazioni che lo costituiscono.

La forma più diffusa è comunque quella di un raccoglitore ad anelli che contiene un certo numero di fogli, divisi in varie Parti, Capitoli e Sezioni, divisi da separatori.

Per essere davvero operativo, il manuale deve essere chiaramente organizzato e strutturato, con un indice dettagliato che permetta agli utilizzatori di raggiungere rapidamente l'argomento desiderato.

Il manuale può essere un unico documento, oppure può essere composto da più manuali, uno per ogni singolo argomento.

Ad esempio, può esserci il manuale dell'immagine coordinata, che presenta il modo con cui vanno riprodotti il marchio, le insegne e così via, il manuale delle tecniche di vendita, il manuale di come impostare le campagne di direct marketing a supporto di specifiche campagne di lancio di nuovi prodotti o per generare traffico sul punto di vendita, il manuale che contiene indicazioni su come esporre i prodotti e realizzare le vetrine, il manuale delle procedure degli ordini, il manuale della logistica, quello del sistema informativo, e così via.

In ogni caso il Manuale operativo deve presentare un quadro dettagliato di tutti i campi di attività, e perciò va impostato in modo da poter essere utilizzato come testo base per la formazione del nuovo affiliato.

Inoltre, deve essere redatto in modo da essere utilizzato come testo di riferimento per qualsiasi nuova evenienza, e quindi deve essere di consultazione rapida e immediata, ed essere in grado di fornire tutte le indicazioni necessarie per una gestione appropriata del punto di vendita affiliato.

Perciò deve comprendere sia i metodi gestionali, sia i metodi commerciali che assicurano al sistema di affiliazione commerciale di operare uniformemente.

Di seguito si riporta uno schema indicativo degli argomenti che devono essere contenuti in un Manuale operativo secondo Seltz.

Si tenga presente che questo schema risale ad oltre 20 anni fa, e quindi alcuni aspetti possono risultare non sufficientemente approfonditi o riportati secondo la necessaria estensione. In particolare andrebbero per lo meno aggiunti tutti quegli argomenti relativi ad una miglior gestione commerciale e alle tecniche necessarie per la conquista e fidelizzazione della clientela.

In ogni caso lo schema risulta ancora utile come riferimento, e la maggior parte delle voci di assoluta attualità.

### **6.3 Schema indicativo di un Manuale operativo**

#### **Introduzione**

Introduzione

Storia dell'azienda affiliante

Le persone che si occupano del sistema di affiliazione commerciale

Obblighi dell'affiliante nei confronti dell'affiliato

Obblighi dell'affiliato nei confronti dell'affiliante

#### **Procedure di apertura in "anteprima"**

Calendario di avviamento dell'iniziativa: dal contratto all'inaugurazione del punto di vendita

Ricevimento delle attrezzature e della merce

Servizi di assistenza e consulenza

Programma assicurativo

Licenze e autorizzazioni amministrative

Servizi pubblici e altri servizi esterni

Pubblicità sulle pagine gialle e sulle guide commerciali

Liste di controllo delle attività da svolgere: da 3 a 4 mesi prima dell'apertura; da 2 a 3 mesi prima dell'apertura; da 1 a 2 mesi prima dell'apertura; nei 30 giorni precedenti l'apertura

#### **Politiche del punto di vendita**

Immagine

Standard qualitativi dei prodotti

Assortimento e gamma

Politica di prezzo

Politica di marca

Merchandising (layout, display, promozione-vendite, ecc.)

- Servizio e cortesia
- Consegne a domicilio
- Credito alla clientela
- Incasso di assegni
- Reclami e rimborsi
- Garanzie
- Manutenzione
- Rapporti con la comunità circostante
- Orari di apertura e di chiusura
- Sconti ai dipendenti

### **Procedure gestionali del punto di vendita**

- Pulizia generale
- Compiti fondamentali del personale: direttore del punto di vendita, capireparto, commessi, cassiere, eccetera
- Procedura di apertura giornaliera: liste di controllo
- Procedura di chiusura giornaliera: liste di controllo
- Quadratura del registratore di cassa e rapporti giornalieri
- Manutenzione del punto di vendita e delle attrezzature
- Autocontrollo

### **Procedure usuali di vendita**

- Procedura di ordinazione (compilazione degli ordini)
- Funzionamento del registratore di cassa
- Cambi
- IVA
- Procedura per le vendite a credito (se concesse)
- Procedura di vendita per corrispondenza (se possibile)
- Procedure per le sostituzioni, le modifiche e i rimborsi
- Sacchetti e altro materiale di confezionamento
- Condizioni di fornitura

### **Approvvigionamenti e scorte**

- Ordini iniziali; con indicazione del fornitore e della quantità (per categoria e per articolo)
- Moduli d'ordine: come usarli
- Registrazione delle forniture ricevute
- Pagamenti
- Procedure di determinazione dei prezzi

### **Inventari: procedure e moduli**

Guida al controllo delle scorte e alla programmazione degli approvvigionamenti; moduli indicanti le quantità minime (articolo per articolo), quanto riordinare, quando si raggiunge il minimo, eccetera

Prevenzione degli ammanchi (per via di registrazioni sbagliate, furti, eccetera)

### **Gestione del punto di vendita**

Personale: mansionario, assunzioni (requisiti, interviste, moduli di domanda); come verificare le referenze, gli orari, i trasferimenti, il controllo dei tempi, le ferie, i periodi di assenza per malattia, i congedi, gli sconti ai dipendenti, i contributi sociali; contratti di lavoro e altre normative relative ai dipendenti, regole di condotta per i dipendenti, formazione

Controllo del coordinatore locale

Comunicazioni e rapporti (moduli da usare): tra i punti di vendita e la sede centrale, tra i punti di vendita e il magazzino, rapporti periodici alla sede centrale

Contabilità e statistiche

### **Promozione delle vendite**

Piano promozionale dell'inaugurazione (con relativo calendario)

Attività promozionali: sui quotidiani, alla radio, per corrispondenza, eccetera

Eventi stagionali: festività principali, primavera, scuola, eccetera

Disposizione/esposizione dei prodotti in vendita (display).

# A quali condizioni affiliarsi può favorire lo sviluppo della propria impresa

## 7.1 Una panoramica dei limiti

Prima di decidere se il franchising è effettivamente la soluzione risolutiva ed adatta per la propria impresa occorre ancora una volta esaminare quali possono essere i limiti della formula e le possibili opportunità.

Per i limiti si possono identificare i seguenti:

### Costi

I vantaggi che derivano dall'acquisto di una franchise spiegano perché in Italia vi siano centinaia di opportunità di franchising. Comunque, questo numero è comparato a milioni di altre attività indipendenti. Evidentemente ci sono anche buoni motivi perché non tutti scelgano una franchise.

### Pagamento di un diritto d'ingresso

Un notevole ostacolo ad avviare una franchise è rappresentato dal diritto d'ingresso richiesto dal franchisor. Questo può variare da alcune migliaia a molte centinaia di migliaia di Euro. Due sono gli aspetti critici che riguardano la decisione d'acquisto di una franchise. In primo luogo è necessario domandarsi se si è in grado di pagare il diritto d'ingresso e, in seconda battuta, se ci si può aspettare un ragionevole ritorno sull'investimento.

### Pagamento di royalty

Il franchisor normalmente richiede al franchisee il pagamento di royalty periodiche. Queste sono percepite in una percentuale del giro d'affari. La misura è piuttosto variabile, ma di solito si attesta sotto il dieci per cento. Alla lunga, alcuni franchisee possono cominciare a risentirsi nel versare la royalty poiché hanno acquisito una grande esperienza e hanno costruito un vasto "parco clienti". Spesso, questo successo personale del franchisee rafforza la sua convinzione di poter continuare l'attività anche senza l'assistenza del franchisor. Oltre alla royalty, i franchisor frequentemente richiedono il pagamento di una piccola percentuale dei ricavi lordi per lo sviluppo di attività di marketing cooperativo.

### **Adeguamento alle procedure standard di operatività**

È importante capire che, per la maggior parte dei franchisor, esiste solo il loro modo di gestire l'attività. Il successo di una franchise rimanda a metodi operativi sperimentati e consolidati e per questo il franchisor non ammette variazioni. Un franchisee potrebbe sentirsi frustrato nel momento in cui credesse di poter operare meglio del franchisor.

### **Restrizioni imposte al franchisee**

Un franchisor può proibire di vendere prodotti o servizi diversi da quelli da lui stesso approvati. Queste restrizioni risultano difficili da accettare quando il franchisee pensa che esista una forte richiesta, da parte dei clienti, di un prodotto nuovo o diverso. Esiste un metodo per dare suggerimenti, ma questo può essere difficile e dispersivo in termini di tempo. Il franchisee è soggetto alle decisioni prese nella sede centrale del franchisor. Il franchisee deve pertanto essere disposto a limitare di fatto la propria indipendenza come imprenditore.

### **Franchisor debole, inesperto e sottocapitalizzato**

È importante capire che tutti i franchisor non sono uguali. A volte il franchisee può offrire al franchisor molto di più di quanto non abbia lui da proporre. Il passo fondamentale consiste nel controllare attentamente le credenziali dell'organizzazione aziendale, del franchisor e del consiglio di amministrazione. Comunque, è altrettanto importante non ignorare un franchisor soltanto perché questi è nuovo nel mercato. Agendo in questo modo, si potrebbe perdere una grande occasione.

### **La durata del rapporto di franchising**

Non c'è nessuna possibilità di liberarsi da un rapporto con un franchisor se non vendendo l'attività. È necessario verificare se e quali restrizioni esistano nel contratto su come vendere la franchise a terzi. Inoltre, bisogna analizzare se e quali condizioni devono verificarsi per costringere il franchisor a ricomprare l'attività. Dato che il rapporto di franchising è di non breve durata, è fondamentale chiedersi se si desidera essere coinvolti nella relazione con il franchisor per il resto della propria carriera di imprenditore.

### **Dipendenza dal successo del franchisor**

Il successo di una franchise è di solito in funzione del successo del franchisor. Alcuni franchisor molto noti sono falliti. Quando accade ciò, il franchisee, di solito, fallisce o è costretto a continuare l'attività come operatore indipendente. Per evitare ciò, conviene esaminare attentamente il Business Plan e le relazioni finanziarie del franchisor. Questo aiuterà ad identificare i potenziali lati deboli. D'altra

## A quali condizioni affiliarsi

---

parte, molti problemi sorgono quando un franchisor è acquistato da una società più importante oppure quando una nuova squadra di manager si sostituisce alla precedente per gestirne l'attività. In questo frangente, i franchisee non sono più in grado di gestire la situazione.

### 7.2 Le opportunità

Viceversa, le opportunità possono essere così definite:

#### Rischi minori

La maggior parte degli esperti concorda sul fatto che un'operazione di franchising incontra un rischio di fallimento minore rispetto ad un'attività indipendente. Le statistiche su questo argomento variano in rapporto alla definizione di fallimento presa in esame. Ad ogni modo, qualunque siano le statistiche prese in considerazione, esse suggeriscono con insistenza che una franchise ha più probabilità di successo rispetto ad un'attività indipendente.

#### Prodotto o servizio affermato

Un franchisor offre un prodotto o servizio che ha già venduto con successo. Un'attività indipendente è basata su un'idea ed un'operazione commerciale non sperimentate. Tre fattori aiuteranno a predire il successo potenziale di una franchise. Il primo riguarda il numero di franchisee in operatività. Il secondo, si basa sul periodo di tempo in cui il franchisor ed i suoi franchisee sono stati attivi nel mercato. Il terzo ed ultimo fattore riguarda il numero di franchisee che ha fallito, inclusi quelli ricomprati dal franchisor.

#### Esperienza del franchisor

L'esperienza dell'organizzazione aziendale del franchisor aumenta le probabilità di successo. Questa esperienza deriva da formazione in aula ed addestramento "on the job".

#### Importanza del potere d'acquisto della rete

È spesso possibile, attraverso il franchisor, ottenere beni e approvvigionamenti a costi ridotti. Questi costi minori derivano dal maggiore potere d'acquisto di tutti i franchisee presenti sotto la stessa insegna. Per proteggere questo vantaggio, la maggior parte degli accordi di franchising limita la libertà del franchisee di approvvigionarsi attraverso altre fonti.

### **Notorietà dell'insegna**

Franchisor già affermati possono offrire una riconoscibilità dell'insegna sia a livello nazionale che regionale. Questo potrebbe non essere vero con un nuovo franchisor. Comunque, il vantaggio di cominciare con un franchisor nuovo consiste nel suo potenziale di crescita mano a mano che i suoi affari e la sua notorietà si sviluppano nel tempo.

### **Crescita dell'efficienza**

I franchisor scoprono e sperimentano nuove e più efficaci modalità operative che sono messe a disposizione dei nuovi franchisee. Gli standard operativi messi in atto dal franchisor permettono di controllare la qualità e l'uniformità fra i franchisee.

### **Assistenza gestionale**

Un franchisor offre assistenza gestionale ai propri franchisee. Questa può includere procedure della contabilità, gestione del personale, gestione immobiliare, e così via. Anche un soggetto con esperienza in questi ambiti potrebbe non essere in grado di applicarla in una nuova attività. Il franchisor quindi aiuta il franchisee a superare questa mancanza di esperienza.

### **Piano d'impresa**

La maggior parte dei franchisor aiuta i franchisee a sviluppare un piano d'impresa. Molti elementi del piano sono rappresentati dalle procedure operative standard stabilite dal franchisor. Le altre parti del piano sono personalizzate e adattate alle necessità del franchisee.

### **Assistenza nell'avviamento dell'attività**

L'aspetto più complesso di una nuova attività riguarda il suo start-up. Rispetto ai pochi manager anche esperti nell'avviare una nuova attività, un franchisor può vantare al suo attivo una grande esperienza accumulata nel tempo nell'aiutare i suoi franchisee ad iniziare una nuova attività. Questa esperienza porta un notevole contributo a ridurre gli errori in termini di costi monetari e temporali.

### **Assistenza nelle attività di marketing**

Un franchisor offre molti vantaggi a livello di marketing. Il franchisor può impegnarsi e, in alcuni casi, pagare per lo studio di campagne pubblicitarie professionali. Il marketing regionale o nazionale sviluppato dal franchisor apporta benefici a tutta la rete dei franchisee. Inoltre, il franchisor può offrire consigli su come sviluppare programmi di marketing efficaci per un'area determinata. Questo van-

## A quali condizioni affiliarsi

---

taggio, di solito, ha in contropartita un costo in quanto molti franchisor richiedono ai franchisee di contribuire, con una percentuale del loro giro d'affari lordo, ad un fondo di marketing per campagne pubblicitarie in comune.

### **Assistenza in campo finanziario**

È possibile, tramite il franchisor, ricevere assistenza nel finanziare una nuova franchise. Spesso il franchisor negozia accordi particolarmente vantaggiosi con istituti bancari o finanziari per la concessione di un prestito al franchisee. Gli istituti di credito sono di solito ben disposti verso tali accordi in quanto possono essere piuttosto proficui e relativamente sicuri dell'elevata percentuale di successo delle operazioni di franchising. Il franchisee deve accettare la responsabilità personale per il prestito, ma di solito il coinvolgimento del franchisor aumenta la probabilità che un prestito sia approvato e concesso. Alcuni franchisor sono inoltre stati accreditati da Sviluppo Italia per il programma di finanziamenti specificamente dedicato all'autoimprenditorialità tramite l'apertura di punti di vendita in franchising. In appendice sono riportate le condizioni per accedere a tali finanziamenti.

### **Sperimentato sistema di operatività**

Una caratteristica attraente di molte franchise è che si basano su un sistema operativo provato e sperimentato nel tempo. Questo sistema è stato sviluppato e, con il passare degli anni, migliorato dal franchisor. Un franchisor con molti franchisee avrà un sistema di operatività estremamente raffinato, basato anche sull'esperienza di tutti i componenti la rete dei franchisee.

### **7.3 Una visione macro**

Per comprendere la validità di una specifica soluzione di franchising conviene dunque cercare di capire se essa è in grado di rispondere con solidità e soprattutto con robuste prospettive ad una disamina che prenda in considerazione gli aspetti di fondo, relativi alla validità del business nel suo complesso.

Poi, una volta analizzata la proposta secondo questa visione macro, converrà esaminare le questioni di dettaglio, che saranno specificate nel capitolo 10, relativo alle regole pratiche da seguire per la scelta dell'insegna a cui affiliarsi.

Vediamo dunque quali sono i quattro gruppi di parametri fondamentali, che vanno riferiti, quando non diversamente disponibili, per lo meno all'esperienza dei punti-pilota realizzati e sperimentati dal franchisor.

Secondo Seltz per l'aspetto produzione e prodotto (primo gruppo di parametri) occorre chiedersi:

- 1) Il prodotto, o il servizio, ha un qualche *elemento di caratterizzazione*? Non è necessario che il prodotto, o il servizio, sia completamente differente da quelli attualmente esistenti sul mercato. Il fattore caratterizzante può essere costituito dalla confezione, dal merchandising, dai servizi complementari, dal formato, o da qualsiasi altro elemento particolare. L'importante, però, è che esso dia al consumatore la sensazione che vi sia "qualcosa di differente", qualcosa che i prodotti o servizi concorrenti non possono offrire. È inoltre estremamente importante che questa determinazione di unicità sia fatta obiettivamente e dal punto di vista del consumatore.
- 2) Il prodotto, o il servizio, sarà ancora a lungo *interessante per i consumatori*? C'è un grado ragionevole di certezza che non si tratti di una moda passeggera, ovvero che sia tanto "stilizzato" da essere superato in breve tempo? Se così non fosse, il sistema di affiliazione commerciale può essere strutturato in modo tale da consentire all'affiliato di continuare a svolgere la sua attività con profitto e senza interruzioni grazie all'introduzione in assortimento di nuovi prodotti o servizi?
- 3) Il prodotto, o il servizio, è *di acquisto ripetitivo*? Per quanto la mancanza di questa caratteristica non escluda necessariamente la possibilità di entrare a far parte di un sistema di affiliazione commerciale, è comunque estremamente opportuno che ci sia. L'affiliato ha tutto l'interesse ad avere una clientela che torni spesso da lui per acquisti ripetitivi, assicurandosi così una specie di "rendita" commerciale; piuttosto che dover dipendere da clienti che vengono solo per acquisti una tantum.
- 4) Si è provveduto alla *minimizzazione delle scorte necessarie all'affiliato*? Si è provveduto a instaurare un controllo sistematico delle scorte, in modo da mantenerle a livelli ottimali né così bassi da produrre effetti negativi sulle vendite, né così alti da richiedere un investimento di capitale superiore al necessario?
- 5) Se l'attività principale consiste nella vendita di prodotti che richiedono installazione, *il servizio installazione è stato organizzato in modo da funzionare accuratamente e efficientemente*? Può essere delegato a organizzazioni o a tecnici locali? Questo servizio può essere prestato ad un prezzo ragionevole e predeterminato?

## A quali condizioni affiliarsi

---

Si consideri comunque che talvolta il servizio di installazione può esso stesso essere organizzato in franchising, oppure costituire una parte rilevante del business del franchisee.

Seltz prosegue poi con un secondo gruppo di parametri, denominato "economia e finanza", che attiene agli aspetti dei ricavi e dei margini per l'affiliante.

- 6) *Il successo del punto di vendita pilota è ampiamente documentato, o comunque si sta provvedendo a raccogliere dati per documentarlo? In caso affermativo, l'affiliato sta "comprando" una formula di comprovato successo, più la capacità e l'impegno dell'affiliante di estendere quella formula a una nuova area di mercato.*
- 7) *Sono state fatte delle stime previsionali sulla futura attività dell'affiliando? Si tratta di previsioni realistiche? Senza dover tagliare i prezzi, l'azienda ha capitali e competenza sufficienti per penetrare in un nuovo mercato e realizzare gli stessi margini ottenuti in passato? I tassi di crescita previsti sono basati su dati validi? Il punto di vendita pilota ha dimostrato che le previsioni di crescita sono realistiche?*
- 8) *Il prodotto, o il servizio, in questione gode di un margine di profitto oggettivamente buono? È sufficiente ad offrire all'affiliato un tenore di vita ragionevole, anche ai livelli minimi previsti di vendita? Il livello degli affiliandi attratti dal sistema di affiliazione commerciale probabilmente sarà direttamente proporzionale alla redditività prevista e alla sua affidabilità.*
- 9) *C'è un piano valido di finanziamento dell'affiliato? Tipicamente, il finanziamento dell'affiliato è richiesto per:*
  - il terreno
  - gli immobili
  - le attrezzature
  - le scorte
  - l'ammodernamento
  - il capitale circolante

È comunque buona norma diffidare di un franchisor che sembra disposto a "prestare soldi" per permettere ad un franchisee di avviare una impresa. Un'azienda, qualunque azienda, ha un obiettivo diverso da quello di un ente di beneficenza. In ogni caso in Italia l'attività bancaria e finanziaria è regolata per legge e riservata ad aziende sottoposte al controllo del credito.

## Capitolo VII

Piuttosto, tra i franchisor più seri e qualificati si può trovare chi è disposto a offrire dilazioni di pagamento, convenzioni con banche o società finanziarie, agevolazioni iniziali di varia natura, ma solitamente a fronte di chiare contropartite in termini di garanzie.

E veniamo al terzo gruppo di parametri, definiti come gli aspetti marketing del sistema:

- 10) I punti di vendita pilota o quelli attualmente in attività hanno *una posizione valida nel proprio mercato*? Hanno una discreta quota del mercato potenziale di riferimento? Un nuovo affiliato può penetrare altrettanto, o maggiormente, sul proprio mercato?
- 11) Il prodotto, o il servizio, può avere *diffusione nazionale*? Le ricerche fatte hanno confermato che da parte dei consumatori c'è un interesse non solo nella regione pilota o nelle regioni dove attualmente l'insegna è presente, ma anche nazionale o addirittura internazionale? In caso affermativo, vi sono fonti di approvvigionamento qualitativamente e quantitativamente adeguate a far fronte alle richieste di rifornimento degli affiliati?
- 12) Il settore in cui l'affiliato svolgerà la sua attività è *in crescita*? Il mercato del prodotto, o del servizio, ha ancora molti spazi da colmare? Il tasso di crescita annuale del settore è in aumento? Naturalmente, per fare del franchising è più appetibile un settore attualmente poco sfruttato, e che quindi ha un ottimo potenziale di espansione.
- 13) L'affiliato può mantenere una *posizione competitiva* in un mercato che può essere lontano e diverso da quello dei punti di vendita pilota, e che può essere dominato da altri operatori, locali o nazionali? I punti di vendita pilota possono essere forte localmente o nella propria zona ma questa forza è riproducibile in altri mercati? L'affiliato può competere efficacemente in essi? E come può farlo?
- 14) Estremamente importante, infine è chiedersi se i punti di vendita pilota hanno *una buona reputazione* presso la clientela. Sono al di sopra della media, come lo possono dimostrare i pochi resi, le poche lamentele e lo sviluppo delle vendite?

## A quali condizioni affiliarsi

---

Infine, l'aspetto risorse umane:

- 15) Il prodotto, o il servizio, si presta a un *programma di formazione*? Un affiliato con poca o nessuna esperienza nel settore può gestire con successo un punto di vendita, oppure gli può bastare poco per imparare a farlo? Un'attività può sembrare semplice a chi l'ha creata o a chi la svolge da anni, ma può essere estremamente complessa a chi è nuovo del settore. L'esperienza però mostra che chi ha svolto altre attività di solito impara più facilmente e ottiene risultati migliori di chi viene dallo stesso settore.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

# La preliminare analisi dei costi

## 8.1 I costi sono l'unica certezza

Un'altra analisi propedeutica alla decisione di aprire o meno un punto in franchising riguarda un'attenta pianificazione dei costi che sarà necessario sostenere per l'avvio, il lancio, lo sviluppo dell'attività.

Frequentemente chi intende aprire un punto in franchising tende a trascurare questo aspetto, forse confidando nella possibilità di un "ombrello" che si ritiene che il franchisor potrà aprire per riparare il franchisee, qualora esso risulti esposto.

Niente di più sbagliato.

Qualsiasi attività economica deve essere in grado di reggere e crescere da sola, di produrre redditività, di riuscire a generare margini sia per retribuire chi vi si impegna, sia da destinare alla propria gestione e allo sviluppo.

L'errore più frequente che si commette è di non distinguere tra investimenti e costi di gestione, e all'interno di questa seconda categoria tra costi fissi e costi variabili.

Semplificando, gli investimenti sono costituiti da tutte quelle spese necessarie per avviare l'attività, i costi fissi dalle spese che si dovranno sostenere indipendentemente dal volume d'affari sviluppato, i costi variabili dall'insieme delle spese che cresceranno in funzione dei volumi venduti.

Ad esempio, un investimento è la sistemazione e le opere da eseguire nei locali dell'attività mentre un costo fisso è il canone di affitto. Un costo variabile può, ad esempio, essere costituito dalla necessità di avvalersi di personale di vendita temporaneo per l'apertura in un giorno diversamente festivo, o a seguito del prolungamento occasionale dell'orario in ore serali, e così via.

In generale i costi variabili sono definibili come quei costi relativi alla gestione operativa dell'attività, che variano in funzione della quantità di lavoro svolto.

Sono ad esempio costi variabili:

- l'acquisto di materie prime che entrano nel processo produttivo (che nel caso di un negozio sono i prodotti che si rivendono)
- le prestazioni esterne

- l'energia consumata per produrre (nell'ipotesi che il negozio fosse sempre chiuso, pari a zero)
- i consumi telefonici (non i canoni, che invece sono fissi, ma la quantità di traffico che è stata necessaria per produrre i ricavi)
- altre spese dipendenti dalla quantità di beni/servizi prodotti e/o commercializzati.

I costi variabili aumentano o diminuiscono in funzione della quantità di lavoro svolto. In pratica si azzerano in caso di fermata dell'attività, mentre permane costante il valore dei costi fissi.

È importante riuscire a distinguere, concettualmente e nella pratica, tra investimenti, costi fissi e variabili, perché ciò permette di misurare con l'esattezza l'effettiva redditività dell'impresa e soprattutto comprendere qual è il punto di pareggio.

Si può definire il punto di pareggio come il limite inferiore sotto il quale l'attività non ha ragione d'essere.

Il punto di pareggio, o break even point, è la condizione in cui ci si trova quando la dimensione dei ricavi riesce a coprire l'intera dimensione dei costi fissi e dei costi variabili.

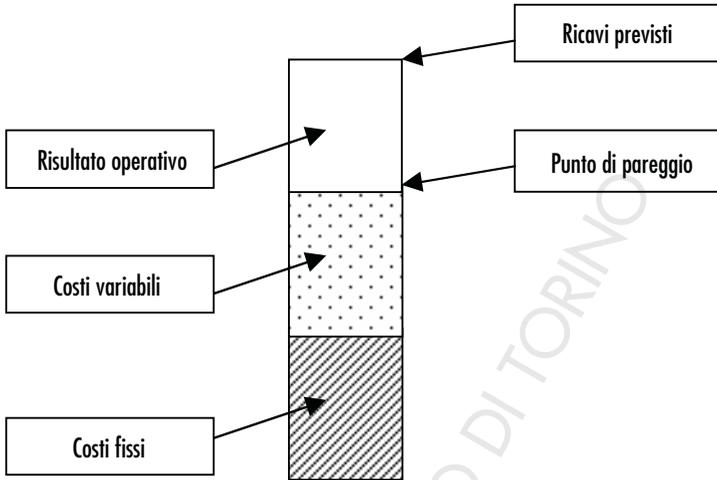
Oltre a tale punto i ricavi dovranno solo più coprire i costi variabili, e ci sarà dunque margine per conseguire l'utile operativo.

Dall'utile operativo andrà comunque sottratta quella parte di investimenti da recuperare, che definiamo come ammortamento.

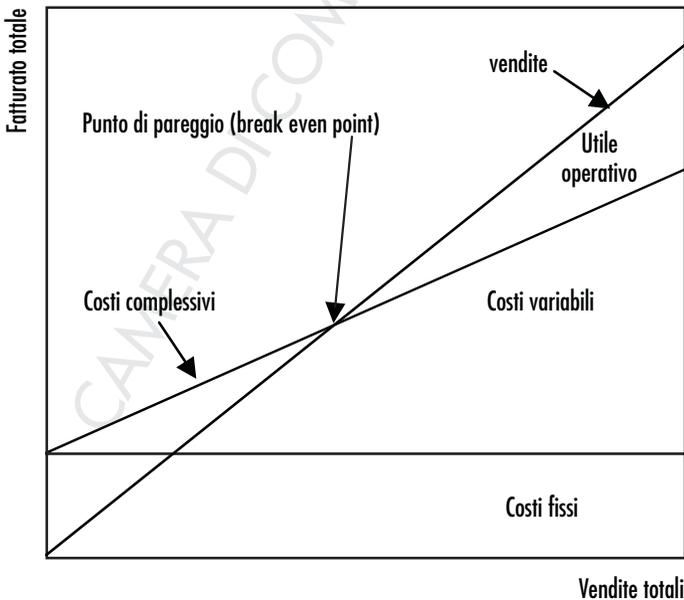
Naturalmente questo tipo di analisi può risultare sconcertante se si considera solo il primo anno di attività dell'azienda. È infatti raro che nell'arco di poco tempo l'attività decolli e sia in grado di produrre reddito.

Proprio per questo motivo i costi vanno tenuti sotto controllo, e l'esatta imputazione di fissi e variabili aiuta a capire più velocemente quanto si è distanti dal punto di pareggio.

## La preliminare analisi dei costi



Un'altra rappresentazione grafica aiuta a visualizzare l'andamento delle vendite in funzione della crescita dei costi variabili: il triangolo a sinistra del punto di pareggio indica una situazione in perdita; dal break even point l'area compresa tra la linea delle vendite e quella dei costi complessivi indica l'utile operativo.



È dunque facilmente intuitivo che, dati i costi fissi, converrà lavorare con quei prodotti/servizi che assicurino un più ampio margine di contribuzione, vale a dire "ciò che resta" dei ricavi dopo aver sottratto i costi variabili imputabili allo specifico prodotto/servizio.

La valutazione economica di un'impresa va eseguita considerando perlomeno un tempo operativo di tre anni. Di solito, per un'impresa "normale" per il primo anno d'attività è consigliabile stimare ricavi non superiori al 30-40% di quelli ipotizzabili a pieno regime.

Nel caso del franchising, la dimensione dei ricavi può essere superiore a tale dimensione percentuale, per tutti i motivi che facilitano l'ingresso di un nuovo operatore che entra a far parte di una insegna nota e riconosciuta dal cliente finale.

Ma non è automatico che ciò avvenga, e dipende ovviamente dalla qualità del piano di lancio, oltre che dalle capacità del franchisor di trasferire con completezza ed efficacia il proprio know-how, e del franchisee di apprendere velocemente tali tecniche e metodologie di lavoro.

### ***8.2 Il franchising richiede minori investimenti di un'attività in proprio?***

In genere chi avvia un'attività per conto proprio si pone degli obiettivi di spesa e agisce su quelli, magari rinunciando a qualche intervento pur di rispettare i tempi di lancio.

Diverso è il punto di partenza di un franchisor, che giustamente pone standard minimi complessivi a tutta la rete, e poi deve farli rispettare.

La localizzazione del punto vendita, l'immagine, le ristrutturazioni, l'arredo, le attrezzature, i segni distintivi, i materiali, gli assortimenti, le iniziative di lancio, in un sistema di franchising sono contraddistinti da situazioni ed esigenze minime ottimali, al di sotto delle quali un affiliato non può andare, pena la mancata autorizzazione a operare con una determinata insegna.

In molti casi le presunte economie realizzate per conto proprio si pagano in termini di errori, di aggiustamenti successivi, di perdita di efficienza e di efficacia della proposta imprenditoriale. Invece il know how dei franchisor comprende anche la capacità di ottimizzare gli investimenti degli affiliati, grazie all'esperienza accumulata con le aperture di più punti vendita o attività pilota. Non sempre e non necessariamente con il franchising si spende meno dunque, ma molto spesso si investe meglio.

Tra le voci da considerare per quantificare l'investimento iniziale, e frequentemente tra le più sottovalutate, quella relativa ai locali dove svolgere l'attività. Vanno previste le buonuscite, richieste per posizioni commerciali particolarmente

qualificate, le varie spese di entrata nei centri commerciali, le ristrutturazioni più o meno impegnative a seconda degli standard minimi di ciascun franchisor, gli eventuali anticipi sull'affitto, gli eventuali costi di intermediazione delle agenzie immobiliari incaricate della ricerca del punto vendita.

Le spese burocratiche o amministrative sono un'altra tipica zona d'ombra. Diverso è aprire un partita Iva e una ditta individuale, rispetto alla costituzione di una Srl. Ci sono poi settori con iter burocratici particolarmente snelli e altri che richiedono formalità difficili da adempiere senza l'aiuto di un consulente, ovviamente da remunerare.

Un caso a parte è quello dell'Iva, l'imposta sul valore aggiunto, che come tutti sanno (o dovrebbero sapere) non è un costo e quindi non viene correttamente considerata né tra gli investimenti iniziali, né tra le spese da sostenere. Il problema, tante volte non considerato, è che sugli importi degli investimenti d'avvio la sua incidenza si fa sentire, aumentando il fabbisogno finanziario iniziale dell'affiliato. Il fatto che poi l'Iva costituisca un credito da utilizzare durante la gestione assume una rilevanza secondaria in tale contesto.

Nell'analisi degli investimenti iniziali non è poi raro "dimenticarsi" di considerare voci che non si traducono direttamente in un esborso di denaro, ma che possono incidere significativamente sulla propria situazione finanziaria complessiva. Le fidejussioni o altre garanzie reali sono tra le più frequenti.

Richieste di fidejussioni possono provenire dai fornitori, dagli stessi franchisor, da proprietari di immobili, da finanziarie o società di leasing o di factoring, sia a fronte di concessioni di condizioni di pagamento agevolate, sia a tutela di crediti, sia semplicemente a garanzia di una corretta conduzione dell'attività.

Le banche, le finanziarie o le assicurazioni disposte a garantire in favore di un neo-imprenditore senza alcuna contropartita sono rarissime eccezioni. Di solito, l'emissione di una fidejussione prevede che l'ente emittente si tuteli a sua volta nei confronti del neo-imprenditore richiedendo garanzie su beni o risparmi. Non solo: le fidejussioni comportano un premio annuo da corrispondere all'emittente in base a percentuali sul valore garantito.

Parlando con i franchisor capita poi di scoprire che l'ingresso nel sistema richiede un investimento o comunque un impegno di spesa superiore a quanto era stato indicato nella pubblicità o in fase di primo approccio.

Spesso i franchisor si limitano infatti a fornire i costi del "pacchetto franchising", senza entrare nel dettaglio di quei capitoli di spesa che ciascun affiliato dovrà effettivamente affrontare, ad esempio al quantitativo minimo di merce che dovrà costituire la prima fornitura, oppure agli impegni di rifornimento in un anno, oppure ancora agli investimenti necessari per arredare il locale secondo un preciso e definito layout.

In qualche caso si può trattare di una strategia deliberata, più frequentemente di una scelta obbligata, dovuta alla impossibilità di conoscere in anticipo tutte le variabili del singolo caso.

Occorre quindi chiarire bene quali sono gli impegni che il franchisor richiede, per definire con completezza ed attendibilità il quadro generale degli investimenti e dei successivi costi a cui far fronte.

### 8.3 I "costi nascosti" nella gestione

Analizzare solo gli investimenti o i costi di avvio non è sufficiente. Occorre anche formulare un conto economico previsionale il più possibile esauriente sul versante dei costi d'esercizio e quantomeno prudenziale dal lato dei ricavi attesi.

In particolare è fondamentale determinare il punto di break even, ovvero quel livello di volume d'affari annuo che consente almeno di pareggiare i costi.

Scoprire il volume di vendite di "sopravvivenza" dell'attività e suddividerlo per i giorni lavorativi effettivi permette di visualizzare meglio gli obiettivi quotidiani medi di incasso e quindi di capire qualcosa in più sulla loro effettiva raggiungibilità.

Realizzare questo esercizio con un esperto e confrontarlo con quelli proposti da più franchisor che si stanno valutando permette talvolta di scoprire zone d'ombra nelle voci di costo.

Dai colloqui con più franchisor, o con chi opera già nel settore, possono emergere spese di gestione sottovalutate o "dimenticate".

Ma è soprattutto sui costi continuativi del franchising che un confronto può aiutare a far scoprire le differenze. Innocue percentuali richieste da questo o quel franchisor possono trasformarsi in pesanti fardelli per la gestione. Spese attribuite all'una o all'altra parte dal contratto di franchising possono rivelare la loro reale incidenza sulla redditività effettiva dell'iniziativa.

Quando il contratto è firmato e l'attività avviata, è difficile modificare i contenuti economici dell'accordo, anche se eventuali verifiche con il franchisor sono sempre possibili.

Meglio comunque essere preparati prima, piuttosto che accorgersi, ad attività avviata, di non aver previsto poste fondamentali per una corretta gestione della propria attività.

Tra queste, e purtroppo quante volte dimenticata, il reddito personale che si ritiene di poter/dover conseguire dall'attività, nel caso si sia impegnati non solo come apportatori di capitale ma direttamente con il proprio lavoro.

È incomprensibile come frequentemente chi ritiene di voler fare impresa tenda a trascurare la dimensione del proprio reddito.

È ragionevole che per il primo periodo dell'attività tale reddito possa essere minimo, o in alcuni casi anche nullo, ma non è accettabile che l'impresa produca pareggio solo perché ci si è volutamente dimenticati di considerare il compenso all'amministratore o al titolare.

Altra voce che frequentemente viene dimenticata, per le attività commerciali, è quella relativa a rimanenze, svalorizzazioni della merce, furti, danneggiamenti, obsolescenza.

Sono tutti aspetti da considerare con molta attenzione, come ogni commerciante esperto ben sa, perché dalla loro incidenza spesso dipende l'effettiva redditività del negozio.

Chi entra in un settore è talvolta attirato dagli elevati margini che i franchisor non perdono l'occasione di far rilevare. Altrettanto importante è però scoprire l'entità media di cifre, percentuali e valori legati alle voci sopra citate. A fine anno, quanta merce rimane mediamente in magazzino agli affiliati? Quanto perde di valore un prodotto rimasto invenduto? Che incidenza media hanno i furti e i danneggiamenti sul fatturato dei negozi? Ogni quanto tempo si dovranno sostituire le attrezzature? Che scadenza hanno i prodotti deperibili?

Questi sono solo alcuni esempi delle domande che possono servire a quantificare realmente i costi della gestione continuativa di una attività.

### **8.4 Uno schema dei costi**

A titolo puramente indicativo, e senza pretesa di esaustività, si fornisce di seguito una check-list delle voci di costo da considerare per l'apertura di una nuova attività in franchising.

#### **Investimenti iniziali**

- Studio di mercato
- Diritto di ingresso nella franchise
- Progettazione e ristrutturazioni locali, compresi eventuale messa a norma degli impianti
- Arredi e attrezzature, compreso montaggio
- Allacciamento utenze (telefonica, energia)
- Caparra affitto locale
- Eventuale "buona uscita" per precedente gestore locali
- Licenze e autorizzazioni

### **Costi di costituzione dell'impresa (notaio, costi amministrativi)**

- Forniture varie
- Consulenza legale, professionale, di marketing per l'avvio
- Insegne e materiale da esposizione
- Eventuali veicoli aziendali
- Costi di formazione iniziali sulla franchise e sul know-how della stessa
- Eventuali altri investimenti

### **Costi di gestione iniziali**

- Assortimento iniziale e prime forniture
- Costi di lancio del punto di vendita
- Iniziativa pubblicitarie e promozionali

### **Costi fissi di gestione**

- Assicurazioni
- Stipendi del personale
- Premi e ritenute buste paga
- Ricerca e formazione del personale
- Consulenza fiscale e amministrativa
- Consulenza commerciale e marketing
- Quota parte dei costi promozionali e di advertising
- Realizzazione di indagini e studi di mercato
- Partecipazione ai costi pubblicitari del franchisor
- Affitto locale
- Manutenzioni
- Canoni d'utenza (telefono, energia)
- Royalty (se corrisposte in misura fissa)
- Altre spese in misura fissa
- Trasporti propri (costi di gestione auto)
- Resi, invenduti, obsolescenza delle merci
- Eventuali costi di recupero crediti
- Proprio reddito (se corrisposto in misura fissa)
- Partecipazione a fiere, manifestazioni
- Propria formazione

### **Costi variabili di gestione**

- Riordini magazzino
- Royalty (se corrisposte in misura variabile)
- Personale occasionale per la realizzazione di specifiche iniziative

## La preliminare analisi dei costi

---

Quota parte dei costi promozionali e di advertising (ciò che può essere imputabile ad un singolo prodotto o linea di prodotti)

Poste e spedizioni

Consumi di utenze (telefono, energia)

Trasporti di terzi (relativi al ritiro/consegna dei prodotti)

Proprio reddito (se corrisposto in misura variabile)

### **Inoltre, da considerare**

Tasse e imposte

Oneri finanziari

Quote di ammortamento sugli investimenti

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

# Le regole pratiche per la scelta dell'insegna a cui affiliarsi

## 9.1 *Esaminare le possibilità di franchising*

Esistono centinaia di franchise. È probabile che, in molti settori di attività, si trovino molte opportunità in franchising. Le fiere e saloni del franchising permettono di vedere "dal vero" i possibili franchisor, ma è consigliabile realizzare preventivamente un'analisi più ampia. Piuttosto il salone potrà costituire l'occasione per osservare gli incaricati del reclutamento all'opera, e imparare anche dai loro comportamenti in fiera quale approccio seguono.

Per ampliare la ricerca preliminare esistono molti annuari e guide, oltre ad alcune riviste che pubblicano periodicamente elenchi di franchisor. In appendice si trovano alcune indicazioni al proposito.

On line sono anche disponibili alcuni annuari, che forniscono per ogni possibile franchise una scheda, seppur sommaria, delle caratteristiche, dei requisiti minimi richiesti, dell'investimento iniziale necessario, delle zone per cui si stanno cercando franchisee.

Il primo passo consiste dunque nel definire una prima "rosa" di tutte le franchisee possibili, per zona, attività, investimento richiesto. Un primo contatto va effettuato con tutti questi possibili franchisor. Già dal modo di porsi verso un possibile candidato si ricavano utili informazioni sulle caratteristiche del franchisor.

Lo scopo di questa fase è di raccogliere il maggior numero possibile di informazioni sui possibili franchisor, che vanno quindi "schedati" secondo uno schema preciso.

Poi, di tutti i contatti realizzati, occorre stringere il campo a non più di 5-6 alternative, da prendere in seria considerazione e iniziare ad analizzare in profondità.

## 9.2 *La legge italiana sul franchising*

Prima di valutare le specifiche proposte di ogni franchisor conviene conoscere molto bene ciò che la legge impone in merito. Da poco più di un anno infatti è stata emanata una legge, la n. 129/04 (consultabile integralmente in appendice) che definisce il franchising, gli obblighi e i vincoli di franchisor e franchisee.

Non tutti gli aspetti del rapporto sono regolati per legge, come è lecito che sia, ma alcuni punti sono fermi e incontrovertibili.

Vediamo di seguito i principali contenuti della legge.

### **Definizione**

Il franchising è un contratto in base al quale una parte (il franchisor) concede l'uso all'altra (il franchisee), verso corrispettivo, di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, know-how, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale, inserendo il franchisee in un sistema (la rete di franchising) costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio, allo scopo di commercializzare determinati beni o servizi.

### **Ambito di applicazione della legge**

Le disposizioni relative al contratto di affiliazione commerciale si applicano anche al contratto di Master Franchising e al Corner Franchise.

### **Forma e durata del contratto**

Il contratto di franchising, che può essere utilizzato in ogni ambito economico, deve essere redatto in forma scritta.

Per la costituzione di una rete di franchising, il franchisor deve aver sperimentato sul mercato la propria formula commerciale.

La durata del contratto deve essere di almeno tre anni, per garantire al franchisee l'ammortamento dell'investimento.

### **Contenuti del contratto**

Il contratto deve indicare:

- l'ammontare del diritto d'ingresso e degli investimenti che il franchisee deve sostenere prima dell'inizio dell'attività;
- le modalità di calcolo e di pagamento delle royalty e l'eventuale indicazione del giro d'affari minimo che il franchisee deve realizzare;
- l'esatta esclusiva territoriale sia in relazione agli altri franchisee che ai canali ed alle unità di vendita gestite direttamente dal franchisor;
- la descrizione del know-how fornito dal franchisor al franchisee;
- le caratteristiche dei servizi offerti dal franchisor in termini di assistenza tecnica e commerciale, progettazione ed allestimento, formazione;
- le condizioni di rinnovo, risoluzione o eventuale cessione del contratto stesso.

### Obblighi del franchisor

Almeno trenta giorni prima della sottoscrizione del contratto di franchising, il franchisor deve consegnare all'aspirante franchisee una copia del contratto medesimo, corredato dei seguenti allegati:

- principali dati relativi al franchisor e, previa richiesta dell'aspirante franchisee, copia del suo bilancio degli ultimi tre anni;
- indicazione dei marchi utilizzati nel sistema, con gli estremi della relativa registrazione o del deposito;
- sintetica illustrazione degli elementi caratterizzanti l'attività oggetto dell'affiliazione commerciale;
- lista dei franchisee e dei punti vendita diretti del franchisor;
- indicazione della variazione, anno per anno, del numero dei franchisee con relativa ubicazione negli ultimi tre anni;
- descrizione sintetica degli eventuali procedimenti giudiziari o arbitrali, promossi nei confronti del franchisor e che si siano conclusi negli ultimi tre anni, relativamente al sistema di franchising.

### Obblighi del franchisee

- il franchisee non può trasferire la sede senza il preventivo consenso del franchisor;
- il franchisee s'impegna ad osservare e a far osservare ai propri collaboratori e dipendenti la massima riservatezza in ordine al contenuto del know how e dell'attività oggetto dell'affiliazione commerciale.

### Obblighi precontrattuali di comportamento

Sia il franchisor che il franchisee devono tenere, in qualsiasi momento, nei confronti dell'altra parte, comportamenti ispirati a lealtà, correttezza e buona fede.

Se una parte ha fornito false informazioni, l'altra può chiedere l'annullamento del contratto nonché il risarcimento del danno, se dovuto.

### Conciliazione

Per le controversie relative ai contratti di affiliazione commerciale, le parti possono convenire che, prima di adire l'autorità giudiziaria o ricorrere all'arbitrato, dovrà essere fatto un tentativo di conciliazione presso la Camera di Commercio nel cui territorio ha sede il franchisee.

### Norme transitorie e finali

Le disposizioni della presente legge si applicano a tutti i contratti di franchising in corso nel territorio nazionale alla data di entrata in vigore della legge stes-

sa; gli accordi di franchising anteriori alla data di entrata in vigore della presente legge, devono essere emendati secondo le disposizioni della legge entro un anno dalla predetta data.

Quelli sopra esposti sono i principali contenuti della legge italiana. Questa prevede inoltre la cosiddetta "disclosure" per cui, prima di firmare un contratto di franchising, si possono ottenere dal franchisor tutte le informazioni inerenti alla sua formula commerciale per poterla valutare meglio, magari anche con l'aiuto di esperti del settore.

Inoltre, il franchisee deve avere l'opportunità di esaminare queste informazioni senza subire alcuna interferenza da parte del franchisor. Per questo motivo, almeno trenta giorni prima della sottoscrizione del contratto di franchising, il franchisor dovrà consegnare al potenziale franchisee una copia dello stesso.

Prima di prendere una decisione così importante come l'acquisto di una franchise, è utile confrontare più franchisor presenti nel mercato, in base al settore di attività prescelto, secondo il noto principio per cui un franchisor sicuro della propria formula commerciale non teme possibili confronti con i concorrenti.

### 9.3 Come valutare la franchise

La proposta del franchisor va esaminata da tre punti di vista:

- chi è realmente il franchisor e come si è comportato finora?
- la proposta di franchise è adeguata alle mie caratteristiche?
- la franchise ha concrete prospettive di mercato?

Vediamo questi punti uno per volta.

#### Il franchisor

- **Esperienza del management del franchisor.** L'esperienza dello staff dirigenziale del franchisor rispecchia la serietà dell'organizzazione del franchisor. Queste persone dovrebbero avere un'esperienza significativa e tale da poter apportare un contributo importante al franchisee. Esse dovrebbero avere una speciale conoscenza e comprensione riguardo al tipo di attività che stanno vendendo.
- **Numero di franchisee in attività.** Il numero dei franchisee dà una prima indicazione sulla solidità e sull'esperienza del franchisor. È possibile che un franchisor nuovo offra una grande opportunità. Tuttavia, il rischio è minore

quando si sceglie un franchisor con un grande numero di franchisee. Infatti, ogni franchisee contribuisce ad accrescere l'esperienza del franchisor nell'avviare nuove unità affiliate. La combinazione di queste esperienze sarà molto utile all'avviamento dell'attività di un ulteriore nuovo franchisee.

- **Numero di franchisee non più attivi.** Quanti franchisee hanno chiuso o sono stati riacquistati dal franchisor o si sono ritirati dagli affari? Questa informazione può essere ancor più importante del numero dei franchisee al momento operativi. I franchisor ogni tanto, per risolvere eventuali problemi, rileveranno o chiuderanno franchisee che non hanno successo. È importante sapere quante volte si siano verificate situazioni come questa. Maggiore è il numero dei franchisee che hanno avuto dei problemi, maggiore è il rischio in cui si incorre acquistando la franchise.
- **Anni di attività del franchisor.** Una lunga esperienza del franchisor è indice di stabilità e di maggiori probabilità per il futuro successo della rete di franchising. Tuttavia, ci sono alcune buone opportunità anche con i franchisor più giovani.
- **Sulla politica d'acquisto dei materiali.** Dall'arredamento ai computer; dalle insegne alle uniformi; dal materiale di consumo alla cancelleria. L'acquisto di massa ovviamente produce economie di scala. Si tratta di capire a chi va questo beneficio: se al franchisor che registra una ulteriore voce attiva in bilancio, o ai franchisee che "pagheranno meno" rispetto ad un acquisto diretto.
- **Sulla struttura organizzativa del franchisor.** Bisogna capire con chi si ha a che fare; in termini strutturali ed in termini personali. Conta molto sapere chi sarà l'interlocutore abituale, quali sono le sue origini e le sue esigenze. Col franchising nasce un rapporto totale, molto stretto, anche di tipo personale. E sarà utile cercare di inquadrare gli interlocutori, la loro gerarchia, e le loro funzioni, oltre che la loro personalità e le loro esperienze.
- **Sul materiale di supporto.** Essenziale sarà il "Manuale operativo", che materializza in forma semplice il passaggio di know-how dal franchisor al franchisee. Conterrà tutte le istruzioni alla rete, relative ad ogni fase dell'attività. Può essere che il franchisor si riservi la consegna fisica ad un momento successivo, a contratto formalizzato. Ma certamente si deve ottenere fin dall'inizio l'indice. Per capire "cosa" il franchisor ha predisposto, e per avere la certezza che l'essenziale documento esiste.
- **Tipo e durata della formazione.** Chiedere al franchisor informazioni sul progetto di formazione, sulla formazione dell'affiliato e dei suoi collaboratori., sulla formazione preliminare all'inizio dell'attività, sulla formazione iniziale, sulla formazione permanente. Quali progetti e modalità sono previsti,

oggetto, luogo e durata, distribuzione dei costi. È un argomento cruciale; il buon franchisor fa buona formazione (e viceversa); ma buona formazione fa il buon franchisee! La qualità e la quantità della formazione che si riceve dal franchisor può essere un fattore cruciale per il successo del franchisee. I migliori programmi di formazione devono prevedere sia la formazione "in aula", sia quella pratica, anche detta "training on-the-job". L'addestramento, per essere molto efficace, dovrebbe durare qualche settimana.

- **Tipo di assistenza manageriale fornita dal franchisor.** Nella fase di avviamento dell'attività, il franchisee dovrebbe ricevere un'assistenza adeguata. Il momento dell'avviamento dell'attività è di solito il più critico e richiede la massima assistenza possibile. Tuttavia, dovrebbe esserci un'assistenza continuata nel tempo, così come in periodi di crisi inaspettate. Seguire, consigliare, assistere l'affiliato nello svolgimento dell'attività fa parte dei doveri istituzionali dell'affiliante. Ma c'è modo e modo di farlo. C'è chi si limita a una disponibilità a distanza, dalla sede. Chi garantisce una presenza periodica in loco di propri funzionari, chi interviene solo in caso di richiesta. Anche le aree di consulenza possono variare, a seconda del franchisor e del tipo di attività. C'è chi si limita all'aspetto tecnico, chi prevede vari livelli di assistenza gestionale, chi infine è in grado di assicurare servizi centralizzati di consulenza amministrativa, fiscale, legale. È opportuno verificare le modalità proposte dal singolo franchisor, la qualità delle risorse umane dedicate allo scopo, i costi connessi all'utilizzo di questi servizi. Nei contratti più dettagliati sono previste specifiche disposizioni a riguardo. Si va dalla disponibilità illimitata e gratuita alla richiesta di royalty, dai costi a gettone per i singoli funzionari alla determinazione di un numero massimo di giorni o di ore di disponibilità degli incaricati delle aziende.
- **Assistenza nel finanziamento.** Un franchisor disposto a prestare denaro è per principio poco affidabile. Viceversa, un franchisor che offre assistenza per i finanziamenti può essere interessante perché mette a disposizione la propria esperienza anche in questo campo. Alcuni franchisor hanno stipulato apposita convenzione con Sviluppo Italia (si veda in appendice), mentre altri possono utilmente consigliare sulle fonti e le modalità di finanziamento più adatte.
- **Assistenza nella scelta della location.** Un vecchio modo di dire circa la localizzazione di un punto vendita recita che esistono tre aspetti cruciali per il successo dell'attività: "location, location, location". Pur essendo un'esagerazione, questo modo di dire dimostra quanto sia importante la localizzazione del punto vendita affiliato. Un franchisor affermato dovrebbe esse-

re in grado di fornire tecniche di geomarketing adeguate per portare a termine questo esercizio.

- **Costruire o ristrutturare un locale di vendita.** L'assistenza, da parte del franchisor, nel ristrutturare un locale, può aiutare a risparmiare molto denaro. Da verificare se è previsto un compenso addizionale da corrispondere al franchisor per questa assistenza.
- **Stima e reputazione del franchisor da parte dei franchisee.** I clienti del franchisor sono i suoi franchisee. Il modo migliore per capire come sarà trattato un nuovo franchisee è confrontarsi con gli altri. Occorre soprattutto cercare di parlare con quelli che non fanno più parte della rete. Forse se ne sono andati per motivi non condivisibili, ma possono anche offrire un punto di vista critico sui trattamenti e sui servizi del franchisor.
- **Perdite operative iniziali.** Occorre determinare per quanto tempo una franchise deve essere operativa prima che i ricavi siano sufficienti a coprire le spese. Questo aiuterà a calcolare l'ammontare dei mezzi finanziari di cui c'è necessità per coprire questo deficit.
- **Profitti potenziali.** Un punto critico nella scelta di una franchise è l'ammontare dei profitti annuali conseguibili. Pertanto occorre preparare un'analisi dei costi per determinare se i profitti attesi saranno sufficienti per assicurare un ragionevole ritorno sull'investimento. Inoltre occorre verificare con gli altri franchisee dell'insegna se il profitto che essi hanno realizzato ogni anno si è avvicinato a quanto il franchisor aveva detto loro di aspettarsi.

### Le caratteristiche del franchisee

- **Necessità di capitale.** Le richieste, da parte del franchisor, per il diritto d'ingresso e gli investimenti iniziali sono i più grossi ostacoli per la maggior parte dei potenziali franchisee. Una volta determinato il valore netto dell'attività, occorre verificare se e quale somma si può ottenere in prestito dal sistema bancario. Questa informazione è utile per scartare velocemente quelle franchise che richiedono un investimento di capitale troppo elevato per le proprie possibilità.
- **Interesse ed entusiasmo.** Un franchisee deve essere entusiasta del prodotto/servizio del franchisor. Esistono varie ragioni per questo: anzitutto, egli sarà associato al franchisor per molti anni e avrà bisogno di molto entusiasmo per essere motivato. Inoltre, l'atteggiamento verso il franchisor verrà percepito dai clienti e dai dipendenti. I clienti diventeranno probabilmente fedeli e promotori dell'attività verso altri potenziali quando osserveranno l'entusiasmo del franchisee. Allo stesso modo, i dipendenti saranno più motivati se vedranno un franchisee soddisfatto e appassionato alla propria attività.

- **Competenze negli affari.** La franchise dovrebbe accordarsi bene con le capacità e l'esperienza professionale dell'aspirante franchisee. Questo non significa, tuttavia, che occorra già avere esperienza di un prodotto o servizio specifico. È giusto aspettarsi che sia il franchisor a dare la formazione e l'assistenza operativa, ma le precedenti competenze ed esperienze del franchisee costituiranno un'importante base di partenza.

### La franchise ed il mercato

- **Accettazione da parte della comunità locale.** Molti prodotti e servizi possono avere successo in un'area geografica, ma non funzionare bene in un'altra. I costumi, i gusti, le tradizioni, il livello di benessere e altri fattori condizionano il successo di un prodotto o servizio in una comunità di persone. I franchisor condurranno qualche volta delle ricerche di mercato per determinare la fattibilità della franchise nella comunità di interesse. Tali studi devono essere verificati con accuratezza, piuttosto vanno ripetuti ed integrati in proprio, per essere certi dell'esistenza di una potenziale domanda del prodotto/servizio proposto e delle sue possibilità di affermazione.
- **Disponibilità di location.** Si è già parlato dell'importanza della location. Da valutare preliminarmente quanto potrebbe essere critica la location per quella attività specifica. Successivamente è necessario determinare se esiste all'interno della propria area di operatività una location adatta a quel particolare tipo di impresa. Se ci sono dubbi riguardo alle possibili location va seriamente riconsiderato l'intero investimento nella franchise.
- **Longevità del prodotto.** Per proteggere l'investimento, la franchise dovrebbe assicurare una domanda di mercato nel lungo periodo. Quel prodotto o servizio è solo una moda passeggera o è destinato ad affermarsi nel tempo? A quale punto del ciclo di vita si trova? È in fase di sviluppo o di maturità avanzata? Una trattazione più estesa del ciclo di vita del prodotto si trova in "Il marketing per la nuova impresa", edito da Camera di commercio di Torino (riferimenti in bibliografia). Qui ci limitiamo a dire che per comprendere le prospettive del prodotto/servizio è necessario andare al di là del proprio entusiasmo e guardare con obiettività alle condizioni del mercato. Una buona ricerca di mercato, affidata a consulenti esperti, è in grado di risolvere tali dubbi. Un approccio più semplice può consistere nel chiedere consiglio a persone con esperienza negli affari, oppure parlare con chi potrebbe diventare un proprio tipico cliente.
- **Proiezioni di mercato.** Analogamente, soprattutto per un'attività di tipo commerciale, occorre capire la composizione e la possibile evoluzione delle dimensioni e delle caratteristiche del proprio mercato. Quali caratteristiche

devono avere i migliori clienti? Quanti di questi sono raggiungibili nell'area? In prospettiva, sono destinati a crescere come quantità o a contrarsi? Anche in questo caso è opportuno uno studio di mercato preliminare, anche se molte informazioni sono comunque desumibili dai dati già disponibili presso il Comune o le associazioni di categoria, oppure in Camera di commercio o tramite l'accesso a banche dati on line.

- **Concorrenza.** Studiare la concorrenza con la quale la franchise dovrà competere direttamente insegna a comprendere quali punti di forza può mettere in campo, e viceversa quali aspetti sono più critici e quindi su cui sarà più facile attaccare per conquistare clienti. Definire bene il proprio posizionamento di mercato, i fattori critici di successo, i punti di forza/debolezza, le minacce e le opportunità del quadro competitivo è un esercizio indispensabile prima di avviare qualsiasi attività, e anche dopo, quando si inizierà a scoprire che le attese che si avevano rispetto al mercato non corrispondono a quanto sta accadendo. Anche questo argomento è ampiamente trattato in "Il marketing per la nuova impresa".
- **Livello di prezzi.** Il prezzo del prodotto o servizio dovrebbe essere conforme al reddito medio dei possibili clienti nell'area. Un prodotto molto caro venderà in un'area dove i redditi sono alti, ma sarà probabilmente una scelta perdente in una zona dove le famiglie percepiscono redditi bassi. Viceversa, posizionarsi con un prezzo troppo basso in un'area dove i clienti sono disposti a spendere di più comunica un basso valore del prodotto, e quindi pregiudica le possibilità di successo del punto di vendita.
- **Pubblicità.** Che cosa è lecito aspettarsi dal franchisor per la componente pubblicitaria? È una domanda da fare sempre al franchisor che si sta valutando, prima di firmare il contratto di affiliazione, assicurandosi poi che il contratto riporti dettagliatamente quanto promesso e rivendicando infine l'applicazione dell'accordo contrattuale ogni qualvolta se ne presenti la necessità.

In un contratto di franchising sono almeno quattro gli elementi da considerare in tema di comunicazione.

Il primo è quello della pubblicità cosiddetta "istituzionale", effettuata dal franchisor a favore della marca a livello nazionale. Occorre verificare i modi, i mezzi e la frequenza con cui viene abitualmente realizzata. Bisogna sapere prima chi la paga. Se è il franchisor a farla, se sono previsti contributi da parte dei franchisee, di quali importi eventualmente si tratta, quali obblighi e diritti spettano agli affiliati sull'argomento. Per esempio, se l'affiliante richiede contributi pubblicitari in forma percentuale o fissa, l'affiliato ha il diritto di conoscere la destinazione di tali fondi raccolti e può richiedere di avere voce in capitolo sulle forme e i mezzi utilizzati.

Il secondo è quello della pubblicità locale. A seconda dell'accordo, possono essere previsti contributi dal franchisor, nessun contributo ma assistenza e supporto nelle fasi di realizzazione, impegno dell'affiliato a destinare un minimo del suo fatturato per la promozione della propria attività. Da un estremo all'altro, a seconda del tipo di accordo, i costi continuativi del franchising possono variare in maniera significativa. Il terzo riguarda gli strumenti di marketing. A seconda dei casi, i materiali e le iniziative sono a pagamento, gratuiti o con un contributo da parte dell'affiliato. Possono essere lasciati alla libera iniziativa dell'affiliato, oppure prevedere consulenze di vario genere da specialisti della casa madre.

Il quarto riguarda gli elementi di immagine coordinata: la modulistica, le shopping bag, il packaging. Da un franchisor all'altro possono variare le condizioni proposte: fornitura gratuita, approvvigionamento a pagamento da fornitori convenzionati, libero acquisto da fonti proprie.

Inoltre, occorre capire quanto investe in pubblicità il franchisor, a livello locale, regionale e nazionale. Questo è molto importante quando si considera il valore di una franchise. Un franchisor con un diritto d'ingresso basso potrebbe abbassare i costi operativi limitando le sue campagne pubblicitarie. D'altra parte, ciò potrebbe danneggiare le vendite della franchise e la crescita dell'impresa.

- **Efficacia delle campagne pubblicitarie.** Oltre alla dimensione dell'investimento pubblicitario, è altrettanto importante capire se le competenze di marketing del franchisor sono effettive e reali. Non sempre a grandi investimenti pubblicitari corrisponde un rendimento commisurato, mentre le iniziative pubblicitarie più misurabili sono quelle di direct marketing. A questo proposito si veda "La comunicazione per la nuova impresa", edita da Camera di commercio di Torino (riferimenti in bibliografia). È comunque lecito aspettarsi un aiuto da parte del franchisor nel generare le vendite. Un franchisor dovrebbe offrire efficaci strumenti pubblicitari, progettati e preparati in maniera professionale all'interno di una strategia di marketing che massimizzerà il loro utilizzo.

### *9.4 Indagare ancora sul franchisor*

Dopo aver esaminato i punti precedenti, la possibile scelta si sarà orientata verso due, al massimo tre possibili franchise.

È questo il momento di stringere ulteriormente, sottoponendo il franchisor ad una indagine ancora più serrata, prima di giungere alla decisione finale.

Non sarebbe infatti conveniente diventare partner di qualcuno che non si conosce o di cui non ci si fida. Occorre invece considerare la relazione con il franchisor come una partnership e verificare bene chi è il franchisor. Questo processo di investigazione si articola in tre fasi, che vedremo tra poco.

Qualsiasi franchisor che voglia far prendere una decisione in tempi troppo rapidi, tali da non permettere di effettuare le necessarie indagini, è da valutare negativamente.

Attenzione infatti alla firma frettolosa. Il comportamento di quei responsabili franchising che adducono le ragioni più varie per far firmare al più presto il contratto, dovrebbe far sospettare che c'è qualcosa che non va. La selezione del franchising più adatto richiede tempo, comporta una serie di incontri, di scambi di informazioni, di valutazioni reciproche sulla qualità dell'accordo. Il franchisor deve sapere che il primo requisito fondamentale al successo dell'iniziativa è la convinzione del franchisee.

Ciò non significa che si debba procrastinare all'infinito la scelta e la firma del contratto, ma semplicemente che occorre svolgere i necessari passi per arrivare ad una conclusione di cui si è profondamente convinti.

Vediamo dunque ciò che occorre ancora fare prima della firma del contratto

### **Investigare la credibilità e l'affidabilità del franchisor.**

Questo punto è particolarmente critico con quei franchisor che sono attivi solo da poco tempo. Va tenuto presente che la legge sul franchising prevede che il potenziale affiliato chieda ed ottenga i bilanci del franchisor degli ultimi tre anni.

### **Parlare con gli altri franchisee della loro esperienza.**

La legge sul franchising prevede che il potenziale affiliato chieda e ottenga dal franchisee l'elenco degli affiliati. Occorre sceglierne alcuni, magari i più vicini o quelli localizzati in aree/città più simili alla propria, e poi contattarli. Dalla conversazione coi franchisee possono emergere importanti informazioni. Alcune domande da fare sono:

- Il franchisor ha mantenuto tutte le sue promesse?
- Il franchisor fornisce una buona assistenza per la gestione dell'attività?
- Il franchisor fornisce dei buoni programmi di marketing e di pubblicità?
- Quali sono i punti di forza del franchisor? Quali invece i punti di debolezza?
- Reputi che la tua franchise sia un successo? Che cosa ha contribuito di più al successo?
- Il franchisor ha commesso qualche errore nella fase di avviamento? Come si sarebbero potuti evitare gli errori?

- Ci sono stati errori di gestione o operativi? Come si sarebbero potuti evitare?
- Quanto è rigido il franchisor circa la conduzione dell'attività esattamente secondo quanto descritto nel Manuale operativo?
- Se tu potessi tornare indietro, lo rifaresti?
- Cosa ti sentiresti di raccomandare ad una persona che sta per comprare questa franchise?

A seguito di questi contatti, conviene analizzare le risposte fornite secondo una griglia di interpretazione.

I franchisee hanno fatto emergere problemi o preoccupazioni costanti? Una costanza indica la probabilità che il problema si ripresenterà anche in futuro. Analogamente, risposte positive dovrebbero incoraggiare a prendere seriamente in considerazione l'accordo con quel franchisor.

### **Verificare con professionisti la proposta ed il contratto di franchising.**

Sono tre le figure alle quali sottoporre i propri dubbi e da cui raccogliere i pareri: un avvocato, un valido consulente di marketing e la banca.

Per esaminare il contratto di franchising è necessario un avvocato. Il contratto con il franchisor fornisce l'unico impegno e l'unica promessa in forma scritta che esistono. Qualsiasi cosa che sia stata promessa a parole dovrebbe essere presente in questo contratto. Insieme con l'avvocato vanno presi in seria considerazione i seguenti elementi:

- la durata del contratto, che deve essere la stessa stabilita nei colloqui preliminari
- il contratto assegna un'area di esclusiva? Altrimenti, quale protezione viene offerta contro altri franchisee che entrino in futuro in concorrenza? Il proliferare di franchisee può erodere seriamente i ricavi. Per tale motivo è necessaria qualche tipo di protezione.
- sono previste restrizioni sulla vendita della franchise? Più limitazioni esistono, più sarà difficile recuperare l'investimento, nel caso in cui qualcosa non dovesse funzionare. Molti franchisor offriranno di riacquistare la franchise, ma pongono spesso delle condizioni. Occorre pertanto capire quali sono tali condizioni
- quali criteri sono stabiliti per cancellare il contratto? Parimenti, quali sono i criteri a disposizione del franchisor per cancellare il contratto? Questi criteri dovrebbero essere ragionevoli e dovrebbero fornire un procedimento chiaro per la cancellazione del contratto.

- il franchisor è d'accordo di riacquistare la franchise, qualora il contratto venga cancellato? Questo punto è assolutamente necessario, altrimenti si rischia di perdere l'investimento iniziale. Inoltre, determina se il franchisor ricompenserà per l'avviamento creato durante il periodo di attività nella franchise. L'avviamento è un elemento prezioso e richiede un investimento significativo, in termini di tempo e di fatica.
- sono presenti richieste o clausole che possono essere considerate vessatorie, imprudenti, illegali o immorali? Le sezioni di un contratto che non mettono a proprio agio entrambi i contraenti già all'inizio di un rapporto d'affari, potrebbero far sorgere problemi più avanti.
- l'avvocato infine ha riscontrato qualche altro problema nel contratto? Ci sono formulazioni ambigue o che rimandano ad altre norme non sufficientemente chiarite? Il contratto infine è conforme alla legge e al codice civile?

Un valido esperto di marketing dovrebbe invece essere consultato per esaminare le informazioni finanziarie della società che sono fornite dalla informativa (disclosure) ed il potenziale finanziario dell'attività. Al consulente di marketing vanno poste le seguenti domande:

- l'entità della richiesta dell'investimento iniziale, del diritto d'ingresso, delle forniture e attrezzature è giustificata?
- le royalty ed i canoni per la pubblicità cooperativa sono ragionevoli?
- quale sarà la situazione finanziaria durante i primi cinque anni di attività? Normalmente, un modulo è fornito dal franchisor per stilare un conto economico previsionale, che può andare da tre a cinque anni. Questo conto economico prevede le proiezioni per i ricavi, le spese, i flussi di cassa e i profitti. Questo piano va rivisto con il consulente di marketing, per determinare il prevedibile ritorno sull'investimento per l'acquisto della franchise.
- l'investimento comporta un rischio ragionevole? Tutte le nuove imprese sono rischiose, ma le condizioni di mercato in cui si colloca la franchise sono tali da rischiare in modo eccessivo, e quindi dover prevedere un eventuale impegno di beni personali?

Infine occorre contattare uno (o più) istituti bancari, per verificare le condizioni di un possibile finanziamento, ponendo le seguenti domande:

- la banca è disposta a concedere un prestito per finanziare l'attività?
- quali sono le condizioni del prestito?
- quali altre fonti di finanziamento sono attivabili? Incentivi, misure particolari, contributi, tassi agevolati?
- l'istituto di credito reputa che il franchisor sia credibile ed affidabile?

### 9.5 È ora di decidere

Siamo alla decisione finale.

Da quanto esposto finora è possibile che gli aspetti positivi o negativi appaiano così chiaramente distinti che sarà semplice prendere una decisione.

Tuttavia, è più facile accorgersi che i fatti hanno bisogno di essere organizzati in un modo che faciliti la scelta.

Un approccio che può semplificare la decisione consiste nell'elencare tutti i fattori, positivi o negativi, che possono influire.

Ad ogni fattore va assegnato un "peso" di importanza, indipendentemente dal fatto che sia positivo o negativo. Ad esempio, quanto sono importanti i giudizi degli altri franchisee contattati rispetto alla validità del know-how proposto dal franchisor? Stabiliamo arbitrariamente che siano "molto importanti", e diamo quindi un peso 5, in una possibile scala da 1 a 5, dove 1 è l'importanza minima e 5 la massima.

Viceversa, quanto è importante l'assistenza del franchisor a trovare una corretta location? Decidiamo che non lo è, per esempio, poiché abbiamo avuto la fortuna di trovare noi una location giudicata appetibile dallo stesso franchisor. A questo aspetto diamo quindi peso "1".

Procediamo così per tutti i fattori. Poi moltiplichiamo il peso d'importanza per tutti gli aspetti negativi, e per tutti quelli positivi. Se il totale finale dà una somma positiva dovrebbe essere più facile superare gli eventuali dubbi residui. Ma se la somma è negativa, o appena sopra lo zero, allora converrà riconsiderare tutto il progetto, e riprendere in considerazione le alternative che avevamo scartato forse troppo frettolosamente.

In ogni caso, la chiave del successo di un'attività imprenditoriale risiede anche nell'entusiasmo con la quale si affronta. Se c'è, tutte le tecniche possibili servono per calcolare e ridurre il rischio. Se non c'è, nessuna tecnica permetterà di trovare la bacchetta magica che dai tempi di Merlino ancora molti stanno cercando.

### 9.6 Fare rete dentro il sistema

L'affiliato, fin dal momento della firma del contratto, deve essere conscio che diviene parte di un gruppo, di un insieme più o meno omogeneo, di una struttura avente specificità ed una propria cultura d'impresa.

Prima della impegnativa firma del contratto il candidato franchisee dovrà essersi reso conto di essere fatto per una vita di gruppo in generale e di quel gruppo in particolare.

## Le regole pratiche per la scelta dell'insegna

---

Una volta firmato il contratto bisognerà rispettarlo con correttezza, ed adattarsi ai vincoli imposti non solo nei confronti dell'affiliante, ma anche dei colleghi affiliati della stessa rete, e naturalmente dei consumatori finali.

Non sarà il caso di pensare solo e sempre ai "documenti" contrattuali, ma dedicarsi soprattutto a comprendere e vivere lo "spirito di gruppo".

Il pensiero dominante, l'obiettivo di ogni giorno deve essere lo sviluppo della propria azienda, "sfruttando" i consigli ed utilizzando l'assistenza del franchisor, e la notorietà della rete.

Nella duplice veste di imprenditore indipendente, ma anche di parte di un gruppo, l'affiliato dovrà accogliere l'assistenza del franchisor e le informazioni dei colleghi franchisee, ed in cambio trasmettere alla rete riflessioni, esperienze ed innovazioni da lui sperimentate.

Ricordando che una idea utilizzata da una sola persona ha meno impatto e meno "ritorno" della stessa idea, migliorata ed utilizzata, da tutta la rete.

CAMERA DI COMMERCIO

# La Legge italiana sul franchising

*Legge 6 maggio 2004 n°129*

*“Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale”*

*Pubblicata su Gazzetta Ufficiale. n° 120 del 24 maggio 2004*

*La Legge è entrata in vigore il 25 maggio 2004*

## **Art. 1**

(Definizioni)

1. L'affiliazione commerciale ("franchising") e' il contratto, comunque denominato, fra due soggetti giuridici, economicamente e giuridicamente indipendenti, in base al quale una parte concede la disponibilità all'altra, verso corrispettivo, di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti di autore, know-how, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale, inserendo l'affiliato in un sistema costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio, allo scopo di commercializzare determinati beni o servizi.
2. Il contratto di affiliazione commerciale può essere utilizzato in ogni settore di attività economica.
3. Nel contratto di affiliazione commerciale si intende:
  - a) per know-how, un patrimonio di conoscenze pratiche non brevettate derivanti da esperienze e da prove eseguite dall'affiliante, patrimonio che e' segreto, sostanziale ed individuato; per segreto, che il know-how, considerato come complesso di nozioni o nella precisa configurazione e composizione dei suoi elementi, non é generalmente noto né facilmente accessibile; per sostanziale, che il know-how comprende conoscenze indispensabili all'affiliato per l'uso, per la vendita o la rivendita, la gestione o l'organizzazione dei beni o servizi contrattuali; per individuato, che il know how deve essere descritto in modo sufficientemente esauriente, tale da consentire di verificare se risponde ai criteri di segretezza e di sostanzialità;
  - b) per diritto di ingresso, una cifra fissa rapportata anche al valore economico e alla capacità di sviluppo della rete, che l'affiliato versa al momento della stipula del contratto di affiliazione commerciale;

- c) per royalties, una percentuale che l'affiliante richiede all'affiliato commisurata al giro d'affari del medesimo o in quota fissa, da versarsi anche in quote fisse periodiche;
- d) per beni dell'affiliante, i beni prodotti dall'affiliante o secondo le sue istruzioni e contrassegnati dal nome dell'affiliante.

### Art. 2

(Ambito di applicazione della legge)

1. Le disposizioni relative al contratto di affiliazione commerciale, come definito all'articolo 1, si applicano anche al contratto di affiliazione commerciale principale col quale un'impresa concede all'altra, giuridicamente ed economicamente indipendente dalla prima, dietro corrispettivo, diretto o indiretto, il diritto di sfruttare un'affiliazione commerciale allo scopo di stipulare accordi di affiliazione commerciale con terzi, nonché al contratto col quale l'affiliato, in un'area di sua disponibilità, allestisce uno spazio dedicato esclusivamente allo svolgimento dell'attività commerciale di cui al comma 1 dell'articolo 1.

### Art. 3.

(Forma e contenuto del contratto)

1. Il contratto di affiliazione commerciale deve essere redatto per iscritto a pena di nullità.
2. Per la costituzione di una rete di affiliazione commerciale l'affiliante deve aver sperimentato sul mercato la propria formula commerciale.
3. Qualora il contratto sia a tempo determinato, l'affiliante dovrà comunque garantire all'affiliato una durata minima sufficiente all'ammortamento dell'investimento e comunque non inferiore a tre anni, fatta salva l'ipotesi di risoluzione anticipata per inadempimento di una delle parti.
4. Il contratto deve inoltre espressamente indicare:
  - a) l'ammontare degli investimenti e delle eventuali spese di ingresso che l'affiliato deve sostenere prima dell'inizio dell'attività;
  - b) le modalità di calcolo e di pagamento delle royalties, e l'eventuale indicazione di un incasso minimo da realizzare da parte dell'affiliato;
  - c) l'ambito di eventuale esclusiva territoriale sia in relazione ad altri affiliati, sia in relazione a canali ed unità di vendita direttamente gestiti dall'affiliante;
  - d) la specifica del know-how fornito dall'affiliante all'affiliato;
  - e) le eventuali modalità di riconoscimento dell'apporto di know-how da parte dell'affiliato;

- f) le caratteristiche dei servizi offerti dall'affiliante in termini di assistenza tecnica e commerciale, progettazione ed allestimento, formazione;
- g) le condizioni di rinnovo, risoluzione o eventuale cessione del contratto stesso.

### **Art. 4.**

(Obblighi dell'affiliante)

1. Almeno trenta giorni prima della sottoscrizione di un contratto di affiliazione commerciale l'affiliante deve consegnare all'aspirante affiliato copia completa del contratto da sottoscrivere, corredato dei seguenti allegati, ad eccezione di quelli per i quali sussistano obiettive e specifiche esigenze di riservatezza, che comunque dovranno essere citati nel contratto:
  - a) principali dati relativi all'affiliante, tra cui ragione e capitale sociale e, previa richiesta dell'aspirante affiliato, copia del suo bilancio degli ultimi tre anni o dalla data di inizio della sua attività, qualora esso sia avvenuto da meno di tre anni;
  - b) l'indicazione dei marchi utilizzati nel sistema, con gli estremi della relativa registrazione o del deposito, o della licenza concessa all'affiliante dal terzo, che abbia eventualmente la proprietà degli stessi, o la documentazione comprovante l'uso concreto del marchio;
  - c) una sintetica illustrazione degli elementi caratterizzanti l'attività oggetto dell'affiliazione commerciale;
  - d) una lista degli affiliati al momento operanti nel sistema e dei punti vendita diretti dell'affiliante;
  - e) l'indicazione della variazione, anno per anno, del numero degli affiliati con relativa ubicazione negli ultimi tre anni o dalla data di inizio dell'attività dell'affiliante, qualora esso sia avvenuto da meno di tre anni;
  - f) la descrizione sintetica degli eventuali procedimenti giudiziari o arbitrali, promossi nei confronti dell'affiliante e che si siano conclusi negli ultimi tre anni, relativamente al sistema di affiliazione commerciale in esame, sia da affiliati sia da terzi privati o da pubbliche autorità nel rispetto delle vigenti norme della privacy.
2. Negli allegati di cui alle lettere d), e) ed f) del comma 1 si applicano esclusivamente al mercato italiano. Per le reti estere il Ministro delle attività produttive provvede con proprio decreto, da emanarsi entro novanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, a stabilire le modalità di presentazione degli allegati di cui alle predette lettere.

### **Art. 5.**

(Obblighi dell'affiliato)

1. L'affiliato non può trasferire la sede, qualora sia indicata nel contratto, senza il preventivo consenso dell'affiliante, se non per causa di forza maggiore.
2. L'affiliato si impegna ad osservare e a far osservare ai propri collaboratori e dipendenti, anche dopo lo scioglimento del contratto, la massima riservatezza in ordine al contenuto dell'attività oggetto dell'affiliazione commerciale.

### **Art. 6.**

(Obblighi precontrattuali di comportamento)

1. L'affiliante deve tenere, in qualsiasi momento, nei confronti dell'aspirante affiliato, un comportamento ispirato a lealtà, correttezza e buona fede e deve tempestivamente fornire, all'aspirante affiliato, ogni dato e informazione che lo stesso ritenga necessari o utili ai fini della stipulazione del contratto di affiliazione commerciale, a meno che non si tratti di informazioni oggettivamente riservate o la cui divulgazione costituirebbe violazione di diritti di terzi.
2. L'affiliante deve motivare all'aspirante affiliato l'eventuale mancata comunicazione delle informazioni e dei dati dallo stesso richiesti.
3. L'aspirante affiliato deve tenere, in qualsiasi momento nei confronti dell'affiliante, un comportamento improntato a lealtà, correttezza e buona fede e deve fornire, tempestivamente ed in modo esatto e completo, all'affiliante ogni informazione e dato la cui conoscenza risulti necessaria o opportuna ai fini della stipulazione del contratto di affiliazione commerciale, anche se non espressamente richiesti dall'affiliante.

### **Art. 7.**

(Conciliazione)

1. Per le controversie relative ai contratti di affiliazione commerciale le parti possono convenire che, prima di adire l'autorità giudiziaria o ricorrere all'arbitrato, dovrà essere fatto un tentativo di conciliazione presso la Camera di Commercio Industria, Artigianato, Agricoltura nel cui territorio ha sede l'affiliato. Al procedimento di conciliazione si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni di cui agli articoli 38, 39 e 40 del decreto legislativo 12 gennaio 2003, n. 5.

### **Art. 8.**

(Annullamento del contratto)

1. Se una parte ha fornito false informazioni, l'altra parte può chiedere l'annullamento del contratto ai sensi dell'articolo 1439 del codice civile nonché il risarcimento del danno, se dovuto.

### **Art. 9.**

(Norme transitorie e finali)

1. Le disposizioni della presente legge si applicano a tutti i contratti di affiliazione commerciale in corso nel territorio dello Stato alla data di entrata in vigore della legge stessa.
2. Gli accordi di affiliazione commerciale anteriori alla data di entrata in vigore della presente legge se non stipulati a norma dell'articolo 3, comma 1, devono essere formalizzati per iscritto secondo le disposizioni della presente legge entro un anno dalla predetta data. Entro lo stesso termine devono essere adeguati alle disposizioni della presente legge i contratti anteriori stipulati per iscritto.
3. La presente legge entra in vigore il giorno successivo a quello della sua pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale.

*(testo direttamente tratto dalla Gazzetta Ufficiale n° 120 del 24 maggio 2004)*

CAMERA DI COMMERCIO ROMA

# I codici deontologici ed etici volontari sul franchising

## *Il Codice deontologico dell'Associazione italiana del franchising – Assofranchising* <sup>(1)</sup>

*(1/1/1995; rev. in data 3/10/2003)*

### **Premessa**

Il presente Codice Deontologico 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 Codice Deontologico integra - ma non sostituisce né 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 Codice Deontologico ed una normativa di legge inderogabile, sarà cura dell'Assofranchising modificare di conseguenza il Codice Deontologico. Nel frattempo, i Soci saranno automaticamente esonerati dall'osservanza delle norme di esso, che dovessero risultare in contrasto con tale normativa. Il presente Codice Deontologico 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 Codice Deontologico 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.

*Nota*

<sup>(1)</sup> *Tratto dal sito web ufficiale di Assofranchising [www.assofranchising.it](http://www.assofranchising.it)*

### **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 su base regolamentare che volontaria, con particolare riferimento al Regolamento CE n. 2790 del 22 dicembre 1999, ed al Codice Deontologico Europeo, predisposto dalla Federazione Europea del Franchising.

Infine, i Soci dovranno osservare scrupolosamente tutte le norme contenute nel presente Codice Deontologico, nel Codice Deontologico Europeo 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 all'uso esclusivo dei marchi 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 specificamente 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 Affiliati operanti 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 e che si siano conclusi negli ultimi tre anni - relativamente al sistema di Franchising in esame, sia da Affiliati che da terzi privati o da pubbliche autorità;
- f) un'eventuale ipotesi di conto economico fondata, se possibile, su esperienze medie di affiliati in posizione analoga;
- g) una copia del presente Codice Deontologico;
- h) una copia del Codice Deontologico Europeo.

### **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 potrà prevedere l'obbligazione dell'affiliato di conformarsi alla disciplina contenuta nel Codice Deontologico Europeo.

### **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 concordi 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 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**

Il contratto di Franchising dovrà indicare l'ambito di un'eventuale esclusiva territoriale sia in relazione ad altri Affiliati, sia in relazione a canali ed unità di vendita direttamente gestiti dall'affiliante.

### **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 agli inadempimenti di clausole importanti per la corretta impostazione e gestione del sistema di Franchising.

Per i casi di violazione di obbligazioni 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 sanare l'inadempimento.

Il contratto deve, infine, espressamente indicare le condizioni dell'eventuale rinnovo, dell'eventuale cessione del contratto, nonché contenere specifiche previsioni relative alle obbligazioni delle parti dopo la cessazione dello stesso, per qualsiasi motivo intervenuta, in particolare per quanto riguarda la cessazione dell'uso dei segni distintivi dell'affiliante, da parte dell'affiliato.

### Art. 11 – Sanzioni

L'Associazione Italiana del Franchising vigilerà sulla corretta ed integrale osservanza, da parte dei propri Soci, delle norme contenute nel presente Codice Deontologico, 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.

### *Il Codice deontologico della Federazione Italiana del Franchising* <sup>(2)</sup>

#### Premessa

Sulla base delle esperienze acquisite nei diversi anni di sviluppo del franchising, dei vari codici deontologici espressi dalle diverse associazioni dei principali Paesi europei, dei principi enunciati nei regolamenti UE 4087/88 e 2790/99 e della emanazione del Codice Deontologico Europeo riteniamo doveroso proporre una nostra definizione deontologica particolarmente attenta agli interessi degli affiliati nell'interesse superiore degli affilianti.

L'etica del franchising è di fatto una collaborazione fiduciaria tra due Partners: importa solo stabilire chiare regole del gioco.

Regole relativamente flessibili mantenendo molto rigidi però i principi fondamentali della cooperazione, della collaborazione, del dialogo e dell'equilibrio di diritti e doveri delle parti.

#### Art. 1 - Definizioni

In questo codice il franchising viene definito come una forma di collaborazione contrattuale tra parti giuridicamente ed economicamente indipendenti, di pari dignità.

Una parte (il franchisor) mette a disposizione un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti d'autore, know-how o brevetti da utilizzare per la rivendita di beni o per la prestazione di servizi ad utilizzatori finali.

Il tutto costituisce un pacchetto di "probabilità di successo" che il franchisor mette a disposizione del franchisee.

*Nota*

---

<sup>(2)</sup> *Tratto dal sito web ufficiale di FIF - Federazione Italiana del Franchising*  
[www.fif-franchising.it](http://www.fif-franchising.it)

L'altra parte (il franchisee) associa la propria "volontà di riuscire" unitamente ad investimenti, lavoro, miglioramento continuo delle proprie performance.

Lo scopo principale dell'accordo fra le parti è quello di consentire benefici sia al franchisor che ai franchisee mediante la combinazione delle loro risorse, mantenendo come preciso obiettivo l'interesse del Consumatore finale.

L'accordo di franchising è quello attraverso il quale un'impresa, il franchisor, concede ad un'altra impresa (franchisee), dietro corrispettivo finanziario diretto e/o indiretto, il diritto di sfruttare una franchise allo scopo di commercializzare determinati beni e/o servizi.

L'accordo di franchising comprende almeno i seguenti obblighi:

l'uso di una denominazione o di un'insegna commerciale comune e di una presentazione uniforme della sede o dei mezzi oggetto del contratto;

la comunicazione da parte del franchisor al franchisee di un know-how;

la prestazione permanente, da parte del franchisor al franchisee, di un'assistenza in campo commerciale o tecnico per tutta la durata dell'accordo.

Per know-how s'intende un patrimonio di conoscenze pratiche non brevettate derivante da esperienze e prove effettuate dal franchisor che è segreto, sostanziale ed accertato.

Per segreto s'intende che il know-how, considerato come complesso di nozioni o nella precisa configurazione e composizione dei suoi elementi, non è generalmente noto né facilmente accessibile.

Per sostanziale s'intende che il know-how comprende conoscenze importanti per la vendita dei beni o per la prestazione di servizi agli utilizzatori finali ma anche caratteristiche tali da offrire al franchisee un effettivo vantaggio competitivo rispetto ai suoi concorrenti.

Per accertato s'intende che il know-how deve essere sufficientemente individuato e descritto per una sua possibile valutazione.

### **Art. 2 - Contratto**

L'accordo di base tra franchisor e franchisee è oggetto di contratto scritto che definisce diritti e doveri delle parti garantendo equità.

Il contratto è redatto nella lingua del franchisee e, nel rispetto delle leggi nazionali e/o comunicative, deve contenere:

tipo e modalità dei pagamenti iniziali (diritti di entrata) e continuativi (royalties);

durata del contratto, condizioni per il rinnovo (eventualmente tacito), momento e durata del preavviso ;

eventuali diritti di proprietà riservati al franchisor nel caso il franchisee manifesti l'intenzione di cedere a terzi l'attività;

esclusiva territoriale accordata al franchisee e, nel caso siano comprese eventuali condizioni di espansione, la priorità che gli viene riconosciuta per assicurargli questa espansione;

le modalità secondo cui verranno regolati gli apporti di ciascuna delle parti nel caso di conclusione del contratto;

le disposizioni particolari in materia di acquisti vale a dire l'identificazione dei fornitori e del tipo delle forniture;

come viene assicurato il trasporto delle merci rese disponibili dal franchisor e chi ne sopporta i costi;

le condizioni di pagamento;

i servizi che il franchisor mette a disposizione del franchisee nei settori: commerciale, promozionale, pubblicitario, amministrativo, tecnico, finanziario e fiscale oltre che per la gestione in generale ; condizioni secondo le quali tali servizi sono resi;

obblighi del franchisee per quanto attiene la comunicazione dei dati di gestione e la formazione permanente.

Devono altresì essere presenti nel contratto le seguenti clausole:

durata dello stesso che non deve essere breve e comunque deve consentire l'ammortamento degli investimenti iniziali;

cause e modalità di rescissione (causa motivata, preavviso e contropartita);

uso della ditta e dell'immagine del franchisor;

allestimento dell'esercizio commerciale;

zona di operatività dell'esclusiva (potenziale espansione commerciale del franchisor);

collaborazione esclusiva;

patto di non concorrenza (contrattuale-post contrattuale);

rosa dei pagamenti nel corso del contratto (tipi-ammontare-finalità);

fornitura di servizi ed assistenza

### **Art. 3 - Formazione**

Il franchisor si assicura preventivamente all'entrata in vigore del contratto che il franchisee possieda la necessaria preparazione e, se non l'ha, l'aiuta ad acquisirla. Egli propone, all'occorrenza, il completamento della necessaria formazione professionale specifica.

La formazione del franchisee comporta normalmente uno stage preliminare nel centro pilota, in un punto vendita o esercizio similare.

Il franchisor assicura al franchisee, durante l'intero periodo di durata del contratto, tutta l'assistenza e l'informazione necessaria e utile. A questo scopo stabilisce con lui strette e continue relazioni anche attraverso suoi delegati competenti.

Il franchisee cosciente di avere aderito ad un sistema di progresso e di evoluzione, s'impegna, in materia di formazione, sia per se stesso che per il proprio personale, a partecipare a tutte le attività di miglioramento delle conoscenze proposte dal franchisor.

### **Art. 4 - Flussi di informazione**

Il franchisor fornisce al franchisee, prima della stipula del contratto, informazioni precise, complete e veritiere sulla situazione attuale e le prospettive future del settore di attività con riferimento sia al gruppo sia all'esercizio interessato. Tali informazioni vertono in modo particolare sul valore della localizzazione e sui budget di gestione di esercizi o strutture similari o comparabili.

Il franchisor deve fornire al franchisee un efficace aiuto nell'impianto e nell'allestimento del punto vendita o dell'esercizio interessato.

Il franchisor procede ad una seria e precisa determinazione dell'ammontare totale degli investimenti necessari per attrezzature, materiali, stock iniziale e comunica questa stima al franchisee prima della firma del contratto.

Il franchisee è tenuto a fornire al franchisor i dati di esercizio per permettere di definire i sistemi necessari per una corretta gestione. A tal fine è normale che permetta sia al franchisor che ai suoi delegati l'accesso ai locali ed ai documenti contabili. Il franchisor da parte sua comunica al franchisee le deduzioni ricavate, salvaguardando il carattere riservato dei dati individuali, salvo non intervenga accordo tra le parti che lo sollevi dai vincoli di riservatezza.

### **Art. 5 - Approvvigionamenti**

Il franchisee ha, in linea di principio, il diritto di scegliere i fornitori per le attrezzature ed i materiali perché stile e immagine generale del gruppo siano rispettati. A prezzo e qualità eguali è normale che sia data preferenza alla indicazione del franchisor senza che questo comporti un guadagno per lui.

Il franchisor mette in atto tutto quanto è necessario per assicurare al franchisee, in normali condizioni di prezzo e di servizio e nei limiti della gamma dei prodotti convenuta, l'approvvigionamento regolare di merci di buona qualità, genuine e vendibili, tale da costituire un assortimento competitivo.

Il franchisor non può offrire, vendere o distribuire alcun prodotto o servizio suscettibile di ledere gli interessi dei franchisee o dei consumatori.

### **Art. 6 - Metodi e lealtà**

Franchisor e franchisee devono rispettare scrupolosamente la politica generale di gruppo in materia commerciale ed amministrativa e ciò tanto all'interno che rispetto alla clientela ed al pubblico in generale.

Franchisor e franchisee rinunciano a ricorrere a qualsiasi azione o procedimento che possa nuocere alla reputazione del gruppo.

### **Art. 7 - Preventiva comunicazione del package**

Qualora oltre che nel contratto di franchising, il franchisor abbia fissato in un apposito documento le condizioni generali operative nei riguardi del franchisee, tali condizioni generali devono essere comunicate quest'ultimo prima della firma del contratto

### **Art. 8 - Corretta cessazione del rapporto.**

In caso di rescissione o cessazione del contratto è indispensabile che il franchisee rinunci senza indugio all'insegna ed a tutti i disegni e modelli specifici legati all'utilizzo di questa insegna.

Se il franchisor, sotto qualsivoglia forma, cede a terzi la sua rete in franchising, deve essere assicurata la continuità del contratto e devono essere integralmente rispettati i diritti del franchisee.

Qualunque eventuale clausola di non concorrenza avente vigore dopo la rottura o cessazione del contratto, deve essere precisata contrattualmente sia per quanto concerne la durata che la competenza territoriale.

Qualora il contratto di franchising preveda un conferimento di competenze in caso di disaccordo, è normale che queste competenze vengano riservate ai tribunali del luogo dove ha sede il punto vendita o l'esercizio franchisee.

### **Art. 9 - Del marchio**

Il franchisor deve garantire la validità dei suoi diritti sui segni distintivi cui fa riferimento la clientela (marchio, insegna sigla, slogan) ed assicurare al franchisee il pacifico godimento di tutto ciò che egli mette a sua disposizione.

Il franchisee utilizza pienamente, nelle sue azioni, i segni distintivi messi contrattualmente a sua disposizione.

In tutte le sue azioni, specie di promozione e vendita, il franchisee deve rispettare l'immagine di marca della rete alla quale è affiliato e restarvi fedele.

### **Art. 10 - Dello sviluppo armonico**

Il franchisor deve condurre lo sviluppo della sua rete di punti vendita in franchising in modo da non portare pregiudizio alle possibilità proprie di ognuno di questi, obbligarsi a non operare in disaccordo con tali obiettivi in modo da consentire ai suoi franchisee di trarre profitto dagli investimenti effettuati. È nella responsabilità del franchisor svilupparsi armoniosamente lasciando ai franchisee spazi di clientela tali da permettere loro un normale profitto. Il franchisee per con-

tro deve dedicare tutta la sua attività allo sviluppo del franchise nel quadro delle sue incombenze contrattuali. In particolare non può, salvo diversa particolare disposizione del contratto, svolgere direttamente o tramite interposta persona, fisica o giuridica, attività concorrente a quella della catena alla quale appartiene.

### *Il Codice etico Confimprese* <sup>(3)</sup>

#### **Premessa**

CONFIMPRESE è un'associazione tra libere imprese, prevalentemente operanti nel settore della vendita di beni e servizi attraverso i principali canali della distribuzione moderna quali, in particolare, il franchising ed il retail.

Pienamente consapevole del ruolo che l'associazionismo ha sempre svolto nell'ambito della società civile italiana, CONFIMPRESE ha assunto responsabilmente il ruolo di promotore delle istanze del mondo imprenditoriale che essa rappresenta.

Conformemente ai propri scopi statutari, essa si propone di contribuire e migliorare la distribuzione dei prodotti e dei servizi, nonché di promuovere il progresso tecnico ed economico del Paese. Attraverso tali attività, CONFIMPRESE ritiene, in particolare, di rappresentare uno strumento utile al rafforzamento ed all'affermazione dei valori della libera iniziativa economica, della concorrenza e della proprietà privata.

Al fine di svolgere correttamente tale compito, CONFIMPRESE, unitamente alle imprese ad essa associate, ritiene di primario interesse dotarsi di un codice etico (di seguito Codice) che definisca i diritti e doveri morali, nonché le responsabilità etico-sociali di ogni partecipante all'associazione, al fine di:

- porre regole e modelli etici di comportamento dalla cui applicazione possano derivare la crescita del prestigio e del ruolo di CONFIMPRESE, delle imprese ad essa associate e, conseguentemente, dell'intera classe imprenditoriale;
- prevenire comportamenti contrari a tali principi e comunque idonei a danneggiare o altrimenti compromettere l'immagine di CONFIMPRESE e, più in generale, della categoria imprenditoriale da essa rappresentata.

*Nota*

## 1- Obblighi delle imprese associate nei confronti dei terzi

Le imprese associate si obbligano ad osservare verso i consumatori, clienti, fornitori, concorrenti, propri dipendenti, collaboratori ed azionisti, istituzioni e terzi in genere, le seguenti regole di comportamento:

- a) ispirare costantemente la propria attività al pieno rispetto dei diritti e delle libertà fondamentali della persona senza distinzioni di sesso, razza, età, convinzioni religiose e politiche;
- b) improntare la propria condotta ad equità, correttezza e trasparenza, avendo sempre presente la funzione che esse sono chiamate ad esercitare e la loro visibilità esterna;
- c) uniformare la propria condotta sul mercato ai principi di libertà e concorrenza, rifuggendo da pratiche illecite, scorrette o che possano comunque porsi in contrasto con tali principi;
- d) applicare e far applicare le disposizioni di legge ed i contratti di lavoro vigenti;
- e) favorire la crescita professionale dei propri collaboratori;
- f) salvaguardare la sicurezza sul lavoro, mantenendo vigile e costante l'attenzione sui temi della tutela dell'ambiente, allo scopo di scongiurare o prevenire possibili forme di inquinamento dell'ambiente;
- g) agire secondo correttezza ed integrità nei rapporti con i vari organi della Pubblica Amministrazione, con movimenti e partiti politici nonché con le proprie controparti contrattuali;
- h) tutelare la riservatezza delle informazioni di natura confidenziale di cui venissero a conoscenza nell'esercizio della propria attività;
- i) incrementare, per quanto possibile e sempre nei limiti dei mezzi consentiti dalla legge e dalla correttezza professionale, il valore dell'impresa e la sua affermazione sul mercato.

## 2- Obblighi delle imprese associate verso CONFIMPRESE

Le imprese associate si obbligano altresì ad osservare verso CONFIMPRESE le seguenti regole di comportamento:

- a) partecipare con costanza all'attività di CONFIMPRESE, presenziando alle relative assemblee e apportando ogni contributo ritenuto necessario o utile al più proficuo perseguimento degli scopi che l'associazione si prefigge;
- b) contribuire attivamente alla crescita di CONFIMPRESE, promuovendone all'esterno l'attività, le finalità e le singole iniziative;

- c) comportarsi con lealtà, correttezza e trasparenza nei confronti di CONFIMPRESE e delle altre imprese associate;
- d) segnalare prontamente eventuali comportamenti potenzialmente in contrasto con le norme ed i principi del presente Codice;
- e) non rendersi portatori di interessi propri o di terzi potenzialmente contrari o confliggenti con quelli di cui CONFIMPRESE è portatrice, nonché a segnalare ai competenti Organi Sociali ogni situazione di potenziale conflitto;
- f) fornire a richiesta di CONFIMPRESE e ove non vi siano ragioni in contrario, dati e notizie attinenti la propria impresa che si rendessero necessari o utili allo svolgimento dei compiti statuari di CONFIMPRESE, fermo restando l'obbligo di quest'ultima di mantenere dette informazioni rigorosamente riservate, anche nei confronti degli altri associati e a non divulgarle al pubblico se non previa autorizzazione dell'interessato e, comunque, in forma aggregata.

Le imprese associate si impegnano, infine, a far sì che i propri rappresentanti in CONFIMPRESE:

- g) facciano un uso riservato delle informazioni di cui dovessero venire a conoscenza a causa del loro mandato;
- h) adempiano gli eventuali incarichi loro affidati con lealtà, correttezza ed imparzialità, nell'esclusivo interesse di CONFIMPRESE;
- i) forniscano resoconti periodici sullo svolgimento della propria attività, comunicando, nelle sedi competenti, tutto ciò di cui sono venuti a conoscenza o che hanno compiuto e che possa rivestire un interesse per CONFIMPRESE;
- l) segnalino prontamente agli organi associativi competenti ogni situazione di incompatibilità o comunque di potenziale conflitto con gli interessi di CONFIMPRESE.

### 3 - Infrazioni e sanzioni

La verifica della corretta applicazione delle norme e dei principi di cui al presente Codice è demandata al Consiglio Direttivo di CONFIMPRESE, nell'ambito delle proprie prerogative statuarie in materia di ammissione ed eventuale esclusione delle imprese associate. Ove il Consiglio Direttivo, sentita eventualmente l'impresa interessata, accerti una violazione alle norme o ai principi del presen-

te Codice, inviterà formalmente l'interessata a cessare tale violazione e, ove possibile, a rimuoverne gli effetti.

Se, nonostante l'invito formulato, la violazione dovesse persistere e, comunque, nei casi di violazione più gravi, il Consiglio Direttivo potrà adottare il provvedimento di esclusione dell'impresa associata, in conformità ai poteri statutariamente attribuitigli.

### **4 - Obbligo di osservanza del Codice etico**

Le imprese associate a CONFIMPRESE si impegnano:

- a) ad osservare diligentemente le norme ed i principi espressi dal presente Codice, a farle osservare e a promuoverne la conoscenza,
- b) a sottoporsi al giudizio dei competenti organi associativi nella valutazione di eventuali comportamenti potenzialmente in contrasto con tali norme e principi, accettandone le relative decisioni.

Le imprese aspiranti associate dovranno essere preventivamente edotte dell'esistenza del presente Codice, la cui integrale accettazione costituirà condizione imprescindibile ai fini dell'associazione a CONFIMPRESE.

### **5 - Regolamenti**

Al fine di dare concreta attuazione ai principi etici del presente Codice, CONFIMPRESE, sentite le imprese associate, emanerà codici di comportamento e/o regolamenti destinati a disciplinare in modo uniforme ed equo i settori di attività nei quali si trovano ad operare le stesse imprese associate ed ai quali queste ultime dovranno ispirarsi, per quanto possibile, nelle loro relazioni contrattuali con i terzi.

### Il Codice Deontologico Europeo del franchising <sup>(4)</sup>

(Ultima modifica 5 dicembre 2003)

#### Parte I - Introduzione (I-III)

##### I - La EFF rappresenta il Franchising europeo

L'Associazione Europea del Franchising (EFF) e' un'associazione internazionale senza scopo di lucro, costituitasi nel 1972.

I suoi Membri sono federazioni o associazioni di Franchising Nazionali con sede in Europa.

La EFF accetta tra i suoi Associati membri che non sono federazioni o associazioni di Franchising.

##### II - Gli intenti della EFF

1. Promuovere il Franchising in Europa
2. Proteggere l'Industria del Franchising attraverso il Codice di Comportamento europeo
3. Influenzare e incoraggiare lo sviluppo del Franchising in Europa
4. Rappresentare gli interessi dell'Industria del Franchising in organizzazioni internazionali come la Commissione Europea e il Parlamento Europeo
5. Promuovere e rappresentare l'Industria del Franchising Europeo e i suoi Membri in tutto il mondo
6. Promuovere lo scambio di informazioni e documentazioni tra Federazioni o Associazioni di Franchising Nazionali e il resto del mondo
7. Porsi al servizio delle Associazioni Membri

##### III - Requisiti per associarsi

Tutte le federazioni o associazioni rappresentative del Franchising nazionale con sede in Europa possono fare domanda di ammissione alla Federazione (EFF).

Gli ASSOCIATI sono obbligati a rispettare le seguenti condizioni:

- a) I membri delle Federazioni o Associazioni dovranno essere reti di Franchising che includono i franchisors e loro franchisees, e l'organo direttivo delle Federazioni o Associazioni deve essere composto principalmente da Franchisor eletti dai Soci effettivi. Inoltre, il Presidente dell'Associazione o Federazione in questione deve essere un franchisor e un membro del Consiglio nazionale.
- b) Le Federazioni o Associazioni associate devono accettare senza riserve lo Statuto della FEDERAZIONE, e le norme e le regolamentazioni associative.

Nota

In particolar modo, le Federazioni o Associazioni membri devono esigere dai loro soci Franchisor completa accettazione e subordinazione al Codice Europeo di Comportamento (Codice Deontologico) del Franchising

- c) Ogni Associazione o Federazione associata deve operare una selezione dei propri associati attraverso controlli effettivi che assicuri che i suoi Soci Franchisors con diritto di voto rispettino il Codice Deontologico Europeo del Franchising
- d) L'accettazione come membri di Federazioni o Associazioni e' subordinata all'approvazione del Consiglio Direttivo della FEDERAZIONE
- e) Pagamento della quota fissata dal Consiglio Direttivo della FEDERAZIONE.

La Federazione ammetterà tra i propri Associati, alle condizioni approvate dal Consiglio Direttivo, Associazioni di Franchising nazionali che, seppur non soddisfacendo tutte le condizioni di cui sopra, dimostrano un impegno evidente e un reale desiderio di mettersi in regola.

## Parte II - Il Codice

### IV - Codice Deontologico Europeo del Franchising

Questo Codice Deontologico Europeo è la versione aggiornata di quella elaborata nel 1972 dalla Federazione Europea del Franchising (EFF).

Ogni associazione nazionale o membro federativo della EFF ha partecipato alla sua stesura e assicurerà la sua divulgazione, interpretazione e adattabilità al proprio paese.

Proposte di emendamento che vengono da Associazioni membri possono esistere come estensioni del Codice base, non modifiche, e devono essere approvate dagli organi direttivi della EFF prima di essere implementate.

Questo Codice Deontologico consiste in un insieme concreto di regole essenziali per il comportamento corretto da parte di coloro che operano nel franchising in Europa.

#### 1. Definizione di Franchising

Il Franchising (in seguito l'Affiliazione) è un sistema di commercializzazione di prodotti e/o servizi e/o tecnologie basato su una stretta e continuativa collaborazione tra imprese legalmente e finanziariamente separate e indipendenti, il Franchisor (in seguito l'affiliante) ed i suoi Franchisees (in seguito Affiliati), secondo il quale l'affiliante concede ai suoi Affiliati il diritto, ed impone loro l'obbligo, di intraprendere un'attività economica in base al sistema elaborato dall'affiliante.

Il diritto legittima e obbliga l'affiliato, in cambio di un corrispettivo finanziario diretto o indiretto, ad usare il nome commerciale e/o i marchi commerciali e/o i marchi relativi a prestazioni di servizi, il know-how (\*) i metodi commerciali e tecnici, le procedure e altri diritti di proprietà industriale e/o intellettuale dell'affiliante, collegati ad una prestazione continuativa di assistenza commerciale e tecnica nel quadro e secondo le condizioni di un contratto di Affiliazione scritto, concluso tra le parti a questo fine.

(\*) Il "know-how" rappresenta un complesso di informazioni pratiche non brevettate, risultante dall'esperienza e dalla sperimentazione dell'affiliante che è segreto, sostanziale e identificato.

- "segreto" significa che, considerato come un complesso di nozioni o nella precisa configurazione e connessione dei suoi elementi, non è generalmente noto né facilmente accessibile. Non è limitato nel senso che ogni componente individuale del know-how dovrebbe essere totalmente sconosciuto e non ottenibile al di fuori dell'attività dell'affiliante.
- " sostanziale" implica che il know-how include informazioni indispensabili per il franchisee per la vendita dei beni o per la prestazione di servizi al consumatore finale ed in particolare per la presentazione dei prodotti alla vendita, per l'utilizzo di beni in funzione alla prestazione di servizi, per i comportamenti con i clienti, per la gestione amministrativa e finanziaria; il know-how deve essere utile per l'affiliato e ne deve accrescere le capacità competitive in particolare migliorando i risultati dell'affiliato o aiutandolo ad entrare in nuovi mercati.
- "identificato": deve essere descritto in un modo sufficientemente comprensibile tale da consentire di verificare se corrisponde ai criteri di segretezza e di sostanzialità. Il know-how può essere esplicitato sia nel contratto di franchising o in un documento separato oppure redatto in qualsiasi altra forma appropriata

## 2. Principi guida

2.1 L'affiliante è il promotore di una rete di Affiliazione, composta dallo stesso e dai propri Affiliati, di cui l'affiliante è lo stabile tutore.

2.2 Le obbligazioni dell'affiliante

- a) Prima di porre in essere la propria rete di Affiliazione l' Affiliante dovrà aver già sviluppato con successo i propri piani di attività per un tempo ragionevole e con almeno un'unità pilota.

- b) L'affiliante dovrà essere il titolare, o detenere un legittimo diritto all'uso della denominazione della propria rete, dei marchi commerciali e degli altri segni di distinzione.
- e) L'affiliante dovrà assicurare all'affiliato una formazione iniziale ed una costante assistenza commerciale e/o tecnica durante l'intera durata del contratto.

### 2.3 Le obbligazioni dell'affiliato

- a) L'affiliato dovrà dedicarsi con il massimo impegno allo sviluppo delle attività oggetto dell'Affiliazione ed al mantenimento dell'identità comune e della reputazione della rete di Affiliazione.
- b) L'affiliato dovrà fornire all'affiliante dati operativi verificabili al fine di facilitare la determinazione dei risultati dell'attività svolta nonché i dati finanziari necessari per un effettivo controllo gestionale, ed inoltre consentirà all'affiliante e/o ai suoi agenti l'accesso ai propri locali ed ai propri registri secondo le richieste dell'affiliante ed in tempi ragionevoli.
- c) L'affiliato non dovrà rivelare a terzi il know-how fornito dall'affiliante né durante né dopo la scadenza del contratto.

### 2.4 Gli obblighi continuativi di entrambe le parti

- a) Le parti dovranno operare correttamente nei rapporti reciproci. L'affiliante dovrà dare comunicazione scritta ai propri Affiliati di ogni inadempimento contrattuale nei propri confronti e, dove appropriato, concederà un tempo ragionevole per la risoluzione dell'inadempimento.
- b) Le parti dovranno trovare una soluzione alle contestazioni, lamentele e controversie in buona fede e con buona volontà, attraverso corrette e ragionevoli comunicazioni dirette e con l'instaurazione di trattative.

## 3. Reclutamento, pubblicità ed obblighi di informazione

3.1 La pubblicità per il reclutamento degli Affiliati sarà priva di ambiguità e di affermazioni fuorvianti.

3.2 Tutti i materiali pubblicitari e promozionali che contengono riferimenti diretti o indiretti a risultati cifre o guadagni che gli Affiliati possono attendersi devono essere obiettivi e non fuorvianti.

3.2 Al fine di consentire agli Affiliati la sottoscrizione di qualsiasi documento impegnativo con piena cognizione, dovrà essere loro consegnata con ragione-

vole anticipo prima della sottoscrizione di tali documenti impegnativi una copia del presente Codice Deontologico, come pure una completa ed accurata informativa scritta su tutti gli elementi ed i materiali rilevanti nel rapporto di Affiliazione.

3.3 Nell'ipotesi in cui l'affiliante faccia sottoscrivere all'affiliato un contratto preliminare sarà necessario che vengano rispettati i seguenti principi:

- prima della sottoscrizione di qualsiasi contratto preliminare il candidato-Affiliato dovrà ricevere informazioni scritte sugli scopi e su qualsiasi commissione sia tenuto a pagare all'affiliante a fronte delle spese effettive che quest'ultimo possa aver incontrato durante e in conseguenza della fase pre-contrattuale; se il contratto di Affiliazione viene sottoscritto, le predette commissioni devono venire rimborsate dall'affiliante, o detratte dall'eventuale diritto di entrata posto a carico dell'affiliato;
- il contratto preliminare deve specificare la propria durata e contenere una clausola di cessazione;
- l'affiliante può imporre clausole di non concorrenza e/o di riservatezza al fine di proteggere il proprio know-how e la propria identità.

#### 4. Selezione degli Affiliati

Un Affiliante selezionerà e accetterà come Affiliati soltanto coloro che, al termine di una ragionevole indagine, posseggano le capacità basilari, l'istruzione, le qualità personali e le risorse finanziarie sufficienti a sviluppare l'attività in Affiliazione.

#### 5. Il contratto di Affiliazione

5.1 Il contratto di Affiliazione sarà conforme sia alla lettera che allo spirito delle leggi nazionali, delle normative della Comunità Europea e del presente Codice Deontologico, incluse eventuali estensioni di carattere nazionale al Codice.

5.2 Il contratto dovrà riflettere gli interessi dei membri della rete di Affiliazione con la protezione dei diritti di proprietà industriale o intellettuale dell'affiliante e col mantenimento della comune identità e reputazione della rete.

Tutti gli accordi e tutte le condizioni contrattuali relativi al rapporto di Affiliazione saranno redatti per iscritto nella lingua ufficiale del Paese in cui risiede l'affiliato, o tradotti da un traduttore notarile, e i contratti firmati saranno consegnati immediatamente all'affiliato.

5.3 Il contratto di Affiliazione presenterà chiaramente i rispettivi obblighi e responsabilità delle parti ed ogni altra condizione materiale del rapporto, con correttezza e senza ambiguità.

5.4 Gli elementi essenziali e imprescindibili che il contratto deve contenere sono i seguenti:

- i diritti concessi all'affiliante;
- i diritti concessi all'affiliato;
- i prodotti e/o servizi forniti all'affiliato;
- le obbligazioni dell'affiliante;
- le obbligazioni dell'affiliato;
- le termini di pagamento da parte dell'affiliato;
- la durata del contratto, che dovrà essere sufficientemente lunga per consentire all'affiliato di ammortizzare i propri investimenti iniziali specifici di Affiliazione;
- le condizioni per ogni rinnovo del contratto;
- i termini secondo i quali gli Affiliati possono vendere o trasferire l'attività in Affiliazione ed i possibili diritti di prelazione dell'affiliante a questo riguardo;
- le condizioni relative all'uso dei segni distintivi dell'affiliante (marchio, marchi di servizio, marca, insegna del negozio, logo o ogni altra identificazione);
- il diritto dell'affiliante di adattare il sistema di Affiliazione a nuovi o mutati metodi;
- i termini di cessazione del contratto;
- le condizioni per la pronta restituzione al momento della cessazione del contratto di qualsiasi bene materiale o immateriale che appartenga all'affiliante o ad altri.

## 6. Il Codice Deontologico e il rapporto degli Affiliati principali (Master Franchisee)

Questo Codice Deontologico dovrà estendersi alle relazioni tra l'affiliante e l'affiliato e ugualmente dovrà essere applicato tra l'affiliato principale (Master Franchisee) e i suoi Affiliati.

Non dovrà estendersi ai rapporti tra l'affiliante e i suoi Affiliati principali (MasterFranchisee).

# Le associazioni di franchising operanti in Italia

*(le informazioni riportate sono estratte dai rispettivi siti web)*

## ASSOFRANCHISING

**Assofranchising** - Associazione Italiana del Franchising

Viale Majno, 42

20129 Milano

tel. 02.29003779 – 02.36569461

fax 02/6555919

[www.assofranchising.it](http://www.assofranchising.it)

### Chi è Assofranchising

Partecipare alla vita associativa di Assofranchising vuol dire essere parte, a pieno titolo, di una "elite" di aziende che operano nello stesso settore e che finalizzano i propri sforzi comuni allo sviluppo delle reti in franchising in Italia, alla tutela dei propri interessi nei confronti delle istituzioni e degli altri attori di mercato. Impegnandosi tutti nella stessa direzione e lavorando insieme, è chiaro che lo sviluppo del settore ne ricaverà benefici, il mercato è più trasparente, meglio regolamentato e gli spazi di crescita aumentano per tutti.

E questo è un discorso ormai valido, non solo a livello nazionale, ma anche europeo, dove grazie ai collegamenti internazionali di Assofranchising si può essere meglio integrati nella dimensione europea che sempre più tende a diventare la dimensione di riferimento.

Partecipare alla vita associativa vuol anche dire aprirsi al confronto con gli altri, al dibattito con altri operatori che hanno gli stessi obiettivi, le stesse aspirazioni, che incontrano probabilmente le stesse difficoltà.

È un momento di aggregazione importante, un'occasione unica di scambio di idee e consigli tra imprenditori che, anche se di dimensioni diverse, perseguono tutti lo stesso obiettivo: sviluppare le proprie reti in franchising nel miglior modo possibile cercando di rispondere in modo appropriato alle richieste di un mercato sempre più competitivo ed esigente.

L'Associazione offre, infatti, oltre ad una serie di servizi specifici ed esclusivi

rivolti ai Soci Franchisor, anche frequenti occasioni d'incontro e di dibattito per gli stessi, dove vengono trattati argomenti riguardanti il franchising e dove tutti, aderendovi, hanno la possibilità di portare il proprio contributo e le proprie esperienze.

In Associazione è prevista, inoltre, la costituzione periodica di Gruppi di Lavoro, per lo sviluppo di progetti di interesse generale per le aziende che operano in franchising, a cui tutti i Franchisor Associati possono partecipare.

Prendere parte alla vita associativa vuol dire infine sfruttare la possibilità di avere a disposizione sempre degli esperti di settore disponibili ad aiutare i Soci Franchisor nella gestione concreta delle loro reti in franchising.

### CONFIMPRESE

#### **Confimprese**

Piazza Sant'Ambrogio 16  
20123 Milano  
tel 02.89013233  
fax 02.874475  
email: [info@confimprese.it](mailto:info@confimprese.it)  
[www.confimprese.it](http://www.confimprese.it)

#### **Chi è Confimprese**

Confimprese è l'associazione privata senza scopo di lucro - costituita nel 1999 con sede a Milano - che riunisce imprese di primo piano per lo sviluppo dell'economia italiana leader nel franchising e nella distribuzione moderna.

Con sessantacinque imprese associate Confimprese rappresenta numeri importanti per il mercato nazionale: 20.000 punti vendita, 120.000 dipendenti ed un fatturato di oltre 16 miliardi di euro.

La mission di Confimprese è difendere gli interessi dei retailer e favorire lo sviluppo della distribuzione moderna.

#### **La Mission**

- riunire i protagonisti della distribuzione moderna;
- rappresentare e tutelare gli interessi dei retailer;
- dialogare con il mondo politico ed istituzionale per contribuire alla liberalizzazione del commercio e all'aggiornamento della legislazione in materia;
- essere per gli associati un luogo d'incontro e di dibattito sulle prospettive di sviluppo dell'industria del commercio;
- favorire le sinergie tra gli associati, per lo sviluppo del loro business;

- diffondere la cultura del commercio moderno, attraverso l'organizzazione di convegni e la rivista "Retail";
- offrire ai propri associati un insieme di servizi innovativi attraverso la Confservizi, la società di servizi di Confimprese

### I servizi

Essere soci Confimprese significa:

- essere informati tempestivamente sulle novità legislative in materia di commercio
- ricevere il notiziario "Infonews" sulle misure di finanza agevolata disponibili a livello regionale, nazionale e comunitario.
- Essere supportati nel dialogo con gli interlocutori istituzionali (regioni, ministeri, Unione Europea)
- avere nell'associazione un punto di incontro con gli altri associati
- avere accesso al servizio di rassegna stampa giornaliera on-line
- partecipare, tramite l'associazione, alle principali manifestazioni fieristiche sia in Italia che all'estero
- poter contattare Confimprese per informazioni o assistenza per problematiche specifiche
- partecipare ai convegni e alle tavole rotonde organizzati mensilmente dall'associazione
- ricevere gratuitamente la rivista "Retail"
- beneficiare degli accordi conclusi da "Confservizi" la società di servizi di Confimprese

FIF - FEDERAZIONE ITALIANA FRANCHISING

### FIF – Federazione Italiana Franchising

Corso Principe Eugenio, 7/D

10122 Torino

tel. 011.52201

email confesercenti.torino@fileita.it

www.fiffranchising.it

### Chi è FIF

La nascita della FIF - Federazione Italiana del Franchising e del partneriato aderente alla Confesercenti, è il momento finale di un percorso di evoluzione della Federazione che ha trasformato la Promofranchising in una società di servizi della FIF.

La FIF - Federazione Italiana del Franchising - in pochi mesi, ha raggiunto la

ragguardevole cifra di diverse decine di soci franchisor, proponendosi obiettivi ambiziosi:

essere la prima e più importante associazione del franchising operante in Italia,

forte dei suoi 3.221 franchisee associati e della rete Confesercenti, unica realtà organizzata sul territorio nel settore.

### **Dalla Promofranchising alla Federazione Italiana del franchising e del parternariato**

La sempre più marcata affermazione del franchising porta come diretta conseguenza una sempre più attenta presa in considerazione di tale formidabile strumento della moderna distribuzione da parte della nostra Associazione.

Il Franchising da noi è visto sui due tipici versanti:

- Quello di strumento a disposizione delle imprese produttrici che lo utilizzano per svilupparsi direttamente sui mercati saltando l'intermediazione delle figure tipiche (importatori, grossisti, rappresentanti, agenti)
- Quello di strumento di specializzazione ora a disposizione dei dettaglianti interessati ad acquisire prodotti e know-how in grado di offrire valide posizioni competitive in un mercato sempre più monopolizzato dai gruppi della G.D.

L'attività della nostra Associazione non è però soltanto rivolta, nel quadro anzi detto, a registrare i fenomeni, a studiarli ed a subirli. È volta soprattutto a valutarne le implicazioni ed a progettare valide applicazioni capaci di risolvere i sempre più pressanti problemi che insistono sul variegato mondo della distribuzione.

Quindi non tanto (o soltanto) attività di sindacato ma soprattutto azione di guida del processo, proposizione innovativa di sviluppo, concreta azione di affiancamento nell'applicazione, supporto tecnico continuativo agli utilizzatori.

È per questo che abbiamo trasformato Promofranchising in FIF.

La Federazione Italiana del Franchising nasce con la consapevolezza che il sistema dell'affiliazione è sistema unitario, anche se composto da soggetti diversamente collocati; promuoverne lo sviluppo non può che significare il superamento di qualsivoglia visione di parte a vantaggio degli affilianti o viceversa degli affiliati.

La FIF nasce appunto con l'obiettivo di rappresentare ed essere il punto di riferimento dei franchisor (Affilianti) e dei Franchisee (Affiliati).

# Le agevolazioni al franchising gestite da Sviluppo Italia

La nuova legge disciplina il rapporto di collaborazione fra le due parti e definisce gli elementi che caratterizzano una rete in franchising come segue:

- sperimentazione diretta della formula ed esperienza commerciale comprovata del franchisor
- conoscenza pratica derivante da esperienze dirette dell'affiliante
- esistenza di un know how individuato, segreto e sostanziale
- presenza di una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio

Sviluppo Italia gestisce le agevolazioni a favore dell'Autoimpiego (Titolo II del D. Lgs. 185/2000 e D.M. 295/2001) con l'obiettivo di favorire l'inserimento nel mondo del lavoro di soggetti privi di occupazione, in qualità di affiliati, attraverso il finanziamento di iniziative in Franchising.

## L'accreditamento dei franchisor

I franchisor che intendono sviluppare la propria rete di vendita con i beneficiari delle agevolazioni devono accreditarsi con Sviluppo Italia che li valuta in base a:

- l'attrattività del mercato in cui operano
- l'organizzazione strutturale
- l'investimento richiesto per la realizzazione dei singoli punti di vendita
- il piano di sviluppo delle aperture di nuovi punti vendita
- gli aspetti legali e contrattuali che disciplinano i rapporti con gli affiliati.

Particolare attenzione viene data alla capacità del franchisor di trasferire ai franchisee il know how tecnico e gestionale per il corretto avvio dell'attività imprenditoriale.

## Gli incentivi per l'avvio di una attività in franchising

La misura a sostegno del Franchising, gestita da Sviluppo Italia, fa parte del Decreto Legislativo n. 185/00 – Titolo II - che prevede anche altre misure volte alla incentivazione dell'autoimpiego.

Questa norma è applicabile all'intero territorio delle regioni Lazio, Umbria, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia e Sardegna, oltre a circa 3.400 Comuni del Centro-Nord;

Per conoscere il loro elenco completo è possibile collegarsi al sito internet [www.territori.sviluppoitalia.it](http://www.territori.sviluppoitalia.it).

### **I franchisee: i requisiti per l'accesso alle agevolazioni**

Le iniziative da avviare in qualità di franchisee (affiliati) possono essere proposte sia dai singoli (sotto forma di ditta individuale) sia da società (ad esclusione delle cooperative e delle società di fatto).

Le ditte individuali devono essere costituite successivamente alla presentazione della domanda di ammissione alle agevolazioni, mentre le società in data antecedente.

Per accedere alle richieste di finanziamento in franchising bisogna preventivamente scegliere un franchisor già convenzionato con Sviluppo Italia e presente nel sito [www.sviluppoitalia.it](http://www.sviluppoitalia.it) nella sezione "Franchising" – "A chi affiliarsi"

I requisiti soggettivi richiesti ai proponenti l'iniziativa in franchising (il titolare in caso di ditte individuali, almeno la metà numerica dei soci, che detenga almeno la metà delle quote di partecipazione, nel caso di società) sono:

- maggiore età alla data di presentazione della domanda
- non occupazione nei sei mesi precedenti la presentazione della domanda
- residenza alla data del 1/1/2000 nei territori di applicazione del D. L.vo 185/00

La sede legale, amministrativa e operativa delle iniziative deve essere ubicata nei medesimi territori.

### **Le attività ammissibili**

Sono ammissibili, nei limiti posti dalla Unione Europea, iniziative nei settori:

- commercializzazione di beni
- fornitura di servizi

Sono escluse le iniziative che si riferiscono a:

- produzione, trasformazione e commercializzazione di prodotti agricoli
- trasporti (merci - + di 9 persone)

### Le agevolazioni finanziarie per i franchisee

Le agevolazioni finanziarie (investimento+gestione) sono concesse entro il limite del "de minimis", pari a 100.000 Euro al lordo di qualsiasi imposta diretta e consistono:

- per gli investimenti, in un contributo a fondo perduto e un finanziamento a tasso agevolato (restituibile in un minimo di 5 anni e in un massimo di 10 anni) che possono arrivare a coprire anche il 100% degli investimenti ammissibili;
- per la gestione, in un contributo a fondo perduto, anche su base pluriennale (max. 3 anni).

Attenzione: Il mix delle agevolazioni viene determinato in base alle specificità di ciascun progetto, e deve rispettare i criteri dell'art. 72 della Legge finanziaria 2003 (il contributo a fondo perduto non può essere superiore al 50% del totale dei contributi concessi).

### Le spese ammissibili per l'investimento

Sono ammissibili le seguenti spese (al netto dell'IVA):

- attrezzature, macchinari, impianti ed allacciamenti\*
  - beni immateriali ad utilità pluriennale
  - ristrutturazione di immobili entro il 10% del valore degli investimenti ammessi
- \* *le attrezzature ed i macchinari possono anche essere usati purché non siano stati oggetto di precedenti agevolazioni pubbliche ed offrano garanzia di funzionalità*

Non sono ammissibili le spese per:

- l'acquisto di terreni
- costruzione e/o acquisto di immobili
- le spese sostenute prima della ammissione alle agevolazioni

Sono ammissibili le seguenti spese :

- materiale di consumo, semilavorati e prodotti finiti, nonché altri costi inerenti al processo produttivo (con il limite massimo di 25.000 Euro per il rimborso di acquisti di materie prime)
- utenze e canoni di locazione per immobili
- oneri finanziari
- prestazioni di garanzie assicurative sui beni finanziati
- servizi

Sono, inoltre, previsti servizi totalmente gratuiti di assistenza tecnica e gestionale, erogati direttamente da Sviluppo Italia per un periodo massimo di un anno

### I franchisee: la domanda di agevolazione

Per ottenere le agevolazioni deve essere presentata una domanda on-line, che è necessario comunque spedire anche in formato cartaceo, insieme agli allegati previsti.

La domanda è disponibile sul sito [www.sviluppoitalia.it](http://www.sviluppoitalia.it) nella sezione "Franchising".

Non ci sono scadenze per la presentazione delle domande

Non esistono graduatorie di merito e punteggi: i progetti sono esaminati in ordine cronologico di arrivo

Non sono richieste garanzie personali o patrimoniali.

Sviluppo Italia mette a disposizione dei proponenti servizi gratuiti di orientamento e di affiancamento per la presentazione della domanda:

- una guida on-line contenente chiarimenti e suggerimenti per la compilazione dei prospetti contenuti nella domanda stessa
- seminari informativi a livello regionale e provinciale presso le Società regionali di Sviluppo Italia. La partecipazione a tali seminari può facilitare la comprensione delle modalità di compilazione della domanda stessa
- assistenza gratuita presso le Società regionali di Sviluppo Italia per informazioni e approfondimenti e, in caso di necessità, per compilare e inoltrare la domanda on-line

Il franchisor, inoltre, fin dal primo incontro assicura al proponente l'erogazione di servizi di accompagnamento per la predisposizione del "progetto di impresa", la cui redazione è, comunque, a carico del proponente, e di formazione commerciale e gestionale

### Il nuovo iter procedurale di valutazione e di ammissione

Prima fase

- Verifica della completezza della domanda cartacea
- Verifica formale dell'esistenza dei requisiti di accogliibilità
- Verifica della coerenza del proponente con lo *skill profile* definito dal franchisor

## Le agevolazioni al franchising

---

### Seconda fase

- Realizzazione del primo contatto (telefonico/cartaceo) tra proponente e franchisor
- Verifica, da parte del franchisor, della localizzazione indicata dal proponente
- Selezione del proponente tramite un incontro diretto con il franchisor effettuata sulla base delle attitudini commerciali e gestionali dello stesso
- Eventuale avvio della ricerca del locale
- Predisposizione del progetto di impresa con il supporto attivo del franchisor

### Terza fase

- Valutazione del progetto di impresa
- Eventuale firma del contratto di locazione commerciale
- Firma del contratto di franchising nel rispetto delle legge 129/04, Reg. CE 2790/99 e della Convenzione stipulata con SI
- Firma del contratto di finanziamento

*(estratto dalla presentazione di Sviluppo Italia al Franchising Day del 3 febbraio 2005 tenutosi a Torino Incontra)*

## Siti e portali sul franchising

*Siti e portali che trattano esclusivamente o in misura rilevante temi relativi al franchising*

[www.annuariodelfranchising.it](http://www.annuariodelfranchising.it)

[www.azfranchising.it](http://www.azfranchising.it)

[www.betheboss.it](http://www.betheboss.it)

[www.franchise-net.it](http://www.franchise-net.it)

[www.infofranchising.it](http://www.infofranchising.it)

[www.millionaire.it](http://www.millionaire.it)

[www.quadrantefranchising.it](http://www.quadrantefranchising.it)

[www.trade-business.it](http://www.trade-business.it)

### ***Siti istituzionali***

Associazione Italiana del Franchising

[www.assofranchising.it](http://www.assofranchising.it)

Federazione Europea del Franchising

[www.eff-franchise.com](http://www.eff-franchise.com)

Confimprese

[www.confimprese.it](http://www.confimprese.it)

Federazione Italiana del Franchising

[www.fif-franchising.it](http://www.fif-franchising.it)

Associazione Internazionale del Franchising

[www.franchise.org](http://www.franchise.org)

Camera di commercio di Torino

[www.to.camcom.it](http://www.to.camcom.it)

Sviluppo Italia

[www.sviluppoitalia.it](http://www.sviluppoitalia.it)

# Glossario dei termini più utilizzati nel franchising

*Per ogni voce è indicata tra parentesi la fonte di provenienza. Quando l'indicazione è assente la definizione è dell'Autore di questo libro.*

## **Affiliante (in inglese Franchisor)**

È l'impresa che, dopo avere messo a punto una formula commerciale standardizzata e ripetibile, la cede ad altri unitamente al marchio e ai suoi elementi distintivi che identificano così il sistema promosso dall'affiliante. Questo trasferimento comporta il pagamento di un corrispettivo all'affiliante (*fonte: il Quadrante*).

## **Affiliato (in inglese Franchisee)**

È la persona fisica o la società che, firmando un contratto, aderisce ad un sistema di franchising entrando così a fare parte di una catena di distribuzione identificata da un'insegna comune (*fonte: il Quadrante*).

## **Affiliazione commerciale (in inglese Franchising)**

L'affiliazione commerciale ("franchising") è il contratto, comunque denominato, fra due soggetti giuridici, economicamente e giuridicamente indipendenti, in base al quale una parte concede la disponibilità all'altra, verso corrispettivo, di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti di autore, know-how, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale, inserendo l'affiliato in un sistema costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio, allo scopo di commercializzare determinati beni o servizi.

Il contratto di affiliazione commerciale può essere utilizzato in ogni settore di attività economica (*fonte: Art. 1 e 2 della Legge 129 del 6 maggio 2004*).

## **Bacino d'utenza**

Si tratta del numero di persone (esprese solitamente in migliaia) che rappresenteranno gli utenti del punto vendita in franchising in apertura. In base a questo numero si può ipotizzare la rendita economica dell'affiliato e studiare una strategia per migliorarla (*fonte: AZ*).

### **Brevetto**

Il brevetto è l'attestato amministrativo della paternità di un'invenzione e del diritto esclusivo di godere degli utili economici che ne derivano. Esso determina anche la possibilità per il detentore del brevetto di impedirne la riproduzione e l'utilizzo per un tempo determinato (*fonte: AZ*).

### **Canoni periodici (in inglese Royalties)**

È una somma di denaro, generalmente calcolata in percentuale del fatturato e corrisposta periodicamente (su base settimanale, mensile, trimestrale) dall'affiliato. Questa è dovuta per remunerare l'affiliante per tutte quelle prestazioni che sono fornite durante tutta la vita del contratto (assistenza tecnica, gestionale, commerciale, informazione e formazione periodica) (*fonte: Il Quadrante*).

### **Centrale d'acquisto**

È un organismo/società che seleziona e mette a stock gli articoli acquistati per conto di più negozi. Nel caso di franchising di prodotto, l'affiliante svolge il ruolo di Centrale d'acquisto. In questo caso l'affiliato deve beneficiare delle condizioni di prezzo più vantaggiose (*fonte: il Quadrante*).

### **Codici etici o deontologici**

Il codice deontologico è il complesso dei doveri inerenti a particolari categorie professionali. In Italia le tre Associazioni che riuniscono chi opera nel franchising hanno elaborato ognuna un proprio Codice, sottoscritto dai Soci all'atto dell'adesione. I Soci delle rispettive Associazioni sono quindi impegnati a rispettarlo.

Esiste anche un Codice dell'Associazione Europea del Franchising – EFF, i cui Soci sono federazioni o associazioni nazionali di franchising nazionali con sede in Europa.

### **Comodato**

Contratto con cui una persona concede a un'altra l'uso gratuito di un bene per un periodo determinato (*fonte: AZ*).

### **Contratto di franchising**

Si tratta di un accordo tra franchisor e franchisee che fissa i diritti e le obbligazioni delle due parti e che definisce lo scopo della formula proposta al franchisee. È esplicitamente previsto e normato dalla Legge 129/04 sul franchising in vigore in Italia.

### **Corner**

Per corner si intende una zona di un locale commerciale adibita a spazio di esposizione e vendita di un prodotto concesso dal franchisor all'affiliato, che deve rispettare regole di esposizione ed assortimento dei prodotti esposti della marca. Il corner è quindi presente in punti di vendita multimarca e rappresenta di fatto uno "spazio privilegiato" che la marca del franchisor presidia.

### **Diritto di entrata (o diritto d'ingresso o in inglese Initial Franchise Fee)**

È un compenso che il franchisor richiede al franchisee alla firma del contratto. I motivi che giustificano il diritto di entrata variano da franchisor a franchisor. Questo è dovuto dal franchisee per i seguenti apporti del franchisor: la licenza d'uso del marchio e degli eventuali brevetti depositati dal franchisor, la cessione del pacchetto di franchising, l'uso del manuale operativo, la formazione iniziale, l'assistenza tecnica nella fase di lancio del punto di vendita, il diritto di esclusiva, se previsto, e la formazione iniziale (*fonte: BetheBoss*).

### **Esclusività territoriale**

L'esclusività è giustificata dal fatto che la concessione del contratto di franchising ed il trasferimento del know-how e dell'immagine di marca sono limitati ad un territorio ben preciso. Questa esclusività presenta due aspetti: per prima cosa, l'Affiliante si impegna a non concedere altre affiliazioni nell'area affidata all'Affiliato e, in secondo luogo, a non nominare altri Affiliati o installare negozi diretti (*fonte: il Quadrante*).

### **Franchise**

Il sistema di franchising concesso dall'affiliante all'affiliato. Il termine può anche essere inteso, per estensione, come sinonimo della marca dell'affiliante.

### **Franchise broker (in italiano Mediatore di franchise)**

È una persona sulla quale si appoggia l'affiliante per ricercare futuri affiliati. Molti affilianti si affidano, interamente o parzialmente, a franchise broker esterni per la ricerca ed il reclutamento degli affiliati (*fonte: il Quadrante*).

### **Immagine di marca**

È la sintesi delle opinioni e delle sensazioni che il pubblico, tra cui la componente più importante è costituita dai clienti, ha di un'impresa e dei suoi prodotti. L'insegna, il marchio, la grafica, gli arredi interni del negozio, le luci ed i colori, gli imballaggi, l'omogeneità dei prodotti offerti o dei servizi forniti alla clientela contribuiscono, con molti altri elementi, a conferire alla marca quei carat-

teri che la distinguono da possibili concorrenti. L'immagine della marca costituisce uno dei valori immateriali più importanti di cui dispone un'azienda, e va "difesa" da possibili distorsioni.

### **Marchio**

Il marchio è la sintesi grafica della marca, il modo con cui essa si presenta in modo "coordinato" al proprio pubblico. È costituito da un emblema, un simbolo, uno specifico design, un modo di scrivere il nome, magari con un carattere ad hoc o l'inserimento di un particolare grafismo.

### **Investimento iniziale (o investimento di start up)**

Normalmente, l'investimento iniziale comprende il diritto d'ingresso e l'ammontare globale necessario per iniziare l'attività dell'azienda (*fonte: BetheBoss*).

### **Investimento totale (investimento di start up + costi di avvio)**

È l'ammontare stimato per l'avvio completo dell'attività dell'affiliato, compresi l'investimento iniziale, il capitale circolante, il primo assortimento di prodotti e ogni attrezzatura ritenuta necessaria per rendere operativa l'azienda (*fonte: BetheBoss*).

### **Know-How**

Nel contratto di affiliazione commerciale si intende per know-how un patrimonio di conoscenze pratiche non brevettate derivanti da esperienze e da prove eseguite dall'affiliante, patrimonio che è segreto, sostanziale ed individuato; per segreto (si intende) che il know-how, considerato come complesso di nozioni o nella precisa configurazione e composizione dei suoi elementi, non è generalmente noto né facilmente accessibile; per sostanziale (si intende) che il know-how comprende conoscenze indispensabili all'affiliato per l'uso, per la vendita o la rivendita, la gestione o l'organizzazione dei beni o servizi contrattuali; per individuato (si intende) che il know how deve essere descritto in modo sufficientemente esauriente, tale da consentire di verificare se risponde ai criteri di segretezza e di sostanzialità (*fonte: Art. 3 della Legge 129 del 6 maggio 2004*).

### **Layout del punto di vendita**

L'organizzazione vera e propria dello spazio di vendita (layout) prevede il disegno dei percorsi e della circolazione, in cui la sequenza delle aggregazioni merceologiche deve risultare naturale e di facile lettura per i clienti. Generalmente si crea un percorso principale, che stimoli il cliente a seguirlo, e spazi di viabilità secondaria, all'interno delle diverse aree del punto vendita. Nel fare ciò ci si

deve assicurare che i percorsi siano sufficientemente ampi da garantire il passaggio agevole della clientela e dei commessi, eliminandone i punti morti. La presenza di un'illuminazione studiata e di una segnaletica efficace ma non invasiva deve inoltre guidare l'attenzione dei clienti verso i punti di maggiore attrattiva del locale.

### **Localizzazione**

Questo termine identifica una situazione spaziale. Nel franchising la localizzazione è intesa come la località in cui si posizionerà un affiliato (*fonte: BetheBoss*).

### **Manuale Operativo**

Il manuale operativo rappresenta il documento confidenziale che il franchisor trasmette al franchisee al momento della firma del contratto. Questo documento permette al franchisee di raggiungere rapidamente il livello di tutti gli altri franchisee, se è già operante nel settore, oppure di formarlo rapidamente e di addestrarlo nel settore di attività del franchisor, se proviene da un altro settore. Il manuale, che contiene le procedure operative del franchisor, permette al franchisee di usufruire di tutta l'esperienza maturata negli anni dal franchisor e di raggiungere più rapidamente la piena operatività (*fonte: BetheBoss*).

### **Marketing**

Il marketing consiste in un approccio e un insieme di conoscenze, di tecniche e di metodologie che permettono ad un'azienda o un'organizzazione di individuare, prevedere, affrontare e dominare il proprio mercato con prodotti e servizi che ne soddisfino le esigenze attuali e potenziali, in un continuo confronto sia con la concorrenza, creando un vantaggio competitivo sostenibile, sia con l'ambiente di riferimento. "Fare marketing" significa identificare i bisogni del cliente, sviluppare un prodotto valido, stabilirne il prezzo accettato dal cliente e remunerativo per l'impresa, distribuire e promuovere con efficacia, vale a dire "allestire" un'offerta di valore prontamente accessibile e disponibile.

### **Master Franchising**

Accordo per il quale un franchisor concede i diritti esclusivi di franchising per un determinato territorio a una persona fisica o giuridica. È un tipo di contratto utilizzato generalmente per intraprendere un ampliamento della rete in franchising all'estero (*fonte: AZ*).

### **Master Franchisee**

È il socio locale di un accordo di Master Franchising. Egli percepisce le royalty e le fee di ingresso dagli affiliati e si offre come aiuto e punto di riferimento per questi ultimi (*fonte: AZ*).

### **Master Franchisor**

Si tratta del franchisor, il titolare dell'insegna che concede al master franchisee (dietro pagamento diretto o indiretto) il diritto di sfruttare il proprio know how al fine di ampliare il proprio business stipulando contratti di franchising ad altri affiliati (*fonte: AZ*).

### **Punti vendita diretti**

Si tratta di negozi gestiti direttamente dalle aziende della distribuzione. Chi dirige questo tipo di negozio è un dipendente dell'azienda (*fonte: BetheBoss*).

### **Punti vendita in franchising**

Sono negozi regolati da un contratto di franchising e gestiti imprenditorialmente dal franchisee secondo i metodi operativi impartitigli dall'affiliante (*fonte: BetheBoss*).

### **Rete di franchising**

Organizzazione di punti vendita affiliati promossa, gestita e controllata dall'affiliante (*fonte: BetheBoss*).

### **Sell in**

La vendita del prodotto ad un soggetto appartenente alla catena di distribuzione (dal produttore al grossista, da questo al distributore, da questo al dettagliante). Nel caso specifico, la vendita dal franchisor al franchisee.

### **Sell out**

La vendita del prodotto al cliente finale, da parte del negozio.

### **Stock**

Assortimento e disponibilità di merce in un negozio o in magazzino (*fonte: AZ*).

### **Target-group**

Fascia dei potenziali clienti di un prodotto/servizio alla quale si rivolgono le strategie di marketing di una marca.

### **Ubicazione (in inglese Location)**

Posizione del punto vendita in una determinata via, in un quartiere, in un centro commerciale (*fonte: BetheBoss*).

### **Unità pilota o negozio pilota**

È così chiamato il punto di vendita (o di erogazione di servizi) gestito direttamente dall'affiliante per valutare la validità del pacchetto di franchising che poi sarà ceduto agli affiliati e per sperimentare sul campo le innovazioni e le modifiche dello stesso (*fonte: BetheBoss*).

### **Visual merchandising**

Comprende tutte le tecniche di esposizione di un prodotto, finalizzate a richiamare l'attenzione del cliente e indurlo ad effettuare l'acquisto. Il visual merchandising (da merchandise, che vuol dire merce) cerca di ottimizzare tutte le possibilità offerte dalla vendita visiva in qualsiasi spazio vendita, grande o piccolo che sia. Esso si occupa di valorizzare al meglio il prodotto, il reparto, il punto di vendita. Un'adeguata collocazione delle merci nell'eventuale vetrina permette al cliente di capire fin dall'esterno se può o meno soddisfare il suo bisogno d'acquisto. Una volta all'interno, il cliente deve potersi muovere con facilità all'interno dell'esposizione, sia che sia assistito da personale di vendita, sia che sia libero di cercare da solo ciò che desidera. Rendere autosufficiente il cliente tramite la facilità di lettura dello spazio visivo significa ridurre il personale di vendita e quindi le spese, oltre a fare cosa gradita al cliente stesso, il quale spesso preferisce scegliere in autonomia. Una disposizione ottimale delle merci sul punto vendita è inoltre sinonimo di una gestione scrupolosa ed ordinata e comunica "attenzione" verso il cliente. Le metodologie per un corretto ed efficace visual merchandising sono di norma fornite dal franchisor al franchisee, e costituiscono una parte di rilievo del know-how trasferito.

### **Zona di competenza**

Rappresenta il territorio che l'affiliante concede per contratto all'affiliato per lo sfruttamento commerciale (*fonte: il Quadrante*).

---

# Bibliografia

## *Bibliografia sul franchising*

- **Fare affari con il franchising** di A. Fossati, Sperling & Kupfer, 1996
- **Franchising: vale o non vale la pena di affiliarsi?** di W.L. Siegel, FrancoAngeli, 1992
- **Guida al franchising** di G. Bonani, FrancoAngeli, 2004
- **Il franchising** di G. Fossati, Pirola Editore, 1992
- **Il franchising** di G. Marasco, Ipsosa, 1988
- **Il franchising in Italia: scenari attuali e prospettive** di M. Amoroso e A. Gandolfo, Isedi, 1991
- **Il franchising nel settore alberghiero e della ristorazione**, a cura del Centro Italiano di Studi Superiori sul Turismo, FrancoAngeli, 1994
- **Il franchising nell'economia delle imprese minori** di M. Ciambotti, FrancoAngeli, 1989
- **Il franchising. Aspetti contrattuali ed esperienze internazionali** di G. Sala, SG Consulting, 1994
- **Il programma commerciale del negozio** di C. Devoto, Buffetti Editore, 1991
- **Il sistema franchising** di Pierfranco Devasini, Etaslibri, 1990
- **La distribuzione commerciale** di L. Pilotti, Utet Libreria, 1991
- **La gestione economico-finanziaria e il suo controllo per i punti di vendita al dettaglio** di G.F. Godani, C.S.F.F., 1986
- **Manuale del franchising** di M. Amoroso, G. Bonani, P. Grassi, Maggioli Editore, 1996
- **Manuale di franchising. Come impostare e avviare un sistema di affiliazione commerciale** di D.D. Selz, edizione italiana curata da C. Ravazzi, FrancoAngeli, 1990

### *Bibliografia essenziale sul marketing e la comunicazione*

- **Brand Equity. La gestione del valore della marca**, di Aaker D., FrancoAngeli, 1997
- **Dimentichiamoci del consumatore: l'appuntamento è con il cliente**, di Calvi G., in *Micro&Macro*, il Mulino, aprile 1992
- **Il marketing per la nuova impresa**, di Minuto P. e Viapiana A., Camera di commercio di Torino, 2003
- **Il marketing secondo Kotler**, di Kotler P., edizione italiana curata da Scott W.G., Il Sole 24 Ore, 1999
- **Il nuovo consumatore: verso il post-moderno**, di Fabris G., FrancoAngeli, 2003
- **La comunicazione per la nuova impresa**, di Autori vari, a cura di Viapiana A., Camera di commercio di Torino, 2004
- **Marketing Industriale**, di Giacomazzi F., McGraw-Hill, 2002
- **Marketing Management**, di Kotler P., 11 edizioni in italiano, l'ultima curata da Scott W.G. è edita da Pearson Education Italia, 2005
- **Valore e valori della marca. Come costruire e gestire una marca di successo**, di Fabris G. e Minestrone L., FrancoAngeli, 2004

La Guida ha lo scopo di fornire all'imprenditore uno strumento pratico-operativo sul franchising. Tale formula commerciale può costituire una concreta possibilità di sviluppo che va attentamente valutata in fase preliminare. Il manuale presenta in chiave marketing le caratteristiche, le opportunità, le criticità di tale soluzione, anche alla luce delle novità introdotte dalla legge 129/04 che disciplina l'affiliazione commerciale. Completano il volume numerose appendici che documentano i diversi aspetti del franchising.

Aldo Viapiana è presidente della *diretti al punto Srl*, società di analisi e consulenza di marketing, in Torino. Consigliere nazionale e vicepresidente AISM - Associazione Italiana Marketing. Membro del TopBrands Italian Council.