

# AFFILYATI

PERCHÉ E COME  
— *diventare* —  
FRANCHISEE



A F F I L Y A

*Your Franchising Community*

# INDICE

<b>PREFAZIONE</b>	4
<b>CAP. 1 - METTERSI IN PROPRIO</b>	7
1.1 - L'autovalutazione	8
1.2 - Meglio da soli o con il franchising	12
1.3 - Domande e Risposte	15
1.4 - Glossario	16
<b>CAP. 2 - IL FRANCHISING È UN SISTEMA PER TE?</b>	21
2.1 - L'inizio: i perché di una scelta	22
2.2 - A ognuno il suo franchising	23
2.3 - Franchisee: imprenditore dimezzato o potenziato	29
2.4 - Domande e Risposte	33
2.5 - Glossario	33
<b>CAP. 3 - CHE FRANCHISOR SCEGLIERE?</b>	36
3.1 - Un affare per due	37
3.2 - Il "lavoro a casa" del candidato	39
3.3 - I franchisor da evitare	41
3.4 - Confrontare le offerte con le proprie esigenze	42
3.5 - Valutare il mercato	43
3.6 - Il percorso di valutazione preliminare	44
3.7 - Domande e Risposte	45
3.8 - Glossario	48
<b>CAP. 4 - COME VALUTARE CIASCUN PROGETTO</b>	50
4.1 - I requisiti minimi	51
4.2 - I primi colloqui	52
4.3 - Vedere e toccare con mano	54
4.4 - I documenti pre-contrattuali	55
4.5 - La comparazione tra le varie offerte	56
4.6 - Il percorso verso l'affiliazione	58
4.7 - Domande e Risposte	59
4.8 - Glossario	60
<b>CAP.5 - GLI ASPETTI ECONOMICI</b>	62
5.1 - Ottenere le informazioni	63
5.2 - Interpretare i dati	66
5.3 - L'analisi conclusiva	70
5.4 - Domande e Risposte	75
5.5 - Glossario	77

# INDICE

<b>CAP. 6 - IL CONTRATTO DI AFFILIAZIONE</b>	79
6.1 - Gli obblighi di informazione preliminare	79
6.2 - La forma e il contenuto del contratto	83
6.3 - Altri "punti caldi" del contratto	85
6.4 - La legge sul franchising	88
6.5 - La firma	88
6.6 - Domande e Risposte	89
6.7 - Glossario	98
<b>CAP. 7 - COSA SUCCEDA DOPO?</b>	100
7.1 - La fase pre-apertura	100
7.2 - Location, location, location	101
7.3 - Dare ed esigere	103
7.4 - Le difficoltà del rapporto	106
7.5 - Vendere: vincoli e possibilità	107
7.6 - Comperare: come e perché	109
7.7 - Domande e Risposte	110
7.8 - Glossario	113
<b>CAP. 8 - LE PROFESSIONI DEL FRANCHISING</b>	115
8.1 - Dentro al franchising	115
8.2 - Attorno al franchising	117
8.3 - Nel franchising internazionale	119
8.4 - Domande e Risposte	120
8.5 - Glossario	122
<b>CONCLUSIONI</b>	125
<b>IL TEAM E I PARTNER</b>	126

# PREFAZIONE

Negli ultimi anni la dura **sfida competitiva** nel commercio e nei servizi ha colpito tanti imprenditori e anche molte professionalità nelle aziende. I laureati e i diplomati si trovano spesso con tanta scienza e nessuna pratica che possa portare ad un percorso professionale concreto in tempi accettabili.

Il problema di **“dove mettere i risparmi”** è sempre più incalzante: i tassi a zero, l’immobiliare che non si è ancora ripreso, le borse altalenanti... La pandemia, che mentre scriviamo questa prefazione è ancora in atto, non consente di fare alcuna previsione sui tempi e sulle modalità della ripresa e aggiunge ulteriori elementi di incertezza sul futuro della nostra economia.

Tuttavia la storia ci insegna che anche nei momenti di crisi ci sono **strategie efficaci** da mettere in atto per ripartire al meglio e cogliere le opportunità che si presentano.

Noi di **Affilya** ci occupiamo di **franchising** e immaginiamo che nel nostro campo a breve termine ci saranno diversi franchisor in difficoltà, mentre altri saranno in grado di reagire molto velocemente e conquistare quote di mercato, a vantaggio dei propri franchisee.

Dunque, anche e soprattutto in tempi come questi, avviare una attività in proprio con il franchising può essere una soluzione: minori rischi, la sicurezza di un format sperimentato, il supporto di una azienda qualificata, sono tutti elementi che possono fare la differenza rispetto al fai-da te. Ancora di più quando la situazione di mercato richiede idee chiare, velocità di risposta, efficienza ed efficacia nell’avviamento del business. In ogni caso, anche in circostanze così particolari, **la scelta di diventare franchisee non deve essere mai vista come un impegno temporaneo, né tantomeno come un modo per “fare qualcosa” in attesa di tempi migliori.**

Per molti è, o almeno dovrebbe essere, **l’opportunità di svolgere una professione soddisfacente e gratificante, possibilmente per tutta la propria vita lavorativa.** Per altri, la possibilità di diversificare i propri investimenti, scegliendo un sistema per fare impresa più collaudato e, perché no, adeguatamente remunerativo.

Nel franchising ci sono opportunità per tutte le tasche e per tutti, dal

neofita all'imprenditore più esperto, c'è allo stesso tempo da imparare e da impegnarsi a costruire.

In questa formula i risultati si ottengono sempre con il **lavoro di squadra di tutti i franchisee (affiliati) e del franchisor (affiliante)**.

Il successo è il frutto non casuale di soluzioni provate a lungo sul campo e di una esperienza (know-how) che si arricchisce continuamente, ad ogni nuova apertura.

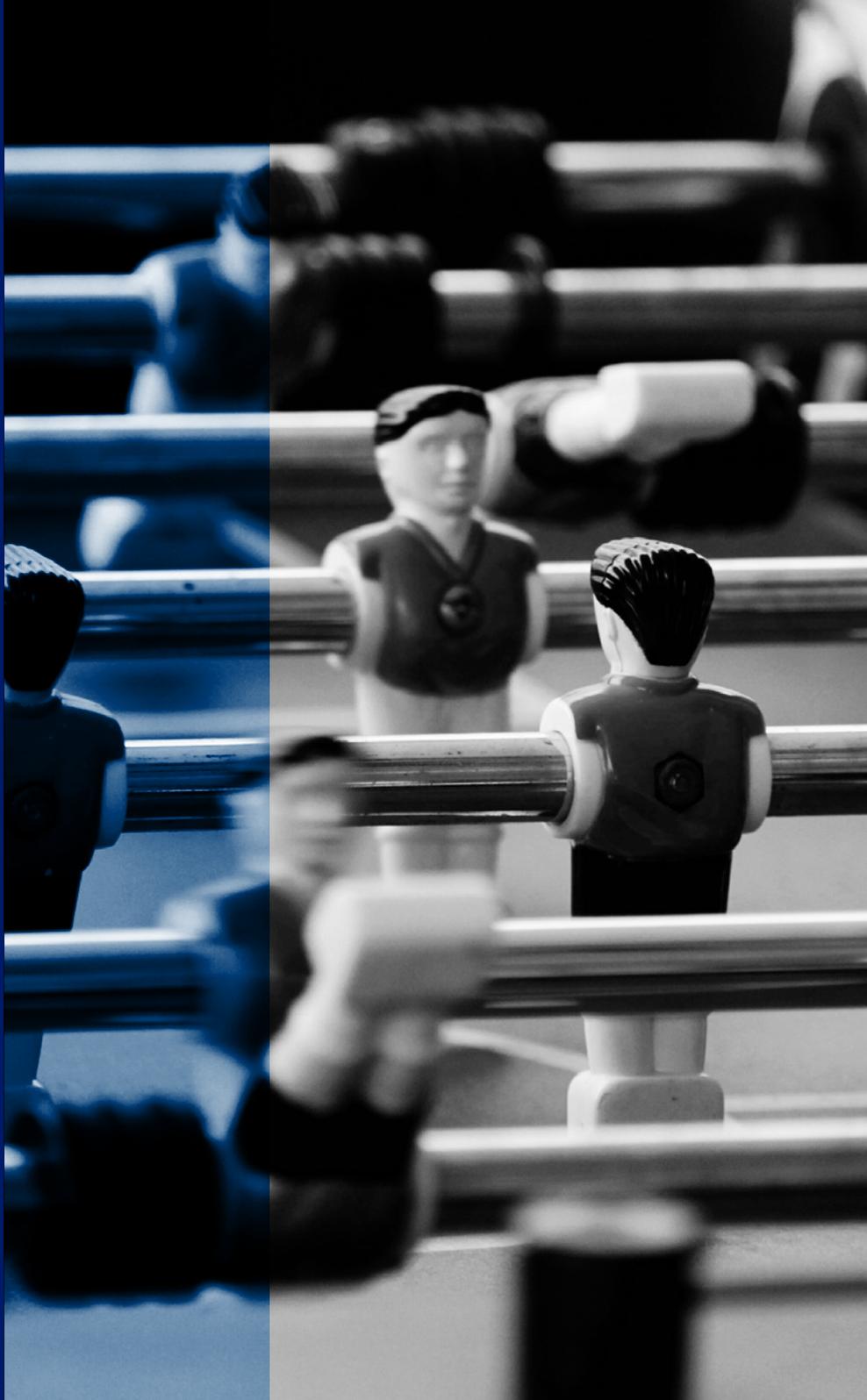
**Il sistema funziona anche perché dà modo a ciascuno di concentrarsi sul proprio ruolo e di lavorare nel comune interesse.**

Per quanto possa sembrare strano, in un mondo in cui prevale la competizione individuale, l'accentramento di poteri, di soldi e di conoscenze, il franchising trae la propria spinta propulsiva da concetti opposti, come la solidarietà tra imprenditori e la condivisione di obiettivi. Ciò accade, ovviamente, quando c'è serietà di intenti sia dalla parte del franchisor che dei franchisee.

Con la Franchising Community noi di **Affilya**, autori di questo libro, abbiamo realizzato un ambiente controllato e sicuro dove trovare solo franchisor che propongono progetti qualificati e che rispettano i migliori standard della formula. Allo stesso modo, accogliamo candidati con il profilo, le caratteristiche e i requisiti per diventare eccellenti franchisee. Perché, come siamo soliti dire:

**“Far bene il franchising fa bene a tutti!”**

**Il Team di Affilya**



# METTERSI IN PROPRIO

Diventare franchisee significa, per prima cosa, decidere di mettersi in proprio.

Per chiarezza, **il franchisee non è socio del franchisor.**

Non è neanche dipendente, collaboratore, agente, procuratore d'affari dell'affiliante.

Non è neppure il gestore di un negozio o di una attività di proprietà di qualcun altro.

È semplicemente **un imprenditore autonomo che, per svolgere al meglio la propria attività, decide di utilizzare alcuni servizi messi a disposizione da un'altra impresa.**

Per far questo, stipula un accordo commerciale che si chiama contratto di affiliazione (o di franchising) con un affiliante (o franchisor).

L'impresa nasce ed agisce sotto forma di ditta individuale o di società di persone o di società di capitali.

Il franchisee è l'imprenditore che avvia l'attività e si assume ogni responsabilità sotto il profilo giuridico, economico, gestionale, amministrativo e fiscale.

Dal punto di vista tecnico il contratto può essere stipulato da una persona fisica o da una società, ma in ogni caso la figura dell'affiliato è in tutto e per tutto quella di un imprenditore autonomo rispetto all'affiliante.

Chi investe il denaro è il franchisee, da solo o con uno o più soci.

Chi è proprietario dell'impresa è sempre il franchisee, da solo o con uno o più soci.

Chi la gestisce è ancora il franchisee, da solo o con uno o più soci.

Chi ci lavora in prima persona può essere lo stesso franchisee, i suoi soci, i suoi collaboratori, i suoi dipendenti.

Ogni genere di licenza e di autorizzazione necessaria all'attività fa capo al franchisee, che ne è titolare prima, durante ed eventualmente dopo la collaborazione con il franchisor.

Il fatto che, dal punto di vista giuridico, sia a tutti gli effetti un imprenditore autonomo, ha due conseguenze di rilievo: prima di tutto che

il franchisee non è considerato come un consumatore, e quindi non gode delle tutele previste dalle normative sui consumatori (prima tra tutte il Codice del Consumo); su questo aspetto – molto rilevante e spesso trascurato – torneremo dopo; in secondo luogo, ciascun franchisee (e non il franchisor) è esclusivamente responsabile dal punto di vista contrattuale nei confronti dei terzi con cui ha rapporti commerciali (clienti o consumatori finali); ciò significa che, ad esempio, se un prodotto venduto dal franchisee è difettoso, è il franchisee il responsabile nei confronti dell'acquirente (il franchisee potrà poi eventualmente rivalersi nei confronti del franchisor o del fornitore, ai termini e alle condizioni previste nel contratto di franchising o nel contratto di fornitura).

**Da qualunque parte la si guardi, negli aspetti positivi e in quelli negativi, quella di fare il franchisee è una scelta imprenditoriale.**

Siccome attorno allo “strano” ruolo dell'affiliato c'è tanta confusione, ribadiremo continuamente questo concetto.

Gli anglosassoni utilizzano una frase esplicativa per definire la scelta dell'affiliazione.

Dicono: **“Be your own boss”**, che significa letteralmente **“Diventa capo di te stesso”**.

## L'AUTOVALUTAZIONE

**Stimolati da una bella idea di business o dalla pubblicità di un franchisor, il primo impulso che si prova, talvolta, è quello di fare una telefonata o di inviare una e-mail di richiesta di informazioni.**

In genere si comincia così il percorso di valutazione dei progetti e la fase di candidatura all'affiliazione.

Prima di andare a curiosare in giro, occorrerebbe però guardare un po' in casa propria.

Domandandosi con un minimo di autoanalisi, di umiltà e di senso critico se ci si sente adatti all'impresa.

Bisogna essere realisti circa le proprie effettive capacità: nella vita di tutti i giorni da dipendente di qualche impresa è difficile sfuggire alla realtà e alle proprie responsabilità, ma è sicuramente impossibile farlo da imprenditori.

È utile immaginare di dover affrontare i caratteri differenti dei diversi

clienti e pensare se si è in grado, per esempio, di sorridere anche quando si sa che il cliente ha torto, di sopportare psicologicamente, prima che economicamente, un periodo più lungo di quello previsto prima di vedere i ritorni economici dell'investimento fatto, di lavorare duramente senza la certezza dello stipendio mensile, con tante spese e le tasse da pagare...

**Cinque domande per capire se hai davvero i numeri per metterti in proprio con il franchising.**

## **1) HAI VOGLIA DI PRENDERTI LA RESPONSABILITÀ DI GESTIRE UN'ATTIVITÀ IN PROPRIO?**

Una delle favole che sono state diffuse a proposito del franchising è che il ruolo di affiliato è comodo e facile, a portata di tutti.

Questo è semplicemente falso! Anche se il franchisor ti fornirà formazione, addestramento iniziale, assistenza continua ed ogni sorta di agevolazione, tu dovrai essere in grado di avviare e gestire la tua attività: nessun altro, nemmeno il franchisor, potrà farlo per te.

**Il successo o l'insuccesso della tua impresa dipenderanno principalmente da te, dalle tue azioni, dalla tua determinazione a raggiungere gli obiettivi.**

Se questa responsabilità ti pesa, non farti illusioni: con o senza franchising il ruolo dell'imprenditore non fa per te.

## **2) HAI IL TEMPO, LA POSSIBILITÀ, L'INTERESSE AD IMPEGNARTI IN PRIMA PERSONA NELL'ATTIVITÀ?**

Se pensi di assumerti il ruolo di puro investitore è importante che tu abbia già in mente chi metterai a condurre la tua impresa: la persona cui deleghi la responsabilità della gestione dovrà avere le caratteristiche giuste e la tua totale fiducia.

A volte prevale il convincimento che far funzionare l'attività sia un affare esclusivo del franchisor e che l'affiliato, una volta predisposte le risorse economiche necessarie, abbia esaurito i suoi impegni contrattuali e possa dedicarsi ad altro.

In realtà ciò che acquisti dal franchisor non è una attività già confezionata e pronta ad assicurarti ritorni economici.

Non è un caso se la maggior parte delle aziende affilianti seleziona preferibilmente affiliati attivamente coinvolti nell'attività, se non

addirittura operativi al 100% nella conduzione quotidiana.

Di solito si registra una notevole differenza di risultati, a parità di altre condizioni, tra le unità affiliate che vedono la presenza costante del titolare e quelle curate da responsabili di gestione che non sono coinvolti finanziariamente nell'iniziativa.

**Perciò, se vuoi essere certo del successo della tua attività, devi scegliere la persona giusta cui delegare oppure devi essere preparato a lavorare forse più di quanto tu abbia mai fatto prima.**

Le settimane di 40 ore lavorative sono un'altra favola: soprattutto nella fase di lancio dell'attività potrai anche perdere il conto del tempo impegnato.

### **3) PER QUESTA INIZIATIVA HAI L'APPOGGIO DELLA TUA FAMIGLIA O DI CHI TI STA VICINO?**

**Intraprendere è una scelta di vita.**

In un'impresa si mettono in gioco i propri soldi, magari tutti i risparmi di una vita oppure quelli messi da parte per garantire a sé stessi e alla propria famiglia un po' più di serenità o qualche acquisto fuori budget.

In molti casi ci si prende un impegno a tempo pieno, che esclude o limita molte delle altre occupazioni.

I tuoi familiari devono capire che questa decisione richiederà a tutti grandi sacrifici e rinunce.

Il lavoro, le responsabilità, le preoccupazioni sottrarranno molta della tua disponibilità.

Mariti, mogli, figli e parenti devono perciò essere concordi nel sostenere la tua scelta, valutando insieme a te i rischi e i benefici che ne possono derivare.

### **4) L'ATTIVITÀ CHE STAI VALUTANDO È QUELLA CHE SENTI DI SAPER FARE E CHE VORRESTI FARE?**

Spesso la gente valuta un franchising pensando esclusivamente "a quanti soldi può fare" e solo più tardi scopre di aver scelto un'attività inadatta alle proprie caratteristiche o addirittura sgradita.

Ci sono cose su di te che sai o che emergono chiaramente.

Altre, più profonde, che richiedono un onesto e serio lavoro di autovalutazione.

**Analizza a fondo le tue capacità, le tue attitudini, i tuoi interessi, il**

**genere di attività che preferisci svolgere e poi, soltanto dopo, guarda che ci sia un progetto di franchising che si avvicina a ciò che cerchi.**

Verificare che una impresa possa rendere è fondamentale.

Ma è altrettanto importante capire quanto tu sei in grado di far rendere quell'impresa.

Non dimenticare, infine, che scegliere una attività che ti piace e che senti tua è un **“vantaggio competitivo”** su chi svolge lo stesso lavoro senza attitudini, senza passione e senza alcun interesse se non quello di “fare soldi”.

## **5) SEI UNA PERSONA PREDISPOSTA AL DIALOGO E ALLA COLLABORAZIONE CON LA GENTE?**

Molte attività in franchising sono basate sul rapporto con altre persone.

**È indispensabile interagire con il franchisor, collaborare con gli altri affiliati e con i dipendenti, saper trattare con i clienti.**

Un affiliato con un atteggiamento critico e negativo porta solo svantaggi a sé stesso e all'intero sistema di franchising.

**Lavorare con il franchisor significa essere aperti al dialogo, saper comunicare le proprie necessità e gli eventuali problemi, essere disposti ad ascoltare ma anche a proporre.**

Questo ruolo richiede una mentalità un po' speciale, molto moderna, ma che di tradizionale conserva la disponibilità, l'umiltà e la volontà di imparare un nuovo mestiere con l'aiuto di un partner esperto.

È anche importante concedere la propria fiducia a chi, per contratto, si impegna a far funzionare al meglio la tua attività.

Guarda al tuo passato e verifica come hai gestito le relazioni con quelli che hanno collaborato al tuo lavoro, cerca di capire dove puoi migliorare e sappiti mettere dell'umore giusto per la cooperazione che richiede l'essere franchisee.

## MEGLIO DA SOLI O CON IL FRANCHISING?

Il sogno di mettersi in proprio è da sempre uno dei più accarezzati. Ci sono stati periodi nei quali era più facilmente realizzabile e meno rischioso.

Poteva bastare il coraggio di buttarsi, di impegnarsi, di fare sacrifici. Con un po' di intuito e qualche capacità la sfida imprenditoriale poteva rivelarsi remunerativa e vincente.

Sia che si trattasse di una attività commerciale, artigianale, professionale o di servizi.

Oggi non è più così: basta girare per negozi e fare domande ai titolari. Quasi in tutti i settori del commercio e dei servizi si avvertono le difficoltà: i paragoni con il passato, pur sfrondata da ogni retorica o luogo comune, fanno capire come i mercati siano diventati estremamente selettivi.

La competitività si è esasperata, l'offerta di ogni genere di beni e servizi si è moltiplicata.

I consumatori sono sempre più esigenti, informati, consapevoli del loro ruolo e del loro "potere contrattuale".

**C'è sempre meno tempo e meno margine per "sbagliare" e per migliorare la propria offerta attraverso l'esperienza sul campo.**

**Chi entra in un settore oggi deve avere fin da subito le idee chiare, insieme a conoscenza, competenza, risorse adeguate.**

I concorrenti che resistono sul mercato hanno già parecchie di queste caratteristiche e il consumatore sceglierà il nuovo solo se percepirà un'offerta migliorativa dell'esistente.

Molto è cambiato rispetto al passato anche in relazione alle modalità per "imparare un mestiere".

Le attività commerciali passavano dal padre al figlio e resistevano a più generazioni, magari sempre negli stessi luoghi e con gli stessi prodotti.

Oggi i negozi passano di mano molto più spesso e i figli devono cercare occupazioni diverse, o modi nuovi di condurre le imprese di famiglia.

Le botteghe formavano nuovi artigiani attraverso l'apprendistato.

Invece le dinamiche attuali lasciano poco spazio alla formazione, che deve immediatamente tramutarsi in efficienza produttiva e in risultati.

**In questo scenario il franchising può offrire molte risposte.**

**Il franchisee avvia una attività che ha già dimostrato di poter affrontare**

**con successo la selezione del mercato**, nei luoghi in cui la rete è già presente e che è “allenata” a confrontarsi quotidianamente sia a livello locale e nazionale con i concorrenti.

Che si è fatta conoscere ed apprezzare dai clienti.

Che è stata migliorata nel tempo attraverso gli errori e le esperienze sul campo.

**L'imprenditore affiliato non deve necessariamente essere un esperto del settore: della sua formazione si cura il franchisor, nell'interesse reciproco.**

La nuova impresa può essere portata a regime in meno tempo e con minori margini di errore.

In altre parole nasce già “grande”, perché ha con sé tutto il sapere già acquisito dalla rete a cui appartiene.

I possibili vantaggi non sono solo nella fase iniziale.

Anche nella continuità dell'impresa il franchising propone soluzioni a molti problemi di grande attualità.

Oggi a qualsiasi imprenditore vengono richieste sempre nuove conoscenze per gestire bene la sua attività: chi resta indietro rischia di perdere posizioni di mercato.

**Nel franchising il sistema progredisce e porta automaticamente le innovazioni a ciascun affiliato grazie al lavoro del franchisor e di tutta la rete.**

Inoltre il “fai da te” comporta maggior impegno per gestire sia i rapporti con i fornitori che quell'insieme di operazioni accessorie, onerose o poco remunerative, che l'attività in genere richiede e che invece vengono risparmiate al franchisee o fortemente semplificate.

Prendiamo ad esempio la gestione dell'assortimento in un negozio: il franchisor può dedicare all'attività di selezione a monte risorse specializzate che si impegnano quotidianamente nella ricerca dei prodotti giusti, nella comparazione dei prezzi d'acquisto, nella trattativa, che può essere svolta su basi più interessanti grazie al potere contrattuale di gruppo, nel monitoraggio dell'offerta dei concorrenti.

Le stesse modalità di fornitura possono essere semplificate, per esempio quando il franchisor centralizza il tutto, organizzando gli approvvigionamenti da più fonti in modo che, con un'unica spedizione, una sola fattura e termini di pagamento unici e concordati da contratto, si possano garantire al punto vendita affiliato tutti i prodotti necessari.

Tutto questo può far risparmiare una enorme mole di lavoro al franchisee, che può così dedicarsi totalmente agli aspetti più importanti della sua impresa.

Come per esempio farsi conoscere localmente o seguire il cliente con più attenzione e professionalità.

Nel caso dei settori di servizi le differenze nella gestione continuativa tra una impresa “fai da te” ed una in franchising sono solo apparentemente meno tangibili.

In realtà riguardano temi fondamentali come l’organizzazione del lavoro, il software, lo scambio di banche dati, le convenzioni con i fornitori, l’aggiornamento costante, il marketing.

Tutti ambiti dove la forza del franchisor e di un gruppo di imprenditori affiliati che lavorano con un obiettivo comune possono fare raggiungere traguardi che per il singolo sarebbero proibitivi o comunque ben più onerosi di quanto “costi” il contratto di franchising.

Infine abbiamo l’effetto della conoscenza del marchio.

Una discreta parte del fatturato di una attività deriva dalla notorietà del marchio da parte del cliente. Se questo marchio è legato ad una percezione di qualità e prezzo ben definite e valide, molti clienti diventano fedeli, indipendentemente dal titolare della singola attività.

Le reti di franchising più note vivono di questo: vado da ... per comperare casa perché sono i più conosciuti... perché sono quelli più presenti sul territorio... etc...

Vado da ... perché trovo sempre qualche novità interessante a buon prezzo... perché sono gli unici da cui trovo il prodotto ... in tutta Italia...

Ovviamente anche in questi casi conta molto la capacità del singolo imprenditore: è lui che fa la differenza tra gli obiettivi minimi e massimi di risultato.

**Tuttavia la base del franchising può rendere quasi tutto più facile e veloce.**

**Il ruolo del franchisee è del tutto simile a quello dell’aspirante cuoco che, avendo per le mani una buona ricetta, ottimi ingredienti e una cucina fornita, ha il delicato compito di sfornare gustose pietanze.**

Detto questo, ci sono anche settori e situazioni dove il franchising non è in grado di esprimere tutto il suo potenziale e la gestione “fai da te” rappresenta ancora un fattore premiante.

Un caso è laddove il tipo di prodotto o servizio offerto è “di nicchia”.

Cioè si rivolge ad una ristretta tipologia di clienti per i quali, per esempio, è determinante l'esclusività o l'unicità dell'offerta, una particolare sensibilità del titolare nei loro confronti, la personalizzazione estrema del servizio.

Un altro è quando il singolo imprenditore può sfruttare particolari talenti propri, un bagaglio professionale particolare o situazioni di privilegio, non imitabili né riproducibili da altri.

Fatte salve queste e poche altre eccezioni, dove il mettersi in proprio da soli salvaguarda valori di unicità e di eccellenza in grado di "proteggere" la capacità competitiva dell'impresa, in tutti gli altri casi conviene almeno prendere in considerazione l'ipotesi del franchising.

## DOMANDE E RISPOSTE

### ***È VERO CHE CON IL FRANCHISING SI RISCHIA DI MENO?***

**La formula aggiunge un rischio e ne limita molti altri.**

Il rischio aggiunto è quello di sbagliare la scelta del partner, sposando un progetto o una azienda che per le più varie ragioni non sono in grado di offrire i servizi e i vantaggi promessi al franchisee.

Ma se il franchisor e il suo progetto sono all'altezza delle promesse fatte, i benefici rispetto all'alternativa dell'avvio di una attività per conto proprio possono essere consistenti ed effettivi.

L'ingresso nel mercato avviene con minori incognite, con migliori strumenti e con una capacità competitiva più alta.

## **FRANCHISE O FRANCHISING O AFFILIAZIONE COMMERCIALE**

La descrizione della franchise, franchising o affiliazione commerciale (nella dicitura italiana) più largamente utilizzata nel nostro Paese è quella proposta dall'Associazione Italiana del Franchising:

*“Il franchising (affiliazione commerciale) è una formula di collaborazione continuativa per la distribuzione di beni e servizi fra un imprenditore (franchisor o affiliante) e uno o più imprenditori (franchisee o affiliati), giuridicamente ed economicamente indipendenti l'uno dall'altro, che stipulano un apposito contratto, attraverso il quale il franchisor concede al franchisee l'utilizzazione della formula commerciale, comprensiva del diritto di sfruttare il know-how e i propri segni distintivi, unitamente ad altre prestazioni e forme di assistenza atte a consentire al franchisee la gestione della propria attività con la medesima immagine dell'impresa franchisor, mentre il franchisee si impegna a far proprie la politica commerciale e l'immagine del franchisor nell'interesse reciproco delle parti medesime e del consumatore finale, nonché al rispetto delle condizioni contrattuali liberamente pattuite”.*

La legge n. 129 del 21/04/2004, prendendo spunto dal testo citato, ha così definito la formula:

*“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 FRANCHISOR O AFFILIANTE**

È un'azienda di produzione e/o di distribuzione di beni o servizi che opera con successo in un determinato settore di attività e sceglie di utilizzare questa strategia commerciale.

Requisiti per il ruolo sono l'esperienza, la competenza, un'immagine di marca e un mix di prodotti o servizi ben definiti e di sperimentata efficacia.

Quando possibile, il pacchetto franchising deve essere sorretto da un marchio già noto e apprezzato dal mercato di riferimento.

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

## **IL FRANCHISEE O AFFILIATO**

È un imprenditore o aspirante tale che riconosce nel progetto proposto dal franchisor qualità e valore aggiunto in relazione ai prodotti, ai servizi, al know-how, all'insegna, all'immagine di marca, all'assistenza fornita.

Decide di aderire al progetto e di stipulare un contratto di affiliazione conscio di dover riconoscere dei corrispettivi economici di varia natura a fronte dei benefici e degli apporti che il franchisor gli garantisce.

Si impegna a mettere a disposizione determinate risorse economiche, professionali e umane che permettano di realizzare e gestire, in una determinata area di mercato, un'attività con le stesse caratteristiche che hanno consentito il successo di altri punti vendita o centri diretti del franchisor.

## **LA RETE O CATENA O NETWORK DI AFFILIATI**

È il risultato di più contratti di franchising (di affiliazione) stipulati tra il franchisor e un certo numero di franchisee, sparsi sul territorio e operanti in piena autonomia giuridica e imprenditoriale, ciascuno in una specifica area di mercato.

Il concetto di rete è uno dei principali punti di forza della formula: entrambi i soggetti, franchisor e franchisee, ricevono una serie di benefici diretti e indiretti dal fatto di aver costituito o di far parte di un gruppo di imprenditori che operano sotto un'unica insegna e con le medesime modalità gestionali.

La rete determina visibilità sul territorio, presenza capillare, possibilità di collaborazione, di comunicazione e di scambio tra i franchisee.

La consistenza numerica della rete amplifica le possibilità di economie di scala negli acquisti di prodotti e nell'erogazione dei servizi, migliora la capacità contrattuale della marca nei confronti di fornitori e partner.

Contribuisce inoltre a migliorare l'efficienza e efficacia della comunicazione su tutti i fronti (ambiente, trade, consumatore o utente finale), a tutti i livelli (istituzionale, locale) e per ogni scopo (recruiting, pubblicità, promozione).

## **IL KNOW-HOW**

Si definisce know-how ("sapere come") l'insieme di conoscenze e di tecniche relative all'avviamento e alla conduzione efficace di un'impresa in un determinato settore.

Errore comune da parte delle imprese affilianti (soprattutto nell'ambito dei sistemi di produzione) è quello di ritenere elementi sufficienti per "fare franchising" la propria esperienza in un settore o la capacità di produrre determinati beni o servizi.

L'effettivo know-how è quello sperimentato con successo in proprie unità pilota, che ricalcano con assoluta fedeltà quegli elementi che verranno proposti ai futuri affiliati.

Il franchisee deve aspettarsi che la casa madre metta a disposizione le conoscenze acquisite con queste unità pilota, fornendo corsi di formazione pre-apertura, manuali operativi, sistemi, attrezzature, procedure e metodi di lavoro collaudati, attività di affiancamento, momenti di aggiornamento, consulenza e assistenza.

**Il know-how è un elemento di determinante importanza nel franchising. È uno dei componenti fondamentali, insieme al marchio, del c.d. franchise package, cioè del complesso di diritti che il franchisor concede al franchisee.** Ciò che contraddistingue infatti il franchising rispetto ad altre tipologie di accordi commerciali (come ad esempio la concessione di vendita o la licenza), è il fatto che il franchisor non "vende" semplicemente prodotti agli affiliati, ma offre loro un "pacchetto" di conoscenze e tecniche messe a punto attraverso l'esperienza.

Il know-how è appunto costituito da un complesso di esperienze, informazioni, conoscenze e abilità operative necessarie per svolgere una determinata attività in franchising.

Nella prassi, il know-how può avere un contenuto molto vario, in relazione ai diversi settori nei quali il contratto di affiliazione commerciale può trovare applicazione. Può contenere aspetti commerciali, tecnico/organizzativi, economico/finanziari. Si può trattare ad esempio di:

- una determinata tecnica di vendita dei prodotti;
- una tecnica particolare di magazzinaggio/movimentazione merci;
- una tecnica specifica di organizzazione dello spazio di vendita e dei prodotti;
- una modalità di preparazione di cibi/bevande;
- una gamma di prodotti/servizi specifici ed originali;
- procedure organizzative/gestionali specifiche ed originali;
- tecniche di vendita specifiche ed originali;
- stile comunicativo/promozionale specifico ed originale, e così via.

A prescindere dalla varietà dei contenuti, il know-how deve comunque possedere determinati requisiti per essere giuridicamente valido. La L. n. 129/2004 prevede infatti che il know-how deve essere:

- segreto (deve essere non generalmente noto né facilmente accessibile)
- sostanziale (deve comprendere le conoscenze indispensabili per svolgere l'attività);
- individuato (deve essere descritto in modo sufficientemente esauriente).

**Queste caratteristiche hanno un unico comun denominatore: devono consentire all'affiliato di caratterizzarsi sul mercato e differenziarsi rispetto alla concorrenza, cioè di acquisire un sostanziale e stabile vantaggio competitivo.**

In altri termini, all'affiliato deve essere trasferito un patrimonio di conoscenze che abbia un certo grado di originalità e che gli consenta di svolgere la propria attività nella rete - giustificando il pagamento della entry fee e delle royalties- in modo vantaggioso rispetto ai concorrenti in termini concreti, consentendo ad esempio di realizzare maggior volume d'affari o di migliorare l'efficienza grazie a minori costi.

Se queste caratteristiche non sussistono - e quindi, ad esempio, all'affiliato viene fornito un manuale operativo costituito da un insieme di nozioni di comune conoscenza, che magari avrebbe potuto agevolmente reperire sul web, o gli viene impartita una formazione sbrigativa, superficiale o simbolica - il know-how non può dirsi effettivamente sussistente. E

quindi il contratto di franchising potrebbe essere ritenuto nullo, con conseguente diritto del franchisee alla restituzione delle somme che abbia versato nel frattempo al franchisor e al risarcimento del danno. Inoltre, la mancata o insufficiente trasmissione di know-how potrebbe integrare un'ipotesi di pubblicità ingannevole, con conseguente sanzione pecuniaria irrogata dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.



# IL FRANCHISING È UN SISTEMA PER TE?

Il termine “**franchise**”, da cui i derivati anglosassoni “to franchise”, “franchising”, “franchisor”, “franchisee”, è originario del francese medievale e significa “**affrancamento, privilegio, libertà**”.

Una libertà che si ottiene soltanto se si apprezza il valore effettivo del ruolo di affiliato e si è consapevoli delle caratteristiche necessarie all'utilizzo ottimale di questa particolare formula.

**Si sceglie in libertà di raggiungere i propri obiettivi imprenditoriali attraverso la collaborazione con l'affiliante e all'interno di un sistema organizzato.**

Uno dei punti-chiave del successo del franchising è proprio l'organizzazione.

Si esprime attraverso la qualità costante dell'offerta di prodotti o servizi che il consumatore trova da qualunque affiliato ad una determinata rete, cioè dovunque sia esposta una certa insegna.

Quando si decide di “indossare la maglia” di un franchisor, si indica ai clienti “la squadra” di cui si fa parte.

Si sceglie il franchising solo con la convinzione che la collaborazione è la chiave per affrontare il mercato.

Senza spirito di squadra e volontà di cooperare, affiliarsi è una soluzione provvisoria, che può consentire magari di godere per un certo periodo dei vantaggi che di solito questa formula concede, ma che alla lunga si può rivelare controproducente.

Chi pensa che è meglio fare impresa “in solitudine” ha tutta la libertà di non scegliere il franchising e di non accettarne i privilegi.

# L'INIZIO: I PERCHÉ DI UNA SCELTA

## Perché diventare franchisee?

**Per il gusto di investire nel proprio lavoro, per la sfida di far funzionare un progetto, perché ci si sente imprenditori, per creare un'attività propria confortati dall'aiuto di un partner esperto, per far rendere al meglio i propri investimenti e per molte altre ragioni...**

Se si dovesse tracciare un "identikit" dell'affiliato ideale e di successo spiccherebbero immediatamente alcuni tratti distintivi.

### **In primo luogo lo spirito imprenditoriale.**

Un insieme di caratteristiche che comprende la fiducia in sé stessi, la motivazione ad investire sulle proprie energie, la dedizione all'attività, l'attitudine alla soluzione dei problemi, la capacità di organizzare e gestire, la disponibilità ad accettare i rischi connessi al proprio agire.

In secondo luogo la propensione al gioco di squadra, nella consapevolezza che la massima efficacia del sistema è ottenibile solo attraverso la collaborazione tra franchisor e franchisee e dei franchisee tra loro.

Inoltre la facilità di rapporti interpersonali, per instaurare e mantenere relazioni qualificate con i clienti, con i fornitori, con il proprio staff e con tutta la comunità circostante.

Infine la capacità di reperire e mettere in campo risorse economiche e umane dimensionate all'iniziativa, per evitare i cosiddetti "passi più lunghi della gamba", che rappresentano uno dei principali fattori di insuccesso di qualsiasi avventura imprenditoriale.

Dall'analisi di ciascuna tipologia di attività e di ciascun progetto di franchising emergono poi alcuni specifici requisiti, che individuano quello che i franchisor definiscono "profilo ideale di candidato".

È sulla base di questo ulteriore "identikit" che gli affilianti più seri e qualificati selezionano i propri partner affiliati.

È in questo ruolo che opera il Team di Affilya, autore di questo libro, nel ricercare costantemente il giusto match, il punto di incontro tra le esigenze di un potenziale affiliato e l'offerta dei franchisor o, viceversa, tra le caratteristiche del candidato e il profilo ideale ricercato dalle aziende affilianti.

Ma è al candidato che spetta il compito più impegnativo: effettuare il cosiddetto "lavoro a casa", ovvero la preventiva autovalutazione per

poter scegliere l'iniziativa più adatta alle proprie caratteristiche. Da questo punto di vista il franchising offre un ulteriore vantaggio: la possibilità di vedere già realizzato da altri il "prototipo di impresa" che si vuole avviare.

È dunque più semplice immaginare il proprio futuro professionale mettendosi nei panni di chi ha già compiuto quel passo e magari confrontandosi, sia idealmente che con effettivi incontri e scambi di opinioni.

**L'imprenditore a "misura di franchising" è quello che sa guardarsi allo specchio, analizzando con realismo i limiti e le qualità, le risorse e le carenze, le attitudini e le preclusioni del proprio status personale, professionale, economico.**

**E che, alla fine, sa fare scelte consapevoli e determinate.**

## A OGNUNO IL SUO FRANCHISING

### L'INVESTITORE

In genere è un imprenditore o un professionista con attività proprie già avviate e con disponibilità economiche che desidera destinare a fonti alternative di investimento.

Ribadita la premessa che l'avviamento di una nuova attività, in franchising o indipendente, richiede comunque disponibilità di tempo e di energie e una presenza "sul campo", la scelta dovrà privilegiare progetti con minore incidenza qualitativa della variabile risorse umane, con alto livello di standardizzazione, con possibilità di controllo a distanza, con prodotti tangibili e ben strutturati, con attrezzature, macchinari o sistemi che svolgano la maggior parte del lavoro o del servizio.

Se così non fosse, il risultato potrebbe dipendere troppo da fattori che l'investitore farebbe fatica a controllare. Ovviamente sarebbe più facile se l'investitore avesse una persona particolarmente fidata e capace in grado di gestire la nuova attività, tuttavia un buon gestore ha comunque costi più elevati o meno flessibili, che rendono più incerti i risultati.

**Nel complesso, anche quando si parla di un approccio da investitore, è meglio orientarsi su franchisor ben consolidati, in grado di offrire un eccellente supporto all'affiliato.**

## **IL DIPENDENTE**

Sono molti e di ogni genere i lavoratori dipendenti che aspirano ad avviare una attività in proprio e considerano il franchising un sistema più soft e meno rischioso per compiere “il grande salto”.

Più che considerazioni legate a uno specifico settore può essere utile orientare la scelta su sistemi di franchising già affermati, fortemente standardizzati e strutturati, con orari lavorativi sufficientemente definiti, basse soglie d’investimento e remunerazione il più possibile costante e prevedibile.

**Le attività nelle quali la componente di abilità di vendita può incidere in maniera determinante sui risultati possono rivelarsi particolarmente ostiche per chi non abbia attitudine ed abitudine ad operare in tal senso.**

**La cautela maggiore in questo caso sarà dedicata al controllo degli investimenti di avvio.**

È fondamentale comprendere se ci possono essere costi non calcolati nei prospetti del franchisor e soprattutto quanti mesi passeranno prima che l’affiliato possa prendersi uno “stipendio” dalla propria attività.

Non è raro infatti trovare persone che hanno a disposizione l’importo esatto che serve per partire, e tuttavia non contano il fatto che probabilmente servirà qualche mese o qualche anno prima che possano recuperare dei soldi da spendere a titolo personale.

Ogni franchisee dovrebbe dunque garantirsi una riserva di sicurezza per far fronte ai rischi che si possono incontrare soprattutto all’inizio dell’attività.

A maggior ragione quando la scelta presuppone la rinuncia ad uno stipendio fisso e/o l’investimento dell’intera “liquidazione” di una vita da dipendente.

## **LO STANZIALE**

C’è chi preferisce svolgere la propria attività prevalentemente in un luogo fisico fisso e ben definito, che non preveda particolari spostamenti e riduca al minimo l’utilizzo di mezzi di trasporto.

I commerci o i servizi tradizionali sono i più adatti, a patto che per i sistemi di franchising verso cui si è orientati siano disponibili e appetibili le localizzazioni e le ubicazioni di proprio interesse.

Molti progetti infatti prediligono bacini d’utenza elevati e costringono

i candidati affiliati a aprire il punto vendita nelle città più importanti, spesso piuttosto distanti dalle proprie residenze.

**Una scelta di lavoro che obbliga a modificare le abitudini e, talvolta, a “forzare” la natura e le attitudini di un potenziale affiliato, minandone le attese in termini di qualità della vita.**

Un argomento su cui meditare a lungo, insieme con la propria famiglia o con le persone care, prima di prendere decisioni importanti per gli anni a venire.

## **IL VIAGGIATORE**

**Chi è insofferente a rinchiudersi a lungo nelle quattro mura di un negozio o di un ufficio dovrebbe scartare a priori la maggior parte dei progetti di franchising che prevedono l'esercizio di attività di rapporto col pubblico svolte essenzialmente in uno spazio fisico deputato.**

Inoltre tra la minoranza di sistemi di franchising che offrono attività esterne di contatto, si annidano spesso proposte che non sono nient'altro che attività di vendita, di rappresentanza o di agenzia, con tutte le difficoltà connesse e con l'aggravante di costi ed investimenti totalmente o parzialmente a carico dell'affiliato.

Occorre dunque orientarsi verso le cosiddette attività “home based” ovvero sistemi di franchising che non richiedono un negozio o un ufficio, selezionando rigorosamente i franchisor: notorietà di marca, know-how trasferito, solidità e track record degli affiliati devono essere assolutamente ineccepibili.

## **L'APPASSIONATO**

È chi si rivolge ad una proposta di franchising in un settore non sulla base di considerazioni strettamente economiche quanto partendo da una forte propensione o passione per l'attività.

Il rischio è di interpretare la nuova professione essenzialmente come modo di esaudire le proprie aspirazioni, anche se queste non collimano con le esigenze di remunerazione degli investimenti tipiche di ogni impresa.

**In questo caso la nuova attività diventa un “giocattolo” per l'affiliato, con il rischio di tramutarsi in un passatempo troppo costoso.**

Questo fenomeno è più facile si manifesti nell'ambito dei business “di tendenza”, dove viene sfruttata la moda del momento, con il rischio che

in pochi anni il trend si esaurisca, portando fuori mercato tutta la catena. In questo caso, se il franchisor non ha la prontezza di individuare una nuova tendenza e di adeguare tutta la rete (con che fatica e costi per tutti?) si rischia lo smantellamento progressivo.

Dall'altra parte per un vero appassionato od esperto la standardizzazione delle formule e la rigida applicazione di metodologie può in qualche caso stridere con quanto sognato o desiderato.

**L'appassionato dovrebbe perciò puntare, nella fase di valutazione del progetto, a comprendere appieno la filosofia d'impresa del franchisor e a ricercare una elevata corresponsione con i propri gusti, i propri desideri, le proprie inclinazioni.**

Ambiti come la moda, il design, l'oggettistica, la ristorazione, solitamente rispondono a inclinazioni specifiche, soprattutto nelle fasce più elevate dell'offerta, a patto di comprenderne anche il potenziale meccanismo evolutivo nel tempo.

## **IL COMUNICATORE**

**Chi possiede doti di relazione spiccate, attitudine ai rapporti umani, capacità di comunicare, consigliare e convincere può trovare in molti progetti, specialmente nel campo dei servizi, la propria opportunità di impresa.**

In settori dove ciò che si offre è meno tangibile ed ha più alto valore per il cliente finale l'imprenditore in prima persona può esprimere maggiormente le proprie potenzialità ed incidere significativamente sul successo dell'attività.

Vi sono molte tipologie di servizi in cui il franchising è oggi applicato.

In alcune di esse la mancanza di esperienza settoriale potrebbe rendere particolarmente difficile l'avvio.

**In questi casi è ancora più importante verificare la qualità della formazione e del know-how proposto dall'affiliante.**

Un'altra area critica riguarda quelle attività di servizio particolarmente innovative il cui mercato è ancora tutto da verificare o da costruire.

Qui il rischio è di restare affascinati da una idea e di "sposare" un progetto in fase neonatale, che non è ancora in grado di dimostrare i concreti ritorni economici dell'iniziativa.

## **L'HOBBISTA**

**Sono pochi i progetti di franchising e, più in generale, le attività imprenditoriali dove sia sufficiente un approccio part-time o un impegno da hobbista per ottenere risultati adeguati.**

Eppure sono molti i candidati affiliati che presumono di dedicarsi alla nuova iniziativa senza troppo impegno, contando sul supporto operativo dell'affiliante.

**Il rapporto di affiliazione in realtà prevede che il franchisor dia assistenza, consulenza, consigli ma, quasi mai, il proprio apporto diretto allo svolgimento dell'attività del franchisee.**

Quando il franchisor punta sul fatto che si possa dedicare poco tempo all'attività, è lecito dubitare del reale livello di risultati economici ottenibili.

In ogni caso ogni attività che sia possibile svolgere part time, solitamente dà risultati molto migliori se affrontata full time.

## **LA FAMIGLIA**

Interi nuclei famigliari possono trovare nel franchising soluzioni di impiego profittevole del proprio tempo.

**Attività con un know-how facilmente trasferibile, che richiedano un turn-over di addetti molto alto a causa dei ritmi di lavoro continui e che offrano un buona redditività nel tempo sono particolarmente adatte per questo profilo di candidatura.**

Ad esempio quelle nell'ambito della ristorazione consentono spesso una buona divisione del lavoro ed un reddito complessivamente interessante. Tuttavia va tenuto in conto lo stress derivante proprio dal rapporto familiare. In qualche caso infatti lavorare assieme aumenta il rischio di conflitti interni, che potrebbero essere pericolosi sia per l'attività che per le persone. Molti infatti preferiscono pagare qualcun altro che rischiare nella propria famiglia. Tuttavia ci sono anche molti casi di famiglie affiatate che hanno ottenuto ottimi risultati. C'è di che riflettere.

## **IL SENZALAVORO**

Presentare il franchising come la formula magica per risolvere il problema occupazionale, trasformando dei disoccupati o sottoccupati in imprenditori di successo, è estremamente fuorviante ed illusorio.

Qualsiasi attività in proprio richiede attitudini imprenditoriali e

disponibilità di risorse economiche non solo per l'avviamento ma anche per il raggiungimento, nel medio periodo, dei risultati attesi a regime. In questo senso il sistema franchising non ammette alcuno sconto o eccezione.

**Il candidato dovrà domandarsi con chiarezza quanto impegno e quante forze economiche è realmente in grado di mettere in campo.** Se non si hanno esperienze lavorative precedenti potrebbe essere veramente traumatico iniziare. In questo caso converrebbe cercare di collaborare a qualche attività nel settore che interessa almeno per un periodo di prova, al fine di valutare se si è adatti fare il “doppio salto mortale”, da disoccupati ad imprenditori.

## **IL MANAGER**

**Abituato alla gestione di staff, alla risoluzione di problematiche articolate, a mansioni che non prevedono l'esercizio manuale e diretto, il manager si trova solitamente a suo agio con sistemi di franchising che consentano l'utilizzo pieno di queste attitudini ed esperienze.**

Attività che richiedano capacità di gestione del personale e che comprendano le funzioni di coordinazione e di amministrazione non routinaria possono risultare più idonee ed appaganti. Tuttavia, qualche volta, il manager cerca proprio un ambito in cui “voltare pagina”. Alcuni di questi casi sono di grande successo. Da non sottovalutare tuttavia l'aspetto della più o meno scarsa attitudine al rischio imprenditoriale.

## **IL MERCENARIO**

**Valutare un'opportunità di impresa solo dal punto di vista della presunta redditività è una prassi diffusa, ma non per questo condivisibile.**

Il potenziale affiliato che è disposto ad avviare qualsiasi attività, in qualunque settore purché remunerativo, tenderà più facilmente a perdere di vista alcune delle variabili fondamentali del successo imprenditoriale, ovvero motivazione, passione, dedizione, perseveranza, fiducia nella formula e nel progetto.

Un vero peccato: perché tra i vantaggi del franchising c'è proprio quello di poter scegliere e trovare la propria reale dimensione professionale e di sfruttare al meglio questa “scoperta”, grazie all'esperienza ed al supporto dell'affiliante.

## GLI ALTRI

Il franchising è per molti, naturalmente anche per i tanti che non si trovano rappresentati nei profili fin qui proposti. In ogni caso non è per tutti. Noi in **Affilya mettiamo a disposizione la nostra esperienza per accompagnare ciascun candidato nel percorso di valutazione delle opportunità di franchising, consapevoli della delicatezza della scelta e della necessità di favorire l'incontro tra aspiranti franchisee e franchisor che abbiano davvero "le carte in regola" per far funzionare al meglio la reciproca collaborazione.**

## FRANCHISEE: IMPRENDITORE DIMEZZATO O POTENZIATO

Il tema è molto dibattuto.

Ogni volta che la formula entra in gioco in un settore, le critiche degli addetti ai lavori prendono di mira il ruolo del franchisee, spesso additato come "mezzo imprenditore" nel confronto con chi si è fatto da sé nel mestiere o nella professione.

**A nostro avviso molto si gioca attorno alla caratteristiche personali di ciascun interlocutore, alla tipologia di pacchetto franchising proposto e alle prerogative di base dell'azienda proponente.**

In merito al primo aspetto, la scelta di operare in un gruppo oppure da soli ha poco a che fare con l'imprenditorialità dell'individuo, quanto con le singole attitudini.

Ci sono ad esempio imprenditori che rifuggono ogni forma di associazionismo di categoria, mentre altri che ne sono fautori.

Così come ci sono sportivi portati per le discipline di gruppo, altri per quelle individuali, ma nessuno discute sul fatto che in entrambi i casi si possa essere eccellenti o pessimi atleti.

**Operare in una rete di franchising è una opzione imprenditoriale che comporta limitazioni e vantaggi, tanto quanto lo è quella di fare da soli.**

Prendiamo ad esempio il know-how: si può decidere di maturarne uno proprio, imparando il mestiere sul campo, sperimentando le conoscenze acquisite direttamente nella propria impresa, migliorando attraverso i propri errori e le proprie scelte vincenti.

In questo caso le limitazioni sono quelle del tempo necessario, delle

risorse economiche da investire, delle competenze proprie e di terzi di cui si può disporre.

Il vantaggio è, magari, di realizzare un'impresa con caratteristiche originali e uniche.

Nel franchising, laddove il progetto è serio e qualificato, il know-how è stato messo a punto da altri, attraverso lo stesso percorso sopra descritto.

In più, nei casi in cui la rete è già sviluppata, è stato sperimentato e migliorato attraverso il lavoro di molti, in aree geografiche diverse.

**L'imprenditore affiliato può così minimizzare il tempo di apprendimento, risparmiando risorse, usufruendo di un lavoro di staff e, non ultimo, avviando la sua impresa con una capacità competitiva, sia pur di base, immediata.**

Le limitazioni sono soprattutto legate alla attitudine ad assimilare e "sposare" sistemi, linguaggi, metodi, abitudini e comportamenti che altri hanno definito.

A questo proposito c'è chi ritiene che il franchising, standardizzando alcuni elementi in un formula, mortifichi l'individualità dell'imprenditore. Qui entra in gioco la tipologia di rapporto che il franchisor instaura con il franchisee.

Se l'obiettivo del primo è il successo del secondo (così dovrebbe essere) gli standard si limitano ad impedire errori o comportamenti scorretti e quindi costituiscono la base su cui il singolo imprenditore costruisce l'edificio del suo valore aggiunto.

**Un imprenditore dà il meglio di sé e della sua creatività nella gestione personalizzata del rapporto con i propri clienti: in questo senso il franchisor stesso non ha nessun interesse a creare vincoli contrattuali o limitazioni di sorta.**

Un ambito nel quale invece l'appartenenza ad una rete può risultare apparentemente limitante è quello della selezione dei fornitori.

In questo caso contano molto le prerogative dell'azienda franchisor.

Il caso estremo è quello di reti mono prodotto.

Se l'azienda affiliante è produttrice, o emanazione di un produttore, può darsi che i vincoli imposti all'affiliato dal punto di vista della gamma offerta siano maggiori.

In queste situazioni il destino dell'attività affiliata è legato a doppio filo (sia in negativo che in positivo) a quello dei prodotti distribuiti.

**In generale però, più una rete è diffusa e più sarà facile per il franchisor allargare la propria offerta, proponendo ai franchisee una selezione di fornitori e un assortimento di prodotti più ampio e vincente.**

In questi casi, il vincolo può trasformarsi in una opportunità: quella di ottenere facilitazioni e condizioni di privilegio grazie al potere contrattuale e alla forza di gruppo.

Quello della forza di gruppo nei confronti dei fornitori è un tema che solitamente avvicina alle logiche del franchising non solo i neo-imprenditori, ma anche gli operatori già esistenti.

Ne sono testimonianza le varie iniziative riconducibili alla formula dei gruppi d'acquisto, che creano sodalizi finalizzati allo scopo.

Il fatto che anche imprenditori o commercianti già esperti decidano di sposare una logica di gruppo, magari concedendo qualcosa in termini di autonomia di marchio, di segni distintivi, e di metodo di lavoro, dice molto sulla sempre più diffusa necessità di aggregazione.

In questa direzione, il franchising cosiddetto di "conversione" di operatori esistenti, va solo un po' oltre, uniformando i già citati standard, in particolare in relazione al metodo di lavoro, agli strumenti competitivi, alla strategia di rete.

Un altro degli elementi considerati limitanti del franchising è quello dell'identità dell'offerta, caratterizzata da un marchio, da un'insegna, da segni distintivi comuni.

L'idea di sposare un marchio noto sfruttandone la notorietà e la forza comunicativa è accolta in modo discordante.

C'è chi ne enfatizza i vantaggi e chi le limitazioni.

L'imprenditore singolo è solito rivendicare il valore della propria identità e costruisce la notorietà del suo marchio attraverso iniziative di comunicazione mirate, spesso circoscritte al proprio territorio. Anche in questo caso procede per tentativi, sperimentando in prima persona strumenti e modalità caratteristiche.

**Il franchisee sfrutta fin da subito il valore aggiunto della marca, potenziandolo a livello locale con interventi "su misura".**

Le limitazioni alla libertà di azione del singolo affiliato possono essere consistenti, dal momento in cui va tutelata nel contempo un'identità comune e la presenza in un territorio limitrofo di altri affiliati.

Ma l'effetto sinergico di azioni di comunicazione istituzionali e locali, unito alle economie di scala nella gestione dell'immagine e all'utilizzo di

strategie sperimentate, possono avvantaggiare notevolmente l'attività del franchisee rispetto a quella dell'imprenditore isolato.

Un altro aspetto controverso è quello relativo ai costi, che penalizzerebbero il franchisee rispetto a chi fa da sé.

Diritti d'entrata, corsi di formazione, royalties, contributi pubblicitari, sono certamente voci di spesa caratteristiche del franchising, che il singolo non si trova ad affrontare.

Il "peso" di questi costi può anche essere consistente ed è quindi del tutto giustificato un atteggiamento di prudente valutazione da parte dell'imprenditore posto di fronte al bivio dell'affiliazione o del fai-da-te.

Il punto della questione sta nella corretta quantificazione dei servizi e dei vantaggi che ciascun franchisor può concretamente offrire e non nel valore assoluto delle cifre.

**Anche il più "economico" dei pacchetti franchising può essere "caro", se il franchisor che lo propone non ha contenuti da trasmettere e servizi da offrire ai propri franchisee.**

**Viceversa, anche il più "caro" dei franchisor può rivelarsi vantaggioso sia in relazione ad altre iniziative di affiliazione che nel paragone con il fai-da-te.**

La comparazione non è semplice, innanzi tutto perché legata alle differenti caratteristiche delle varie offerte, che vanno indagate a fondo. In secondo luogo le voci si riferiscono raramente a elementi "tangibili" come materiali, attrezzature o prodotti, ma più spesso riguardano servizi, economie, vantaggi che, come ad esempio per la notorietà di marca o il know-how, sono di complessa e soggettiva valorizzazione economica.

Un problema questo che riguarda anche l'imprenditore che fa da sé.

Che valore economico si può dare al tempo dedicato alla costruzione dell'attività?

Quanto costa operare una corretta selezione dei fornitori, trattare condizioni vantaggiose, scegliere attrezzature e servizi, creare un'immagine vincente della propria attività, realizzare una comunicazione efficace per il proprio business, formare dei collaboratori, sbagliare e apprendere dai propri errori?

Nell'impossibilità di dare risposte univoche è preferibile un approccio personalizzato, che metta in luce i pro e i contro delle varie opzioni sulla base delle caratteristiche di ciascuna iniziativa e di ogni imprenditore.

In conclusione, riteniamo che la formula del franchising meriti un

approfondimento serio, che rifugga da ogni “demonizzazione” o aprioristico giudizio.

**Quanto al “mestiere” di franchisee, potrà rivelarsi a seconda delle circostanze più o meno vantaggioso rispetto a quello del singolo operatore, ma certamente non meno “imprenditoriale”.**

## DOMANDE E RISPOSTE

***È VERO CHE IL FRANCHISING È UN BUON AFFARE SOLO PER I FRANCHISOR?***

**No, se parliamo di franchising “vero”, cioè di aziende seriamente intenzionate a sviluppare una rete e a consolidarla nel tempo.**

In questo caso il franchising è un sistema quasi perfetto, che per funzionare deve perseguire e mantenere la piena soddisfazione dei suoi tre principali attori, consumatore o utente finale, franchisee e franchisor. Quando questo delicato equilibrio non viene raggiunto o si altera in una delle sue tre componenti, la catena si spezza e il sistema nel suo insieme collassa.

## GLOSSARIO

**FEE D'ENTRATA O DIRITTO D'ENTRATA O ENTRANCE FEE: è un compenso iniziale, una tantum, che l'affiliante richiede all'affiliato come corrispettivo di specifici apporti e prestazioni.**

In genere riguarda: la licenza d'uso del marchio e degli eventuali brevetti depositati dall'affiliante, la formazione iniziale, i Manuali Operativi, eventuali indagini di mercato, la valutazione della zona e la selezione dei locali, l'assistenza pre-apertura e nella fase di lancio dell'attività, il diritto di esclusiva d'area, se previsto.

**ROYALTIES: sono importi versati periodicamente dagli affiliati** in quota fissa o sulla base di calcoli percentuali (sul fatturato, sui volumi d'acquisto o su altre voci di bilancio) a compenso dei servizi e delle prestazioni continuative che l'affiliante fornisce nel periodo di durata del

contratto e della licenza d'uso del marchio.

Tali somme possono includere servizi di vario genere (assistenza tecnica, formazione del personale, aggiornamento, selezione dei fornitori, promozione del marchio, assistenza commerciale...).

**CONTRIBUTI PUBBLICITARI:** si tratta, come per le royalties, di **somme periodicamente versate al franchisor, calcolate su base fissa o in percentuale sul volume d'affari (o sul fatturato o sugli acquisti) presenti in molti contratti di affiliazione.**

Gli importi richiesti vengono destinati all'attività di comunicazione svolta a favore della marca e, direttamente o indirettamente, a favore degli affiliati.

In qualche caso i contributi pubblicitari sono inglobati in un'unica voce di costo continuativo nelle royalties.

In qualche altro costituiscono una voce a parte, volendosi evidenziare in maniera più trasparente la destinazione finale dei fondi raccolti.

**MANUALI OPERATIVI: è un insieme di documenti che l'affiliante mette a disposizione degli affiliati.** Serve in primo luogo a definire il know-how del progetto permettendo a ciascun affiliato di usufruire di tutta l'esperienza maturata negli anni dall'affiliante.

È però uno strumento multi-funzione: di supporto alla formazione, di consultazione nella gestione, di comunicazione in relazione ai progressi del rete, di verifica degli standard operativi.



# CHE FRANCHISOR SCEGLIERE?

**In un mercato come quello italiano composto da quasi mille sistemi di franchising o di pseudo-franchising non è sempre facile scegliere bene.**

Chi viene a contatto per la prima volta con pubblicazioni specialistiche o con manifestazioni dedicate al franchising ha spesso l'impressione di entrare in uno strano e abbagliante supermercato dove il prodotto offerto è un marchio e un sistema che faccia guadagnare.

La prima tentazione è quella di comperare un progetto dall'apparenza accattivante e di avviarsi trionfanti alla cassa, sentendosi trasformati in un attimo in imprenditori e franchisee.

In realtà la constatazione che il franchising si sia dimostrato valido e vincente in molte occasioni non garantisce affatto che chiunque lo utilizzi in veste di affiliante sia capace di ottenere buone cose per sé e per i propri affiliati.

**Molti fattori concorrono alla buona riuscita di una iniziativa di franchising: alcuni sono comuni a qualsiasi progetto imprenditoriale, altri sono specifici di questo sistema.**

È dunque necessario disporre di validi elementi informativi per poter scegliere, nella vasta gamma di proposte nascenti o consolidate, il proprio franchisor ideale.

La valutazione è un momento altamente critico, che l'imprenditore deve affrontare con l'attenzione e la determinazione solitamente dedicate alle scelte strategiche d'avvio di qualsiasi nuova impresa.

Firmare il primo contratto che capita tra le mani, soltanto perché si è attirati dalla "novità" o dalla originalità della proposta, è un errore che si può pagare molto caro (qualche decina di migliaia di Euro, come minimo) e per molto tempo (la durata caratteristica dei contratti è fra i 3 e i 12 anni).

## UN AFFARE PER DUE

“To Buy a Franchise” o “comperare un franchising” è una frase tipica della cultura americana che rappresenta efficacemente il momento economico rilevante di un accordo di franchising, ovvero la cessione di una esperienza (know-how) a fronte di corrispettivi in denaro (fee d'ingresso e royalties).

Se si prende in considerazione l'atteggiamento del franchisee che “acquista”, l'espressione appare però meno felice perché fa pensare ad una scelta d'impulso e non ad un percorso di valutazione meditato.

Un percorso che, come sottolineato, parte dalla autovalutazione e dalla determinazione a mettersi in proprio.

**Lo ribadiamo: con il franchising non si acquista una macchina automatica, in grado di produrre denaro indipendentemente dall'impegno e dalle attitudini dell'imprenditore.**

Non si può pensare, ad esempio, che qualche sessione di corso di formazione possa bastare a trasformare un neofita in un professionista esperto.

Le indicazioni del franchisor possono costituire una valida base di partenza, ma è solo attraverso la propria totale applicazione che il franchisee riesce a calarsi efficacemente nella nuova veste professionale. Inoltre ogni nuova impresa, sia “fai-da-tè” che in franchising, deve confrontarsi con mercati sempre più competitivi, dove il successo non è automaticamente alla portata di tutti.

Il solo fatto di sborsare del denaro dunque non qualifica direttamente al ruolo di imprenditore chi non lo è né per cultura né per attitudine.

In sede di valutazione delle candidature ci si imbatte spesso in domande del tutto inconciliabili con questo ruolo, come: “Quanto guadagnerò al mese?”, “ Mi garantite dei risultati?”, “Quante ore al giorno dovrò lavorare?”.

Evidentemente si tratta di persone che non hanno sufficientemente verificato le proprie caratteristiche e la propria determinazione ad intraprendere.

**Il secondo momento decisionale di rilievo, come abbiamo visto, è quello che riguarda la scelta del tipo di attività in relazione alle proprie attitudini, al gradimento, alle aspettative economiche e professionali.**

Nei colloqui di selezione noi di Affilya ci imbattiamo frequentemente in requisiti personali palesemente discordanti rispetto a quanto richiesto per l'attività, senza che il candidato manifesti consapevolezza o imbarazzo per l'inadeguatezza allo scopo.

Un utile esercizio per evitare di scoprire troppo tardi la propria incompatibilità con una determinata attività può essere quello di passare qualche tempo, magari in qualità di collaboratore, in un negozio o in un ufficio del tutto simile a quello che si vorrebbe avviare: alcuni franchisor non solo lo permettono, ma addirittura lo considerano come un passaggio fondamentale.

Il gradimento per una o l'altra attività nella maggior parte dei casi trae origine dall'idea che ce ne siamo fatta in qualità di consumatori, utenti o uomini della strada e non tiene in dovuta considerazione quanto accade effettivamente "al di là del banco".

Nel caso del franchising la tipologia e le modalità dell'attività che si andrà ad avviare sono conosciute in anticipo e ciò in linea teorica permetterebbe di evitare i disagi del "salto nel buio".

In pratica le modeste capacità di autovalutazione di alcuni candidati si traducono talvolta in insoddisfazione e disagio nello svolgimento quotidiano dell'attività di impresa.

Per quanto riguarda le aspettative economiche che sottendono alla scelta di un sistema franchising sono in qualche caso gli stessi franchisor a promettere performances difficili da realizzare se non attraverso risorse umane e professionalità ben superiori rispetto a quelle genericamente espresse da un candidato all'affiliazione.

Ma gli affiliati sono spesso i primi a prestarsi al gioco al rialzo delle illusioni mettendo sulla carta ipotesi e previsioni scarsamente attendibili. Lo stesso potrebbe dirsi a riguardo dei requisiti economici richiesti da una attività in franchising, dove in qualche caso si assiste ad inutili corse al ribasso delle soglie di accesso, salvo poi lasciare al malcapitato di turno l'onere di scoprire, solo in seguito, i maggiori costi di avvio e la conseguente inadeguatezza delle proprie risorse economiche.

**In realtà il franchising è e può essere soltanto un affare per due, dove franchisor e franchisee trovano reciproco vantaggio nella collaborazione.**

Il franchisor deve attentamente selezionare le candidature, per individuare gli interlocutori in possesso di quei requisiti attitudinali,

economici, motivazionali, indispensabili alla riuscita dell'attività imprenditoriale.

Noi, in Affilya, come detto, aiutiamo le aziende affilianti nostre clienti a profilare al meglio i candidati con una specifica metodologia di analisi, a monte, e con attività di recruiting e di matching particolarmente rigorose, a valle.

**Il franchisee deve scegliere una attività che corrisponda sia al proprio profilo che alla propria idea d'impresa e, nell'interesse comune, adoperarsi con il franchisor per il suo successo.**

Anche in questo caso, il metodo di accompagnamento del candidato che Affilya mette in atto parte da un rigida selezione dei franchisor, che sono sottoposti ad un processo di certificazione interna basato su una checklist di 150 elementi nelle 16 aree critiche di ogni sistema franchising. I franchisor certificati da parte di Affilya rispondono a tutti i requisiti di legge e ai migliori standard qualitativi internazionali. È indispensabile sapere che il franchisor che stiamo valutando faccia parte di quelli "giusti" ma, ovviamente, non è condizione sufficiente. Occorre infatti che il candidato sappia riconoscere il franchisor "giusto" per le proprie caratteristiche, ovvero quello più adatto a sé. In questo senso gli esperti di Affilya hanno creato un percorso di autovalutazione a step che, anche grazie a diversi livelli di informazione e a questionari di approfondimento, permette al candidato di capire se sta seguendo la giusta direzione nel percorso di valutazione.

## **IL "LAVORO A CASA" DEL CANDIDATO**

**Scegliere bene presuppone, innanzi tutto, l'informazione.**

Definiti i settori di proprio interesse è opportuno avviare una indagine a vasto raggio, che prenda in considerazione il maggior numero possibile di fonti.

Riviste specializzate, annuari delle varie associazioni, siti e portali sul web, fiere settoriali, sono alcuni dei mezzi più utilizzati per un primo approccio al mondo del franchising.

L'obiettivo preliminare deve essere quello di identificare l'intera gamma di franchisor operanti nel contesto prescelto.

**Il confronto di più fonti è utilissimo.**

**Ogni franchisor ha una strategia di comunicazione che prevede differenti tempi e modi di presenza sui media.**

C'è chi privilegia determinati mezzi, chi sceglie di concentrare le "campagne di recruiting" in alcuni periodi dell'anno.

Sono diverse anche le forme della comunicazione utilizzate nei vari contesti.

Le aziende vanno dall'utilizzo alle tecniche più sofisticate di web recruiting alla presenza con pagine pubblicitarie sui media più tradizionali, dai road show alla partecipazione alle fiere di settore, dalla visibilità sui portali di franchising alle inserzioni sugli annuari e sulle riviste specializzate.

**L'incrocio delle fonti di informazione può anche offrire interessanti spunti per una prima valutazione qualitativa, sia pur grossolana, dei franchisor.**

Capitano a volte "incidenti" curiosi e sintomatici del pressapochismo di qualche brand.

Come nel caso di una rivista che pubblicò nella stessa pagina l'intervista al presidente di una società e, a fianco, la scheda tecnica della stessa azienda.

Nella seconda veniva segnalato un numero di unità affiliate più che doppie rispetto alla dichiarazione del suo "numero uno"!

Al di là del caso eclatante, resta l'importanza di non prendere nulla per scontato in questa fase informativa preliminare.

Raccolte le indicazioni di massima su tutta l'offerta esistente, il successivo passaggio del "lavoro a casa" è quello di sfoltire la gamma, concentrando la propria attenzione su quelle iniziative che già a prima vista appaiono più in linea con le proprie attese.

Questo lavoro è, rispetto al passato, più complicato e più semplice al tempo stesso visto il crescente numero e la grande varietà di progetti esistenti.

Complicato, se si vuole considerare la maggiore necessità di documentazione e di informazione sulle alternative e, all'opposto, semplificato dalla possibilità di trovare quasi in ogni settore la proposta più adatta e più valida.

## I FRANCHISOR DA EVITARE

**Il mercato italiano pullula di progetti non sperimentati, di aziende nate dal nulla, di marchi senza notorietà, di franchisor senza alcuna esperienza da trasferire agli affiliati, di sistemi basati su prodotti o servizi difficili da vendere, di fatturati promessi e di promesse non mantenute.**

Non sono rari i casi di franchisor senza sede, di aziende senza risorse finanziarie, di “strutture” composte soltanto da una segretaria part-time e da un fantasioso ed iperattivo titolare, di “organizzazioni” dove nulla è veramente organizzato e di malcapitati “responsabili franchising” catapultati sul campo senza neppure aver capito il significato della parola stampigliata sul biglietto da visita.

Lo scenario del franchising, di un certo genere di franchising, è costellato di iniziative “fai-da-te”, dove i prospetti informativi sono foglietti che non dicono nulla, messi insieme sul computer di casa, i contratti di affiliazione sono mosaici di maldestre scopiazzature di iniziative concorrenti e i manuali operativi, se ci sono, assomigliano tanto alle istruzioni d’uso dell’aspirapolvere, senza neanche l’onore della traduzione in più lingue.

**Nel “bestiario” degli pseudo-franchising si spreca l’uso di termini, talvolta di derivazione anglo-americana, utilizzati al solo scopo di mascherare deficienze progettuali o inefficienze organizzative.**

Il capitolo degli arredamenti e delle attrezzature, spesso fornite dal franchisor e obbligatorie, è un altro degli argomenti scottanti del franchising: non si contano infatti le speculazioni perpetrate ai danni degli affiliati, fornendo loro sovrapprezzo e senza possibilità di contrattazione quanto normalmente disponibile sul mercato a migliori condizioni.

Lo stesso dicasi per i prodotti o i servizi obbligatori che franchisor senza scrupoli cedono ingiustificatamente a condizioni non concorrenziali.

In qualche caso i corsi di formazione sono lunghe e sconclusionate esibizioni di arte oratoria dei promotori del progetto, oppure rapidissime visite sul campo in centri pilota, dove in mezza giornata si pretende di trasferire un mestiere che magari richiederebbe anni di apprendistato.

Con la voce assistenza continuativa, sempre presente nei prospetti di vendita, viene talvolta contrabbandata la disponibilità telefonica ad accogliere le lamentele degli affiliati, che poi si trasforma in irreperibilità

quando le cose volgono al peggio.

Va sottolineato che nessuna azienda con queste carenze potrebbe entrare nella Franchising Community di Affilya, poiché non riuscirebbe in nessun caso a superare il percorso di certificazione interna.

Ma, anche se non si è esperti del settore e non si possiedono le metodologie di valutazione di strutture specializzate come la nostra, come ci si può difendere da franchisor inesistenti, truffaldini, disorganizzati o semplicemente malaccorti?

Anche in questo campo vale il famoso motto: “prevenire è meglio che curare”.

**Il tempo speso nel “lavoro a casa” alla ricerca di verifiche e riscontri in merito alle performance sbandierate nei messaggi pubblicitari è in realtà tempo risparmiato per la fase successiva, quella dedicata alla valutazione mirata delle singole proposte.**

Già in questa fase alcuni progetti avranno rivelato le loro debolezze, consentendo di restringere il campo a poche iniziative.

## **CONFRONTARE LE OFFERTE CON LE PROPRIE ESIGENZE**

Un altro livello di selezione è attraverso il confronto con le proprie esigenze.

Va ribadito che il lavoro informativo non può bastare a far maturare una scelta giudiziosa se non è accompagnato da una serena e attenta autoanalisi da parte dell’aspirante affiliato.

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

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

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

**vogliono perseguire.**

**Si deve investire in un progetto in franchising valutando attentamente quanto tempo, quanto denaro, quanto impegno personale si è in grado di mettere a disposizione per la sua riuscita.**

La raccolta di informazioni preliminari fatta nel “lavoro a casa” permette già di eliminare quella parte di offerta che contrasta con uno o più degli elementi evidenziati dall’autovalutazione.

## **VALUTARE IL MERCATO**

**Ulteriore elemento di scrematura preliminare, non meno importante, è il mercato di riferimento.**

**Il sistema franchising serve anche da ammortizzatore dei rischi dell’impatto sul mercato di una nuova iniziativa, ma se un determinato settore è in crisi o una certa area geografica ha scarsa propensione al consumo di specifici beni o servizi, anche il migliore dei sistemi vedrà limitate le sue possibilità di successo.**

Non è un caso, per esempio, che l’offerta di progetti in franchising nel commercio di articoli per la persona abbia subito un rallentamento nella crescita in questi ultimi anni, come portato dalla flessione della domanda in questo particolare comparto distributivo.

Al contrario, settori come quello delle attività legate al tempo libero, alla salute ed alla sicurezza hanno visto fiorire diverse nuove proposte di franchising con prospettive di crescita.

Dall’altra parte limitarsi a considerare la stretta contingenza di mercato può pregiudicare la scelta di solide opportunità a favore di vaghe e futuribili idee di business.

In un’ottica di medio-lungo termine, se anche un settore è in momentanea crisi possono esserci le condizioni per investire a costi più bassi, usufruendo per esempio di posizioni commerciali a quotazioni di occasione, e per attendere un successivo ciclo positivo della domanda che potrà remunerare abbondantemente l’investimento.

L’analisi del segmento di mercato dove si intende operare resta certamente importante e spesso basta una rapida indagine tra operatori del settore e consulenti di fiducia per scoprire se la domanda di un certo

bene o servizio è in crescita o in calo.

Altrettanto utile può rivelarsi una indagine sul campo, a livello locale, per scoprire se i prodotti o i servizi che costituiscono l'offerta della attività che si sta valutando possono essere ben accolti oppure se nella zona esistono gusti, mode, bisogni, abitudini di spesa, sostanzialmente contrari o differenti.

## IL PERCORSO DI VALUTAZIONE PRELIMINARE

**Possiamo così schematizzare gli elementi fin qui analizzati:**

- La **scelta del franchisor** è un momento strategico fondamentale;
- Va presa in considerazione l'**intera gamma di progetti** presenti in uno o più settori d'interesse;
- È importante effettuare una **attività di comparazione** e di riscontro delle fonti informative per operare una prima scrematura delle offerte;
- Il **confronto** tra l'offerta e le proprie esigenze restringe il campo di valutazione;
- L'**indagine sugli andamenti dei mercati** in cui operano i franchisor e sulla composizione dell'offerta di prodotti e servizi in relazione alle esigenze locali offre ulteriori elementi di selezione preliminare.

## DOMANDE E RISPOSTE

### **QUALI SONO GLI ERRORI DA EVITARE IN SEDE DI VALUTAZIONE?**

**Non informarsi, scegliendo d'impulso e di fretta è il più grave.**

Non si può affidare il proprio denaro e il proprio futuro professionale ad una bella inserzione pubblicitaria su un portale di franchising, alla presunta “buona fede” dell'interlocutore, alla simpatia istintiva, alla necessità imposta da qualche franchisor di “decidere subito”.

Occorre prendersi tutto il tempo necessario per ottenere riscontri da altre fonti sulle informazioni ricevute, occorre condividere con consulenti specializzati, professionisti del franchising e tutti quelli di cui ci fidiamo, la scelta definitiva.

Occorre, soprattutto, fare un intenso “lavoro a casa”.

Non decidere, facendosi sopraffare dai dubbi o da troppi inviti alla prudenza è però altrettanto sbagliato.

Ci sono scelte che richiedono tempismo e colpo d'occhio, perché legate a circostanze irripetibili.

Una disponibilità di locali nella posizione giusta, un amico che, come noi sta pensando di mettersi in proprio, un conoscente che potrebbe diventare un fidato collaboratore, sono esempi di situazioni contingenti da non lasciarsi sfuggire.

In sostanza tutto questo rappresenta l'equilibrato comportamento di un imprenditore prima ancora di partire per la propria impresa.

### **IN QUALI SETTORI CI SONO I MARGINI PIÙ ALTI?**

La valutazione del settore nel quale operare non può e non deve essere limitata all'analisi dei margini, dei ricarichi, della scontistica, delle commissioni o delle provvigioni concesse all'affiliato nella sua attività di commercializzazione di beni o servizi.

**Ci sono comparti come l'abbigliamento o il commercio di altri beni di lusso dove i margini sul prezzo di cessione del singolo prodotto al consumatore finale possono essere anche molto elevati, e altri, come quello dell'immobiliare o del turismo, dove le provvigioni sono particolarmente basse.**

Non è un problema di percentuali, ma di comprensione e valutazione della economicità complessiva della gestione.

In un negozio di abbigliamento per esempio, il rischio di invenduto, la svalorizzazione della merce, gli oneri di ammortamento degli investimenti e i costi di gestione possono incidere notevolmente sui ricavi, influenzando drasticamente sulla profittabilità dell'impresa.

In una agenzia immobiliare le provvigioni sono di pochi punti percentuali per singola trattativa, ma i valori in gioco sono alti, gli investimenti iniziali particolarmente modesti, come pure i costi di gestione.

**È dunque indispensabile valutare nel suo complesso la redditività prospettata da una certa attività in un determinato settore, considerando attentamente gli investimenti iniziali, i costi continuativi, il volume d'affari potenziale, prima di trarre qualsiasi considerazione sulla profittabilità o meno di un comparto rispetto ad altri.**

Ciò detto può accadere che la comparazione metta in luce maggiori opportunità di business in specifici settori e in determinate situazioni di mercato.

Succede per esempio in ambiti innovativi, dove il franchisor sfrutta una posizione di predominio dovuta alla propria abilità strategica, all'originalità o unicità del proprio know-how, alla temporanea carenza di competitors adeguati.

Oppure nel caso di una domanda particolarmente sostenuta di determinati beni o servizi, che consente a chi opera in quel campo nella specifica congiuntura favorevole di sviluppare volumi d'affari talmente elevati da rendere eccezionalmente vantaggiosa la relazione tra costi e ricavi.

Ma anche in questo caso la valutazione non deve essere tanto legata alla situazione particolare di quel momento quanto ad una previsione di medio - lungo periodo, nella quale deve essere considerata e calata ogni attività di impresa.

### **QUAL È ALLORA IL SETTORE PIÙ ADATTO?**

**Se è vero che una caratteristica del franchising è quella di consentire un'operatività anche ai neofiti, è comunque opportuno che il candidato franchisee scelga un settore almeno a lui noto o gradito.**

Rinunciando a quei settori o a quei progetti che appaiono più orientati al reclutamento di operatori con professionalità pregressa.

Ma la valutazione del settore merceologico, oltre alle preferenze personali, andrebbe condotta oggettivamente per scegliere attività

dinamiche, in settori in sviluppo e particolarmente adatte al mercato di riferimento.

Compito tutt'altro che agevole e che rappresenta la vera scommessa di qualunque iniziativa imprenditoriale.

### **CHI SCELGO TRA PIÙ FRANCHISOR IN UN SETTORE?**

Il rischio è di cedere alle lusinghe di chi si vende meglio o alle allettanti prospettive di chi “le spara più grosse”.

**L'attività di comparazione deve tener conto di criteri oggettivi: reputazione, notorietà della marca, immagine, numero di affiliati, grado di soddisfazione degli stessi, esperienza nel settore, credibilità degli imprenditori, bilanci, struttura e organizzazione del franchisor, dati di mercato, soddisfazione del consumatore o utente finale, condizioni contrattuali proposte, vantaggi del pacchetto franchising, numero di chiusure e di successi, cifre verificabili sull'andamento economico della rete e delle singole unità.**

Il “lavoro a casa” di raccolta delle informazioni, come più volte sottolineato, non deve limitarsi alle dichiarazioni e agli elementi forniti dai franchisor.

Imprenditori già affiliati alla rete, consulenti esperti, addetti ai lavori o addirittura concorrenti possono essere ottimi alleati in questo percorso, purché le considerazioni siano frutto di dati oggettivi e concreti a loro disposizione.

Il trattamento delle informazioni raccolte deve essere “intelligente”: da una parte si devono discriminare i fatti dalle opinioni e dai punti di vista più o meno interessati di chi ce li propone, dall'altra non si può e non ci si deve limitare alla comparazione su singoli elementi del tipo “questo chiede un diritto d'entrata più basso e allora scelgo lui”.

Può darsi che il franchisor che chiede meno di diritto d'entrata abbia meno da offrire, oppure che quello che chiede di più sia anche il più noto, il più capace, il più efficace sul mercato (un piccolo franchisor che chieda più di un grande ci porta leciti dubbi... a meno che non sia più onesto nel mostrare le cifre...).

Oppure può capitare che il franchisor apparentemente più conveniente sia quello che ha omesso di prospettare una serie di costi “occulti”, che verranno alla luce solo dopo che la scelta sarà compiuta.

Ci sono poi altri elementi meno oggettivi, ma altrettanto importanti nella

valutazione.

Stipulando il contratto di affiliazione ci si “sposa” con un partner, con il quale si dovrà convivere per un lungo periodo.

È allora giocoforza considerare la propria compatibilità e la condivisione degli obiettivi del franchisor.

**La mission dell'azienda, la sua immagine, la filosofia di lavoro, la qualità dello staff, i rapporti umani che il franchisor sa coltivare e mantenere, sono elementi che contribuiscono a verificare il proprio “feeling” con il progetto.**

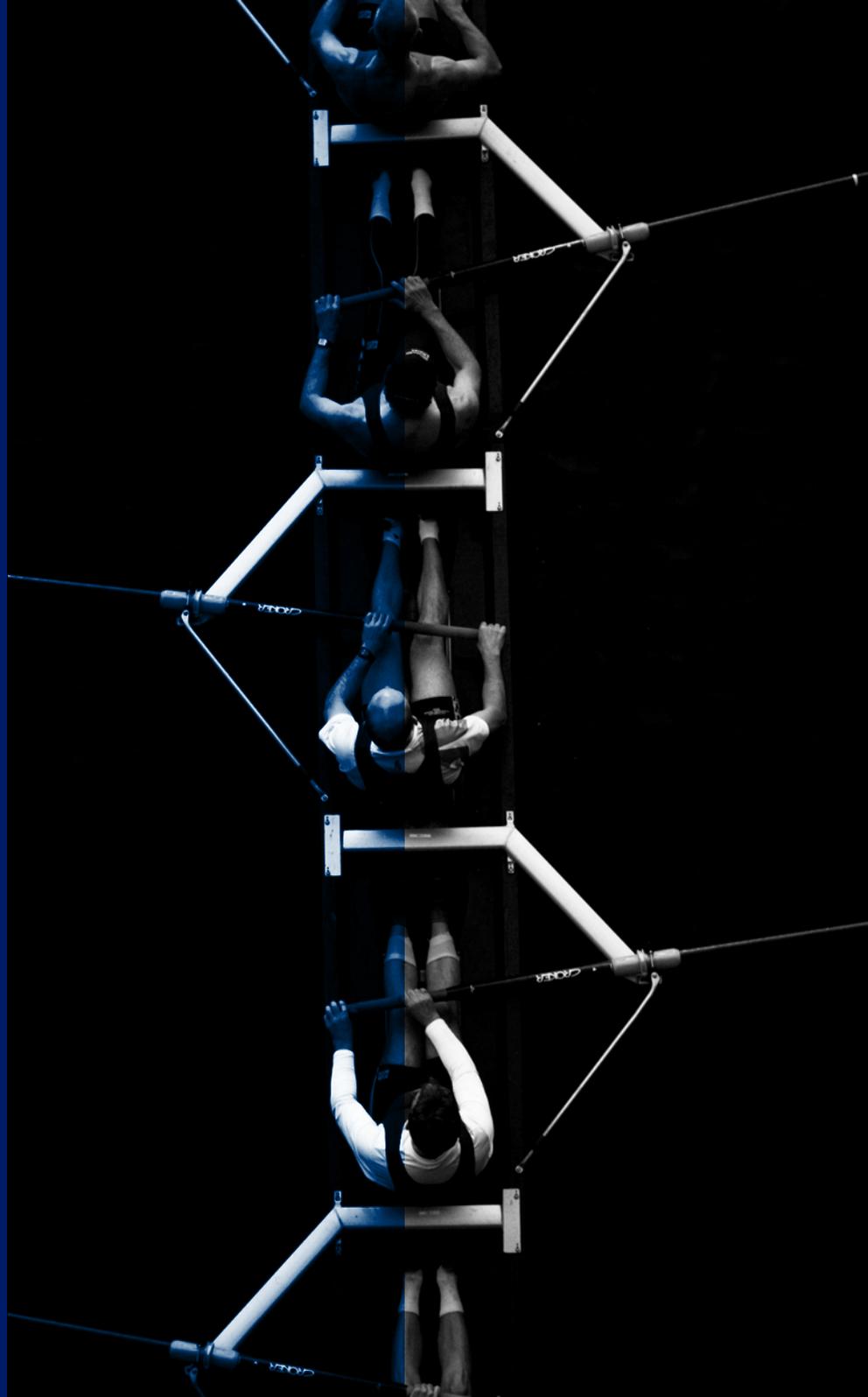
In Affilya questo percorso di valutazione viene portato avanti insieme al candidato, nella massima trasparenza, così come l'attività di incontro tra affiliante e affiliato.

In ogni caso, sia che si scelga il percorso guidato della Franchising Community di **Affilya**, sia che si opti per la strada del fai-da-te, la valutazione finale scaturirà dall'analisi complessiva e comparata di tutti questi fattori oggettivi e personali.

## GLOSSARIO

**CAMPAGNE DI COMUNICAZIONE DI RECRUITING:** sono le iniziative delle aziende affilianti mirate all'obiettivo di suscitare l'interesse di candidati affiliati sul progetto di affiliazione.

**SCHEDE TECNICHE:** è una diffusa modalità di comunicazione dell'offerta ai candidati affiliati utilizzata nelle pubblicazioni specialistiche. In essa sono riepilogati i dati principali di ciascun franchisor: ragione sociale, marchio, settore di attività, data di avvio del progetto, numero di unità dirette ed affiliate, livello di investimento orientativo, bacino d'utenza minimo per l'attività, caratteristiche e superficie minima del punto vendita, personale necessario, esperienza richiesta all'affiliato, elementi di base del contratto di affiliazione come durata, diritti d'entrata, royalties, riferimenti su chi e come contattare per informazioni sul progetto franchising.



# COME VALUTARE CIASCUN PROGETTO

Effettuata la scrematura preliminare dei marchi presenti nei settori di interesse, si entra nel vivo della valutazione di ciascun progetto, approfondendo la conoscenza dell'azienda franchisor con contatti diretti ed una conoscenza sul campo.

**Generalmente l'approccio viene effettuato attraverso l'invio di una richiesta di informazioni per e-mail oppure con una telefonata all'azienda.**

**La risposta da parte di ciascun franchisor può essere più o meno rapida. Anche questo genere di efficienza aiuta a comporre il quadro di valutazione del franchisor.**

I più organizzati hanno elaborato una procedura di accoglienza e di selezione delle candidature che si affretteranno a descrivere.

C'è chi propone un primo colloquio telefonico, chi invia documentazione, chi invita a visitare la propria sede o i propri centri affiliati.

Alcuni scelgono di farsi rappresentare da promotori sviluppo franchising esterni, più o meno professionali e strutturati.

Se si è realmente interessati a valutare un'opportunità di franchising, ci si deve rendere disponibili ad accettare la prassi del franchisor, compatibilmente con i propri attuali impegni.

# I REQUISITI MINIMI

Ci sono alcuni aspetti che conviene sempre affrontare prima di imbarcarsi in lunghe trasferte o in sfiancanti colloqui:

## **1) IL FRANCHISOR È ANCORA IN FASE DI RECLUTAMENTO?**

Può essere che l'azienda, pur essendo presente sui mezzi di comunicazione, abbia già completato il suo sviluppo o non sia più intenzionata a ricercare affiliati.

## **2) LA ZONA DI INTERESSE È LIBERA E DISPONIBILE PER L'AFFILIAZIONE?**

In tutti i casi nei quali il candidato ha specifiche necessità di localizzazione per la sua nuova attività, è utile sincerarsi preventivamente che l'area non sia già occupata o opzionata da altri affiliati.

Inoltre possono esserci ragioni (logistiche, di potenzialità mercato, di requisiti minimi...) per le quali il franchisor non è disposto a prendere in considerazione candidature per l'affiliazione in determinate aree geografiche, localizzazioni o ubicazioni.

## **3) I LOCALI NECESSARI PER LO SVOLGIMENTO DELL'ATTIVITÀ CHE CARATTERISTICHE HANNO?**

E' un argomento determinante nel caso in cui la valutazione del franchising sia originata dalla disponibilità di uno specifico locale commerciale e vincolata ad essa.

## **4) IL LIVELLO D'INVESTIMENTO È EFFETTIVAMENTE QUELLO DICHIARATO NELLE COMUNICAZIONI DEL FRANCHISOR?**

Se la propria disponibilità di investimento è vicina al limite segnalato, è opportuno sincerarsi preventivamente che l'opportunità sia effettivamente alla propria portata.

Sia che si tratti di proprie specifiche limitazioni che di esigenze del franchisor, è necessario verificare la presenza dei requisiti minimi per proseguire nella valutazione.

Questi primi quesiti consentono inoltre di verificare la congruenza tra le comunicazioni dell'azienda e le effettive caratteristiche della proposta di affiliazione.

## I PRIMI COLLOQUI

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

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

**Alcuni possono essere qui evidenziati:**

**a)** profilo d'azienda - filosofia del progetto, immagine di marca, notorietà del marchio, esperienza nel settore specifico, esperienza nella formula franchising, affiliati operativi, programmi di sviluppo;

**b)** impegni economici - investimento globale richiesto, costi di allestimento, ristrutturazione ed arredamento, costo di primo assortimento, minimi di fornitura, listini prezzi, marginalità sui prodotti o servizi, diritto d'entrata, royalties, contributi pubblicitari, esclusiva di fornitura, esperienza richiesta all'affiliato, localizzazione, ubicazione e superficie minima richiesta per il punto vendita o il centro affiliato;

**c)** impegni, supporti ed assistenze garantiti dal franchisor - possibilità di finanziamento o altre facilitazioni sull'investimento iniziale, pubblicità istituzionale e locale, progettazione del punto vendita o del centro, quantità e qualità della formazione e affiancamento pre-apertura, esistenza di manuali operativi, allestimento del punto vendita, fornitura attrezzature e arredamento, assistenza in fase di apertura, assistenza gestionale, consulenze amministrative e fiscali, assistenza sugli assortimenti, corsi di aggiornamento;

**d)** elementi generali del contratto di franchising - vincoli e opportunità, osservanza della legge e delle norme deontologiche.

**e)** fasi e impostazione del percorso pre-apertura - ovvero come, quando e da chi vengono effettuati passaggi determinanti come la scelta della location, la formazione, l'impostazione dell'attività affiliata.

Ovviamente il primo incontro avrà una funzione principalmente conoscitiva delle due parti, che si scambieranno le informazioni generali, oggetto di successivi approfondimenti.

Difficilmente il franchisor (o il promotore suo incaricato) sarà disposto ad entrare subito nel dettaglio di tutti gli aspetti economici. Tendenzialmente verranno forniti, con maggiore precisione rispetto alle schede tecniche sintetiche, dei totali omnicomprensivi che servono a comprendere se il candidato affiliato ha disponibilità finanziarie sufficienti a supportare l'investimento.

Non necessariamente ai primi contatti il franchisor si sentirà tenuto a rilasciare la bozza del contratto di affiliazione, che sarà oggetto di successive valutazioni.

Ciò che conta è riuscire a ricavare dal primo incontro tutti gli elementi utili ad effettuare una corretta comparazione delle alternative "sopravvissute" alle precedenti scremature.

È utile anche ricordare che i colloqui non sono a senso unico.

**Nel franchising si sceglie ma si è anche scelti.**

Senza cadere negli eccessi di chi si presenta agli incontri con il proprio curriculum (non è un colloquio per l'assunzione) un atteggiamento aperto e propositivo è sempre ben accetto.

Inoltre va considerato che i franchisor sono spesso oggetto, in sede di valutazione di candidature, di abboccamenti da parte di terzi (concorrenti, curiosi, soggetti con secondi fini...) non sempre realmente interessati all'affiliazione.

**È dunque d'obbligo l'educazione e la discrezione.**

**I motivi che talvolta portano i franchisor a scartare i potenziale affiliati nei primi contatti sono l'invadenza eccessiva e non motivata, la furbizia nel tentare di estorcere informazioni non disponibili, l'atteggiamento inutilmente critico od orientato ad una "trattativa" feroce fin dalle prime battute.**

Significa infatti partire con il piede sbagliato della diffidenza, cosa ben diversa dalla volontà di approfondire per poter scegliere consapevolmente.

## VEDERE E TOCCARE CON MANO

Non c'è un limite massimo ai colloqui informativi, così come non ha senso che il promotore o il franchisor diano delle tempistiche immotivatamente ristrette al candidato.

È lecito diffidare di chi spinge ad una rapida definizione e alla subitanea firma di un contratto, a meno che non ci siano ragioni giustificate (la disponibilità di un locale, una trattativa parallela in via di definizione...) e ben documentate.

Dall'altra parte il numero dei colloqui o i tempi biblici di una valutazione non garantiscono per nulla sul buon esito della scelta.

Né tantomeno producono risultati le lunghe chiacchierate improntate sulla fiducia e sulla reciproca simpatia.

Ciò che conta è la qualità degli incontri e delle informazioni che si riescono ad ottenere.

**La regola è “vedere e toccare con mano”.**

**Che significa non fermarsi a quanto viene detto in fase di contatto con il franchisor, ma controllare che quanto affermato corrisponda alla realtà.**

Un'ottima occasione di riscontro è, per esempio, la visita alle sedi dei franchisor.

A volte sono loro stessi ad auspicarla, tramite i cosiddetti “discovery day”, in tutti gli altri casi si tratta di una richiesta legittima che il candidato deve avanzare.

Anche quando le distanze sono notevoli e le trasferte difficoltose, gli incontri in sede servono e vanno fatti preliminarmente ad ogni decisione. Quante aziende presunte “leader di mercato” sono sbugiardate da uffici o strutture inesistenti...

Quante “organizzazioni efficienti” rivelano la loro inconsistenza se osservate nella loro operatività quotidiana...

In positivo, la visita in azienda può fornire importanti conferme sulla qualità di un franchisor.

Respirare un'atmosfera di sana produttività, incontrare risorse umane eccellenti, visitare i luoghi di lavoro, osservare le attrezzature, verificare l'apparato logistico, distributivo o gestionale del proprio potenziale partner d'affari non è certamente tempo perso.

Altrettanto utile è farsi dare qualche indirizzo delle unità affiliate, per una prima visita “informale”, con lo scopo di verificare direttamente alcuni elementi, come ad esempio l'immagine del punto vendita o dell'ufficio e le sue modalità di allestimento, la qualità di prodotti o servizi, il livello di efficienza e di efficacia del sistema.

**Vedere sul campo come l'offerta si è realizzata consente anche di capire quanto tutto ciò è concretamente in linea con le proprie idee e le proprie aspirazioni.**

I contatti devono dunque servire a smascherare ogni ambiguità in quanto proposto dai franchisor e a chiarire preventivamente ogni dubbio sulle condizioni e le caratteristiche di un rapporto di collaborazione destinato a durare nel tempo e a influire sul futuro economico, professionale e personale dell'aspirante franchisee.

## I DOCUMENTI PRE-CONTRATTUALI

**Lungo il percorso di valutazione i franchisor forniscono documentazione a supporto di quanto dichiarato.**

Dalla tradizionale brochure di presentazione fino ai prospetti informativi, tutto il materiale rilasciato dal franchisor definisce i contenuti dell'offerta.

Una documentazione chiara, ampia, dettagliata e approfondita è sicuramente da apprezzare e da considerare come fattore positivo e discriminante nel confronto tra i vari progetti.

**Non solo, i franchisor sanno che i documenti pre-contrattuali hanno tutto il valore di una promessa fatta al candidato, sia sotto il profilo etico che dal punto di vista strettamente legale.**

È quindi particolarmente importante che le principali affermazioni fatte a voce trovino riscontro nelle documentazioni ufficiali fornite da ciascuna azienda.

L'ufficialità dei documenti è rimarcata dal fatto che siano riconducibili a chi li ha rilasciati.

Un prospetto su carta intestata originale con il marchio del franchisor, per intenderci, è più apprezzabile di quattro cifre scarabocchiate sul tovagliolo di un bar.

Negli Stati Uniti, i franchisor sono ad esempio tenuti a fornire durante la trattativa un insieme di documenti definiti di “disclosure”, cioè di “trasparenza”.

In particolare la UFOC (Uniform Offering Circular) riassume tutte le informazioni che il candidato affiliato deve necessariamente conoscere sul suo partner d'affari.

In Italia la legge sul franchising, che analizzeremo più avanti nel dettaglio e nelle sue principali implicazioni, ha fissato importanti elementi nell'ambito dell'informazione preventiva e in questo contesto devono essere valorizzati tutti i documenti pre-contrattuali forniti dall'affiliante.

## LA COMPARAZIONE TRA LE VARIE OFFERTE

**I colloqui, le visite alle sedi, i documenti forniti aiutano a comporre il quadro dell'offerta di ciascun franchisor.**

Il passo successivo è quello di concentrarsi su quelle iniziative che emergono per serietà, validità ed efficacia sul mercato di riferimento e di effettuare gli ultimi confronti.

Alcuni elementi, oltre a quelli strettamente economici e contrattuali che guideranno la decisione definitiva, possono aiutare nella comparazione delle offerte.

L'evoluzione di ciascuna rete negli anni, aiuta a capire in quali condizioni ciascuna formula ha più probabilità di successo.

Particolarmente utili sono dati come il tasso di crescita annuale e il livello di sviluppo nelle aree di interesse per l'affiliato o di aree paragonabili.

I piani di crescita di ciascun franchisor: su questo punto l'atteggiamento dell'interlocutore può essere ottimistico.

**È da tenere a mente però che quanto più la rete tenderà a crescere, tanto più sarà necessaria una adeguata struttura centrale.**

Va considerato inoltre che le risorse umane che hanno assicurato fino a oggi lo sviluppo e il supporto alla rete possono coprire un numero non infinito di punti e che le risorse umane aggiunte necessitano di tempo per diventare efficienti come il team originario.

Non solo, piani di sviluppo particolarmente aggressivi potrebbero portare “concorrenza in casa” e, restringendo troppo il mercato di riferimento di ciascuna unità affiliata, potrebbero limitarne la redditività.

**È dunque preferibile chi prevede un tasso di crescita controllato, piani di sviluppo realistici e un presidio territoriale rispettoso delle potenzialità di ciascun franchisee.**

La qualità del management è un altro fattore discriminante.

Confrontare da quanti anni ciascun franchisor è sul mercato e da quanti fa franchising, conoscere gli imprenditori, la proprietà, le massime cariche di ogni azienda, la loro carriera negli affari, aiuta a rafforzare la fiducia nella possibilità di successo della collaborazione.

Un franchisor giovane può offrire condizioni più vantaggiose, ma può anche non avere sufficiente esperienza per sviluppare in modo efficace il suo sistema.

**Dall'altra parte bisogna sempre ricordare che molti franchising di grande successo sono partiti da piccole dimensioni. Dunque evitare i piccoli non è necessariamente la scelta più giusta.**

Quando mancano storie consolidate è importante valutare l'aspetto umano ed il curriculum dei fondatori e del management dell'azienda, la motivazione delle persone che ci lavorano e, soprattutto, una onestà e congruenza di fondo negli obiettivi e promesse.

Per esempio, difficilmente un franchisor con cinque affiliati può arrivare a cinquanta in un anno... e se anche ci riuscisse a che prezzo per l'organizzazione interna e le relazioni con i primi affiliati?

La composizione dello staff di ciascuna azienda è un ulteriore parametro di valutazione.

Uno degli elementi qualificanti della formula è l'assistenza continuativa e il tipo di contatto che si ha, o si può avere, con l'affiliante.

È importante riuscire a creare un rapporto di collaborazione e di reciprocità con persone con cui si lavorerà per lungo.

Provare stima, fiducia e - perché no? - simpatia per il team del franchisor facilita le cose.

**La soddisfazione degli affiliati di ciascuna rete è, infine, uno degli elementi decisivi.**

Tra la documentazione che ogni franchisor è tenuto per legge a rilasciare c'è anche la lista di tutti gli affiliati.

Contattare alcuni di loro e discutere della loro esperienza evidenzia molti dei vantaggi o delle carenze che sarebbe possibile scoprire solo a posteriori.

Tra le domande che, nei limiti della discrezione, nel rispetto della privacy e degli impegni contrattuali (di segretezza) che ciascuno di loro ha nei confronti dell'affiliante, si possono fare, alcune sono particolarmente rivelatrici:

- **il franchisor ha tenuto fede ai suoi impegni?**
- **hai ricevuto un'adeguata formazione?**
- **dovessi tornare indietro, rifaresti la scelta di affiliarti?**
- **è un'attività soddisfacente dal punto di vista economico?**
- **che consigli ti senti di dare a chi intende fare il tuo stesso percorso?**

Normalmente se ci si accosta con educazione e correttezza ad un affiliato, si trova la porta aperta e si scopre qualcuno disposto a confrontarsi con franchezza con un potenziale "collega".

## IL PERCORSO VERSO L'AFFILIAZIONE

**Il percorso di valutazione si è dunque articolato nei seguenti passaggi:**

- **raccolta di informazioni** sui progetti di franchising esistenti nel settore o nei settori di maggior interesse;
- **prima scrematura** in relazione alle proprie esigenze e alle caratteristiche generali delle varie offerte;
- **contatto con i responsabili franchising** delle reti più interessanti al fine di conoscere i requisiti minimi richiesti, i programmi di sviluppo e le zone disponibili per nuove affiliazioni;
- in presenza dei requisiti e di possibilità di affiliazione nella zona di interesse, **richiesta di informazioni** più dettagliate sul progetto e di colloqui con ciascun franchisor;
- **visite** alle sedi delle aziende e a qualche unità affiliata;
- **colloqui** di approfondimento e di ottenimento della documentazione pre-contrattuale
- **intervista ad alcuni affiliati** per avere scambi di idee sul progetto
- **valutazione** comparata delle informazioni e scrematura finale delle proposte.

Si tratta ora di affrontare la fase decisiva della valutazione che prenderà in considerazione la ristrettissima rosa di franchisor con i quali si realizzerà la vera e propria trattativa di affiliazione.

Gli aspetti da affrontare sono naturalmente quelli di ordine economico e contrattuale: la stesura e l'analisi dei piani economici personalizzati, la visione e valutazione approfondita della bozza contrattuale.

## DOMANDE E RISPOSTE

### **NOTORIETÀ E IMMAGINE DELL'INSEGNA E DELLA MARCA SONO GLI ELEMENTI FONDAMENTALI DELLA VALUTAZIONE?**

**È un criterio di valutazione importante anche se qualche volta sopravvalutato: notorietà e immagine contribuiscono spesso in maniera notevole al risultato di vendita e perciò anche alla redditività dell'iniziativa.**

Ma il rapporto notorietà/profitto non è sempre così diretto e richiede una valutazione più ampia, che tenga conto, tra le altre cose, degli aspetti economici, reddituali e contrattuali dell'accordo prospettato.

### **MEGLIO SCEGLIERE UN PROGETTO NOTO O UNA NOVITÀ?**

**Dipende dalla propensione al rischio, dalla credibilità del progetto inedito e del suo proponente, dalla localizzazione nella quale vogliamo operare.**

I grandi franchisor offrono, nella fase di valutazione, il vantaggio di essere conosciuti, sperimentati e consolidati.

C'è più possibilità di verificare la serietà dell'affiliante, di confrontarsi con affiliati già operativi, di riscontrare sul campo e sul territorio i risultati del progetto.

Libera da ogni dubbio su questo fronte, la valutazione potrà maggiormente focalizzarsi sulle condizioni contrattuali proposte e sulle prospettive del settore.

In ogni caso la notorietà della marca, da sola, non garantisce sull'opportunità di fare un buon affare.

Un discorso a parte meritano i progetti di franchising internazionale ai primi passi in Italia: se l'attività ha ottenuto grandi risultati all'estero

è un buon segno, che però aggiunge poco e non ci garantisce del tutto sulla sua efficacia nel nostro Paese.

Dati storici non sono disponibili per le nuove idee, quelle che, qualche volta, realizzano i successi più clamorosi.

## GLOSSARIO

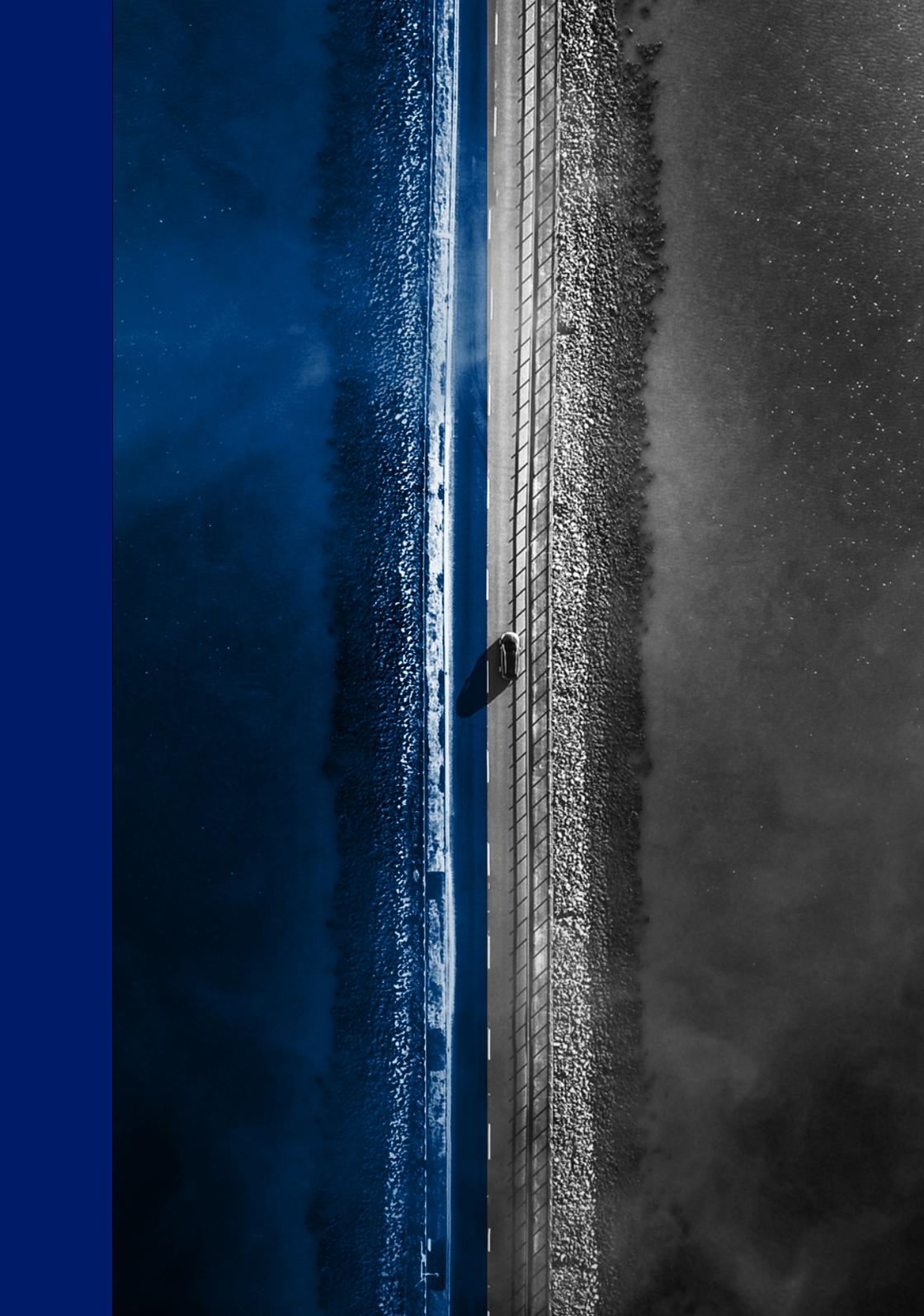
**LOCATION: luogo fisico di insediamento di una attività.** Comprende sia la superficie di vendita che tutto ciò che la caratterizza nell'area immediatamente circostante.

**LOCALIZZAZIONE: area territoriale considerata come mercato ideale di riferimento** di una determinata attività.

**UBICAZIONE: definisce la tipologia dell'area circostante un determinato punto vendita o insediamento commerciale.** Ad esempio: centro storico, centro commerciale, quartiere residenziale, area tecnologica.

**UFOC (UNIFORM OFFERING CIRCULAR): fa parte della documentazione chiamata disclosure documents to prospective buyers, ovvero documentazione di trasparenza destinata ai potenziali affiliati master o singoli affiliati.**

Contiene una storia della società, l'elenco delle unità affiliate e/o dei licenziatari master, la situazione finanziaria della società franchisor, una lista delle eventuali azioni legali sostenute in passato, la composizione dell'organico del gruppo dirigente, gli impegni e gli obblighi verso terzi, la descrizione dei contratti di affiliazione utilizzati, i rapporti in essere con i principali fornitori.



# GLI ASPETTI ECONOMICI

**Chi si presenta ad un franchisor chiedendo quali finanziamenti sono disponibili mette immediatamente l'accento sul proprio punto debole... Il che è un bene, intendiamoci: è inutile rincorrere il sogno di mettersi in proprio con il franchising se non si ha la possibilità di investire neanche un euro.**

Che la formula sia la soluzione per avviare una attività senza disporre di capitale proprio è un'altra di quelle favole, raccontate da chissà chi e con che vantaggio, da dimenticare.

Se la questione è questa, sarà utile pensarci prima di arrivare al colloquio con qualunque franchisor, dato che le soluzioni magiche per un finanziamento totale non le ha proprio nessuno.

Inoltre, salvo rare eccezioni, farsi finanziare per più del 50% dell'importo necessario rappresenta un rischio che in genere non è il caso di correre. Il ricorso ad un indebitamento maggiore può rivelarsi penalizzante per almeno due buone ragioni.

Da una parte minaccia di diventare un peso eccessivo per la gestione, (i soldi vanno man mano restituiti con gli interessi, non dimentichiamolo...), dall'altra rende difficile ogni ulteriore ricorso al credito per fronteggiare eventuali ritardi nell'avviamento dell'attività o necessità finanziarie impreviste.

Siccome con il denaro non si scherza, va detto che una delle principali cause di insuccesso delle piccole imprese è la carenza di capitali.

Un problema che ha due facce: da una parte la possibile sottostima degli impegni economici connessi all'avvio e alla gestione dell'attività, dall'altra la eventuale sovrastima delle potenzialità di ricavo e delle proprie risorse. Con il franchising non ci si sottrae a questa regola, ma almeno un vantaggio c'è: quello di avere maggiori dati a disposizione per poter fare bene i propri conti.

Il punto è di saperli ottenere (dal franchisor), di interpretarli correttamente e di utilizzarli al meglio per una analisi economica realistica del proprio progetto.

## OTTENERE LE INFORMAZIONI

Ci sono dati generali di ogni progetto che sono quasi sempre alla portata di tutti.

Ci riferiamo al livello indicativo di investimento iniziale, ai diritti d'entrata, ai costi previsti per l'arredo e l'allestimento, ad alcuni costi continuativi come le royalties, a cifre orientative di fatturato medio.

**Spesso compaiono già nelle comunicazioni presenti sui media, in particolare sulle cosiddette schede tecniche, che riassumono alcune delle caratteristiche di base di ciascuna tipologia di affiliazione.**

La facilità di ottenere queste cifre non deve trarre in inganno: si tratta solamente di generiche informazioni introduttive dell'argomento e come tali vanno lette.

Anche assumendo che i franchisor siano tutti seri e corretti nelle dichiarazioni, e purtroppo non "può" essere così, ci sono alcuni aspetti da considerare.

Le schede tecniche sono sintetiche: quindi riassumono alcune voci ma non possono tenere conto di tutte.

Le voci stesse sono variamente interpretabili, sia dai franchisor che dai media, ciascuno dei quali utilizza schemi e modalità di comunicazione apparentemente simili ma talvolta sostanzialmente differenti.

Facciamo un esempio: la voce investimento, che compare in molte schede.

Può essere riferita all'investimento minimo necessario per il franchising, e allora potrebbe semplicemente rappresentare il costo del diritto d'entrata.

Oppure può considerare l'intero investimento per l'affiliato ed includere ogni singola voce.

In questo caso si dovrebbe esprimere come una variazione, da un minimo ad un massimo, dal momento che molte delle voci in esso contenute possono essere sostanzialmente diverse per ciascun affiliato, in relazione, per esempio, alla grandezza e alle caratteristiche di ciascun punto vendita.

Approfondiremo meglio la questione in seguito.

**Quello che ci preme segnalare è che la funzione principale delle cifre comunicate è di dare un primo orientamento e, allo stesso tempo, di attirare l'attenzione di quel tipo di candidati adatti al progetto.**

Non è un caso, ad esempio, se alcune pubblicità di recruiting riportano con bella evidenza la cifra minima d'investimento necessario: è un messaggio destinato a selezionare fin da subito gli interlocutori scoraggiando chi, per soglia d'accesso, non ha a disposizione almeno quella somma.

Queste comunicazioni iniziali vanno dunque prese per quello che sono: semplici segnali per stabilire un contatto.

I colloqui e gli incontri saranno la sede in cui si andranno invece a trattare le questioni economiche, in un crescendo di conoscenza reciproca.

Una volta compreso che l'aspirante affiliato è realmente interessato all'attività proposta e che, di massima, il livello di investimento richiesto è alla sua portata, il franchisor comincerà infatti a fornire maggiori dettagli di carattere economico, che dovranno essere ulteriormente stimolati, approfonditi e discussi lungo tutto l'arco della fase di valutazione.

Bisogna considerare che alcuni dati economici sono di carattere particolarmente riservato, perché fanno parte della strategia commerciale e del know-how di ciascun franchisor, giustamente protetto, oppure si riferiscono agli andamenti di singoli affiliati.

In quest'ultimo caso si deve tener conto della legittima volontà di tutelare gli imprenditori, potenziali colleghi, che ovviamente non gradirebbero di veder sbandierati ai quattro venti i loro affari.

Detto questo, per ottenere le informazioni è sufficiente fare le domande giuste al momento più opportuno e confrontarle con elementi raccolti da altre fonti.

**Commercialisti, consulenti di franchising e d'impresa possono aiutare a ricercare e verificare documenti oggettivi come bilanci, visure camerali, prezzi e condizioni medie di mercato praticate nel settore di interesse, sgombrando il campo da molte incertezze.**

Per esempio, in merito agli investimenti iniziali, è doveroso che il franchisor fornisca fin da subito un prospetto contenente le varie voci di costo, sia pur approssimative.

In realtà le informazioni importanti non sono nell'estremo dettaglio, ma piuttosto riguardano la congruenza tra gli importi dichiarati e le reali necessità finanziarie per l'avvio dell'attività.

Il rischio vero è infatti che le cifre proposte siano minori di quelle vere, non il contrario. Infatti ci sono franchisor (solo i franchisor meno corretti a dire il vero) che tendono a tenere bassa la cifra di ingresso nelle comunicazioni iniziali per portare avanti il maggior numero di candidature possibili.

Magari omettendo voci di costo (pensiamo ad esempio alle spese per la costituzione della società o per la ricerca dei locali adatti) che sono inevitabili e che emergono nella realtà dei fatti, modificando anche sostanzialmente le previsioni di investimento.

Dai colloqui si devono perciò ottenere documenti riassuntivi delle spese previste, dei costi di gestione mediamente ipotizzabili per l'attività, dei margini o delle provvigioni medie ottenibili sulla vendita di prodotti o servizi, assieme ad una lista delle attività da eseguire prima e dopo l'apertura.

Quest'ultimo documento è particolarmente utile per comprendere come siano collegati i vari momenti e che riflessi economici abbiano sull'avviamento dell'attività.

A questo punto è opportuno valutare le cifre assieme ad un consulente esperto, che possa verificarne la congruenza rispetto al mercato e indicare eventuali voci mancanti, considerando l'intero processo, dalla firma del primo accordo fino a qualche mese dopo l'avvio dell'attività.

Con il consulente potrete stilare l'intero business plan dell'iniziativa, comprendente il prospetto degli investimenti iniziali (costi di start up) e un conto economico previsionale.

In questa fase è necessario che definiate anche l'importo che ritenete di poter investire di tasca vostra e quanto necessitate di finanziamento. In questo modo arriverete dal franchisor con un quadro chiaro delle possibilità e sarete reciprocamente pronti ad avvicinarvi alla firma del contratto.

Dopo questo fondamentale "lavoro a casa" potrete fissare un ulteriore appuntamento per confrontare la vostra analisi con quelle del franchisor e per discutere (con i numeri sott'occhio) di ogni eventuale scostamento.

A questo punto il prospetto, contenuto nella documentazione che l'affiliante è tenuto a consegnare 30 giorni prima di ogni definizione del rapporto con l'affiliato, dovrà essere il più approfondito e dettagliato possibile.

#### **La legge sul franchising recita infatti all'art. 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...”*

## **INTERPRETARE I DATI**

In un convegno, l'esponente di uno dei pochi gruppi bancari italiani che ha lanciato prodotti ad hoc per la formula, ha espresso interessanti considerazioni sulla consistenza del fenomeno del franchising dal punto di vista creditizio.

In esse si affermava, tra l'altro, che il rischio di credito per una nuova attività in franchising è pressoché identico a quello di un negozio tradizionale già consolidato.

Ciò significa che nel confronto tra il “fai da te” ed il franchising, è questa formula ad avere la meglio anche dal punto di vista della solidità economica.

L'esperienza del franchisor fa sì che l'attività abbia fondamenta più salde sin dal primo giorno, al punto da essere considerata, nella valutazione che le banche danno, allo stesso livello di imprese già avviate ed affermate sul mercato.

Questa chiave di lettura, fondata su esperienze e numeri statisticamente rilevanti, non è la stessa che viene in genere utilizzata dai consulenti e dai commercialisti ai quali vengono sottoposte le documentazioni pre-contrattuali da parte di candidati al franchising.

**L'approccio è di solito estremamente conservativo, quando non addirittura condizionato da pregiudizi sulla formula.**

**Il che mette sicuramente a riparo il professionista da ogni critica in caso di insuccesso, ma qualche volta compromette la possibilità dell'aspirante affiliato di realizzare un buon affare.**

Interpretare i dati in effetti non è semplice, soprattutto per chi non possiede una cultura specialistica sul franchising e magari non ha mai affrontato una valutazione specifica di attività in un determinato settore.

Occorre un minimo di accortezza per “decifrare” le informazioni del franchisor e per estrapolare i dati utili a costruire un’analisi obiettiva. Esaminiamo alcuni degli elementi economici tipici dell’accordo di franchising, al fine di agevolarne la corretta lettura.

## **DIRITTI DI INGRESSO E ROYALTIES**

Quasi sempre, nei prospetti dei franchisor, compaiono voci come fee d’ingresso o diritti d’entrata o franchisee fee o costi di licenza.

Queste voci non rappresentano il costo totale di avviamento dell’attività, ma solo la “quota di adesione” che consente di entrare a far parte del “club” degli affiliati a un determinato sistema di franchising.

**È indispensabile chiarire con il franchisor a quale titolo queste cifre vengono richieste, per poterne valutare la congruenza.**

Che cosa rappresentano, a quali diritti o vantaggi danno accesso, a quali servizi e assistenze vengono destinate.

Una voce generica come il diritto d’entrata rischia infatti di includere speculazioni indebite o prestazioni dei franchisor che vengono poi di nuovo calcolate a parte con ulteriori aggravii di costi.

In realtà essa è il corrispettivo della cessione del know-how, della notorietà della marca, delle licenze d’uso di marchi o di brevetti e, in qualche caso, include un insieme di servizi pre-apertura.

Il costo dei corsi di formazione, ad esempio, può essere determinato a parte oppure essere quantificato all’interno dello stesso diritto d’entrata. Allora è necessario constatare che questo know-how sia effettivo ed efficace, che il franchisor abbia ad esempio una popolarità certa e indiscussa, che il marchio o i brevetti siano veramente registrati ed esclusivi e che, soprattutto, la cifra richiesta sia realistica e adeguata a quanto viene fornito.

Un franchisor è più che giustificato nel proporre diritti d’entrata anche ingenti se il suo marchio è riconosciuto su tutto il territorio nazionale e ha sicura efficacia nella futura area operativa del franchisee, se il suo supporto al franchisee nell’impostazione dell’attività è concreto e professionale, se il know-how viene trasferito in modo tale da consentire un reale vantaggio competitivo alla nuova impresa.

Se il franchisor considera incluse nel diritto d’entrata prestazioni quali

formazione, assistenza iniziale e altri servizi necessari all'avviamento dell'attività e non si è certi che rispecchino il vero valore degli apporti, è lecito richiedere che vengano specificati e che di ciascuno venga identificato il costo separatamente.

Per ciò che concerne i cosiddetti canoni periodici, cioè royalties o eventuali contributi pubblicitari, è fondamentale comprendere a che titolo vengano richiesti, a quali prestazioni vengano precisamente correlati e quanto sia adeguato il loro valore economico rispetto ai benefici per l'affiliato.

Quando, ad esempio, il contributo pubblicitario che viene versato è interamente destinato ad iniziative di comunicazione di grande impatto sul territorio, allora la richiesta può essere congrua.

Ma nel caso in cui l'affiliante trattenesse l'intera somma versata annualmente e non effettuasse alcuna azione pubblicitaria, qualunque importo sarebbe del tutto ingiustificato.

Infine, siccome quasi sempre i canoni sono espressi in percentuale sul fatturato, è opportuno effettuare delle simulazioni per calcolarne l'impatto reale sul conto economico.

## **INVESTIMENTO INIZIALE**

Come accennato, un conto sono i costi strettamente legati al franchising, un altro sono gli investimenti complessivi che l'affiliato deve sostenere.

**Una realistica valutazione dell'investimento iniziale dovrebbe includere tutte quelle spese accessorie (costituzione società, permessi, autorizzazioni...) che sono comunque necessarie per far partire qualsiasi attività in proprio, anche non in franchising.**

Quando l'avvio dell'attività è subordinato al reperimento e all'affitto di spazi commerciali, nell'investimento effettivo andranno conteggiati gli oneri dell'eventuale intermediazione immobiliare ed anche i costi d'affitto relativi al periodo precedente l'apertura.

Tra le voci talvolta dimenticate ci sono i costi delle trasferte per i corsi di formazione, l'installazione o le licenze per il software, le spese di progettazione del lay-out dei locali, e via discorrendo.

**Altro aspetto di notevole incidenza economica è quello relativo alle forniture iniziali (di beni, di servizi, di prestazioni) vincolate al franchisor oppure libere.**

Interpretare le indicazioni del franchisor significa in questo caso capire quanto il franchisee è tenuto a servirsi di fornitori legati all'azienda,

quindi a costi pre-definiti, e quanto invece è lasciato alla trattativa con fornitori propri.

Se si pensa a capitoli di spesa di solito impegnativi come la ristrutturazione di locali, gli arredi, le attrezzature, gli impianti, può risultare determinante distinguere quanto è considerato all'interno dell'investimento previsto dal franchisor (perché standard o obbligatorio) e quanto è invece escluso perché dipendente dalle scelte dell'affiliato.

## **COSTI CONTINUATIVI**

Le differenze di interpretazione si verificano anche nella costruzione dei conti economici preventivi, cioè nei prospetti che fotografano la gestione continuativa dell'attività.

In questo caso si tratta di capire ad esempio come viene conteggiato il costo del personale, laddove talvolta si esclude (erroneamente o volutamente) la remunerazione del tempo dei titolari, impegnati nella gestione.

Altri casi di fraintendimento nascono nell'interpretazione dei margini sui prodotti (vedi Tabella), nella comunicazione di prezzi netti o lordi Iva, nella indicazione di percentuali di ricarico medie annue o fisse sull'intero assortimento, nel caso di rivendita di prodotti.

Voci spesso non considerate sono quelle relative agli interessi sui finanziamenti, ai canoni di noleggio e ai leasing, ai canoni per licenze software, agli oneri bancari, alle consulenze professionali, ai viaggi per raggiungere la sede per aggiornamenti, ai periodi di addestramento del personale.

Altre aree da affrontare con attenzione sono quelle relative al calcolo degli ammortamenti o all'indicazione degli utili previsti dalla gestione, se al netto o al lordo della tassazione.

## IL NOME GIUSTO DELLA DIFFERENZA TRA COSTO DEI PRODOTTI E PREZZO DI VENDITA

	ESEMPIO	RISULTATO
<b>RICARICO</b>		
(Prezzo al pub.) / (Costo all'affil.)	$100/40=\%$	250%
<b>MARGINE</b>		
(Prezzo al pub. – Costo affil.) / (Prezzo al pub.)	$(100-40)/100=\%$	60%
<b>COSTO DEL VENDUTO</b>		
(Costo affil. / Prezzo al pub.)	$40/100=\%$	40%

Spesso si fa confusione nel dare il nome alle percentuali.

Nel commercio molti parlano di ricarico, qualche volta di margine e qualche volta di costo del venduto. Come nell'esempio, le cifre di costo e di prezzo al pubblico sono le stesse, ma il metodo di calcolo e la definizione connessa, determinano una lettura molto differente dei risultati. Inoltre, è sempre importante accertarsi che queste voci siano al netto dell'Iva e non al lordo.

**Fate attenzione!**

## L'ANALISI CONCLUSIVA

Ottenute le informazioni, eliminata ogni possibile differenza di interpretazione sui dati forniti, si passa a stilare un piano di business definitivo.

Come si sarà potuto rilevare la valutazione economica è sufficientemente articolata da consigliare l'intervento di un professionista in tutti i casi in cui non si abbia particolare dimestichezza con le attività di impresa.

Nella fase di analisi conclusiva si suggerisce di effettuare un lavoro di staff, in cui tutte le parti collaborano nella stesura del business

plan.

I punti più importanti del documento riguardano: il reale fabbisogno finanziario per l'avvio dell'attività e il conto economico di break-even.

## **FABBISOGNO FINANZIARIO REALE DELL'ATTIVITÀ**

Si tratta di rispondere alla domanda: "Sei in grado di sostenere l'investimento effettivo? "

La compilazione di una tabella come quella allegata consente di evidenziare meglio quanti soldi sono effettivamente necessari.

## **REALE FABBISOGNO FINANZIARIO PER L'AVVIAMENTO**

Si ipotizzano gli esborsi necessari per ogni voce, l'IVA ed un margine di rischio

<b>VOCE DI COSTO</b>	<b>STIME</b>	<b>IVA</b>	<b>RISCHIO</b>
<b>Franchising:</b>			
Fee di ingresso			
Corsi di formazione			
Ricerca location ( agenzie o franchisor?)			
Insegna			
Altre spese iniziali (software etc...)			
<b>Società:</b>			
Costituzione (notaio)			
Registrazione CCIAA			
Assistenza professionisti (Avvocati, Commercialisti, Consulenti del lavoro)			
<b>Attività:</b>			
Subentro-buonuscita			
Licenze			
Autorizzazioni (ASL etc.)			

<b>Locali e Ristrutturazioni:</b>			
Anticipo affitto (ev. fideiussione)			
Affitto prima di inizio attività (mesi?)			
Progettazione e autorizzazioni			
Rifacimento impianti			
Adeguamento norme sicur.			
Lavori murari			
Autorizzazioni condominiali			
<b>Utenze e servizi:</b>			
Allacciamenti Luce tel etc.			
Allarmi			
<b>Arredi, impianti, attrezzature:</b>			
Vetrine-porte-finestre			
Arredamento			
Apparecchiature (pc-cassa-monitor ...)			
Pavimentazione			
Illuminazione			
<b>Magazzino (solo punti vendita):</b>			
Prodotti destinati alla vendita			
Prodotti di consumo			
<b>Costi personali:</b>			
Ferie e permessi in fase trattative			
Mancati guadagni, trasferte periodo formazione			
Sostentamento mesi con ricavi insufficienti			
Perdite primo periodo fino a Break even			
<b>TOTALE</b>			

**Note:** gli aspetti finanziari meno evidenti ma onerosi sono l'IVA, che spesso nei prospetti non è inclusa ma che viene prima pagata e poi recuperata con i ricavi dell'attività; il tempo di affitto "morto" in cui l'attività non produce ricavi; infine, i costi personali, ovvero i costi familiari nel periodo in cui non si hanno altri guadagni e la nuova attività non produce ricavi sufficienti a pagarci uno stipendio.

Nel margine di rischio è utile conteggiare eventuali perdite prevedibili per il primo periodo di attività.

Dal totale sapremo quale è la cifra stimata come necessaria a far partire l'attività e dovremo valutare come coprirla.

In questo ci può aiutare l'eventuale dilazione dei pagamenti al franchisor od ai fornitori, il nostro capitale ed eventuali finanziamenti (attenzione agli interessi passivi!).

## IL CONTO ECONOMICO DI BREAK-EVEN

Permette di capire qual è il livello di vendite necessarie a portare la gestione economica al pareggio.

Al di sotto del punto di break-even l'attività richiederà l'immissione di ulteriori capitali per la prosecuzione.

Al di sopra del punto di pareggio l'attività genererà utili.

La tabella esemplifica la gestione di una impresa di pura fantasia.

## COSTI DI GESTIONE E PUNTO DI PAREGGIO (BREAK EVEN POINT)

	ESEMPIO	RISULTATO	NOTE
<b>MARGINE</b>	<b>60%</b>		
<b>COSTI VARIABILI</b>			
- royalties franchising (su fatturato)	3%		Se non in % vanno nei costi fissi
- contributo pubblicitario (su fatturato)	1%		"
-costi produzione/vendita (su fatturato)	0,5%		Spedizioni-imballi etc.. (calcolo approssimato)
<b>MARGINE NETTO</b>	<b>55,5%</b>		
<b>COSTI FISSI</b>			

- Personale (stipendi e oneri)	50.000		
- Affitto e spese condominiali	25.000		
- Utenze (luce, gas, telefono, internet etc.)	5.000		
- Materiali di consumo	5.000		Cancelleria, stampati, gadgets, pulizie etc.
-Assicurazioni e abbonamenti	3.000		
- Contabilità stipendi e consulenze	5.000		
- Manutenzioni	2.000		Contratti di manutenzione macchine etc.
- Canoni leasing/mutui	10.000		
-Ammortamenti investimenti iniziali	15.000		Divisione per 3 o 5 anni degli investimenti iniziali (ristrutturazione-arredo-macchine-fee di ingresso-costituzione società etc.)
- Pubblicità fuori contratto	3.000		Importo di eventuali spese pubblicitarie indipendenti
- Oneri bancari (costi + interessi passivi)	1.500		Stima dei costi bancari e degli interessi passivi derivanti da eventuale indebitamento
Varie (margine di errore)	3.000		Aggiunta di un importo come stima di possibili costi non preventivati
<b>TOTALE COSTI FISSI</b>	<b>127.500</b>		
<b>PUNTO DI PAREGGIO (tot costi fissi diviso margine)</b>	<b>127.500/55%=</b>	<b>231.818,18</b>	<b>Fatturato necessario per pareggiare i costi. Oltre questa cifra si produce utile.</b>

Questa tabella con una simulazione di pura fantasia ha un duplice scopo, quello di delineare i costi, dividendoli in fissi (quelli che siamo comunque obbligati a sostenere) e variabili (quelli che dipendono dal fatturato, calcolati in percentuale sul fatturato stesso) ed infine di calcolare il fatturato minimo per produrre utili.

Quest'ultimo si ottiene dividendo i costi fissi per il margine netto (margine meno costi variabili).

Per necessità di semplificazione non si è considerato in questo prospetto un elemento presente in molte attività di rivendita beni e sempre molto importante: il magazzino.

L'incidenza di merce invenduta e la rotazione delle scorte sono aspetti da tenere ben presenti nella valutazione della validità di alcune attività così come sono importanti alcune condizioni agevolative talvolta proposte dai franchisor: conto vendita dei prodotti, ritiro parziale o totale dell'invenduto, valorizzazione con sconto o rimpiazzo dell'invenduto, e così via.

Non tutte queste voci saranno rese immediatamente disponibili dal franchisor, alcune andranno stimate o dedotte da altre fonti.

Attenzione! Lo "stipendio" dell'affiliato non è incluso in questo calcolo!

**N.B.: le voci del nostro esempio sono tutte nette I.V.A.**

**Chiedete ai franchisor di darvi le cifre e le percentuali nette I.V.A. e, a latere, di indicare l'aliquota prevista.**

**In qualche caso sono previste più aliquote: fatevi dare l'indicazione delle varie aliquote, il riferimento ai beni o ai servizi a cui corrispondono e, infine, una percentuale che definisca l'incidenza media delle aliquote sul totale delle vendite.**

## **DOMANDE E RISPOSTE**

### ***ME LO POSSO PERMETTERE?***

**I soldi dovrebbero essere un elemento di valutazione freddo, chiaro, immediato, oggettivo.**

Paradossalmente uno dei principali motivi di insuccesso delle imprese affiliate, soprattutto nei primi anni di attività, è costituito dal cosiddetto "passo più lungo della gamba" dei franchisee.

L'apparentemente innocua domanda richiede allora una analisi più

attenta del proprio status economico che non prenda in considerazione solo quello che c'è oggi nel proprio portafogli.

Capitale liquido, possibilità di mutui, di fidi, di temporanei scoperti di conto corrente, di altre forme di finanziamento da parte di banche, finanziarie o altre entità, disponibilità a fornire fidejussioni o altre garanzie, proprietà, titoli, risparmi investiti, altri redditi di familiari o soci dell'iniziativa: tutto concorre a farsi un quadro della propria capacità di sostenere l'investimento iniziale e di coprire eventualità e fabbisogni legati all'andamento dell'attività.

Se, considerate tutte le proprie risorse, non "ci si sta dentro" o si fatica a coprire l'investimento, è inutile sperare nella Provvidenza o in un fulmineo successo della propria neonata impresa.

Meglio scegliere un progetto meno impegnativo sul versante economico o rinunciare del tutto.

Tanto più che dall'altra parte ci sono talvolta franchisor che si prestano al "gioco al rialzo delle illusioni" prospettando necessità di investimento più basse o promettendo ritorni dell'investimento più rapidi di quelli effettivi.

### **QUANTO SI GUADAGNA?**

**La più frequente delle tante domande "sbagliate" che i candidati pongono ai promotori delle reti di franchising. Forse sarebbe più corretto chiedere quali sono le opportunità di ricavo, quale EBITDA è possibile prevedere e quali rischi ed impegni comporta l'attività.**

Infatti, in ogni attività di impresa le variabili che possono determinarne il successo o meno sono tali e tante che nessuno potrebbe dare una risposta diretta, concisa, seria e credibile.

Il franchisor potrà citare statistiche, dati storici, esperienze e testimonianze dei franchisee o delle unità pilota già avviate, ma non potrà garantire nessun risultato economico o guadagni predefiniti.

In ogni caso i dati forniti sono delle medie e degli obiettivi di risultato possibile. Il risultato, quello vero, lo fa l'affiliato.

### **COME SI PUÒ VALUTARE LA REDDITIVITÀ POTENZIALE DELL'INVESTIMENTO?**

**La redditività potenziale dell'investimento è un criterio fondamentale di valutazione.**

È dunque opportuno conoscere o ipotizzare i parametri gestionali di più alternative tra differenti settori o tra concorrenti dello stesso settore,

per decidersi basandosi sulla specifica capacità di produrre profitto. La prima fonte sono naturalmente gli stessi franchisor, che devono prospettare con la massima chiarezza ed esaustività i costi d'avvio dell'impresa (costi di start-up o d'investimento iniziale), i costi continuativi della gestione, i potenziali ricavi sulla base di ipotesi presuntive prudenziali e credibili, i margini (o ricarichi o provvigioni), eventuali rischi economici (percentuali di invenduto, rischi di insolvenza, furti e danneggiamenti, oneri sull'incasso...).

Le dichiarazioni dei franchisor vanno confermate da interviste con addetti ai lavori, associazioni di categoria, esperti del settore, completate con dati di imprenditori già operanti, di analisi settoriali, di professionisti, e rielaborate da consulenti qualificati.

Questo tipo di attività preventiva non va considerata come tempo perso o costo aggiuntivo: fa parte a tutti gli effetti del "mestiere dell'imprenditore".

**BUSINESS-PAN:** è il documento di pianificazione complessiva che viene predisposto in fase di valutazione. Descrive il progetto della nuova impresa nei suoi aspetti qualitativi e quantitativi, chiarendone gli obiettivi al fine di valutarne oggettivamente la fattibilità.

## GLOSSARIO

**PROSPETTI ECONOMICI PREVISIONALI:** è un insieme di documenti, forniti al candidato in sede preliminare alla firma del contratto, in cui si illustrano gli impegni economici per l'avvio dell'attività (investimenti iniziali o costi di start-up) e per la sua gestione (costi continuativi).

**EBITDA:** è l'acronimo inglese (earnings before interest, tax, depreciation and amortization) di "utili lordi, prima di interessi, imposte, svalutazioni e ammortamenti". È un modo per valutare il rendimento di un'azienda escludendo dal calcolo le decisioni finanziarie o il contesto fiscale.

**EBIT:** è l'acronimo inglese (earnings before interest and tax) di "utili lordi, prima di interessi e tasse". È dunque la misura del risultato operativo prima della deduzione degli oneri finanziari e delle imposte ma, a differenza dell'Ebitda, sconta già le scelte operate in termini di ammortamenti.



# IL CONTRATTO DI AFFILIAZIONE

Il percorso di valutazione è in dirittura finale.

Resta da verificare la congruenza tra quanto prospettato dal franchisor e quanto descritto nel contratto di affiliazione.

## GLI OBBLIGHI DI INFORMAZIONE PRELIMINARE

Si è sottolineato che, dall'entrata in vigore della legge n. 129/2004, "Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale", ogni affiliante ha precisi impegni di comportamento preliminare, cioè precedenti il momento in cui viene firmato il contratto di franchising.

**L'ART. 6.**, denominato **"Obblighi precontrattuali di comportamento"** recita:

*"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."*

Ancora più dettagliate le disposizioni contenute nell'**ART. 4. "Obblighi dell'affiliante"**, che impongono al franchisor un chiaro percorso di informazione al candidato:

*"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 sulla privacy”.*

L'aspirante affiliato ha dunque un periodo sufficientemente lungo per visionare la documentazione nella sua completezza (contratto di franchising e informazioni sulla rete), da solo o con l'ausilio di professionisti, prima di procedere alla firma del contratto.

Lo scopo della norma è quello di permettere al candidato affiliato di comprendere bene e di accettare consapevolmente tutti gli aspetti rilevanti della collaborazione che gli viene offerta, prima di impegnarsi con il versamento di denaro e la sottoscrizione del contratto o di qualsiasi altro impegno preliminare.

Va infatti detto, per inciso, che molti franchisor sono soliti far sottoscrivere ai potenziali affiliati un altro documento, che precede il vero e proprio contratto di franchising, variamente denominato (lettera d'intenti, contratto preliminare, contratto di opzione, etc.).

Questa scrittura (un contratto a tutti gli effetti, sia pur condensato in poche pagine) fissa i termini generali dell'accordo che porterà alla sottoscrizione del contratto di affiliazione vero e proprio. **L'obbligo del franchisor di fornire l'informativa preliminare scatta già in occasione della firma di tali accordi "preliminari"; dunque, prima di sottoscrivere tali accordi, il candidato deve esaminare e valutare bene tutte le**

## informazioni.

E' un'analisi molto importante, in quanto permette – se effettuata con il dovuto scrupolo – di valutare la rete nella quale si ha intenzione di entrare, evitando in tal modo proposte poco serie (le c.d. “empty boxes”, o scatole vuote) se non addirittura truffaldine.

Tra i vari elementi da esaminare – che devono essere forniti obbligatoriamente dal franchisor – uno dei più rilevanti è quello della lista degli affiliati, che permette al potenziale franchisee di contattare appunto gli affiliati operanti nel sistema, per chiedere loro ogni informazione utile circa l'andamento dell'attività, il grado di soddisfazione etc.

Importante anche la variazione del numero di affiliati negli ultimi tre anni, che consente di valutare il trend della rete (stabile, in espansione, in contrazione).

Tuttavia, non è detto che le informazioni previste dalla legge, che il franchisor deve obbligatoriamente fornire al potenziale affiliato, siano sufficienti a consentire a quest'ultimo di avere un quadro sufficientemente ampio dell'affare e di porlo al riparo da eventuali raggiri.

Basti pensare che la stessa L. n. 129/2004 consente al franchisor di evitare di fornire determinate informazioni qualora vi siano “esigenze di riservatezza”; o al fatto che il franchisor è tenuto a fornire dati solo sul contenzioso che si sia già concluso (il che significa, dati i notori tempi “storici” della giustizia italiana, che molti contenziosi non sono menzionati), e solo negli ultimi 3 anni; o, ancora, che il franchisor non è tenuto a fornire all'aspirante franchisee previsioni circa la redditività della futura attività di quest'ultimo (e quindi i business plan che vengono eventualmente consegnati non sono vincolanti), etc.

In ogni caso, come si è visto, la legge prevede espressamente che il candidato affiliato ha diritto di chiedere al franchisor e valutare ogni informazione che ritenga utile prima di firmare il contratto. Visto che può farlo, è opportuno che lo faccia.

Non solo è anche opportuno che si faccia consigliare da consulenti specializzati nel franchising sia dal punto di vista legale che commerciale. Inoltre, il periodo di 30 giorni prima della firma del contratto previsto dalla legge per esaminare le informazioni preliminari è un periodo minimo; il potenziale affiliato può quindi prendersi tutto il tempo che desidera per fare le sue analisi e valutazioni (senza cedere alle frequenti quanto sospette pressioni di certi franchisor, che lo invitano a “fare

presto”).

Ad ulteriore tutela del corretto svolgimento della fase informativa preliminare, il legislatore ha previsto, **L'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.”*

Pertanto, qualora il franchisor abbia fornito al franchisee informazioni false, inesatte o incomplete, l'art. 8 della L. n. 129/2008 prevede che quest'ultimo possa chiedere l'annullamento del contratto, nonché il risarcimento del danno, se dovuto.

Anche se – è bene dirlo – non sarà facile per il franchisee, una volta firmato il contratto, ottenerne l'annullamento, in quanto dovrà dimostrare non solo la falsità delle informazioni, ma anche che, se tale falsità non vi fosse stata, non avrebbe sottoscritto il contratto, o per lo meno non alle stesse condizioni (come previsto in generale dagli artt. 1349 e 1440 del Codice civile).

Peraltro, in tale (incresciosa) circostanza, il franchisee “ingannato” ha a disposizione anche un'altra “arma”, quella di fare denuncia all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) per pubblicità ingannevole. L'AGCM è un organo amministrativo e, diversamente dall'autorità giudiziaria, piuttosto veloce ed efficace; se dovesse ritenere la denuncia fondata, irrogherà al franchisor una sanzione pecuniaria anche pesante (di cui però l'affiliato non potrà giovare direttamente: per cui si tratta di un'arma un po' “spuntata”).

## LA FORMA E IL CONTENUTO DEL CONTRATTO

La legge del 21 aprile 2004 chiarisce nell'Art.3 la forma e il 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. È fatta salva l'ipotesi di risoluzione anticipata per inadempienza 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".*

**Verificato che il contratto proposto rispetta la normativa nella forma, si tratta di valutarne il contenuto anche in relazione a quanto prospettato dal franchisor negli incontri e nel materiale informativo messo a disposizione.**

In relazione ai punti 4,a e 4,b della legge è sufficiente il confronto con i prospetti economici e con il business plan precedentemente redatto.

Nel punto 4,c ci si riferisce, piuttosto blandamente per la verità, al tema della tutela territoriale dell'affiliato.

Le assicurazioni dell'affiliante sul fatto che la sua strategia di sviluppo non limiti le potenzialità dell'affiliato con l'apertura di altre unità nel suo mercato di riferimento, devono trovare conferma nel contratto di affiliazione.

Il modo più semplice per tutelarsi è quello di concordare l'area di esclusiva e di ottenere che ne vengano chiaramente definiti i confini (area comunale di..., provincia di...) e le caratteristiche ( limitatamente al canale di vendita.... ) in forma scritta oppure che venga allegata al contratto una cartina della zona con le delimitazioni assegnate.

Nei punti 4,d e 4.f si chiede all'affiliante da una parte di dimostrare l'esistenza di una concreta esperienza e di darne conto al candidato, dall'altra di definire le modalità in cui questa esperienza viene messa a disposizione.

Nella pratica ci si deve accertare che il contratto specifichi bene i doveri dell'affiliante in relazione alle modalità di svolgimento dei corsi di formazione, ai contenuti dei corsi stessi, alla esistenza e alla qualità dei manuali operativi, all'assistenza e all'aggiornamento offerto all'affiliato. E' importante verificare che i costi connessi a questi impegni siano tutti chiaramente espressi nel contratto, per evitare sgradite sorprese successive alla firma.

Infine, nel punto 4.g si impone al franchisor di "mettere nero su bianco" le condizioni, economiche e non solo, che si intendono applicare ad alcuni momenti chiave del rapporto.

**Il candidato deve poter trovare nella scrittura contrattuale una risposta a domande come:**

**"Cosa succede alla scadenza del contratto?" "Come ci regoliamo nel caso una delle due parti decida di risolvere il rapporto?" "Che vincoli o che possibilità ho nel caso voglia cedere a terzi la mia attività?".**

## ALTRI “PUNTI CALDI” DEL CONTRATTO

Nella verifica della scrittura contrattuale, dei suoi allegati e dei Manuali operativi, che costituiscono parte integrante del contratto stesso, va posta particolare attenzione su altri “punti caldi”, determinanti per un buon svolgimento dell'accordo.

### **LA REGOLAMENTAZIONE DEI PREZZI DI VENDITA**

Il ricorso a svendite, saldi, vendite promozionali o sottocosto, ormai abituale in quasi tutti i comparti commerciali tradizionali, introduce problematiche importanti anche sotto il profilo contrattuale.

Infatti, se il commerciante “fai da tè” può decidere autonomamente di rinunciare a parte del proprio guadagno per smaltire le rimanenze o, addirittura, vendere sottocosto per limitare le perdite, un comportamento del genere da parte di un affiliato può avere ripercussioni su altri appartenenti alla stessa rete e sull'affiliante.

L'immagine di una marca può essere lesa agli occhi del consumatore sia dal ricorso sistematico a svendite non autorizzate di qualche franchisee e sia da procedure di smaltimento non corrette dello stesso franchisor.

Il contratto deve contenere adeguate disposizioni sui listini, sulla discrezionalità delle parti nell'applicazione dei prezzi e sulla periodicità delle iniziative nella rete.

### **LE MODALITÀ DI FORNITURA**

La gestione degli ordini di approvvigionamento, la possibilità di riassortimento dei prodotti più venduti, la capacità di intervento del franchisor nel correggere e integrare gli assortimenti secondo le indicazioni del mercato sono voci la cui presenza nel contratto deve essere esplicita, chiara e non discrezionale.

Nel caso in cui l'affiliante non sia il diretto fornitore dei beni o dei servizi ma si avvalga di fornitori selezionati o convenzionati, la lista dei fornitori, le condizioni proposte, i limiti e le responsabilità del franchisor e di terzi devono essere puntualmente definite.

Il franchisee deve poter contare sul franchisor, suo unico o principale riferimento per ogni problematica di fornitura e, in caso di mancanze o inadempimenti, deve conoscere quali sono le sue possibilità di manovra

e i suoi diritti.

L'erogazione di beni o servizi deve essere contrattualmente delineata anche riguardo alle modalità e ai criteri di effettuazione: tempi e condizioni di consegna, modalità di spedizione, attribuzione dei costi, delle responsabilità relative, degli oneri di assicurazione.

La tempestività delle consegne deve trovare riscontro in apposite clausole, che prevedano anche il ricorso ad altre fonti in caso di inadempienze o difficoltà del franchisor.

## **I RAPPORTI TRA AFFILIATI**

Una definizione contrattualmente chiara della zona di esclusiva è utile sotto il profilo della trasparenza e della correttezza di rapporti tra gli affiliati della stessa rete.

In mancanza di essa, è necessario che il contratto contempli adeguate soluzioni per regolamentare sia le azioni comuni, sia le eventuali "invasioni di campo" e sia gli interscambi di informazioni o di servizi tra gli affiliati, soprattutto quando avvengono sistematicamente per la natura stessa dell'attività.

Le occasioni di conflitto sono particolarmente frequenti nel campo dei servizi, in cui si verificano i maggiori casi di interferenza e di contatto.

Quando i clienti passano da un affiliato all'altro, può nascere ad esempio la difficoltà di attribuire i compensi per la trattativa finalizzata, come pure le responsabilità ad essa connesse.

L'azione di "arbitro" del franchisor può non essere sufficiente, se non esistono regole a riguardo.

## **LE CAUSE DI RISOLUZIONE DEL CONTRATTO.**

Talvolta l'elenco delle cause di risoluzione del contratto da parte del franchisor non si limita alle più gravi e sostanziali inadempienze del franchisee ma prevede "futili motivi".

Inoltre deve essere previsto che, in tempi realistici, l'affiliato possa rimediare alle sue "colpe" e rimettersi in regola.

## **LE PENALI**

La presenza di penali nel contratto di affiliazione non deve stupire o allarmare: sono un buon deterrente per comportamenti scorretti e possono costituire una protezione anche per l'affiliato nei confronti di

altri appartenenti alla rete.

Vanno considerate alla stregua delle multe: l'automobilista disciplinato non le teme.

Il rischio è che la loro entità sia sproporzionata al danno procurato o che i casi in cui vengono applicate siano iniqui o eccessivi.

## **FIDEIUSSIONI O ALTRE GARANZIE**

È possibile che i contratti prevedano il rilascio di fideiussioni o di altre garanzie da parte dell'affiliato.

La richiesta deve essere motivata da valide ragioni e l'entità delle garanzie deve essere proporzionata alle tutele per cui sono state previste (per esempio a fronte di agevolative condizioni di pagamento o di altri vantaggi).

## **LE TUTELE PER IL FRANCHISEE IN CASO DI CESSIONE DELL'AZIENDA DA PARTE DEL FRANCHISOR**

Quasi tutti i contratti regolamentano i casi in cui l'affiliato fallisce, cede o cessa l'attività.

Pochissimi invece prevedono tutele o norme nel caso opposto.

## **LA RECIPROCIÀ DELLE CLAUSOLE E L'EQUILIBRIO DEI DIRITTI E DEI DOVERI**

In conclusione, **il contratto di affiliazione deve mantenere un corretto equilibrio dei diritti e dei doveri, degli oneri e degli onori di entrambe le parti.**

**Un principio importante è quello della reciprocità delle clausole, che regolino il rapporto sulla base di un vicendevole rispetto.**

**È anche vero che l'equilibrio della scrittura contrattuale dovrebbe essere giudicato non tanto dal punto di vista formale quanto nella sostanza.**

**L'aiuto di un legale specializzato può consentire una più corretta valutazione, che tenga conto anche del quadro normativo generale e della pratica applicazione del diritto in cui i contratti di affiliazione si collocano.**

## LA LEGGE SUL FRANCHISING

### I dettati legislativi tendono a scoraggiare alcuni comportamenti ben noti nel mondo del franchising.

Da una parte quelli dei “mordi e fuggi” cioè di quei venditori di progetti inconsistenti messi in piedi solo con lo scopo di incamerare denaro e con la prospettiva di sparire presto con il malloppo.

In questa direzione vanno, ad esempio, le disposizioni in merito alla durata minima del contratto che vincola il franchisor, almeno per tre anni, ad erogare le prestazioni promesse.

Come pure quelle che riguardano le informazioni sull'azienda affiliante (bilanci, registrazione dei marchi, documentazione del know-how, punti vendita diretti, controversie ...) sul progetto (obbligo di sperimentazione), sullo stato di salute della rete (lista degli affiliati operativi, variazioni nel corso degli anni con aperture e chiusure, lista dei procedimenti giudiziari...).

Dall'altra quella di chi “non la racconta tutta” pur di reclutare affiliati.

Molte sono le norme che vogliono prevenire e contrastare i guasti causati dalle omissioni, dalle promesse verbali, dalle vanterie commerciali non sorrette dai fatti.

Oltre a tutte quelle citate, il richiamo più generale alla tempestività e completezza nel fornire ogni dato o informazione utile ai fini della stipula del contratto di affiliazione.

In sostanza una legge che, vista dalla parte dell'affiliante, può “preoccupare” quei franchisor sopra descritti ma certamente non limita chi opera in modo professionale e corretto.

Dalla parte dei candidati all'affiliazione offre tutti gli strumenti per affrontare con tranquillità il percorso di valutazione e per cogliere le più valide opportunità del mondo del franchising.

## LA FIRMA

Verificato che il package deal, ovvero il pacchetto delle condizioni di offerta presentato dal franchisor in sede di valutazione, trova riscontro puntuale nel contratto di affiliazione, si arriva al momento fatidico della

firma del contratto.

Se la scelta è frutto di un percorso come quello fin qui descritto, il candidato potrà affrontarlo con assoluta serenità.

Non mancherà la giusta tensione che accompagna ogni evento importante della vita personale o professionale, ma la prospettiva di un futuro stimolante servirà a stemperarla.

E' il momento del "pronti via", della pianificazione delle attività pre-apertura, della divisione dei compiti e della condivisione degli obiettivi con il franchisor.

Abbassate le difese e la contrapposizione delle parti che hanno contraddistinto la trattativa, si apre un capitolo nuovo dove il neo-affiliato diventa protagonista sulla scena e attorno a lui tutto lo staff dell'affiliante si impegna per la buona riuscita dello "show".

## DOMANDE E RISPOSTE

***QUANDO "COMPERO UN FRANCHISING" HO DIRITTO A UNA ZONA DI ESCLUSIVA PER L'ESERCIZIO DELLA MIA ATTIVITÀ? COME VIENE DEFINITA?***

**La zona di esclusiva è una porzione di territorio entro la quale l'affiliante si impegna a non avviare altre unità affiliate oltre a quella sancita dal contratto di affiliazione**

L'esistenza di una esclusiva, il cui ambito territoriale viene precisato dalle parti, non è ritenuta condizione obbligatoria dalla nuova legge sul franchising. Questo significa che l'eventuale esclusiva deve essere pattuita dalle parti e inserita espressamente nel contratto; altrimenti, l'affiliato non gode di alcuna zona "protetta".

Nella pratica è una buona norma per un sereno, corretto e proficuo svolgimento del rapporto, a meno che l'affiliante non motivi chiaramente le ragioni della mancata concessione della stessa all'affiliato. Sulla estensione della zona di esclusiva si confrontano interessi parzialmente contrastanti tra loro. Da una parte quelli di ciascun affiliato, che vuole agire su un territorio il più possibile ampio per sfruttare al meglio il potenziale della propria attività, dall'altra quelli del franchisor che cerca di diffondere nel modo più incisivo e capillare la propria presenza. L'equilibrio si gioca sulla capacità di definire aree di esclusiva che non

limitino l'efficacia di ciascuna impresa affiliata ma che al contempo garantiscano una presenza e una visibilità adeguata alla marca. Non è da sottovalutare l'importanza di quest'ultimo aspetto: spesso più una insegna è visibile e ricorrente in una determinata area di mercato e più aumentano la sua credibilità e la sua capacità di fidelizzazione della clientela, a vantaggio sia dei singoli affiliati che dell'intera rete. La zona di esclusiva assume un valore particolarmente importante nel pacchetto contrattuale proposto soprattutto in quei settori, come l'immobiliare per esempio, dove il territorio definito rappresenta spesso l'unico "bacino di caccia" (per l'acquisizione del prodotto) consentito per l'esercizio della propria attività. Nel caso di una attività commerciale in cui il cliente potrebbe arrivare da qualunque parte, la definizione della zona è spesso più difficile per il franchisor e deriva essenzialmente dalla risposta alla domanda "a quale distanza un negozio uguale toglie clienti?".

È comunque importante controllare se nella pianificazione dello sviluppo e nella determinazione dell'area il franchisor utilizza criteri accettabili e condivisibili.

Buona norma è anche che il franchisor segnali al franchisee di una zona se c'è un candidato che intende aprire vicino alla propria zona di esclusiva, ancora meglio l'ipotesi che il franchisor dia una prelazione per dare la possibilità al franchisee "storico" di acquistare anche la zona vicina.

Queste possibilità dipendono molto dal tipo di attività della rete.

Abbastanza spesso, l'esclusiva in favore dell'affiliato, anche se presente, è limitata, nel senso che il franchisor si riserva di operare direttamente nell'area di esclusiva del franchisee, in determinati ambiti; ad esempio, il franchisor si può riservare il diritto di aprire propri punti vendita in un centro commerciale, anche se situato all'interno dell'area di esclusiva del franchisee.

### **HO UN'ESCLUSIVA DI TERRITORIO. IL FRANCHISOR PUÒ OPERARE ANCHE NELLA MIA ZONA TRAMITE IL SUO E-COMMERCE?**

**Questo è un tema delicato e complesso, dato che l'e-commerce per sua natura è tendenzialmente incompatibile con un'esclusiva di territorio.** Il franchisor, avvalendosi del proprio sito web, può vendere gli stessi (o eventualmente altri) prodotti che vendono i franchisee, ad

acquirenti ubicati anche nella zona di esclusiva del franchisee?

È difficile dare una risposta generale a questa domanda.

Se il contratto di franchising espressamente prevede questa possibilità (come abbastanza spesso accade), nessun problema: il franchisor può vendere prodotti on line anche a clienti situati nella zona di esclusiva dei franchisee, in quanto in tal caso si ha una sorta di limitazione dell'esclusiva stessa. E' chiaro che tale possibilità va attentamente valutata prima di firmare il contratto di franchising; ma una volta che il contratto è stato firmato, il franchisor è libero di operare in tal senso. E se invece il contratto di franchising nulla prevede in relazione all'e-commerce del franchisor, limitandosi a riservare una esclusiva di territorio in favore del franchisee?

Qui la risposta è più complessa, in quanto occorre considerare le specificità di ogni singolo caso. In linea di massima, anche se il contratto tace è probabile che il franchisor possa comunque effettuare commercio on line nella zona di esclusiva dell'affiliato, però occorre valutare a quali condizioni e in quali termini. Ad esempio, questa possibilità non è consentita se il prezzo dei prodotti venduti on line, o altre condizioni commerciali, è inferiore o comunque più favorevole rispetto a quello praticato dai franchisee (prezzo che è a sua volta più o meno imposto dal franchisor), perché altrimenti il franchisor farebbe concorrenza sleale ai danni degli affiliati.

Ma anche a parità di prezzi, occorre valutare una serie di elementi. Ad esempio: il contratto di franchising prevede dei minimi di acquisto e/o di rivendita dei prodotti? Se sì, probabilmente in caso di e-commerce del franchisor tali obblighi non operano, o comunque l'affiliato non è responsabile in caso di mancato raggiungimento. Il contratto prevede delle royalties minime, o delle spese pubblicitarie obbligatorie per l'affiliato? Se così, in caso di e-commerce del franchisor probabilmente tali obblighi non sussistono.

In definitiva, se si opera in un settore in cui viene praticato o può essere praticato l'e-commerce, tale eventualità deve essere dettagliatamente regolamentata nel contratto, per evitare di incorrere in brutte sorprese.

## **È ACCETTABILE CHE IL FRANCHISOR IMPONGA DI COMMERCIALIZZARE SOLO ALCUNI PRODOTTI O SERVIZI E NON ALTRI?**

**La condizione di “quasi monopolio” di fornitura che molti contratti**

## **prevedono non può e non deve trasformarsi in una trappola senza scampo per l'affiliato.**

Ci deve essere equilibrio tra le opportunità offerte e gli obblighi e le restrizioni corrispondenti.

Se per esempio il franchisor, direttamente o attraverso i propri fornitori autorizzati, non mantiene le condizioni di consegna, non offre la possibilità di riassortimento rapido, non è in grado di seguire con tempestività gli andamenti di mercato calibrando il mix proposto, non può pretendere che l'affiliato resti con il proprio punto vendita vuoto o mal assortito, ma deve autorizzare e favorire l'approvvigionamento da altre fonti, se la situazione può recare grave danno all'economicità della gestione.

È anche legittimo, d'altra parte, che il franchisor tuteli la propria posizione di "super fornitore", con tutti gli oneri e gli impegni che ciò comporta, proteggendola da ingerenze di fornitori terzi che sfruttino il lavoro e l'impegno che l'affiliante profonde nei confronti dell'affiliato

## **ALCUNI FRANCHISOR DELLA DISTRIBUZIONE REGOLANO CONTRATTUALMENTE L'ENTITÀ DELLE FORNITURE PREVEDENDO MINIMI D'ACQUISTO. COME TUTELARSI?**

**Effettivamente i minimi d'acquisto sono una voce critica di alcuni contratti di affiliazione.**

**La determinazione della loro entità deve essere tale da tutelare gli interessi apparentemente contrastanti delle due parti.**

Il franchisor ha talvolta la necessità di vedere collocata stabilmente una certa quota di prodotti, per giustificare economicamente il proprio impegno in una determinata zona o per ottenere economie di scala negli acquisti alla fonte, mentre il franchisee rischia di dover assorbire merce in quantità superiore alle proprie necessità (o di qualità diversa da quella richiesta dal mercato) e quindi di trovarsi con i magazzini pieni di prodotti invenduti, con una incidenza antieconomica delle rimanenze sui ricavi.

È interesse di entrambi invece trovare un bilanciamento dell'assortimento tale che il punto vendita possa garantire la giusta offerta al cliente finale senza che il bilancio dell'attività affiliata sia appesantito da stock invenduti o da valorizzazioni.

Il delicato equilibrio tra le parti si raggiunge con la ragionevolezza e il

buon senso, stabilendo minimi d'acquisto contrattuali ben al di sotto della soglia degli acquisti medi del punto vendita, valutata secondo l'esperienza e lo storico dei negozi già operativi.

La speculazione sull'affiliato in questo senso può avere effetti solo nel breve periodo: nel medio si ritorce contro l'azienda affiliante sotto forma di calo degli ordinativi successivi e di difficoltà di pagamento dei franchisee.

Per le aziende affilianti si tratta di operare in ottica di sell-out (vendite al cliente finale) e non di sell-in (vendite all'affiliato).

Per gli affiliati si tratta di collaborare con la casa madre orientando le scelte del mix -prodotto sulle reali esigenze del mercato locale.

### **QUANTO DURA UN CONTRATTO DI AFFILIAZIONE?**

**La maggior parte dei contratti in Italia ha una durata che si aggira nell'intorno dei cinque/sei anni.**

Contrariamente a quanto si sia tentati di pensare, le maggiori insidie provengono dai contratti di durata inferiore alla media, che si sciolgono prima che l'attività abbia potuto fare il suo corso.

Ogni impresa richiede un periodo di avviamento, più o meno lungo a seconda delle caratteristiche del settore, ma comunque necessario per portare a regime la gestione.

Se il contratto si estingue prima, l'affiliato è lasciato senza tutela alla mercé del mercato, in particolari condizioni di debolezza per aver dovuto affrontare gli investimenti iniziali e per non avuto il tempo di recuperarli attraverso i frutti della gestione.

Non va dimenticato inoltre che anche per il franchisor il contratto prevede obblighi e impegni che, nel caso in cui il progetto non funzioni, dovrebbero essere comunque assolti.

Ciò fa sì che più un contratto è lungo e più un franchisor si sente impegnato a far sussistere le condizioni proposte ai propri franchisee.

In ogni caso, la L. n. 129/2004 viene incontro (almeno in parte) alle esigenze di tutela degli affiliati – i quali spesso devono inizialmente sostenere una serie di investimenti, che vengono ammortizzati nel tempo - stabilendo che un contratto di franchising deve avere una durata minima: a) di almeno 3 anni; b) eventualmente superiore a 3 anni, se necessaria per ammortizzare gli investimenti sostenuti dall'affiliato.

Un altro aspetto delicato è il rinnovo del contratto. Spesso si prevede

una durata iniziale, con rinnovo automatico salvo disdetta entro un certo termine prima della scadenza. In questo caso, se nessuna delle parti dà disdetta, il contratto si rinnova. Se invece non è previsto il rinnovo automatico, giunti alla scadenza il contratto cessa. In questo caso l'affiliato può ovviamente intraprendere delle trattative con il franchisor per stipulare un nuovo contratto (a condizioni uguali o diverse), ma non ha nessun diritto al rinnovo; quindi se il franchisor non intende continuare il rapporto, questo cessa e il franchisee perde gli investimenti effettuati. A meno che non riesca a dimostrare, ma è piuttosto difficile, che aveva un ragionevole affidamento nella prosecuzione del rapporto, ad esempio perché l'affiliante gli aveva fatto credere in un rinnovo e magari l'aveva spinto a fare nuovi investimenti.

### **È VERO CHE IL CONTRATTO DI FRANCHISING SI PUÒ SCIogliere IN QUALUNQUE MOMENTO?**

**Sì, ma solo se le due parti sono d'accordo.**

**Per il resto il contratto di franchising deve indicare chiaramente i possibili casi di scioglimento.**

L'eventuale risoluzione automatica del contratto, per inadempimento di una delle parti, dovrebbe essere limitata ai casi i cui inadempimenti riguardino clausole di importanza oggettivamente notevole o che possano essere ritenute tali ai fini di una corretta impostazione e gestione del sistema 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 darle modo di eliminarla.

Inoltre, è importante che nel contratto siano previste le ipotesi di risoluzione non solo per inadempienze del franchisee (come generalmente accade), ma anche per inadempienze del franchisor; ad esempio, se il franchisor non eroga la formazione o non effettua i servizi in favore dell'affiliato previsti nel contratto, deve essere prevista nel contratto la possibilità di risoluzione (con conseguente obbligo di risarcimento del danno).

Il contratto infine deve contenere specifiche previsioni relative alle obbligazioni delle parti all'atto dello scioglimento dello stesso, in particolare per quanto riguarda la cessazione dell'uso dei segni distintivi da parte dell'affiliato, la vendita di eventuale merce residua, patti di riacquisto di merci, materiali, attrezzature da parte dell'affiliante.

## **POSSO RECEDERE DAL CONTRATTO E CHIUDERE IL MIO PUNTO VENDITA SE LA MIA ATTIVITÀ DI FRANCHISEE NON È REDDITIZIA?**

Spesso i franchisee credono che, quando la loro attività commerciale non va bene, o comunque accadono circostanze negative (ad esempio si deteriorano i rapporti con il franchisor, insorgono problemi personali, cambiano le condizioni di mercato, etc.), si possa recedere dal contratto e interrompere l'attività, magari chiudendo un punto vendita, senza problemi. In realtà non è così.

Se nel contratto di franchising non è prevista espressamente la possibilità per l'affiliato di recedere anticipatamente, ovvero prima del termine naturale del contratto, non è possibile per l'affiliato terminare il contratto unilateralmente, cioè di propria iniziativa (ad esempio inviando una semplice lettera), ma occorre il consenso del franchisor. Se l'affiliato termina ugualmente il contratto, pone in essere una condotta illegittima e si espone a responsabilità nei confronti del franchisor per risarcimento danni.

Il fatto che poi l'attività dell'affiliato non sia redditizia non giustifica mai un recesso anticipato – come, più in generale, non legittima mai l'affiliato a rivalersi nei confronti del franchisor – in quanto l'affiliato, è, si ripete, un imprenditore autonomo, soggetto al rischio d'impresa come ogni imprenditore.

Talvolta invece nei contratti di franchising è prevista la possibilità per l'affiliato di recedere anticipatamente, ma a condizioni spesso penalizzanti per l'affiliato (ad esempio con pagamento di penali elevate, o solo in circostanze eccezionali, o con preavvisi molto lunghi, etc.). Il che equivale sostanzialmente a negare la facoltà di recesso anticipato per l'affiliato.

Il recesso anticipato è quindi un altro elemento da valutare attentamente nel contratto, prima di firmarlo; se il recesso non è previsto o è previsto a condizioni penalizzanti, l'affiliato può andare incontro a gravi problemi nel caso voglia terminare la collaborazione prima del tempo.

## **HO FIRMATO UN CONTRATTO DI FRANCHISING CON MOLTE CLAUSOLE TUTTE A VANTAGGIO DEL FRANCHISOR; POSSO ANNULLARLE?**

Molto spesso (per non dire quasi sempre) i contratti di franchising prevedono clausole sbilanciate a favore del franchisor. Per fare un elenco molto approssimativo, nei contratti di franchising spesso

troviamo esoneri di responsabilità per il franchisor, obblighi più disparati a carico del franchisee (che ne limitano pesantemente l'iniziativa imprenditoriale), divieti di concorrenza durante e dopo il contratto, penali in caso di inadempimenti anche minimali, divieti di cessione del contratto e dell'azienda, obblighi di acquisto di prodotti, servizi, software etc. Contrariamente a quanto spesso i franchisee ingenuamente pensano, queste clausole, pur essendo vessatorie, sono valide purché sottoscritte espressamente dal franchisee (si tratta della nota doppia firma alla fine del contratto). Ciò in quanto, come si accennava, il franchisee non è considerato un consumatore (tutelato in modo molto efficace contro questo tipo di clausole dal c.d. Codice del Consumo), bensì un imprenditore a tutti gli effetti. Nei contratti tra imprenditori, la legge presume che le parti – sempre che la loro volontà non sia stata viziata, ad esempio da un errore rilevante o dal dolo – conoscono i rischi a cui vanno incontro e siano quindi libere di firmare i contratti, anche se con clausole capestro. Dunque, anche in questo caso è di fondamentale importanza che le clausole del contratto di franchising siano attentamente analizzate e valutate dall'aspirante affiliato, magari con l'aiuto di un legale esperto. Tutto ciò prima di firmare il contratto proprio perché, a contratto firmato, non è possibile liberarsene.

### ***IL FRANCHISOR PRIMA DI FIRMARE IL CONTRATTO MI AVEVA CONSEGNATO UN BUSINESS PLAN, MA POI MI SONO RESO CONTO CHE NON ERA VERITIERO; COSA POSSO FARE?***

**Ci sono franchisor (o pseudo-tali) che prospettano agli aspiranti affiliati business plan generici, approssimativi, o con numeri eccessivamente ottimistici.** Talvolta le proiezioni economiche non sono tarate sull'effettiva situazione del singolo affiliato (cioè sulla sua area di mercato, sulla presenza di competitor etc.) ma su una situazione ipotetica o magari diversa. L'obiettivo è quello di invogliarli ad entrare a far parte della rete, ad ogni costo. Il franchisee firma il contratto pensando di avere un determinato ricavo dalla sua attività, o minori costi, o investimenti iniziali più contenuti, salvo poi ritrovarsi a distanza di tempo ad avere risultati molto diversi. In linea generale, il fatto che venga consegnato all'aspirante franchisee un business plan non implica, qualora quest'ultimo non consegua poi effettivamente i

risultati previsti, il sorgere di responsabilità in capo al franchisor nei confronti del franchisee. Ciò essenzialmente per due ragioni. In primo luogo, il business plan non entra a far parte del contratto, cioè rimane fuori del regolamento contrattuale. Ciò significa che le previsioni che sono in esso contenute non sono vincolanti per il franchisor, il quale non assume, conseguentemente, una responsabilità contrattuale in caso di scostamento tra i dati ivi contenuti e quanto realmente sia accaduto al franchisee. In secondo luogo – e soprattutto – i profitti derivanti da un'attività in franchising sono connessi in larga misura alle capacità del franchisee – che è un imprenditore autonomo e sopporta il rischio d'impresa – alle condizioni di mercato (non facilmente prevedibili) e a circostanze esterne (ad esempio la concorrenza nel settore), indipendenti dal franchisor. Non può quindi configurarsi, in linea generale, un obbligo del franchisor (e una conseguente responsabilità) affinché il franchisee consegua un determinato profitto, dato che esso dipende appunto, in varia misura, da circostanze ad esso estranee. Del resto, se un tale obbligo di risultato fosse previsto, non ci troveremmo di fronte ad un contratto di franchising ma ad altro tipo di rapporto, più simile ad un rapporto di lavoro subordinato. L'unica possibilità di tutela per il franchisee, nel caso in cui il business plan consegnato dal franchisor si riveli inesatto o falso, è di dimostrare di essere stato tratto volontariamente in inganno dal franchisor, che non avrebbe mai firmato il contratto se avesse saputo i dati reali, e che il proprio insuccesso economico deriva proprio dall'aver fatto affidamento sul business plan, e non da altre circostanze – come ad es. una congiuntura sfavorevole di mercato. In tal caso, il franchisee può ottenere l'annullamento del contratto e il risarcimento del danno; ma si tratta di elementi non certo facili da dimostrare.

### ***CESSATO IL CONTRATTO DI FRANCHISING, È POSSIBILE PER L'EX FRANCHISEE CONTINUARE A SVOLGERE LA STESSA ATTIVITÀ?***

**Occorre verificare attentamente quanto previsto nel contratto di franchising a proposito dell'attività in concorrenza post-contrattuale (cioè appunto dopo la cessazione del contratto, per qualsiasi causa).**

Se nel contratto non è previsto nulla, l'affiliato può continuare a svolgere la stessa attività (o attività simile), nei soli limiti in cui la stessa non costituisca concorrenza sleale, cioè sia svolta in modo illecito (cioè con

appropriazione di know-how o informazioni riservate del franchisor, storno di dipendenti, ecc.).

Se invece – come spesso accade – è prevista nel contratto una clausola che vieta all'affiliato di svolgere attività in concorrenza anche dopo la cessazione del contratto, l'affiliato non può in ogni caso svolgere tale attività (cioè anche se non fa concorrenza sleale), ma entro certi limiti, previsti da un regolamento comunitario. Se tale clausola viene violata dall'ex affiliato, il franchisor può chiedere il risarcimento dei danni (spesso è prevista una penale nel contratto) e, soprattutto, può agire d'urgenza per fare cessare immediatamente l'attività dell'affiliato. Continuare l'attività con un prestanome (escamotage cui spesso ricorrono gli ex affiliati) non è una buona idea, perché generalmente le clausole in questione prevedono che l'attività non può essere svolta né direttamente né indirettamente (cioè appunto tramite prestanomi, interposizioni fittizie etc.); il che significa che l'affiliato non può più essere coinvolto in nessun modo, anche indiretto, nell'attività.

## GLOSSARIO

**PACCHETTO D'OFFERTA O PACKAGE DEAL:** è l'insieme di prestazioni, prodotti, servizi che l'affiliante mette a disposizione dell'affiliato. Definisce l'offerta e le relative condizioni che sono alla base dell'accordo di affiliazione. Costituisce l'ossatura economica e commerciale del contratto di affiliazione.

**SELL-IN:** comprende tutte le attività indirizzate alla fornitura di prodotti dall'affiliante agli affiliati.

**SELL-OUT:** comprende tutte le attività indirizzate alla vendita dei prodotti dagli affiliati ai clienti finali.



# COSA SUCCEDDE DOPO?

Appena firmato il contratto ed effettuato il primo pagamento, inizia il rapporto continuativo tra franchisor e franchisee.

A seconda del tipo attività ci troveremo di fronte a percorsi di avvio e a movimenti economici diversi, che tuttavia dovremmo aver conosciuto e ben analizzato in precedenza.

Certo non sempre si riesce a valutare tutto e non necessariamente quello che immaginavamo avviene esattamente nella realtà.

Anche la migliore organizzazione, la più accurata pianificazione degli interventi, il più standardizzato dei percorsi pre-apertura si deve confrontare con la realtà, fatta di aggiustamenti, di eccezioni, di piccoli e grandi contrattempi, delle frenesie, delle tensioni, delle problematiche comuni a qualsiasi iniziativa imprenditoriale in fase di start up.

**Mantenere un atteggiamento aperto, disponibile e flessibile è fondamentale per evitare che ogni più piccola incomprensione con il franchisor si trasformi, già all'inizio, in un contrasto irrisolvibile.**

## LA FASE PRE-APERTURA

Quando si parte ci si trova più o meno nella condizione di chi ha appena comprato un televisore, lo sta installando o sta provando a farlo funzionare. Quanti di noi hanno la pazienza di consultare prima il manuale delle istruzioni?

Di solito ci si mette subito a trafficare con i cavi ed il telecomando, imprecaando se le cose non vanno come vorremmo noi.

Solo allora si prende in mano il manuale o, nel caso, si chiama il numero dell'assistenza.

Questo modo di fare si ritrova anche in qualche neo-affiliato, poco propenso a fidarsi del franchisor e a farsi guidare nell'impostazione del proprio business.

## **In realtà è proprio questo il momento di sfruttare appieno il valore aggiunto dell'esperienza che il franchisor ci può dare.**

Se per noi è una "prima volta", per il nostro affiliante il sentiero è già tracciato e magari è stato affrontato in decine o centinaia di occasioni.

Prima di lasciarvi andare alle recriminazioni, allo sconforto o alle iniziative personali offrite al vostro partner d'affari almeno il "beneficio del dubbio".

Ben diverso è il caso in cui il franchisor abbia ommesso aspetti determinanti del rapporto oppure abbia fatto promesse che non è in grado di mantenere fin da subito.

La circostanza va gestita con tempestività: meglio limitare le perdite che lasciare che "il buco si allarghi" all'intero investimento iniziale o, addirittura ai primi costi di gestione.

Ma quando la controparte è seria e ben intenzionata è il momento di remare nella stessa direzione, di impiegare tutte le energie e l'entusiasmo per prepararsi ad una buona partenza della propria impresa.

Potreste rimanere piacevolmente sorpresi nel constatare che, una volta tanto, il "manuale di istruzioni" è semplice e vi può condurre ad una rapida installazione e ad un corretto uso del vostro televisore.

## **LOCATION, LOCATION, LOCATION**

**È noto il detto: "Ci sono tre elementi fondamentali per il successo di un'attività: la location, la location, la location".**

**Anche se non applicabile a tutti i settori, è certamente un concetto valido per la maggior parte delle attività imprenditoriali che hanno a che fare con il consumatore/utente finale.**

Quasi tutti gli esercizi commerciali, alcune attività di ristorazione e, in misura più limitata certi servizi, esigono una scelta accurata del luogo di svolgimento dell'attività.

Abbiamo usato in precedenza termini come localizzazione, intesa come l'area territoriale considerata come mercato ideale di riferimento di una determinata attività o ubicazione, che descrive la tipologia dell'area circostante un determinato punto vendita o insediamento commerciale (ad esempio: centro storico, centro commerciale, quartiere residenziale, area tecnologica). Potremmo descrivere il significato di concetti come

agglomerazione, bacino, d'utenza, cluster o infine posizionamento, ovvero di punto della via o di una piazza nel quale si trova un certo punto vendita o locale commerciale.

Tuttavia, senza addentrarci ulteriormente in terminologie tecniche o da specialisti, possiamo dire che **la valutazione della location è un fattore critico così rilevante da non poter essere lasciato a intuito o sensazioni personali.**

E' del tutto inutile avviare una ricerca prima di aver definito la scelta del proprio franchisor di riferimento. Ogni azienda ha maturato nel tempo un proprio know-how in questo senso, grazie alla esperienza fatta con tutte le aperture precedenti.

Quindi, a meno che non si abbia già per proprie ragioni una location sottomano, è sempre meglio condividere con il proprio franchisor e con i suoi professionisti tutta la fase di identificazione, valutazione e selezione del punto vendita, o locale, o ufficio che si andrà ad avviare.

Ciascun azienda ha propri requisiti e specifiche esigenze, come ad esempio un bacino d'utenza minimo, l'ubicazione preferenziale in una certa tipologia di centri commerciali o di centri storici, una particolare visibilità al passaggio, una certa pedonalità, la superficie di vendita, il numero di vetrine, la presenza di particolari caratteristiche come la canna fumaria per la ristorazione, la richiesta di determinati rapporti aero-illuminanti o dotazioni di servizi per l'agibilità, e via discorrendo.

Inoltre non è sempre facile districarsi nella selva di proposte immobiliari, nelle trattative con i proprietari, nella specifica contrattualistica e men che meno nelle offerte commerciali che prevedono talvolta il pagamento di buonuscite, di costi di avviamento o di costi di commercializzazione o il versamento di depositi cauzionali o, ancora, la richiesta di fidejussioni. Proprio per la complessità della materia, la aziende più attrezzate si avvalgono di veri e propri specialisti dello sviluppo immobiliare.

Anche noi, nella Franchising Community di Affilya possiamo contare sul supporto di professionisti con esperienza più che ventennale.

Nello specifico della scelta degli immobili i servizi di Affilya ai candidati prevedono analisi di mercato, sia in relazione al bacino d'utenza complessivo che alla presenza dei player, inquadramento delle zone adatte allo sviluppo, valutazione degli immobili adatti, sopralluogo con il franchisee sull'immobile scelto, verifica tecnico-urbanistica e stesura dei contratti preliminari e definitivi.

## DARE ED ESIGERE

La location è stata trovata, ristrutturata, allestita, la formazione è stata fatta.

La “serranda” è alzata, la vostra impresa si confronta con il mercato.

L’affiliante è al vostro fianco nella sfida quotidiana.

Il vostro interesse coincide con il suo: tutti e due volete portare a regime il business e vi adoperate per questo obiettivo.

Tuttavia, anche quando le cose vanno secondo i programmi, non bisogna smettere di confermarsi reciprocamente la fiducia e di lavorare insieme per migliorare la collaborazione.

Nelle reti più piccole può nascere un rapporto “personalizzato” fatto soprattutto di relazioni interpersonali con l’affiliante e con gli altri affiliati.

In quelle più grandi ciascun affiliato ottiene servizi più articolati e standardizzati, magari a fronte di qualche rinuncia dal lato della flessibilità.

In ogni caso il franchisor deve fare tutto quello che serve per garantire il livello di servizio promesso, **ma non può fare da balia o sostituirsi all'imprenditore nella gestione quotidiana.**

Quindi è giusto esigere, ma bisogna anche sapere quando è il momento di rimboccarsi le maniche e di fare la propria parte.

Se “stressate” il rapporto sin dall’inizio rischiate di negarvi il supporto delle persone che invece potrebbero aiutarvi veramente in caso di necessità.

Anche il franchisor ha bisogno di conferme.

Ma quando avrete dimostrato coi risultati e con la fedeltà agli standard progettuali di saper condurre bene la vostra impresa, potrete “dimenticarvi” il contratto nel cassetto.

Il franchisor sarà il primo ad offrirvi ogni genere di vantaggio e di opportunità di crescita all’interno della rete, ben oltre a quanto promesso al momento dell’accordo.

Qualche volta però le cose non vanno per il verso giusto.

Per esempio se si scoprono sgradite sorprese sul versante dei costi continuativi.

Di solito questi “costi del franchising” sono chiaramente espressi a

priori, ma all'atto pratico la loro incidenza può rivelarsi eccessiva o non proporzionata al corrispettivo in termini di prodotti/servizi ricevuti. Passiamo in rassegna le aree di potenziale criticità del rapporto.

## **COSTI D'ACQUISTO ECCESSIVI**

**Quando il franchisor è l'unico o il principale fornitore dell'affiliato può accadere che i costi del listino in acquisto sfuggano al controllo e che invece di generare economie rispetto al "fai da tè" ci si trovi a pagare la scarsa efficienza o l'eccessiva "ingordigia" del franchisor.**

Va premesso che nei settori della distribuzione di beni, i costi del franchising possono essere espressi sotto forma di royalties o contributi pubblicitari, oppure possono essere considerati a monte, all'interno del prezzo d'acquisto delle forniture.

Quest'ultima prassi è comunemente accettata e di solito funziona, anche perché è equilibrata dalla necessità di proporsi sul mercato con prezzi competitivi pur mantenendo una adeguata marginalità per l'affiliato.

In sostanza, siccome è nell'interesse di tutti che i prodotti si vendano e che gli affiliati siano soddisfatti, l'affiliante cercherà sempre di tenere in linea i margini, i costi d'acquisto dell'affiliato e i prezzi di vendita.

Si consiglia comunque di fare una verifica periodica dei prezzi finali della concorrenza e dei prezzi d'acquisto sul mercato intermedio per confermare questo allineamento.

Quando ciò non accade deve scattare il "segnale d'allarme" di una anomalia del sistema, di cui vanno indagate a fondo le cause con l'affiliante.

## **IL "PESO" DELLE ROYALTIES**

**In tutti gli altri casi e in particolare nel franchising di servizi, il "costo del franchising" è rappresentato unicamente o principalmente dalle royalties.**

Sono somme richieste a scadenza periodica mensile, trimestrale, semestrale, annuale.

Possono essere cifre fisse oppure variabili in percentuale sul fatturato o sulla base di altri parametri numerici.

Le royalties vanno a ripagare la struttura centrale che gestisce la rete, fornendo alle unità affiliate tutte le prestazioni promesse.

Le circostanze per le quali il peso delle royalties si rivela eccessivo sono

almeno due.

La prima è che le entrate siano insufficienti a coprire le spese di gestione e quindi a consentire il pagamento delle somme minime richieste dal franchisor.

In questo caso il problema non sta tanto nella entità delle “pretese” dell'affiliante quanto nel cattivo funzionamento dell'attività.

Quindi serve a poco lamentarsi o discutere sulle somme da pagare: ci si deve interrogare sulle motivazioni più generali dell'insuccesso dell'impresa e tentare di risolverle con l'aiuto del franchisor.

La seconda è che il livello delle prestazioni del franchisor non giustifichi l'entità delle somme pagate.

In questo caso il confronto con l'affiliante deve portare o alla riduzione delle royalties o al miglioramento dei servizi offerti.

## **I CONTRIBUTI PUBBLICITARI**

In genere l'oggetto del contendere è la loro destinazione.

Tra le “sorpresa” in agguato c'è la possibilità che il franchisor si serva dei denari raccolti solo per realizzare campagne di reclutamento di nuovi affiliati e non per azioni di pubblicità locale e nazionale al fine di incrementare le vendite.

**È bene informarsi periodicamente sull'uso fatto dei fondi raccolti ed eventualmente confrontarsi con gli altri franchisee per discutere l'efficacia delle iniziative realizzate.**

Nelle reti più strutturate è addirittura previsto un gruppo di lavoro, costituito dall'affiliante e da alcuni rappresentanti degli affiliati, che concorda le strategie di comunicazione.

## LE DIFFICOLTÀ DEL RAPPORTO

**Al di là della riuscita dell'attività, ci vogliono impegno e determinazione per continuare nel tempo un rapporto di franchising.**

Sarà molto facile scordare, ad esempio, che è stato il franchisor ad indirizzarci nell'attività prescelta, che è anche merito suo se abbiamo imparato in fretta e bene un nuovo mestiere, che grazie al brand l'avviamento è stato rapido ed efficace, che attraverso il suo lavoro e la forza di gruppo ci siamo affermati e restiamo ben saldi sul mercato. Mentre sarà impossibile non accorgersi dell'importo delle royalties addebitato sul nostro conto corrente o di qualsiasi limitazione imposta dal sistema alla nostra intraprendenza.

Il rischio di conflitto che è insito in ogni comunità, in una rete di franchising è naturalmente accresciuto da questo meccanismo e dal forte legame di interdipendenza che si instaura tra le parti.

Gli affilianti di successo sono quelli che hanno imparato a prevenire e controllare le inevitabili crisi, sia creando le condizioni per una globale conferma della soddisfazione della rete, sia gestendo caso per caso le singole situazioni di difficoltà di rapporto.

Se è fisiologico incontrare qualche difficoltà anche nelle formule più riuscite e quando la nostra attività funziona, tanto più è probabile l'emergere di conflitti nel caso in cui il progetto presenti lacune o il nostro business stenti.

Di solito è nel confronto con gli altri affiliati che ci rendiamo conto dell'esistenza di aree comuni di insoddisfazione.

Quando i problemi sono gli stessi per l'intera rete e le inefficienze non sono casuali ma continue, significa che il franchisor ha fatto errori strategici tali da compromettere i risultati di tutti.

In queste circostanze può essere utile agire collettivamente solo se si è in grado di circoscrivere il problema e di intavolare un dialogo costruttivo con il franchisor.

Le mozioni alla rivolta o le rivendicazioni indiscriminate possono solo far degenerare la situazione a danno di tutti.

È anche importante utilizzare i canali istituzionali, le sedi opportune e le modalità di comunicazione adeguate per favorire una composizione della questione. Quando invece i disservizi, le

difficoltà o le incomprensioni che minacciano il nostro business sono determinate da situazioni specifiche, soggettive e magari fortuite, la prima strada da imboccare è quella di un colloquio franco e leale con il nostro interlocutore istituzionale, di solito il responsabile d'area o il responsabile franchising.

Se la situazione non si sblocca, continuiamo ad insistere sul nostro problema con garbo e determinazione, eventualmente scalando più in alto nella piramide decisionale e basando il nostro intervento sulla probabile incomprensione avvenuta.

Anche se la soluzione dei problemi degli affiliati dovrebbe essere per il franchisor una delle massime priorità, può accadere che i meccanismi interni di una azienda, soprattutto quelle di dimensioni medio-grandi, non funzionino a dovere.

In questo caso sarebbe un peccato compromettere definitivamente il rapporto per circostanze banali come, ad esempio, l'aver urtato la suscettibilità di qualcuno.

Se invece siete in una situazione che il franchisor non comprende, non è in grado di controllare o non vuole risolvere, cercate di agire con lucidità.

**Ricordatevi che esistono tante strade più pacifiche e meno dolorose dello scontro frontale con l'affiliante.**

Dopotutto il contratto di franchising si può modificare o sciogliere in qualunque momento e a qualunque condizione se le due parti trovano un accordo.

## **VENDERE: VINCOLI E POSSIBILITÀ**

**Sebbene si spera che un'attività in franchising possa durare a lungo, ci sono situazioni che possono indurre alla vendita, anche in caso l'attività stia andando bene.**

Ci sono anche franchisee che comprano con questo specifico scopo, avviare e vendere.

Tuttavia la maggior parte dei contratti di franchising includono delle clausole che limitano questa possibilità.

In qualche caso è esplicitamente impedita, in qualche altro è limitata da

opzioni o patti di riacquisto a favore dell'affiliante.

Ci sono franchisor che acquistano i locali e li affittano all'affiliato, di fatto tutelandosi sulla possibilità che quest'ultimo ceda a terzi non graditi o possa interrompere il rapporto e continuare l'attività per conto proprio nella stessa location.

Altri richiedono che il contratto d'affitto dei locali preveda che il franchisor subentri nel caso in cui l'affiliato decida di vendere, chiudere o semplicemente interrompere il contratto di affiliazione.

Quasi sempre la cessione è condizionata al gradimento del subentrante da parte del franchisor.

Questo atteggiamento è più che comprensibile.

Il contratto di affiliazione nasce sul concetto di "intuitus personae", ovvero sul rapporto di fiducia che nasce durante la trattativa con l'affiliato.

Quindi il franchisor concede il proprio know-how e lo sfruttamento del marchio non ad una persona qualunque, ma ad uno specifico imprenditore che si ritiene "adatto" alla tipologia di attività.

Il terzo che vuole acquistare deve dimostrare di avere le caratteristiche richieste dal franchisor e dunque di essere a lui gradito.

**La volontà di vendere nasce solitamente da tre possibilità: l'attività va male, si vuole realizzare un profitto immediato e fare dell'altro, si è obbligati da qualche situazione della vita.**

Nel primo caso, se l'attività va male, è opportuno discuterne bene con il franchisor, anche in spirito autocritico: siete voi che non riuscite? E' il posizionamento (nel caso di un punto vendita) che è stato sbagliato? E' il prodotto/servizio che non ha mercato in quella zona?

Se il problema siete voi, il franchisor avrà tutto l'interesse ad agevolare la vendita per far ripartire al meglio l'attività con un nuovo affiliato.

Diversamente, se l'attività va bene, sarà molto più facile ricevere interessamenti, anche al di fuori della cerchia del franchising.

In questo caso è importante chiarire molto bene quali sono i vincoli e comunque coinvolgere il franchisor una volta verificata la serietà e volontà dell'acquirente.

Una cosa da non fare sicuramente è vendere l'attività senza avvertire il franchisor con il dovuto anticipo. Anche se il subentrante ha tutti i requisiti, potreste trovarvi di fronte ad un diniego del franchisor che potrebbe far naufragare la trattativa od addirittura trasformarsi in un problema legale.

## COMPERARE: COME E PERCHÉ?

**Ci sono tre principali ragioni per rilevare una attività in franchising già operativa: perché le zone libere scarseggiano, per avere la sicurezza che l'avviamento abbia funzionato, perché c'è l'occasione di subentrare con investimenti limitati.**

Nel primo e nel secondo caso ci si troverà probabilmente nella condizione di investire di più rispetto a chi ha aperto ex-novo.

Ma se le zone scarseggiano oppure l'attività è avviata, con tutta probabilità ci troviamo di fronte ad un business maturo, che funziona.

È prevedibile che il nostro ingresso avverrà con minori rischi rispetto a chi si è affiliato per primo o ha avviato da zero l'attività.

Nel terzo caso l'affare va valutato con cautela.

Le opportunità migliori sono quelle in cui l'attività va bene, ma ci sono imprevisti che costringono l'affiliato che cede a trasferirsi od a cercare di incassare quanto più velocemente possibile.

È una azione speculativa in cui il maggior rischio sta nel capire se le cose sono come vengono raccontate.

Ci sono poi le situazioni in cui l'attività non sta andando bene.

Non è impossibile andare alla ricerca di quelle realtà in cui l'affiliato abbia dimostrato scarsa efficacia.

Ovviamente questa scelta presuppone una buona conoscenza dell'attività, fiducia nel franchisor e la convinzione di poter migliorare i risultati, rimediando agli errori compiuti dal vecchio affiliato.

È probabile che la proposta di subentro sarà aiutata e caldeggiata dallo stesso franchisor.

Come pure sarà interesse del franchisor favorire un acquirente potenzialmente valido nel caso di una attività in sofferenza esclusivamente a causa di una crisi iniziale di liquidità da parte dell'affiliato.

## DOMANDE E RISPOSTE

**MI ERA STATO PROMESSO UN CORSO DI FORMAZIONE INIZIALE CHE MI AVREBBE PERMESSO DI CONOSCERE IL MESTIERE. L'ESPERIENZA, DELUDENTE E FRETTOLOSA, SI È RISOLTA IN UN ADESTRAMENTO ALL'USO DELLE ATTREZZATURE E IN GENERICI INCORAGGIAMENTI.**

**I corsi di formazione sono una delle “note dolenti” del franchising. Tutti i franchisor li promettono, molti li fanno, pochi li sanno fare.**

Insegnare è uno degli sport preferiti degli italiani ma, all'atto pratico, pochi dedicano tempo, risorse, professionalità e metodo nella messa a punto di un percorso formativo efficace.

Eppure il tema è uno di quelli centrali, fondamentali: oggetto primario del contratto di franchising è, appunto, il trasferimento del know-how, del “saper fare” una specifica attività.

Un buon percorso formativo è la pietra su cui costruire un efficace rapporto di collaborazione e su cui edificare l'intero impianto della rete di franchising.

L'investimento che il franchisor fa sulla formazione è di quelli decisivi, che potranno dare maggiori frutti nella realizzazione e nel successo di tutto sistema.

Non bisogna poi confondere addestramento, motivazione e formazione. L'addestramento consente di trasferire i rudimenti tecnici, gli elementi del metodo di lavoro e delle “meccaniche” operazioni dell'attività quotidiana.

Motivare è utile: a chi non serve una spinta di fiducia e un'iniezione di entusiasmo prima di affrontare una avventura imprenditoriale?

Ma formare è tutto questo e molto di più: significa infondere una cultura legata al modo di fare impresa del franchisor, significa dare una personale chiave di lettura al mestiere di imprenditore in un certo settore, significa fornire un bagaglio di conoscenze e gli strumenti di approfondimento per consentire all'affiliato di costruirsi la propria professionalità e di esprimerla nella propria impresa.

Un compito delicato e difficile che deve fare i conti con problemi contingenti: tempi ristretti, costi dell'affiliante e dell'affiliato, problemi logistici, necessità di standardizzazione del percorso,

difficoltà nel mettere appunto strumenti efficaci di supporto come manuali operativi, centri di training, attrezzature di simulazione.

In qualche caso i franchisor peccano nella forma ma non nella sostanza: l'esperienza ce l'hanno, le cose le sanno, semplicemente non sono in grado di elaborarle e di trasferirle nel modo più corretto. Un compito dunque da svolgere in team: tra professionisti della formazione ed esperti del mestiere interni alla casa madre.

Per l'affiliato non si tratta solo di "capitare bene" ma di sincerarsi prima della quantità, della qualità e dell'efficacia della formazione (il modo più semplice è chiedere un parere agli affiliati che l'hanno già fatta) assicurandosi che nel contratto di affiliazione e nei prospetti informativi l'argomento sia trattato con il giusto dettaglio.

Successivamente si tratta di frequentarli con assiduità e impegno, di chiedere supplementi di spiegazione quando serve e interventi post-apertura di consulenza, di assistenza, di aggiornamento.

**POCO PRIMA DELL'APERTURA MI SONO RITROVATO SOLO NEL MIO PUNTO VENDITA A GESTIRE UNA SERIE DI PROBLEMI CHE AVEVO SOLO PARZIALMENTE AFFRONTATO, DAL PUNTO DI VISTA TEORICO, NEL CORSO IN SEDE. HO RICHIESTO CHE QUALCUNO DELL'AZIENDA MI VENISSE A TROVARE, PER AIUTARMI A SUPERARE L'IMPASSE DELL'AVVIO, MA NON SONO STATO ASCOLTATO. CHE DEVO FARE?**

**Nel programma di formazione devono essere previsti momenti di "teoria" e altri di addestramento "on the job", svolti presso un centro di training.**

Ma spesso non è sufficiente.

È opportuno sincerarsi preventivamente che il franchisor abbia previsto momenti di affiancamento iniziale presso l'unità affiliata, soprattutto nel periodo cruciale che precede l'apertura.

Una generica assistenza on-line o a distanza non produce gli stessi effetti di una presenza fisica qualificata.

L'eventuale insensibilità dell'affiliante ai problemi iniziali dell'affiliato va visto come un segnale estremamente negativo e sintomatico, al punto da costringere a rimettere in discussione l'intero rapporto di collaborazione.

## **TUTTI I FRANCHISORS INTERPELLATI PROMETTONO GRANDI INTERVENTI SUL FRONTE PUBBLICITARIO.**

### **COSA MI DEVO ASPETTARE REALMENTE DALLA CASA MADRE?**

È una domanda da fare sempre al franchisor che si è scelto prima di firmare il contratto di affiliazione.

**Assicurandosi poi che il contratto riporti dettagliatamente quanto promesso.**

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 che importi eventualmente si tratta, che obblighi e che diritti spettano al franchisee 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 dell'affiliante.

Il quarto riguarda gli elementi di immagine coordinata: la modulistica, sacchetti e borse per gli acquisti, il packaging (confezionamento).

Da franchisor a franchisor possono variare le condizioni proposte:

fornitura gratuita, approvvigionamento a pagamento da fornitori convenzionati, libero acquisto da fonti proprie.

## GLOSSARIO

**ASSISTENZA CONTINUATIVA:** è la gestione dei rapporti azienda/affiliato, per tutta la durata del contratto che si esprime in supporti consulenziali e di supervisione dell'attività al fine dell'ottimizzazione dei risultati.

**AFFIANCAMENTO:** attività di supporto all'affiliato svolta dal personale esperto del franchisor direttamente presso l'azienda del franchisee, di solito per un periodo limitato prima e dopo l'inizio dell'attività.

In questo modo l'affiliato evita il rischio di cadute di performance durante la fase cruciale della partenza dell'attività.

**CLAUSOLA DI GRADIMENTO:** è una clausola tale per cui il franchisor si riserva il diritto di accettare o meno il subentrante in caso di cessione del contratto di franchising da parte dell'affiliato. La mancata accettazione è di solito subordinata a validi e dimostrabili motivi.

**PATTO DI RIACQUISTO:** clausola contrattuale od anche extracontrattuale in cui le parti fissano le condizioni e le modalità di subentro, da parte del franchisor, nell'attività del franchisee in caso di volontà di cessione di quest'ultimo.

**SEGRETEZZA:** è un obbligo contenuto in quasi i tutti i contratti di affiliazione. L'affiliato si impegna, per sé e per i propri collaboratori, a non divulgare gli elementi del know-how dell'affiliante.

**PATTO DI NON CONCORRENZA:** l'affiliato si obbliga a non avviare una attività concorrente per tutto il periodo di durata del contratto e, in genere, anche per un certo periodo dopo la cessazione dell'accordo, per qualsiasi ragione essa avvenga.



# LE PROFESSIONI DEL FRANCHISING

Se siete riusciti a leggere tutte le pagine precedenti, vuol proprio dire che il mondo del franchising vi interessa e, magari, anche la [Franchising Community di Affilya](#).

E se per caso l'idea diventare franchisee non fa per voi, potreste comunque trovare la vostra strada in uno dei "mestieri" nati, cresciuti o modificatisi attorno a questa formula.

## DENTRO AL FRANCHISING

Quando si sente parlare di franchising, qualcuno storce il naso: per primi i venditori o, come si diceva una volta, gli agenti di commercio.

Questo moderno sistema di distribuzione commerciale rappresenta per la categoria una vera minaccia, poiché esclude dal mercato dei potenziali clienti tutti i negozi legate a catene.

In settori come quello degli articoli per la persona, ad esempio, i punti vendita in franchising costituiscono un'elevata percentuale sul totale e sempre più spesso c'è chi, tra i commercianti "fai da tè", si converte all'affiliazione o chiude l'attività.

Il venditore che vede restringersi il suo parco clienti, mal sopporta una realtà che lo scavalca e lo soffoca.

La sensazione serpeggia anche tra distributori, grossisti, intermediari di vario genere, che vedono ridimensionato il proprio ruolo e ristretto il loro naturale mercato di sbocco.

Ma se da una parte il diffondersi della formula ha provocato nel tempo qualche disagio a figure o attività tradizionali, dall'altra ha aperto stimolanti prospettive per chi cerca di inserirsi nel mondo del lavoro in maniera qualificata e moderna.

Vediamo alcune professioni che il sistema ha generato.

## **RESPONSABILE FRANCHISING, RESPONSABILE D'AREA, ISPETTORE DI RETE**

**Sono le figure di raccordo tra il franchisor e la rete di franchising.**

Fanno parte dell'organigramma dell'azienda affiliante, con ruoli e funzioni diverse.

Nelle iniziative in fase di start up il responsabile franchising assiste la direzione o la proprietà nell'impostazione del progetto, nella promozione dello sviluppo della rete, nella gestione dei rapporti con gli affiliati.

Nelle aziende più grandi ha preso il posto del direttore commerciale o marketing.

In genere coordina un gruppo di responsabili d'area e/o di ispettori di rete.

I responsabili d'area si occupano dello sviluppo della rete di affiliati in un determinato territorio e sono incaricati dell'assistenza.

Da una parte ci si deve adoperare per assicurare ai franchisee esistenti la consulenza e il supporto necessari all'ottenimento degli obiettivi imprenditoriali che si sono proposti.

Dall'altra si deve garantire al franchisor la supervisione e il controllo della rete.

In qualche caso a questo scopo si dedicano figure distinte, denominate ispettori di rete.

## **CONSULENTE DI FRANCHISING**

Diventare franchisor e sviluppare una rete di punti vendita non è una impresa facile: le aziende hanno spesso bisogno di consulenze molto particolari e specialistiche per realizzare il loro obiettivo.

**Le società di consulenza affiancano i potenziali franchisor in varie fasi: dallo studio di fattibilità alla ideazione del progetto, dalla sperimentazione alla impostazione, dall'avviamento allo sviluppo della rete.**

Si occupano della risoluzione degli aspetti strategici relativi alla predisposizione di un contratto di franchising adeguato alle esigenze specifiche del progetto, dell'analisi della validità del progetto stesso, la successiva messa a punto di tutti gli elementi organizzativi della proposta.

## **PROMOTORE SVILUPPO RETE.**

Spesso i franchisor preferiscono delegare all'esterno il compito di **effettuare la cosiddetta attività di recruiting, cioè la ricerca e selezione degli affiliati.**

Il responsabile sviluppo franchising interno, sollevato da questa funzione, si può dedicare completamente al coordinamento e alla assistenza della rete esistente.

L'attività di recruiting viene così svolta in outsourcing, da società di consulenza che si occupano anche di questo, oppure da professionisti specializzati, definiti promotori dello sviluppo della rete.

## **ATTORNO AL FRANCHISING**

**Ci sono invece settori, professioni, attività, che dalla crescita del franchising hanno tratto impulso.**

Non solo, in qualche caso sono stati costretti ad adattare ed adeguare le loro modalità alle peculiarità della formula.

## **ARREDATORE CONTRACT (CHIAVI IN MANO)**

Gli affiliati spesso hanno l'esigenza di un arredo e di un allestimento dello spazio commerciale che seguano determinate caratteristiche di funzionalità e di immagine proprie del progetto.

E per fare in modo che gli standard progettuali vengano mantenuti i franchisor ricorrono a società in grado di curare la realizzazione dei punti vendita in tutto il territorio, coordinando i diversi interventi necessari.

Caratteristiche essenziali degli arredatori: la qualità, la velocità di esecuzione e la possibilità di far fronte a numerose richieste ravvicinate, soprattutto nei settori ad alta stagionalità.

## **RESPONSABILE IMMAGINE E COMUNICAZIONE**

**Un progetto di franchising che si propone sul mercato necessita di un insieme di componenti che ne caratterizzino l'immagine e lo rendano immediatamente distinguibile al pubblico.**

L'insegna, l'arredamento dei negozi, i supporti di visual merchandising, la comunicazione interna ed esterna devono fornire un'immagine

coerente ed originale che converga verso l'obiettivo di generare notorietà del marchio e apprezzamento dell'offerta.

Questo concetto è valido per imprese di ogni settore e al di là del tipo di distribuzione prescelta, ma trova la sua massima espressione nel franchising, poiché il franchisor "cede" proprio la sua immagine ed il suo marchio.

Il coordinatore di immagine assiste e indirizza il lavoro del creativo dell'agenzia pubblicitaria, del progettista dei punti vendita, del vetrinista, del responsabile dell'assortimento, dell'agenzia di marketing o di digital marketing e degli affiliati: il suo è un ruolo cruciale che può essere svolto sia dall'interno dell'impresa franchisor, sia come consulenza professionale.

Le competenze richieste sono molto particolari e articolate, spaziando in aree molto vaste: marketing online e offline, settore di appartenenza dell'azienda franchisor, pubbliche relazioni, arredamento e architettura, scenografia, merchandising, distribuzione commerciale, pubblicità e creatività. Il coordinatore di immagine deve saper far convergere poi queste varie competenze in un progetto il più possibile coerente in tutti i suoi aspetti, in una comunicazione al pubblico convincente perché fondata su una immagine precisa e mirata.

La professionalità che il coordinatore d'immagine acquisisce gli permette anche di affiancarsi a una società di consulenza al franchising, completandone il pacchetto di servizi da offrire al neo-franchisor.

## **TRAINING MANAGER**

**Come si è più volte sottolineato l'attività di formazione, sia iniziale che continuativa, è una componente fondamentale del successo di una rete franchising.**

Proprio per questa sua valenza strategica il ricorso a professionisti specializzati è particolarmente importante.

Nella fase di impostazione del progetto il formatore assiste l'azienda franchisor nella predisposizione dei corsi e, più in generale, nella standardizzazione di tutti i percorsi di trasferimento del know-how.

Successivamente si occupa della realizzazione di corsi di aggiornamento, di motivazione e di tutte quelle iniziative volte a ottimizzare la professionalità degli imprenditori affiliati.

Le reti più grandi hanno spesso una divisione interna permanentemente

dedicata alla formazione e, in questo caso, il Training Manager e il responsabile di questa divisione.

## NEL FRANCHISING INTERNAZIONALE

La diffusione mondiale del franchising ha dato vita a ruoli imprenditoriali del tutto nuovi, indispensabili per garantire la gestione e il controllo di reti in territori particolarmente vasti e distanti dalla sede del franchisor.

### **AFFILIATO MASTER O LICENZIATARIO MASTER O MASTER FRANCHISEE**

**È chi acquisisce dal franchisor il diritto di sviluppare il progetto di franchising in una determinata area.**

Riceverà dal franchisor formazione, assistenza, prestazioni, servizi e prodotti, alle condizioni previste dal contratto di affiliazione master stipulato tra le due parti.

Stipulerà contratti per l'apertura di unità affiliate nel territorio di competenza e fornirà a sua volta formazione, assistenza, prestazioni, servizi, prodotti per far sì che le unità affiliate possano agire negli standard previsti dalla rete.

Sono numerosi i franchisor internazionali, intenzionati a introdurre sul mercato italiano il proprio sistema di franchising, che ricercano Master franchisee.

### **AREA DEVELOPER**

**È un investitore locale che ci accorda con l'affiliante per un programma di sviluppo specifico in un'area geografica e si impegna ad avviare sia unità gestite direttamente che unità affiliate in quel territorio.**

Per le unità gestite direttamente l'area developer è a tutti gli effetti un affiliato.

Per quelle che contribuisce a sviluppare (affiliati), l'area developer riceve un compenso sotto forma forfettaria o continuativa.

In questo caso il contratto viene siglato tra il singolo affiliato e il franchisor, mentre l'area developer fornisce alle unità affiliate nell'area

solo alcuni dei servizi di assistenza in nome e per conto dell'affiliante, a fronte di ritorni economici pre-determinati.

A differenza del licenziatario master, infatti, l'area developer non acquisisce i diritti di concedere a terzi il marchio e il know-how dell'affiliante.

## **MULTI UNIT FRANCHISEE**

È un imprenditore che, a differenza del Single Unit Franchisee, decide di stipulare **un contratto con il franchisor che prevede l'apertura di più unità affiliate in un determinato territorio**, secondo un programma di sviluppo spesso stabilito a priori.

## **DOMANDE E RISPOSTE**

**HO AVUTO CONTATTI CON UNA AZIENDA STRANIERA INTENZIONATA A SVILUPPARE IN ITALIA LA PROPRIA RETE DI PUNTI VENDITA. MI È STATO OFFERTO UN INTERESSANTE RUOLO DI PROMOTORE PER L'AREA DEL NORD ITALIA E DI FUTURO RESPONSABILE FRANCHISING DELLA RETE CHE ANDRÒ AD AVVIARE. IL MIO PROFILO È QUELLO DI SPECIALISTA NEL RETAIL E MI SENTO PARTICOLARMENTE ADATTO AL PROGETTO. IL PUNTO È CHE L'AZIENDA MI CHIEDE DI INVESTIRE IN PRIMA PERSONA PER L'APERTURA DI UN CENTRO AFFILIATO IN ITALIA E MI IMPONE DI GESTIRLO PER ALMENO SEI MESI PRIMA DI ASSUMERE L'INCARICO DI PROMOTORE. NON SOLO, RICHIEDE ANCHE CHE IO PARTECIPI AD UN CORSO DI FORMAZIONE NELLA SEDE ALL'ESTERO PER UN PERIODO DI TRE MESI A MIE SPESE. HO OBIETTATO CHE NON TROVO CORRETTE LE MODALITÀ DELLA PROPOSTA. IN PARTICOLARE NON VEDO PERCHÉ DOVREI LAVORARE IN PRIMA PERSONA SUL PUNTO VENDITA, QUANDO CIÒ CHE VIENE RICHIESTO NEL MIO RUOLO È CHE SIA IN GRADO DI SVILUPPARE LA RETE E DI ASSISTERE GLI AFFILIATI E QUESTO CREDO DI ESSERE IN GRADO DI FARLO BENE, GRAZIE ALLE MIE PRECEDENTI ESPERIENZE.**

Le modalità e la configurazione del rapporto di "area development" a cui si riferisce la domanda non sono molto familiari e diffuse nel nostro Paese. Sono dunque legittime le perplessità nel valutare la proposta,

### **soprattutto se non è stata immediatamente formulata con chiarezza.**

In realtà il sistema è piuttosto consolidato a livello internazionale e talvolta è preferito alla cessione della licenza master, dove il licenziatario locale si sostituisce alla casa madre nello specifico territorio e si assume praticamente da solo ogni rischio insito nello sviluppo della rete, pagando per questo sostanziose fee d'ingresso e successive royalty.

L'area developer invece non acquisisce in toto i diritti di sviluppo del territorio e non paga, di conseguenza, gli oneri connessi e neanche quelli relativi all'impianto e alla strutturazione della rete franchising.

Di contro, solitamente, l'area developer si impegna ad impiantare una unità "pilota" e, dopo una fase di apprendimento e di sperimentazione con la stessa, agisce per conto del franchisor nello sviluppo della rete.

La logica è duplice. Nei confronti della casa madre l'area developer dimostra con la propria unità di saper gestire il business secondo le modalità e il format tipico di quella franchise.

Nei confronti dei futuri affiliati il developer può documentare con il proprio esempio la fattibilità ed il successo del business ed inoltre dimostra in prima persona di sapere come condurlo.

In altre parole: acquisisce credibilità sia in ottica di vendita (ti propongo un business dimostrandoti in prima persona che funziona) sia in ottica di gestione e di coordinamento dei futuri affiliati (ti posso spiegare come fare perché io l'ho fatto prima di te).

Ciò detto, nel caso specifico non si deve sentire "obbligato" ad accettare la proposta di operare come area developer se ciò non fa al caso suo, ma nemmeno "criticare" l'azienda per una offerta del tutto legittima e spesso utilizzata all'estero.

Diverso è se l'azienda l'avesse contattata proponendole una opportunità di lavoro come coordinatore d'area (o responsabile d'area franchising o responsabile sviluppo) e con questo espediente la volesse "obbligare" ad investimenti diretti sul progetto.

In questo caso si tratterebbe di una presa in giro: ti "costringo" ad investire in un progetto tempo (i tre mesi di formazione ed i sei mesi di attività) e denaro, con la prospettiva di un incarico interessante.... Ma non mi sembra il suo caso.

Quanto al principio che i ruoli di chi gestisce una unità affiliata e di chi sviluppa /coordina un'area siano molto differenti sono solo parzialmente d'accordo con Lei.

È vero che le attitudini per i due ruoli sono molto diverse ma è altrettanto vero che le competenze acquisite con l'esperienza diretta possono rivelarsi utilissime nell'attività di sviluppo/coordinamento della futura rete di affiliati.

Non è un caso se a ricoprire i ruoli di responsabile franchising nazionale o di responsabile d'area franchising di molte catene siano frequentemente chiamati affiliati o ex – affiliati delle stesse, che nel tempo abbiano rivelato particolare predisposizione in ambito formativo, di assistenza, di vendita, di consulenza, di coordinazione o di gestione delle risorse umane.

Di nuovo infine sono d'accordo con lei nel rilevare che al ruolo di responsabile franchising si può arrivare con altrettanto successo e credibilità senza necessariamente passare dall'esperienza di affiliato.

In tutti i casi, e in quest'ultimo in particolare, l'utilissimo "pedaggio" dell'esperienza sul campo e del training in un punto vendita (di qualunque durata essi siano) è comunque plausibile pagarlo.

A titolo personale, provo maggiore affinità e fiducia nei confronti di chi spiega ad altri cose che ha dimostrato di saper fare in prima persona o, quantomeno, che ha vissuto in presa diretta...

## GLOSSARIO

**COMMERCIALIZZAZIONE, PROMOZIONE SVILUPPO FRANCHISING:** è la "vendita" del prodotto franchising, ovvero l'attività di ricercare, selezionare e reclutare affiliati.

**RECRUITING:** è, nell'accezione più generale, sinonimo dei termini precedenti. In contrapposizione a scouting, definisce più specificamente l'attività volta a identificare, attivare e selezionare candidature nel mercato trasversale del franchising, al quale si rivolgono le tipologie più disomogenee di candidati all'affiliazione.

**SCOUTING:** quando si interviene su una specifica categoria di operatori del settore con una proposta di affiliazione, volta alla riconversione di un'impresa esistente attraverso l'adesione ad una rete di franchising.

**OUTSOURCING:** particolare formula di gestione aziendale secondo la quale vengono affidate all'esterno tutte quelle mansioni che, svolte all'interno della struttura aziendale, richiederebbero un notevole dispendio di risorse con risultati non soddisfacenti. Se affidate a terzi professionalmente capaci, lo svolgimento di tali funzioni risulta, invece, più economico ed efficiente. Il principio alla base di tale tecnica è quello di far fare ad altri quello che sanno fare meglio di noi.

**LICENZA MASTER:** accordo tra due imprese in base al quale una, l'affiliante, concede ad un'altra, master franchisee, dietro corrispettivo finanziario diretto o indiretto, il diritto di sfruttare un sistema di franchising allo scopo di stipulare accordi di franchising con terzi, gli affiliati. Rappresenta anche l'insieme di diritti, apporti, prestazioni, beni e servizi ceduti dal franchisor al master in una specifica area di mercato, con l'impegno per quest'ultimo di costituire nel territorio una rete con le stesse caratteristiche di quella originaria. Questo tipo di collaborazione è prevalentemente utilizzato per l'espansione di sistemi di franchising sui mercati esteri.



# CONCLUSIONI

**Noi in Affilya, come detto in premessa, crediamo fortemente nel franchising «fatto bene».**

**Con questo obiettivo abbiamo realizzato questo primo libro dedicato ad investitori e imprenditori aspiranti affiliati e un secondo, rivolto invece alle aziende che stanno già utilizzando il sistema franchising o che lo vorrebbero fare.**

**Con lo stesso scopo abbiamo creato la prima Franchising Community in Italia.**

È un punto di incontro per chi vuole trovare informazioni, formazione, consulenza e supporto operativo per utilizzare al meglio questa formula. Aggrega investitori di alto profilo che cercano progetti attrattivi, operatori che desiderano trovare attività con cui diversificare i propri interessi o con cui ricominciare da zero, potenziali imprenditori che vogliono mettersi in proprio grazie alla collaborazione, ai minori rischi e ai vantaggi competitivi che il franchising può dare. Qualunque sia il profilo, è l'approccio che conta. Nei candidati all'affiliazione cerchiamo correttezza, impegno, motivazione, lealtà e volontà di fare "gioco di squadra" con il franchisor che intendono scegliere. A nostra volta, con i consulenti e gli esperti del **Team di Affilya** e con gli addetti ai lavori che fanno parte della nostra Community, offriamo serietà, esperienza, professionalità, competenza. Infine, attraverso un rigoroso processo di certificazione interno selezioniamo le aziende franchisor che riteniamo in linea con gli standard internazionali e con le disposizioni della legge italiana sulla affiliazione commerciale ma, soprattutto, che riteniamo possano offrire valide e qualificate opportunità di business.

**La nostra esperienza sul campo ci ha permesso di conoscere e di collaborare al successo di numerosi sistemi di franchising che hanno creato valore, dato impulso all'economia, generato soddisfazione e benessere per tutti: affilianti, affiliati, consumatori.**

**VOGLIAMO CONTINUARE A FARLO.**