CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO

Il franchising
aspetti economici, giuridici e fiscali

Edizione 2014

CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO

Il franchising
aspetti economici, giuridici e fiscali

Edizione 2014

Tutti i diritti riservati. Camera di commercio industria artigianato e agricoltura di Torino.
Vietata la riproduzione a terzi.

Coordinamento editoriale: Settore Nuove Imprese della Camera di commercio di Torino

URP Coordinamento grafico: Settore Comunicazione esterna e URP della Camera di commercio di Torino

Stampa: Premiato Stabilimento Tipografico dei Comuni di Santa Sofia (FC)
Finito di stampare: Marzo 2014

Stampa
STC TIPOGRAFICO
www.stctipografico.it

stampa su carta freelife cento e freelife merida entrambe certificate su protocollo APE

codice ISBN: 9788890370595

Indice

Presentazione *7*

Capitolo primo

Cosa è il franchising

1.1 Gli strumenti definitori 11

1.2 Le tipologie di franchising 16

1.3 Cosa non è franchising 22

Capitolo secondo

Gli indicatori del franchising in Italia e in Piemonte

2.1 Il franchising in Italia: principali indicatori 33

2.1.1 Considerazioni generali per l'anno 2013 36

2.2 Suddivisione per aree Nielsen e localizzazione per regioni 41

2.3 Suddivisione merceologica per aree Nielsen 45

2.4 Giro d'affari delle reti 47

2.5 Aspetti quanti-qualitativi delle reti di franchising 49

2.6 I franchising in Piemonte 56

2.6.1 Territorialità 57

2.6.2 Distribuzione settoriale 58

2.6.3 Internazionalizzazione 59

2.6.4 Conclusioni 63

Capitolo terzo

Le caratteristiche che individuano i partners di un contratto di franchising: franchisor e franchisee

3.1 Le dieci caratteristiche che distinguono il franchisor da qualsiasi

altra figura di imprenditore 65
3.2 Le dieci caratteristiche che connotano un buon franchisee 73

Capitolo quarto

Gli aspetti di marketing del franchising

4.1 Il marketing e il franchising 87
4.1.1 Il prodotto 87
4.1.2 Il punto vendita 90
4.1.3 Il prezzo 95
4.1.4 La promozione 96
4.2 Conclusioni 97

Capitolo quinto

Il ruolo della marca nell'attuale sistema di distibuzione commerciale

5.1 La marca del franchisor, da vincolo a opportunità 99
5.2 Qualche definizione 100
5.3 Come stanno evolvendo i mercati 101
5.4 Perché la marca 105
5.5 Vantaggi di una marca nota, conosciuta, apprezzata 109
5.6 Come si costruisce l'immagine di una marca di successo 110
5.7 Come mantenere e accrescere la forza della marca 112
5.8 La marca e il punto di vendita 116

Capitolo sesto

A quale insegna affiliarsi: le regole pratiche

6.1 La prima selezione 119
6.2 La check-list preliminare 120

6.3 Secondo passaggio: restringere il campo 125
6.4 Terzo passaggio: che cosa indagare ancora per la scelta finale..... 134
6.5 La decisione finale 139

Capitolo settimo

Gli aspetti legali

7.1 La nozione di franchising e la sua evoluzione dal punto di vista normativo 143
7.2 Il master franchising 149
7.3 La legge italiana 129/2004..... 151
7.3.1 La fase precontrattuale, gli obblighi di informazione e la tutela della rete 154
7.3.2 La forma e il contenuto del contratto..... 160
7.3.3 Esclusiva 162
7.3.4 Know how 163
7.3.5 Compenso 165
7.3.6 Clausola di localizzazione..... 166
7.3.7 Durata 167
7.3.8 Clausola risolutiva espressa 170
7.3.9 La cessazione del rapporto e l'esclusione del diritto all'indennità 172
7.4 Contenzioso e clausole arbitrali 174
7.5 Efficacia e qualificazione della l. 129/2004 175
7.6 L'appartenenza alla rete e l'indipendenza tra franchisor e franchisee. 177
7.7 Il contratto internazionale di franchising. 178
7.7.1 Legge applicabile e Regolamento Roma I..... 179

7.7.2 Giurisdizione 181
7.8 Antitrust: il Regolamento comunitario 330/2010 (cenni) 183

Capitolo ottavo

Gli aspetti fiscali del franchising

8.1 Il trattamento fiscale del franchising 185
8.2 Le imposte sul reddito 187
8.3 L'imposta di registro 192
8.4 Il regime IVA 194
8.5 Considerazioni conclusive 195

Capitolo nono

Gli aspetti economico-finanziari

9.1 Valore economico dell'azienda 199
9.2 Valore del franchising package 201
9.3 La struttura finanziaria tendenzialmente ottimale del franchisor 202
9.4 Leva finanziaria 203
9.5 Leva operativa 204

Appendici

Legge 6 maggio 2004, n. 129 209
Glossario dei termini più utilizzati nel franchising 215
Siti e portali utili 225
Elenco franchisor 227

Presentazione

La Camera di commercio di Torino propone il volume "Il franchising - aspetti economici, giuridici e fiscali", rivolto principalmente agli aspiranti imprenditori e ai neo imprenditori, potenziali franchisee, con l'obiettivo di fornire gli strumenti per capire, gestire e raggiungere le migliori performance (nelle scelte) nel momento in cui si approcciano a tale modello.

Il franchising, infatti, rappresenta, ormai da anni, una delle più dinamiche strategie, evidenziando nel tempo un notevole sviluppo in ogni campo di attività, che si tratti di produzione di beni o di fornitura di servizi.

Tale formula, regolamentata nel 2004 con l'emanazione della Legge n. 129 "Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale", ha ottenuto un crescente interesse, che si è manifestato con l'ingresso nel sistema di nuovi imprenditori sia in veste di franchisor che di franchisee.

Affinché tale strumento si riveli di reale e duraturo successo sia per il franchisor (che con tale formula evita di dover investire capitali nell'apertura dei punti vendita), sia per il franchisee (che entra velocemente nel mercato grazie all'assistenza e all'esperienza del franchisor) è necessario impostare fin da subito un rapporto di trasparenza e di equilibrio tra i due soggetti, basato sulla conoscenza reciproca e sulla condivisione della vision aziendale.

In particolare per il franchisee è fondamentale ponderare attentamente e preventivamente le opportunità che gli vengono offerte, per cui è di basilare importanza avere a disposizione più informazioni possibili per poter valutare al meglio il progetto ed il know how che gli viene offerto, per conoscere a fondo la struttura e l'esperienza maturata dal brand, e per valutare i rischi e le prospettive

di redditività futura della propria impresa.

Il manuale si compone di nove capitoli e alcune appendici, oltre ai riferimenti bibliografici.

Il primo capitolo affronta il tema del franchising dal punto di vista delle definizioni, delle caratteristiche e delle opportunità/criticità dell'affiliazione commerciale.

Il secondo capitolo viene dedicato alla presentazione degli indicatori statistici sul sistema del franchising con un'analisi territoriale con particolare riguardo alla situazione del Piemonte, e un'analisi settoriale, capace di orientare e di fornire un quadro sulle varie possibilità di maggior sviluppo per determinate attività e settori e con uno sguardo anche alle dinamiche e alle prospettive che a livello internazionale tale fenomeno sta assumendo.

Il capitolo successivo definisce quelle che sono le caratteristiche delle figure presenti nel contratto di franchising, il franchisor e franchisee, caratteristiche sulle quali deve basarsi il rapporto tra i due soggetti, le quali devono essere viste come parti di uno stesso progetto imprenditoriale, e che solo operando in sinergia possono raggiungere un successo reciproco.

I tre capitoli successivi sono dedicati agli aspetti legati al marketing, approfondiscono il ruolo del brand commerciale e i meccanismi che ne decretano il successo e gli aspetti legati invece alle caratteristiche del punto vendita e alla capacità rievocativa della marca e del singolo prodotto, grazie alla forte caratterizzazione relative al design esterno della struttura di vendita in particolare il capitolo sei, passo dopo passo e in termini pratici, guida il potenziale franchisee nella scelta della marca a cui affiliarsi.

Nel settimo capitolo si affronta l'aspetto normativo e legale del contratto di affiliazione commerciale, evidenziando quelle che sono le peculiarità e i vincoli da tenere presenti per poter instaurare con il franchisor, già in fase precontrattua-

le, un rapporto di equilibrio che permetta lo sviluppo e il successo per entrambi i soggetti coinvolti, alla luce dell'attuale normativa in vigore.

L'ottavo capitolo è dedicato ad approfondire gli aspetti fiscali del contratto di affiliazione commerciale mentre nel nono ed ultimo capitolo viene presentata un'analisi del franchising dal punto di vista economico-finanziario.

In appendice sono invece riportati, oltre ad un glossario per una più agevole comprensione della terminologia tecnica, anche la normativa italiana che regola il contratto di affiliazione commerciale, una raccolta di alcuni siti e portali sul franchising e l'elenco dei principali franchisor attualmente presenti in Piemonte.

Gli autori della Guida sono la prof.ssa Marisa Amoroso e il prof. Bernardino Quattrociocchi, rispettivamente Presidente e Segretario dell'Osservatorio Permanente sul Franchising c/o il Dipartimento di Scienze della Gestione d'Impresa della Facoltà di Economia dell'Università di Roma "La Sapienza", l'avvocato Alberto Venezia nonché il prof. Aldo Viapiana, consulente d'impresa, docente del Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Torino e della Facoltà di Economia dell'Universitas Mercatorum di Roma, vicepresidente dell'Associazione Italiana Marketing (AISM). Il capitolo 8 è stato redatto a cura di Olimpia Esposito De Falco.

Cosa è il franchising

a cura di Marisa Amoroso[1]

Il franchising è una storia di uomini e di donne che
ad un certo momento decidono di condividere per molti anni
un'avventura professionale in comune
Jean Michel Illien

1.1 Gli strumenti definitori

Secondo la definizione dell'Associazione Italiana del Franchising approvata nel 1978, il franchising è "una forma di collaborazione continuativa per la distribuzione di beni e servizi fra un imprenditore (affiliante alias franchisor) ed uno o più imprenditori (affiliati alias franchisee) economicamente e giuridicamente indipendenti l'uno dall'altro che stipulano un apposito contratto in base al quale:

a) il Franchisor (o Affiliante) concede al Franchisee (Affiliato) l'utilizzazione della propria formula commerciale comprensiva del diritto di sfruttare il suo know how (l'insieme delle tecniche, dei metodi e delle conoscenze necessarie) ed 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 affiliante;

b) il Franchisee si impegna a far propria la politica commerciale e l'immagine del Franchisor nell'interesse reciproco delle parti medesime e del consumatore finale, nonché a rispettare le condizioni contrattuali liberamente pattuite".

Poiché la suddetta definizione è molto concisa, seppur comprensiva di tutti

Nota

[1]*Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma*
email: marisa.amoroso@uniroma1.it

gli aspetti che riguardano un contratto di franchising, per maggior comprensione, spiegheremo dettagliatamente ogni aspetto caratteristico della definizione stessa.

"Il franchising è una forma di collaborazione continuativa per la distribuzione di beni o servizi fra un imprenditore (franchisor) ed uno o più imprenditori (franchisee)....."

Il franchising è essenzialmente un sistema di cooperazione commerciale tra due imprese indipendenti[2] (cooperazione imprenditoriale)[3]. Da una parte c'è un produttore o un distributore di beni o di servizi, detto franchisor, e dall'altra uno o più franchisee, cioè commercianti che agiscono individualmente o, più spesso in veste di società.

Elemento caratteristico di questa collaborazione è che essa si sviluppa in un periodo non breve (da un minimo di 3 anni a 5, 6, 9 e oltre) in modo continuativo con forme e regole che rendono il sistema veramente "collaborativo" nel senso stretto della parola. Affinché questa collaborazione produca i suoi effetti per entrambe le parti, occorre, però, che il sistema di franchising dimostri per tutta la sua durata contrattuale, una precisa convergenza d'interessi per ciascuno dei contraenti.

L'interesse del franchisor, un imprenditore che ha registrato un buon successo commerciale, è lo sviluppo economico rapido sul mercato nazionale e possibilmente anche internazionale. Il sistema di franchising gli permette tale sviluppo senza effettuare investimenti considerevoli, di creare una rete di distribuzione strutturata, di sviluppare la propria attività su tutto il territorio e di imporre quindi la propria immagine di marca ed in ultima analisi di aumentare il suo profitto.

Considerati questi aspetti, possiamo dire che il franchising costituisce per il franchisor un'arma strategica del proprio sviluppo.

Ciò che generalmente interessa maggiormente al franchisee è quello di usu-

Nota

[2]Ricordiamo che per "sistema" s'intende un insieme di elementi eterogenei che la nostra mente vede in modo unitario a causa delle interazioni esistenti tra essi.
[3]CLEMENT J.P., La franchise commercial et industriel ,Parigi, 1981- pag.17

fruire del nome, dell'insegna, della notorietà ed esperienza del franchisor, di un "modus operandi" (metodo commerciale in questo caso) originale, già sperimentato con successo in un' unità pilota o in uno o più punti vendita di sua proprietà (sia gestiti direttamente o tramite succursali), duplicabile in ogni situazione di mercato.

Ciò che il franchisee acquista, inoltre, entrando a far parte di un sistema di franchising, è un complesso pacchetto che, oltre gli elementi sopra indicati, comprende una forma di assistenza e consulenza, che gli permetterà di eliminare quasi tutti i rischi che accompagnano generalmente l'inizio di ogni attività commerciale e soprattutto di produrre un profitto allettante.

In assoluto è solo in presenza di questa convergenza di interessi, che la forma collaborativa, essenza del franchising, esiste e continua nel tempo fra le imprese contraenti indipendenti, che però sono dipendenti l'una dall'altra per il successo.

".....giuridicamente ed economicamente indipendenti uno dall'altro....."

L'indipendenza e l'autonomia delle parti sono un aspetto fondamentale del rapporto di franchising:

Il franchisor e il franchisee sono pienamente responsabili dell'andamento delle rispettive imprese e degli obblighi derivanti dalla loro attività.

Il franchisee è titolare della prescritta autorizzazione per il commercio al dettaglio, gestisce per proprio conto un'attività ideata dal franchisor per assicurare la crescita e lo sviluppo economico della propria impresa, utilizza il proprio spirito imprenditoriale e le proprie conoscenze e competenze professionali per sviluppare l'area di mercato a lui affidata, reperisce i mezzi finanziari per effettuare l'investimento previsto sia in termini di impianti che di eventuale personale dipendente.

Egli, per entrare in un sistema di franchising, deve investire una determinata somma attinta dai propri fondi oppure da altre risorse finanziarie.

Tale investimento varia enormemente in base al tipo di sistema al quale aderisce. E' evidentemente elevato nel settore alberghiero, della ristorazione rapida, del bricolage, dei grandi magazzini o dell'arredamento, mentre è relativamente limitato nel settore dell'abbigliamento, della cosmesi, delle calzature, degli articoli per la casa e di molte tipologie di servizi

L'investimento iniziale del franchisee generalmente riguarda:

1) l'acquisto o l'affitto dei locali

2) l'adattamento e l'arredamento del punto di vendita

3) l'acquisto eventuale delle attrezzature specifiche

4) l'acquisto dello stock di lancio, delle merci o dei prodotti oggetto dell'attività del sistema.

Possiamo quindi concludere che il franchisee è un imprenditore indipendente che opera in nome proprio e per proprio conto con un potere discrezionale limitato solo dai metodi operativi di proprietà del franchisor.

E' proprio per sottolineare questa completa indipendenza tra le parti legate da un rapporto di franchising che, in alcuni contratti, è espressamente richiesto al franchisee di indicare all'esterno del punto di vendita, sulla carta intestata, sui documenti, sulla pubblicità locale, prima del marchio dell'affiliato, la dicitura "affiliato".

Dal punto di vista della forma societaria, mentre il franchisor è generalmente un imprenditore collettivo (società, consorzio, cooperativa etc.), il franchisee normalmente è un imprenditore individuale. Solo nei sistemi franchising ad alto investimento (alberghi, ristoranti, etc.) il franchisee è rappresentato da una società di capitali.

"..... che stipulano un apposito contratto.....".

Nel franchising, dovendo il franchisor trasferire al franchisee metodi più o meno originali che presuppongono il pagamento di un diritto di entrata e/o canoni periodici, è indispensabile che le relazioni tra i partner siano esplicitate in un contratto scritto.

Il diritto di entrata, se richiesto, è il corrispettivo "una tantum" per la trasmissione del know how, l'immagine di marca e le prestazioni iniziali e le royalties (canoni periodici) che, generalmente, sono espressi in percentuale sul giro di affari realizzati dal franchisee in un periodo determinato, che giustificano le prestazioni fornite dal franchisor come da contratto, quali l'assistenza e la consulenza periodica.

Sono anche previsti contributi annui per la pubblicità istituzionale in quota fissa o percentuale sul fatturato di ogni singolo franchisee a favore di tutta la rete, oltre l'obbligo di provvedere a una propria pubblicità locale.

Il contratto è generalmente integrato da alcuni documenti che riguardano il logotipo del franchisor, i listini, la descrizione del know how, le procedure e quanto altro possa meglio specificare tutto ciò che è trasferito all'affiliato.

"...mediante il quale il franchisor concede al franchisee l'utilizzazione della propria formula commerciale comprensiva del diritto di sfruttare il suo know how (insieme di informazioni, di metodi, di tecniche di conoscenze e di pratiche create dal franchisor che permettono di raggiungere un determinato obiettivo) ed i propri segni distintivi...".

In questo paragrafo è sintetizzato il concetto fondamentale del franchising e cioè la concessione del know how (o modus operandi) e delle insegne di proprietà dell'affiliante. Il know how ha un significato molto ampio e vario a seconda dell'attività esercitata dal franchisor ed il suo trasferimento al franchisee comporta la fornitura di tutta la documentazione relativa allo svolgimento dell'attività

commerciale, l'addestramento, la formazione iniziale e continua, la fornitura di una concreta assistenza in tutte le fasi della vita del rapporto di franchising.

"...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...".

Questa parte stabilisce quella che è una delle prestazioni più importanti del franchisor: mettere in grado un individuo, anche senza precedenti esperienze commerciali, di iniziare un'attività di vendita. In altre parole, il franchisor deve fornire al franchisee quella "matrice" che gli permetterà una nuova attività con buone probabilità di successo.

"... Il franchisee si impegna a far propria la politica commerciale e l'immagine dell'affiliante nell'interesse reciproco delle parti medesime e del consumatore finale, nonché a rispettare le condizioni contrattuali liberamente pattuite".

Al trasferimento di un marchio, di un "modus operandi" di proprietà del franchisor corrisponde l'obbligo da parte del franchisee di applicare fedelmente i metodi dello stesso. Questo presuppone necessariamente un controllo sull'attività del franchisee da parte del franchisor e questo controllo è essenziale poiché le attività dei due partner sono interdipendenti ed il successo dell'uno assicura il successo dell'altro.

1.2 Le tipologie di franchising

Il franchising può assumere tre diverse tipologie:

1) Franchising di distribuzione di beni
2) Franchising di distribuzione di servizi
3) Franchising industriale

1) Franchising di distribuzione di beni. In questo caso il sistema ha per oggetto la distribuzione di un prodotto o una gamma di prodotti. Questa tipologia si distingue in due categorie a seconda del ruolo svolto dal franchisor lungo la filiera produttivo-distributiva. Abbiamo quindi:

- Il franchising del produttore, in cui il franchisor è un'impresa industriale che, soprattutto per assicurare la continuità e la crescita della domanda dei suoi prodotti, attua la loro commercializzazione tramite franchisee sotto un'insegna comune; ad es. Divani&Divani, Calzedonia, Buffetti etc.

Franchisor Produttore → Franchisee dettagliante → Consumatore

- **Il franchising del distributore,** in cui il franchisor è un grossista che crea un assortimento di prodotti acquistati da fornitori o produttori esterni che poi mette a disposizione dei franchisee per la commercializzazione; ad es. Stefanel, Coin, Upim etc.

Franchisor Grossista → Franchisee dettagliante → Consumatore

2) Franchising di distribuzione di servizi, nel quale il franchisee fornisce la prestazione di servizi a suo tempo concepiti, messi a punto e sperimentati dal franchisor: non vi è passaggio di proprietà di prodotti ma solo cessione di know how o in generale di capacità tecnologiche o di marketing in cambio del relativo prezzo, ad es. Tecnocasa, Mc Donald's, Jean Louis David etc.

Franchisor ideatore di un servizio → Franchisee erogatore del servizio →Utilizzatore del servizio

Il settore dei servizi rappresenta una realtà composita, formata da diverse tipologie molto dissimili, accomunate da alcune caratteristiche, quali l'immaterialità, la deperibilità e la variabilità che rendono particolare il loro processo di affiliazione. Da molti anni il settore dei servizi nel franchising prevale in senso numerico rispetto a tutti gli altri settori. Tale fenomeno è dovuto all'importanza

assunta dalla maggior parte dei servizi per il consumatore, ma anche alla facilità di accesso a tale settore; se si esclude infatti il cosiddetto franchising di tipo alberghiero che implica un investimento massiccio di capitali, nei servizi manca quasi sempre una barriera all'entrata importante come l'impiego di risorse finanziarie elevate, i locali possono essere di dimensioni ridotte e arredati in maniera essenziale ed inoltre non è necessario uno stock iniziale .

3) Franchising industriale, in cui un'impresa industriale che ha ideato e sperimentato un processo produttivo o la commercializzazione di un prodotto originale, identificato da un marchio, può affiliare un'altra azienda industriale e permettere la produzione e la commercializzazione dei suoi prodotti con un contratto di franchising; ad es. Coca Cola.

Franchisor Produttore → Franchisee Produttore

Il rapporto è piuttosto complesso e delicato perché prevede il trasferimento di competenze tecnologiche, di procedimenti e brevetti di fabbricazione, marchi, metodi organizzativi e gestionali, il che implica uno stretto legame basato sulla fiducia reciproca.

Vi sono poi altre tipologie che riguardano soprattutto l'internazionalizzazione ma, dato che una di queste viene adottata anche sul territorio nazionale, è bene indicarle[4].

Il desiderio di espansione tramite internazionalizzazione può essere motivato soprattutto dall'intento di ricercare nuove opportunità in Paesi nei quali sembra intravedersi qualche ripresa seppur modesta, rispetto all'Italia in cui questa possibilità appare ancora remota.

Quando il mercato è molto lontano, non tanto in senso geografico, quanto come cultura, gusti, abitudini, etc. è necessario, prima di partire con una strategia di franchising vera e propria, testare il mercato in via preliminare creando

Nota

[4]*Si tratta del master franchising che esamineremo nel proseguo del capitolo.*

una o più unità di vendita dirette nel paese prescelto; tale operazione viene espletata con la prospettiva di trasformarli in futuro in unità in franchising.

Si vengono a creare due possibilità di franchising: il franchising diretto e quello indiretto.

Il franchising diretto

Una prima forma diretta è quella in cui un franchisor, direttamente dal proprio paese, affilia singoli punti di vendita. Ciò significa che egli opera in prima persona in un paese straniero, seleziona i propri franchisee senza creare una base operativa nei paesi stessi, conducendo l'operazione dal paese di origine. Si presuppone in tal caso che abbia una conoscenza molto vasta del mercato o dei mercati in cui va ad insediarsi per cui non ha necessità di usufruire di intermediari (direct franchising).

Ancora una via diretta, in parte simile alla precedente, consiste nel creare all'estero una propria società sussidiaria alla quale viene affidato il compito di gestire la rete in franchising. In questo caso si suppone una conoscenza del territorio, ma si ritiene opportuno un maggior controllo con la presenza diretta in loco (subsidiary company).

Il franchising indiretto

Le modalità di internazionalizzazione in franchising indiretto sono le seguenti:

area development agreement

master franchising

area representation

franchising brokerage

L'area development agreement

È un contratto tramite il quale il franchisor accorda ad un soggetto denominato "area developer", il diritto di implementare e gestire una o più unità di vendita diretta all'interno di un determinato territorio. L'area developer versa un

canone detto "developer fee" come corrispettivo del diritto di esclusiva per il territorio suddetto.

Il Master franchising

Il Master franchising (sub-franchising o affiliazione principale) è un contratto per cui un franchisor detto anche "Master franchisor" di un determinato paese accorda in via esclusiva ad un altro soggetto giuridico, detto "Master franchisee" (oppure sub-franchisor o affiliato principale), tutti i diritti riguardanti lo sviluppo del sistema entro una determinata area territoriale sia nazionale che estera. Il Master franchisor quindi cede al Master franchisee il diritto di esercitare poteri ed accollarsi responsabilità a lui normalmente riservati.

Nel contratto il Master franchisee è autorizzato a stipulare contratti di sub franchising con sub franchisee locali.

E' chiaro che mentre il primo contratto (ad esempio Master franchisor italiano e Master franchisee francese) sarà regolato da norme di diritto internazionale privato[5] e troverà dettagliata disciplina nelle singole clausole, il secondo e tutti gli altri che il Master franchisee stipulerà con franchisee locali (Master franchisee francese ed i suoi franchisee francesi), sarà considerato un franchising nazionale (francese) e quindi sottoposto alle norme dell'ordinamento interno di quel Paese (Francia) e in particolare alla sua regolazione contrattuale.

I due contratti (cioè quello tra Master franchisor e Master franchisee e i singoli contratti tra quest'ultimo e i suoi franchisee saranno tra loro coordinati, anche se il Master franchisee per un verso sarà unico responsabile verso i sub franchisee per i loro diritti, e per l'altro risponderà contrattualmente verso il Master franchisor delle violazioni al rispetto dell'immagine e del prestigio compiute dai suoi sub franchisee[6].

Area representation

La tipologia dell'Area representation è un'evoluzione del contratto di Master

Nota

[5]TONIOLO, La legge applicabile ai nuovi contratti: i casi del factoring e del franchising internazionale in " Contratto e Impresa Europa, 2003 I, pag.543 e ss. e parte 566 e ss.
[6]BALDI R.VENEZIA A. Il contratto di agenzia - ottava edizione, Giuffré 2008. Pag. 209

franchising, ideata al fine di limitare il controllo della rete distributiva da parte del Master franchisee che in questo prende il nome di "Area representative".

Il ruolo dell'Area representative si sostanzia nella ricerca di potenziali franchisee e nella fornitura di alcuni servizi agli stessi, quando saranno diventati operativi nell'area di competenza.

A differenza del Master franchisee, l'Area representative non ha il potere di siglare accordi di franchising e i relativi contratti sono stipulati direttamente tra franchisor e franchisee, individuati dall'Area representative.

Il rapporto contrattuale suddetto comporta che diritti di entrata e canoni periodici siano riscossi direttamente dal Franchisor, il quale corrisponderà all'Area Representative una quota parte degli stessi come corrispettivo del reclutamento di nuovi affiliati e una quota parte dei canoni periodici come remunerazione dell'attività di consulenza continuativa.

Il vantaggio principale di questa tipologia di franchising indiretto è che il franchisor firmando direttamente i contratti con i franchisee, mantiene il controllo diretto del canale di vendita senza l'interposizione di terzi oltre alla possibilità di percepire direttamente lo stato di salute della rete. Di converso, gli svantaggi consistono nella minor rimunerabilità della rete, dovuta al trasferimento di parte degli introiti all'Area representative e nella complessità del rapporto che si sviluppa su due livelli e non più su uno solo.

Il Franchising brokerage

Il Franchising brokerage è un contratto mediante il quale il franchisor delega a un altro soggetto detto "Franchise broker", la ricerca di potenziali franchisee. Alcuni franchisor si appoggiano ad agenzie esterne, specialmente nella fase di espansione all'estero, quando esistono difficoltà oggettive di ricerca e di valutazione diretta di potenziali franchisee. Compito del broker è quello di effettuare una selezione preliminare e successivamente creare le condizioni per

un contatto diretto tra il franchisor ed i candidati franchisee che hanno superato le selezioni.

Lo svantaggio di questa tipologia è che nel caso in cui i candidati non posseggano le caratteristiche richieste, il franchisor può incontrare molte difficoltà a rivalersi nei confronti del Broker in quanto la responsabilità operativa è di difficile inquadramento contrattuale.

Per terminare vorremmo accennare a un'ultima tipologia:

Il Multi/ Pluri franchising.

Il Multi franchising è una forma evoluta di franchising che si attua quando il franchisor decide di permettere a un suo franchisee di gestire oltre l'unità operante, altre unità. E' una soluzione che si attua quando il franchisee gode di molta stima da parte del suo franchisor che si domanda perché affiliare persone che non conosce e non, invece, un franchisee che ha buone performance e si è sempre comportato bene.

Una variante del Multi franchising è il Pluri franchising che si ha quando un franchisee gestisce unità di vendita di più franchisor.

1.3 Cosa non è franchising

Occorre fare attenzione a non confondere il contratto di franchising con altre forme distributive, in quanto la somiglianza con altre tipologie di distribuzione può facilmente trarre in inganno.

Si è presa l'abitudine da parte di alcuni, infatti, di applicare il termine "franchising" a qualsiasi gestione su licenza; in realtà, invece, non basta che si crei un gruppo di concessionari intorno a un produttore o a un dettagliante che operi in veste di grossista affinché si presentino tutte le caratteristiche del franchising.

Al fine di togliere ogni dubbio, pensiamo sia giusto analizzare in termini

comparativi le varie forme distributive mettendo in evidenza le affinità esistenti, gli elementi che possono generare confusione e qualsiasi fattore possa essere utile per comprendere sempre più una strategia quale è il franchising che pur sembrando simile ad alcune fenomenologie distributive si differenzia da tutte per alcune sue caratteristiche peculiari.

La concessione. Spesso si confonde il contratto di franchising con quello di concessione. Nel "Livre blanc de la Franchise" a cura della CECOD[7], si ammette che il contratto di franchising riprende i tre elementi principali del contratto di concessione, che sono:

un contratto di fornitura;

una licenza di marchio;

un territorio protetto da esclusiva in cui la maggior parte delle controversie vertenti su questi punti possono essere risolte per analogia come se si trattasse di un contratto ci concessione[8].

Tutto questo, comunque, anche secondo la CECOD, non significa che il contratto di franchising non possa essere considerato un accordo a se stante.

Pur accettando alcune similitudini, abbiamo intravisto, però, alcune caratteristiche che distinguono fondamentalmente i due contratti, non tanto sul piano giuridico quanto sulla natura degli obiettivi perseguiti, nei rapporti tra le parti e per la presenza di taluni vincoli specifici.

Emerge quanto segue:

il contratto di concessione si applica solo alla distribuzione di prodotti mentre il franchising può essere attuato in tutti i settori economici (servizi, industriale, etc.).

Nel primo l'espansione aziendale non è determinata dalla collaborazione e interazione tra partner indipendenti ma su relazioni contrattuali tra un partner che decide e detta condizioni ed uno che le accetta.

Il concessionario non è tenuto ad osservare un determinato "modus operan-

Nota

[7]*CECOD Centro per gli studi cooperativi sullo sviluppo in Francia*
[8]*CECOD- Le Livre Blanc- Ed .CECOD, Parigi 1983- pag.16*

di" suggerito dal concedente ma di norma è tenuto a produrre un minimo fatturato annuo previamente stabilito.

Il contratto di concessione si presenta come un contratto di fornitura di prodotti al quale si aggiunge una licenza di marchio, con esclusiva che può essere unilaterale o reciproca.

Nella concessione l'azienda di produzione concedente, impossibilitata a distribuire i propri prodotti nell'intero territorio, per ragioni geografiche e per la vastità di investimenti necessari, concede ad altri il potere di distribuirli instaurando un rapporto formalmente gerarchico.

Il contratto di franchising è molto più complesso e, per essere sintetici al massimo, la grande differenza sta nel rapporto tra i partner, un rapporto stretto di tipo "win win" (vincitore/ vincitore), una partecipazione costante dei franchisee tanto sul piano delle decisioni quanto su quello informativo relativamente alle innovazioni da apportare con un feed back di informazioni e suggerimenti.

Il succursalismo

Anche in questo caso, pur trovandoci di fronte a somiglianze più accentuate, esiste tuttavia una differenza fondamentale. Sia il franchising sia il succursalismo si prestano a una rapida estensione dei punti di vendita su un insieme geografico studiato razionalmente e, in entrambe le formule, l'insegna è unica. Non bisogna dimenticare, però, che il creatore della catena di succursali rimane il proprietario dei punti di vendita e coloro che li gestiscono sono pur sempre persone stipendiate. Nel franchising, il franchisor, legato da un rapporto contrattuale con il suo franchisee, rimane proprietario solamente di alcuni elementi immateriali del punto di vendita (leggi insegna) mentre il creatore della catena di succursali è proprietario per la totalità .

Il contratto di rappresentanza

L'agente commerciale o rappresentante svolge stabilmente un'attività di inter-

mediazione tra un'azienda proponente e la potenziale clientela in nome della proponente ma per proprio conto, con lo scopo di promuovere ed eventualmente concludere contratti in una zona determinata previo compenso commisurato sugli affari andati a buon fine (art.1753 C.C.).

La confusione tra i due contratti può sorgere dal fatto che ci troviamo di fronte a due figure che operano entrambi in proprio senza vincoli di subordinazione gerarchica. Le affinità, però, si fermano qui.

Nella definizione si evince, infatti, che l'agente è un intermediario o ausiliario del commercio che agisce per proprio conto ma in nome del proponente, il franchisee non è un ausiliario del commercio e inoltre agisce per proprio conto con un'insegna che pur appartenendo al suo franchisor per tutta la durata del contratto, porterà bene evidenziato il suo nome.

Infine, e questa secondo noi è la caratteristica distintiva ancor più convincente, mentre il rappresentante ottiene un compenso sugli affari andati a buon fine sotto forma di provvigione, la rimunerazione del franchisee è il profitto conseguito.

Il contratto di mandato

Il contratto di mandato secondo gli artt.1703 e segg. C.C. è il contratto con il quale una parte si obbliga a compiere uno o più atti giuridici per conto dell'altra.

Per nessuna ragione il franchisee può essere assimilato alla figura del mandatario sia che riceva il potere di agire in nome del mandante (mandato con rappresentanza, art.1704 C.C.) sia che agisca per suo conto (mandato senza rappresentanza, art.1705 C.C.).

La distribuzione piramidale

Esistono due forme di distribuzione piramidale: quella cosiddetta "normale" e quella della "piramide sospesa".

Vedremo come in entrambi i casi sia impossibile confondere le due formule con il franchising. La distribuzione piramidale è utilizzata per sviluppare una rete di vendita che deve autofinanziarsi con una rimunerazione direttamente proporzionale alle vendite realizzate e nella quale la struttura si costituisce sviluppandosi secondo l'asse produttore – grossista - semi grossista – dettagliante – consumatore.

La **piramide normale** è costruita dalla base che è formata da un'equipe di mandatari, ossia venditori che sono reclutati dopo una severa selezione. Sono poi addestrati gratuitamente dall'azienda promotrice che vende loro a un prezzo convenientemente basso un campionario dimostrativo a titolo di diritto di entrata. Ai mandatari sarà riconosciuto un compenso su ogni persona reclutata. In principio a ciascun mandatario è attribuita una zona senza esclusiva e gli spetterà una percentuale sulle vendite. I settori sono studiati in misura volutamente molto ampia per una persona sola, così ciascun mandatario potrà reclutare e proporre uno o più mandatari che divideranno con lui il settore. Ciascuno di questi, in seguito, potrà candidarsi per diventare grossista, di zona, a patto che la sua cifra di affari raggiunga una quota determinata in un determinato periodo. In tal caso egli si qualifica per la posizione superiore per la quale deve assumere la figura di commerciante. In un certo periodo di tempo in ciascuna zona, molti mandatari avranno le carte in regola per diventare grossisti ed il migliore fra questi potrà divenire "agente principale" e ricevere un'intera zona in esclusiva.

In questo modo ogni mandatario può costruire la sua piramide e l'insieme di queste piramidi di zona costituirà la grande piramide nazionale.

Gli elementi che possono confondere in qualche modo questa forma di distribuzione con il franchising sono:

la concessione dell'uso del marchio

il fatto che tutti i componenti della piramide utilizzano le stesse tecniche di

vendita

che i mandatari pagano un diritto di entrata per acquisire un settore di vendite a seconda delle somme pagata

un'espansione rapida mediante il reclutamento di numerosi mandatari che usufruiscono della notorietà del sistema.

Se quanto sopra è vero, per quanto riguarda il marchio e l'analogia delle tecniche di vendita, bisogna fare un distinguo per quanto riguarda il diritto di entrata che rappresenta un fattore ben diverso nei due casi. Il diritto di entrata nel caso di vendite piramidali è un elemento essenziale, mentre nel franchising non sempre è richiesto e comunque alternativo ad altre possibilità di entrata.

Il termine di "sistema di distribuzione della piramide sospesa" deriva dalla struttura formale in cui viene organizzata la vendita: la persona al vertice della piramide (ideatore) è la prima persona a vendere un prodotto o servizio a un numero limitato di persone (mandatari) le quali, oltre a vendere i prodotti, si incaricano di introdurre altre persone nella piramide ad un livello inferiore con l'obiettivo di formare una nuova piramide sotto di sé ed ottenere introiti corrispondenti al volume di vendita ottenuti dalla propria struttura. C'è da notare che i mandatari in genere sono maggiormente spronati a reclutare altri mandanti piuttosto che a vendere i prodotti e questa è la caratteristica distintiva.

Appare in questo caso ulteriormente evidenziata l'estraneità del franchising a questo tipo di contratto, per le seguenti ragioni:

- perché il diritto di entrata è distolto dalla sua funzione, infatti, l'acquirente mandatario compra soltanto un diritto immateriale del quale nessuna esperienza pilota può provare la realtà;

- perché il "cash flow" prodotto non finanzia l'espansione del sistema con beneficio per tutti i partecipanti, ma solo all'ideatore del sistema stesso.

L'associazionismo contrattuale: Unioni volontarie e Gruppi di acquisto

Il franchising va distinto inoltre da forme di associazionismo sia volontario che contrattuale quali ad esempio le Unioni Volontarie e i Gruppi di acquisto, anche se oggi le differenze tra tali tipi di organizzazione diventano via via sempre più sfumate, soprattutto per la prima.

Le Unioni volontarie

L'Unione volontaria è una forma di integrazione verticale tra grossisti e dettaglianti. Nasce come organismo consortile promosso da un numero limitato di aziende grossiste che seleziona la propria clientela dettagliante sulla base di una differenziazione di servizi offerti loro: da un lato ai punti vendita economicamente più validi viene offerta l'associazione all'Unione volontaria con l'utilizzazione dell'insegna commerciale comune e la fornitura di prodotti a marchio esclusivo, mentre a tutta la fascia di esercizi minori viene proposto il "cash and carry" cioè un sistema di rifornimento che riduce al minimo la componente di servizio al consumatore e quindi permette di praticare prezzi contenuti.

In un secondo momento avviene la crescita numerica delle imprese grossiste e dei punti vendita aderenti e ciò permette una capacità di acquisto collettivo tale da permettere di spuntare dalle aziende produttive condizioni di fornitura paragonabili a quelle ottenute dalla grande distribuzione succursalista.

La fase successiva è quella di una nuova e più accentuata selezione degli Associati, non solo dettaglianti ma anche grossisti e dell'instaurazione di rapporti più stretti e continuativi tra Centri di distribuzione e punti di vendita con il contemporaneo ammodernamento e potenziamento degli uni e degli altri. Ne sono esempi Despar, Sisa.

Fino a questo momento i punti di affinità fra Unioni Volontarie e franchising sono molto esigue.

Anche l'Unione Volontaria è caratterizzata da un certo grado di identità di gruppo e di uniformità operativa. Anche qui l'insegna è comune ed esiste un rapporto verticale tra un ideatore (in questo caso un grossista) e numerosi dettaglianti, schema che è rispettato anche nel franchising.

Sempre nella stessa fase però le modalità di sviluppo territoriali distinguono le Unioni Volontarie dal Franchising perché nelle prime ad un nucleo centrale originario formato da un grossista e da dettaglianti collegati si aggiunge man mano altro nucleo organizzativo che aderisce al primo e ricrea in altre aree commerciali la stessa organizzazione iniziale, e così via fino alla copertura territoriale nazionale. Nel franchising non esiste una parcellizzazione del proponente ideatore ma un nucleo originale che si fraziona solo in senso verticale.

Nessun contratto, tuttavia, sancisce il rapporto tra la Centrale i Centri di distribuzione e i punti vendita al dettaglio, e questo è il più notevole elemento distintivo tra le due organizzazioni. Quando manca un contratto che impegni le parti, il sentimento di collaborazione rimane limitato e non si ha una reale divisione di compiti come troviamo invece nel franchising; senza contare l'impossibilità di pianificare un programma di espansione globale.

Ecco perché alla fine è avvenuto un passaggio nei rapporti con i punti di vendita che ha trasformato un associazionismo di tipo volontario a uno più rigidamente regolamentato con l'instaurazione di vincoli contrattuali o, nelle situazioni di maggior interesse, di forme di compartecipazione azionaria. Ecco la trasformazione da consorzio di grossisti operanti con il dettaglio su basi associative a Gruppi commerciali multicanale e multi marchio operanti con svariate forme distributive (l'ingrosso a "cash and carry", il franchising, la gestione di punti vendita propri o in compartecipazione) e con tutte le tipologie di vendita (il piccolo self service, la superette, il discount di prossimità, il supermercato ed il medio e grande discount).

Questo però, è un meccanismo completamente diverso dal franchising.

I Gruppi di acquisto

Spesso il franchising viene anche confuso con i Gruppi di acquisto, ma a nostro avviso le due formule sono marcatamente dissimili, anche se hanno elementi di somiglianza.

Il Gruppo di acquisto ha una chiara collocazione giuridica che gli deriva dall'aver ricorso alla formula della commissionaria per gli acquisti (art.1731C.C.) e anche il franchising dal 2004 ha una sua configurazione giuridica.

Anche nel Gruppo di acquisto l'insegna è comune ed esiste un rapporto verticale tra un operatore (in questo caso un grossista) e numerosi dettaglianti.

Un fattore che può generare confusione riguarda la necessità per entrambi di avere una centrale di acquisto, ma questa realizzata dai dettaglianti facenti parte del Gruppo per ottenere prezzi migliori (e talvolta anche una buona assistenza tecnica nel periodo di avviamento) costituisce l'obiettivo principale del Gruppo stesso, che è proprio quello di crearsi una forza contrattuale nei confronti dell'industria, mentre nel franchising non rappresenta altro che un aspetto marginale del contratto stesso.

L'aspetto differenziale in assoluto riguarda il rapporto che si viene a creare fra gli aderenti alle due formule: mentre nei Gruppi di Acquisto i legami tra i membri del Gruppo rimangono assai larghi e, salvo qualche caso, in genere non vi è solidarietà, nel franchising la consapevolezza che il successo di ognuno si somma a quello degli altri e si riflette sull'intero sistema potenziandolo a beneficio di tutti, crea una stretta collaborazione tra i franchisee spingendoli ad agire come in una grande famiglia.

Conclusioni

Non a caso abbiamo usato spesso il termine "**sistema**" parlando di franchising, evitando termini come "tecnica", "forma di distribuzione", "forma organiz-

zativa", che sono riduttivi per il franchising.

Quello che distingue il franchising è l'attivazione di un sistema di unità operative **autonome** distribuite sul territorio ma con una "mission"[9] unitaria: il perseguimento di comuni possibilità di business.

Il concetto di autonomia va inteso nella fattispecie come peculiarità del sistema in oggetto di tendere al raggiungimento di un complesso equilibrio tra controllo centralizzato e flessibilità periferica, tra autonomia imprenditoriale e omogeneità collettiva.

Nota

[9]"mission" è l'obiettivo ultimo dell'impresa e descrive in modo chiaro cosa fare e quali strumenti utilizzare per raggiungerlo; è la giustificazione della sua esistenza ed al tempo stesso ciò che la distingue da tutte le altre.

Gli indicatori del franchising in Italia e in Piemonte[10]

a cura di Bernardino Quattrociocchi[11] e Antonella Capriello[12]

2.1 Il franchising in Italia: principali indicatori

Il franchising è certamente lo strumento più idoneo a "creare impresa da impresa", parafrasando una frase del noto economista Sylos Labini. Nel caso del franchising, il franchisor svolge le funzioni proprie dell'incubatore di impresa. Il ruolo del franchisor a sostegno della creazione di nuova imprenditorialità si evince anche da azioni come: formazione iniziale, assistenza continua e rigore contabile.

Passando ai risultati della rilevazione 2012, la successiva tabella evidenzia nel dettaglio i dati quantitativi delle diverse tipologie di reti che popolano il sistema franchising nella realtà economica italiana.

Nota

[10]Il presente capitolo raccoglie gli indicatori già elaborati dall'Osservatorio Permanente sul Franchising su rilevazione congiunta Osservatorio-Assofranchising e contenute nel "Rapporto Assofranchising Italia 2012 – Strutture, Tendenze e Scenari". Gli indicatori elaborati rappresentano l'unica fonte ufficiale italiana anche a livello internazionale, sia per il rigore scientifico che per quello metodologico con cui sono condotte le rilevazioni e le successive elaborazioni.
Sotto il profilo scientifico, la raccolta dei dati è stata organizzata secondo le seguenti fonti, il cui ordine rappresenta anche la gerarchia delle stesse: a) questionario compilato direttamente dal franchisor e contestuale rilascio della liberatoria al trattamento dei dati; b) questionario compilato telefonicamente dal rilevatore, che ha firmato in calce il questionario medesimo; c) compilazione del questionario, con firma in calce, da parte del rilevatore, mediante raccolta dei dati dal sito ufficiale aziendale.
Il principio guida con cui sono state rilevate le reti in franchising e su cui si fonda l'organizzazione del data base nel quale sono stati inseriti tutti i dati raccolti è l'insegna. La rilevazione è stata strutturata in modo da indagare la localizzazione geografica della rete e dei suoi affiliati sul territorio nazionale, senza tralasciare il fondamentale aspetto della dimensione settoriale, secondo una tassonomia che rende confrontabili i dati raccolti con quelli di altri sistemi di rilevazione nazionali, come ad esempio quelli delle aree Nielsen. Sotto il profilo metodologico, pur avendo intervistato e censito nella banca dati OPF- Assofranchising oltre mille brand, sono state considerate solo le reti "attive", ovvero quelle reti costituite da almeno 3 punti vendita, tra diretti e in franchising; tale fattore rappresenta la discriminante per qualificare come "attiva ed effettiva" una rete in franchising.

[11]Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma
email: bernardino.quattrociocchi@uniroma1.it
[12]Ricercatore Confermato di Economia e Gestione delle Imprese – Università degli Studi del Piemonte Orientale
email : antonella.capriello@eco.unipmn.it

Tabella 1

Classificazione delle reti attive sul territorio italiano

CLASSIFICAZIONE DELLE RETI ATTIVE SUL TERRITORIO ITALIANO		
	Valore assoluto	**Val. %**
RETI ATTIVE CON REQUISITI MINIMI DI 3 PUNTI VENDITA TRA DIRETTI E FRANCHISING. Di cui:	**938**	**100%**
Reti italiane	838	89,3%
Master di franchisor stranieri in Italia	66	7,03%
Reti che operano in Italia solo con franchisee, ma con sede legale in un Paese estero	34	3,62%

Come si vedrà più in dettaglio nella successiva tabella, il dato più evidente è il significativo incremento delle reti attive passate da 878 nel 2011 a 938 nel 2012 (+ 60 in valore assoluto, + 6,8%). La rilevazione, a una prima lettura, sembrerebbe in controtendenza rispetto ad una congiuntura sfavorevole per il sistema imprenditoriale italiano caratterizzato nell'ultimo periodo da numerose chiusure se non in molti casi da fallimenti, anche eccellenti.

In realtà si tratta di un fenomeno già noto e studiato nella letteratura economica italiana ed internazionale che ha prodotto anche importanti riscontri empirici[13]. In breve il fenomeno è spiegato dalla nota teoria *self-employment*, il cui riferimento dottrinale è la teoria del rischio, secondo la quale sussiste una stretta relazione tra tasso di disoccupazione, provocato da periodi di recessione e natalità di nuove imprese, tanto da giungere alla regola generale: tanto maggiore è lo stato di necessità del potenziale imprenditore, tanto maggiore è la probabilità che scelga di auto-impiegarsi. In altri termini, la precarietà nell'occupazione fa aumentare la domanda di imprenditorialità, ovvero fa aumentare nelle persone la propensione al rischio e, quindi, alla creazione di imprese. In questo il franchising, per la propria struttura logica-operativa, offre la possibilità a un potenziale imprenditore, sia esso franchisor sia franchisee, di creare una

Nota

[13] *VIVARELLI M. - La natura delle imprese in Italia - EGEA, Milano, 1994*

nuova impresa con il minor rischio possibile.

La successiva tabella fotografa, mediante alcuni indicatori di sintesi, il sistema del franchising in Italia al 2012, evidenziandone anche il *trend* nell'ultimo triennio.

Tabella 2

Principali indicatori del sistema franchising in Italia anni 2010, 2011 e 2012[14]

INDICATORE		ANNO DI RIFERIMENTO			VARIAZIONE 2012 SU 2011	
	Unità di misura	2010	2011	2012	Valori assoluti	Valori %
Giro d'Affari	Milioni €	22.168	23.424	23.262	- 162	- 0,7%
Insegne operative in Italia	Nr.	883	878	938	+ 60	+ 6,8%
Punti vendita in franchising in Italia (PVF)	Nr.	54.013	52.484	52.189	- 895	- 0,6%
Punti vendita italiani all'estero in franchising	Nr.	7.114	7.342	7.714	+ 372	+ 5,1%
Reti italiane all'estero	Nr.	214	221	212	- 9	- 4,1%
Master di franchisor stranieri in Italia	Nr.	60	63	66	+ 3	+ 4,8%
Reti straniere operanti in Italia con soli franchisee ma sede legale in altro Paese	Nr.	33	31	34	+ 3	+ 9,7%
Addetti occupati nelle reti (PVF) compreso il franchisee	Nr.	186.409	188.176	187.374	- 802	- 0,4%
Dimensione media delle reti in Italia (calcolata solo con riferimento ai PVF)	Nr.	61,2	60,4	55,6	- 4,8	- 7,9%
Dimensione media delle reti italiane all'estero (calcolata solo con riferimento ai PVF)	Nr.	33	33,2	36,4	+ 3,2	+ 9,6%
Media occupati per punto vendita in franchising	Nr.	3	3,5	3,6	+ 0,1	+ 2,9%

Fonte: Rapporto Assofranchising Italia 2012 – Strutture, Tendenze e Scenari.
A cura di Assofranchising. Realizzato ed elaborato dal Servizio Studi Assofranchising e dall'Osservatorio Permanente sul Franchising.
PVF: Punti Vendita Franchising

Nota

[14]*NOTA PER IL LETTORE.*
I dati 2011 sono stati considerati con l'aggiunta di n. 738 punti vendita in franchising da parte di alcuni franchisor che nell'ultima rilevazione non avevano comunicato i dati relativi ai punti vendita dei loro master. Tale aggiunta incide per il 2011 anche sul numero degli addetti occupati nelle reti, sul giro d'affari complessivo e sulla dimensione media delle reti. Sempre per il 2011 sono stati tolti i dati delle 7 insegne di mediazione creditizia che l'intervento del legislatore con il dlgs 141/2010 ha di fatto azzerato e che valevano n. 1750 punti vendita in franchising, 5.212 addetti occupati ed € 201.565.000,00.

2.1.1 Considerazioni generali per l'anno 2013

La precedente tabella raccoglie i principali indicatori del sistema franchising in Italia. La lettura e la correlata interpretazione dei dati devono essere necessariamente effettuate tenendo conto del particolarissimo contesto socio economico italiano. Appare innegabile, infatti, che a fronte di una crisi economica mondiale di eccezionale durata e profondità in Italia sia emerso un ripensamento di numerosi modelli sociali e più in particolare dei modelli di consumo. La crisi economica ha certamente inciso in profondità su gusti e tendenze di acquisto dei consumatori, i quali ormai sono sempre più informati ed orientati verso il migliore rapporto prezzo-qualità con una tendenza a scegliere sulla base del prezzo, dando per acquisiti e necessari elevati standard di qualità. In queste tendenze di fondo i sistemi in franchising sembrano offrire al consumatore proprio quella sicurezza nella qualità, molto spesso garantita dal marchio della rete; inoltre il prezzo non risente della *location* proprio perché omogeneo a tutta la rete.

Questi e altri fattori competitivi hanno consentito alle reti più radicate e organizzate di resistere all'attuale sfavorevole situazione congiunturale, anzi di rafforzare in molti casi la presenza nei mercati oltre confini. Non sfugge, in questa prospettiva l'aumento della dimensione media delle reti nei mercati stranieri, passata da 33,2 punti in franchising nel 2011 a 36,4, con un incremento nel 2012 del 9,6%.

Già nel rapporto dell'anno scorso era stata resa evidente la capacità di tenuta delle reti in franchising rispetto a sistemi di distribuzione tradizionali e/o indipendenti, del resto le strategie di tipo *stand alone* sono sempre più improponibili in un mercato molto competitivo e selettivo come quello attuale,

dove sono richiesti sempre più elevati *standard* di servizio.

Più in generale, le evidenze empiriche della rilevazione dell'anno 2012 confermano una conclamata capacità di tenuta delle reti italiane sul mercato domestico e una accresciuta capacità di sviluppo nei mercati esteri, testimoniata da una crescita dei punti vendita in franchising all'estero, che ha registrato un + 5,1%, rispetto al 2011.

In un contesto economico difficile, come quello attuale, appare quasi fisiologico che il franchising, come tutti i modelli fondati sulla cooperazione e sulla condivisione del rischio, offra una maggiore capacità competitiva sul mercato *retail*. Quanto detto, tuttavia, non significa che il franchising sia esente da crisi o sia in generale la panacea dei mali che affliggono il sistema distributivo italiano, anche se certamente rappresenta un elemento di alta flessibilità.

Quanto sopra è confermato ed avvalorato dalla lettura dei principali indicatori del sistema franchising in Italia, i quali evidenziano "*una resistenza del sistema franchising italiano*" di fronte ad un periodo di crisi di eccezionale durata.

Più in dettaglio:

1. I dati dichiarati dai franchisor nella rilevazione dell'anno 2012 hanno evidenziato una diminuzione del fatturato di 162 milioni di euro, pari a un decremento dello 0,7% rispetto all'anno precedente. Sebbene modesto, rappresenta un dato che rispecchia l'attuale fase recessiva e che, tuttavia, evidenzia comunque un'apprezzabile capacità di resistenza alla crisi da parte delle reti italiane testimoniata da un incremento del fatturato, nel confronto con l'anno 2010, del 4,93%.
2. Le reti in franchising sono cresciute di 60 unità, dato che assume ancora più importanza considerando che nel 2011 le reti erano diminuite, rispetto al 2010, di 5 unità. L'incremento del 6,8% delle insegne operative in Italia,

oltre ad evidenziare la vitalità del sistema franchising italiano, testimonia anche la propensione degli imprenditori a scegliere la forma del franchising come modalità per fare impresa. Nello specifico, si segnala come nel settore della ristorazione siano nate 33 nuove insegne, di cui 10 riconducibili alla costituzione di nuove gelaterie, mentre 15 nuove insegne sono riconducibili al settore emergente delle sigarette elettroniche.

Circa il dato relativo alle 938 reti italiane, la successiva tabella evidenzia in modo puntuale la composizione dello stesso attraverso la rilevazione, tra gli altri, delle imprese fallite e delle nuove imprese costituite.

Quanto sopra conduce a censire 938 reti in franchising attive, di cui, come già evidenziato nella tabella 2, 838 sono reti italiane, 66 sono *Master* di *franchisor* stranieri e 34 sono reti che operano in Italia solo con franchisee, ma con sede legale in un paese estero. Tutte le elaborazioni presenti in questo rapporto si riferiscono proprio alle tre categorie di reti appena menzionate. Nello specifico, evidenziando le imprese non più operative e quelle che hanno invece avviato la loro attività nell'anno 2012 è possibile identificare due gruppi:

a. le imprese che hanno dismesso o stanno ripensando a vario titolo il format del franchising (dismessi, non rintracciabili, *stand by*, cessati, falliti o con meno di tre punti vendita tra diretti e in franchising) sono state pari a 125 unità;

b. quelle che sono state censite per la prima volta o che solo nell'anno 2012 hanno superato i requisiti minimi per poter fare franchising (almeno tre punti vendita tra diretti e franchising) sono risultate pari a 178 casi.

Il saldo tra reti cessate e nuove reti è positivo e sono 53 le nuove reti nel 2012, le quali esprimono la vitalità ed il successo in Italia della formula del franchising.

3. A fronte della contrazione del giro d'affari si è avuta una diminuzione dei

punti vendita di 895 unità, che si è riflessa nella conseguente riduzione della dimensione media delle reti in Italia caratterizzate dalla presenza di 55,6 punti vendita; nel confronto con il 2010, le reti italiane hanno perso 5,6 punti vendita rallentando quel processo di consolidamento che non può prescindere da una maggiore presenza dei franchisee. Circa i nuovi punti vendita aperti, il settore delle sigarette elettroniche ha contribuito con 1.000 nuove aperture per un giro d'affari corrispondente a 130 milioni di euro.

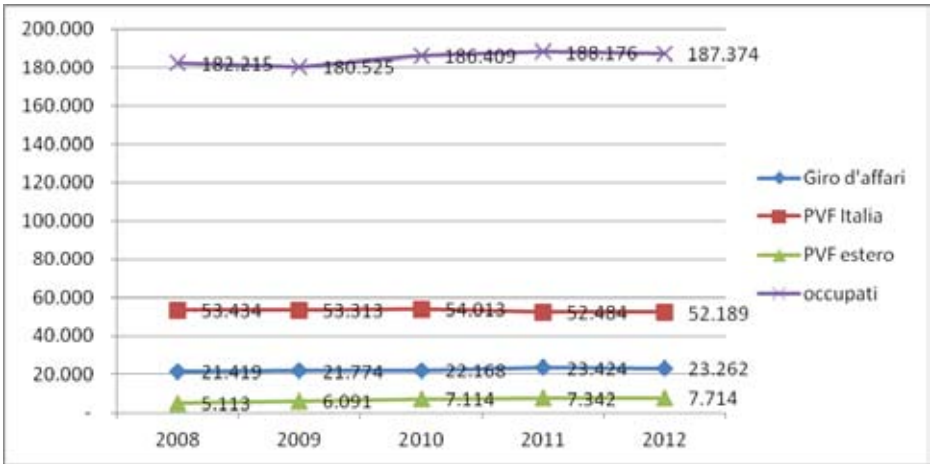
4. La chiusura di 895 punti vendita ha prodotto, come ulteriore conseguenza, un calo della forza lavoro del settore, con una perdita complessiva dei posti di lavoro corrispondente a 802 unità alla quale si è, tuttavia, contrapposto un consolidamento degli occupati mediamente presenti nel punto vendita, pari a 3,6 unità.
5. In seguito ad un calo della domanda "domestica" che ha generato una conseguente contrazione del volume d'affari interno, gli imprenditori italiani hanno cercato di invertire la rotta cercando nuovi mercati in cui investire. In particolare, i risultati registrati nell'anno 2012 e relativi ad un incremento di 372 punti vendita italiani in franchising all'estero ed una contrazione delle reti italiane all'estero pari a 9 unità potrebbero far pensare ad un processo di razionalizzazione della presenza italiana all'estero con il consolidamento delle reti che negli anni hanno saputo conquistare quote di mercato considerevoli e conseguente fuoriuscita di quelle meno solide e meno strutturate per fronteggiare situazioni di mercato critiche come quella attuale.
6. Non si può tacere, come il dato sul volume d'affari è stato influenzato negativamente dalle agenzie immobiliari, le quali nel 2012 hanno registrato complessivamente una perdita di € 215.047.200, a cui si deve aggiungere una diminuzione di n. 833 punti vendita in franchising e 2.483 occupati. Senza la forte contrazione, legata al forte calo del settore immobiliare, il giro

d'affari del sistema franchising italiano avrebbe avuto contenuto incremento (+0,2%), così come il numero di punti vendita (+1,0%) ed anche gli occupati sarebbero stati in area positiva (+0,9%).

Come evidenziato nelle note introduttive alla ricerca, il sistema di rilevazione AIF-OPF consente di tracciare i trend statistici per gli anni 2008-2012 da cui si evince una forte capacità di resistenza delle reti in franchising di fronte ad una crisi di portata sicuramente eccezionale.

Figura 1

Trend 2008 – 2012



Fonte: Rapporto Assofranchising Italia 2012 – Strutture, Tendenze e Scenari. A cura di Assofranchising. Realizzato ed elaborato dal Servizio Studi Assofranchising e dall'Osservatorio Permanente sul Franchising.

Il valore dei dati del precedente grafico permette di apprezzare un'altra caratteristica del franchising italiano, ovvero la gradualità della crescita e la resistenza alla contrazione; mancano in buona sostanza i repentini salti "quantitativi", il che conferisce al sistema italiano i connotati della "stabilità", qualità rara ed apprezzabile per un settore economico in questo momento congiunturale.

2.2 Suddivisione per aree Nielsen e localizzazione per regioni

Analizzati i principali indicatori, ulteriori spunti di riflessione del fenomeno franchising italiano implicano un'analisi a livello di area Nielsen e su base regionale[15].

La successiva tabella evidenzia la localizzazione delle reti italiane nelle diverse regioni italiane e la correlata ripartizione nelle aree Nielsen.

Tabella 3

Suddivisione per aree Nielsen, dettaglio per regioni

REGIONE	NR. FRANCHISOR anno 2012	AREE NIELSEN	NR. FRANCHISOR PER AREE NIELSEN anno 2012
Piemonte	70	**Nord-Ovest**	**323 (35,70%)**
Valle d'Aosta	1		
Liguria	19		
Lombardia	233		
Veneto	93	**Nord-Est**	**187 (20,70%)**
Trentino Alto Adige	7		
Friuli Venezia Giulia	17		
Emilia Romagna	70		
Toscana	47	**Centro**	**202 (22,30%)**
Umbria	7		
Marche	27		
Lazio	115		
Sardegna	6		
Abruzzo	16	**Sud-Isole**	**192 (21,20%)**
Molise	5		
Campania	79		
Basilicata	4		
Calabria	12		
Puglia	43		
Sicilia	33		
Totale delle reti italiane	**904**		**904 (100%)**

Fonte: Rapporto Assofranchising Italia 2012 – Strutture, Tendenze e Scenari. A cura di Assofranchising. Realizzato ed elaborato dal Servizio Studi Assofranchising e dall'Osservatorio Permanente sul Franchising.

Nota

[15]*Sono escluse dal calcolo per ovvi motivi le 34 reti che operano direttamente dalla casa madre.*

L'analisi delle aree Nielsen conferma il dato strutturale, ormai storico, di una forte presenza dei franchisor al Nord con il 56,40% del dato nazionale; in questo ambito l'area Nord-Ovest continua a rafforzare il suo primato quale luogo di genesi del sistema franchising italiano con il 35,70% del totale delle reti attive (323 reti in valore assoluto), in contrazione dell' 1,3% rispetto all'anno 2011, periodo in cui l'area "pesava" per il 37% sul totale delle reti nazionali.

Stabile, invece, l'area Nord-Est che con 187 reti incide per il 20,70% sul totale nazionale. Crescono, invece, in modo più sostanziale sia il centro, che con 202 reti sale al 22,30% con un incremento di 19 reti rispetto al dato del 2011 e l'area riferibile al Sud e Isole che nel 2012 ha totalizzato 192 reti, con un incremento di 17 reti rispetto al precedente anno.

Dalla lettura dei dati emerge, oltre alla storica capacità delle imprese del Nord Italia di creare nuove reti in franchising e/o di consolidare quelle esistenti, un trend positivo proveniente dall'area meridionale circa la capacità del sistema franchising quale fattore trainante l'economia locale.

Dall'analisi della localizzazione regionale delle reti con sede legale in Italia emerge che anche nel 2012 la Lombardia è stata scelta come sede legale della propria attività dal maggior numero di franchisor; per l'esattezza, 233 reti hanno sede nella regione, ovvero il 25,77% del valore nazionale, dato leggermente in calo rispetto alla rilevazione dell'anno precedente (26,35%). Continua, invece, l'ascesa del Lazio che consolida la sua seconda posizione con 115 reti, pari al 12,72% del totale, con più 7 reti rispetto al 2011, distanziando altre regioni che storicamente hanno favorito la nascita e la diffusione delle reti in franchising, come il Veneto (93 reti) e il Piemonte (70 reti). Il Sud ha visto crescere di 17 unità le reti che hanno ubicato qui la propria sede legale. Nella fattispecie, la Campania con 11 reti in più

rispetto al 2011 ha raggiunto le 79 reti. Apprezzabile anche la crescita della Sicilia che con 33 reti (+ 4 rispetto al 2011) è ritornata ai livelli del 2010, mentre è in leggera flessione la Puglia che ha perso 3 reti rispetto alla precedente rilevazione, totalizzando 43 reti.

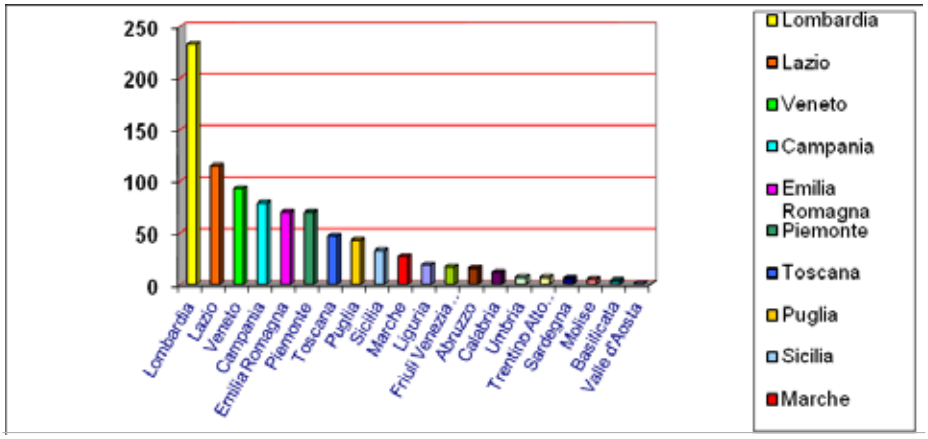
Ultimo dato da evidenziare è la conferma anche per il 2012 della presenza di almeno un franchisor in tutte le regioni, dal momento che anche la Valle d'Aosta presenta una sola frequenza.

Il grafico seguente mostra la distribuzione regionale dei franchisor, evidenziando più chiaramente il peso che ciascuna regione italiana ha sul sistema franchising nazionale. Emerge nettamente la posizione dominante della Lombardia rispetto alle altre regioni italiane.

Emerge anche per la presenza dei punti vendita in franchising, così come per il numero di franchisor, il primato della Lombardia sulle altre regioni italiane con 8.391 franchisee. Seguono poi il Lazio (6.336) e la Sicilia con 4.524 franchisee, ricalcando un *trend* che ha già caratterizzato lo scorso anno. A questo pro-

Figura 2

Localizzazione per regioni anno 2012



Nella tabella seguente si evidenzia, invece, la distribuzione dei punti vendita in franchising tra le varie regioni.

Tabella 4

Punti vendita in franchising, suddivisione per regioni

REGIONE	PUNTI VENDITA FRANCHISING 2012
Lombardia	8.391
Lazio	6.336
Sicilia	4.524
Piemonte	4.504
Campania	4.281
Veneto	3.662
Puglia	3.408
Emilia Romagna	3.326
Toscana	2.731
Calabria	1.817
Sardegna	1.579
Liguria	1.494
Marche	1.451
Abruzzo	1.4351
Umbria	873
Friuli Venezia Giulia	831
Trentino Alto Adige	521
Basilicata	506
Molise	376
Valle d'Aosta	143
	52.189

Fonte: Rapporto Assofranchising Italia 2012 – Strutture, Tendenze e Scenari.A cura di Assofranchising. Realizzato ed elaborato dal Servizio Studi Assofranchising e dall'Osservatorio Permanente sul Franchising

posito è opportuno osservare come il numero relativamente basso di franchisor con sede legale in Sicilia (33) non pregiudichi l'attrattività del mercato insulare e lo sviluppo della formula imprenditoriale del franchising, lato franchisee.

Le prime 10 posizioni sono occupate dalle medesime regioni che già si sono imposte per la maggior presenza di franchisor e tra le quali spicca, in terza posizione, la regione Sicilia con 4.524 punti vendita in franchising. Chiudono la classifica Molise, Basilicata e Valle d'Aosta, che totalizzano complessivamente 1.025 punti vendita.

L'area meridionale ha contribuito alla vitalità del sistema franchising con 16.347 punti vendita, rappresentativi del 31,3% del valore nazionale.

2.3 Suddivisione merceologica per aree Nielsen

La successiva tabella n. 5 permette di effettuare alcune riflessioni sui settori che rappresentano i punti di forza del sistema franchising nazionale, attraverso l'evidenziazione del numero di reti presenti. Più in particolare:

- il settore dei servizi si conferma anche nel 2012 quello in cui si concentra il maggior numero di reti (pari a 461), incrementate di 22 unità rispetto al precedente anno; l'incidenza sul valore totale è risultata pari al 49,14%, pressoché invariata rispetto al precedente anno

- il settore degli *articoli per la persona* si colloca, a conferma dei dati degli ultimi anni, in seconda posizione, con un'incidenza del 24,62% sul totale corrispondenti a 231 reti

- circa gli altri settori, si riportano di seguito i principali dati registrati nel 2012:

a) *altro commercio specializzato*. Il settore si è attestato in terza posizione, con un totale di 126 franchisor ed un'incidenza del 13,43% sul totale. Tale dato è incrementato di 27 unità rispetto al 2011, anno nel quale le reti operative sono state 99

b) a*rticoli per la casa*. Il settore nonostante la sua incidenza sul totale nazionale sia scesa dal 4,97% del 2011 al 3,94% del 2012 con una perdita di sette reti, consolida la quarta posizione

c) *commercio alimentare specializzato*. Si attesta alla quinta posizione, con un valore complessivo di 46 reti. Il dato conferma una leggera ripresa del settore con un incremento, rispetto al 2011, di 9 reti a dimostrazione della capacità dello stesso di resistere alla concorrenza della grande distribuzione organizzata

d) *commercio non specializzato*. Evidenzia per il 2012 una leggera flessione del numero di reti attive (- 3), con un'incidenza del 3% circa sul dato nazionale

e) *costruzione e manutenzione*. Ha mantenuto stabile la propria posizione con 9 reti attive.

Un commento a parte merita la categoria "reti estere senza sede legale in Italia", che si concentra in due settori:

a) servizi, con 17 reti, pari al 50% di tutte le reti rientranti in questa tipologia

b) articoli per la persona, con una presenza di 11 reti, pari al 32,35% del valore totale.

La successiva tabella chiarisce quanto appena esposto circa le categorie merceologiche del sistema franchising in Italia.

Tabella 5

Suddivisione settoriale per aree Nielsen delle reti attive in Italia

DIMENSIONE SETTORIALE	AREA 1 Nord-Ovest	AREA 2 Nord-Est	AREA 3 Centro	AREA 4 Sud-Isole	RETI ESTERE (senza sede in Italia)	TOTALE anno 2012	TOTALE anno 2011	Differenza 2011 su 2012 (in val. ass.)
Altro Commercio Specializzato	48	22	29	23	4	**126**	**99**	**+ 27**
Articoli per la Casa	16	6	8	6	1	**37**	**44**	**- 7**
Articoli per la Persona	73	40	41	66	11	**231**	**226**	**+ 5**
Commercio Alimentare Specializzato	13	14	10	9	0	**46**	**37**	**+ 9**
Commercio non Specializzato	10	10	6	1	1	**28**	**31**	**- 3**
Servizi	161	93	107	83	17	**461**	**432**	**+ 29**
Costruzione e Manutenzione	2	2	1	4	0	**9**	**9**	**-**
Industria	0	0	0	0	0	**0**	**0**	**-**
TOTALE	323	187	202	192	34	**938**	**878**	**+ 60**

Fonte: Rapporto Assofranchising Italia 2012 – Strutture, Tendenze e Scenari. A cura di Assofranchising. Realizzato ed elaborato dal Servizio Studi Assofranchising e dall'Osservatorio Permanente sul Franchising

2.4 Giro d'affari delle reti

Tra i dati che maggiormente offrono spunti di riflessione sul fenomeno franchising, certamente rientrano le rilevazioni sul fatturato, indicatore che consente di valutare lo stato di salute del franchising.

La tabella n. 6 mostra il volume d'affari generato in Italia dalle reti in franchising attive nei 30 settori censiti.

Dai dati rilevati è emerso che il fatturato delle reti italiane nell'anno 2012 è cresciuto del 4,15% rispetto alla precedente rilevazione (+928 milioni di euro in valore assoluto). Si tratta di un risultato significativo ed in controtendenza rispetto alle performance della distribuzione italiana, realizzate in contesto congiunturale di assoluta complessità ed incertezza che domina i mercati.

Il settore *GDO Food – Alimentari* si conferma anche per l'anno trascorso il più redditizio, con un valore della produzione pari a € 6.993.240.000 ed un peso sul fatturato totale del 30,06%. Segue il settore prodotti e servizi specialistici che, con un'incidenza del 9,49% sul dato nazionale, si conferma al secondo posto della classifica nazionale. Ciò è dovuto alla buona performance delle reti già presenti, ma in misura notevole anche all'ingresso di nuove reti e nuove tipologie merceologiche e di servizio non includibili negli altri settori. Il terzo posto è occupato dall' "abbigliamento uomo donna" con un peso di 6,43 punti percentuali sul totale, in calo di 0,32 punti rispetto al 2011. Al quarto posto sale il settore "ristorazione rapida - pizzerie -caffetterie" con un'incidenza del 6,10% sul confronto nazionale ed un lieve incremento di 0,02 punti rispetto al 2011.

Si evidenzia, inoltre, che i primi sette comparti esaminati, gli stessi del 2011, diversamente posizionati, rappresentano il 68,02% dell'intero fatturato nazionale (66,10% nella precedente rilevazione); questi sono anche i settori

che superano la soglia del miliardo di euro di fatturato, con la sola eccezione del settore delle agenzie immobiliari in contrazione rispetto al 2011 di 2,03 punti percentuali, in totale armonia con la crisi del settore industriale delle costruzioni. Si può, dunque, concludere che i primi sette settori rappresentano il motore trainante del settore franchising nel nostro Paese.

Tabella 6

Giro d'affari delle reti

NR. SETTORE	SETTORE	FATTURATO	INCIDENZA
6	GDO FOOD - ALIMENTARI	€ 6.993.240.000	30,06%
26	PRODOTTI E SERVIZI SPECIALISTICI	€ 2.207.747.000	9,49%
2	ABBIGLIAMENTO UOMO DONNA	€ 1.496.108.000	6,43%
29	RISTORAZIONE RAPIDA - PIZZERIE - CAFFETTERIE	€ 1.419.703.000	6,10%
4	AGENZIE VIAGGI - TURISMO	€ 1.403.061.400	6,03%
20	INTIMO	€ 1.347.566.165	5,79%
3	AGENZIA IMMOBILIARI - MEDIAZIONE CREDITIZIA	€ 957.523.800	4,12%
1	ABBIGLIAMENTO BAMBINO	€ 747.097.400	3,21%
10	CALZATURE - PELLETTERIA ACCESSORI	€ 738.237.200	3,17%
17	GDO - NON FOOD	€ 734.377.000	3,16%
7	ARTICOLI UFFICIO - CARTOLERIA	€ 491.107.950	2,11%
19	INTERNET - TELEFONIA	€ 484.349.700	2,08%
24	OTTICA (PRODOTTI E ACCESSORI)	€ 467.188.700	2,01%
27	PRODOTTI VARI - OGGETTISTICA	€ 390.841.000	1,68%
30	SERVIZI POSTALI - STAMPA - COMUNICAZIONE	€ 390.813.800	1,68%
23	MOBILI - COMPLEMENTI D'ARREDO	€ 363.495.600	1,56%
16	GIOIELLERIA - BIGIOTTERIA	€ 358.750.500	1,54%
9	AUTO - MOTO - VEICOLI (PRODOTTI E SERVIZI)	€ 343.146.100	1,48%
28	RISTORAZIONE A TEMA - PUB	€ 322.168.500	1,38%
25	PARRUCCHIERI (PRODOTTI E SERVIZI)	€ 229.723.000	0,99%
11	CENTRI ESTETICI - BENESSERE - PALESTRE	€ 228.612.500	0,98%
12	COSMETICA - PROFUMERIA	€ 209.284.000	0,90%
22	LIBRERIE	€ 176.327.000	0,76%
18	INFORMATICA - VIDEOTECHE - FOTO	€ 151.457.100	0,65%
13	ERBORISTERIA - DIETETICA - PARAFARMACEUTICA	€ 146.807.600	0,63%
15	GELATERIE - YOGURTERIE - CHIOSCHI	€ 146.981.800	0,63%
14	FORMAZIONE - CONSULENZA	€ 109.027.200	0,47%
8	ASILI - LUDOTECHE	€ 75.575.000	0,32%
5	ALBERGHI	€ 74.835.000	0,32%
21	LAVANDERIE - TINTORIE	€ 57.328.000	0,25%
		€ 23.262.481.015	100,00%

Fonte: Rapporto Assofranchising Italia 2012 – Strutture, Tendenze e Scenari. A cura di Assofranchising. Realizzato ed elaborato dal Servizio Studi Assofranchising e dall'Osservatorio Permanente sul Franchising

2.5 Aspetti quanti-qualitativi delle reti di franchising

Il successo di una rete in franchising dipende molto dai contenuti del contratto e dal rapporto del format proposto dal franchisor con il mercato di riferimento[16].

Uno dei punti più discussi nell'ultimo decennio, complice anche lo sviluppo del web, è stato il **bacino di utenza** (numero di persone che sono potenziali clienti di un punto vendita) e l'esclusività dello stesso rispetto ad un punto vendita. In questa prospettiva, può essere interessante capire quale sia il bacino di utenza privilegiato dai franchisor in Italia. Il tema, inoltre, incide anche sul *market rappresentation plan* del piano di sviluppo della rete. La successiva tabella evidenzia le preferenze dei franchisee rispetto alla popolosità del centro urbano nel quale decidono di operare. Nello specifico, sono state censite cinque classi dimensionali relative al bacino d'utenza ed una sesta non riferita, però, ad alcun valore. Le maggiori percentuali, così come per il 2011, si riscontrano nelle fasce 20-50 mila persone e 10-20 mila persone, che hanno rispettivamente totalizzato frequenze pari al 44,6% e 18,9%, per un valore complessivo pari al 63,5% dei casi esaminati. La frequenza relativa alla dimensione 0-10 mila

Tabella 7

Frequenze percentuali riscontrate per le diverse dimensioni del bacino di utenza

BACINO D'UTENZA	PESO IN %
0-10.000	15,2%
10.000-20.000	18,9%
20.000-50.000	44,6%
50.000-100.000	13,2%
superiore a 100.000	5,3%
indifferente	2,7%
	100,0

Fonte: Rapporto Assofranchising Italia 2012 – Strutture, Tendenze e Scenari. A cura di Assofranchising. Realizzato ed elaborato dal Servizio Studi Assofranchising e dall'Osservatorio Permanente sul Franchising

Nota

[16]*In questa sezione della ricerca sono stati estrapolati i dati qualitativi sulle caratteristiche contrattuali prevalenti. La rilevazione ha avuto un tasso di risposta pari o superiore al 50% dei franchisor, i quali raccolgono il 50% e oltre dei franchisee, pertanto un numero sufficientemente ampio per estendere le considerazioni a tutto l'universo statistico indagato.*

è rimasta invariata rispetto allo scorso anno con un valore del 15,2%, consolidando la tendenza dei franchisee a preferire anche i centri urbani di più ridotte dimensioni per lo sviluppo delle proprie attività.

Altro aspetto significativo per meglio indagare il fenomeno franchising e la sua diffusione tra gli imprenditori è la conoscenza dell'investimento iniziale che il franchisee deve sostenere, informazione, questa, collegata alla capacità del franchising di favorire nuova imprenditorialità. Conoscere quale sia la spesa iniziale da sostenere per l'apertura di un punto vendita rappresenta, infatti, un fattore critico in quanto l'investimento iniziale è considerato spesso una barriera all'ingresso che potrebbe anche rappresentare un disincentivo lì dove di importo eccessivamente elevato. La successiva tabella visualizza in dettaglio le frequenze delle classi di investimento riscontrate nei contratti di franchising. Emerge che alla maggior parte degli imprenditori (34,3%) è richiesto un investimento che oscilla tra 20.001 e 50.000 euro; seguono gli imprenditori chiamati ad investire tra i 50.000 e 100.000 euro che rappresentano il 21,8% dei casi. Tali classi raggruppano complessivamente il 56,1% dei franchisee

Tabella 8

Dichiarazione dell'investimento iniziale richiesto al franchisee

INVESTIMENTO INIZIALE	**PESO IN %**
0-10.000 €	11,0%
10.001-20.000 €	16,7%
20.001-50.000 €	34,3%
50.001-100.000 €	21,8%
100.001-150.000 €	6,7%
150.001-300.000 €	5,4%
superiore a 300.000 €	4,1%
	100,0%

Fonte: Rapporto Assofranchising Italia 2012 – Strutture, Tendenze e Scenari. A cura di Assofranchising. Realizzato ed elaborato dal Servizio Studi Assofranchising e all'Osservatorio Permanente sul Franchising

italiani, collocando alla soglia di € 100.000,00 l'importo dell'investimento considerato sostenibile dagli imprenditori. Si evidenzia, infatti, che le classi dimensionali che richiedono un investimento superiore a € 100.000,00 raggruppano appena il 16,2% dei franchisee.

Collegato all'ammontare dell'investimento iniziale è **l'estensione del punto vendita**. Il dato raccolto include sia la superficie espositiva che eventuali parti asservite come il magazzino o i locali di servizio, che comunque hanno un' incidenza tanto per il reperimento degli spazi quanto per l'investimento stesso. In passato, in pieno boom immobiliare, uno dei problemi principali per l'apertura di un punto vendita era certamente il costo dell'acquisto o più spesso dei canoni di locazione. Questa situazione sembra ora meno "pressante", anche se le aperture nelle zone storicamente dedicate allo *shopping* restano comunque su quotazioni sostenute. In ogni caso, l'analisi dei dati evidenzia che il 57,6% dei format in franchising richiede la disponibilità di una superficie tra i 21 e gli 80 mq, con una lieve prevalenza (21,9% sul dato complessivo) dei negozi tra i 41-60 mq rispetto a quelli con una superficie ricompresa tra 21-40 mq. Ciò suggerisce che l'attenzione ai costi ed all'efficienza inizia proprio dalla progettazione del punto vendita e dei costi di arredamento e gestione (utenze, condominio, etc.). La concentrazione verso dimensioni minori del punto vendita si spiega anche con la considerazione che quasi il 50% dei franchisor italiani promuovono reti di servizi per le quali la minore dimensione del punto vendita non è certo penalizzante. Le grandi superfici, tuttavia, in alcuni casi sono necessarie proprio al modello di *business* (ristoranti, GDO, etc.), come nel caso delle superfici tra i 250 ed i 500 mq, pari al 5,5% dei punti vendita complessivi, ovvero poco più di 2.600 degli oltre 52 mila punti vendita in franchising; valore che scende ulteriormente se si considerano le superfici oltre i 500 mq.

Tabella 9

Dichiarazione dell'investimento iniziale richiesto al franchisee

SUPERFICIE MEDIA	PESO IN %
0-20 mq	3,8%
21-40 mq	20,1%
41-60 mq	21,9%
61-80 mq	15,6%
81-100 mq	12,7%
101-150 mq	11,6%
151-200 mq	3,7%
201-250 mq	1,6%
250-500 mq	5,5%
superiore a 500 mq	3,4%
	100,0%

Fonte: Rapporto Assofranchising Italia 2012 – Strutture, Tendenze e Scenari. A cura di Assofranchising. Realizzato ed elaborato dal Servizio Studi Assofranchising e dall'Osservatorio Permanente sul Franchising

La **durata del contratto** rappresenta un aspetto strettamente connesso oltre che al bacino d'utenza, anche all'investimento iniziale e alla superficie del punto vendita e rappresenta l'elemento imprescindibile su cui franchisor e franchisee basano la loro convenienza economica. E' naturale che un contratto di più breve durata dovrà basarsi su un modello di *business* veloce, che consenta alle parti un rapido recupero degli investimenti, mentre un contratto di lungo termine si svilupperà su un orizzonte temporale maggiore.

La successiva tabella mostra come la durata contrattuale sia concentrata su due valori: 5 e 3 anni, con una preferenza per i 5 anni che da sola registra oltre il 40% dei contratti. Il dato è leggermente variato rispetto al precedente anno, quando l'orientamento era non solo per i contratti con durata pari a cinque anni ma anche per quelli la cui durata era compresa tra 6-10

anni, a testimonianza dell'interesse a stabilizzare il proprio investimento. La situazione economica attuale suggerisce ai franchisee di investire con la dovuta cautela dal momento che nel 63,7% dei casi i contratti hanno una durata compresa tra 3 e 5 anni.

Rispetto allo scorso anno, è leggermente incrementata la percentuale di contratti di durata superiore a 10 anni, pari al 7,2%, mentre è stata rilevata una nuova tipologia contrattuale, ovvero il contratto di durata indeterminata scelto dal 2,5% dei franchisee.

Tabella 10

Durata del contratto di franchising

DURATA	PESO IN %
3 anni	17,4%
4 anni	5,7%
5 anni	40,6%
6 anni	14,1%
7 - 10 anni	12,5%
superiore a 10 anni	7,2%
indeterminato	2,5%
	100,0%

Fonte: Rapporto Assofranchising Italia 2012 – Strutture, Tendenze e Scenari. A cura di Assofranchising. Realizzato ed elaborato dal Servizio Studi Assofranchising e dall'Osservatorio Permanente sul Franchising

L'analisi della **fascia d'età** dei franchisee rappresenta un valido spunto di riflessione per capire chi, tra giovani e meno giovani, contribuisce in modo più incisivo alla creazione di nuove imprese.

Come si può desumere dalla successiva tabella, i franchisee hanno prevalentemente tra i 36-45 anni (56,5%); la fascia di età compresa tra 25-35 anni ha totalizzato, invece, una percentuale pari al 26,2%. In generale, rispetto al precedente anno, si nota un incremento di nuovi imprenditori

in tutte le fasce d'età, ad eccezione dei giovani compresi nella fascia 25-35 anni che, sul confronto con l'anno precedente, ha subito un calo pari al 2,8%, dove probabilmente sono più diffusi i giovani al primo impiego. Questa ipotesi è anche avvalorata dal fatto che nella maggior parte dei casi per aderire ad una rete non è necessario avere una precedente esperienza (75,1%). Ciò dimostra con sufficiente ragionevolezza come il franchising sia uno strumento di creazione di impresa, o meglio. parafrasando un famosa frase del grande economista Sylos Labini: *"il franchising consente la creazione di impresa da impresa"*.

Tabella 11

Età dei franchisee

ETA' DEI FRANCHISEE	PESO IN %
25-35 anni	26,2%
36-45 anni	56,5%
46-55 anni	15,4%
over 55	1,9%
	100,0%

Fonte: Rapporto Assofranchising Italia 2012 – Strutture, Tendenze e Scenari. A cura di Assofranchising. Realizzato ed elaborato dal Servizio Studi Assofranchising e dall'Osservatorio Permanente sul Franchising

Le riflessioni sulle elaborazioni statistiche dell'anno 2012 e l'aggiornamento dei trend storici consentono di formulare alcune considerazioni generali.

1. La robustezza del sistema franchising italiano di fronte al perdurare di una crisi di eccezionale durata, testimoniata dalla crescita di tutti i principali dati strutturali nel periodo 2008-2012, ovvero dalla fase iniziale della crisi ad oggi
2. La rilevanza del franchising nel panorama della distribuzione italiana con

oltre 23 miliardi di fatturato, di cui quasi 7 miliardi nel settore GDO

3. La riconosciuta validità del "modello di sviluppo franchising" anche come strumento di genesi di nuove imprese, confermato dall'ultima rilevazione che ha visto l'affermarsi di 60 nuovi franchisor ed un patrimonio di oltre 52 mila franchisee
4. Il contributo, non certo marginale, del franchising all'occupazione con oltre 187 mila occupati, esclusi i franchisee, con una media di 3,6 addetti per punto vendita
5. La preferenza dei consumatori verso punti vendita in franchising, testimoniata dalla crescita del fatturato, anche se contenuta; fatto comunque eccezionale se confrontato con la generale e diffusa tendenza alla contrazione delle vendite in quasi tutti i modelli *retail*
6. Il rafforzamento delle reti italiane all'estero, con una dimensione media, in crescita, di 36,9 unità per franchisor.

Quanto sopra dimostra come il sistema franchising in Italia sia vitale e goda di buona salute anche in prospettiva, considerata la capacità di resistenza al difficile momento economico mondiale.

2.6 I franchisor in Piemonte[17]

Allo scopo di analizzare le dinamiche del franchising nel territorio piemontese, sono stati analizzati i dati dell'Osservatorio Permanente sul Franchising relativi al periodo 2009 – 2012.

La Tabella 12 riporta il numero di franchisor presenti in Piemonte e la rispettiva distribuzione territoriale.

Tabella 12

Franchisor in Piemonte

Province	Valore assoluto 2009	Valore percentuale	Valore assoluto 2012	Valore percentuale	Differenze Valori assoluti
Torino	41	56,9	45	64,3	4
Cuneo	14	19,4	12	17,2	-2
Alessandria	8	11,1	5	7,1	-3
Novara	3	4,2	3	4,3	0
Asti	2	2,8	0	0	-2
Biella	2	2,8	3	4,3	1
Vercelli	1	1,4	1	1,4	0
Verbania – Cusio – Ossola	1	1,4	1	1,4	0
Totale	72	100,0	70	100,0	-2

Fonte: Elaborazione su dati dell'Osservatorio Permanente sul franchising

Dai dati emerge che nel 2009 sono presenti 72 franchisor, mentre nel 2012 risultano pari a 70.

La presenza di franchisor risulta inferiore rispetto ad altre aree territoriali del Nord Italia (Lombardia, Veneto), ma tale tendenza deve essere anche ricollegata alla più significativa vocazione territoriale nel settore manifatturiero rispetto al comparto dei servizi. Tuttavia, si intravedono future opportunità di sviluppo

Nota

[17]*Di Antonella Capriello. L'autrice ringrazia i ricercatori Barbara Dell'Era, Alessia Naimo e Lara Pastrello per il loro contributo nella raccolta ed elaborazione dei dati.*

della formula del franchising, in relazione alle eccellenze produttive presenti in Piemonte (ad esempio filiera agroalimentare) e alla consequenziale necessità di sviluppare la rete di distribuzione. Simili spazi operativi dovrebbero essere valutati attentamente dagli imprenditori, esplorando le opportunità offerte dalla formula del franchising.

Nel periodo 2009-2012 si osserva un saldo netto tra nuove imprese e attività dismesse pari a -2. Detto risultato deve essere ponderato in relazione al processo di riassestamento delle reti che ha interessato alcuni comparti settoriali (abbigliamento, mobilifici) in Piemonte.

2.6.1 Territorialità

Sul piano territoriale il capoluogo regionale rappresenta il bacino territoriale privilegiato per la localizzazione dei franchisor. Sono presenti nella Provincia di Torino 41 franchisor nel 2009 e 45 nel 2012, con un'incidenza rispettivamente del 56,9% e del 64,3% sul totale regionale. Gli affilianti sono anche localizzati in misura significativa nel territorio cuneese 14 (19,4%) nel 2009 e 12 (17,2%) nel 2012.

La scelta di dette aree territoriali deve essere valutata alla luce della dimensione del mercato potenziale nelle due Province, stimato in termini della popolazione residente. Inoltre, nel settore dell'abbigliamento e dell'alimentare, occorre considerare la presenza di siti produttivi negli stessi bacini territoriali di localizzazione degli affilianti; merita anche rilevare l'elevata prossimità al mercato francese. È importante precisare che in tali province gli enti camerali hanno sviluppato politiche attive nel mercato del lavoro, con un'attenzione particolare rivolta alla formula del franchising.

Nelle rimanenti province la presenza di franchisor rimane più marginale:

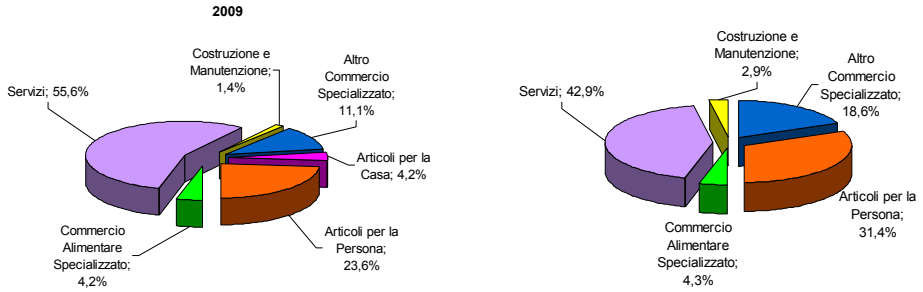
nella provincia di Alessandria sono presenti 8 franchisor (11,1%) nel 2009 e 5 (7,1%) nel 2012, nella provincia di Novara risultano 3 (4,2%) nel 2009 e 3 (4,3%) nel 2012, nella provincia di Asti 2 (2,8%) nel 2009 e 0 (0,0%) nel 2012, nella provincia di Biella 2 (2,8%) nel 2009 e 3 (4,3%) nel 2012, nella provincia di Vercelli 1 (1,4%) nel 2009 e 1 (1,4%) nel 2010 e nella provincia di Verbania – Cusio – Ossola 1 (1,4%) nel 2009 e 1 (1,4%) nel 2009. I valori riportati devono essere valutati in rapporto ad una più spiccata vocazione territoriale della provincia di Novara nell'industria manifatturiera e di un orientamento produttivo delle province di Asti e di Vercelli nel comparto agricolo. Il saldo tra nuove imprese e attività dismesse si presenta positivo nelle provincia di Torino (4) e in quella di Biella (1), mentre negativo in Cuneo (-2), Alessandria (-3), Asti (-2).

2.6.2 Distribuzione settoriale

In merito ai comparti settoriali, il grafico 1 evidenzia i comparti settoriali di appartenenza dei franchisor per gli anni esaminati.

Grafico 1

I franchisor per settore di attività



Fonte: Elaborazione su Dati dell'Osservatorio Permanente

I franchisor appartengono in misura prevalente al comparto dei servizi (55,6% nel 2009 e 42,9% nel 2012), degli articoli per la persona (23,6%

nel 2009 e 31,4% nel 2012) e al comparto dell'altro commercio specializzato (11,1% nel 2009 e 18,6% nel 2012). I rimanenti comparti sono gli articoli per la casa (4,2% nel 2009 e 0,0% nel 2012), commercio specializzato (4,2% nel 2009 e 4,3% nel 2012) e costruzioni e manutenzione (1,4% nel 2009 e 2,9% nel 2012).

Sulla dinamica del comparto dei servizi e degli articoli per la casa ha certamente inciso il periodo di crisi economica che ha comportato una contrazione della spesa delle famiglie verso beni di prima necessità con la consequenziale riduzione del budget delle unità di consumo indirizzato alla cura e bellezza della persona, alle attività ricreative, all'arredamento della casa e ai servizi auto. Occorre inoltre segnalare il processo di disintermediazione nel comparto delle agenzie di viaggi, nonché la caduta della domanda per servizi richiesti dalle aziende. Gli elementi individuati appaiono associati alla diminuzione del numero di franchisor nei comparti menzionati. La dinamica nel comparto dell'altro commercio specializzato deve essere collegata con la presentazione da parte di franchisor di attività innovative, anche in relazione alla diffusione di modelli di vita più sostenibili.

2.6.3 Internazionalizzazione

In merito alle dinamiche di internazionalizzazione occorre sottolineare un'intensa attenzione dei franchisor piemontesi verso i mercati esteri. Tale fenomeno è comune per i franchisor operanti nel Nord Italia e contraddistingue in misura più spiccata l'area settentrionale rispetto a quella meridionale del Paese. La Tabella 13 riporta i principali indicatori di internazionalizzazione del territorio piemontese.

Nel quadriennio analizzato i dati riportati indicano una caduta del fatturato

per le reti piemontesi del -52,7% per i punti di vendita diretti e in franchising del -58,8%. Tuttavia, l'internazionalizzazione rappresenta una modalità per fronteggiare la stagnazione del mercato nazionale: le reti piemontesi che possiedono punti vendita all'estero presentano una contrazione del giro di affari più contenuta per punti vendita diretti e in franchising (-29,3%) e per soli punti in franchising (– 34,5%).

Circa la provenienza del fatturato, l'incidenza percentuale del giro di affari delle reti con punti di vendita diretti e punti vendita in franchising all'estero, rispetto al giro di affari complessivo delle reti piemontesi, passa dal 18,5% al 27,6%. Anche il fatturato realizzato da punti vendita in franchising all'estero rispetto al fatturato complessivo passa dal 19,9% del 2009 al 31,7% del 2012. Tale aspetto indica sia l'importanza dei mercati internazionali per la tenuta delle reti, sia il ruolo dei franchisees nei mercati internazionali per lo sviluppo aziendale.

In merito alla dinamica del numero di addetti, si osserva un sostanziale calo dell'occupazione pari al -20,4% per le reti piemontesi con punti vendita diretti e in franchising e del -29,7% per reti con punti in franchising. Tale contrazione risulta più significativa per coloro che operano sui mercati internazionali – 61,8% per punti di vendita diretti e in franchising e – 54,4% per i punti di vendita in franchising. Detta dinamica si ricollega alla necessità di attuare misure per il recupero della produttività media per addetto nei mercati internazionali. In particolare, occorre evidenziare che, per le reti con punti vendita all'estero, il fatturato medio per addetto nei punti vendita diretti e in franchising passa da 65.062 euro nel 2009 a 120.340 euro nel 2012 con un aumento dell'84,9%, mentre per i soli punti vendita in franchising da 78.137 euro a 111.824 (43,1%).

Il periodo analizzato è anche caratterizzato per una contrazione della dimensione dei punti di vendita in franchising pari a -16,4% in Italia e – 26,4%

all'estero. Pertanto, nella fase di crisi si è manifestata la necessità di realizzare processi di razionalizzazione dell'estensione delle reti.

Nonostante il quadro delineato è importante sottolineare che sono aumentati i franchisor che affrontano i mercati internazionali, da 19 nel 2009 a 21 nel 2012, con una crescita del 10,5%. La dimensione media delle reti calcolata in termini di punti vendita è diminuita del 13,9% e per le reti piemontesi con punti vendita all'estero del 33,4%. Sotto il profilo della presenza di operatori stranieri sul mercato piemontese, occorre segnalare un significato aumento (+ 6 unità), mentre l'adozione della formula di Master subisce un calo (-2). L'analisi congiunta dei dati evidenzia la necessità di individuare modalità per migliorare le potenziali sinergie tra operatori stranieri e imprenditori piemontesi. Una simile esigenza si ricollega allo scopo di evitare che la presenza di operatori stranieri si trasformi in una pura colonizzazione della distribuzione moderna in Piemonte.

Tabella 13

Principali indicatori di internazionalizzazione

Indicatore	Unità di misura	2009	2012	Variazioni assolute	Variazioni percentuali
Giro di affari delle reti piemontesi (pvd + pvf)	Euro	2.082.745.000	986.864.000	-1.097.963.745	-52,7
Giro di affari delle reti piemontesi (pvf)	Euro	1.243.475.000	512.652.025	-730.822.975	-58,8
Giro di affari delle reti piemontesi con punti vendita all'estero (pvd + pvf)	Euro	385.560.000	272.570.440	-112.989.560	-29,3
Giro di affari delle reti piemontesi con punti vendita all'estero (pvf)	Euro	248.475.000	162.033.000	-85.690.475	-34,5
Addetti occupati nelle reti compreso il franchisee (pvd + pvf)	Unità	11.212	8.925	-2.287	-20,4
Addetti occupati nelle reti compreso il franchisee (pvf)	Unità	7.260	5.102	-2.158	-29,7
Addetti (compreso il franchisee) occupati nelle reti piemontesi all'estero (pvd + pvf)	Unità	5.926	2.265	-3.661	-61,8
Addetti (compreso il franchisee) occupati nelle reti piemontesi all'estero (pvf)	Unità	3.180	1.449	-1.731	-54,4
Punti vendita in franchising in Italia	Unità	3.842	3.210	-632	-16,4
Punti vendita in franchising all'estero	Unità	591	435	-156	-26,4
Punti vendita in franchising all'estero (pvd + pvf)	Unità	766	694	-72	-9,4
Dimensione media delle reti in Piemonte	Unità	53,4	46	-7,60	-13,9
Dimensione media reti piemontesi all'estero	Unità	31,1	20,7	-10,40	-33,4
Reti piemontesi all'estero	Unità	19	21	2	+10,5
Reti straniere in Piemonte (Master)	Unità	6	4	-2	-33,4
Reti straniere operanti in Piemonte con i soli franchisees ma sede legale in altro Paese	Unità	10	16	6	+60,0

Fonte: Elaborazione su dati dell'Osservatorio Permanente sul franchising

2.6.4 Conclusioni

Dall'analisi effettuata sui dati raccolti emerge un trend non positivo relativo ai fattori (fatturato, addetti, punti vendita, dinamica delle reti) che spiegano il franchising in Piemonte rispetto al resto del Paese. Questo fenomeno può essere anche spiegato in rapporto alla fase di maturità del contratto di affiliazione nella Regione analizzata: il franchising si è sviluppato negli anni 1980-1990 in misura più significativa nel Nord, mentre lo sviluppo nel Centro-Sud è risultato più recente[18]. Pertanto, detta dinamica risulta differente rispetto all'area centro-meridionale dell'Italia, in cui il contratto di affiliazione ha registrato una fase di espansione nel periodo esaminato, anche grazie al sistema di finanziamenti agevolati a sostegno dell'imprenditoria locale. La dinamica in Piemonte deve essere anche collegata alla contrazione più significativa del reddito reale pro-capite rispetto alle altre aree del Nord Italia, alla difficoltà di sviluppare le reti in assenza di un sistema di finanziamenti agevolati adeguato per il franchising e al ruolo tradizionale svolto dal commercio indipendente.

Nella presente analisi si è rilevato un processo di riassestamento caratterizzato dall'uscita di franchisor: detto fenomeno può essere spiegato in relazione alle proposte operative di alcuni affilianti non più adeguate alle nuove esigenze dei consumatori, nonché alla loro scarsa propensione all'innovazione del business concept e alla saturazione degli spazi operativi nei centri urbani per le attività commerciali più tradizionali.

Tuttavia, la presente analisi individua opportunità di crescita per franchisor e franchisees adeguatamente motivati e propensi all'innovazione. Inoltre, è rilevante superare i pregiudizi nei confronti dell'affiliazione, in quanto tale contratto è ritenuto oneroso in rapporto ai potenziali benefici e spesso considerato una modalità di espansione associata alla grande impresa. Ne consegue la

Nota

[18]*Amoroso M. (2011) Il radicamento territoriale (pp. 29-45) in Sinergie. Rapporti di Ricerca n.34, Dicembre.*

necessità della diffusione della cultura del franchising, con adeguati interventi di informazione e formazione, anche in relazione alle esigenze più specifiche dei diversi bacini territoriali.

Le caratteristiche che individuano i partner di un contratto di franchising: franchisor e franchisee

a cura di Marisa Amoroso[19]

3.1 Le dieci caratteristiche che distinguono il franchisor da qualsiasi altra figura di imprenditore

Il sistema franchising è una formula di successo a patto che le persone che lo pongono in atto si comportino correttamente e siano convinte che ciascuno non stia operando solo per se stesso ma per un successo condiviso. Per questa ragione vogliamo ricordare le caratteristiche che dovrebbero avere i partner, cominciando da quelle del franchisor.

Le dieci caratteristiche che distinguono il franchisor da qualsiasi altra figura di imprenditore:

1. possesso di un Know- how
2. possesso di una unità pilota (nel caso di creazione di una rete ex novo) oppure di unità di vendita dirette o succursali se già imprenditore
3. possesso di un potenziale di mercato sul quale posizionarsi, definito con una ricerca adeguata nel suo ambito concorrenziale
4. capacità di definire una struttura organizzativa della rete che vuole creare
5. capacità di reiterazione del business di successo
6. capacità di identificare i futuri franchisee ideali che abbiano le caratteristiche adeguate per cooperare alla crescita e allo sviluppo economico del suo progetto di rete

Nota

[19]*Ordinario di Economia e Gestione delle imprese - Sapienza Università di Roma*
Email: marisa.amoroso@uniroma1.it

7. avere doti professionali come la propensione al rischio, alla ricerca e all'innovazione
8. avere capacità di creare un clima di fiducia reciproca
9. avere doti umane quali l'onestà, la generosità, la fantasia, la lealtà, la capacità di comunicazione e soprattutto di lavorare in team
10. essere un leader.

1. Possesso di un know-how

Esistono due tipi di aspiranti franchisor: quello che avendo ottenuto un notevole successo con un suo business desidera svilupparlo mediante una rete di franchising; quello che avendo ideato un business originale e non facilmente imitabile, che non esiste ancora sul mercato desidera, dopo averlo sperimentato con successo, svilupparlo in franchising.

Entrambi devono quindi possedere un know-how, concetto che spesso viene confuso con altri termini quali informazione e conoscenza.

L'informazione è un insieme di dati organizzati per trasmettere un messaggio solitamente in forma comprensibile, scritta o anche orale. Essa è per natura passiva, effimera e soprattutto rapidamente obsoleta.

La conoscenza è l'autocoscienza del possesso di informazioni connesse tra loro, le quali prese singolarmente hanno un valore ed una utilità inferiore ma non è, comunque, uno stock di informazioni. Essa è innata e maturata nelle convinzioni, nell'impegno e nei progetti degli individui o delle organizzazioni che la possiedono.

Il know how è la messa in azione di un insieme di conoscenze in previsione del raggiungimento di un determinato obiettivo. Rappresenta la capacità di un individuo o di una organizzazione di padroneggiare le situazioni professionali, di risolvere problematiche specifiche e di agire sull'ambiente di lavoro sfruttando una base creata, capitalizzata e arricchita di conoscenze[20].

Nota

[20]*Buck J.Y Le management de connaissances: mettre en ouvre un projet de «Knowledge management» Parigi, Edizioni di Organizzazione- 1999*

Esistono svariate definizioni di know how. Possiamo citarne alcune fornite dalla dottrina:

- "insieme finalizzato di conoscenze pratiche, trasmissibili, non immediatamente accessibili al pubblico, non brevettate[21] e conferenti a colui che le possiede un vantaggio concorrenziale"
- "combinazione di competenze relative all'organizzazione della produzione e/o distribuzione di beni o servizi sperimentati dal franchisor, trasmessi al franchisee dal momento della firma del contratto e impressi, insieme ai perfezionamenti che avverranno in seguito, grazie all'assistenza ed il controllo permanente"
- "conoscenze sostanziali, originali e segrete, ottenute dalle esperienze industriali e/o economiche del franchisor, concettualizzate e trasmissibili da un'organizzazione con l'intento di migliorare la sua performance"[22].

Molto semplicemente possiamo dire che il know how, detto anche "savoir faire", è un insieme di informazioni, di metodi, di tecniche, di pratiche create dal franchisor che deve trasmetterle ai suoi franchisee e che costituisce la traduzione materiale di un "concept".

A titolo di esempio, nel settore dei servizi alberghieri il know how consiste in:

- criteri di localizzazione dei locali (centro città, periferia, aree di parcheggio)
- suddivisione degli ambienti (disposizione interna delle camere, sala ristorante, bar, cucina)
- arredamento e decorazione
- sistema informatico di riservazione
- consigli sulla distribuzione
- mezzi promozionali
- rapporti commerciali con le agenzie di viaggio, formazione del personale etc.

Nota

[21]nel caso del potenziale aspirante franchisor che deve ancora sperimentare la sua idea.
[22]Naturalmente le ultime due definizioni si riferiscono al franchisor imprenditore che ha già sperimentato la sua idea con uno o più punti vendita.

2. Possesso di una unità pilota (nel caso di creazione di una rete ex novo) oppure di unità di vendita dirette o succursali se già imprenditore

Naturalmente nel caso di un aspirante franchisor il suo successo deve essere testato, cioè riconosciuto in termini di stabilità, di struttura, di performance economica e di indicatori economico- finanziari che possono essere visibili tramite l'unità pilota che anche la legge richiede che nasca ed operi preventivamente al progetto di affiliazione.

L'ubicazione dell'unità pilota dovrebbe essere possibilmente vicino ai luoghi dove il franchisor prevede che i futuri franchisee eserciteranno la loro attività. Dalla scelta di questa ubicazione tipica e dalla gestione della unità pilota per la durata da uno a due anni il franchisor può ricavare la conoscenza necessaria alle sue scelte: per esempio l'ammontare degli investimenti necessari alla creazione di un punto vendita (locali, arredamento, stock, fondi di rotazione).

3. Possesso di un potenziale di mercato sul quale posizionarsi, definito con una ricerca adeguata nel suo ambito concorrenziale

Sicuramente l'aspirante franchisor che ha iniziato un'attività ex novo in franchising prima di tutto deve verificare se il suo business ha un potenziale di mercato sul quale posizionarsi e deve anche definire con precisione con una ricerca adeguata il suo ambito concorrenziale.

Un vecchio modo di dire circa la localizzazione di un punto vendita recita che esistono tre aspetti cruciali per il successo dell'attività: "location, location, location". Pur essendo un'esagerazione, questo modo di dire dimostra quanto sia importante la localizzazione del punto vendita affiliato. Un franchisor affermato dovrebbe essere in grado di fornire tecniche di geomarketing adeguate per portare a termine questo esercizio.

4. Capacità di definire la struttura organizzativa della rete che intende creare

Egli deve definire una struttura organizzativa della rete che consiste nell'ideare il sistema secondo il quale funzioneranno e si svilupperanno le unità affiliate nei confronti del franchisor, come saranno animate, inquadrate e controllate. Inoltre sarà cura e questo è un aspetto rilevante definire le responsabilità all'interno di questa struttura del franchisor e come i franchisee potranno eventualmente parteciparvi.

5. Capacità di reiterazione del business di successo

Deve disporre di un Know how riproducibile non significa che il franchisor sia automaticamente capace di riprodurlo ed ancor meno di farlo riprodurre da terzi. Essere capace di reiterare un know how è una delle prime condizioni necessarie per diventare franchisor.

Il franchisor opera con due "mestieri". **Il primo è quello specifico della sua attività**, con la sua insegna depositata, qualche volta i suoi brevetti o comunque i suoi processi di funzionamento. Tutto questo deve essere completamente diverso da altre insegne concorrenti sul mercato. Ma per essere franchisor deve aggiungere al primo **un secondo mestiere: quello di saper trasmettere tutto quello che ha saputo fare (il know how) per ottenere quel successo.**

Se il primo mestiere**,** come abbiamo premesso deve rendere la sua insegna completamente diversa da tutte le altre, il secondo mestiere è lo stesso per tutte le insegne all'interno di una delle quattro categorie del franchising (industriale, di produzione, di distribuzione e di servizi).

6. Capacità di identificare i futuri franchisee ideali che abbiano le caratteristiche adeguate per cooperare alla crescita e allo sviluppo economico del suo progetto di rete.

Un errore che può fare il franchisor è quello di credere che il suo lavoro possa essere svolto correttamente perché possiede strumenti validi da condividere con i franchisee della sua rete: non bisogna dimenticare che gli strumenti non sono niente senza gli uomini che li devono utilizzare e che è la buona utilizzazione di questi strumenti che fa la performance della rete. Io suono il violino e si da il caso che abbia la stessa marca di violino del maestro Uto Ughi: il commesso che me l'ha venduto insisteva molto su questo fatto per invogliarmi a comprarlo. Peggio per me se questo è il solo punto in comune in materia di musica che ho con il grande maestro che usa molto meglio di me il suo violino.

7. Avere doti professionali come la propensione al rischio, alla ricerca, all'innovazione.

La basilare caratteristica che un franchisor deve possedere, a parte l'onestà e l'imprenditorialità, è la proattività. Questa è prioritaria anche se il possederla ne comprende altre altrettanto indispensabili come la propensione al rischio, alla ricerca, l'entusiasmo, la fantasia, in una parola tutto quello che distingue il vero imprenditore.

Il mercato non è statico e per questo il franchisor non deve lasciarsi trascinare dagli eventi ma prevederli, deve rendere il suo concept sempre arricchito da cambiamenti anche piccoli ma che dimostrino che egli continuamente si adegua sia alle azioni dei concorrenti sia al cambiamento dei gusti dei consumatori o a qualsiasi evento esterno che possa turbare i trend in atto.

La parola d'ordine che lo rende vincente, quindi, è "innovazione", il che significa generare *evoluzione* che a sua volta porta all'imprescindibilità di un'altra

dimensione che è la *fiducia*. Infatti, come hanno dimostrato due autori francesi, il meccanismo suddetto crea un "paradosso giuridico che contiene in se stesso la chiave di successo del franchising"[23].

Il franchisor e il franchisee firmano un contratto di franchising sulla base di un "concept" al momento "T". Questo contratto, come già premesso, descrive il mercato, il concept, i ruoli specifici del franchisor e franchisee per una riuscita condivisa.

La stragrande maggioranza dei contratti di franchising hanno una durata superiore ai 5 anni. Ciascuno sa che nel tempo, anche tenendo conto che il contratto sarà rinnovato alla scadenza del primo, il mercato si evolverà o comunque qualche cosa potrà cambiare.

Anche se ciascuno avrà adempiuto al proprio ruolo che per il franchisor è quello di fare innovazione e per il franchisee quello di applicarla, in buona fede né l'uno né l'altro al momento della firma conoscono il prezzo né il contenuto (due elementi importanti del contratto commerciale) dell'innovazione.

Questo funzionamento è infatti virtuoso al punto che il franchisee potrebbe incolpare il suo franchisor di non fare innovazione, ma anche il franchisor potrebbe lamentarsi che il franchisee non vuole evolversi o non applica le innovazioni.

La risposta a questa problematica consiste in una parola: fiducia reciproca.

8. Avere capacità di creare un clima di fiducia reciproca

Fiducia reciproca, nel senso etimologico della parola, in questo caso, significa credere da parte del franchisee nella capacità del suo franchisor di prevedere le innovazioni da apportare al concept e da parte del franchisor che il suo franchisee applichi le innovazioni.

La fiducia dipende dall'aver scelto correttamente i partners che dovranno

Nota

[23] *FFF Collège des experts- Le défi de la Réussite partagée- Marzo 2012*

lavorare insieme, dall'aver trasfuso loro il concetto di appartenenza che non significa il fatto di trovarsi in o con un gruppo di persone, ma l'implicazione di una identificazione personale per mezzo del gruppo (identità sociale), dei legami affettivi, l'adozione degli stessi valori, delle stesse regole e abitudini e sentimenti di solidarietà con chi ne fa parte.

La fiducia comporta fidelizzazione alla rete e senso di appartenenza, ma tutto questo può essere ottenuto dal franchisor se ha doti umane quali la lealtà, la generosità e una serie di valori umani indispensabili.

Questa fiducia reciproca sarà più facile se il franchisor possiede una leadership naturale per trascinare la sua rete insieme con lui.

9. Avere doti umane quali l'onestà, la generosità, la fantasia, la lealtà, la capacità di comunicazione e soprattutto di lavorare in team.

Occorrono doti umane per essere un buon franchisor, quali la lealtà, l'onestà, entusiasmo e fantasia ma anche capacità relazionali. Un franchisor deve essere cosciente dell'importanza di ogni singolo franchisee che entra a far parte della rete e mostrarsi degno della fiducia che questi ripone in lui: un vero atto di fiducia che qualche volta è rivolta alla notorietà dell'insegna e talvolta alle sue qualità umane oppure ad entrambi.

E' l'aspetto umano che fa crescere la rete; infatti il franchisee perde l'autostima quando si sente trascurato dal suo franchisor al quale vorrebbe partecipare le sue sensazioni sull'andamento del prodotto derivanti dal suo contatto con i clienti finali e in tal caso ne risente il suo fatturato perché ha perso l'entusiasmo e l'impegno.

Un franchisor che sviluppa la sua rete deve preoccuparsi di aggiungere nuove gerarchie tra lui e i franchisee perché quando la rete va oltre una certa dimen-

sione c'è il pericolo di perdere di vista il dialogo e questo può essere interpretato dai franchisee come disinteresse nei loro confronti.

Il franchisor deve essere capace di comunicare ai partners la propria cultura d'impresa, i propri progetti per la rete, il proprio entusiasmo e insegnare loro a non considerare gli altri franchisee della rete come concorrenti, bensì colleghi e a fare sistema (come in una partita di calcio).

10. Essere un leader

Se mettiamo insieme le capacità professionali e umane che abbiamo precedentemente descritte ci troviamo di fronte ad un leader ed infatti il franchisor deve essere un leader, avere carisma , essere rispettato e nel contempo amato.

Un franchisor deve essere creativo e premonitore oltre ad avere leadership per pilotare la sua rete ed essere in ciascun istante degno della fiducia che il franchisee gli ha accordato. Questa fiducia sarà giustamente alimentata dal miglioramento della performance economica del franchisee stesso.

El Akremi e altri[24] vedono la prospettiva di riuscita del franchising tutta basata sulla leadership esercitata dal franchisor per identificare tramite "il know how" di mestiere" e quello "organizzativo" lo strumento che permette "la capacità di reattività " delle reti di franchising di fronte a shock esterni.

3.2 Le dieci caratteristiche che connotano un buon franchisee

Anche il franchisee deve seguire alcune regole sia prima della firma del contratto, all'inizio della relazione e durante la stessa indicate qui di seguito.

Le caratteristiche per essere un buon franchisee sono:

1. valutare se stesso e la propria capacità di assumersi rischi
2. scegliere un'insegna non perché è la più economica rispetto alle altre

Nota

[24]- EL AKREMI e altri - Il know how di mestiere comprende specificità difficilmente imitabili ma codificate, insegnate e trasmesse ai franchisee. Comprende tutto ciò che concerne della franchise tanto nelle sue caratteristiche di offerta come di domanda. Il Know how organizzativo riguarda la capacità del franchisor a costruire una rete di franchising con da una parte tutta l'ingegneria creativa di una rete e la relativa trasmissione al franchisee e dall'altra la gestione e la governance della rete permettendo di minimizzare i costi di transazione e quelli di controllo.

3. informarsi dettagliatamente prima della firma del contratto
4. visitare i futuri colleghi franchisee prima della firma del contratto per conoscere il loro consenso verso la rete di cui fanno parte
5. sempre prima, valutare o farsi aiutare a valutare l'investimento richiesto e le informazioni del franchisor in merito al Break Even Point (tempo necessario per il pareggio dei costi sostenuti rispetto ai ricavi)
6. all'inizio della relazione ed in seguito partecipare volonterosamente all'addestramento e alla formazione iniziale e continua
7. essere conscio dell'importanza del dialogo con il proprio franchisor
8. aver fiducia nel franchisor e seguire i suoi consigli
9. accettare e adeguarsi alle innovazioni, anzi suggerire al franchisor i cambiamenti che vorrebbe in base alla sua conoscenza del territorio e del contatto con il consumatore finale
10. avere doti umane, quali lealtà, umiltà, voglia di crescere, di condivisione e di collaborazione allo sviluppo della rete, anche se questo può comportare rischi ulteriori.

Commentiamo adesso queste caratteristiche:

1. Valutare se stesso e la sua capacità di assumersi rischi

Aderire ad una rete di franchising non è una decisione da prendere a cuor leggero perché si tratta comunque di un impegno di denaro per un tempo non brevissimo, di dare la propria fiducia ad altri, esercizio quanto mai difficile in tempi come questi, e soprattutto fare qualche sacrificio prima di vedere i risultati.

Il potenziale franchisee è un aspirante imprenditore. Fiumi di inchiostro sono stati spesi per dimostrare che imprenditori si nasce e non lo si diventa, ragione

per cui, secondo alcuni, il franchisee che decide di restare sotto la protezione di altri non è imprenditore.

Noi, momentaneamente parleremo del potenziale franchisee e in questo caso possiamo considerarlo un aspirante imprenditore.

La prima cosa che deve fare un aspirante franchisee è quella di valutare se stesso perché il ruolo a cui aspira, quello cioè di imprenditore, comporta un'assunzione di rischio che in tutte le professioni differenti da questa non esistono. Il rischio può essere infatti una fonte di stress, non sempre sopportabile. Esistono motivi di particolare attenzione fin dal primo momento in cui si è presa la decisione di affiliarsi.

Infatti, vi sono rischi rispetto all'aspetto temporale prima di aver firmato il contratto, come in questo caso, ma anche all'inizio del rapporto e durante la gestione.

L'aspirante franchisee non deve lasciarsi incantare dalle sirene della pubblicità e pensare che tutto sia facile, che anche senza alcuna esperienza si possa raggiungere l'obiettivo della crescita e del profitto. Non è così: da subito si possono fare gravi errori.

2. Scegliere un' insegna non perché è la più economica rispetto alle altre

La prima cosa da non fare, una volta deciso di affiliarsi ad una rete, è quella di sceglierla sulla base dell'investimento richiesto che, rispetto agli altri, appare meno elevato.

Questo è un errore molto comune tra gli aspiranti franchisee perché sono combattuti dal desiderio di iniziare un business già sperimentato con successo e la mancanza di mezzi finanziari. Il franchising, è stato ripetuto tante volte, non è la panacea di tutti mali ma, se viene fatta la scelta giusta, sia per quanto riguar-

da il settore, la rete, l'offerta ed il rapporto investimenti /profitti, è sicuramente se non l'unica soluzione almeno una delle più interessanti per una persona che intenda entrare nel mercato del lavoro oggi.

3. Deve informarsi dettagliatamente

C'è un principio essenziale del nostro diritto: prima del contratto colui che sa deve informare colui che ignora[25], ad esempio la visione dei bilanci degli ultimi 5 anni, il valore effettivo del know-how, l'unicità dell'oggetto del sistema ed altre cose minori. Il dovere di essere informato dal franchisor non impedisce che anche il franchisee non debba informarsi a sua volta.

Si intravede l'importanza del dialogo tra i partner prima della firma del contratto[26]. Infatti, il dialogo comincia ancor prima della firma dello stesso perché essi si sono incontrati più volte con un duplice scopo: il franchisee vuole conoscere in che cosa consiste la relazione contrattuale che gli viene proposta e il franchisor assicurarsi che il futuro franchisee presenti al massimo le caratteristiche richieste per avere successo nella sua rete.

Ricordiamo che il franchisee al momento della firma acquista un " mestiere chiavi in mano".

A questo proposito esistono due categorie di aspiranti franchisee, quelli che hanno già operato nel settore della distribuzione e conoscono questa professione e quelli che non la conoscono assolutamente; è provato statisticamente che questi ultimi in Italia siano la maggioranza.

Nel primo caso il rischio è quello che il franchisee ascolti il messaggio del franchisor ma lo comprenda a suo modo, in base alle sue esperienze, diverse da quelle proposte dal concept. Questo non va bene; se egli vuole entrare a fare parte di una rete, avendo avuto nel passato un'esperienza professionale può voler dire che questa non ha funzionato, altrimenti non cercherebbe di entrare in

Nota

[25] *l'argomento sarà ampliato nella parte giuridica.*

[26] *Il dialogo è un elemento vitale nel rapporto di franchising e deve avvenire prima della firma del contratto, durante la formazione iniziale ma soprattutto come vedremo durante tutta la durata del contratto.*

una rete e in tal caso deve adeguarsi alle nuove regole.

Se, invece, l'aspirante franchisee non ha mai lavorato nel settore la difficoltà starà nel fatto che non avendo avuto alcuna esperienza similare avrà qualche problema ad iniziare a comprendere i nuovi concetti che gli sono stati proposti.

4. Visitare i futuri colleghi franchisee per conoscere il loro consenso verso la rete di cui fanno parte

Sempre prima della firma farà molto bene a procurarsi una lista degli affiliati esistenti e andare a visitarne un certo numero per conoscere pregi e difetti della rete alla quale intende affiliarsi. Anche il numero di affiliati ha il suo peso perché, se elevato, può indicare la validità della rete ma nello stesso tempo, essendo il controllo dello stesso più costoso e difficile da effettuare, potrebbe creare un motivo di disorganizzazione. Ancora più efficace può risultare verificare quanti affiliati abbiano chiuso la loro attività negli ultimi due anni o siano stati riacquistati dai loro franchisor ritirandosi dal mercato per ragioni diverse.

Non basta però la conoscenza dell'aspetto numerico di tale evento ma è invece importante capire le ragioni per le quali ciò è avvenuto. Se un franchisee cede la sua unità affiliata, che comunque ottiene buoni risultati economici, perché gli si sono presentate occasioni che lui ritiene migliori è sicuramente un segnale positivo.

Il franchisor, infatti, riacquista un punto vendita efficiente perché intravede un vero affare, il punto vendita è già avviato e con una clientela fidelizzata, il che gli permette di gestirla personalmente o cederla ad un altro potenziale franchisee.

Ben diversa è la situazione nel caso in cui l'unità sia riacquistata dal franchisor con l'obiettivo di non far conoscere all'esterno che l'unità in oggetto, l'intera rete o il settore, sta andando male.

5. Avere la capacità di valutare l'investimento richiesto e le informazioni del franchisor in merito al Break Even Point (tempo necessario per il pareggio dei costi sostenuti rispetto ai ricavi)

Sempre prima della firma occorre anche fare una valutazione economica. Si tratta di analizzare l'investimento richiesto, il rischio e il ritorno sugli investimenti (ROI).

La gestione del franchisee risente positivamente o negativamente delle informazioni iniziali fornite dal franchisor. Il franchising è un rapporto basato sulla fiducia e coloro che entrano a far parte di un sistema dovrebbero essere messi a conoscenza correttamente e realisticamente dei costi e dei rischi ai quali andranno incontro.

L'indicazione del punto di pareggio da parte del franchisor, cioè del momento a partire dal quale il capitale investito inizierà a fornire profitti[27], è una delle informazioni che il franchisor generalmente fornisce al potenziale affiliato.

Un esempio mostrerà le conseguenze cui si espone il franchisee che non ha verificato l'esattezza di questa indicazione. L'esempio, volutamente pessimistico ma talvolta realistico, vuole evidenziare la particolare attenzione che egli deve porre al momento della firma del contratto.

Cort e Stephenson[28] indicano tre punti di pareggio: quello "del rendimento di esercizio" (operating break- even point) che è quello generalmente indicato dai franchisors ai suoi potenziali franchisees, quello del "cash flow break-even point" e il punto di pareggio del "rendimento auspicato", che, ancor più dei precedenti, darebbe una visione esatta dell'impegno finanziario.

ESEMPIO.

Il Signor Rossi, impiegato con uno stipendio di 15.600 euro all'anno, decide di dedicarsi al commercio con l'intento di migliorare la sua condizione economica. Dopo aver vagliato alcune proposte, opta per la condizione di affiliato e con la sua liquidazione, l'aiuto dei suoi genitori e un finanziamento bancario si

Nota

[27]E per essere ancora più esaustivi: " il momento a partire dal quale i ricavi cominciano a superare i costi"

[28]CORT.G. e STEPHENSON R: - Realistic financial planning pre-Break-even-operation in "Small Business Management", aprile 1978 (numero speciale dedicato al franchising).

rivolge ad una nota azienda di abbigliamento in franchising.

L'affiliante lo informa che dovrà investire un capitale di 200.000 euro comprensivo di un diritto di entrata, uno stock iniziale, l'attrezzatura del negozio e il circolante necessario per coprire i costi fino a che il livello delle vendite (ricavi) non raggiungerà il punto di economicità, supererà cioè il punto di pareggio (momento in cui i costi sono uguali ai ricavi).

La conoscenza del settore e l'esperienza di altri punti di vendita affiliati inducono l'azienda affiliante a fissare in sei mesi il periodo necessario per superare il punto di pareggio e quindi l'inizio dell'economicità.

In seguito, secondo i calcoli, i margini positivi del Sig. Rossi, oltrepasseranno lo stipendio annuale che egli riceve attualmente e il punto di pareggio.

Il Sig. Rossi investe la sua liquidazione di 30.000 euro, ottiene un prestito dai suoi genitori per l'importo di 60.000 euro e un finanziamento dalla Banca di 110.000 euro.

Appena in possesso del suo contratto di franchising, il Signor Rossi lascia il suo impiego e assume la veste di imprenditore commerciale.

Tenuto conto che il prezzo unitario dei capi venduti ammonta a una media di euro 25 a capo, che i costi fissi annuali stimati dall'affiliante ammontano a 60.000 euro, che il fatturato previsto per il primo anno, sempre secondo l'indicazione dell'affiliante, dovrebbe essere di 300.000 euro l'anno ed infine che i costi variabili unitari ammontano a 20 euro, il suo punto di pareggio dopo sei mesi dovrebbe essere uguale a 150.000 euro (semestrali):

Infatti: C.F. 60.000 : 2 = 30.000 (costi fissi semestrali)

Costi fissi/ prezzo unitario – costo variabile unitario = 30.000/25-20 = 6000 unità vendute.

Euro 25 x 6000 = 150.000 punto di pareggio semestrale (fatturato)

Ma, passano i sei mesi e poi altri ancora, le uscite superano sempre le en-

trate nonostante il Signor Rossi prelevi per sé solo 1200 Euro mensili (come quando era impiegato) ed effettivamente egli riesce a fatturare un ammontare di 150.000 Euro. Il problema è che l'affiliante non aveva chiarito che la situazione prospettata era valida nel caso che egli avesse investito solo mezzi propri,

Calcolo interessi	**Euro**
Quota interessi annua 8 % su Euro 110.000	8.800
Quota interessi annua 5 % su Euro 60.000	3.000
Interessi Annuali	11.800
Quota semestrale interessi (11.800:2)=	**5.900**
Calcolo quota rimborso capitale	**Euro**
110.000:8=	13.750
60.000:5=	12.000
Rimborso annuale	25.750
Quota semestrale rimborso capitale (25.750:2)=	**12.875**

mentre lui ha ottenuto un prestito totale di 170.000 euro a rimborso mensile di capitale e interessi dei quali 60.000 dai suoi genitori al 5% per 5 anni e 100.000 dalla Banca all'8% per 8 anni. Per questo egli deve pagare già dal

Sintesi delle uscite	**Euro**
Quota interessi semestrali	5.900
Rimborso capitale semestrale	12.875
Costi fissi semestrali	30.000
Stipendio semestrale	7.800
Totale	**56.575**

primo semestre 12.875 euro solo per rimborso capitale ed interessi maturati come da calcolo che segue:

Inoltre dobbiamo considerare:

Costi fissi semestrali pari a Euro 30.000

Stipendio semestrale pari a Euro 7.800

Da qui si può estrapolare il numero di quantità che deve vendere per raggiungere il punto di pareggio:

56.575/ 25-20 = 11.315 unità

Euro 25 X 11.315= Euro 282.875 valore del fatturato che dovrebbe raggiungere in 11 mesi e 9 gg. come da calcolo che segue:

150.000 : 6 mesi = 282.875 : x

282.875 x 6 / 150.000 = 11,315 = 11 mesi e 9 gg.(0,315 x30)

La situazione del Sig. Rossi è veramente disastrosa e non gli rimane altro che chiudere la sua attività.

Qualora il Signor Rossi volesse tentare in qualche modo di continuare dovrebbe prima calcolare il "livello di economicità sperato" ma, data la situazione, sarebbe un'azione folle[29].

6. Partecipare volenterosamente all'addestramento ed alla formazione

Appena firmato il contratto il franchisee inizia il suo lavoro. A questo punto è molto utile e importante il periodo di addestramento e la seguente formazione. Durante quest'ultima, che deve durare parecchie settimane, occorre che l'aspirante franchisee faccia molta attenzione perché egli non possiede la misura della sua incompetenza, anzi spesso è convinto di non averne bisogno.

Nella fase iniziale l'affiliato ha diritto **all'addestramento** e a una formazione che gli permetta di iniziare la sua attività con un grado di conoscenza generica ma anche specifica e professionale tale da permettergli il raggiungimento di una elevata potenzialità di successo, salvo fattori critici non ipotizzabili.

L'addestramento fa parte di un processo molto vasto che comprende un'assistenza iniziale su alcuni aspetti importanti:

1) scelta dell'area di gravitazione commerciale e definizione dell'ubicazione del punto vendita
2) acquisto dell'arredamento e di tutte le attrezzature necessarie più o meno numerose a seconda dell'oggetto di vendita

Nota

[29]Per ulteriori chiarimenti su "il livello di economicità sperato" vedi A.A. vari sezione dedicata a AMOROSO M. Manuale di controllo di gestione a cura di Umberto Bocchino. Ed. Il Sole 24ore, pag.661

3) assistenza nei progetti di eventuale ristrutturazione interna ed esterna dei locali di vendita
4) selezione e scelta dell'assortimento in funzione dell'oggetto e della clientela che gravita sul punto di vendita
5) acquisto del primo stock di vendita
6) formazione e addestramento del personale di vendita
7) assistenza di qualsiasi genere del personale dell'affiliante nel primo periodo di apertura dell'esercizio.

La formazione, come vedremo, deve venirgli assicurata periodicamente in linea con il processo di innovazione che l'affiliante deve innescare nel tempo.

7. Essere conscio dell'importanza del dialogo con il proprio franchisor

Il dialogo deve continuare anche all'inizio della relazione, durante la formazione. In questo momento infatti, occorre che il franchisee faccia molta attenzione e prenda in seria considerazione i consigli e le informazioni che gli vengono date perché non è ancora cosciente della sua incompetenza ed ancora pensa di non averne bisogno.

Il dialogo deve continuare sempre, anche quando la relazione è molto avanzata e a questo momento il franchisee, ormai, dovrebbe aver coscienza della sua incompetenza. Vogliamo dire che egli, solo con il tempo, vada progressivamente acquistando alcuni automatismi che gli permettono di essere efficace nel suo lavoro.

Infatti, è solo quando i processi e le procedure sono applicate da parte sua in maniera conforme al know how per automatismo e per abitudine, che si potrà affermare che il rischio di deviazione dallo stesso diminuirà e, anzi, la sua performance aumenterà.

E' a questo punto che per il franchisee, passato progressivamente da uno stadio di "studente del concept" a quello di "esperto del concept", la necessità di dialogo sarà maggiore. Un franchisee, titolare della sua impresa, che ha accettato tutti i suggerimenti quando era studente, non accetterà questi stessi suggerimenti quando esperto di questo mestiere. Questo ci dice che lo sviluppo normale della rete impedisce talvolta al franchisor di gestire i suoi franchisee perché a un certo momento questi pensano di non aver più bisogno di suggerimenti e, soprattutto, il problema è maggiore quando il numero di essi cresce numericamente. Andrebbe tutto bene se non tenessimo conto delle necessarie e vitali innovazioni che più spesso possibile il franchisor deve fare e delle quali deve informare i franchisee, anche se esperti.

Vogliamo ribadire che "il dialogo" per una rete dovrebbe essere la dimensione vitale.

L'assenza di dialogo pesa anche ai franchisee. Tempo fa una ricerca commissionataci in forma anonima da parte di un franchisor della grande distribuzione per capire il gradimento della sua gestione e l'eventuale malcontento evidenziò che andava quasi tutto bene salvo la mancanza di dialogo con il franchisor. Infatti quasi tutti lamentavano che la crociera annuale che egli offriva per relazionarsi con loro non serviva a niente, in quanto tutti occupati a ballare, mangiare e festeggiare, non trovavano il tempo per parlarsi e confrontarsi.

Sarebbe bene ricordare che una buona rete si evolve continuamente e tutti i partners devono lavorare insieme con gli stessi metodi adeguandosi alle nuove esigenze della stessa, in quanto essa non si presenta come una fotografia che è fissa , bensì come un film in continuo movimento.

8. Aver fiducia nel franchisor e seguire i suoi consigli

Ci sono momenti, per esempio all'inizio della relazione, in cui il franchisee,

anche se nutre qualche dubbio sulla scelta fatta ed è giustamente preoccupato del suo equilibrio economico, comunque si sente molto dipendente dal suo franchisor. In un secondo momento, però, quando si sente padrone del know how sarà più sicuro di se stesso. A quel punto l'equilibrio economico non lo preoccuperà più, comincerà a discutere sul bisogno di maggiore redditività e si sentirà autonomo. Avrà a quel punto maggiore fiducia in se stesso, nel suo franchisor e nell'insegna.

Più tardi, nella fase di maturità, egli può manifestare, invece, una tendenza all'individualismo, all'isolamento ed a sentirsi emancipato. Può anche mostrarsi ostile alla formazione continua perché pensa che tutto quello che ha raggiunto sia merito del suo impegno e che ormai il franchisor non ha più niente da insegnargli. Questo è un grave errore. Ogni franchisee deve ricordare che il franchisor ha una visione globale dell'andamento della rete e quando prende decisioni di cambiamento o di innovazione tiene conto dei bisogni e delle performance non di uno ma di tutti i franchisee e quindi solo lui è in grado di decidere per tutti come meglio operare per raggiungere l'obiettivo di crescita e di sviluppo economico.

9. Accettare ed adeguarsi alle innovazioni, anzi suggerire al franchisor i cambiamenti che vorrebbe in base alle sua conoscenza del territorio e del contatto con il consumatore finale.

Abbiamo più volte evidenziato la criticità dell'aspetto innovativo sia nel momento iniziale di una rete (concept unico, segreto, inimitabile) ma anche la necessità di una costante innovazione dello stesso nel tempo in relazione al mutamento dei gusti dei consumatore o del mercato nel quale la rete opera.

Ovviamente l'ideazione e creazione innovativa spetta al franchisor ma l'applicazione della stessa coinvolge tutti i franchisee; talvolta però si verifica una

certa resistenza da parte di questi o addirittura una certa avversione ad applicarla. Ci spiegheremo con un esempio: un franchisor X reputa vitale, per essere maggiormente competitivo, l'informatizzazione della rete e alcuni franchisee illuminati saranno sicuramente d'accordo ma altri, considerando solo i costi da affrontare e incapaci di percepire l'aspetto migliorativo nel lungo periodo potrebbero dimostrare scontento e cercare di opporsi a tale operazione. Questo potrebbe portare ad una incrinatura del rapporto.

Ma ancora più importante è l'aspetto che concerne quello che è da considerare il valore aggiunto che ogni franchisee apporta con la sua presenza: la conoscenza del territorio e dei potenziali clienti.

Oggi, soprattutto le imprese del settore abbigliamento, sono molto soggette al mutare della "moda" legano fortemente il loro successo alla velocizzazione del ciclo tessile- abbigliamento, alla conoscenza del mercato di riferimento e alla buona riuscita della politica di marca; tutto ciò rende estremamente critica la gestione dei flussi informativi provenienti dal mercato e di conseguenza mette in risalto la strategicità dei punti di vendita quali importanti strumenti di monitoraggio e di feed back su gusti e bisogni dei propri clienti. Per le imprese di questo settore ed anche per molte altre, la necessità di verificare le scelte direttamente nel luogo in cui i consumatori decidono l'acquisto ed il bisogno di ridurre al minimo eventuali distorsioni di immagine lungo il percorso ideativo- produttivo- distributivo, sta gradualmente modificando i metodi di comunicazione.

Questo aspetto evidenzia ancora una volta l'importanza del dialogo franchisor–franchisee e il danno che può provenire dalla mancanza di tempestiva informazione da parte di quest'ultimo sul gradimento del prodotto, le preferenze, le critiche che egli raccoglie dal contatto con i clienti e dalle percezioni che egli ha negli scambi di vedute con i suoi colleghi o dal comportamento dei concorrenti locali ai fini di un possibile adeguamento del prodotto non conforme in tempo reale.

10. Doti umane quali umiltà, lealtà, voglia di crescere di condivisione e collaborare allo sviluppo della rete anche se questo può comportare rischi ulteriori.

Anche il franchisee deve avere doti umane che nella fattispecie sono l'umiltà e la lealtà. La prima perché aver aderito a una rete significa di per sé che lo ha fatto perché non si sentiva tanto forte da entrare in un mondo difficile e competitivo come quello della distribuzione. Inoltre, si deve rendere conto che ha sempre molte cose da imparare da qualcuno che ha rischiato, lottato ed è riuscito meglio di altri nel suo business.

A questa persona deve lealtà perché lo ha aiutato a crescere e lo sta conducendo per mano verso lo stesso successo che lui ha avuto e condividerà con lui i successi futuri.

Si deve ricordare che fa parte di un gruppo, e quello che farà nel bene e nel male si ripercuoterà su tutti i partner perché la regola è la condivisione e come egli parteciperà ai successi deve capire che vi possono essere anche rischi.

Deve sentire quel senso di appartenenza che provano tutti quelli che fanno parte di una squadra.

Gli aspetti di marketing del franchising

a cura di Marisa Amoroso

4.1 Il marketing e il franchising

Il processo di marketing è composto da due momenti fondamentali:

a) il marketing strategico, in cui si pianificano e si analizzano le opportunità di mercato, si ricercano e si selezionano i mercati obiettivo, si sviluppano le strategie di marketing, si pianificano le azioni di marketing che dovranno infine essere realizzate e controllate[30].

b) il marketing operativo, in cui si mettono in campo tutte le azioni e gli strumenti che consentono di collegare l'impresa al mercato. Questo avviene anche attraverso l'applicazione delle strategie definite nella fase precedente e, soprattutto, utilizzando le risorse e competenze nel modo più efficace ed efficiente.

Il marketing operativo ha a disposizione una serie di strumenti con cui raggiungere gli obiettivi prefissati: l'insieme di questi strumenti prende il nome di marketing mix.

Mc Carty ha reso popolare una classificazione di questi strumenti basata su quattro macro variabili: prodotto, punto vendita, prezzo, promozione (le cosiddette 4 P).

Il nostro obiettivo è quello di identificare quale di queste coinvolge maggiormente le organizzazioni di franchising.

4.1.1 Il prodotto

Il prodotto, nell'immaginario collettivo, è visto come un insieme di valori. Per un cliente un prodotto non arreca solo un valore funzionale (il servizio di base)

Nota

[30]*KOTLER PH, Marketing Management VII Edizione, Milano, ISEDI, 1997 pag. 93*

ma anche altri valori, cioè servizi supplementari che migliorano il servizio di base. Questi ultimi possono essere di due tipi: *servizi necessari* e *servizi aggiunti*. I primi sono connessi alle modalità di produzione dei servizi di base (l'acustica di un cinema, la facilità di uso di uno strumento,) i secondi sono utilità non legate al servizio di base, offerti in più dalla marca (ad esempio il navigatore offerto da una casa automobilistica al cliente che acquista una macchina).

Lambin, infatti, definisce un prodotto o una marca "come un paniere di attributi che genera, in maniera specifica, il servizio di base e alcuni servizi supplementari, necessari o aggiunti, la cui importanza e il cui grado di presenza possono essere percepiti in modo diverso dal cliente"[31].

La percezione della marca del prodotto o dell'impresa può essere diversa da un cliente all'altro e possiamo definirla come l'insieme delle rappresentazioni mentali, cognitive e affettive che una persona o un gruppo di persone si fa di una marca o di un'impresa.

Non solo la qualità del prodotto o del servizio ma la sua unicità, inimitabilità e segretezza (per garantire l'unicità) sono la condizione necessaria per iniziare un'attività in franchising.

Al fine dell'immagine del prodotto o un servizio, lo definiamo non solo per le caratteristiche fisico-tecniche o dal packaging ma soprattutto dal rapporto che si crea tra questo e i consumatori e dal numero e qualità dei punti di vendita in cui viene distribuito. Questo ultimo elemento favorisce le reti in franchising, perché ogni volta che viene aperto un nuovo punto di vendita cresce il favore dei clienti verso l'immagine del prodotto o del servizio della rete e della rete stessa; rassicurati dal fatto che altri hanno scelto quell'organizzazione ed i suoi prodotti. Tutto ciò è più incisivo di una campagna pubblicitaria, perché è un fatto reale e spontaneo. Va rilevato che, una volta stabilita l'immagine del prodotto o del servizio essa persiste anche quando cambiano le condizioni di base che l'hanno

Nota

[31] *LAMBIN J.J., Marketing strategico e operativo, Mc Graw – Hill, Quarta Edizione, 2002, pag. 83*

generata, anche se, come abbiamo ripetuto più volte, i prodotti vanno innovati anche con una piccola differenziazione, perché, oltre le ragioni che interessano qualsiasi tipologia di impresa, quelle in franchising, sono soggette all'imitazione con danni all'immagine ed una spietata concorrenza di imprese che possono immettere nel mercato prodotti simili a prezzi stracciati.

Questo avviene perché chi imita, non sostiene costi di ideazione e progettazione e inoltre il prodotto o il servizio è già conosciuto e non ha bisogno di campagne pubblicitarie costose.

Il franchising di servizi da questo punto di vista è più salvaguardato perché trattandosi di un bene intangibile, è più difficile da imitare. Esistono decine di parrucchieri in franchising in ogni città, ma solo pochi sono riusciti a crearsi un'immagine internazionale e trarre economicità in un momento come questo mentre altri chiudono o semplicemente sopravvivono.

Nel franchising l'immagine di marca del prodotto o servizio spesso è un tutt'uno con quella dell'impresa: è così nell'ipotesi **produttore** – dettagliante di un prodotto o erogatore di un servizio, non è così nel caso di grossista – **dettagliante**, quando il primo distribuisce al secondo più marche.

In entrambi i casi però, quando il potenziale franchisor decide di scegliere il canale contrattuale di franchising, la sua marca ha già un valore ampiamente testato che lui dovrà solo sostenere nel tempo, cioè dovrà mantenere le condizioni di fiducia dei suoi consumatori e riprodurre, cioè generare, nuove relazioni.

Nel caso del canale grossista – dettagliante è solo più complicato perché le marche dei prodotti che complessivamente devono catturare il consenso dei consumatori aggiungendo valore all'immagine della rete sono diverse e non sempre conosciute o amate nello stesso modo dai consumatori.

4.1.2 Il punto vendita

Molto importante è il luogo dove si localizzano le imprese, in particolar modo per quelle in franchising.

Gli standard di ubicazione di un nuovo punto vendita in franchising sono generalmente fissati dal franchisor ma vengono presi in considerazione solo nel caso in cui il franchisee non disponga di locali adeguati al tipo di attività proposta.

Quando il potenziale affiliato dispone già di un locale, l'affiliante deve comunque procedere alla sua valutazione in base ai criteri di punto vendita, collaudati nel tempo: traffico pedonale, accessibilità, qualità del traffico, età dei residenti, reddito delle famiglie, orari e densità del traffico, posizione della concorrenza, ecc. E' ovvio che i criteri ubicazionali per valutare il posizionamento di un ristorante fast food non sono gli stessi di una boutique d'alta moda. Come avremo modo di osservare, contrariamente a quello che molti pensano, la vicinanza della concorrenza non è da considerare necessariamente un fattore negativo.

Generalmente ogni franchisor, secondo il tipo di attività, ha una propria "lista di controllo di ubicazione" ma gli aspetti da prendere primariamente in considerazione sono essenzialmente tre:

- mercato potenziale (popolazione, potenziale di crescita, età, ecc.)
- aree commerciali preferite (attività commerciali, area residenziale, attività generatrici di traffico, ecc.)
- ubicazione preferita (trasporti pubblici, parcheggi, visibilità delle vetrine, traffico pedonale, automobilistico, sensi unici ecc.)

I franchisor già da tempo sul mercato e con una sufficiente esperienza di processi di selezione dei punti vendita, possono anche affidarsi a modelli di

simulazione gestiti dal computer.

Per capire, ad esempio, il motivo per cui al potenziale franchisee sono imposte alcune condizioni sulla scelta del punto vendita, potremmo aggiungere qualche altro dettaglio.

L'aspetto localizzativo deve essere esaminato da due punti di vista:

1. la localizzazione vera e propria, cioè l'aspetto puramente fisico, che comprende l'intero contesto ambientale con i suoi problemi urbanistici ed amministrativi

2. l'immagine aziendale che si viene a tracciare con la struttura e l'arredamento dello stesso punto di vendita.

Dalla scelta della localizzazione dipendono aspetti primari fra i quali la possibilità di sviluppo dell'attività, di attirare clienti, la redditività del punto vendita e il gradimento del prodotto da parte del consumatore.

La scelta della zona urbana e più precisamente della via o piazza dove è conveniente aprire l'attività è determinata da tre variabili (quantitative e qualitative per quanto riguarda la zona specifica):

1. le tecniche di vendita

2. l'ambiente commerciale esterno

3. il passaggio pedonale.

Anche il tipo di prodotto e le tecniche di vendita che si utilizzeranno hanno un loro preciso significato per quanto riguarda questa decisione. Inutile sarebbe, tanto per fare un esempio limite, installare una unità di vendita di ferramenta nella strada più chic della città o dove c'è una grande percentuale di negozi che vendono prodotti con un alto posizionamento[32].

E' buona regola, inoltre, non impiantare un'azienda in zone di poco traffico, meglio farlo dove c'è un passaggio di maggior traffico pedonale. Conoscere questo dato, richiede un semplice conteggio delle persone che passano in un

Nota

[32]*Con il termine posizionamento si intende la collocazione del prodotto in un determinato sistema di percezioni, riguardanti l'offerta complessiva al consumatore. Ciò è possibile in quanto ogni prodotto è formato da un insieme di caratteristiche che lo differenziano più o meno nettamente dai prodotti concorrenti e che lo qualificano in un certo modo nella mente del consumatore, consentendogli di occupare una certa posizione rispetto agli altri prodotti.*

determinato percorso a certe ore sempre diverse durante giorni diversi per non incorrere errori. Infine, ottenute le informazioni precedentemente indicate resta la scelta concreta del locale dove svolgere l'attività commerciale. Questa decisione dovrà tener conto prima di tutto degli aspetti più concreti del locale in oggetto, cioè la dimensione adeguata ed i suoi costi.

Rispetto a questo, ciascun punto vendita richiede l'attenzione di alcune caratteristiche fisiche che si possono così riassumere: la superficie, la facciata, l'altezza, la distribuzione dello spazio, l'accessibilità. Queste variabili hanno un significato preciso in termini di valore per il franchisor.

In fatto di superficie non è sempre giusto adattarsi ai minimi stabiliti: visto che un'azienda dovrà possibilmente vivere molti anni; infatti, attenersi alle misure più ridotte pregiudica in partenza la possibilità di crescere in futuro.

Dobbiamo tener presente ovviamente anche i costi del locale, che possono riguardare sia l'affitto come l'acquisto. E' un convincimento molto radicato che per il commercio non si debbano investire mezzi finanziari ingenti per comprare beni immobili e che sia più adeguato affittare i locali, risparmiando così tutti i mezzi per il finanziamento dell'impianto e degli arredi. Chiaramente, infatti, acquistare un locale comporta costi che dovranno essere ammortizzati, costi che graveranno sui risultati dello start up compromettendo la redditività iniziale diminuendo gli entusiasmi di alta e veloce redditività.

Tra l'altro non esiste una regola per indicare quali siano i valori massimi ai quali si può considerare conveniente comprare un locale perché ciascun franchising ha caratteristiche proprie e margini commerciali diversi che rendono impossibile una generalizzazione.

E' poi interessante avere molto chiaro il concetto di spazio espositivo che può essere studiato da tre angolazioni, peraltro tutte essenziali.

Per indicare lo spazio espositivo ci si può riferire infatti a tre unità di misura:

- il metro quadrato di area
- il metro lineare a terra
- il metro lineare espositivo

Ciascuna di queste misure ci consente di calcolare prima di tutto il costo unitario di ogni spazio e, in un secondo tempo, di conoscere due indici molto interessanti: quello di redditività e quello di produttività[33].

Il costo unitario di un metro quadrato (o metro lineare a terra o metro lineare espositivo) si ottiene dividendo l'ammontare dei costi generali dell'unità di vendita per il numero dei metri quadri (o dei metri lineari a terra o dei metri lineari espositivi).

E' consigliabile utilizzare:

a) il costo dei metri quadrati per valutare la redditività di tutto il punto di vendita o di un reparto

b) il costo dei metri lineari a terra per la redditività di una famiglia di prodotti

c) il costo dei metri lineari espositivi per la redditività di un prodotto.

L'**indice di produttività** ci fornisce l'ammontare delle vendite che si possono ottenere dalle risorse investite in spazio, mentre **l'indice di redditività** indica in che misura il margine lordo sulle vendite copra il costo delle risorse investite in spazio e quanto rimanga disponibile per il profitto.

Esempio: Fatturato annuo del prodotto "X"euro 15.000; Margine lordo euro 3.000; Spazio occupato mq 1.

Dato che ci riferiamo a un prodotto, consideriamo lo spazio lineare espositivo.

I dati sono: Costi generali = Euro 90.000; Numero metri lineari espositivi = 320;

Per cui: Costi Generali/ Metri lineari espositivi = Euro 90.000 / mle 320 = euro 281,25

Nota

[33] *L'indice è uno strumento numerico risultante dalla combinazione di dati che permette di stabilire valide comparazioni per valutare l'evoluzione del business*

dato che il prodotto "X" occupa n.1 mle, il suo costo è euro 281,25.

euro 3.000 (margine lordo) – Euro 281,25 (costo dello spazio occupato dal prodotto X) =

= euro 2.718,75 (contributo dello spazio occupato dal prodotto "X" al profitto aziendale).

Al di là delle formule, la localizzazione di un punto vendita in franchising dipende da una molteplicità di fattori che saranno prima di tutto e almeno in un primo momento, la vicinanza relativa al luogo dove è stato creato il primo punto vendita (il negozio pilota) per la notorietà che esso ha acquisito e comunque nei luoghi di origine o di conoscenza del franchisor, in secondo luogo, l'importanza che ha assunto la marca nel tempo, la numerosità di concorrenti nella zona ove si vorrebbe collocare il punto vendita. Se invece si tratta di ulteriori punti vendita occorre anche tener conto del numero dei punti già esistenti e della loro collocazione, oltre ai costi di affitto e alla presenza nei luoghi prescelti della dimensione necessaria.

A questo proposito ci piace riportare una discussione con un alto dirigente della funzione franchising di McDonald's al quale era stato chiesto da parte di un gruppo di studenti, durante una conferenza, perché la rete suddetta, contrariamente al buon senso, permetteva di aprire i loro ristoranti nella stessa strada o comunque molto vicini uno all'altro. Egli ha fornito la seguente risposta: "è molto semplice, si tratta di una strategia competitiva che aumenta la tensione tra i franchisee e li fa rendere molto di più". Questo per dimostrare che non valgono tanto le regole quanto le proprie convinzioni dettate dall'esperienza.

4.1.3 Il prezzo

La determinazione del prezzo per la merce rivenduta dai franchisee è proposta dai franchisor. A questo punto sorge uno dei problemi più delicati che riguardano il franchising perché la necessità di uniformare tutti i punti vendita, fa sì che il franchisor non possa dare ai franchisee piena autonomia di determinare autonomamente i propri prezzi. La prassi e la dottrina distinguono tra prezzo imposto (non mutabile né verso l'alto né verso il basso con sconti), prezzo minimo (divieto al rivenditore di vendere a prezzo inferiore) e prezzo massimo (divieto di vendere oltre quella soglia).

Nella lettura della maggior parte dei contratti di franchising si ritrovano clausole che indicano come la linea prescelta sia proprio quella del prezzo massimo o del prezzo raccomandato accompagnata da pattuizioni del tipo: "l'affiliato non potrà nuocere nel fissare i propri prezzi all'immagine del franchisor o alle ragioni della rete distributiva"[34].

Rientrano nelle problematiche che si riferiscono al prezzo anche le decisioni sugli sconti, i saldi e le politiche promozionali e qui sarebbe auspicabile che il franchisor agisse con un minimo di elasticità perché ogni punto vendita ha le sue peculiarità e quindi bisognerebbe lasciare spazio e creatività anche al franchisee e non tutti i franchisor lo fanno.

La scelta del prezzo richiede due tipi di coerenza: una **coerenza interna**, cioè la determinazione del prezzo del prodotto rispettando i vincoli di costo e di redditività e **una coerenza esterna**, cioè la determinazione del prezzo tenendo conto della disponibilità all'acquisto da parte dei clienti nel segmento target e del prezzo dei prodotti concorrenti. Inoltre le decisioni in materia di prezzo devono essere coerenti con le decisioni di posizionamento del prodotto e con la strategia di distribuzione.

Nota

[34]*FUCEGLIA G. Il FRANCHISING, Profili sistematici e contrattuali- Milano, Giuffrè, 1988 pag.73*

4.1.4 La promozione

Affinché possa avvenire l'incontro tra domanda e offerta è necessario stabilire flussi di comunicazione tra i diversi partecipanti al processo di scambio e questo compito spetta principalmente al franchisor al fine di far conoscere al mercato il posizionamento rivendicato dalla marca e dall'impresa.

I tre strumenti della comunicazione di marketing del franchising[35] comprendono:

1. la pubblicità sui media
2. la forza vendita
3. la promozione delle vendite.

La pubblicità sui media (televisione, radio, giornali, ecc.) rappresenta una forma di comunicazione di massa a pagamento, unilaterale, il cui emittente è un inserzionista che si presenta come tale ed è concepita per sostenere direttamente o indirettamente l'attività dell'impresa. Nel caso del franchising i costi sostenuti per essere presenti sui media sono suddivisi tra il franchisor e i suoi franchisee. Più precisamente esiste una pubblicità a carattere nazionale e talvolta internazionale i cui costi sono suddivisi in parte dal franchisor e per il resto suddiviso tra tutti i franchisee della rete. I franchisee poi sono tenuti a sostenere costi per la televisione locale che tende a fare conoscere l'ubicazione del loro punto vendita, le loro offerte e le loro caratteristiche. E' questa una "comunicazione su misura" che cerca di stimolare il cliente a un'azione immediata.

Oltre ad essere vicino al suo cliente con la pubblicità locale il franchisee aggiunge comunicazione per il rapporto personale con la propria clientela e questo rappresenta il mezzo di comunicazione più efficace, soprattutto quando è necessario sviluppare le sue preferenze e stimolare la decisione di acquisto; questa è chiamata **forza vendita**.

La promozione delle vendite, infine, comprende l'insieme degli stimoli

Nota

[35] *Veramente gli strumenti di comunicazione di marketing sarebbero 5 perché vi sarebbero comprese " le relazioni esterne" cioè la comunicazione fatta dai rappresentanti o agenti di commercio, ma questo nel franchising non esiste perché la funzione viene svolta dagli stessi franchisee, come d'altra parte il marketing diretto "telemarketing, mail postale ecc.)*

che, in modo non permanente e spesso a livello locale, vanno a rafforzare temporaneamente l'azione della pubblicità e/o della forza vendita e vengono realizzati allo scopo di provocare presso i destinatari dell'azione stessa la nascita o il cambiamento di un comportamento d'acquisto o di consumo.

Pur essendo differenti, questi strumenti comunicativi, sono tuttavia complementari. Il problema non è quindi sapere se è necessario o meno fare pubblicità e promozione ma piuttosto decidere come ripartire al meglio il budget globale tra questi diversi strumenti, tenuto conto delle caratteristiche del business e degli obiettivi di comunicazione. C'è da aggiungere che la forza comunicativa ottenuta dalla numerosità delle insegne, sparse per ogni città, quartiere o paese è più forte che qualsiasi altra forma di comunicazione.

4.2 Conclusioni

Tutti gli strumenti del marketing mix sono ugualmente importanti per un'impresa, ma per una in franchising potremmo dire che l'immagine di marca è fondamentale sia per iniziare un'attività che per gestirla. Come abbiamo già notato, un franchising nasce perché il potenziale franchisor possiede un brand forte, apprezzato e riconosciuto e poi nel tempo per la sua gestione e anche per la qualità del prodotto. Infatti, dopo un certo periodo, i consumatori che fanno i loro acquisti presso un certo franchisee lo fanno sia per la qualità del prodotto o del servizio e per le sue caratteristiche dimostrando fiducia nella marca (brand loyalty) ma probabilmente perché apprezzano la cortesia e la competenza del loro franchisee (store loyalty). Questa è la forza del franchising perché la fiducia del consumatore non si esaurisce nello specifico atto di acquisto, ma genera nuova fiducia agendo positivamente sulle aspettative di comportamento dell'impresa aumentando il grado di certezza che le aspettative maturate verranno soddisfatte.

Il ruolo della marca nell'attuale sistema di distribuzione commerciale

a cura di Aldo Viapiana[36]

5.1 La marca del franchisor, da vincolo a opportunità

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

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

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

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

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

Il franchisee dunque si appoggia al franchisor, alla sua immagine consolida-

Nota

[36]*Aldo Viapiana, consulente d'impresa, docente del Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Torino e della Facoltà di Economia dell'Universitas Mercatorum di Roma, vicepresidente dell'Associazione Italiana Marketing (AISM) - email aldo.viapiana@direttialpunto.it*

ta, e con lui incrementa il livello di notorietà, affidabilità, preferenza nei confronti della marca da parte dei clienti.

Ciò è ancora più importante se consideriamo che oggi la necessità di differenziare prodotti e servizi tendenzialmente sempre più simili tra loro passa dal necessario "arricchimento" dell'offerta tramite la proposta di una serie di benefici e vantaggi che i concorrenti non possono offrire. E l'immagine di marca, così come l'offerta di "esperienze" che la marca propone al cliente, sono indubbiamente forti elementi di caratterizzazione della propria proposta commerciale.

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

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

5.2 Qualche definizione

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

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

Il **marchio** è la sintesi grafica della marca, il modo con cui essa si presenta in modo "coordinato" al proprio pubblico. Nelle aziende è piuttosto frequente

un vero e proprio "book" di norme che definiscono le misure, i colori, gli abbinamenti con cui va riprodotto il marchio, a seconda che si tratti di esporlo nella carta da lettera, sugli imballi, nelle vetrine e nel materiale da esposizione, sulle divise o le auto aziendali, e così via.

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

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

5.3 Come stanno evolvendo i mercati

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

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

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

- una concentrazione tendenziale degli operatori, che si manifesta con acquisti, integrazioni, scambi societari, formazione di gruppi e conglomerati a livello internazionale nei settori chiave dell'economia, sia che ci riferiamo ai prodotti (agro-alimentare, materie prime e chimica, energia, elettronica

di consumo, mezzi di trasporto), sia che guardiamo al campo dei servizi (trasporti, banche e assicurazioni, distribuzione organizzata, software e telecomunicazioni, media ed entertainment). La formazione di pochi grandi gruppi a livello mondiale comporta una riduzione progressiva delle imprese operanti con una "massa critica" tale da spostare significativamente le scelte non solo economiche ma anche politiche e sociali dell'intero pianeta. Al contempo però il fatto che gli operatori mondiali siano sempre di meno, e sempre più forti, non comporta un equilibrio dell'offerta, ma viceversa un eccesso di capacità produttiva, un surplus di produzione che deve cercare continuamente nuovi mercati e nuovi sbocchi

- di conseguenza i possibili clienti sono sempre più sottoposti a proposte, offerte, nuovi prodotti, da parte di produttori che cercano di vendere le proprie merci ad un pubblico che ha sempre minore disponibilità di spesa
- per altro i prodotti realizzati su scala industriale, ad esempio con componenti di provenienza cinese assemblati in Romania copiando il design Made in Italy, tendono sempre di più ad omogeneizzarsi, a presentarsi come simili se non uguali. I clienti percepiscono sempre meno le differenze dei prodotti base, i componenti tendono a essere standard (pensiamo all'elettronica di consumo), il design a essere omogeneo, la qualità a livellarsi, e per molti prodotti/mercati la competizione si basa principalmente sul prezzo, talvolta mascherato da promozione "costante"
- a tutto ciò si accompagna una sempre maggior velocità e quantità dell'informazione prodotta e veicolata con i più diversi mezzi. Che si tratti di pubblicità vera e propria o che rientri nell'alveo più ampio della comunicazione, il vero problema è che la massa di dati a cui ogni giorno ognuno di noi è esposto aumenta progressivamente in quantità e contemporaneamente si abbassa di qualità. Le notizie sono sempre più superficiali e frammentarie, il tempo

per cercare l'informazione utile e "giusta" è sempre ridotto, siamo sempre più sottoposti a fonti e informazioni di nessuna o scarsa utilità, e in questo ambito anche la selezione di ciò che serve è sempre più impegnativa

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

coppia, che lavorasse 12-14 ore al giorno sei o talvolta sette giorni alla settimana, con lei alla cassa e lui a scaricare le merci sul piazzale e a rifornire gli scaffali. Il cliente-tipo del discount era caratterizzato dal basso reddito, disposto a comprare anche prodotti di qualità inferiore purché costassero poco. Oggi quel discount non esiste più, o per lo meno se sopravvive è per un numero limitato di casi. Il numero di casse è aumentato, il parcheggio è diventato un must, in molti sono stati introdotti i banchi del fresco, i prodotti sugli scaffali ormai sono anche di marca. Chi compra al discount riempie oggi il proprio carrello con le scatole di pelati a basso prezzo, ma l'insalata russa, o il prosciutto crudo, si comprano al banco del fresco, e si pagano di conseguenza. E quindi, quale "tipo ideale" di cliente è quello che acquista al discount? È di basso o medio-alto reddito? E analogamente, chi si rivolge oggi agli outlet, tempo fa un po' spregiativamente definiti come "spacci"? La risposta è che i frequentatori e i clienti di questi punti di vendita sono ormai di entrambi i tipi: i clienti di fascia alta e quelli di fascia bassa, che spendono il proprio denaro (sempre meno per tutti, comunque) acquistando ognuno nello stesso giorno, nello stesso punto di vendita, sia prodotti "alti" che prodotti "bassi".

- infine, fatto tutt'altro che secondario, si spende sempre meno per i prodotti fisici, e sempre più per la componente di servizi; e in una economia dei servizi, i clienti desiderano sempre di più i servizi. Che si tratti di consumatori o aziende, si economizza sui beni (per esempio le aziende spremendo i propri fornitori) per acquistare servizi (mangiare fuori, o gestire una caffetteria all'interno dell'azienda) cui danno maggior valore. Ed è anche per questo che oggi molti produttori trovano che i loro beni si siano massificati. Nell'economia dei servizi, l'assenza di differenziazione nella mente dei clienti fa sì che i beni di consumo siano costantemente sottoposti alla pressione della

convenienza associata alle commodity; di conseguenza, sempre più spesso i clienti acquistano i beni solo basandosi sul prezzo e sulla disponibilità. Per sfuggire alla trappola della massificazione i produttori spesso avvolgono i loro prodotti principali nei servizi dando luogo a offerte economiche più complete che soddisfano meglio i desideri dei clienti. Seguendo questa tendenza i produttori di automobili aumentano la gamma e la durata delle loro garanzie e offrono le auto in leasing, i produttori di beni di consumo gestiscono le scorte dei negozi di generi alimentari, e così via. Inizialmente i produttori offrono quasi sempre gratuitamente questi servizi per aumentare la vendita dei loro beni; molti poi si rendono conto che i clienti danno un tale valore ai servizi che le imprese possono farli pagare separatamente. In seguito i produttori si allontanano dall'idea della centralità dei beni fisici per diventare prevalentemente fornitori di servizi. Oggi la trappola della massificazione, che ha costretto i produttori industriali ad aggiungere servizi al pacchetto, attacca i servizi con la stessa ferocia. Basta pensare alle compagnie telefoniche che vendono i loro servizi semplicemente sulla base dei prezzi praticati, o alle compagnie aeree che oramai vendono le loro offerte come se fossero merendine.

5.4 Perché la marca

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

Prima dell'industrializzazione l'approvvigionamento del cibo, ma anche dell'abbigliamento e di quanto altro poteva essere di utilità per sé e la propria

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

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

Tale situazione ha portato in alcuni casi a distorsioni e danni di immensa portata (pensiamo ad esempio a "mucca pazza"), ma in generale ha permesso di disporre di una maggior varietà di offerta, di accedere a prodotti (e servizi) un tempo neanche immaginabili, di migliorare complessivamente in termini qualitativi e quantitativi la gamma dei prodotti accessibili e disponibili.

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

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

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

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

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

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

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

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

L'etichetta, la tracciabilità, la certificazione, la dichiarazione di origine sono tutti aspetti che si sono aggiunti, e sulla base dei quali molti consumatori orientano ormai le proprie scelte di acquisto, ma concettualmente derivano dall'idea della marca, che spesso contribuiscono ad avvalorare in una logica di complementarietà.

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

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

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

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

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

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

5.5 Vantaggi di una marca nota, conosciuta, apprezzata

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

Una marca apprezzata infatti può permettersi di:

- **mantenere nel tempo una politica dei prezzi coerente**
  conseguendo così margini più elevati sul lungo periodo, ed essere meno sottoposta a possibili attacchi sul prezzo
- **consolidare i rapporti con i clienti**
  un cliente fedele ha un valore elevatissimo, non solo perché ci assicura nel tempo un flusso costante di acquisti, ma anche perché parla bene di noi ad altri possibili clienti, suggerisce innovazioni, fornisce spunti per nuovi prodotti e servizi
- **proporsi con più facilità a nuovi clienti**
  una marca apprezzata dal pubblico trova minor difficoltà ad affermarsi presso nuovi segmenti di mercato, è più credibile di una marca sconosciuta quando si rivolge a nuovi clienti
- **accelerare i tempi di lancio e affermazione dei nuovi prodotti**
  un nuovo prodotto sfrutta meglio la credibilità della marca affermata
- **influenzare i concorrenti e la distribuzione**
  una marca forte è il punto di riferimento non solo dei clienti, ma anche dei propri competitori, che devono quindi dimostrare di essere migliori nella propria offerta (migliori prodotti e più comunicazione, quindi costi superiori), mentre essa deve solo mantenere e consolidare le proprie posizioni.
  Anche verso la distribuzione una marca forte avrà più facilità ad affermarsi, perché promette uno sforzo più remunerativo e un miglior margine per chi la

commercializza – per il franchisee questa condizione può sembrare di apparente svantaggio nei confronti del franchisor, in realtà anche il franchisee può avere la necessità di "distribuire" il proprio prodotto ad ulteriori anelli della catena distributiva/realizzativa (ad esempio, installatori, o promotori, o anche solo il personale che sarà assunto nel proprio punto di vendita)

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

5.6 Come si costruisce l'immagine di una marca di successo

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

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

il nome che si sceglie per la marca

- esso deve suggerire benefici al cliente ed evocare l'attività, in qualche modo "farla vedere". Ad esempio, "Copyfast" per una copisteria, o "Milleluci" per un negozio di lampadari
- deve essere facile da pronunciare, riconoscere, ricordare, e meglio se breve
- deve avere un carattere distintivo, qualcosa che lo connoti (un suono o una consonante insolita, per esempio)

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

una strategia di marketing coerente e pianificata

- possiamo disporre di un bellissimo nome di marca, ma se non seguiamo una strategia di marketing coerente rischiamo di dare segnali contradditori al mercato, e di perdere posizioni a favore della concorrenza
- una strategia di marketing coerente si fonda su una precisa definizione degli obiettivi e dei tempi per conseguirli, sull'attenta pianificazione delle risorse, sulla messa a punto degli strumenti di controllo per comprendere se e come stiamo conseguendo i risultati attesi
- del piano di marketing si parla diffusamente in "Il marketing per la nuova impresa", edito da Camera di commercio di Torino, a cui si rimanda per una trattazione più estesa. In ogni caso qualsiasi strategia di marketing si decida di perseguire l'importante è puntare ad una differenziazione forte, caratte-

rizzante ed esclusiva della propria offerta, solo in tal modo infatti si riesce a "marcare una differenza" rispetto ai competitori, e mettere in evidenza i vantaggi che il cliente può ottenere acquistando da noi

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

- in questa sede è comunque opportuno ricordare come le occasioni di comunicazione siano costituite dalla pubblicità tradizionalmente intesa, ma anche dalle pubblicazioni aziendali, dagli eventi, dalle notizie agli organi di stampa, anche locali, dalla partecipazione alla propria comunità di riferimento e alle proprie associazioni, dai simboli d'identità dell'impresa.

5.7 Come mantenere e accrescere la forza della marca

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

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

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

è nota, conosciuta e riconosciuta

- nella percezione diffusa dei clienti una marca nota è più affidabile, duratura sul mercato, di qualità almeno soddisfacente. Infatti, quando le marche operanti in un mercato sono molte, la prima scelta avviene tra le marche

note, mentre una marca sconosciuta è raramente presa in considerazione. Se sconosciuta, per entrare velocemente nel mercato una marca ignota potrebbe decidere di puntare ad un posizionamento di prezzo basso, ma in tal modo comunicherebbe bassa qualità e quindi non affidabilità, oltre che rinunciare a margini che ne permettano la crescita

- le domande da farsi, sia da parte del franchisor che gestisce la marca, sia del franchisee che la commercializza sono:
  - qual è il livello di notorietà rispetto ai concorrenti?
  - come viene considerata la marca?
  - che cosa deve essere fatto per aumentare il livello di notorietà della marca? In pratica, quali iniziative si realizzano in modo sistematico e costante per accrescere la sua notorietà globalmente e a livello locale?
  - come sono misurati gli effetti delle iniziative di comunicazione?
  - quali iniziative di comunicazione hanno permesso di elevare il livello di notorietà presso i segmenti di clienti voluti? Di conseguenza, quali iniziative vanno ripetute con sistematicità e implementate con gli opportuni miglioramenti?

ha un elevato tasso di fedeltà da parte dei propri clienti

- è molto più facile e conveniente mantenere i clienti acquisiti che conquistarne di nuovi. Inoltre, un'elevata fedeltà dei clienti riduce i costi di marketing, crea notorietà e rassicura i nuovi clienti, permette di rispondere alle minacce della concorrenza
- occorre dunque creare "costi di cambiamento", e al contempo aumentare simpatia, rispetto, amicizia e fiducia presso i clienti, coinvolgere il cliente, misurare la sua soddisfazione
- le domande da porsi sono:
  - quali sono i livelli di fedeltà alla marca? quale andamento ha la quota di mercato?

- i clienti sono soddisfatti?
- quali sono i motivi dell'insoddisfazione?
- perché i clienti abbandonano la marca?
- quali problemi hanno incontrato i clienti nell'acquistare o utilizzare i prodotti/servizi della marca?
- quali iniziative e azioni per incrementare la fedeltà?

è percepita con un'alta qualità

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

é associata ad aspetti, contesti e valori positivi

- é associato alla marca tutto ciò che nella mente dei clienti risulta ad essa in qualche modo collegato: caratteristiche del prodotto, componenti astratte, vantaggi, rapporto qualità/prezzo, uso e modalità, chi è il cliente-tipo, ca-

ratteristiche e simpatia dell'eventuale testimonial, stile di vita che comunica la marca, classe di prodotto, differenze dai concorrenti, tipicità o area di provenienza

- un'associazione positiva aumenta il ricordo della marca, la posiziona in modo differenziato, motiva all'acquisto, ne fa percepire una migliore qualità, favorisce l'estensione della marca
- per verificare la positività delle associazioni occorre dunque rispondere alle seguenti domande:
  - a quali valori è associata la marca?
  - quali contesti e situazioni evoca?
  - rispetto ai concorrenti quale "differenziale positivo" è in grado di conseguire?
  - uno slogan o un'immagine "forte" sono associati alla marca?
  - quali associazioni positive, anche se non intenzionali nella nostra comunicazione, vanno meglio sfruttate ed enfatizzate?

si caratterizza per aspetti esclusivi o comunque fortemente differenzianti

- si è già detto di come la marca debba differenziarsi dalla concorrenza per affermarsi nel tempo sul mercato. La differenza deve essere reale, percepita dai clienti, fortemente caratterizzante se non addirittura esclusiva, e soprattutto deve poter trasmettere ai clienti un vantaggio consistente, un beneficio che i clienti apprezzano e che i concorrenti non possono o sono in difficoltà ad offrire. La strategia basata solo sul prezzo basso è solitamente perdente.
- é invece da praticare la differenziazione basata su un particolare brevetto, oppure in una tecnologia applicata, oppure ancora in una particolare combinazione di prodotto e servizio che altri non hanno ancora proposto e praticato. Nel punto di vendita, la differenziazione consiste in un particolare

modo di accogliere il cliente e di curarne il rapporto, anche con uno specifico programma di mantenimento delle relazioni con la clientela.

5.8 La marca e il punto di vendita

Il punto di vendita è il luogo privilegiato del rapporto tra la marca e i propri clienti. E' infatti vero che la marca può comunicare con il proprio mercato in una molteplicità di occasioni (e la pubblicità è solo una di tali modalità), ma è soprattutto quando il cliente "entra" nel mondo fisico della marca che si svolge l'esperienza d'acquisto e talvolta, almeno in parte, quella di consumo. Le marche più evolute ne sono consapevoli da tempo, e dedicano alla progettazione dei propri negozi, e in generale dei punti di vendita, una cura particolare, che in alcuni casi può sembrare fin eccessiva.

La localizzazione, il progetto architettonico, la gestione dello spazio e l'organizzazione espositiva dell'assortimento, i colori, il pavimento, l'illuminazione, l'ambientazione aerea ed il soffitto, e così via, sono tutti elementi che i franchisor più evoluti ed accorti definiscono e curano nei minimi particolari.

La marca ha infatti sempre più necessità di costruire un rapporto psicologico e fisico con i propri clienti. Il negozio, da parte sua, ben si presta ad affiancare e supportare tutte le scelte che la marca fa e farà, su tutti i fronti.

Il punto vendita è uno spazio per vendere ma é anche uno spazio per comunicare, che viene generalmente usato dalle imprese produttive e commerciali per relazionarsi direttamente con il consumatore. Può assumere l'identità di un flagship store, cioè di un negozio bandiera, dove la marca è esaltata in tutti i suoi aspetti, ed è organizzato su una grande superficie, in genere lungo una via di grande passaggio; oppure può essere organizzato come show room, cioè uno spazio monomarca all'interno di un negozio più o meno grande, che ospita

altre marche. In tal caso il punto vendita definisce un contratto di franchising relativamente ad una porzione del proprio spazio espositivo, riservandosi una certa autonomia per una parte almeno dei prodotti proposti e trattati. Di solito ciò avviene quando il punto di vendita è già fortemente avviato ed è localizzato in una posizione molto favorevole, può contare su una clientela consolidata e di livello, è conosciuto ed apprezzato dai clienti, in pratica gode già di una posizione commerciale di tutto rispetto. La scelta di affiliarsi e di entrare dunque in un circuito di franchising avviene in questi casi per potersi assicurare una certa esclusività per una marca di elevata immagine, che contribuisce dunque all'ulteriore affermazione del punto di vendita come negozio di qualità. Si pensi, ad esempio, ad alcune cartolerie che possono vantarsi di essere "la boutique" che offre, seppure non in esclusiva, l'intera gamma di una (o più) marca di penna stilografica di elevato valore.

Sia nel caso del flagship store, sia in quello più raro dello show-room, il punto vendita può essere comunque definito come una piattaforma relazionale fisica tra la marca e il cliente, che aiuta a soddisfare uno o più bisogni in modi più ampi che nel passato. Il modo con cui questi bisogni vengono soddisfatti si basa sull'esaltazione di valori, comportamenti e atteggiamenti.

L'esperienza fisica che il consumatore ha nel negozio è sfruttata in una dimensione di comunicazione per sottolineare i valori che la marca si è data, a partire dalla propria mission, e che costantemente comunica al proprio mercato, facendo di tali valori il proprio punto di forza ed elemento di forte differenziazione rispetto ai possibili concorrenti.

In questa nuova concezione del negozio, il punto di vendita passa dunque da essere una superficie attrezzata dedicata ai prodotti ad una superficie dove vengono facilitati e venduti relazioni e servizi, e dove sempre più si cerca di far vivere al cliente esperienze ed emozioni che rafforzino il suo rapporto con la marca.

A quale insegna affiliarsi: le regole pratiche

a cura di Aldo Viapiana[37]

6.1 La prima selezione

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

Per ampliare la ricerca preliminare esistono molti annuari e guide, oltre ad alcune riviste che pubblicano periodicamente elenchi di franchisor.

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

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

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

Poi, di tutti i contatti realizzati, occorre stringere il campo a non più di 5-6

Nota

[37]Aldo Viapiana, consulente d'impresa, docente del Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Torino e della Facoltà di Economia dell'Universitas Mercatorum di Roma, vicepresidente dell'Associazione Italiana Marketing (AISM) - email aldo.viapiana@direttialpunto.it

alternative, da prendere in seria considerazione e iniziare ad analizzare in profondità, ponendosi le domande che saranno specificate più avanti in questo capitolo.

Per arrivare a definire queste 5-6 alternative, le informazioni da raccogliere per ogni franchisor costituiscono una vera e propria check-list preliminare, e si riferiscono alla validità del business nel suo complesso.

Per semplicità, ripartiamo tali informazioni in quattro gruppi di parametri:

- la validità del prodotto proposto
- gli aspetti economici e finanziari
- la cura degli aspetti di marketing e di promozione
- la trasferibilità del know-how

6.2 La check-list preliminare

Circa la validità del prodotto proposto, le domande che occorre porsi sono:

1. Il prodotto, o il servizio, ha un qualche *elemento di caratterizzazione*? Non è necessario che il prodotto, o il servizio, sia completamente differente da quelli attualmente esistenti sul mercato. Il fattore caratterizzante può essere costituito dalla confezione, dal merchandising, dai servizi complementari, dal formato, o da qualsiasi altro elemento particolare. L'importante, però, è che esso dia al consumatore la sensazione che vi sia "qualcosa di differente", qualcosa che i prodotti o servizi concorrenti non possono offrire. E' inoltre estremamente importante che questa determinazione di unicità sia fatta obiettivamente e dal punto di vista del consumatore. Chiedere quindi se esistono ricerche o analisi che documentano il punto di vista e il comportamento dei clienti

2. Il prodotto, o il servizio, sarà ancora a lungo *interessante per i consumatori*? C'è un grado ragionevole di certezza che non si tratti di una moda passeggera, ovvero che sia tanto "stilizzato" da essere superato in breve tempo? Se così non fosse, il sistema di affiliazione commerciale può essere strutturato in modo tale da consentire all'affiliato di continuare a svolgere la sua attività con profitto e senza interruzioni grazie all'introduzione in assortimento di nuovi prodotti o servizi? Chiedere dunque come si è arrivati alla definizione dell'attuale gamma, e quali sono i progetti per il futuro in merito alla sua estensione

3. Il prodotto, o il servizio, *è di acquisto ripetitivo*? Per quanto la mancanza di questa caratteristica non escluda necessariamente la possibilità di entrare a far parte di un sistema di affiliazione commerciale, è comunque estremamente opportuno che ci sia. L'affiliato ha tutto l'interesse ad avere una clientela che torni spesso da lui per acquisti ripetitivi, assicurandosi così una specie di "rendita" commerciale; piuttosto che dover dipendere da clienti che vengono solo per acquisti *una tantum*.

4. Come il franchisor ritiene di *controllare in modo sistematico le scorte*? Nel caso di prodotti fisici occorre infatti mantenere le scorte a livelli ottimali, né così bassi da produrre effetti negativi sulle vendite, né così alti da richiedere un investimento di capitale superiore al necessario

5. Se l'attività principale consiste nella vendita di prodotti che richiedono installazione, *il servizio installazione è stato organizzato in modo da funzionare accuratamente e efficientemente*? Può essere delegato a organizzazioni o a tecnici locali? Questo servizio può essere prestato ad un prezzo ragionevole

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

Per gli aspetti economici e finanziari occorre invece verificare:

6. *Il successo del punto di vendita pilota è ampiamente documentato*, o comunque si sta provvedendo a raccogliere dati per documentarlo? In caso affermativo, l'affiliato sta "comprando" una formula di comprovato successo, più la capacità e l'impegno dell'affiliante di estendere quella formula a una nuova area di mercato.

7. Sono state fatte delle stime previsionali sulla futura attività dell'affiliando? *Si tratta di previsioni realistiche*? Senza dover tagliare i prezzi, l'azienda ha capitali e competenza sufficienti per penetrare in un nuovo mercato e realizzare gli stessi margini ottenuti in passato? I tassi di crescita previsti sono basati su dati validi? Il punto di vendita pilota ha dimostrato che le previsioni di crescita sono realistiche?

8. Il prodotto, o il servizio, in questione gode di un *margine di profitto oggettivamente buono*? E' sufficiente ad offrire all'affiliato un tenore di vita ragionevole, anche ai livelli minimi previsti di vendita? Il livello degli affiliandi attratti dal sistema di affiliazione commerciale probabilmente sarà direttamente proporzionale alla redditività prevista e alla sua affidabilità.

9. C'è un piano valido di *finanziamento dell'affiliato*? Tipicamente, il finanziamento dell'affiliato può essere necessario per il terreno (raramente), gli immobili, le attrezzature, le scorte, l'ammodernamento (dei locali, del punto di

vendita, frequente quando da un'attività preesistente si decide di passare ad un'attrività in franchising), il capitale circolante.

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

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

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

10. I punti di vendita pilota o quelli attualmente in attività hanno *una posizione valida nel proprio mercato*? Hanno una discreta quota del mercato potenziale di riferimento? Un nuovo affiliato può penetrare altrettanto, o maggiormente, sul proprio mercato?

11. Il prodotto, o il servizio, può avere *diffusione nazionale*? Le ricerche fatte hanno confermato che da parte dei consumatori c'è un interesse non solo nella regione pilota o nelle regioni dove attualmente l'insegna è presente, ma anche nazionale o addirittura internazionale? In caso affermativo, vi sono fonti di approvvigionamento qualitativamente e quantitativamente adeguate a far fronte alle richieste di rifornimento degli affiliati?

12. Il settore in cui l'affiliato svolgerà la sua attività è *in crescita*? Il mercato del prodotto, o del servizio, ha ancora molti spazi da colmare? Il tasso di crescita annuale del settore è in aumento? Naturalmente, per fare del franchising è più appetibile un settore attualmente poco sfruttato, e che quindi ha un ottimo potenziale di espansione.

13. L'affiliato può mantenere una *posizione competitiva* in un mercato che può essere lontano e diverso da quello dei punti di vendita pilota, e che può essere dominato da altri operatori, locali o nazionali? I punti di vendita pilota possono essere forte localmente o nella propria zona ma questa forza è riproducibile in altri mercati? L'affiliato può competere efficacemente in essi? E come può farlo?

14. Estremamente importante, infine è chiedersi se i punti di vendita pilota hanno *una buona reputazione* presso la clientela. Sono al di sopra della media, come lo possono dimostrare i pochi resi, le poche lamentele e lo sviluppo delle vendite?

Infine, la possibile trasferibilità del know-how

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

non richieda conoscenze tecniche che si possono acquisire solo con un lungo periodo di formazione specialistica

6.3 Secondo passaggio: restringere il campo

Il secondo passaggio consiste nel restringere il campo, dai 5-6 candidati a non più di 2-3, tra cui si opererà poi la scelta finale.

Per conseguire tale obiettivo, le proposte di ogni franchisor vanno esaminate da tre punti di vista:

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

Vediamo questi punti uno per volta.

Il franchisor

- **Esperienza del management del franchisor.** L'esperienza dello staff dirigenziale del franchisor rispecchia la serietà dell'organizzazione del franchisor. Queste persone dovrebbero avere un'esperienza significativa e tale da poter apportare un contributo importante al franchisee. Esse dovrebbero avere una speciale conoscenza e comprensione riguardo al tipo di attività che stanno vendendo.
- **Numero di franchisee in attività.** Il numero dei franchisee dà una prima indicazione sulla solidità e sull'esperienza del franchisor. E' possibile che un franchisor nuovo offra una grande opportunità. Tuttavia, il rischio è minore quando si sceglie un franchisor con un grande numero di franchisee. Infatti, ogni franchisee contribuisce ad accrescere l'esperienza del franchisor nell'avviare nuove unità affiliate. La combinazione di queste esperienze sarà molto utile all'avviamento dell'attività di un ulteriore nuovo franchisee.

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

tività. Può essere che il franchisor si riservi la consegna fisica ad un momento successivo, a contratto formalizzato. Ma certamente si deve ottenere fin dall'inizio l'indice. Per capire "cosa" il franchisor ha predisposto, e per avere la certezza che l'essenziale documento esiste.

- **Tipo e durata della formazione.** Chiedere al franchisor informazioni sul progetto di formazione, sulla formazione dell'affiliato e dei suoi collaboratori, sulla formazione preliminare all'inizio dell'attività, sulla formazione iniziale, sulla formazione permanente. Quali progetti e modalità sono previsti, oggetto, luogo e durata, distribuzione dei costi. E' un argomento cruciale, perché il buon franchisor fa buona formazione, ma la buona formazione produce un buon franchisee. In altri termini, la qualità e la quantità della formazione che si riceve dal franchisor può essere un fattore cruciale per il successo del franchisee. I migliori programmi di formazione devono prevedere sia la formazione "in aula", sia quella pratica, anche detta "training on-the-job". L'addestramento, per essere molto efficace, dovrebbe durare qualche settimana.
- **Tipo di assistenza manageriale fornita dal franchisor.** Nella fase di avviamento dell'attività, il franchisee dovrebbe ricevere un'assistenza adeguata. Il momento dell'avviamento dell'attività è di solito il più critico e richiede la massima assistenza possibile. Tuttavia, dovrebbe esserci un'assistenza continuata nel tempo, così come in periodi di crisi inaspettate. Seguire, consigliare, assistere l'affiliato nello svolgimento dell'attività fa parte dei doveri istituzionali dell'affiliante. Ma c'è modo e modo di farlo. C'è chi si limita a una disponibilità a distanza, dalla sede. Chi garantisce una presenza periodica in loco di propri funzionari, chi interviene solo in caso di richiesta. Anche le aree di consulenza possono variare, a seconda del franchisor e del tipo di attività. C'è chi si limita all'aspetto tecnico, chi prevede vari livelli

di assistenza gestionale, chi infine è in grado di assicurare servizi centralizzati di consulenza amministrativa, fiscale, legale. E' opportuno verificare le modalità proposte dal singolo franchisor, la qualità delle risorse umane dedicate allo scopo, i costi connessi all'utilizzo di questi servizi. Nei contratti più dettagliati sono previste specifiche disposizioni a riguardo. Si va dalla disponibilità illimitata e gratuita alla richiesta di royalty, dai costi a gettone per i singoli funzionari alla determinazione di un numero massimo di giorni o di ore di disponibilità degli incaricati delle aziende.

- **Assistenza nel finanziamento.** Un franchisor disposto a prestare denaro è per principio poco affidabile. Viceversa, un franchisor che offre assistenza per i finanziamenti può essere interessante perché mette a disposizione la propria esperienza anche in questo campo. Alcuni franchisor hanno stipulato apposita convenzione con Invitalia, mentre altri possono utilmente consigliare sulle fonti e le modalità di finanziamento più adatte.
- **Assistenza nella scelta della location.** Un vecchio modo di dire circa la localizzazione di un punto vendita recita che esistono tre aspetti cruciali per il successo dell'attività: "location, location, location". Pur essendo un'esagerazione, questo modo di dire dimostra quanto sia importante la localizzazione del punto vendita affiliato. Un franchisor affermato dovrebbe essere in grado di fornire tecniche di geomarketing adeguate per portare a termine questo esercizio.
- **Costruire o ristrutturare un locale di vendita.** L'assistenza, da parte del franchisor, nel ristrutturare un locale, può aiutare a risparmiare molto denaro. Da verificare se è previsto un compenso addizionale da corrispondere al franchisor per questa assistenza.

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

Le caratteristiche del franchisee

- **Necessità di capitale.** Le richieste, da parte del franchisor, per il diritto d'ingresso e gli investimenti iniziali sono i più grossi ostacoli per la maggior parte dei potenziali franchisee. Una volta determinato il valore netto dell'attività, occorre verificare se e quale somma si può ottenere in prestito dal sistema bancario. Questa informazione è utile per scartare velocemente quelle franchise che richiedono un investimento di capitale troppo elevato per le proprie possibilità.
- **Interesse ed entusiasmo.** Un franchisee deve essere entusiasta del prodotto/servizio del franchisor. Esistono varie ragioni per questo: anzitutto, egli

sarà associato al franchisor per molti anni e avrà bisogno di molto entusiasmo per essere motivato. Inoltre, l'atteggiamento verso il franchisor verrà percepito dai clienti e dai dipendenti. I clienti diventeranno probabilmente fedeli e promotori dell'attività verso altri potenziali quando osserveranno l'entusiasmo del franchisee. Allo stesso modo, i dipendenti saranno più motivati se vedranno un franchisee soddisfatto e appassionato alla propria attività.

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

La franchise ed il mercato

- **Accettazione da parte del mercato**. Molti prodotti e servizi possono avere successo in un'area geografica, ma non funzionare bene in un'altra. I costumi, i gusti, le tradizioni, il livello di benessere e altri fattori condizionano il successo di un prodotto o servizio in una comunità di persone. I franchisor condurranno qualche volta delle ricerche di mercato per determinare la fattibilità della franchise nella comunità di interesse. Tali studi devono essere verificati con accuratezza, piuttosto vanno ripetuti ed integrati in proprio, per essere certi dell'esistenza di una potenziale domanda del prodotto/servizio proposto e delle sue possibilità di affermazione.
- **Disponibilità di location**. Si è già parlato dell'importanza della location. Da valutare preliminarmente quanto potrebbe essere critica la location per quella attività specifica. Successivamente è necessario determinare se esiste all'interno della propria area di operatività una location adatta a quel par-

ticolare tipo di impresa. Se ci sono dubbi riguardo alle possibili location va seriamente riconsiderato l'intero investimento nella franchise.

- **Longevità del prodotto**. Per proteggere l'investimento, la franchise dovrebbe assicurare una domanda di mercato nel lungo periodo. Quel prodotto o servizio è solo una moda passeggera o è destinato ad affermarsi nel tempo? A quale punto del ciclo di vita si trova? E' in fase di sviluppo o di maturità avanzata? Una trattazione più estesa del ciclo di vita del prodotto si trova in "Il marketing per la nuova impresa", edito da Camera di commercio di Torino (riferimenti in bibliografia). Qui ci limitiamo a dire che per comprendere le prospettive del prodotto/servizio è necessario andare al di là del proprio entusiasmo e guardare con obiettività alle condizioni del mercato. Una buona ricerca di mercato, affidata a consulenti esperti, è in grado di risolvere tali dubbi. Un approccio più semplice può consistere nel chiedere consiglio a persone con esperienza negli affari, oppure parlare con chi potrebbe diventare un proprio tipico cliente.
- **Proiezioni di mercato**. Analogamente, soprattutto per un'attività di tipo commerciale, occorre capire la composizione e la possibile evoluzione delle dimensioni e delle caratteristiche del proprio mercato. Quali caratteristiche devono avere i migliori clienti? Quanti di questi sono raggiungibili nell'area? In prospettiva, sono destinati a crescere come quantità o a contrarsi? Anche in questo caso è opportuno uno studio di mercato preliminare, anche se molte informazioni sono comunque desumibili dai dati già disponibili presso il Comune o le associazioni di categoria, oppure in Camera di commercio o tramite l'accesso a banche dati on line.
- **Concorrenza**. Studiare la concorrenza con la quale la franchise dovrà competere direttamente insegna a comprendere quali punti di forza può mettere in campo, e viceversa quali aspetti sono più critici e quindi su cui sarà più fa-

cile attaccare per conquistare clienti. Definire bene il proprio posizionamento di mercato, i fattori critici di successo, i punti di forza/debolezza, le minacce e le opportunità del quadro competitivo è un esercizio indispensabile prima di avviare qualsiasi attività, e anche dopo, quando si inizierà a scoprire che le attese che si avevano rispetto al mercato non corrispondono a quanto sta accadendo. Anche questo argomento è ampiamente trattato in "Il marketing per la nuova impresa".

- **Livello di prezzi**. Il prezzo del prodotto o servizio dovrebbe essere conforme al reddito medio dei possibili clienti nell'area. Un prodotto molto caro venderà in un'area dove i redditi sono alti, ma sarà probabilmente una scelta perdente in una zona dove le famiglie percepiscono redditi bassi. Viceversa, posizionarsi con un prezzo troppo basso in un'area dove i clienti sono disposti a spendere di più comunica un basso valore del prodotto, e quindi pregiudica le possibilità di successo del punto di vendita.
- **Pubblicità.** Che cosa è lecito aspettarsi dal franchisor per la componente pubblicità? E' una domanda da fare sempre al franchisor che si sta valutando, prima di firmare il contratto di affiliazione, assicurandosi poi che il contratto riporti dettagliatamente quanto promesso e rivendicando infine l'applicazione dell'accordo contrattuale ogni qualvolta se ne presenti la necessità.

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

Il primo è quello della pubblicità cosiddetta "istituzionale", effettuata dal franchisor a favore della marca a livello nazionale. Occorre verificare i modi, i mezzi e la frequenza con cui viene abitualmente realizzata. Bisogna sapere prima chi la paga. Se è il franchisor a farla, se sono previsti contributi da parte dei franchisee, di quali importi eventualmente si tratta, quali obblighi e diritti spettano agli affiliati sull'argomento. Per esempio, se l'affiliante richiede

contributi pubblicitari in forma percentuale o fissa, l'affiliato ha il diritto di conoscere la destinazione di tali fondi raccolti e può richiedere di avere voce in capitolo sulle forme e i mezzi utilizzati.

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

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

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

- **Efficacia delle campagne pubblicitarie**. Oltre alla dimensione dell'investimento pubblicitario, è altrettanto importante capire se le competenze di marketing del franchisor sono effettive e reali. Non sempre a grandi investimenti pubblicitari corrisponde un rendimento commisurato, mentre le iniziati-

ve pubblicitarie più misurabili sono quelle di direct marketing. A questo proposito si veda "La comunicazione per la nuova impresa", edita da Camera di commercio di Torino (riferimenti in bibliografia). E' comunque lecito aspettarsi un aiuto da parte del franchisor nel generare le vendite. Un franchisor dovrebbe offrire efficaci strumenti pubblicitari, progettati e preparati in maniera professionale all'interno di una strategia di marketing che massimizzerà il loro utilizzo.

6.4 Terzo passaggio: che cosa indagare ancora per la scelta finale

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

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

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

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

Attenzione infatti alla firma frettolosa. Il comportamento di quei responsabili franchising che adducono le ragioni più varie per far firmare al più presto il contratto, dovrebbe far sospettare che c'è qualcosa che va meglio verificato. La selezione del franchising più adatto richiede tempo, comporta una serie di incontri, di scambi di informazioni, di valutazioni reciproche sulla qualità dell'ac-

cordo. Il franchisor deve sapere che il primo requisito fondamentale al successo dell'iniziativa è la convinzione del franchisee.

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

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

Investigare la credibilità e l'affidabilità del franchisor.

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

Parlare con gli altri franchisee della loro esperienza.

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

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

- Quanto è rigido il franchisor circa la conduzione dell'attività esattamente secondo quanto descritto nel Manuale operativo?
- Se tu potessi tornare indietro, lo rifaresti?
- Cosa ti sentiresti di raccomandare ad una persona che sta per comprare questa franchise?

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

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

Verificare con professionisti la proposta ed il contratto di franchising.

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

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

- **la durata del contratto, che deve essere la stessa stabilita nei colloqui preliminari**
- il contratto assegna un'area di esclusiva? Altrimenti, quale protezione viene offerta contro altri franchisee che entrino in futuro in concorrenza? Il proliferare di franchisee può erodere seriamente i ricavi. Per tale motivo è necessaria

qualche tipo di protezione.

- sono previste restrizioni sulla vendita della franchise? Più limitazioni esistono, più sarà difficile recuperare l'investimento, nel caso in cui qualcosa non dovesse funzionare. Molti franchisor offriranno di riacquistare la franchise, ma pongono spesso delle condizioni. Occorre pertanto capire quali sono tali condizioni
- quali criteri sono stabiliti per cancellare il contratto? Parimenti, quali sono i criteri a disposizione del franchisor per cancellare il contratto? Questi criteri dovrebbero essere ragionevoli e dovrebbero fornire un procedimento chiaro per la cancellazione del contratto.
- il franchisor è d'accordo di riacquistare la franchise, qualora il contratto venga cancellato? Questo punto è assolutamente necessario, altrimenti si rischia di perdere l'investimento iniziale. Inoltre, determina se il franchisor ricompenserà per l'avviamento creato durante il periodo di attività nella franchise. L'avviamento è un elemento prezioso e richiede un investimento significativo, in termini di tempo e di fatica.
- sono presenti richieste o clausole che possono essere considerate vessatorie, imprudenti, illegali o immorali? Le sezioni di un contratto che non mettono a proprio agio entrambi i contraenti già all'inizio di un rapporto d'affari, potrebbero far sorgere problemi più avanti.
- l'avvocato infine ha riscontrato qualche altro problema nel contratto? Ci sono formulazioni ambigue o che rimandano ad altre norme non sufficientemente chiarite? Il contratto infine é conforme alla legge e al codice civile?

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

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

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

- la banca è disposta a concedere un prestito per finanziare l'attività?
- quali sono le condizioni del prestito?
- quali altre fonti di finanziamento sono attivabili? Incentivi, misure particolari, contributi, tassi agevolati?

l'istituto di credito reputa che il franchisor sia credibile ed affidabile?

6.5 La decisione finale

Siamo alla decisione finale.

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

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

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

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

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

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

In ogni caso, la chiave del successo di un'attività imprenditoriale risiede anche nell'entusiasmo con la quale si affronta. Se c'è, tutte le tecniche possibili

servono per calcolare e ridurre il rischio. Se non c'è, nessuna tecnica permetterà di trovare la bacchetta magica.

E dopo la decisione?

Abbiamo visto come prima della firma del contratto vadano esaminati con consapevolezza una serie di aspetti che possono incidere in modo significativo sul proprio business e sulla soddisfazione circa il proprio lavoro.

Tali passaggi non vanno saltati con superficialità, ma percorsi con attenzione proprio per poter decidere con la necessaria tranquillità.

Ma al termine del processo decisionale, occorre impegnarsi con convinzione nella scelta che si è deciso di effettuare, a partire dal rispetto delle procedure e delle scadenze fissate dal manuale operativo (vedere in appendice uno schema di massima dello stesso).

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

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

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

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

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

Nella duplice veste di imprenditore indipendente, ma anche di parte di un

gruppo, l'affiliato dovrà accogliere l'assistenza del franchisor e le informazioni dei colleghi franchisee, ed in cambio trasmettere alla rete riflessioni, esperienze ed innovazioni da lui sperimentate, sapendo che una idea utilizzata da una sola persona ha meno impatto e meno "ritorno" della stessa idea, migliorata ed utilizzata, da tutta la rete.

Gli aspetti legali

a cura di Alberto Venezia[38]

7.1 La nozione di franchising e la sua evoluzione dal punto di vista normativo

Il contratto di franchising[39] è una formula di derivazione americana che si è affacciata sul mercato europeo nel secondo dopoguerra. Per un lungo periodo è rimasto, sia in Italia sia in altri Paesi europei, del tutto privo di una specifica disciplina di riferimento, cosa che ne ha consentito lo sviluppo nei più disparati settori ed anche, in alcuni casi, un utilizzo abusivo[40] al solo fine di fare incetta di diritti di entrata, senza garantire in realtà alcun particolare vantaggio ai franchisee.

In Italia, la soluzione dei vari casi pratici di volta in volta sottoposti al vaglio della giurisprudenza è stata raggiunta con l'applicazione dei principi generali dettati dal codice civile in tema di contratti e con l'utilizzo, anche in via analogica, delle norme previste per i singoli contratti tipici di volta in volta riscontrabili nei singoli casi concreti.

Nota

[38]Avvocato, titolare dello studio Alberto Venezia Avvocati, punto di riferimento in Italia per tutti gli aspetti giuridici relativi alle reti distributive di ogni settore di attività produttiva, assicurativa, bancaria e finanziaria. Specializzato nella creazione e gestione di reti di franchising, agenzia e distribuzione, anche con riferimento al contenzioso ordinario ed arbitrale relativo a contratti nazionali e internazionali, opera con aziende multinazionali e nazionali di ogni dimensione. L'avvocato Venezia è autore di libri, pubblicazioni e testi di approfondimento pubblicati con le più importanti case editrici del settore e per testate giuridiche ed economiche specializzate.
Email: info@albertovenezia.it

[39]Cfr. per un esame approfondito del contratto di franchising FRIGNANI, Il contratto di franchising, Giuffré Milano, 2012; FICI, Il contratto di franchising, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli 2012; BALDI – VENEZIA, Il contratto di agenzia. La concessione di vendita. Il franchising, 8^ ed, Giuffrè Milano 2008, p. 147 e ss.; DE NOVA – LEO – VENEZIA, Il franchising, Ipsoa, Milano 2004.

[40]Utilizzo abusivo all'interno del quale si inseriscono le cosiddette vendite piramidali, oggetto di uno specifico intervento da parte del legislatore italiano che con la legge 17 agosto 2005, n. 173, in G.U. 2 settembre 2005, n. 204, ne ha fornito una definizione precisa, vietandone in linea di principio l'utilizzo. Rinvio per un esame più approfondito al mio commento VENEZIA, La disciplina della vendita diretta a domicilio e il divieto delle forme di vendita piramidali, in Agenti & Rappresentanti n. 5/2005, p. 10 e ss.

L'assenza di una disciplina specifica ha determinato, in passato, l'inquadramento del franchising nell'ambito dei cosiddetti rapporti atipici, tra i quali si trova anche la concessione di vendita (con o senza esclusiva)[41], che nell'ambito dei contratti di distribuzione presenta certamente con il franchising le maggiori affinità.

La dottrina e la giurisprudenza, nell'intento di classificare il fenomeno, hanno cercato poi di individuare una definizione di franchising, incontrando tuttavia notevoli difficoltà derivanti dall'ampia gamma di applicazioni del contratto, dalla contemporanea presenza di numerosi elementi rinvenibili in altrettanti contratti tipici e dall'esponenziale sviluppo nella prassi, reso possibile proprio dall'assenza di una rigida regolamentazione.

Prescindendo dai codici deontologici[42] delle associazioni nazionali o europee e dagli usi delle Camere di commercio, che si sono in buona parte limitate a dare una definizione meramente descrittiva del fenomeno franchising senza alcun intento di carattere classificatorio e normativo, le prime prese di posizione rilevanti sono riscontrabili in ambito comunitario sotto l'angolo visuale delle norme a tutela della concorrenza. Dapprima la Corte di Giustizia, con una fondamentale pronuncia del 1986 e, successivamente, i Regolamenti comunitari n. 4087/88 dedicato espressamente al franchising e n. 2790/99 e 330/2010 in tema di accordi verticali, di esenzione dall'applicazione degli artt. 101 e 102 (già 85 e 86) del Trattato, hanno certamente contribuito in maniera determinante ad individuare una serie di fondamentali elementi, successivamente utilizzati anche dalla giurisprudenza italiana al fine di definire il contratto di franchising.

Nota

[41]Cfr. per un esame approfondito del contratto di franchising e di concessione di vendita BALDI – VENEZIA, Il contratto di agenzia. La concessione di vendita. Il franchising, cit. in nota 39; VENEZIA, Gli strumenti contrattuali per le reti di vendita, Ipsoa, Milano 2004.

[42]Di scarso valore coercitivo, posto che la sanzione massima è costituita dall'espulsione dall'associazione, senza alcuna conseguenza diretta sul contratto concluso in violazione del Codice e nei confronti dell'associato che ne abbia violato le disposizioni.

La Corte di Giustizia si è pronunciata il 28 gennaio 1986 (causa 161/84) nel caso Pronuptia, precisando che il fondamento dei rapporti di franchising poteva ritenersi comune a quello dei contratti di concessione di vendita, dai quali tuttavia si differenziavano nettamente, così avviando l'autonoma valutazione dei rapporti di franchising nell'ambito dei contratti di distribuzione.

Dal punto di vista della classificazione, la Corte ha introdotto una prima distinzione tra contratti di franchising di servizi, di produzione e di distribuzione.

Nell'esame del caso Pronuptia, relativo a un franchising di distribuzione, la Corte ha sottolineato che questo sistema contrattuale consente, ad un'impresa stabilita su di un mercato, di concedere a dei commercianti indipendenti la possibilità di stabilirsi su altri mercati usando la sua insegna ed i suoi metodi commerciali. In questo modo è stato posto l'accento sullo sfruttamento economico da parte dell'impresa di un proprio patrimonio di conoscenze, senza investire capitali, così ponendo in secondo piano l'esistenza di un metodo di distribuzione vero e proprio.

L'autonomia del franchising rispetto ad altre tipologie contrattuali, e in particolare il suo affrancamento dal contratto di concessione di vendita, ha determinato l'emissione di un Regolamento comunitario specifico per consentirne l'esenzione dall'applicazione della normativa antitrust. E' stato dunque adottato dalla Commissione della C.E.E., il Regolamento 4087/88 del 30 novembre 1988 che, pur escludendo dal suo ambito di applicazione[43] il franchising industriale, ha fornito una precisa definizione di franchising[44].

Nota

[43]Limitato quindi al solo franchising di servizi e di distribuzione; limitazione peraltro presente anche nella legge italiana 129/2004, che in buona parte è ispirata appunto alle definizioni contenute nel Regolamento di esenzione 4087/88.

[44]"Art. 3a) Per franchising si intende un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti d'autore, know-how o brevetti da utilizzare per la rivendita di beni o per la prestazione di servizi ad utilizzatori finali;
b)per accordo di franchising si intende un accordo con il quale un'impresa, l'affiliante, concede ad un'altra, l'affiliato, il diritto di sfruttare un franchising allo scopo di commercializzare determinati tipi di beni e/o di servizi.; esso comprende almeno gli obblighi connessi:
- all'uso di una denominazione o di un'insegna commerciale comune e di una presentazione uniforme della sede e/o dei mezzi di trasporto oggetto del contratto,
- alla comunicazione da parte dell'affiliante all'affiliato di un know-how,
- alla prestazione permanente, da parte dell'affiliante all'affiliato, di un'assistenza in campo commerciale o tecnico per la durata dell'accordo; … omissis".

La definizione ha posto in evidenza, da un lato il franchising quale insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni, insegne, modelli, disegni, diritti d'autore, know how e brevetti da utilizzare per la rivendita di beni o per la prestazione di servizi, e dall'altro la concessione del diritto di sfruttamento di quest'insieme di diritti per commercializzare beni o servizi.

Anche i successivi regolamenti di esenzione n. 2790/99 e 330/2010, che hanno sostituito i precedenti regolamenti in tema di franchising, acquisto esclusivo e distribuzione esclusiva, si sono occupati di franchising seppure nell'ambito della più ampia categoria degli accordi verticali, rappresentati da tutti gli accordi o pratiche concordate aventi ad oggetto le condizioni di acquisto, vendita o rivendita di determinati beni (anche intermedi) o servizi, intervenuti tra due o più imprese caratterizzate dall'operare, ai fini dell'accordo, ad un differente livello della catena di produzione o distribuzione.

Regolamenti, questi ultimi, che non hanno dato un particolare contributo dal punto di vista della definizione, stante l'ampiezza della categoria degli accordi verticali di riferimento.

Trattatasi tuttavia di definizioni ed elementi normativi comunque limitati all'esame del fenomeno, ai fini dell'applicazione delle norme a tutela della concorrenza e dunque con un ambito di operatività ed un impianto normativo necessariamente ridotti.

Anche la giurisprudenza italiana non è stata di particolare aiuto, in quanto scarsa e frammentaria, senza che sia emerso un orientamento preciso sulla natura e sui profili giuridici del contratto di franchising. Le scarse pronunce susseguitesi in passato[45], dovute anche alla frequente presenza nella prassi contrattuale di clausole arbitrali, si sono infatti limitate ad esaminare casi singoli senza fornire un contributo efficace in termini di inquadramento.

Nota

[45]Segnalo in particolare Trib. Milano 28 febbraio 2002, in Giur. Milanese 2002, p. 273 e s., che ha correttamente ritenuto essenziale il trasferimento di know how nella definizione del franchising (cfr. altresì Trib. Trento 14 maggio 2012, inedita a quanto risulta e rinvenibile nella Banca dati Leggi

Nonostante l'assenza di regolamentazione, che non può dirsi completamente risolta neppure dalla legge 129/2004, era ed è certamente possibile individuare alcune caratteristiche generali riferibili al contratto di franchising di distribuzione e servizi ed almeno in parte a quello industriale, e più precisamente:

- l'appartenenza alla categoria generale dei contratti di distribuzione[46]
- la connaturale presenza di un obbligo di promozione a carico del franchisee
- la complessità del contratto, connotato dalla presenza accanto ad una matrice di scambio, di una indubbia collaborazione fiduciaria
- la centralità del trasferimento di know how
- la mera accessorietà della clausola di esclusiva[47]
- l'appartenenza alla rete da parte del franchisee e la sua contemporanea indipendenza dal franchisor.

Nota

d'Italia Rep. Giur. 2012, che ha precisato che la mancata consegna del know how non costituirebbe una causa di nullità del contratto per carenza di un suo elemento essenziale, dovendo per contro essere collocata tra i vizi funzionali del contratto, da ricondursi ad un'ipotesi di inadempimento); Trib. Milano (ordinanza) 30 aprile 1982, in Foro it. 1982, II, col. 2042, contenente un riferimento generico al contratto di «affiliazione»; Pret. Roma (ordinanza) 11 giugno 1984, in Foro it. 1984, I, col. 2909 anch'essa relativa ad accordi contrattuali relativi alla lavorazione e distribuzione di prodotti (in tale ultima ipotesi, dove il contratto era stato risolto il Giudice è addirittura arrivato a disporne l'ultrattività). Di maggior interesse per la ricostruzione di una definizione del franchising è Pret. Lecce (ordinanza) 24 ottobre 1989, in Resp. civ. e prev. 1990, p. 648 e segg., che considera il franchising come un contratto atipico che comporta una certa integrazione tra franchisor (impresa principale) e franchisee (imprese minori) e la conseguente "……creazione di una struttura decentrata e, in qualche modo, unitaria: sotto il primo aspetto, l'impresa satellite svolge l'attività in franchising conservando la propria identità di soggetto distinto dall'impresa principale ed assumendo i rischi correlati alla sua qualità imprenditoriale, sotto il secondo tra le imprese si stabiliscono legami più o meno intensi che, generalmente, si sostanziano nell'osservanza da parte delle imprese minori di direttive imposte o "consigliate" da quella primaria".

[46]Cfr. in dottrina in passato BALDI, Il diritto della distribuzione commerciale nell'Europa comunitaria, Padova 1984, p. 7 e 123 e segg. e FRIGNANI, Il franchising, Torino 1990, p. 79 e segg.

[47]Come peraltro confermato dalla l. 129/2004 e dalla passata giurisprudenza che ha precisato come l'esclusiva debba essere oggetto di un'espressa pattuizione: Trib. Lecce 9 febbraio 1990 (ordinanza); Pret. Lecce (ordinanza) 24 ottobre 1989, cit. in nota 45.

Può dirsi in conclusione che, tra i contratti di distribuzione, quello di franchising[48] è il rapporto nel quale si attua con maggiore intensità la collaborazione ed integrazione tra produttore e/o fornitore di beni e servizi e distributore. In particolare il franchising si adatta in maniera estremamente efficace alla distribuzione di servizi, il cui settore, anche negli ultimi anni, risulta in continua crescita.

Da ultimo, dopo un lungo e complesso cammino legislativo che ha visto avvicendarsi numerosi progetti, è stata approvata la legge 129/2004, che rappresenta la prima normativa italiana espressamente dedicata al contratto di franchising.

Normativa che, pur presentando una serie di definizioni certamente utili, si sofferma solo in parte sulla concreta disciplina del contratto, dedicando la maggior parte dei suoi articoli alla fase precontrattuale.

La giurisprudenza successiva, ancorché esigua, ha iniziato a fornire i primi contributi a livello definitorio[49].

Prima di esaminare la legge 129/2004 è opportuno menzionare brevemente una particolare tipologia di franchising, ricompresa nel suo ambito di applicazione e cioè il master franchising.

Nota

[48]Quanto meno nel franchising di distribuzione e di servizi.

[49]Cass. 15 gennaio 2007, n. 647, in Vita not. 2007, 3, 1196, che ha precisato come con il contratto di franchising un produttore o rivenditore di beni od offerente di servizi (franchisor), al fine di aumentare le proprie capacità di penetrazione nel mercato, creando una rete di distribuzione senza dover intervenire direttamente nelle realtà locali, conceda, verso corrispettivo, di entrare a far parte della propria catena di produzione o rivendita di beni o offerta di servizi ad un autonomo ed indipendente distributore (franchisee) che, utilizzandone il marchio e giovandosi del suo prestigio, può intraprendere un'attività commerciale e inserirsi nel mercato con riduzione del rischio; Trib. Napoli 20 ottobre 2006, n. 10501, in Il civilista 2010, 6, 91, ha affermato che il franchising, fattispecie solo socialmente tipizzata sino alla l. 129/2004, è qualificabile come contratto di collaborazione tra imprese (le quali rimangono giuridicamente indipendenti l'una dall'altra), da annoverare nella categoria degli accordi intuitus personae atteso che, in virtù dello stesso il franchisor si impegna a far entrare il franchisee nella propria catena distributiva, concedendogli di sfruttare, a determinate condizioni e dietro corrispettivo, brevetti, marchi denominazione commerciale e know how allo stesso appartenenti.

7.2 Il master franchising

Il master franchising è un contratto, di norma utilizzato nei rapporti internazionali, nel quale il franchisor concede ad un terzo, denominato master franchisee, il diritto di sfruttare un franchising in una zona determinata.

Sarà quindi di norma il master franchisee a selezionare i potenziali franchisee ed a stipulare con gli stessi i contratti di franchising nella zona di riferimento. I singoli franchisee avranno dunque come propria controparte il master franchisee operante in forza della licenza di sfruttamento del franchising, derivante dal rapporto principale di master.

Questa modalità di utilizzo della formula franchising è di norma collegata ad un mercato estero di riferimento nel quale il franchisor non intende entrare direttamente, valendosi per contro della collaborazione di un master del Paese di riferimento, con esperienza specifica di settore.

Nulla vieta tuttavia di utilizzare il master franchising anche in più ristretti ambiti nazionali, fermo restando che in tale ultima ipotesi le finalità collegate alla particolare tipologia contrattuale potrebbero risultare solo in parte raggiunte.

L'utilizzo del master franchising presuppone peraltro che il franchisor abbia già elaborato e messo a punto la formula che, seppur suscettibile di miglioramenti e adattamenti al mercato locale, deve risultare completa.

Dal punto di vista della struttura contrattuale, il master franchising si presenta come un rapporto principale tra franchisor e master franchisee dal quale discendono una serie di rapporti secondari tra master franchisee e singoli franchisee.

Di norma i singoli rapporti secondari sono basati su di un contratto tipo predisposto dal franchisor ed allegato al contratto di master franchising, al fine di garantire l'assoluta uniformità dei contratti della rete che verrà creata dal master franchisee. Ciò consente altresì al franchisor di inserire negli stipulandi contratti

tra master franchisee e singoli franchisee tutte le clausole necessarie a garantirne l'uniformità con la rete esistente, così come eventuali specifiche pattuizioni che gli consentano, in caso di cessazione del rapporto principale di master franchising, di subentrare nella gestione della sottorete creata dal master.

Il coordinamento tra contratto principale di master franchising e singoli contratti conclusi dal master con i franchisee non comporta tuttavia l'automatica responsabilità diretta del franchisor nei confronti dei singoli franchisee. Difatti, in linea generale il master franchisee sarà l'unico responsabile verso i franchisee dallo stesso selezionati in ordine al rapporto di franchising, mentre risponderà contrattualmente verso il franchisor delle eventuali violazioni al rispetto dell'immagine ed al prestigio del franchising, poste in essere dallo stesso e/o dai singoli franchisee. L'eventuale responsabilità del franchisor non può essere esclusa in linea di principio, ma lo stesso non può considerarsi automaticamente responsabile per il fatto del master franchisee.

Nei rapporti internazionali, dove più frequente è l'utilizzo della formula, mentre il contratto principale di master franchising potrebbe essere a tutti gli effetti un rapporto internazionale, con la conseguente applicabilità dei principi di diritto internazionale privato e dei Regolamenti comunitari in tema di legge applicabile e giurisdizione[50], i contratti secondari di franchising si presenteranno molto spesso come rapporti di franchising "nazionale"[51], come tali regolati dalle norme dell'ordinamento interno allo Stato di riferimento.

Rilevo infine dal punto di vista normativo, che al master franchising è applicabile la disciplina comunitaria antitrust, che già nel Regolamento di esenzione 4087/88, oggi sostituito dal Regolamento 330/2010 (e in precedenza dal regolamento 2790/99), effettuava un riferimento espresso. Anche il master franchising può quindi beneficiare delle esenzioni per categoria previste da detti regolamenti.

Nota

[50]Rinvio sul punto alla specifica trattazione contenuta nel successivo paragrafo 7.7, dedicato ai contratti internazionali.

[51]A condizione ovviamente che master franchisee e singoli franchisee dallo stesso selezionati appartengano allo stesso Stato nazionale.

Dal punto di vista del diritto italiano, la legge 129/2004 effettua un rinvio espresso al contratto di master franchising, da intendersi quindi certamente incluso nella relativa disciplina normativa.

7.3 La legge italiana 129/2004

L'entrata in vigore[52] della legge 6 maggio 2004, n. 129 – Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale - segna il definitivo passaggio del contratto di franchising dalla categoria dei contratti atipici a quella dei contratti tipici[53]. Sino al 2004 infatti il franchising, era privo in Italia di una specifica disciplina normativa e risultava problematica in dottrina ed in giurisprudenza la stessa individuazione di una definizione unitaria e onnicomprensiva. Vi era inoltre una certa avversione da parte degli operatori del settore all'introduzione di una disciplina specifica, che rischiava di compromettere o comunque limitare le possibilità di utilizzo della formula franchising.

Nel frattempo però si erano registrati alcuni casi di utilizzo abusivo del contratto di franchising da parte di operatori senza scrupoli che, sfruttando la notorietà della formula, erano riusciti a rastrellare diritti di entrata senza poi essere in grado di fornire ai franchisee un sistema distributivo testato ed efficace. Era quindi avvertita anche l'esigenza di introdurre una normativa di controllo, con finalità antielusive, che fosse in grado di fornire al potenziale franchisee il maggior numero di informazioni possibili, per consentirgli di effettuare una valutazione ponderata prima della conclusione del contratto e/o del pagamento di somme comunque collegate all'ingresso nella rete.

Nota

[52]Entrata in vigore fissata il 25 maggio 2004, fatte salve le disposizioni transitorie previste nell'art. 9.
[53]FRIGNANI, Il contratto di franchising; FICI, Il contratto di franchising; BALDI – VENEZIA, Il contratto di agenzia. La concessione di vendita. Il franchising; DE NOVA – LEO – VENEZIA, Il franchising, tutti cit. in nota 39; VENEZIA, Gli strumenti contrattuali per le reti di vendita, cit. in nota 41, p. 157 e ss.; DE NOVA, La nuova legge sul franchising, in I Contratti 2004, 761 e ss.; FRIGNANI, Franchising. La nuova legge, Torino 2004; VACCÀ, Franchising: una disciplina in cerca di identità, in Contratto e Impresa 2004, p. 870 e ss.; CIAN, La nuova legge sull'affiliazione commerciale, in Le Nuove Leggi Civili Commentate 2004, p. 1153 e ss.; BORTOLOTTI, Manuale di diritto della distribuzione, Padova 2007, vol. II, p. 52 e ss.; TRIPODI, PANDOLFINI, IANNOZZI, Il manuale del franchising, Milano 2005; VENEZIA, Responsabilità del franchisor nei confronti dei terzi per comportamenti del franchisee (nota a C.A. Napoli 3/3/2005) in I Contratti 2005, 1133 e ss.; AA. VV. L'affiliazione commerciale, a cura di CUFFARO, Torino 2005; DASSI, Il contratto di franchising, Cedam, 2006; DE GIOIA, Il franchising, Forlì 2006.

La legge 129/2004, frutto di numerosi progetti legislativi confluiti nel 2004 in un testo unitario, è dunque una sorta di compromesso tra i fautori di una disciplina organica e dettagliata e coloro invece che ritenevano controproducente per l'espansione della formula l'intervento del legislatore.

Il risultato del compromesso è un testo estremamente sintetico, composto da 9 articoli, e che dedica una particolare attenzione alla fase precontrattuale, senza dettare tuttavia una disciplina organica del contratto. Anche la tecnica di redazione della legge non appare molto precisa e comporta non pochi problemi di carattere interpretativo e applicativo. Ciò nonostante va sottolineato che vi sono alcune disposizioni, a partire dalla definizione del contratto e di alcuni dei suoi elementi essenziali, certamente destinate ad avere una influenza non secondaria nella disciplina del fenomeno.

La legge 129/2004 è stata inoltre integrata dal Decreto Ministeriale 2 settembre 2005, n. 204 *Regolamento recante norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale di cui all'articolo 4, comma 2, della legge 6 maggio 2004, n. 129,* (in G.U. n. 231, 4 ottobre 2005, Serie Gen.)[54] che ha precisato il contenuto di alcuni degli obblighi di informazione precontrattuale gravanti sui franchisor che abbiano svolto attività esclusivamente all'estero. Questo Decreto Ministeriale, oltre a precisare le informazioni da fornire ai potenziali franchisee di reti sviluppate esclusivamente all'estero, consente di chiarire in maniera determinante il valore in termini di qualificazione da attribuire alle disposizioni della l. 129/2004, che non può considerarsi come una normativa di applicazione necessaria[55].

Il primo elemento innovativo della legge 129/2004 è costituito dalle definizioni, contenute nell'art. 1, relative al contratto ed alle nozioni di know how, diritto di ingresso, royalties e beni dell'affiliante. Definizioni che ricalcano in gran parte quelle previste nel Regolamento comunitario 4087/88 (oggi supera-

Nota

[54]*Cfr. per un commento del decreto, FRIGNANI, Il regolamento che definisce gli obblighi dei franchisors esteri, in I Contratti 2005, p. 1161 e ss.; VENEZIA, Il completamento della normativa italiana ed i contratti internazionali di franchising, in I Contratti 2006, p. 995 e ss.*

[55]*Rinvio sul punto per approfondimenti al successivo paragrafo 7.5. Efficacia e qualificazione della l. 129/2004.*

to dal Regolamento 330/2010) che già la giurisprudenza e la dottrina italiane avevano in passato utilizzato per individuare il fenomeno.

Il franchising (o affiliazione commerciale) è definito come: "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".
Si confermano dunque le seguenti caratteristiche del contratto di franchising:

- onerosità (verso corrispettivo)
- bilateralità
- indipendenza economica e giuridica delle parti.

Oggetto del contratto è la concessione da parte del franchisor al franchisee della disponibilità di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale e di assistenza o consulenza tecnica e commerciale.

Emerge inoltre in maniera evidente l'importanza della rete, sottolineata dal necessario inserimento del franchisee in una rete di franchisee distribuiti sul territorio.

La definizione precisa che il contratto di franchising può essere utilizzato in qualunque settore di attività economica, anche se va sottolineato che la legge 129/2004 esclude dal suo ambito di applicazione il cosiddetto franchising industriale.

Quest'ultima tipologia di franchising non si identifica infatti necessariamente nello scopo primario indicato dalla l. 129/2004, e cioè la commercializzazione di determinati beni o servizi, mentre può risultare mancante anche l'ulteriore

caratteristica dell'inserimento del franchisee in una rete.

L'ambito di applicazione della l. 129/2004 appare dunque circoscritto al franchising di distribuzione e di servizi.

Come già accennato nel precedente paragrafo 7.2, è disciplinato dalla legge anche il contratto di master franchising (contratto di affiliazione commerciale principale – art. 2) ed il corner franchising[56].

Il fine antielusivo della legge 129/2004 emerge in maniera evidente nella definizione, dove si precisa l'irrilevanza della denominazione del contratto (*nomen iuris*) utilizzata dalle parti.

Per l'accertamento dell'esistenza di un contratto di franchising e la conseguente applicabilità della normativa di cui alla l. 129/2004, si baderà quindi al contenuto concreto del contratto ed alle sue modalità di esecuzione piuttosto che alla denominazione formalmente utilizzata dalle parti. Non sarà quindi possibile sottrarsi all'applicazione della normativa utilizzando nella stesura del contratto una terminologia che non si riferisca espressamente al franchising

7.3.1 La fase precontrattuale, gli obblighi di informazione e la tutela della rete.

La fase precontrattuale[57] è senza dubbio il nucleo centrale della legge 129/2004 alla quale sono dedicati 3 articoli dei 9 complessivi (artt. 4 – 6 – 8).

L'art. 4 stabilisce una serie di obblighi per il franchisor, che dovrà comunicare al potenziale franchisee, prima della conclusione del contratto, un numero rilevante di informazioni al fine di garantirgli una conoscenza approfondita del-

Nota

[56]Ovvero il contratto che consente al franchisee di allestire uno spazio (corner) nell'ambito di un'area di sua disponibilità per l'esclusivo svolgimento dell'attività in franchising.

[57]Cfr. in dottrina VENEZIA, La fase precontrattuale nella nuova legge sul franchising, in Agenti & rappresentanti di commercio 2004, n. 4, p. 25 e ss.; VENEZIA, in DE NOVA, LEO, VENEZIA, Il franchising, cit. in nota 39 p. 53 e ss.; DELLI PRISCOLI, Franchising, contratti di integrazione e obblighi precontrattuali di informazione, in Riv. Dir. Comm. 2004, p. 1163 e ss.; PANDOLFINI, Gli obblighi informativi nella nuova legge sul franchising, in I Contratti 2005, p. 71 e ss.; D'AMICO, Il procedimento di formazione del contratto di franchising secondo l'art. 4 della legge 129/2004, in Riv. Dir. Priv. 2005, p. 769 e ss.; GUERRINI, Sulla violazione degli obblighi di informazione in materia di affiliazione commerciale, in Contratto e Impresa 2005, p. 1263 e ss.

la proposta contrattuale, così cercando di scongiurare l'utilizzo abusivo della formula.

Il franchisor dovrà consegnare al potenziale franchisee una copia integrale del contratto, corredato da una serie di allegati contenenti informazioni dettagliate, non meno di 30 giorni prima della sua sottoscrizione. E' peraltro consentito al franchisor di non consegnare al potenziale franchisee quegli allegati[58] che contengano informazioni e dati obiettivamente riservati.

Trattasi di un'eccezione al generale obbligo di informazione, basata sulla circostanza che sino al termine delle trattative il franchisee è meramente potenziale e risulta dunque prioritaria l'esigenza di tutela del patrimonio del franchisor e dell'intera rete, che giustifica quindi la mancata comunicazione.

I sei allegati al contratto devono contenere le seguenti informazioni:

1) i dati del franchisor, tra i quali ragione e capitale sociale. Su richiesta del potenziale franchisee, dovrà essere consegnata una copia del bilancio del franchisor degli ultimi tre anni o dall'inizio dell'attività, qualora di durata inferiore

2) l'indicazione dei marchi utilizzati, con gli estremi di registrazione o deposito, la licenza concessa al franchisor dal titolare, o la documentazione comprovante l'uso concreto del marchio

3) una descrizione degli elementi caratterizzanti l'attività oggetto del contratto di franchising

4) l'esatta composizione della rete, con l'elenco dei franchisee e dei punti vendita di proprietà del franchisor

5) la variazione, anno per anno, del numero dei franchisee e del loro posizionamento in termini di ubicazione nell'ultimo triennio o dall'inizio dell'attività del franchisor, qualora di durata inferiore

6) la descrizione dei procedimenti giudiziari o arbitrali, se esistenti, da chiun-

Nota

[58]*Da indicare comunque nel contratto.*

que promossi nei confronti del franchisor in relazione al sistema di franchising e che si siano conclusi negli ultimi tre anni[59].

Dall'esame delle caratteristiche degli allegati al contratto da consegnare al potenziale franchisee si deduce che le informazioni relative agli ultimi 3 anni di esistenza del sistema sono state ritenute sufficienti al fine di valutarne lo stato e le prospettive. Inoltre, all'evidente fine di non penalizzare le nuove iniziative, non è previsto alcun periodo minimo di attività del franchisor.

Tutte le informazioni collegate agli affiliati ed al contenzioso (di cui ai punti d), e) ed f) dell'art. 4.1) – allegati 4, 5 e 6), che risulteranno utili al fine di consentire al potenziale nuovo franchisee una valutazione più ponderata della situazione, potranno tuttavia riferirsi esclusivamente alle attività svolte dal franchisor in Italia, prescindendo dunque totalmente dalla situazione dello stesso a livello internazionale.

Per quanto attiene invece ai franchisor che abbiano in precedenza operato esclusivamente all'estero, le informazioni da fornire ai potenziali franchisee sono state precisate con il decreto del 2 settembre 2005, n. 204, del Ministro delle attività produttive[60], in notevole ritardo rispetto al termine di 90 giorni così come stabilito dall'art. 4.2 della l. 129/2004.

Le precisazioni contenute nel DM 204/2005 non attengono tuttavia ai contratti internazionali di franchising, o ai contratti conclusi con un franchisor straniero, ma esclusivamente ai sistemi in franchising sviluppati all'estero.

In altri termini, qualora l'attività del franchisor (anche se italiano) sia stata svolta esclusivamente all'estero, quest'ultimo dovrà fornire le informazioni meglio specificate nel decreto.

La maggior preoccupazione del legislatore italiano era, infatti, quella di evitare che, con l'imposizione di un obbligo di informazione troppo ampio, il potenziale franchisee di un franchisor che sino a quel momento avesse operato

Nota

[59]Si precisa che questi dati andranno comunicati nel rispetto delle norme sulla privacy, che peraltro trovano applicazione in via automatica.

[60]Cfr. per un commento al DM 204/2005, VENEZIA, Il completamento della normativa italiana ed i contratti internazionali di franchising, in I Contratti 2006, p. 995 e ss.

esclusivamente all'estero fosse sommerso da una massa di informazioni non selezionate e relative a tutti i mercati esteri nei quali il franchisor aveva esteso la propria rete.

Il decreto, fermo restando il termine generale di almeno 30 giorni prima della sottoscrizione del contratto, impone al franchisor che prima della sottoscrizione del contratto abbia operato esclusivamente all'estero, di fornire al potenziale franchisee una copia completa del contratto con allegati relativi ai dati dell'affiliante, ai marchi ed all'attività oggetto dell'affiliazione (art. 4 a), b) e c)), oltre ai seguenti:

- una lista numerica, comprensiva degli affiliati operanti e dei punti vendita diretti, suddivisa per singoli Stati[61];
- a condizione che vi sia un'espressa richiesta del potenziale affiliato, una lista con i dati relativi all'ubicazione e reperibilità di almeno venti affiliati (e/o di tutti quelli esistenti, qualora inferiori a venti).

  I dati dei due punti precedenti potranno essere forniti anche in via informatica e/o presentati sul sito internet del franchisor.
- la variazione del numero degli affiliati, con relativa ubicazione, anno per anno, con suddivisione per singoli Stati: le informazioni dovranno essere relative agli ultimi 3 anni solari e/o all'intera attività, qualora di durata inferiore al triennio;
- una sintetica descrizione degli eventuali procedimenti giudiziali e/o arbitrali[62] riferiti al sistema di franchising e definiti nei 3 anni solari antecedenti la consegna del contratto completo, rispettivamente con sentenza passata in giudicato o con lodo definitivo.

L'art 3 del decreto stabilisce che, a richiesta del potenziale franchisee, le informazioni relative al contratto ed agli allegati dovranno essere fornite in lingua italiana, contemplata quindi come una mera opzione e su richiesta.

Nota

[61] *Il franchisor dovrà quindi presentare la propria intera rete internazionale.*
[62] *La descrizione dovrà contenere l'indicazione delle parti, dell'organo giudicante, delle domande e del dispositivo.*

Infine, si precisa che il potenziale franchisee dovrà utilizzare le informazioni ricevute al solo fine di valutare la proposta di contratto.

L'art. 6 della legge 129/2004 prevede ulteriori specifici obblighi di comportamento relativi alla fase precontrattuale e gravanti su entrambe le parti, che dovranno rispettare i principi di lealtà, correttezza e buona fede.

In proposito va detto che lealtà, correttezza e buona fede potevano considerarsi già implicitamente richiamati, poiché facenti parte delle norme generali stabilite dal codice civile, con particolare riferimento alle trattative nella conclusione del contratto, anche se il loro inserimento espresso nella disciplina legislativa sul franchising ne rafforza indubbiamente il contenuto.

L'art. 6.1 stabilisce l'obbligo di fornire tempestivamente all'aspirante franchisee ogni dato e informazione che quest'ultimo ritenga necessari o semplicemente utili per la futura conclusione del contratto.

Al contrario di quanto previsto nell'art. 4, non è stabilito un limite di tempo per consegnare al potenziale affiliato le informazioni e/o i dati richiesti, solo precisandosi che gli stessi devono essere forniti tempestivamente. Tempestività da valutarsi in relazione sia al momento della richiesta, sia al loro fine ultimo e cioè la conclusione del contratto.

Si comprende che non sia stato posto un limite preciso di tempo, considerando che le informazioni e/o i dati possono riguardare qualunque elemento che possa considerarsi anche solo utile per il potenziale franchisee al fine di valutare la successiva conclusione del contratto.

Quest'ulteriore obbligo di informazione, così come quello relativo alla consegna del contratto corredato dagli allegati, trova un limite nell'oggettiva riservatezza delle informazioni o nella violazione di diritti di terzi. In questi due casi il franchisor potrà omettere di fornire le informazioni richieste, dovendo però motivare la mancata comunicazione.

Resta dunque il generale obbligo per il franchisor di fornire al potenziale franchisee tutti i dati e le informazioni dallo stesso richieste, purché necessarie o utili per la conclusione positiva delle trattative, con il temperamento costituito dall'obiettiva riservatezza e dalla violazione di diritti di terzi, che consentono al franchisor di non esaudire le richieste.

L'obbligo di informazione a carico del potenziale franchisee non si limita al soddisfacimento delle eventuali richieste del franchisor, estendendosi per contro ad ogni informazione e dato la cui conoscenza risulti necessaria o opportuna per la stipulazione del contratto.

L'obbligo di informazione del potenziale franchisee è quindi costruito su base oggettiva, per consentire quindi di considerare anche informazioni o dati che, pur non espressamente oggetto di richiesta da parte del franchisor, risultino comunque opportuni o necessari per la conclusione del contratto.

Anche per il potenziale franchisee, le informazioni devono essere fornite tempestivamente. Vale in proposito quanto già osservato in relazione al franchisor e cioè che la tempestività andrà valutata dal momento della richiesta (se esistente) o alternativamente in relazione alla successiva conclusione del contratto. Infine, per il solo potenziale franchisee, si precisa che i dati e le informazioni devono essere fornite in modo esatto e completo.

La precisazione, ancorché ovvia nelle sue conseguenze, consentirà di ritenere violato l'obbligo di informazione non solo in caso di mancata comunicazione, ma altresì per l'ipotesi di comunicazioni incomplete o non rispondenti al vero. Non ritengo peraltro che dall'assenza di questa precisazione nell'obbligo previsto a carico del franchisor possano farsi derivare particolari conseguenze.

Da ultimo, va menzionato il disposto dell'art. 8 della l. 129/2004, che commina una specifica sanzione per l'ipotesi in cui una delle parti abbia fornito all'altra informazioni false. Colui che le abbia ricevute avrà infatti la possibilità

di richiedere l'annullamento del contratto (ex art. 1439 c.c.) oltre al risarcimento dei danni subiti.

La legge 129/2004 si riporta dunque ai vizi del consenso e in particolare all'annullabilità del contratto per dolo, che non consente di richiedere l'annullamento del contratto a fronte dell'esistenza di un qualunque raggiro, ma solo nel caso in cui i raggiri utilizzati da uno dei contraenti siano stati tali che, senza di essi, l'altro contraente non avrebbe concluso il contratto.

Pertanto, al fine di ottenere l'annullamento del contratto di franchising, non sembra sufficiente riscontrare l'oggettiva falsità delle informazioni che una delle parti abbia fornito all'altra, ma risulterà necessario valutare l'incidenza di tali informazioni sulla volontà della parte di concludere il contratto. Anche l'eventuale conseguente risarcimento del danno dovrà essere oggetto di accertamento rigoroso, in applicazione dei principi generali in tema di risarcimento del danno, come si deduce dall'ultima parte della disposizione, senza che possa ipotizzarsi la sanzionabilità in quanto tale di eventuali informazioni false.

Qualora invece una delle parti si sia limitata ad omettere di fornire alcune informazioni potrà ritenersi esistente una violazione dell'art. 6 in tema di obblighi di lealtà, correttezza e buona fede nella fase precontrattuale.

7.3.2 La forma e il contenuto del contratto

L'art. 3 della l. 129/2004 è dedicato alla forma ed al contenuto del contratto e precisa (art. 3.1), fatte salve le disposizioni transitorie[63], che il contratto deve essere redatto in forma scritta a pena di nullità.

La forma scritta è quindi un vero e proprio requisito di validità del contratto di franchising.

Trattasi dell'unica previsione espressa di un requisito di validità del contratto,

Nota

[63] *Che fissano in un anno dall'entrata in vigore della legge (25 maggio 2004) il termine ultimo per la regolarizzazione dei contratti in corso.*

anche se il prosieguo della norma, dedicato al contenuto minimo, non può non avere conseguenze di segno analogo sotto il profilo della causa del contratto, laddove vengano a mancare alcuni degli ulteriori requisiti essenziali. La norma appare tuttavia abbastanza generica, lasciando quindi ampio margine di manovra ai contraenti.

Dopo una previsione relativa alla durata minima triennale del contratto a tempo determinato è previsto l'obbligo per il franchisor di aver sperimentato la propria formula commerciale sul mercato al fine di poter costituire una rete di affiliazione. L'obbligo di sperimentazione, pur essendo previsto in maniera estremamente generale, costituisce senza alcun dubbio un elemento essenziale del rapporto, quanto meno in termini di impossibilità per il franchisor di addossare ai potenziali franchisee gli oneri relativi alla messa a punto della formula. In altri termini, il franchisor dovrà effettuare una preventiva sperimentazione diretta, con l'apertura di punti vendita diretti o con l'utilizzo di strumenti contrattuali differenti rispetto al franchising, caratterizzati da minori vincoli e oneri a carico dei suoi collaboratori.

L'art. 3.4 elenca le seguenti pattuizioni che, laddove presenti, devono essere necessariamente indicate nel contratto:

- gli investimenti preliminari necessari del franchisee per l'inizio dell'attività, incluso l'eventuale diritto di ingresso da riconoscere al franchisor
- il compenso (royalties) da riconoscere al franchisor nel corso del rapporto, con l'indicazione dettagliata delle modalità di calcolo e pagamento
- l'incasso minimo che il franchisee debba realizzare, laddove previsto
- la clausola di esclusiva territoriale, anch'essa meramente eventuale, sia in relazione agli altri franchisee, sia con riferimento alla posizione del franchisor ed ai canali e punti vendita dallo stesso direttamente gestiti
- le caratteristiche del know how collegato all'inserimento del franchisee nella rete

- l'eventuale valorizzazione dell'apporto fornito dal franchisee al know how
- il ruolo del franchisor nella progettazione, allestimento, formazione e nell'assistenza tecnica e commerciale
- le condizioni e modalità di rinnovo, cessazione, risoluzione e cessione[64] del contratto.

La legge 129/2004 non indica con precisione il contenuto delle clausole relative agli elementi sopra precisati ed ha quindi un valore normativo non particolarmente rilevante. Tuttavia, l'eventuale assenza di alcuni dei predetti elementi essenziali, salvo quelli indicati come meramente eventuali, potrebbe consentire di contestare la validità stessa dell'intero contratto.

7.3.3 Esclusiva

L'esclusiva è di norma presente nei contratti di franchising ma, così come avviene per la concessione di vendita, non costituisce un elemento essenziale e/o automatico del contratto. Deve quindi essere oggetto di un'espressa pattuizione, in mancanza della quale dovrà ritenersi assente.

La mera accessorietà del patto di esclusiva è confermata dall'art. 3 della l. 129/2004 che, riferendosi all'esclusiva territoriale, sia in relazione ad altri affiliati, sia in relazione a canali ed unità di vendita direttamente gestiti dal franchisor, la contempla quale pattuizione meramente eventuale.

L'esclusiva è in genere bilaterale, vincolando entrambe le parti: il franchisor s'impegna a non tenere rapporti commerciali con altri nella zona concessa al franchisee, che a sua volta si obbliga a non acquistare merci o svolgere attività per imprese in concorrenza.

L'impegno del franchisee può riguardare tutte le merci oggetto della sua attività, ovvero una gran parte di esse. Segnalo in proposito che il Regolamento

Nota

[64] *Laddove consentita.*

sugli accordi verticali 330/2010 consente di prevedere obblighi di acquisto non superiori all'80% di quelli totali: in caso contrario la pattuizione potrà essere considerata alla stregua di un obbligo di non concorrenza alla luce della normativa comunitaria antitrust.

Certamente collegato all'esclusiva territoriale è l'impegno del franchisee all'utilizzo dei segni distintivi e marchi del franchisor, come disciplinato dalla licenza d'uso prevista nel contratto di franchising. Licenza d'uso che, fatto salvo per l'eventuale rivendita dei prodotti giacenti in stock e nei limiti della stessa, viene meno con la cessazione del rapporto.

7.3.4 Know how

Il know how è un elemento essenziale del contratto di franchising, che lo caratterizza rispetto agli altri contratti di distribuzione, e la cui trasmissione dal franchisor al franchisee ed in alcune ipotesi anche in senso inverso, rappresenta un requisito necessario affinché possa dirsi esistente un valido rapporto di franchising.

L'eventuale assenza di know how potrebbe infatti essere considerata come un motivo di impugnazione del relativo contratto di franchising[65].

L'art. 1 della l. 129/2004 contiene una definizione di know how integralmente derivante da quella a suo tempo adottata in sede comunitaria dal Regolamento 4087/88 di esenzione dall'applicazione della normativa antitrust.

Il know how è definito come un "patrimonio di conoscenze pratiche non brevettate derivanti da esperienze e da prove eseguite dall'affiliante, patrimonio che è segreto, sostanziale ed individuato".

Il know how è quindi un patrimonio del franchisor che, derivando dalla sua esperienza, può essere messo a disposizione del franchisee.

Nota

[65]*Cfr. in giurisprudenza Trib. Trento 14 maggio 2012, cit. in nota 45, che ha ritenuto che la mancata consegna del know how non costituisca causa di nullità del contratto per carenza di un suo elemento essenziale, dovendo piuttosto essere collocata tra i vizi funzionali del contratto, da ricondursi quindi ad un'ipotesi di inadempimento. Considerando la rilevanza del trasferimento di know how ai fini della stessa configurazione del contratto di franchising, non ritengo condivisibile il principio espresso nella pronuncia, che in ogni caso dovrebbe consentire l'esperibilità di una risoluzione per inadempimento stante la gravità dello stesso.*

Le tre caratteristiche essenziali del know how sono quindi la segretezza, la sostanza e l'identificazione, il cui riscontro è necessario altresì per giustificare il corrispettivo richiesto ai franchisee a fronte della sua trasmissione.

La segretezza è connaturale alla qualificazione del know how in termini di patrimonio del franchisor, posto che in mancanza della stessa non si giustificherebbe l'onerosità connessa al suo trasferimento. La definizione di know how utilizza tuttavia un concetto abbastanza ampio di segretezza, da intendersi realizzato qualora il complesso di nozioni facenti capo al know how o la precisa configurazione e composizione dei suoi elementi, non siano generalmente noti né facilmente accessibili. Il requisito può dunque considerarsi soddisfatto anche laddove la segretezza sia riferibile alla specifica configurazione e composizione di elementi che, considerati singolarmente, potrebbero anche risultare conosciuti o conoscibili. Anche il riferimento alla non facile accessibilità esclude che debba considerarsi necessaria una segretezza assoluta, rendendo così più semplice il riscontro del requisito.

Il know how deve inoltre essere sostanziale, includendo quindi conoscenze indispensabili al franchisee per l'uso, la vendita, la rivendita, la gestione o l'organizzazione dei beni o servizi contrattuali. Deve trattarsi quindi di conoscenze del franchisor relative allo sfruttamento del franchising di distribuzione o di servizi oggetto del contratto, indispensabili per consentire al franchisee di trarre dall'utilizzo della formula e dall'appartenenza alla rete il miglior risultato utile possibile ed un concreto vantaggio rispetto alla concorrenza.

L'ultima caratteristica del know how è costituita dalla sua individuazione e cioè dalla necessità che sia precisato e descritto in maniera sufficientemente chiara e tale da consentire di riscontrare l'esistenza dei requisiti di segretezza e sostanza sopra precisati.

Il requisito dell'individuazione del know how, prima della conclusione del

contratto, rischia tuttavia di essere in parte sacrificato, proprio al fine di garantirne la riservatezza, che sarebbe certamente compromessa laddove fosse oggetto di comunicazione indiscriminata in favore dei potenziali franchisee. E', infatti, consentito al franchisor di non comunicare informazioni obbiettivamente riservate, a tutela della rete e del suo patrimonio, del quale il know how costituisce una parte fondamentale.

La legge 129/2004, a riprova della trasmissione bilaterale del know how, proveniente quindi potenzialmente anche dai singoli franchisee, stabilisce che il contratto deve altresì precisare le eventuali modalità di valorizzazione in favore del franchisee del suo apporto e aggiornamento, così confermando il ruolo rilevante dei franchisee nell'elaborazione e messa a punto di questo essenziale elemento, necessario per la stessa qualificazione del rapporto come di franchising.

7.3.5 Compenso

Nel contratto di franchising il compenso in favore del franchisor è costituito da una duplice componente e più precisamente:

a) l'eventuale "diritto di ingresso" (*entry fee*), di norma corrisposto al momento della conclusione del contratto, prima ancora che lo stesso abbia concretamente esecuzione e costituito da un importo fisso da versare per poter avere ingresso nella rete[66];
b) le royalties, corrisposte al franchisor dal franchisee nel corso del rapporto e pari ad una percentuale commisurata al giro d'affari del franchisee o ad una quota fissa.

La normativa italiana, art. 1.3.b), conferma che il diritto di ingresso, laddove previsto, è costituito da una cifra fissa, rapportata anche al valore economico

Nota

[66]*Peraltro previsto in via meramente eventuale, poiché non sempre contemplato nella prassi contrattuale.*

ed alla capacità di sviluppo della rete. Non è tuttavia previsto alcun preciso parametro per la sua quantificazione, mentre viene ribadito che la sua corresponsione avviene al momento della sottoscrizione del contratto, e quindi dopo che il potenziale franchisee abbia valutato le informazioni precontrattuali.

Le royalties invece sono generalmente costituite da una percentuale sul giro d'affari realizzato dal franchisee o da un importo fisso da versarsi su base periodica in funzione della prosecuzione della collaborazione.

Le predette componenti del corrispettivo riconosciuto al franchisor da parte dei franchisee costituiscono forme di remunerazione diretta, mentre va considerato che vi sono anche forme indirette di corrispettivo, quali il guadagno del franchisor a fronte della diffusione dei prodotti e/o servizi e dei marchi agli stessi collegati, così come dell'acquisto stesso dei prodotti.

Ciò che risulta essenziale é che vi sia equilibrio tra il giro d'affari realizzato dal franchisee ed i vantaggi che gli derivano dall'appartenenza alla rete ed il compenso da riconoscere al franchisor.

7.3.6 Clausola di localizzazione

L'art. 5 della l. 129/2004, prima di soffermarsi sull'obbligo di riservatezza relativo al contenuto dell'attività oggetto del rapporto di franchising gravante sul franchisee e sui suoi collaboratori e dipendenti, precisa che, laddove la sede del franchisee sia indicata nel contratto, quest'ultimo non potrà trasferirla senza il preventivo consenso del franchisor[67].

La norma è certamente rilevante, poiché incide in maniera diretta sulla disciplina del rapporto, inserendo un divieto di trasferimento della sede del franchisee in assenza di approvazione preventiva del franchisor. Il divieto consegue in via automatica alla semplice precisazione della sede nell'ambito del contratto.

Nota

[67] *Sono fatte salve le ipotesi di forza maggiore.*

E' appena il caso di rilevare in proposito che la norma, per potersi considerare efficace, deve intendersi riferita al punto vendita o più in generale al luogo in cui viene esercitata l'attività, e non certo alla sede legale, laddove il franchisee sia costituito in forma societaria.

La norma ricalca peraltro una prassi consolidata nella contrattualistica, che presenta nella quasi totalità dei contratti di franchising clausole specifiche, con l'indicazione di un luogo preciso nel quale stabilire la sede del franchisee e/o del punto vendita, con obbligo di preventivo gradimento del franchisor in caso di modifica.

D'altra parte la localizzazione del punto vendita è un elemento essenziale nella creazione di una rete di franchising, e costituisce un fattore spesso determinante per la conclusione del singolo contratto.

7.3.7 Durata

Il contratto di franchising può essere previsto per una durata a tempo determinato, con indicazione di un termine finale o a tempo indeterminato, con facoltà per ciascuna delle parti di sciogliersi dal vincolo in qualunque momento attraverso l'esercizio del diritto di recesso, salva la concessione di un periodo di preavviso[68].

Nei contratti a tempo determinato può altresì essere inserito un meccanismo di rinnovo automatico laddove nessuna delle parti eserciti il diritto di disdetta entro un termine preciso rispetto alla prima ed alle successive scadenze. Il mancato esercizio del diritto di disdetta comporta il rinnovo del contratto per un ulteriore periodo di durata corrispondente a quanto previsto nella clausola di rinnovo. E' poi possibile prevedere che il contratto si rinnovi per un numero indefinito di periodi, così come limitare in vario modo l'operatività del meccanismo.

Nota

[68]Cfr. in giurisprudenza Trib. Bari 8 aprile 2005, in Danno e Resp. 2005, 10, 983, (con nota di VIOLANTE, Recesso unilaterale nel contratto di franchising), che ha correttamente ritenuto non vessatoria la clausola del contratto di franchising a tempo indeterminato con la quale viene attribuita a entrambi i contraenti la facoltà di recesso unilaterale dal contratto, ancorché predisposta dal franchisor.

Il tema della durata del contratto è affrontato in maniera solo parziale dalla normativa italiana, posto che la l. 129/2004 (art. 3) si limita a prevedere per i soli contratti di franchising a tempo determinato, una durata minima triennale e che risulti comunque sufficiente a consentire al franchisee di ammortizzare gli investimenti effettuati. Pertanto, eventuali clausole contrattuali che stabiliscano una durata inferiore ai 3 anni dovranno considerarsi prive di efficacia e sostituite automaticamente dalla durata minima triennale prevista dalla legge.

E' fatta salva in ogni caso la risoluzione anticipata per inadempimento, con la conseguente possibilità, in tali ipotesi, di sciogliersi dal vincolo prescindendo dal rispetto dei termini minimi previsti dall'art. 3.

Il riferimento alle norme in tema di risoluzione per inadempimento consente poi di confermare la legittimità dell'inserimento di clausole risolutive espresse, che esaminerò nel paragrafo successivo, anche nei rapporti a tempo determinato.

Il contratto di franchising è generalmente a tempo determinato e la durata varia in via ordinaria da tre a cinque anni, per raggiungere a volte anche i dieci anni.

Il contratto a tempo determinato cessa alla scadenza, e può essere risolto prima della scadenza laddove una delle parti ponga in essere un grave inadempimento, al cui accertamento consegue il diritto dell'altra parte al risarcimento del danno subito. Qualora lo scioglimento anticipato del contratto non sia dovuto ad un grave inadempimento dell'altra parte, quest'ultima (che subisce la cessazione del rapporto) avrà diritto al risarcimento del danno.

L'eventuale durata a tempo indeterminato del contratto, certamente ammissibile nell'ambito del franchising, è invece priva di qualunque regolamentazione.

Pertanto, mentre nel rapporto a tempo determinato la durata minima è quella triennale stabilita dalla legge, fermo il rispetto del principio generale dell'am-

mortamento degli investimenti effettuati, nel rapporto a tempo indeterminato appare sufficiente rifarsi alla disciplina generale dei contratti di durata e in via analogica alle norme in tema di somministrazione, che prevedono la facoltà di recesso per ciascuna delle parti in qualunque momento, salva la concessione di un termine congruo di preavviso. Termine di preavviso la cui determinazione, salvo il rispetto del principio di congruità (che porta a ritenere legittimo un preavviso compreso tra i 4 ed i 6 mesi), appare lasciata all'autonomia delle parti.

Va detto inoltre che anche il principio generale dell'ammortamento degli investimenti effettuati, previsto nel contratto a tempo determinato, appare di non facile applicazione. Infatti, in assenza di precisi parametri di riferimento non appare agevole determinare in concreto quale sia il periodo sufficiente a consentire l'ammortamento degli investimenti.

Si pone poi un ulteriore problema di carattere interpretativo, collegato alla possibilità di ritenere che il principio generale di correlazione tra durata del rapporto e periodo necessario ad ammortizzare gli investimenti effettuati risulti applicabile non soltanto al contratto a tempo determinato, ma altresì in caso di durata indeterminata. Trattasi peraltro di un'ipotesi interpretativa in contrasto con la dizione letterale della norma, limitata espressamente al contratto a tempo determinato.

In conclusione, nel contratto a tempo indeterminato sembrerebbe che le parti, o meglio il franchisor considerando che il franchising è un contratto per adesione[69], possano determinare a proprio piacimento i termini di preavviso, fermo il rispetto dei principi generali di correttezza e buona fede nell'esecuzione del contratto, che non consentirebbero peraltro l'indicazione di termini di preavviso troppo ridotti se rapportati all'entità degli investimenti richiesti al franchisee.

Appare quindi ammissibile la conclusione di un contratto di franchising a tempo indeterminato, con possibilità di recesso per ciascuna delle parti in qua-

Nota

[69]*Nel quale dunque il margine di negoziazione è estremamente ridotto e che viene sottoposto al potenziale franchisee per mera approvazione integrale, senza reali possibilità di apportare modifiche.*

lunque momento e con un preavviso anche ridotto, così potenzialmente vanificando l'esigenza di tutela del franchisee, chiaramente espressa nella disciplina del rapporto a tempo determinato.

Resta da valutare peraltro la già citata possibilità di estensione del principio generale di ammortamento degli investimenti effettuati anche al rapporto a tempo indeterminato; estensione meramente eventuale e che in ogni caso necessiterebbe di conferma da parte della giurisprudenza, posto che il dato letterale della norma di legge è di segno diametralmente opposto.

7.3.8 Clausola risolutiva espressa

Nell'ambito delle modalità di scioglimento del contratto di franchising la clausola risolutiva espressa riveste un ruolo di primaria importanza, in quanto consente di superare il tradizionale meccanismo di risoluzione per inadempimento, che condiziona la legittima cessazione del contratto all'esistenza di un inadempimento rilevante, tale cioè da risultare di una certa gravità avuto riguardo all'interesse della parte che lo subisce.

Difatti la clausola risolutiva espressa[70], così come prevista dall'art. 1456 c.c., consiste in una pattuizione nella quale vengono indicate una o più obbligazioni contrattuali alle quali le parti conferiscono (singolarmente considerate) una particolare rilevanza, con la conseguenza che l'eventuale violazione di una delle predette obbligazioni consente alla parte non inadempiente di porre termine al rapporto con effetto immediato, dietro semplice comunicazione scritta dell'intenzione di volersi valere della clausola.

Pertanto, laddove si verifichi la violazione anche di una soltanto delle obbligazioni elencate nella clausola, la parte che la subisce avrà la possibilità di risolvere il contratto con effetto immediato prescindendo dalla gravità dell'inadempi-

Nota

[70] *Il cui inserimento nei contratti di franchising è legittimo.*

mento, senza essere soggetta ad alcun obbligo di risarcimento del danno.

La gravità si presume per il solo fatto dell'inserimento dell'obbligazione nella clausola e non è suscettibile di prova contraria

Considerando la già menzionata struttura per adesione dei contratti di franchising, la clausola risolutiva espressa, che non rientra tra le clausole vessatorie e non necessita di essere posta in doppia sottoscrizione, è di norma prevista in favore del solo franchisor, con la necessità quindi per il franchisee di prestare particolare attenzione alle obbligazioni ivi indicate.

In caso di vertenza, il Giudice dovrà limitarsi ad accertare l'esistenza dell'inadempimento, senza alcuna possibilità di valutarne la gravità. Ulteriore requisito da accertare è l'imputabilità dell'inadempimento all'altra parte, quantomeno a titolo di colpa, che peraltro si presume esistente, sino a prova contraria. Si realizza in sostanza un'inversione dell'onere della prova, con la conseguente necessità per la parte inadempiente (di norma il franchisee) di dimostrare la propria assenza di responsabilità, anche a titolo di colpa.

Una volta accertata l'esistenza dei predetti presupposti la risoluzione avrà effetto immediato e comporterà la cessazione in tronco del contratto.

Per quanto attiene alla redazione della clausola rilevo che l'eventuale generico riferimento a tutte le obbligazioni nascenti dal contratto potrebbe comportarne la nullità.

L'operatività della clausola risolutiva espressa va coordinata con le disposizioni previste dalla legge 129/2004 in tema di durata del contratto di franchising. Tuttavia, le predette disposizioni fanno salva l'applicazione delle norme relative alla risoluzione per inadempimento, tra le quali rientra senz'altro anche l'art. 1456 c.c., dedicato alla clausola risolutiva espressa.

Pertanto, a meno che risulti esistente una palese violazione degli obblighi di correttezza e buona fede nell'esecuzione del contratto, anche il mancato rispetto

del termine minimo triennale o del principio di ammortamento degli investimenti effettuati, non parrebbe sufficiente a bloccare l'operatività di una clausola risolutiva espressa.

Una obbligazione frequentemente inserita nelle clausole risolutive espresse è costituita dal minimo di fatturato da realizzarsi da parte del franchisee.

Anche la legge 129/2004 contempla questo tipo di clausole (artr. 3.4 b)) riferendosi ad un "..incasso minimo da realizzare da parte dell'affiliato", considerandole meramente eventuali, ma con obbligo di indicazione espressa nel contratto laddove presenti.

Si tratta di obbligazioni che impegnano il franchisee a realizzare determinati fatturati e/o volumi di acquisto e che corrispondono al più generale obbligo del franchisee di promuovere e dare impulso alle vendite e alle prestazioni dei servizi contrattuali (oltre ad effettuare gli acquisti dal franchisor), stante l'inserimento del franchisee nella rete di franchising.

7.3.9 La cessazione del rapporto e l'esclusione del diritto all'indennità

La normativa italiana sul franchising, al contrario di quanto avviene nel contratto di agenzia, non prevede alcun diritto del franchisee ad un'indennità in caso di cessazione del rapporto.

Anche prima dell'adozione della legge 129/2004 non vi è stata alcuna apertura da parte della giurisprudenza in ordine a tale eventualità, che deve quindi considerarsi allo stato del tutto esclusa.

Al momento della cessazione del rapporto, a condizione che la stessa avvenga in maniera ordinaria e cioè per scadenza del termine o per il legittimo esercizio del diritto di recesso con preavviso, il franchisee non può quindi aspettarsi il riconoscimento di alcuna indennità e/o buonuscita.

Per contro è possibile che al momento della cessazione della collaborazione, oltre al venir meno della facoltà di utilizzo dei nomi, marchi e segni distintivi del franchisor, il franchisee sia soggetto al rispetto di clausole relative ad un più o meno esteso obbligo di non concorrenza.

La legge 129/2004 non si occupa della problematica e dunque in diritto italiano sarà necessario riferirsi ai limiti di forma, territorio e tempo stabiliti dall'art. 2596 Codice Civile, che dispone che il patto che limita la concorrenza è valido se provato per iscritto e limitato a una determinata zona o ad una determinata attività, per una durata non superiore a cinque anni.

La validità del patto di non concorrenza dopo la cessazione del rapporto va altresì valutata alla luce della normativa antitrust, laddove applicabile, e in particolare del regolamento 330/2010 in tema di accordi verticali, il cui articolo 5 espressamente limita ad 1 anno la durata di simili pattuizioni. Si prevede altresì che le predette obbligazioni debbano avere un effetto limitato ai locali ed ai terreni nei quali l'acquirente ha svolto la sua attività e risultare indispensabili alla protezione del know – how trasferito dal fornitore all'acquirente.

Un'ulteriore problematica di norma collegata alla cessazione del rapporto è costituita dalle giacenze di magazzino di cui il franchisee si trovi in possesso al momento dello scioglimento del rapporto.

Nella prassi è prevista contrattualmente la mera facoltà del franchisor di riacquisto dello stock, anche se, laddove il franchisor ritenga di non esercitarla, al franchisee deve comunque essere consentito di vendere lo stock con i marchi e i segni distintivi di provenienza, anche in eventuale deroga di clausole contrattuali che ne vietino l'utilizzo dopo la cessazione del rapporto.

7.4 Contenzioso e clausole arbitrali

Come ho già accennato nel paragrafo introduttivo, le pronunce giurisprudenziali relative a rapporti di franchising non sono molto numerose. Una delle motivazioni è costituita dalla frequente presenza nei contratti tipo di clausole arbitrali, da considerarsi assolutamente valide ed efficaci.

Il ricorso all'arbitrato è una scelta di norma effettuata dai franchisor, posto che il franchising, in relazione al fondamentale requisito di uniformità anche contrattuale proprio della formula, è di norma strutturato come contratto per adesione.

Eventuali controversie che dovessero insorgere tra le parti vengono quindi devolute a un collegio arbitrale la cui composizione e funzionamento sono di norma regolati dal contratto, sia direttamente, sia con l'eventuale richiamo di regolamenti arbitrali per arbitrati cosiddetti amministrati.

Una delle principali motivazioni di tale scelta, costituita dalla riservatezza di eventuali decisioni, appare oggi non più determinante, considerando gli obblighi di trasparenza precontrattuale anche relativi ai procedimenti arbitrali inseriti nella l. 129/2004.

In assenza di clausole arbitrali, eventuali controversie verranno devolute all'autorità giudiziaria.

Per stabilire quale sia in concreto il giudice competente la prassi contrattuale prevede di norma la scelta delle parti di un foro esclusivo, spesso coincidente con l'autorità giudiziaria della sede del franchisor.

L'art 7 della legge 129/2004 prevede espressamente la possibilità per le parti di inserire nel contratto una clausola che imponga l'esperimento di un preliminare tentativo di conciliazione da effettuarsi presso la Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura nel cui territorio ha sede il franchisee.

Tuttavia si tratta di una mera facoltà delle parti, senza che sussista alcun obbligo di effettuare il tentativo di conciliazione prima di adire il giudice ordinario o il tribunale arbitrale. Risulta quindi confermata anche in questo caso la volontà del legislatore di tutelare in primo luogo la libertà ed autonomia delle parti.

7.5 Efficacia e qualificazione della l. 129/2004

Il contenuto dell'art. 9 della legge 129/2004 ha posto in evidenza il problema dell'efficacia da attribuirsi alle relative disposizioni.

Difatti l'art. 9 stabilisce che: "1. Le disposizioni della presente legge si applicano a tutti i contratti di affiliazione commerciale in corso nel territorio dello Stato alla data di entrata in vigore della legge stessa. ... *omissis*".

Il contenuto letterale di questa previsione ha fatto sì che una parte della dottrina ritenesse di attribuire alla l. 129/2004 la qualificazione di normativa di applicazione necessaria[71], comunque applicabile a tutti i contratti da eseguirsi sul territorio italiano, anche nel caso in cui si tratti di contratti internazionali legittimamente sottoposti, per espressa clausola contrattuale, ad una normativa nazionale differente rispetto a quella italiana.

Tuttavia, l'art. 9 della l. 129/2004 non consente di attribuirle tali caratteristiche, come peraltro confermato, ancorché indirettamente, dal disposto del secondo comma dell'art. 1 del Decreto Ministeriale 204/2005, emesso per il completamento delle informazioni precontrattuali da fornirsi ai potenziali franchisee da parte dei franchisor che abbiano sino a quel momento operato all'estero.

Il Decreto Ministeriale precisa infatti che il suo ambito di applicazione è limitato ai casi nei quali il contratto sia sottoposto al diritto italiano.

Si chiarisce in proposito, riferendosi evidentemente ai contratti internazionali, che il regolamento si applicherà solo laddove il contratto sia regolato dal diritto

Nota

[71] *Cfr. sul punto per approfondimenti VENEZIA, Il completamento della normativa italiana ed i contratti internazionali di franchising, cit. in nota 54.*

italiano, in applicazione dei principi di cui alle norme di diritto internazionale privato.

Non sarà quindi sufficiente che il franchisee svolga la propria attività in Italia in favore di un franchisor che sino ad allora abbia operato all'estero, ma il relativo contratto di franchising dovrà essere regolato dal diritto italiano, in applicazione delle relative norme di diritto internazionale privato.

Questa precisa disposizione, collegata alla natura certamente normativa del regolamento ministeriale, appare molto chiara nell'escludere un'implicita qualificazione delle norme di cui alla l. 129/2004 in termini di disposizioni di applicazione necessaria. Qualora infatti queste ultime fossero da ritenersi tali, l'ambito di applicazione del regolamento sarebbe relativo a tutti i contratti da eseguirsi sul territorio italiano, quale che sia la legge regolatrice in ipotesi scelta dalle parti.

La scelta effettuata dal Ministero è stata invece quella di non considerare la legge 129/2004 come di applicazione necessaria, con la conseguente operatività del regolamento solo laddove il contratto possa considerarsi sottoposto al diritto italiano sulla base dell'operatività delle nostre norme di diritto internazionale privato.

La legge 129/2004 deve quindi considerarsi applicabile ai contratti di franchising in corso nel territorio italiano dal momento della sua entrata in vigore (salve le norme transitorie), a condizione peraltro che gli stessi siano sottoposti al diritto italiano.

Pertanto, qualora si tratti di contratti internazionali di franchising, l'applicazione del diritto italiano non deriverà dalla qualificazione come norme di applicazione necessaria delle disposizioni di cui alla l. 129/2004, ma piuttosto dall'operatività degli ordinari principi di diritto internazionale privato, ai quali non può ritenersi che la predetta normativa apporti alcuna variazione.

7.6 L'appartenenza alla rete e l'indipendenza tra franchisor e franchisee.

Nell'ambito dei contratti di distribuzione, la collaborazione tra franchisor e franchisee è certamente connotata da una maggiore intensità e l'appartenenza alla rete acquisisce una particolare valenza.

Il franchisee si inserisce nella rete di franchising con l'obbligo di uniformarvisi al punto di dare all'esterno l'impressione della identificazione tra franchisee e franchisor.

L'identità di immagine che connota il rapporto di collaborazione ha tuttavia indotto una parte minoritaria della giurisprudenza[72] ad applicare una sorta di responsabilità oggettiva del franchisor per fatto del franchisee.

Trattasi a mio avviso di una conseguenza aberrante e non condivisibile, posto che mina alla radice uno dei pilastri fondamentali del rapporto di franchising costituito appunto dall'indipendenza economica e giuridica tra franchisor e franchisee, che per definizione impedisce l'operatività del principio di responsabilità affermato in via giudiziale.

In altri termini, l'indipendenza giuridica ed economica tra franchisor e franchisee non può certamente essere messa in dubbio sulla base della semplice appartenenza alla rete e/o dell'uniformità di immagine che la stessa sarebbe in grado di determinare[73]. Fermi restando gli obblighi di controllo e vigilanza del franchisor sia nella scelta dei franchisee sia nella loro concreta operatività, non può aderirsi al tentativo effettuato dalla giurisprudenza di far rispondere il

Nota

[72]Cfr. sul punto Corte d'Appello di Napoli, sez. III, 3 marzo 2005, in I Contratti 2005, p. 1133 e ss., con mia nota critica, VENEZIA, Responsabilità del franchisor nei confronti dei terzi per comportamenti del franchisee. Nota alla quale rinvio per approfondimenti in ordine all'interessante tema della corretta operatività del principio di apparenza. Trattavasi di un caso relativo ad un contratto di franchising di servizi per la gestione di un'agenzia immobiliare, nel quale la Corte d'Appello aveva confermato la responsabilità del franchisor a fronte dell'indebita trattenuta di una caparra da parte del franchisee. Nel medesimo senso App. Napoli, sez III, 23 marzo 2005, in Nuova giur. civ. 2006, 6, 571, con nota di MONDINI, Responsabilità del franchisor per omesso controllo sull'aspirante franchisee in apparenza affidabile.

[73]Nel senso del testo, cfr. in giurisprudenza Cass. 15 gennaio 2007, n. 647, cit. in nota 49, che ha correttamente affermato che le caratteristiche del contratto di franchising tra due società sono "la completa autonomia sia giuridica che economica del franchisee o affiliato rispetto al franchisor o affiliante" e che conseguentemente, "una simile organizzazione non prevede affatto la completa identificazione del franchisor con il franchisee, i quali, sebbene legati contrattualmente, restano indipendenti ed autonomi sia dal punto di vista giuridico che dal punto di vista economico".

franchisor per il fatto del franchisee sulla base della semplice appartenenza di quest'ultimo alla rete.

Dal punto di vista pratico è peraltro opportuno che il franchisor effettui controlli preventivi sui potenziali franchisee e verifiche periodiche sullo svolgimento dell'attività da parte dei membri della rete, principalmente però al fine di garantire l'uniformità di immagine, così come gli standard qualitativi e di servizio offerti, che costituiscono i punti di forza della formula contrattuale. Per contro, l'automatica responsabilità solidale del franchisor per fatto del franchisee basata sull'eventuale omissione di controlli non è una soluzione condivisibile, sia sulla base della corretta operatività del principio di apparenza sia alla luce del contenuto delle disposizioni della legge sul franchising. Queste ultime infatti non prevedono alcun onere di controllo a carico del franchisor, stabilendo per contro un obbligo di comunicazione preventiva gravante sul potenziale franchisee e dunque un'eventuale responsabilità del franchisor risulterebbe ipotizzabile solo laddove quest'ultimo avesse omesso di dare rilevanza ad una informazione pervenutagli dal franchisee.

7.7 Il contratto internazionale di franchising

Il contratto di franchising può essere un contratto internazionale, stipulato cioè tra soggetti di differente nazionalità.

Non sempre tuttavia un rapporto di franchising relativo a prodotti stranieri è qualificabile come un contratto internazionale in quanto sia attraverso il contratto di master franchising, sia con la costituzione di una filiale italiana ad hoc, il franchisor può optare per la conclusione di contratti nazionali di franchising con la rete italiana di franchisee.

Qualora vi sia un contratto internazionale, le due problematiche di maggior

rilievo da valutare sono quelle connesse da un lato alla legge applicabile al rapporto e dall'altro a quale Giudice nazionale risulterà competente in caso di controversie.

7.7.1 Legge applicabile e Regolamento Roma I

In passato la materia della legge applicabile era regolata dalle preleggi al codice civile, e in particolare dall'art. 25 che, in tema di obbligazioni contrattuali, prevedeva l'applicazione della legge del luogo nel quale il contratto era stato concluso.

Dal 1° aprile 1991 è entrata in vigore per l'Italia la Convenzione di Roma 19 giugno 1980 sulla legge applicabile alle obbligazioni contrattuali che stabilisce regole completamente diverse.

La legge 31 maggio 1995, n. 218 ha poi integralmente riformato il sistema italiano di diritto internazionale privato, stabilendo all'art. 57 che le obbligazioni contrattuali sono in ogni caso regolate dalla Convenzione di Roma del 19 giugno 1980.

La Convenzione di Roma è quindi divenuta norma interna di diritto internazionale privato ai fini della determinazione della legge applicabile alle obbligazioni contrattuali.

Il primo criterio previsto dalla Convenzione per la determinazione della legge applicabile è quello della volontà delle parti, che possono quindi inserire nel contratto un'apposita clausola che stabilisca il diritto applicabile.

Le parti possono anche prevedere l'applicazione di più leggi nazionali effettuando una sorta di suddivisione del contratto. Questa possibilità va però utilizzata con cautela, poiché deve pur sempre sussistere un certo collegamento tra la singola legge nazionale scelta e il contratto.

L'articolo 3 terzo comma della Convenzione stabilisce poi un'ulteriore limitazione. Le parti, infatti, pur essendo libere, devono comunque rispettare le norme imperative dello Stato con cui siano collegati tutti gli altri elementi del contratto, così come le norme imperative che devono trovare applicazione quale che sia la legge regolatrice del contratto (art. 7).

In mancanza di una clausola espressa, la volontà delle parti può desumersi anche indirettamente.

Qualora non vi sia una clausola contrattuale, né la volontà delle parti possa desumersi altrimenti, viene in considerazione il criterio del collegamento più stretto del contratto con un Paese determinato.

Si applicherà la legge del Paese con il quale il contratto presenta il collegamento più stretto, per la cui individuazione la Convenzione stabilisce una presunzione.

Si presume infatti che il Paese con il quale il contratto presenta il collegamento più stretto sia quello in cui risiede abitualmente il prestatore caratteristico. La residenza abituale del prestatore caratteristico diviene dunque elemento determinante per l'individuazione del Paese più strettamente collegato al contratto, la cui legge risulterà applicabile.

Il prestatore caratteristico del contratto di franchising dovrebbe essere il franchisee, essendo la sua attività quella che caratterizza il contratto.

In mancanza di scelta, diretta o indiretta, dovrebbe applicarsi quindi la legge del luogo in cui il franchisee ha la sua residenza abituale.

Una ulteriore normativa sulla legge applicabile alle obbligazioni contrattuali è contenuta nel Regolamento (CE) n. 593/2008 del Parlamento Europeo e del Consiglio, del 17 giugno 2008, approvato il 4 luglio 2008 (Roma I), entrato in

vigore con decorrenza dal 17 dicembre 2009 (art. 29), e che da tale data ha sostituito la Convenzione di Roma del 1980.

Nell'ambito delle controversie internazionali relative al contratto di franchising risulta ribadita la legittimità del criterio di scelta delle parti così come, in mancanza di scelta, l'applicazione della legge del luogo in cui il franchisee (art. 4 lettera e) ha la propria residenza abituale (da intendersi per le persone giuridiche il luogo in cui si trova la loro amministrazione centrale e per le persone fisiche la sede di attività principale). Si precisa altresì (art. 19) che il momento rilevante ai fini della determinazione della residenza abituale è quello della conclusione del contratto.

Di norma tuttavia nei contratti internazionali di franchising la legge applicabile al rapporto è indicata in maniera espressa in una clausola specifica, alla quale quindi bisognerà prestare particolare attenzione per verificare sulla base di quali norme nazionali verrà valutata la legittimità delle obbligazioni contrattuali.

7.7.2 Giurisdizione

Il secondo problema relativo alla redazione dei contratti internazionali in genere e di franchising in particolare, attiene all'individuazione del giudice nazionale competente a giudicare eventuali vertenze che dovessero sorgere per l'interpretazione, applicazione e cessazione del contratto.

Problema che tecnicamente si definisce giurisdizione. L'intera materia della giurisdizione e dell'esecuzione delle decisioni all'interno dell'Unione Europea è disciplinata dal Regolamento (CE) n. 44/2001 del Consiglio del 22 dicembre 2000 concernente la competenza giurisdizionale, il riconoscimento e l'esecuzione delle decisioni in materia civile e commerciale.

Questo Regolamento è entrato in vigore, sostituendo quindi la precedente

Convenzione di Bruxelles del 1968, in data 1 marzo 2002.

Il primo criterio, di carattere generale, attribuisce la competenza al Giudice del domicilio del convenuto.

Si precisa altresì che, fatti salvi i criteri di competenza esclusiva, le parti possono accordarsi per stabilire quale sia il Giudice nazionale competente in caso di vertenza. E' quindi sottolineata la tutela dell'autonomia delle parti nella scelta del foro competente.

Nell'art. 5 sono poi previste alcune competenze speciali, precisandosi che in materia contrattuale, la persona domiciliata nel territorio di uno Stato membro può essere convenuta in un altro Stato membro davanti al giudice del luogo in cui l'obbligazione dedotta in giudizio è stata o deve essere eseguita. Si precisa altresì che in caso di contratto di prestazione di servizi (come il rapporto di franchising) il luogo di esecuzione dell'obbligazione dedotta in giudizio coincide con quello in cui i servizi sono stati o avrebbero dovuto essere prestati, e cioè il luogo di svolgimento dell'attività da parte del franchisee.

Il Regolamento conferma inoltre (art. 23) che qualora le parti (una almeno domiciliata in uno Stato membro) abbiano convenuto la competenza di un giudice di uno Stato membro a conoscere delle controversie presenti e future derivanti da un rapporto giuridico, la competenza esclusiva spetta a questo giudice.

Il criterio generale è dunque quello della scelta delle parti: è quindi opportuno, così come in tema di legge applicabile, verificare se nei contratti internazionali sia prevista, come di norma avviene, una apposita clausola per l'individuazione del giudice avente giurisdizione in caso di controversie. Il Giudice del luogo in cui il franchisee svolge la propria attività risulterà, infatti, competente, solo in assenza di una diversa volontà delle parti.

7.8 Antitrust: il Regolamento comunitario 330/2010 (cenni)

Il contratto di franchising, come ho già accennato nel paragrafo introduttivo, è stato oggetto di approfondita considerazione ed esame in sede comunitaria.

Difatti, in un contratto di franchising le potenziali restrizioni della concorrenza sono molto numerose, oltre ad essere estremamente variabili da un contratto all'altro.

La prima significativa presa di posizione delle istituzioni comunitarie, come già accennato, risale al 1984, quando la Corte di Giustizia delle Comunità Europee, investita del caso "Pronuptia" (causa 161/84), con la sentenza 28 gennaio 1986 ha conferito autonomia e indipendenza al contratto di franchising rispetto alla concessione di vendita, effettuando altresì l'ormai classica tripartizione tra franchising di distribuzione, di produzione e di servizi.

In sostanza la Corte ha sottolineato in primo luogo la liceità e validità della formula franchising di distribuzione, in relazione all'art. 85 (ora 101) del Trattato di Roma, evidenziando i benefici che essa poteva rendere alle piccole e medie imprese nella loro introduzione in nuovi mercati, ed i vantaggi che ne poteva trarre il consumatore.

La Corte ha poi considerato nell'ambito della liceità tutti quegli aspetti ed elementi che risultavano necessari per l'attuazione della formula, valutando negativamente quegli elementi che, non indispensabili né necessari alla realizzazione del franchising, si ponessero in contrasto con l'art. 85 n. 1 del Trattato di Roma.

A seguito della sentenza della Corte di Giustizia, la Commissione della C.E.E. ha emesso il Regolamento 4087/88 del 30 novembre 1988 e, successivamente, in totale sostituzione del precedente, il Regolamento 2790/99 a sua volta sostituito dal Regolamento 330/2010, dedicato a tutti i rapporti verticali, tra i

quali rientra certamente anche il contratto di franchising.

Un contratto di franchising, come in genere un rapporto verticale, può considerarsi esentato dall'applicazione delle norme a tutela della concorrenza se soddisfa i requisiti di cui al Regolamento di esenzione della Commissione del 20 aprile 2010, n. 330[74].

Per l'esame particolareggiato dei Regolamenti 2790/99 e 330/2010, che esulano dalla presente trattazione, rinvio a due miei precedenti approfondimenti[75], limitandomi a ribadire le specifiche restrizioni connesse all'operatività del patto di non concorrenza dopo la cessazione del contratto, la cui durata non può comunque essere superiore ad 1 anno. Segnalo infine che anche le clausole relative al patto di non concorrenza nel corso del rapporto (così come gli obblighi di acquisto superiori all'80%), devono avere una durata comunque non superiore a 5 anni.

Nota

[74]Regolamento (UE) n. 330/2010 della Commissione del 20 aprile 2010 relativo all'applicazione dell'art. 101, paragrafo 3, del trattato sul funzionamento dell'Unione europea a categorie di accordi verticali e pratiche concordate, in GU 23 aprile 2010, L 102/1.

[75]VENEZIA, Distribuzione commerciale e disciplina antitrust, in Dir. Comun e degli scambi int. 2007, p. 75 e ss.; VENEZIA Appendice di aggiornamento a BALDI – VENEZIA, Il contratto di agenzia. La concessione di vendita. Il franchising, Giuffrè Milano 2011.

Gli aspetti fiscali del franchising

a cura di Olimpia Esposito De Falco[76]

8.1 Il trattamento fiscale del franchising

Come si è avuto modo di osservare, il franchising, noto anche come affiliazione commerciale, è un contratto stipulato tra due soggetti economicamente e giuridicamente indipendenti.

Si tratta pertanto di un contratto bilaterale, sinallagmatico, di durata e per adesione, avente ad oggetto:

1) la concessione da parte dell'affiliante di diritti di proprietà industriale e/o intellettuale in favore dell'affiliato

2) l'inserimento dell'affiliato nel sistema distributivo dell'affiliante con lo scopo di commercializzare beni o servizi dell'affiliante.

Sarà pertanto opportuno d'ora in poi analizzare il trattamento fiscale del franchising essendo già stata autorevolmente inquadrata la fattispecie in ambito civilistico.

Gli aspetti fiscali di maggiore criticità sono legati alla posizione del *franchisee* ed alle modalità con cui lo stesso fa concorrere i costi di esercizio alla formazione del risultato economico fiscale di ciascun esercizio.

Essendo l'attività di *franchising* una prestazione di servizi, si applicherà l'art. 109 del TUIR per le imposte sui redditi e l'art. 3 del DPR 633 del 1972 in materia di IVA. Rispetto agli elementi immateriali, la norma tributaria di riferimento è l'art.103, II comma del TUIR, che disciplina l'ammortamento dei beni immateriali. Viene, pertanto, espressamente stabilito che le quote di ammortamento del costo dei diritti di concessione e degli altri diritti iscritti nell'attivo del bilancio sono deducibili in misura corrispondente alla durata di utilizzazione prevista dal

Nota

[76]*Olimpia Esposito De Falco Dottore di Ricerca ed Assegnista di Ricerca in diritto tributario presso l'Università degli studi di Napoli Federico II, Dipartimento di Giurisprudenza. Avvocato in Napoli e specializzata in Diritto ed Economia dell'Unione Europea presso la Seconda Università di Napoli. E-mail: olidefalco@libero.it*

contratto o dalla legge. Quindi la licenza riconosciuta al *franchisee* dal *franchisor* sarà oggetto di ammortamento civilistico ultrannuale, senza alcun limite alla quota di deducibilità fiscale per ciascun esercizio.

Di particolare interesse, come si avrà modo di analizzare più diffusamente nel corso del lavoro, comeè l'ipotesi in cui il *franchisor* metta a disposizione del *franchisee* il godimento di un immobile. In questo caso, come chiarito dall'Agenzia delle Entrate con la risoluzione del 13 marzo 2007, n. 49/E la fattispecie integra un contratto di locazione e, pertanto, si dovrà versare la relativa imposta di registro.

Da non trascurare, inoltre, i principi contabili desunti dalla legge n. 129 del 2004 che disciplina il contratto di affiliazione commerciale. Tale legge, infatti, nel definire il contratto di *franchising* chiarisce cosa si intende per *know-how*, per diritto d'ingresso e *royalties*[77].

A tal fine, il *franchisor* trasferisce al *franchisee*, a fronte del pagamento di un diritto di entrata (detto *fee di ingresso* o *initial fee*), il proprio *know-how* (ossia l'insieme delle conoscenze tecniche e commerciali necessarie per avviare e gestire l'attività) e gli fornisce un'assistenza continua.

All'affiliato è solitamente assegnata un'esclusiva di zona nella quale operare e il diritto di sfruttare il marchio e i segni distintivi del *franchisor,* nonché di beneficiare della pubblicità e delle iniziative di marketing che l'affiliante effettua a livello locale o nazionale. Il *franchisee*, seppur si configuri come un soggetto

Nota

[77] *Art.1 della Legge 129 del 2004, III comma: nel contratto di affiliazione commerciale si intende:*

a) per know-how, un patrimonio di conoscenze pratiche non brevettate derivanti da esperienze e da prove eseguite dall'affiliante, patrimonio che è segreto, sostanziale ed individuato; intendendo per segreto, che il know-how, considerato come complesso di nozioni o nella precisa configurazione e composizione dei suoi elementi, non è generalmente noto né facilmente accessibile; per sostanziale, che il know-how comprende conoscenze indispensabili all'affiliato per l'uso, per la vendita, la rivendita, la gestione o l'organizzazione dei beni o servizi contrattuali; per individuato, che il know-how deve essere descritto in modo sufficientemente esauriente, tale da consentire di verificare se risponde ai criteri di segretezza e di sostanzialità;

b) per diritto di ingresso, una cifra fissa, rapportata anche al valore economico e alla capacità di sviluppo della rete, che l'affiliato versa al momento della stipula del contratto di affiliazione commerciale;

c) per royalties, una percentuale che l'affiliante richiede all'affiliato commisurata al giro d'affari del medesimo o in quota fissa, da versarsi anche in quote fisse periodiche;

d) per beni dell'affiliante, i beni prodotti dall'affiliante o secondo le sue istruzioni e contrassegnati dal nome dell'affiliante.

giuridicamente ed economicamente indipendente, è solitamente tenuto a rispettare le direttive impartite dal f*ranchisor*.

Va evidenziato, sebbene a titolo esemplificativo, che le disposizioni relative al contratto di affiliazione commerciale si applicano anche ai contratti di *master franchising,* come già ampiamente esaminato nei capitoli precedenti.

8.2 Le imposte sul reddito

I principali riflessi fiscali del contratto di franchising riflettono lo Stato di residenza fiscale ed il regime fiscale delle imprese interessate con riguardo alla rilevanza reddituale delle prestazioni pattuite.

I riflessi in tema di reddito d'impresa sono correlati prevalentemente ai canoni o *royalties e initial fee,* oltre che ai corrispettivi delle cessioni di beni e prestazioni di servizio oggetto del contratto.

Il diritto d'ingresso o *initial fee,* corrisponde al pagamento da parte dell'affiliato al momento della stipula del contratto. Da un punto di vista operativo, il dritto d'ingresso è contabilizzato al momento della firma del contratto.

In particolare per il *franchisor,* il diritto d'ingresso rappresenta un ricavo che concorre positivamente alla formazione del risultato economico d'esercizio secondo il principio di competenza; per il franchisee, invece, rappresenta un costo che pertanto concorre negativamente alla formazione del risultato economico d'esercizio.

Le *royalties,* come già analizzato, sono canoni periodici che l'affiliato versa all'affiliante. Le *royalties* solitamente sono corrisposte annualmente e il loro importo è concordato tra le parti sulla base delle vendite realizzate in percentuale oppure in quota fissa. Fiscalmente costituiscono dei ricavi tassabili per il *franchisor*, secondo l'art. 85 del TUIR[78] in base al principio di competenza e costi dedu-

Nota

[78]*Secondo l 'Art 85 del TUIR: "1. Sono considerati ricavi:*

a) i corrispettivi delle cessioni di beni e delle prestazioni di servizi alla cui produzione o al cui scambio e' diretta l'attività' dell'impresa;

b) i corrispettivi delle cessioni di materie prime e sussidiarie, di semilavorati e di altri beni mobili, esclusi quelli strumentali, acquistati o prodotti per essere impiegati nella produzione;

cibili per il *franchisee* ai sensi dell'art. 109, quarto comma del TUIR[79]. Un costo è deducibile quando è sostenuto per produrre un bene o un servizio d'impresa, di conseguenza è possibile sottrarlo dai ricavi per poter determinare il reddito imponibile. Al fine di calcolare il reddito imponibile, inoltre, è necessario rispettare il principio della competenza, secondo il quale i costi o ricavi fanno parte dell'esercizio in cui sono maturati. *I ricavi, le spese e gli altri componenti positivi e negativi(…) concorrono a formare il reddito nell'esercizio di competenza; tuttavia i ricavi, le spese e gli altri componenti di cui nell'esercizio di competenza non sia ancora certa l'esistenza o determinabile in modo obiettivo l'ammontare concorrono a formarlo nell'esercizio in cui si verificano tali condizioni* (art. 109, primo comma del TUIR). La legislazione fiscale specifica dunque,il concetto di competenza ed individua precisi criteri di imputazione collegati, a vicende

Nota

c) i corrispettivi delle cessioni di azioni o quote di partecipazioni, anche non rappresentate da titoli, al capitale di società ed enti di cui all'articolo 73, che non costituiscono immobilizzazioni finanziarie, diverse da quelle cui si applica l'esenzione di cui all'articolo 87, anche se non rientrano fra i beni al cui scambio e' diretta l'attività' dell'impresa. Se le partecipazioni sono nelle società o enti di cui all'articolo 73, comma 1, lettera d), si applica il comma 2 dell'articolo 44;

d) i corrispettivi delle cessioni di strumenti finanziari similari alle azioni ai sensi dell'articolo 44 emessi da società ed enti di cui all'articolo 73, che non costituiscono immobilizzazioni finanziarie, diversi da quelli cui si applica l'esenzione di cui all'articolo 87, anche se non rientrano fra i beni al cui scambio e' diretta l'attività' dell'impresa;

e) i corrispettivi delle cessioni di obbligazioni e di altri titoli in serie o di massa diversi da quelli di cui alla lettere c) e d) precedenti che non costituiscono immobilizzazioni finanziarie, anche se non rientrano fra i beni al cui scambio e' diretta l'attività' dell'impresa;

f) le indennità conseguite a titolo di risarcimento, anche in forma assicurativa, per la perdita o il danneggiamento di beni di cui alle precedenti lettere;

g) i contributi in denaro, o il valore normale di quelli, in natura, spettanti sotto qualsiasi denominazione in base a contratto;

h) i contributi spettanti esclusivamente in conto esercizio a norma di legge.

2. Si comprende inoltre tra i ricavi il valore normale dei beni di cui al comma 1 assegnati ai soci o destinati a finalità estranee all'esercizio dell'impresa.

3. I beni di cui alle lettere c), d) ed e) del comma 1 costituiscono immobilizzazioni finanziarie se sono iscritti come tali nel bilancio.

3-bis. In deroga al comma 3, per i soggetti che redigono il bilancio in base ai principi contabili internazionali di cui al regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 luglio 2002, si considerano immobilizzazioni finanziarie gli strumenti finanziari diversi da quelli detenuti per la negoziazione".

[79]Secondo l'art. 109, IV comma del TUIR: "Le spese e gli altri componenti negativi non sono ammessi in deduzione se e nella misura in cui non risultano imputati al conto economico relativo all'esercizio di competenza. Si considerano imputati a conto economico i componenti imputati direttamente a patrimonio per effetto dei principi contabili internazionali. Sono tuttavia deducibili:

a) quelli imputati al conto economico di un esercizio precedente, se la deduzione e' stata rinviata in conformità alle precedenti norme della presente sezione che dispongono o consentono il rinvio;

b) quelli che pur non essendo imputabili al conto economico, sono deducibili per disposizione di legge. Le spese e gli oneri specificamente afferenti i ricavi e gli altri proventi, che pur non risultando imputati al conto economico concorrono a formare il reddito, sono ammessi in deduzione se e nella misura in cui risultano da elementi certi e precisi"

oggettivamente controllabili. Ulteriori requisiti quindi che individuano la competenza fiscale sono:

- la certezza quanto all'esistenza degli elementi reddituali
- l'oggettiva determinabilità dell'ammontare degli stessi

La ratio del criterio di competenza temporale è di evitare che gli elementi reddituali siano collocati a discrezione del contribuente in un periodo d'imposta piuttosto che in un altro.

Il criterio di certezza va inteso, pertanto, in senso giuridico, in quanto la componente reddituale può considerarsi certa solo se fondata sull'esistenza di un titolo giuridico produttivo di effetti, sia pure non ancora definitivi. L'obiettiva determinabilità, invece, presuppone l'utilizzo di criteri oggettivi che impediscono valutazioni soggettive di tipo discrezionale[80].

Concentrando l'attenzione sulla disciplina delle imposte dirette, è opportuno richiamare altresì la disposizione di cui all'art. 103 del Testo unico in tema di ammortamento di beni immateriali.

Infatti, è oggetto di ammortamento ultrannuale ai fini civilistici, la licenza riferibile al contratto di franchising quando il costo sostenuto per la licenza stessa abbia durata pluriennale, come di frequente si verifica in tali tipi di contratti.

In base all'art. 103, III comma del TUIR, l'ammortamento di tale licenza da parte del *franchisee* dovrebbe essere deducibile considerando la durata dell'utilizzazione prevista dal contratto. Il predetto articolo, infatti, prevede che le quote di ammortamento del costo dei diritti di concessione e degli altri diritti iscritti nell'attivo del bilancio siano deducibili in misura corrispondente alla durata di utilizzazione prevista dal contratto o dalla legge. Nel caso di specie si tratta della concessione di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale

Nota

[80]*Con la risoluzione n. 91 del 2006 viene precisato che " il principio di competenza di cui all'art. 109, II comma del TUIR deve essere applicato in combinazione con il corollario della correlazione, secondo cui i costi devono essere correlati con i ricavi dell'esercizio". Allo stesso modo con la risoluzione n. 217 del 2007 viene chiarito: " essendo il principio di correlazione intrinseco in quello di competenza, al fine di individuare correttamente il principio di competenza fiscale di cui al citato art 109 del TUIR, non si può prescindere dal concetto di correlazione civilistico-contabile tra produzione del reddito e costi correlati".*

iscrivibili in bilancio nella voce B.I.4. dell'attivo dello stato patrimoniale. L'art. 103 del TUIR non prevede limiti alla deducibilità delle quote di ammortamento in ciascun esercizio. La durata dell'ammortamento è da intendersi rapportata alla durata dell'utilizzazione prevista dal contratto, i benefici economici sono rinvenibili nell'intero arco temporale di durata dell'affiliazione commerciale e non per un periodo di tempo limitato ad alcune annualità.

Le modalità di tassazione delle *royalties* ed *entrance fee* sono di particolare interesse anche in ambito internazionale.

Viene fatta pertanto una distinzione tra canoni in entrata, ossia corrisposti ad un soggetto fiscalmente residente in Italia da un non residente e canoni in uscita, corrisposti cioè ad un soggetto fiscalmente non residente in Italia da un soggetto ivi residente.

I redditi che derivano dall'utilizzazione di opere d'ingegno, brevetti industriali e marchi d'impresa possono avere diversa natura. Sono, infatti, qualificabili in categorie distinte e quindi assoggettate a diverso trattamento fiscale con riferimento al soggetto residente che li percepisce. Costituiscono redditi d'impresa se conseguiti da soggetti che agiscono nell'esercizio di un'attività commerciale e in ogni caso se conseguiti da società ed enti commerciali. Costituiscono invece redditi diversi, in altre parole, redditi di lavoro autonomo se l'utilizzazione economica del bene è effettuata direttamente dall'autore o dall'inventore.

Con riferimento ai canoni corrisposti da un soggetto residente fiscalmente nel territorio dello Stato a un soggetto residente all'estero, il criterio di collegamento che determina l'imponibilità in Italia è disciplinato dall'art. 23 II comma, lett. c del TUIR, secondo cui ai fini dell'applicazione dell'imposta sul reddito in Italia, i canoni si considerano prodotti nel territorio dello Stato se corrisposti dallo Stato, da soggetti residenti in Italia o da stabili organizzazioni nel territorio dello Stato di soggetti non residenti.

Viene operata, pertanto, una presunzione assoluta, in base alla quale i canoni sono assoggettati a tassazione in Italia quando sono erogati da un soggetto ivi residente. Costituisce quindi valido criterio di collegamento con il territorio dello Stato la residenza fiscale in Italia del soggetto che eroga i compensi. La circostanza che i compensi per la concessione in uso dei beni immateriali siano corrisposti dallo Stato, da soggetti residenti in Italia o da stabili organizzazioni nel territorio dello Stato di soggetti non residenti, è condizione sufficiente e necessaria per realizzare la territorialità dell'imposizione.

Il modello OCSE contro la doppia imposizione, in tema di tributi sul reddito e patrimonio[81], definisce all'art. 12 i canoni come compensi di qualsiasi natura corrisposti per l'uso o la concessione in uso di un diritto di autore su opere letterarie, artistiche o scientifiche, comprese le pellicole cinematografiche, di brevetti, marchi di fabbrica o di commercio, disegni o modelli, progetti, formule o processi segreti o per informazioni riguardanti esperienze di carattere industriale, commerciale o scientifico, provenienti da uno Stato contraente ed il cui beneficiario effettivo sia un residente dell'altro Stato contraente.

Secondo quanto previsto dall'art. 12 i canoni sono assoggettati a tassazione soltanto nello Stato di residenza del percipiente, a condizione però che sia l'effettivo beneficiario. Tuttavia, alcune convenzioni stipulate dall'Italia prevedono una limitata tassazione anche nello Stato della fonte.

Il DPR n. 600 del 1973 all'art. 26-*quater* disciplina il trattamento fiscale dei pagamenti di *royalties* tra società consociate residenti all'interno dell'Unione Europea.

Con il D.Lgs n. 143 del 30 maggio 2005 è stata, infatti, recepita nell'ordinamento nazionale la Direttiva 2003/49/CE, al fine di introdurre un sistema di imposizione delle *royalties* comune a tutti gli Stati membri, volto a contrastare possibili fenomeni di doppia imposizione, attraverso l'adozione del principio in

Nota

[81]*Il Modello OCSE del 1963 è stato più volte aggiornato. Il lavoro di integrazione e miglioramento è continuo e costante da parte del Comitato per gli affari fiscali. L'ultima versione disponibile è del 2010 (si veda il sito www.oecd.org).*

base al quale le *royalties* sono tassate esclusivamente nel luogo di residenza del percipiente.

8.3 L'imposta di registro

Di particolare interesse è l'ipotesi in cui il *franchisor* mette a disposizione del *franchisee* il godimento di un immobile. In tal caso, come chiarito dall'Agenzia delle Entrate con la risoluzione del 13 marzo 2007, n. 49/E, la fattispecie integra un contratto di locazione e, pertanto si dovrà versare la relativa imposta di registro. L'Agenzia delle Entrate, una volta definiti gli elementi essenziali che qualificano il contratto di *franchising,* ha rilevato che la concessione del diritto di godimento di un immobile non rientra tra le prestazioni riconducibili nello schema tipico del contratto di *franchising*. Ai fini dell'imposta di registro tale pattuizione deve essere inquadrata nell'ambito di una fattispecie più complessa in cui al contratto di *franchising* è collegato un ulteriore negozio giuridico caratterizzato da un distinto nesso causale, come ad esempio un contratto di locazione di immobile commerciale[82].

Nel caso in cui il *franchisor* o affiliante conceda in godimento dietro corrispettivo al *franchisee* o affliato un immobile per un periodo di tempo, risulterà integrato il contratto di locazione applicandosi la disciplina fiscale prevista per le locazioni di immobili strumentali.

Per quanto concerne l'imposta di registro, anche per le locazioni di immobili strumentali, al pari di quanto stabilito per le cessioni dei medesimi fabbricati, l'imposta si applica in modo uniforme, ma in misura proporzionale, indipendentemente dal regime di esenzione o di imponibilità ad IVA al quale la locazione è soggetta. A seguito delle modifiche apportate dall'art. 35 comma 10 del DL n. 223 del 2006 agli articoli 5 e 40 del DPR n. 131 del 1986 (Testo unico imposta

Nota

[82]*L'Agenzia delle Entrate, in tal senso, ha richiamato l'art. 21 del DPR n. 131 del 1986 secondo cui "se un atto contiene più disposizioni che non derivano necessariamente, per loro intrinseca natura, le une dalle altre, ciascuna di esse è soggetta ad imposta come se fosse un atto distinto" .*

di registro), è infatti previsto l'obbligo di registrazione per tutti i contratti di locazione e la applicazione dell'imposta nella misura dell'1%.

Diversa è l'ipotesi in cui il contratto di franchising integra la fattispecie del contratto di affitto d'azienda. Infatti tale ipotesi è caratterizzata dalla concessione in godimento del complesso unitario di beni mobili ed immobili, materiali ed immateriali organizzati per la produzione di beni e servizi.

La Suprema Corte[83] ha messo in evidenza la differenza tra l'affitto d'azienda e la locazione d'immobile. In quest'ultimo caso è concesso in godimento un immobile che assume una posizione autonoma e centrale nell'ambito contrattuale. Nell'affitto d'azienda, invece, lo stesso immobile è considerato non nella sua individualità giuridica, ma come uno degli elementi costitutivi del complesso dei beni, legati tra loro da un vincolo di interdipendenza e complementarietà, per il conseguimento di un determinato fine produttivo, così che oggetto del contratto risulta proprio il complesso produttivo unitariamente considerato, secondo il dettato normativo di cui all'art 2555 c.c[84].

Da un punto di vista fiscale il comma 10-quater dell'art. 35 del DL n. 223 del 2006, che ha profondamente modificato il regime previsto per le locazioni, in determinate ipotesi prevede che il nuovo regime di tassazione applicabile alle locazioni di fabbricati si estenda anche alle locazioni di azienda, al fine di evitare comportamenti elusivi. La norma non opera in via generale ma impone che sia derogato il regime di tassazione previsto per la locazione di azienda quando si verificano contemporaneamente due condizioni. Quando cioè il valore normale dei fabbricati come determinato ai sensi dell'art. 14 del DPR n. 633 del 1972 sia superiore al 50% del valore complessivo dell'azienda e nel caso in cui l'eventuale applicazione dell'IVA e dell'imposta di registro secondo le regole previste per le locazioni d'azienda unitariamente considerata consente di conseguire un risparmio d'imposta rispetto a quella prevista per le locazioni di fabbricati[85].

Nota

[83]Si veda Cass. Civ sez. III, Sent. dell'8 agosto 1997 n. 7361.
[84]L'art. 2555 c.c definisce l' azienda come : "il complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa".
[85]Si veda la Circolare dell'Agenzia delle Entrate del 4 agosto 2006 n. 27. Revisione del regime fiscale delle cessioni e locazioni di fabbricati art. 35 commi da 8 a 10-sexies.

8.4 Il regime IVA

Le prestazioni oggetto del contratto di franchising hanno principalmente per oggetto cessioni di beni e prestazioni di servizi esercitate nell'ambito di un'attività d'impresa commerciale e quindi rilevano ai fini dell'applicazione dell'Imposta sul valore aggiunto.

L'Italia ha adottato il principio di territorialità basato sul presupposto che la legge tributaria è applicabile esclusivamente nell'ambito territoriale dello Stato, obbligando alla sua osservanza tutti i soggetti che vi si trovano, siano essi cittadini o meno.

Tale regime ha subito importanti modifiche a seguito del recepimento delle direttive 2008/8/Ce, 2008/9/Ce e 2008/117/Ce.

L'individuazione delle operazioni che devono considerarsi effettuate nel territorio dello stato non è direttamente rintracciabile dall'interpretazione letterale dell'art. 1 del DPR n.633/1972[86] (cessione di beni o prestazioni di servizi realizzate in Italia) ma si desume dalla disciplina giuridica espressamente prevista dall'art 7 del DPR n.633/1972 recentemente oggetto di una sensibile revisione nella rispetto delle predette direttive.

Oltre all'art. 7, per la disciplina della territorialità, occorre avere riguardo anche a quanto previsto dal DL n.331/1993[87] in materia di operazioni intracomunitarie soprattutto tenendo presente quanto stabilito dall'art. 40 in materia di territorialità delle operazioni intracomunitarie.

Dall'1.1.1993 le operazioni intracomunitarie sono disciplinate da una serie di norme particolari.

L'ambito di applicazione di tale disciplina riguarda solo ed esclusivamente gli scambi intercorrenti tra i paesi UE.

Tutte le operazioni di compravendita tra aziende UE e aziende Extra UE

Nota

[86] *L'art.1 del DPR n.633/1972 stabilisce: "l'imposta sul valore aggiunto si applica sulle cessioni di beni e le prestazioni di servizi effettuate nel territorio dello stato nell'esercizio di imprese o nell'esercizio di arti e professioni e sulle importazioni da chiunque effettuate".*

[87] *Per maggiori approfondimenti si veda il D.P.R. 26 Ottobre 1972, n. 633 e successive modificazioni e il D.L. del 30 Agosto 1993, n. 331 convertito dalla Legge n. 427 del 29 Ottobre 1993.*

daranno quindi origine non a cessioni-acquisti intracomunitari, bensì a vere e proprie operazioni di importazione/esportazione con conseguente obbligo da parte del cedente-cessionario di espletare tutte le formalità doganali.

Il criterio base assunto ai fini dell'individuazione del presupposto della territorialità è diverso a seconda che si tratti di cessione di beni oppure di prestazione di servizi.

Dal 2010 il principio di territorialità per le prestazioni di servizi ha subito una radicale modificazione. Il nuovo principio generale definito dall'art. 7ter DPR 633/72 sancisce che i servizi cosiddetti generici si considerano effettuati nel territorio dello Stato, e quindi soggetti ad IVA italiana, quando resi a soggetti passivi stabiliti in Italia o quando resi a soggetti committenti privati da soggetti passivi stabiliti nel territorio dello Stato. Ciò, in sostituzione della vecchia regola generale legata allo Stato della sede, domicilio o residenza del prestatore (ex art.7, co.3, del DPR n.633/72).

8.5 Considerazioni conclusive

Analizzando brevemente il trattamento fiscale del franchising, come si è avuto modo di osservare, gli aspetti di maggiore criticità sono legati alla posizione del *franchisee* ed alle modalità con cui lo stesso fa concorrere i costi di esercizio alla formazione del risultato economico fiscale di ciascun esercizio.

Essendo l'attività di *franchising* una prestazione di servizi, si applica l'art. 109 del TUIR per le imposte sui redditi e l'art. 3 del DPR 633 del 72 in materia di IVA. Con riferimento agli elementi immateriali la norma tributaria di riferimento è l'art.103, II comma del TUIR che disciplina l'ammortamento dei beni immateriali, viene pertanto espressamente stabilito che le quote di ammortamento del costo dei diritti di concessione e degli altri diritti iscritti nell'attivo del bilancio

sono deducibili in misura corrispondente alla durata di utilizzazione prevista dal contratto o dalla legge. Quindi la licenza riconosciuta al *franchisee* dal *franchisor* sarà oggetto di ammortamento civilistico ultrannuale, senza alcun limite alla quota di deducibilità fiscale per ciascun esercizio.

Di particolare interesse è, inoltre, l'ipotesi in cui il *franchisor* metta a disposizione del *franchisee* il godimento di un immobile. In questo caso, come chiarito dall'Agenzia delle Entrate con la risoluzione del 13 marzo 2007, n. 49/E, la fattispecie integra un contratto di locazione e, pertanto, si dovrà versare la relativa imposta di registro.

Da non trascurare, inoltre, i principi contabili desunti dalla legge n. 129 del 2004 che disciplina il contratto di affiliazione commerciale. Tale legge infatti nel definire il contratto di *franchising* chiarisce cosa si intende per *know-how*, per diritto d'ingresso e *royalties*.

Alla luce di queste brevi considerazioni va evidenziato che il contratto di *franchising*, oltre ad esser soggetto alla disciplina fiscale ed ovviamente civilistica deve essere esaminato anche alla luce del diritto della concorrenza, europea e nazionale, per verificare entro quali limiti l'affiliante possa imporre all'affiliato (o agli affiliati) delle clausole potenzialmente restrittive della concorrenza.

I contratti di *franchising* contengono spesso delle clausole potenzialmente restrittive della concorrenza, prevedendo, ad esempio, esclusive di acquisto o territoriali, imponendo obblighi di non concorrenza o acquisti minimi, indicando il prezzo di rivendita. Tali clausole, oltre ad incidere sugli interessi delle parti del contratto (restringendo l'autonomia degli affiliati seppur assicurando l'omogeneità della rete commerciale del *franchisor*), possono incidere sulla concorrenza tra imprese in un determinato mercato. Per fare un esempio concreto, la concessione di un'esclusiva territoriale agli affiliati potrebbe determinare una compartimentazione del mercato relativo al prodotto o servizio oggetto del contratto, con

conseguente appiattimento della concorrenza tra affiliati protetti dall'esclusiva (c.d. concorrenza *intrabrand*) e innalzamento dei prezzi del prodotto o servizio offerto a danno dei consumatori. Tuttavia, se il mercato del prodotto o servizio è vivace e vi siano altri concorrenti attivi sul mercato (c.d. concorrenza *interbrand*), o non vi siano barriere all'accesso di nuovi concorrenti, non si verifica alcun rilevante effetto negativo sulla concorrenza tra produttori di beni o servizi concorrenti, che potrebbe anzi essere incentivata da una tale clausola di esclusiva in essere nella rete di distribuzione dell'affiliante, a vantaggio degli stessi consumatori.

Gli aspetti economico-finanziari

a cura di Bernardino Quattrociocchi e Luca Pasqualino[88]

La determinazione dei diritti di entrata e delle royalties rappresentano un punto critico, non solo per il franchisee, ma anche per il franchisor. Un ammontare elevato puó costituire un freno all'espansione della rete, mentre, per contro, un ammontare troppo basso puó non consentire la remunerazione dei servizi che il franchisor offre ai suoi franchisee.

Nella formulazione del prezzo un ruolo rilevante è assunto dalle caratteristiche particolari di ciascun tipo di rapporto di affiliazione e della forza contrattuale delle parti. Tali elementi non possono essere considerati nell'ambito della valutazione, che deve essere di generale applicabilità e valida per qualsiasi tipo di affiliazione.

9.1 Valore economico dell'azienda

Occorre prima di tutto considerare il valore economico dell'azienda. Analogamente alla relazione tra capitale economico di un'impresa e il suo prezzo di cessione, il valore teorico di questo difficilmente coincide con il prezzo negoziato e quindi tale prezzo non puó essere preso a riferimento.

Si possono utilizzare diversi procedimenti, tutti mutuati dalla finanza aziendale[89], e tra questi il metodo di capitalizzazione economica di un flusso di utili prospettici conseguibili dall'azienda affilianda. Con tale procedimento si perviene a individuare gli utili che esprimono le condizioni di redditività della gestione considerata, nella dinamica delle circostanze d'impresa, di contesto ambientale e di mercato che congiuntamente la determinano[90].

Il tempo di capitalizzazione da assumere è quello corrispondente alla durata

Nota

[88]Dottorando di Ricerca in Economia e Finanza nel Governo dell'Impresa, Università di Roma "Sapienza" email: luca.pasqualino@uniroma1.it
[89]R.A Brealy, S.C. Myer, Principi di finanza aziendale, McGraw-Hill, Milano 1993.
[90]G. Ferrero, La valutazione economica del capitale d'impresa, Giuffré, Milano 1966, p.17.

del contratto di affiliazione.

La formula è la seguente:

$$Vaf = \frac{Uf^1}{1+if} + \frac{Uf^2}{(1+if)^2} + \cdots \frac{Uf^n}{(1+if)^n}$$

dove:

Vaf = valore economico del franchising package

Uf = utile netto della franchise

if = tasso di capitalizzazione

n = durata del contratto di affiliazione.

Un altro procedimento adottato per determinare il valore economico dell'impresa è quello dell'attualizzazione dei flussi di cassa netti, metodo molto usato in finanza aziendale per la valutazione e la scelta tra investimenti pluriennali alternativi (capital budgeting).

In questo caso per determinare il valore dei beni immateriali si deve calcolare il valore attuale dei cash-flow netti conseguibili in futuro dall'impresa affiliante:

$$Van = C_0 + \frac{C_1}{(1+r)} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \cdots \frac{C_n}{(1+r)^n}$$

formula dove:

C = flussi di cassa (in particolare C_0 è negativo e corrisponde all'investimento sostenuto inizialmente)

r = tasso di capitalizzazione opportunamente scelto in base al rendimento di investimenti simili

n = durata del contratto di affiliazione.

Si tratta di prendere in considerazione tutte le uscite monetarie nette relativamente agli investimenti sostenuti inizialmente per implementare la franchise,

considerare il loro valore attuale e quello dei flussi monetari positivi che tali investimenti saranno stati capaci di generare. Il confronto tra i suddetti valori a un tasso di capitalizzazione opportunamente scelto permette di conoscere il *risultato economico attualizzato* (Rea).

9.2 Valore del franchising package

Allo stesso modo si puó determinare il franchising package di una franchise calcolando il valore attuale dei cash-flow netti conseguibili in futuro dall'impresa affilianda.

Alcuni autori[91] preferiscono utilizzare altri indicatori, ad esempio il Roi, prospetticamente ottenibile per un certo numero di anni dall'azienda affiliata, in "condizioni normali di affiliazione" (si intende con ció un'azienda che non abbia speciali vantaggi competitivi, come ad esempio, un'ubicazione particolarmente attrattiva). Essi stimano che per un Roi accertato del 33%, il diritto di entrata iniziale forfetario potrebbe assestarsi al massimo su una cifra pari a tre volte la redditività netta attuale.

Il diritto di entrata sarà fissato dall'affiliante anche tenendo conto delle specifiche caratteristiche del rapporto che si va a instaurare:

- settore di attivitá
- fattori di rischio (generale o specifico da considerare)
- profilo ideale dell'affiliato
- altre obbligazioni finanziarie poste a suo carico (royalty, altri diritti o contributi vari per servizi specifici)
- prospettive di sviluppo dell'azienda affiliante
- numero di unitá affiliate che si intende raggiungere ecc.

Nota

[91] *M.De Mandez, J.P. Lehnish, La franchise commerciale, Presses Universitaires de France, Parigi 1984, p. 25.*

Negli ultimi tempi alcune imprese hanno rinunciato al diritto di entrata preferendo aumentare l'incidenza delle royalties o dei ricarichi sul fatturato, quasi a voler in pratica rateizzare quella che poteva essere considerata una somma in genere troppo elevata da parte del potenziale affiliato e che poteva scoraggiarlo ad affiliarsi.

Mentre le royalties e i ricarichi rappresentano per l'affiliato un costo di esercizio, il diritto di entrata raffigura un costo fisso in relazione a un investimento pluriennale la cui utilità verrá distribuita nel tempo.

9.3 La struttura finanziaria tendenzialmente ottimale del franchisor

Il fabbisogno finanziario dell'azienda affiliante può essere determinato soltanto con riferimento a un oggetto ben specificato nella sua composizione e nella sua collocazione temporale.

Conseguentemente si possono costruire diverse configurazioni di fabbisogno finanziario: lordo o netto, totale o parziale, di impresa funzionante o allo stato nascente.

Il fabbisogno del potenziale affiliante, che crea l'azienda pilota con l'intento di operare nel tempo in franchising, è quello di un'*impresa nascente* e corrisponde *pro tempore* all'insieme dei capitali necessari (investimento) per creare la struttura aziendale.

Quando ha già sperimentato le unità pilota e procede nel suo programma di affiliazione, il suo problema finanziario è ancora elevato perché deve creare la struttura reticolare.

Con lo sviluppo della rete e il raggiungimento della dimensione prospettata il suo fabbisogno è quello dell'*impresa funzionante*, generato da impieghi addizionali e l'orizzonte temporale può spingersi anche lontano secondo la dinami-

ca espansiva dell'impresa. A questo punto le problematiche di natura finanziaria diventano minori proprio grazie agli affiliati: i principali finanziatori non sono più le banche, ma i franchisee che investono il loro denaro nella rete. Il mix delle fonti finanziarie del franchisor a questo stadio appare più ampio rispetto a quello di un'impresa individuale di dimensioni simili.

Nei due casi, impresa nascente o funzionante, il problema dell'affiliante è quello di trovare la miglior combinazione di fonti di finanziamento che, a parità di disponibilità e di rischio, renda minimo il costo medio ponderato dei finanziamenti aziendali o, viceversa, a parità di costo medio ponderato, renda minimo il rischio.

La predetta combinazione o mix di fonti prende il nome di ***"struttura finanziaria dell'impresa".*** Abbiamo voluto mettere in evidenza questi due momenti così diversi della vita economica dell'azienda, per ciò che concerne il fattore finanziario, nell'ipotesi che l'azienda opti per una gestione in franchising o meno.

Allo stato nascente, entrambe le aziende avranno un fabbisogno finanziario, ma quello dell'azienda affiliante sarà probabilmente più ampio a causa dei costi differenziali dovuti alla struttura della rete, mentre in un secondo momento la sua crescita sarà finanziata dagli affiliati contrariamente a quanto succede all'azienda individuale.

9.4 Leva finanziaria

Nell'ipotesi che l'azienda franchisor, soprattutto allo stato nascente, debba ricorrere a mezzi di terzi per finanziare la sua attività, l'entità del finanziamento che potrà ottenere dipenderà dalla redditività prospettica operativa che sarà capace di produrre, e in particolar modo dal rapporto tra il valore attuale delle

aziende pilota già avviate (determinato in base ai redditi operativi attesi) e il valore attuale dell'impegno relativo al prestito (determinato in base agli oneri finanziari prospettici). Quanto maggiore risulterà il valore attuale delle aziende pilota rispetto a quello del prestito, tanto più crescerà il valore economico netto dell'intero sistema a rete.

I costi di implementazione possono essere finanziati con capitale proprio o con capitale di prestito. A questo punto entra in gioco la leva finanziaria (Lf) perché gli investimenti finanziati con mezzi di terzi danno luogo a variazioni nella

$$Lf = \frac{\frac{\Delta(R_0 - Of)}{R_0 - Of}}{\frac{\Delta R_0}{R_0}}$$

redditività dei mezzi propri (Roe o *return on equity*):

indicando con:

$\Delta(Ro\text{-}Of)$ = la variazione del risultato netto

Ro = risultato operativo

Of = oneri finanziari corrisposti effettivamente per il capitale prestato

Un esempio è riportato a pagina seguente.

9.5 Leva operativa

La leva economica (Le), altrimenti nota come leva operativa, si riscontra quando al variare del rapporto tra costi fissi e costi variabili si modifica più che proporzionalmente il livello di reddito a parità di altre condizioni.

Indubbiamente, ogniqualvolta un affiliante aggiunge alla rete una nuova unità affiliata, aumenta contemporaneamente la propria redditività, in quanto a fronte di maggiori ricavi sostiene costi minori e in alcuni casi non ne sostiene affatto;

può comunque contare su economie di scala e di costo assoluto. Indicando con:

Ro = risultato operativo

R = ricavi

Esempio. La leva finanziaria.

Si pensi a un potenziale affiliante che già ha sperimentato con successo la sua formula e che per maggiore sicurezza vuole creare due ulteriori unità pilota prima di creare la rete di affiliazione. Egli sa che deve investire € 25.000 per ciascuna unità pilota e, in base all'esperienza della sua azienda, ognuna potrebbe produrre un utile operativo netto di € 10.000 l'anno con una redditività del 40% sia di Roe che di Roi.

Se l'imprenditore dispone solo di € 25.000 e decide di ricorrere a un prestito per la somma mancante sia pure a un interesse del 16% (post tasse), egli ha tutta la convenienza a indebitarsi con i terzi e creare due unità pilota invece di una.

Infatti, se usasse solo il capitale proprio, guadagnerebbe € 10.000 in 1 anno, corrispondente a una redditività del 40% sul capitale proprio investito. Se invece usufruisse del prestito per gli altri € 15.000 e creasse due unità pilota, dovrebbe sostenere oneri finanziari in ragione di € 4.000 annui, ma otterrebbe altri € 6.000 di profitti aggiuntivi, portando il profitto netto a € 16.000, corrispondenti ad una redditività del capitale proprio del 64%.

I costi suddetti, naturalmente, sono legati all'inizio dell'attività in franchising. Una volta avviata la rete, infatti, ogni nuova unità si finanzia quasi totalmente in maniera autonoma.

Avremo:

$$Le = \frac{\Delta \frac{Ro}{Ro}}{\Delta \frac{R}{R}}$$

e quanto sopra è facilmente dimostrabile con la seguente relazione, posto *Ci* = capitale investito:

$$\frac{R}{Ci} \, x \, \frac{Ro}{R} = \frac{Ro}{Ci} = Roi$$

la quale dimostra che il Roi dipende sia dalla velocità di rotazione del capitale investito sia dal Ros (*return on sales*). I ricavi dell'intera rete, per effetto sinergico, aumentano più velocemente, così come il ritorno sul capitale investito, con un aumento di redditività dell'affiliante.

L'effetto leva economica si rileva ancor più interessante se il tasso di espansione del reddito operativo (Ro) è maggiore del tasso di sviluppo delle vendite, cioè se *Le* >1.

Nella pianificazione aziendale l'uso dei concetti di leva operativa e finanziaria evidenzia la sua importanza ogniqualvolta si presenti la necessità o l'opportunità sia di stimare il comportamento di certe variabili al mutare predeterminato di altre, sia di prospettare le strutture più idonee in relazione a presumibili andamenti di date variabili. Nel primo caso il *leverage* (cioè il rapporto tra il capitale proprio e quello di terzi) riveste il ruolo di strumento utile nella programmazione di breve periodo.

Esempio. Prendiamo il caso di un'unità affiliata che a un dato momento presenti la seguente situazione economica:

Ricavi di vendita (100.000 pezzi al prezzo unitario di €2)	€ 200.000
Costi variabili (100.000 pezzi al prezzo di € 1,30 al pezzo)	€ 130.000
Margine di contribuzione	€ 70.000
Costi fissi	€ 35.000
Utile operativo	€ 35.000

Il grado di leverage[92] risulta a questo punto:

$$\frac{100.000 * (2 - 1{,}30)}{100.000 * (2 - 1{,}30) - 35.000} = \frac{70.000}{70.000 - 35.000} = 2$$

Quanto alla "elasticità della leva", è noto dal grado di leva che una possibile variazione delle vendite del 10% si ripercuoterà raddoppiata sull'utile operativo, che varierà di +20 o -20 per cento. In pratica, date certe strutture di costi operativi e di forme di finanziamento, il grado di leva consente di prospettare per un certo tempo l'influsso che variazioni alternative di ricavi di vendita esercitano sul risultato netto.

Tutto ciò diviene oltremodo importante nel caso in cui l'affiliante fornisca la merce ai suoi affiliati: in tale situazione un aumento nelle vendite dell'affiliante, procurato da ogni ulteriore affiliazione sottoscritta, influirà – oltre che sull'ammontare delle royalty commisurate al fatturato – anche su un aumento dell'utile operativo.

Il grado finanziario di leva indica invece l'influenza di un apertura di credito sul risultato netto dell'impresa.

Riprendiamo l'esempio, ipotizzando che l'azienda non abbia l'intero capitale e contragga un prestito, analizziamo allora gli effetti di questa struttura finanziaria sul risultato netto.

Esempio Immaginiamo la seguente composizione del capitale:

Capitale investito € 100.000 così suddivisi:

Capitale proprio € 50.000

Capitale di terzi € 50.000

Interessi passivi 18%

per cui oneri finanziari pari a € 9.000

Nota

[92]*Per grado economico di leva operativa o economica si intende il rapporto tra il margine di contribuzione Mc al lordo dei costi fissi ed il reddito operativo Ro, che è appunto al netto dei costi fissi annui Cf e pertanto corrisponde a:* $\frac{Mc}{Mc - Cf}$

Gli altri dati rimangono gli stessi. Il grado di leva finanziario è (nel caso) in tal caso pari a:

(arrotondabile a 13) grado di leva.

$$Gf = \frac{Ro}{Ro - Of}$$

Per cui

$$Gf = \frac{35.000}{35.000 - 9.000} = \frac{35.000}{26.000} = 13{,}46$$

Se si ammette un aumento dell'utile operativo del 20%, data la struttura finanziaria esistente l'utile netto aumenterà del 260% (13,00 x 0,20; sono valide naturalmente le stesse condizioni in caso di diminuzione dell'utile). Abbiamo visto come il Roi delle aziende affilianti raggiunga livelli elevati a fronte di determinati fatturati, per cui un eventuale indebitamento avrebbe un effetto positivo sul Roi.

Legge 6 maggio 2004, n. 129

"Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale"

Art. 1.

(Definizioni)

1. 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.

2. Il contratto di affiliazione commerciale può essere utilizzato in ogni settore di attività economica.

3. Nel contratto di affiliazione commerciale si intende:

a) per *know-how*, un patrimonio di conoscenze pratiche non brevettate derivanti da esperienze e da prove eseguite dall'affiliante, patrimonio che è segreto, sostanziale e individuato; per segreto, che il *know-how*, considerato come complesso di nozioni o nella precisa configurazione e composizione dei suoi elementi, non è generalmente noto né facilmente accessibile; per sostanziale, che il *know-how* comprende conoscenze indispensabili all'affiliato per l'uso, per la vendita, la rivendita, la gestione o l'organizzazione dei beni o servizi contrattuali; per individuato, che il *know-how* deve essere descritto in modo sufficientemente esauriente, tale da consentire di verificare se risponde ai criteri di segretezza e di sostanzialità;

b) per diritto di ingresso, una cifra fissa, rapportata anche al valore economico

e alla capacità di sviluppo della rete, che l'affiliato versa al momento della stipula del contratto di affiliazione commerciale;

c) per *royalties*, una percentuale che l'affiliante richiede all'affiliato commisurata al giro d'affari del medesimo o in quota fissa, da versarsi anche in quote fisse periodiche;

d) per beni dell'affiliante, i beni prodotti dall'affiliante o secondo le sue istruzioni e contrassegnati dal nome dell'affiliante.

Art. 2

(Ambito di applicazione della legge)

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

Art. 3.

(Forma e contenuto del contratto)

1. Il contratto di affiliazione commerciale deve essere redatto per iscritto a pena di nullità.
2. Per la costituzione di una rete di affiliazione commerciale l'affiliante deve aver sperimentato sul mercato la propria formula commerciale.
3. Qualora il contratto sia a tempo determinato, l'affiliante dovrà comunque garantire all'affiliato una durata minima sufficiente all'ammortamento dell'investimento e comunque non inferiore a tre anni. 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.

Art. 4.

(Obblighi dell'affiliante)

1. Almeno trenta giorni prima della sottoscrizione di un contratto di affiliazione commerciale l'affiliante deve consegnare all'aspirante affiliato copia completa del contratto da sottoscrivere, corredato dei seguenti allegati, ad eccezione di quelli per i quali sussistano obiettive e specifiche esigenze di riservatezza, che comunque dovranno essere citati nel contratto:

a) principali dati relativi all'affiliante, tra cui ragione e capitale sociale e, previa richiesta dell'aspirante affiliato, copia del suo bilancio degli ultimi tre anni o dalla data di inizio della sua attività, qualora esso sia avvenuto da meno di tre anni;

b) l'indicazione dei marchi utilizzati nel sistema, con gli estremi della relativa

registrazione o del deposito, o della licenza concessa all'affiliante dal terzo, che abbia eventualmente la proprietà degli stessi, o la documentazione comprovante l'uso concreto del marchio;

c) una sintetica illustrazione degli elementi caratterizzanti l'attività oggetto dell'affiliazione commerciale;

d) una lista degli affiliati al momento operanti nel sistema e dei punti vendita diretti dell'affiliante;

e) l'indicazione della variazione, anno per anno, del numero degli affiliati con relativa ubicazione negli ultimi tre anni o dalla data di inizio dell'attività dell'affiliante, qualora esso sia avvenuto da meno di tre anni;

f) la descrizione sintetica degli eventuali procedimenti giudiziari o arbitrali, promossi nei confronti dell'affiliante e che si siano conclusi negli ultimi tre anni, relativamente al sistema di affiliazione commerciale in esame, sia da affiliati sia da terzi privati o da pubbliche autorità, nel rispetto delle vigenti norme sulla *privacy*.

2. Negli allegati di cui alle lettere *d), e)* ed *f)* del comma 1 l'affiliante può limitarsi a fornire le informazioni relative alle attività svolte in Italia. Con decreto del Ministro delle attività produttive, da emanare entro novanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, sono definite le informazioni che, in relazione a quanto previsto dalla predette lettere *d), e)* ed *f)*, dovranno essere fornite dagli affilianti che in precedenza abbiano operato esclusivamente all'estero.

Art. 5.

(Obblighi dell'affiliato)

1. L'affiliato non può trasferire la sede, qualora sia indicata nel contratto, senza il preventivo consenso dell'affiliante, se non per causa di forza maggiore.
2. L'affiliato si impegna ad osservare e a far osservare ai propri collaboratori e

dipendenti, anche dopo lo scioglimento del contratto, la massima riservatezza in ordine al contenuto dell'attività oggetto dell'affiliazione commerciale.

Art. 6.

(Obblighi precontrattuali di comportamento)

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

Art. 7.

(Conciliazione)

1. Per le controversie relative ai contratti di affiliazione commerciale le parti possono convenire che, prima di adire l'autorità giudiziaria o ricorrere all'arbitrato, dovrà essere fatto un tentativo di conciliazione presso la camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura nel cui territorio ha sede l'affiliato. Al procedimento di conciliazione si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni di cui agli articoli 38, 39 e 40 del decreto legislativo 17 gennaio 2003, n. 5, e successive modificazioni.

Art. 8.

(Annullamento del contratto)

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

Art. 9.

(Norme transitorie e finali)

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

Glossario dei termini più utilizzati nel franchising

Per ogni voce è indicata tra parentesi la fonte di provenienza.

Quando l'indicazione è assente la definizione si fa riferimento a "Guida pratica al franchising" Edizione 2009 – pubblicato da Camera di commercio di Torino

Affiliante (in inglese Franchisor)

È l'impresa che, dopo avere messo a punto una formula commerciale standardizzata e ripetibile, la cede ad altri unitamente al marchio e ai suoi elementi distintivi che identificano così il sistema promosso dall'affiliante. Questo trasferimento comporta il pagamento di un corrispettivo all'affiliante *(fonte: il Quadrante).*

Affiliato (in inglese Franchisee)

È la persona fisica o la società che, firmando un contratto, aderisce ad un sistema di franchising entrando così a fare parte di una catena di distribuzione identificata da un'insegna comune *(fonte: il Quadrante).*

Affiliazione commerciale (in inglese Franchising)

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

Il contratto di affiliazione commerciale può essere utilizzato in ogni settore di

attività economica *(fonte: Art. 1 e 2 della Legge 129 del 6 maggio 2004).*

Bacino d'utenza

Si tratta del numero di persone (espresse solitamente in migliaia) che rappresenteranno gli utenti del punto vendita in franchising in apertura. Può essere definito con varie tecniche di geomarketing, di solito si considerano i potenziali clienti nel raggio di una certa distanza dal punto di vendita o di un certo tempo necessario per raggiungerlo. Si può così avere, ad esempio, un bacino di utenza definito da tutti coloro che risiedono (e/o lavorano) nel raggio di N metri, oppure nel raggio di N minuti di percorrenza.

Brevetto

Il brevetto è l'attestato amministrativo della paternità di un'invenzione e del diritto esclusivo di godere degli utili economici che ne derivano. Esso determina anche la possibilità per il detentore del brevetto di impedirne la riproduzione e l'utilizzo per un tempo determinato *(fonte: AZ).*

Canoni periodici (in inglese Royalties)

È una somma di denaro, generalmente calcolata in percentuale del fatturato e corrisposta periodicamente (su base settimanale, mensile, trimestrale) dall'affiliato.

Questa è dovuta per remunerare l'affiliante per tutte quelle prestazioni che sono fornite durante tutta la vita del contratto (assistenza tecnica, gestionale, commerciale, informazione e formazione periodica) *(fonte: il Quadrante).*

Centrale d'acquisto

È un organismo/società che seleziona e mette a stock gli articoli acquistati per conto di più negozi. Nel caso di franchising di prodotto, l'affiliante svolge il ruolo di Centrale d'acquisto. In questo caso l'affiliato deve beneficiare delle condizioni di prezzo più vantaggiose *(fonte: il Quadrante).*

Codici etici o deontologici

Il codice deontologico è il complesso dei doveri inerenti particolari categorie professionali. In Italia le tre Associazioni che riuniscono chi opera nel franchising hanno elaborato ognuna un proprio Codice, sottoscritto dai Soci all'atto dell'adesione. I Soci delle rispettive Associazioni sono quindi impegnati a rispettarlo.

Esiste anche un Codice dell'Associazione Europea del Franchising - EFF, i cui Soci sono federazioni o associazioni nazionali di franchising nazionali con sede in Europa.

Comodato

Contratto con cui una persona concede a un'altra l'uso gratuito di un bene per un periodo determinato.

Contratto di franchising

Si tratta di un accordo tra franchisor e franchisee che fissa i diritti e le obbligazioni delle due parti e che definisce lo scopo della formula proposta al franchisee. È esplicitamente previsto e normato dalla Legge 129/04 sul franchising in vigore in Italia.

Corner

Per corner si intende una zona di un locale commerciale adibita a spazio di esposizione e vendita di un prodotto concesso dal franchisor all'affiliato, che deve rispettare regole di esposizione ed assortimento dei prodotti esposti della marca. Il corner è quindi presente in punti di vendita multimarca e rappresenta di fatto uno "spazio privilegiato" che la marca del franchisor presidia.

Diritto di entrata

(o diritto d'ingresso o in inglese Initial Franchise Fee)

È un compenso che il franchisor richiede al franchise alla firma del contratto. I motivi che giustificano il diritto di entrata variano da franchisor a franchisor.

Questo è dovuto dal franchisee per i seguenti apporti del franchisor: la licenza d'uso del marchio e degli eventuali brevetti depositati dal franchisor, la cessione del pacchetto di franchising, l'uso del manuale operativo, la formazione iniziale, l'assistenza tecnica nella fase di lancio del punto di vendita, il diritto di esclusiva, se previsto, e la formazione iniziale *(fonte: BetheBoss).*

Esclusività territoriale

L'esclusività è giustificata dal fatto che la concessione del contratto di franchising ed il trasferimento del know-how e dell'immagine di marca sono limitati ad un territorio ben preciso. Questa esclusività presenta due aspetti: per prima cosa, l'Affiliante si impegna a non concedere altre affiliazioni nell'area affidata all'Affiliato e, in secondo luogo, a non nominare altri Affiliati o installare negozi diretti *(fonte: il Quadrante).*

Franchise

Il sistema di franchising concesso dall'affiliante all'affiliato. Il termine può anche essere inteso, per estensione, come sinonimo della marca dell'affiliante.

Franchise broker (in italiano Mediatore di franchise)

È una persona sulla quale si appoggia l'affiliante per ricercare futuri affiliati. Molto affilianti si affidano, interamente o parzialmente, a franchise broker esterni per la ricerca ed il reclutamento degli affiliati *(fonte: il Quadrante).*

Geomarketing

Per Geomarketing s'intende l'utilizzo della geografia per rendere più efficaci ed efficienti le decisioni e le attività relative al marketing, con particolare riferimento agli aspetti di distribuzione di comunicazione.

Con le tecniche di geomarketing si valorizza la dimensione spaziale di numerosi dati, prodotti da varie fonti informative, interne ed esterne.

Il geomarketing si utilizza, ad esempio, per dimensionare i bacini d'utenza, oppure per definire le caratteristiche di una determinata zona che gravita su un

punto di vendita, oppure ancora per estrarre liste di potenziali clienti residenti in tale zona per successive attività di contatto e di direct marketing, o anche per ottimizzare la distribuzione di materiale promozionale e pubblicitario.

Immagine di marca

È la sintesi delle opinioni e delle sensazioni che il pubblico, tra cui la componente più importante è costituita dai clienti, ha di un'impresa e dei suoi prodotti. L'insegna, il marchio, la grafica, gli arredi interni del negozio, le luci ed i colori, gli imballaggi, l'omogeneità dei prodotti offerti o dei servizi forniti alla clientela contribuiscono, con molti altri elementi, a conferire alla marca quei caratteri che la distinguono da possibili concorrenti. L'immagine della marca costituisce uno dei valori immateriali più importanti di cui dispone un'azienda, e va "difesa" da possibili distorsioni.

Marchio

Il marchio è la sintesi grafica della marca, il modo con cui essa si presenta in modo "coordinato" al proprio pubblico. È costituito da un emblema, un simbolo, uno specifico design, un modo di scrivere il nome, magari con un carattere ad hoc o l'inserimento di un particolare grafismo.

Investimento iniziale

Normalmente, l'investimento iniziale comprende il diritto d'ingresso e l'ammontare globale necessario per iniziare l'attività dell'azienda *(fonte: BetheBoss)*.

Investimento totale

È l'ammontare stimato per l'avvio completo dell'attività dell'affiliato, compresi l'investimento iniziale, il capitale circolante, il primo assortimento di prodotti e ogni attrezzatura ritenuta necessaria per rendere operativa l'azienda *(fonte: BetheBoss)*.

Know-how

Nel contratto di affiliazione commerciale si intende per know-how un patrimonio di conoscenze pratiche non brevettate derivanti da esperienze e da prove eseguite dall'affiliante, patrimonio che è segreto, sostanziale ed individuato; per segreto si intende che il know-how, considerato come complesso di nozioni o nella precisa configurazione e composizione dei suoi elementi, non è generalmente noto né facilmente accessibile; per sostanziale si intende che il know-how comprende conoscenze indispensabili all'affiliato per l'uso, per la vendita o la rivendita, la gestione o l'organizzazione dei beni o servizi contrattuali; per individuato si intende che il know-how deve essere descritto in modo sufficientemente esauriente, tale da consentire di verificare se risponde ai criteri di segretezza e di sostanzialità *(fonte: Art. 3 della Legge 129 del 6 maggio 2004).*

Layout del punto di vendita

L'organizzazione vera e propria dello spazio di vendita (layout) prevede il disegno dei percorsi e della circolazione, in cui la sequenza delle aggregazioni merceologiche deve risultare naturale e di facile lettura per i clienti. Generalmente si crea un percorso principale, che stimoli il cliente a seguirlo, e spazi di viabilità secondaria, all'interno delle diverse aree del punto vendita. Nel fare ciò ci si deve assicurare che i percorsi siano sufficientemente ampi da garantire il passaggio agevole della clientela e dei commessi, eliminandone i punti morti. La presenza di un'illuminazione studiata e di una segnaletica efficace ma non invasiva deve inoltre guidare l'attenzione dei clienti verso i punti di maggiore attrattiva del locale.

Localizzazione

Questo termine identifica una situazione spaziale. Nel franchising la localizzazione è intesa come la località in cui si posizionerà un affiliato *(fonte: Bethe-Boss).*

Manuale operativo

Il manuale operativo rappresenta il documento confidenziale che il franchising trasmette al franchisee al momento della firma del contratto. Questo documento permette al franchisee di raggiungere rapidamente il livello di tutti gli altri franchisee, se è già operante nel settore, oppure di formarlo rapidamente e di addestrarlo nel settore di attività del franchisor, se proviene da un altro settore. Il manuale, che contiene le procedure operative del franchisor, permette al franchisee di usufruire di tutta l'esperienza maturata negli anni dal franchisor e di raggiungere più rapidamente la piena operatività. Il manuale può essere un documento unico, anche in forma di dossier, oppure composto da una serie di testi e documenti ognuno dei quali si riferisce ad un aspetto specifico, per esempio la logistica e le modalità di ordinare alla casa madre, l'organizzazione del punto di vendita, le modalità amministrative di gestione, le modalità di gestione del personale, il layout e la disposizione delle merci, le regole per la comunicazione e la gestione coordinata della marca, le tecniche di accoglienza verso i clienti, le tecniche di ricerca di potenziali clienti, e così via.

Marketing

Il marketing consiste in un approccio e un insieme di conoscenze, di tecniche e di metodologie che permettono ad un'azienda o un'organizzazione di individuare, prevedere, affrontare e dominare il proprio mercato con prodotti e servizi che ne soddisfino le esigenze attuali e potenziali, in un continuo confronto sia con la concorrenza, creando un vantaggio competitivo sostenibile, sia con l'ambiente di riferimento. "Fare marketing" significa identificare i bisogni del cliente, sviluppare un prodotto valido, stabilirne il prezzo accettato dal cliente e remunerativo per l'impresa, distribuire e promuovere con efficacia, vale a dire "allestire" un'offerta di valore prontamente accessibile e disponibile.

Master franchising

Accordo per il quale un franchisor concede i diritti esclusivi di franchising per un determinato territorio a una persona fisica o giuridica. È un tipo di contratto utilizzato generalmente per intraprendere un ampliamento della rete in franchising all'estero *(fonte: AZ)*

Master franchisee

È il socio locale di un accordo di Master Franchising. Egli percepisce le royalty e le fee di ingresso dagli affiliati e si offre come aiuto e punto di riferimento per questi ultimi *(fonte: AZ)*.

Master franchisor

Si tratta del franchisor, il titolare dell'insegna che concede al master franchisee (dietro pagamento diretto o indiretto) il diritto di sfruttare il proprio know-how al fine di ampliare il proprio business stipulando contratti di franchising ad altri affiliati *(fonte: AZ)*.

Punti vendita diretti

Si tratta di negozi gestiti direttamente dalle aziende della distribuzione. Chi dirige questo tipo di negozio è un dipendente dell'azienda *(fonte: BetheBoss)*.

Punti vendita in franchising

Sono negozi regolati da un contratto di franchising e gestiti imprenditorialmente dal franchisee secondo i metodi operativi impartitigli dall'affiliante *(fonte: BetheBoss)*.

Rete di franchising

Organizzazione di punti vendita affiliati promossa, gestita e controllata dall'affiliante *(fonte: BetheBoss)*.

Sell in

La vendita del prodotto a un soggetto appartenente alla catena di distribuzione (dal produttore al grossista, da questo al distributore, da questo al dettaglian-

te). Nel caso specifico, la vendita dal franchisor al franchisee.

Sell out

La vendita del prodotto al cliente finale, da parte del negozio.

Stock

Assortimento e disponibilità di merce in un negozio o in magazzino.

Target-group

Fascia dei potenziali clienti di un prodotto/servizio alla quale si rivolgono le strategie di marketing di una marca.

Unità pilota o negozio pilota

È così chiamato il punto di vendita (o di erogazione dei servizi) gestito direttamente dall'affiliante per valutare la validità del pacchetto di franchising che poi sarà ceduto agli affiliati e per sperimentare sul campo le innovazioni e le modifiche dello stesso *(fonte: BetheBoss)*.

Visual merchandising

Comprende tutte le tecniche di esposizione di un prodotto, finalizzate a richiamare l'attenzione del cliente e indurlo a effettuare l'acquisto. Il visual merchandising (da merchandise, che vuol dire merce) cerca di ottimizzare tutte le possibilità offerte dalla vendita visiva in qualsiasi spazio vendita, grande o piccolo che sia. Esso si occupa di valorizzare al meglio il prodotto, il reparto, il punto di vendita.

Un'adeguata collocazione delle merci nell'eventuale vetrina permette al cliente di capire fin dall'esterno se può o meno soddisfare il suo bisogno d'acquisto. Una volta all'interno, il cliente deve potersi muovere con facilità all'interno dell'esposizione, sia che sia assistito da personale di vendita, sia che sia libero di cercare da solo ciò che desidera. Rendere autosufficiente il cliente tramite la facilità di lettura dello spazio visivo significa ridurre il personale di vendita e quindi le spese, oltre a fare cosa gradita al cliente stesso, il quale spesso prefe-

risce scegliere in autonomia.

Una disposizione ottimale delle merci sul punto vendita è inoltre sinonimo di una gestione scrupolosa e ordinata e comunica "attenzione" verso il cliente. Le metodologie per un corretto ed efficace visual merchandising sono di norma fornite dal franchisor al franchisee e costituiscono una parte di rilievo del know-how trasferito.

Zona di competenza

Rappresenta il territorio che l'affiliante concede per contratto all'affiliato per lo sfruttamento commerciale.

Siti e portali utili

Siti e portali che trattano esclusivamente o in misura rilevante temi relativi al franchising:

www.annuariodelfranchising.it

www.azfranchising.it

www.betheboss.it

www.franchise-net.it

www.infofranchising.it

www.millionaire.it

www.quadrantefranchising.it

www.osservatoriofranchising.it

www.infofranchising.it

www.topfranchising.it

www.quifranchising.it

www.franchisingcity.it

www.aprireinfranchising.it

www.franchisekey.it

Siti istituzionali

Associazione Italiana del Franchising	www.assofranchising.it
Federazione Europea del Franchising	www.eff-franchise.com
Confimprese	www.confimprese.it
Federazione Italiana del Franchising	www.fif-franchising.i
Associazione Internazionale del Franchising	www.franchise.org
Camera di commercio di Torino	www.to.camcom.it
Associazione Italiana Marketing	www.aism.org

Elenco franchisor in Piemonte al 31.12.2012

Torino

N°	Insegna	Attività	Tipo di attività	Ragione sociale
1	Baby Boom	Articoli per la persona	Abiti per neonati e gestanti	Gruppo Baby Boom di Latorraca Antonia Via Gioberti, 67/ F Torino 011-6408342 www.gruppobaby
2	Beauty and Style	Servizi	Servizi per la salute e la bellezza delle persone	Broadway Cosmetic Sas Via Rivette 20, 10073 Ciriè fraz. Devesi - Torino 011-9203155 http://www.broadwaycosmetic.com
3	Bimbotta	Articoli per la persona	Abbigliamento bambino	Bimbotta Snc Piazza Gioberti 20 10015 Ivrea (TO) 0125-1925541 www.bimbotta.com amministrazione
4	Broadway Cosmetic	Servizi	Servizi per la salute e la bellezza delle persone	Broadway Cosmetic Sas Via Rivette 20, 10073 Ciriè fraz. Devesi - Torino 011-9203155 http://www.broadwaycosmetic.com

N°	Insegna	Attività	Tipo di attività	Ragione sociale
5	Caffè Vergnano	Servizi	Alberghi e Ristorazione	Casa del Caffè Vergnano Spa S.S. Torino-Asti, km 20 10026 Santena (TO) 011-9455111 www.caffevergnano.com info@caffevergnano.com
6	Castoro Gioielli	Articoli per la persona	Gioielli e Orologi	Morosini Servizi Srl 011-7710020 www.castoro.it admin@castoro.it
7	Celiachia Food	Commercio alimentare specializzato	Prodotti dietetici e naturali	Logistic Food Srl P.zza Sofia 28 / A 10154 Torino 011-2467530 www.celiachia-food.com info@celiachia-food.com
8	Conta.Gest	Servizi	Servizi alle persone ed alle imprese	Conta.Gest Srl Piazza Marconi 47 10048 Vinovo (TO) 800.178.181 www.contagest.it g.fabbro@contagest.it

N°	Insegna	Attività	Tipo di attività	Ragione sociale
9	Contigo	Articoli per la persona	Calzature	Mariotti Srl Via Torino 118 10036 Settimo T.se (TO) 011-8957602 www.contigo.it contigo@contigo.it
10	Ekomsmoke	Altro commercio specializzato	Diversi	Ekomsmoke Sas 345-9549041 www.ekomsmoke.it info@ekomsmoke.com
11	Energy Store	Servizi	Servizi alle persone ed alle imprese	Energy Store Srl Corso Carlo e Nello Rosselli, 175 10141 - Torino 011-3804074 http://www.energy-store.it/home.php degiuli@energy-store.it
12	Espression	Servizi	Alberghi e Ristorazione	LCS Lavazza Coffe Shops Srl 011-2398330 www.lavazza.it c.baldo@lavazza.it

N°	Insegna	Attività	Tipo di attività	Ragione sociale
13	Fibrille	Servizi	Servizi per la salute e la bellezza delle persone	Fa.Ma Srl 011-4337073 http://www.fibrille.com/franchising.htm info@famaservizi.com
14	Freelastminute	Servizi	Agenzia di viaggi	Business Last Minute Srl C.so Re Umberto, 33 10218 Torino 011-5184482 http://www.freelastminute.it/home/index.php info@freelastminute.travel
15	freeTUR & Travel	Servizi	Agenzia di viaggi	Freenet Srl C.so Novara, 99 10154 – Torino 011-2876222 http://www.freetur.com/ commerciale@freetur.com
16	Gastone	Servizi	Agenzie immobiliari	Gastone Spa Via Pietro Micca 21 10100 -Torino 011-5160407 www.gastone.it m.rullo@gastone.it

N°	Insegna	Attività	Tipo di attività	Ragione sociale
17	Il Caffè di Roma	Servizi	Alberghi e Ristorazione	LCS Lavazza Coffe Shops Srl 011-2398330 www.ilcaffediroma.com c.baldo@lavazza.it
18	Invidia Art Style	Servizi	Stampa e pubblicità	Invidia Art Style Srl via Leoni 12 Torino 011-19701381 www.invidiaartstyle.it invidia.artstyle@gmail.com
19	Io Fumo	Altro commercio specializzato	Diversi	Io Fumo Srl Via Don Pogolotto 28 10094 Giaveno (TO) 011-9379332 www.io-fumo.it franchising@io-fumo.it
20	Iperbimbo	Articoli per la persona	Abiti per neonati e gestanti	Iperbimbo - Magica Srl C. Bramante 10/14 Torino (To) 011-6474304 http://www.iperbimbo.it/ iperbimbo@iperbimbo.it

N°	Insegna	Attività	Tipo di attività	Ragione sociale
21	iSmoking	Altro commercio specializzato	diversi	iSmoking Srl P.le Umberto I 8b 10043 - Orbassano (TO) 011-9018328 www.ismoking.it info@ismoking.it
22	Killpil	Servizi	Servizi per la salute e la bellezza delle persone	Beauty Essence srl Corso Benedetto Croce 27/M 10135 Torino 011-0467270 www.killpil.it giorgiocostanzo@hydax.it
23	Lavasecco 1ora	Servizi	Lavanderie	Lavasecco 1 Ora Srl Via Roma, 108 10070 - Cafasse (To) 0123-417973 www.lavasecco1ora.it commerciale@lavasecco1ora.it
24	Man in Italy	Articoli per la persona	Abbigliamento uomo	Piazza Barbieri, 11-15 10064 Pinerolo (TO) 0121-326197 www.maninitaly.it affiliati@maninitaly.it

N°	Insegna	Attività	Tipo di attività	Ragione sociale
25	Marzialsport	Articoli per la persona	Abbigliamento misto-sportivo	Marzialsport Snc Corso Francia 276/E 10146 Torino 011-710219 www.marzialsport.it franchising@marzialsport.it
26	Maurizio Emma School	Servizi	Formazione	011-3180316 http://www.emmamaurizio.com/ mauem@fastwebnet.it
27	Midas	Servizi	Servizi auto	Midas Italia Spa Strada Baldissero 3 10023 Chieri (TO) 011-0625309 www.midas.it rbiscaccia@midas.it
28	Mod's Hair	Servizi	Servizi per la salute e la bellezza delle persone	About formazione e servizi snc 0125-739897 www.modshair.com modshair@modshair.it

N°	Insegna	Attività	Tipo di attività	Ragione sociale
29	Nail Passion	Servizi	Servizi per la salute e la bellezza delle persone	Nail Passion Italia Srl Via Montecuccoli, 9 - 10121 Torino 011-5579259 www.nailpassion.it m.luque@nailpassion.it
30	Natura & Co.	Altro commercio specializzato	Giocattoli	Natura & Co. Srl 011-6474315 www.natura-co.it info@natura-co.it
31	News Smoke	Altro commercio specializzato	Diversi	News Smoke Srl Strada della Cebrosa 86 10156 - Torino 800.033.995 www.newssmoke.it direzionemarketing@newssmoke.it
32	Opportunity Shop	Altro commercio specializzato	Saldi e occasioni	02-87396623 www.opportunityshop.it

N°	Insegna	Attività	Tipo di attività	Ragione sociale
33	Oxford Centre	Servizi	Formazione	C.so Unione Sovietica, 215 Torino 011-0680066 www.oxfordcentre.it oxfordcentre@oxfordcentre.it
34	Piadineria La Pié	Servizi	Alberghi e Ristorazione	Piadina & Italian Food Srl Corso Re Umberto 8 10128 - Torino 011-887796 http://www.piadinerialapie.com/ info@piadinerialapie.net
35	Puff' Cigarette	Altro commercio specializzato	Diversi	Set Srl 011-3747830 www.puffcigarette.com marketing@puffcigarette.com
36	Rapid' Flore	Altro commercio specializzato	Fiori e sementi	Floria Creazione Srl 011-3497901 www.rapidflore.it sviluppo@rapidflore.it

N°	Insegna	Attività	Tipo di attività	Ragione sociale
37	Robe di Kappa	Articoli per la persona	Abbigliamento misto-sportivo	Basic Italia Spa Strada Della Cebrosa 106 10156 - Torino 011-2617773 www.robedikappa.net sviluppo.franchising@basic.net
38	Robe di Kappa Junior	Articoli per la persona	Abbigliamento bambino	Basic Italia Spa Strada Della Cebrosa 106 10156 - Torino 011-2617773 www.robedikappa.net sviluppo.franchising@basic.net
39	Secondam anina	Articoli per la persona	Abbigliamento bambino	Secondamanina di Letizia Paonessa Via Circonvallazione 106 10018 Pavone C.se (TO) 0161-232912 www.secondamanina.it info@secondamanina.it
40	Sigasmoke	Altro commercio specializzato	Diversi	Sigasmoke Srl 011-19820527 info@sigasmoke.com

N°	Insegna	Attività	Tipo di attività	Ragione sociale
41	Smooke	Altro commercio specializzato	Diversi	Smooke Srl Corso Vittorio Emanuele II, 14 10123 TORINO 011-9968497 www.smooke.it info@smooke.it
42	Stickhouse	Commercio alimentare Specializzato	Dolciumi, cioccolatini e gelati	Stick House Srl Strada dell'Antioca 5/a 10156 Torino 011-2624330 www.stickhousesrl.com info@stickhousesrl.c
43	Universo Bimbo	Articoli per la persona	Calzature	Basic Italia Spa Strada Della Cebrosa 106 10156 Torino 011-2617773 www.superga.net sviluppo.franchising@basic.net
44	Universo Bimbo	Articoli per la persona	Abiti per neonati e gestanti	Piand Srl Corso Racconigi, 141 10141 - Torino 011-3825127 www.universobimbo.com info@universobimbo.com
45	Yo-Yogurt	Commercio alimentare specializzato	Dolciumi, cioccolatini e gelati	Yo-Yogurt Sas di Laino D.A. & N C. Corso Vinzaglio, 9 10121 Torino 011-9310468 www.yoyogurt.com info@yoyogurt.com

Alessandria

N°	Insegna	Attività	Tipo di attività	Ragione sociale
1	3Bar's	Servizi	Alberghi e Ristorazione	Trebars Srl Via Esuli Istriani Fiumani e Dalmati n°5 15121 Alessandria 0131-218289 http://www.3bar.it/v1
2	My Floor	Costruzione e Manutenzione	Diversi	SO.DI.PAV Srl Strada Savonesa 12/16 15057 Rivalta Scrivia (AL) 0131-872964 http://www.myfloor.net/
3	Pizzasì	Servizi	Alberghi e Ristorazione	Pizzasì Group Srl Via Mameli, 6 15033 - Casale Monferrato (AL) 0161-852391 www.pizzasi.it pizzasi@pizzasi.it
4	Quickbeauty HQ	Servizi	Servizi per la salute e la bellezza delle persone	Urban Beauty Srl 0143-318811 www.quickbeauty.it paolochisu@quickbeauty.it
5	Vetropoli	Commercio alimentare specializzato	Dolciumi, cioccolatini e gelati	Vetri Auto Italia Srl Largo Catania 15 15121 - Alessandria 0131-221628 www.vetropoli.it a.zuffo@vetropoli.it

Biella

N°	Insegna	Attività	Tipo di attività	Ragione sociale
1	Ecoveicoli	Altro commercio specializzato	Bici e moto	Ecoveicoli Srl Strada Vicinale al cimitero 2 13875 Ponderano (BI) 0152-547341 www.ecoveicoli.it
2	Liabel	Articoli per la persona	Biancheria intima / calze	Liabel Spa Via Salvo D'Acquisto 8 13900 - Biella 015-8487111 www.liabel.it info@liabel.it
3	Punto Fotovoltaico	Costruzione e Manutenzione	Diversi	Punto Fotovoltaico Srl S.S.230, 5 13873 Massazza (BI) 0161-852565 www.puntofotovoltaico.it

Cuneo

N°	Insegna	Attività	Tipo di attività	Ragione sociale
1	Blurent	Servizi	Servizi auto	Esa Spa Via XXVIII Aprile, 3 12100 Cuneo 0171-601702 www.blurent.com staff@blurent.com
2	Caractère	Articoli per la persona	Abbigliamento donna	Miroglio Fashion S.r.l. Via Santa Barbara 11 12051 Alba (CN) 0173-299281 www.caractere.it info@caractere.it
3	Diana Gallesi	Articoli per la persona	Abbigliamento donna	Miroglio Fashion Srl Via Santa Barbara 11 12051 Alba (CN) 0173-299281 www.dianagallesi.it info@dianagallesi.com
4	Elena Mirò	Articoli per la persona	Abbigliamento donna	Miroglio Fashion Srl Via Santa Barbara 11 12051 Alba (CN) 0173-299281 www.elenamiro.it franchising@elenamiro.com
5	Fiorella Rubino	Articoli per la persona	Abbigliamento donna	Miroglio Fashion Srl Via Santa Barbara 11 12051 Alba (CN) 800.016.608 www.fiorellarubino.com/it/

Cuneo

N°	Insegna	Attività	Tipo di attività	Ragione sociale
6	Ghiottopizza	Servizi	Alberghi e Ristorazione	Ghiottopizza Snc Piazza Prunotto Urbano, 11 12051 - Alba (CN) 0173-440739 www.ghiottopizza.com
7	Gruppo Monteoro	Articoli per la persona	Gioielli ed Orologi	Gruppo Monteoro Srl Corso IV Novembre n° 2/a 12042 Bra (CN) 011-19829802 www.gruppomonteoro.it
8	Idexe	Articoli per la persona	Abbigliamento bambino	Re.com Srl via Tetti Elia, 2/A 12036 Revello (CN) 02-347567 www.idexe.it info@frogest.it
9	La Posta Privata Nazionale	Servizi	Servizi alle persone ed alle imprese	0131-752336 www.lapostaprivatanazionale.it network@lapostaprivatanazionale.it
10	Motivi	Articoli per la persona	Abbigliamento donna	Miroglio Fashion Srl Via Santa Barbara 11 12051 Alba (CN) 0173-299111 www.motivi.com info@motivi.com

Cuneo

N°	Insegna	Attività	Tipo di attività	Ragione sociale
11	Oltre	Articoli per la persona	abbigliamento donna	Miroglio Fashion Srl Via Santa Barbara 11 12051 Alba (CN) 0173-299597 www.oltre.com oltre@vestebene.com
12	Pet's Planet	Altro commercio specializzato	prodotti per animali	Prodes Srl Via del Molino 42 12052 Neive (CN) 0173-67273 www.petsplanet.it vilmatosco@petsplan

Novara

N°	Insegna	Attività	Tipo di attività	Ragione sociale
1	Bagatt	Articoli per la persona	calzature	Quattroci Srl Via General Chinotto 41 28041 Arona (NO) 0322-5151 www.bagatt.it f.poletti@bagatt.it
2	Games Bond	Altro commercio specializzato	Giocattoli	Games Bond Srl 0321-969911 www.gamesbond.org info@gamesbond.org
3	Mini Club Scooby	Servizi	Formazione	Promoline Service Srl 0321-1894791 www.miniclubscooby.com direzionecommerciale@miniclubscooby.it

Verbania

N°	Insegna	Attività	Tipo di attività	Ragione sociale
1	Punto Match	Servizi	club ricreativi	B.P.Point Srl Via Galletti, 58 - 28845 Domodossola (VB) 0324-249795 www.puntomatch.it info@puntomatch.co

Vercelli

N°	Insegna	Attività	Tipo di attività	Ragione sociale
1	Teleserenità	Servizi	servizi alle persone ed alle imprese	Lineassistenza Italia Srl Piazza Pajetta, 4 Vercelli 0746-201731 www.teleserenità.com

Stampa

TIPOGRAFICO
www.stctipografico.it