MARKETING

Come mettersi in proprio con il franchising

Nuova edizione aggiornata e ampliata

Giuseppe Bonani

FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative
in tutte le aree della consulenza manageriale,
organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione,
per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Giuseppe Bonani

Come mettersi in proprio con il franchising

FRANCOANGELI

Giuseppe Bonani, dopo la laurea in Economia e Commercio presso l'Universita di Bologna, ha ricoperto incarichi direttivi in societa multinazionali e in case automobilistiche. Nel 1971 e stato uno dei fondatori dell'Associazione Italiana del Franchising e ha rivestito le posizioni di Segretario Generale, Vice Presidente e Presidente. Nel 1990 ha fondato una societa di consulenza e di assistenza alle reti di distribuzione dirette, indirette e in franchising, uscendone nel 2008. Con alcuni giovani imprenditori ha fondato nel 2004 la societa BeTheBoss Italia S.r.l. per gestire il portale www.betheboss.it, dedicato alla ricerca di affiliati. Nel 2005 lancia la testata editoriale online www.annuariodelfranchising.it e nel 2011 la rivista digitale www.beesness.it, che tratta Franchising, Retail e Imprenditoria.
Nel 1991 l'editore Franco Angeli stampa "Come mettersi in proprio con il franchising" e, nel 2015, esce la terza edizione. Nel 2011, pubblica – co-autore l'Avv. Giovanni Adamo –, sempre con la Franco Angeli, il volume "Il franchising: una formula di successo per la tua impresa". Ha scritto numerosi articoli e ha partecipato, in qualita di relatore, a convegni, a seminari e a corsi di formazione sul franchising e sulla distribuzione commerciale, organizzati da Universita, Camere di commercio, enti pubblici e privati, sia in Italia che all'estero.

Il **Dott. Riccardo Campi** ha redatto il Capitolo 9 - *Aspetti economici del franchising.* Laureato in Economia e Commercio presso l'Universita Bocconi di Milano. Dottore Commercialista e Revisore dei Conti, e specializzato in attivita di consulenza per lo start up d'impresa e in problematiche di sviluppo di piccole e medie imprese. Associa alla professione di commercialista un'intensa attivita di divulgazione su tematiche fiscali e di relatore in convegni e seminari, sia dedicati a colleghi sia a imprenditori. Dal 1998 si occupa della consulenza fiscale per l'associazione dei consumatori Altroconsumo. Ha scritto, per Altroconsumo Edizioni, la *Guida alle attività in proprio* nel 2002, giunta alla seconda edizione nel 2006.

L'**Avv. Giovanni Adamo** ha contribuito alla stesura del Capitolo 10 - *Aspetti contrattuali del franchising.* Laureato in giurisprudenza a Bologna, con studio in Bologna, ha via via orientato la propria attivita nei vari settori del diritto d'impresa. E autore di due monografie, una delle quali proprio in materia di contratto di franchising e di diverse decine di articoli giuridici su riviste del settore. Tiene, inoltre, una rubrica fissa su un sito dedicato al franchising, ove analizza e censisce varie problematiche legate al contratto di franchising.

Un ringraziamento speciale va agli amici Campi e Adamo che, con grande competenza, hanno contribuito al successo e alla diffusione di tutte le edizioni del libro "Come mettersi in proprio con il franchising".

Copyright © 2004, 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione alla 3ª edizione pag. 11

1. Introduzione al franchising » 15
1. I fondamenti del franchising » 15
2. Perché il franchising ha successo » 17
3. Definizioni di franchising » 18
4. I protagonisti del franchising » 21
5. Le principali ragioni dell'affermazione del franchising » 25

2. Le categorie dei sistemi di franchising » 26
1. Franchising di distribuzione » 26
1.1. Azienda di produzione (franchise di prodotto) » 27
1.2. Azienda di distribuzione (franchise di distribuzione) » 27
2. Franchising di servizi » 27

3. Le formule di franchising » 29
1. Franchise Corner » 29
2. Franchise di unità singole (single-unit franchise) » 30
3. Pluri-franchise » 31
4. Co-branding » 31

4. Il multi-unit franchising » 33
1. Master Franchising » 34
2. Area Development » 36
3. Area Representation » 37

5. Mettersi in proprio » 38
1. Come aprire un'attività commerciale » 39

2. Avviare un'attività indipendente pag. 41
2.1. Vendita diretta » 43
2.2. Commerciante indipendente » 44
2.3. Distributore o rivenditore commerciale » 45
2.4. Concessione di vendita » 45
2.5. Partnership » 46
3. Vantaggi e svantaggi dell'aprire un'attività indipendente » 48

6. Come nasce e come si sviluppa un sistema di franchising » 50
1. Perché delle aziende decidono di lanciare un'iniziativa di franchising » 50
2. La progettazione di una franchise » 51
3. Il lancio del sistema di franchising e il reclutamento degli affiliati » 52
4. La gestione della rete dei franchisee » 53

7. Perché mettersi in proprio con il franchising » 54
1. Le opportunità che il franchising offre a chi vuole mettersi in proprio » 55
1.1. Aprire un corner in franchising nel proprio negozio » 55
1.2. Il franchising partecipativo » 55
1.3. Aprire un punto vendita (o un centro servizi) in franchising » 57
1.4. Negozio in conto vendita » 57
1.5. Master Franchising » 58
1.6. Acquisto di un'attività affiliata già presente nel mercato » 59
2. La fase di start-up di una nuova azienda » 60
3. Motivazioni e vantaggi per l'affiliato » 62
4. Aspetti critici per l'affiliato » 66
5. Motivi di soddisfazione e di insoddisfazione dell'affiliato » 68
6. Principali differenze tra il franchising e altre attività indipendenti » 69
7. Sopravvivenza delle nuove imprese » 73

8. Il percorso del futuro affiliato » 74
1. Prima tappa: indagate e informatevi sul franchising » 75
1.1. Leggete e documentatevi » 75
1.2. Cosa dovete sapere per evitare passi falsi » 76
2. Seconda tappa: processo di auto-valutazione per avere successo nel franchising » 78

2.1. Valutare se stessi: il test delle 15 domande pag. 79
2.2. Test attitudinale » 80
3. Terza tappa: selezionate il settore di attività di vostro gradimento e le opportunità di franchising presenti in Italia » 85
3.1. Principali settori merceologici/industriali in Italia » 86
3.2. Selezionare il franchisor di vostro interesse » 90
4. Quarta tappa: come contattare gli affilianti prescelti » 91
4.1. Internet » 92
4.2. Altri media » 93
4.3. I Saloni del franchising » 93
4.4. Le Associazioni di categoria » 96
4.5. I contatti personali » 96
4.6. Il primo contatto con l'affiliante » 97
5. Quinta tappa: analisi e valutazione dell'affiliante - liste di controllo » 98
5.1. Informazioni generali sul franchisor » 98
5.2. Direzione e organizzazione dell'affiliante » 99
5.3. La formula di franchising e la trasmissione del know-how all'affiliato » 99
5.4. Prodotti (o servizi) offerti dall'affiliante » 100
5.5. Schema di funzionamento del sistema di franchising » 101
5.6. Aspetti economici e finanziari della franchise » 101
6. Sesta ed ultima tappa: scelta definitiva del franchisor e firma del contratto » 102
7. Alcuni consigli a chi vuole mettersi in proprio con il franchising » 102

9. Aspetti economici del franchising, di *Riccardo Campi* » 104
1. Royalty, diritto d'ingresso, DIP e prospetti contabili » 104
1.1. In cosa consiste il vantaggio economico del franchising » 104
1.2. I principali impegni dell'affiliato » 105
1.3. Aspetti economici e informativa precontrattuale » 109
1.4. I contenuti dell'informativa precontrattuale » 110
2. Come valutare l'opportunità di ingresso in un network » 116
2.1. Ragionevolezza del diritto di ingresso » 116
2.2. Ragionevolezza delle royalty » 119
2.3. Sostenibilità, compatibilità e redditività dell'investimento » 120
3. Come finanziare la propria iniziativa » 123

10. Aspetti giuridici del franchising, di *Giovanni Adamo* pag. 128
1. Il rapporto di franchising nella legge 6 maggio 2004, n. 129 » 128
1.1. Gli obblighi informativi e precontrattuali di comportamento del franchisor » 129
1.2. La documentazione da consegnare al franchisee in sede precontrattuale » 129
1.3. La conclusione del contratto » 130
1.4. Il know-how come elemento essenziale del contratto - definizione e caratteristiche peculiari » 131
1.5. La "segretezza", la "sostanzialità", la "individuatezza" » 131
1.6. La sperimentazione ed il punto vendita pilota » 132
1.7. Il divieto di trasferimento » 134
1.8. Le royalty » 134
1.9. Il contenuto del contratto ed il business plan » 134
2. Tutele invocabili dalle parti del contratto di franchising » 136
2.1. Le azioni esperibili: tra Giudice Ordinario, Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato e Giurì di Autodisciplina » 136
2.2. La fase precontrattuale ed informativa: l'annullamento del contratto » 141
2.3. Il know-how e la sperimentazione come elementi essenziali del franchising - possibile la nullità del contratto? » 144
2.4. La fase esecutiva - l'importanza del regolamento contrattuale » 145
2.5. I rimedi esperibili in caso di inadempimento del franchisee » 146
3. Un'ipotesi interpretativa - il franchisee come "professionista debole" - possibile applicabilità della L. 192/1992 in materia di subforniture industriali (e del concetto di "abuso di dipendenza economica") anche al rapporto di franchising » 147

Appendici » 151

1. Terminologia, Franchising, Retail, E-commerce e Distribuzione » 153

2. Cenni storici sul franchising » 165

3. Il franchising italiano in cifre pag. 170

4. Gli organismi professionali del franchising in Italia » 174
1. Associazione Italiana del Franchising » 174
2. Confimprese - le imprese del commercio moderno » 176
3. Federazione Italiana Franchising - Federfranchising » 177
4. Federdistribuzione Franchising » 179
5. IREF - Federazione delle Reti Europee di Partenariato e Franchising » 179

5. Le associazioni internazionali del franchising » 181
1. European Franchise Federation (EFF) » 181
2. International Franchise Association (IFA) » 182

6. La regolamentazione del franchising in Italia » 183
1. Legge 6 maggio 2004, n. 129 "Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale" pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 120 del 24 maggio 2004 » 183
2. Regolamento recante norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale di cui all'articolo 4, comma 2, della legge 6 maggio 2004, n. 129. Decreto 2 settembre 2005, n. 204 pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 4 ottobre 2005, n. 204 » 186

7. I codici deontologici del franchising » 188
1. Codice Deontologico della Federazione Europea del Franchising » 189
2. Codice Deontologico dell'Assofranchising » 192

8. Legge del 17 agosto 2005, n. 173 che disciplina la vendita diretta a domicilio e tutela il consumatore dalle forme di vendita piramidali » 196

9. Ricerche, documentazione e formazione sul franchising » 200
1. Osservatorio Permanente sul Franchising » 200
2. Università Carlo Cattaneo (LIUC) - Documenti sul franchising - Collezione T.A. Coshnear » 201
3. Formazione » 201

10. Letture » 203

Introduzione alla 3ª edizione

Complimenti! Avete appena compiuto il primo passo del percorso verso il successo di auto-imprenditore. Sia che siate un operatore commerciale indipendente insoddisfatto dell'attuale attività o, semplicemente, una persona che stia cercando di mettersi in proprio con il franchising, questo è il libro che può aiutarvi a pianificare il futuro.

Il franchising è un modello di business che combina gli aspetti migliori di un'iniziativa individuale e quelli di un'attività già organizzata e testata. Il franchising è una formula "originale", che colma il divario tra il lavorare per qualcun altro e un impegnarsi per se stessi.

Il franchising è un metodo di distribuzione di prodotti o di servizi in cui sono coinvolte almeno due categorie di imprenditori: il franchisor, che concede il suo marchio e un preciso modello di business, e il franchisee, che paga una quota iniziale, per il diritto di gestire un punto vendita o un centro di servizi sotto il nome ed i metodi operativi del primo. In pratica, i franchisee, attraverso il pagamento del diritto d'ingresso, "comprano" una licenza, che concede loro il diritto di operare e di gestire la "propria" attività in franchising. In altri termini, i franchisee sono "titolari" del patrimonio delle loro aziende.

Il franchising implica un lavoro di squadra. Per ogni franchisor di successo, la stragrande maggioranza dei suoi franchisee deve operare per ottenere una remunerazione interessante, a fronte dell'investimento. Il successo di un brand dipende da una partnership continuativa tra franchisor e franchisee. Uno degli slogan caro agli americani è: "il franchising significa lavorare per te stesso, ma non da solo".

Il franchising, oggi, non è un settore a sé stante, ma invece vuol dire fare affari che può essere applicato per la distribuzione di prodotti e/o di beni, in modo organizzato e uniforme, di ogni comparto economico e industriale del mercato italiano. Sono oltre mille i franchisor che gestiscono circa 60mila franchisee, che occupano 190mila addetti.

Ma veniamo ai contenuti del libro. Nella terza edizione di "Come mettersi in proprio con il franchising", abbiamo inserito alcuni argomenti che costituiscono una novità assoluta.

I **Capitoli 1 e 2** espongono, sinteticamente, le **nozioni fondamentali del franchising**.

Per quanto riguarda le tipologie di franchising che il mercato odierno può offrire agli investitori, abbiamo ritenuto opportuno sottolineare le caratteristiche in due capitoli differenti. Nel **Capitolo 3**, esponiamo le più diffuse **formule di franchising**, destinate alle persone che vogliono investire capitali non importanti: i corner, i negozi in conto vendita, quelli che richiedono l'apertura di singoli punti vendita o di più unità di vendita di piccole superfici e operazioni di co-branding, ovvero le franchise che interessano chi intende recuperare il capitale investito nel più breve tempo possibile ed è disponibile ad operare nella zona di residenza.

Le formule che richiedono investimenti consistenti, le trattiamo nel **Capitolo 4**: **operazioni di master franchising** di aziende italiane che vogliono lanciare brand esteri in Italia o in alcune regioni.

Mettersi in proprio è un argomento di interesse per le persone che vogliono rendersi indipendenti, ma non sono ancora pronte a valutare le opportunità offerte dal franchising. Nel **Capitolo 5**, quindi, esponiamo le principali opzioni a disposizione di coloro che vogliono mettersi in proprio secondo modalità semplici, ma rischiose: aprire, ad esempio, un esercizio commerciale indipendente con un'insegna di fantasia o che ricorda il negoziante. Abbiamo dedicato uno spazio consistente alla vendita diretta a domicilio, che può risultare interessante per giovani in cerca di lavoro.

Per far meglio capire alle persone che vogliono mettersi in proprio con il franchising, abbiamo dedicato il **Capitolo 6**. Spieghiamo – in modo sintetico – **come nasce e come si sviluppa un'operazione di franchising**, ovvero il lavoro e le competenze che i franchisor devono mettere in campo per lanciare una nuova iniziativa.

"**Perché mettersi in proprio con il franchising?**" è il titolo del **Capitolo 7**. Visitando qualsiasi città italiana, noterete nei centri e nelle vie commerciali centinaia di insegne/brand di società franchisor. Lo stesso dicasi nei centri commerciali. I franchisee identificati da un unico marchio sono in grado di realizzare risultati che i punti vendita indipendenti non possono ottenere. I *plus* delle reti di franchising sono: la pubblicità di gruppo, le economie di scala e la presenza diffusa sul territorio. Non bisogna farsi illusioni, però. Anche se i franchisor offrono livelli adeguati e personalizzati di supporto e di assistenza operativa, i franchisee devono essere disposti a lavorare sodo e decidere se gli impegni presi alla firma del contratto di franchising siano compatibili con i loro stili di vita già consolidati. I franchisee devono essere certi che la famiglia sia d'accordo con la loro deci-

sione, prima di investire tempo e denaro in un'iniziativa di franchising. Il successo del franchisee dipende dal suo atteggiamento proattivo che deve trasmettere ai clienti. Per realizzare ciò, il franchisee deve rispettare e seguire scrupolosamente i sistemi operativi della franchise, come stabilito nei contratti di franchising. L'applicazione del modello di business proposto aiuta gli affiliati a replicare il successo e a mantenere la coerenza tra i negozi dell'insegna.

Il **Capitolo 8**, che vi consigliamo di leggere e ponderare, illustra il percorso in sei tappe che vi condurrà alla firma del contratto e a iniziare l'attività di franchising. Prima di tutto, è opportuno **leggere, indagare e documentarsi sulla formula del franchising**. L'autoanalisi delle caratteristiche, della personalità e degli obiettivi da raggiungere, costituisce lo step più importante da valutare per la propensione a diventare franchisee. Il **test attitudinale che vi proponiamo** consiste in una serie di domande alle quali dovete rispondere con sincerità. Alla fine, il punteggio totale vi permetterà di capire se siete preparati a gestire il business e se il franchising fa per voi. Se siete convinti di lanciarvi nel mercato con il franchising dovrete, innanzitutto, stabilire il settore di attività d'interesse. Visionando le tabelle, troverete, nella prima, **i 30 più importanti settori merceologici/industriali** italiani e, nella seconda, **le 100 più diffuse opportunità di franchising** (l'elenco non è esaustivo), suddivise secondo macro settori. A questo punto, bisognerà **contattare il o i franchisor** prescelti. Dopo avere attentamente indagato su **tutti gli aspetti dell'offerta del franchisor prescelto**, l'ultimo passo da compiere è **la firma del contratto**.

Gli **aspetti economici e giuridici del franchising**, trattati da due esperti di alto livello nelle rispettive aree di competenza, sono argomenti fondamentali del rapporto tra franchisor e franchisee che troverete ai **Capitoli 9 e 10**.

Nell'**Appendice 1**, abbiamo inserito la nuovissima "**Terminologia Franchising, Retail, E-commerce e Distribuzione**". Le altre appendici presentano documenti, testi legislativi e informazioni, sicuramente utili ai candidati all'affiliazione.

Buona lettura e buona fortuna con il franchising!

Giuseppe Bonani

1 Introduzione al franchising

Prima di addentrarci nella parte più importante di questo volume, che ha lo scopo di fornire al candidato affiliato nozioni, idee e suggerimenti per scegliere il giusto affiliante, riteniamo opportuno e necessario offrire in questo capitolo un breve, ma esauriente panorama di cosa è il franchising nei suoi aspetti organizzativi ed operativi.

1. I fondamenti del franchising

Il franchising è un modello di business che colma il divario tra chi vuole lavorare per qualcun altro (sia presso una grande azienda sia in una piccola impresa) e, nello stesso tempo, lavorare per se stesso. Oggi in Italia ci sono quasi mille franchisor che operano in molteplici settori merceologici.

Sulla base della legge che regolamenta il franchising in Italia, emanata nel 2004, "il franchising è un contratto, in base al quale una parte (il franchisor) concede all'altra (il franchisee) l'uso, verso corrispettivo, di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, know-how, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale, inserendo l'affiliato in un sistema (la rete di franchising) costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio, allo scopo di commercializzare determinati beni o servizi". Come si evince dalla definizione, il franchising è un lavoro di squadra.

Ogni franchisor, per avere successo, deve far sì che la maggioranza dei propri affiliati operi ai massimi livelli di redditività e sul lungo periodo. Il futuro di una franchise presuppone una partnership continuativa tra franchisor e franchisee. I potenziali franchisee si aspettano la possibilità di pianificare il proprio futuro e di garantire il proprio riscontro economico.

Inizialmente, in Italia – a partire dagli anni Settanta del secolo scorso – il franchising ha offerto opportunità di impresa a chi disponeva di mezzi

finanziari consistenti per investimenti importanti. Infatti, le prime attività in franchising erano rivolte a chi poteva aprire un supermercato, un ristorante, oppure un negozio di abbigliamento nei centri cittadini o nei centri commerciali.

In seguito, il settore del franchising ha accelerato lo sviluppo con offerte di servizi che richiedevano anche poche migliaia di Euro di investimento: oggi sono moltissimi i settori che offrono possibilità di auto-impiego. Contemporaneamente, nuove formule di franchising si sono affacciate nel mercato italiano: operazioni di master franchising, di multi-brand, di co-branding e altre, dove l'investimento per le aperture di locali adeguati richiedono fondi finanziari non indifferenti.

Oggi, anche sotto la spinta della legge sul franchising – che prevede l'informativa contrattuale –, i potenziali franchisee si aspettano che le offerte di franchising e le informazioni precontrattuali siano serie, accurate e realistiche e che i risultati economici siano certi e ragionevoli. Si aspettano che i promotori delle insegne lascino il tempo previsto dalla legge per leggere attentamente i contenuti del contratto proposto, con la possibilità di chiedere il parere di un legale esperto del settore, di consultare un commercialista di fiducia, di parlare con gli affiliati già operativi della rete e di portare a termine uno studio del settore di attività proposto e un esame della concorrenza.

Una lettura di testi sul franchising e di riviste del settore è vivamente consigliata, anche perché molti aspiranti imprenditori, dopo aver letto il contratto di franchising, si domandano: "perché dovrei pagare decine di migliaia di Euro prima ancora di iniziare l'attività e poi corrispondere al franchisor una royalty del 5 o 8 percento per tutti gli anni della durata del contratto e una percentuale per la pubblicità nazionale del *brand*?" La risposta è insita nel meccanismo del franchising: entrando in una rete di franchising si corrono meno rischi e si può guadagnare di più rispetto al progetto di lanciarsi in una iniziativa commerciale indipendente. Le statistiche americane confermano questa nostra affermazione (v. Paragrafo 7.9. "Sopravvivenza delle nuove imprese").

Legalmente parlando, gli affiliati, per gestire la propria attività commerciale, "comprano" dal franchisor dei diritti di sfruttamento di metodi operativi già collaudati e di usare l'insegna comune a tutta la rete. Tuttavia, gli affiliati "costruiscono" il patrimonio della loro azienda e, finché si attengono al contratto di franchising, hanno diritti specifici previsti dal contratto stesso e dagli articoli del Codice Civile.

In molti paesi, gli affiliati possono formare associazioni di franchisee e possono partecipare a comitati congiunti franchisor/franchisee in materie quali i programmi pubblicitari e tutto quanto attiene alla vita del network.

2. Perché il franchising ha successo

Il successo di una franchise si basa sull'equilibrio tra quanto il franchisor guadagna dall'attività della rete di franchising e quanto i franchisee ricavano dall'attività individuale nei mercati di competenza.

Nel franchising, sia il franchisor sia i franchisee hanno vantaggi significativi.

Per il franchisor, il vantaggio principale è la possibilità di utilizzare i diritti di entrata e le royalty dei franchisee per diffondere più rapidamente l'insegna nel mercato. Questi introiti vengono utilizzati dal franchisor per finanziare l'operatività della sede aziendale, per formare gli affiliati, per sviluppare efficaci attività di supporto alla rete e per migliorare la qualità dei prodotti/servizi, ecc.

Per gli affiliati, i benefici includono: una maggiore possibilità di successo rispetto ad una iniziativa individuale, la formazione in fase di start up, il supporto operativo continuativo, l'assistenza nella ricerca del locale ottimale, la forza di un marchio noto, la riduzione dei costi attraverso acquisti di gruppo, l'uso di un modello operativo consolidato, campagne pubblicitarie nazionali e regionali, ecc.

Comunque, come per qualsiasi iniziativa imprenditoriale, non vi è alcuna garanzia di successo.

"Seguire i metodi operativi" è un mantra nel franchising, fondamentale per il successo dei componenti delle reti. I franchisee che "comprano" il sistema operativo del franchisor devono essere convinti che, se seguono alla lettera il "modello operativo", avranno successo e guadagneranno. I franchisor intelligenti sono sempre aperti a suggerimenti per il cambiamento o per l'introduzione di nuovi prodotti e/o servizi da parte dei loro affiliati, ma ogni affiliato che si scosta dal "modello", senza l'approvazione del franchisor, rischia di violare i termini del contratto di franchising, che può comportare la revoca del diritto del franchisee di gestire l'attività sotto l'insegna del franchisor.

Non tutti gli individui sono "tagliati" per il franchising. Alcuni hanno bisogno di totale indipendenza per avere successo, mentre altri preferiscono affidare ai propri superiori la responsabilità e lavorare per un'organizzazione più grande. Per una partnership di successo, l'acquirente deve essere responsabile in proprio non solo con il modello di franchising, ma anche con la cultura, i valori e gli obiettivi del franchisor – e viceversa –. Un buon "incontro" tra franchisor e franchisee e la condivisione di obiettivi comuni a lungo termine sono essenziali per il successo di ogni unità in franchising e, quindi, della rete nel suo insieme. L'intesa tra le varie parti del contratto è un elemento essenziale che deve essere valutato seriamente da entrambe le parti, prima di qualsiasi firma del contratto di franchising.

3. Definizioni di franchising

Il franchising è stato definito in via ufficiale da vari enti nazionali ed internazionali.

A livello italiano, l'Associazione Italiana del Franchising ha approvato, durante l'Assemblea Generale dei Soci del 23 marzo 1978, la seguente definizione: "Il Franchising – Affiliazione commerciale – è una forma di collaborazione continuativa per la distribuzione di beni o di servizi fra un imprenditore (Affiliante) ed uno o più imprenditori (Affiliati), giuridicamente ed economicamente indipendenti l'uno dall'altro, che stipulano un apposito contratto attraverso il quale:

a) l'Affiliante concede all'Affiliato l'utilizzazione della propria formula commerciale, comprensiva del diritto di sfruttare il suo know-how (l'insieme delle tecniche e delle conoscenze necessarie) ed i propri segni distintivi, unitamente ad altre prestazioni e forme di assistenza atte a consentire all'Affiliato la gestione della propria attività con la medesima immagine dell'impresa affiliante;
b) l'Affiliato si impegna a far proprie la politica commerciale e l'immagine dell'Affiliante nell'interesse reciproco delle parti medesime e del consumatore finale, nonché al rispetto delle condizioni contrattuali liberamente pattuite".

Il 1° febbraio 1989 entrò in vigore il Regolamento CEE sul Franchising n. 4087/88, che fornisce una definizione sia di "franchising" sia di "accordo di franchising" senz'altro originali e fuori dagli schemi classici della materia. Il Regolamento precisa che: "… 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"; "per accordo di franchising si intende un accordo col quale un'impresa, l'affiliante, concede ad un'altra, l'affiliato, dietro corrispettivo finanziario diretto o indiretto, il diritto di sfruttare un franchising allo scopo di commercializzare determinati tipi di beni e/o servizi".

Inoltre, il Regolamento individuava chiaramente i tre elementi fondamentali che l'accordo di franchising deve contenere: l'immagine di marca, il know-how e l'assistenza permanente.

L'immagine di marca

L'insegna, la denominazione commerciale, gli elementi decorativi interni ed esterni del punto di vendita o degli automezzi (nel caso del franchising mobile, gestito con un furgone) costituiscono l'immagine di marca.

Fare beneficiare l'affiliato dell'immagine di marca e, quindi, di un avviamento commerciale immediato sin dal primo giorno di attività, è uno degli obblighi fondamentali dell'affiliante. Il Regolamento è esplicito a questo riguardo, poiché precisa che, tra gli obblighi imposti all'affiliato, vi è quello di "uniformarsi ai criteri stabiliti dall'affiliante per quanto riguarda l'attrezzatura e la presentazione del locale di vendita e/o dei mezzi di trasporto definiti nel contratto". Si deve anche notare che i controlli che l'affiliante esercita sugli affiliati sono giustificati dal dovere del primo di proteggere e salvaguardare non solo se stesso, ma anche la rete in franchising e, in definitiva, tutti i membri della rete.

Il know-how

Secondo il Regolamento, per know-how si intende un patrimonio di conoscenze pratiche non brevettate, derivanti da esperienze e da prove eseguite dall'affiliante, patrimonio che è segreto, sostanziale ed identificato. In altre parole, il know-how è quel complesso di metodi operativi, di conoscenze, di procedure che mettono in grado un operatore di diventare un partner di una rete in franchising. Il know-how, che l'affiliante trasferisce all'affiliato, è il risultato di un lavoro lungo, preciso, verificato e formalizzato in modo da permetterne la validità tecnica e commerciale. Esso è un elemento importantissimo, che permette all'affiliato di beneficiare di un vantaggio concorrenziale immediato. D'altra parte, l'esistenza di un valido know-how giustifica la richiesta all'affiliato da parte dell'affiliante di un diritto d'entrata. È il know-how che – con l'immagine della rete – mette in grado l'affiliato di porsi nel mercato con un vantaggio competitivo notevole rispetto ai commercianti indipendenti.

Il know-how deve essere segreto, sostanziale e accertato

La "segretezza" del know-how vuol dire che esso non è conosciuto né facilmente utilizzabile da terzi e che la sua trasmissione è fatta dall'affiliante all'affiliato in via riservata. Il know-how è un elemento importante e, solo se non è conosciuto nel suo complesso, ha un valore commerciale tale da giustificare, come abbiamo detto, la richiesta da parte dell'affiliante di un diritto d'entrata. Tra gli obblighi che ricorrono abitualmente negli accordi di franchising c'è quello di "impedire che il know-how, reso disponibile, vada a vantaggio dei concorrenti".

L'aggettivo "sostanziale" significa che il know-how è dotato di un contenuto economico concreto, pratico ed effettivo. È indispensabile che esso apra "a dei commercianti, sprovvisti dell'esperienza necessaria, l'accesso a dei metodi che essi non avrebbero potuto acquisire, se non dopo lunghi sforzi di ricerca".