



Cristina Ravazzi

Franchising

affiliarsi conviene?



Isdi/Distribuzione commerciale/41

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Isdi/Distribuzione commerciale

Nel 1983 nasceva la collana Isdi / Distribuzione commerciale, diretta da **Giancarlo Ravazzi**: la prima collana in Italia ad affrontare, con un approccio sia strategico che operativo, i diversi temi legati alle problematiche delle aziende commerciali e allo sviluppo dei rapporti fra industria e commercio.

L'evoluzione dello scenario commerciale e delle problematiche distributive commerciali, nonché l'attività di consulenza e sviluppo professionale svolta in questi anni, ci hanno convinti della necessità di portare nuovamente alla ribalta questi temi.

Anche in questa nuova veste, l'intento rimane quello di indirizzarsi sia alle aziende commerciali che alle aziende di produzione, contribuendo a svilupparne e ad aggiornarne le competenze utili per poter conseguire sostanziali guadagni di funzionalità e di produttività commerciale.

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.

Cristina Ravazzi

Franchising **affiliarsi conviene?**

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1° edizione. Copyright © 2013 by Franco Angeli 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

Il franchising visto dalla parte dell'affiliato	pag. 9
1. Perché il franchising?	» 15
1.1. Perché fare franchising	» 16
1.2. Perché affiliarsi	» 17
1.3. Chi può avere interesse ad affiliarsi	» 18
2. Che cos'è, come funziona, quali problemi aiuta a risolvere e quali opportunità contribuisce a sviluppare	» 22
2.1. Quale franchising?	» 24
2.2. Forme e modalità del franchising	» 25
2.3. Come funziona	» 26
2.4. Opportunità per l'azienda affiliante	» 30
2.5. Opportunità per l'affiliato	» 31
3. Il franchising è un "gioco di squadra": come vi contribuiscono affiliante e affiliati	» 33
3.1. L'apporto dell'azienda affiliante	» 33
3.2. L'apporto dell'affiliato	» 37
4. Diritti e doveri	» 39
4.1. Impegni dell'azienda affiliante	» 39
4.2. Impegni dell'affiliato	» 47
5. Pro e contro del franchising	» 54
5.1. Vantaggi e svantaggi per l'azienda affiliante	» 54
5.2. Vantaggi e svantaggi per l'affiliato	» 59

6. Condizioni, problemi e limiti del franchising	pag. 67
7. Il franchising fa per noi?	» 71
7.1. Check-list di autovalutazione	» 72
8. Come individuare il sistema di franchising più adatto	» 76
8.1. La scelta del settore	» 77
8.2. La scelta dell'azienda e dell'insegna	» 78
8.3. Corner o punto di vendita?	» 80
9. Quali informazioni sono necessarie e come reperirle	» 82
9.1. Di quali informazioni abbiamo bisogno	» 82
9.2. Come reperire le informazioni necessarie	» 85
10. Come selezionare i franchising che più ci interessano	» 89
11. Che cosa appurare relativamente ai sistemi franchising selezionati	» 92
11.1. L'azienda affiliante	» 94
11.2. Motivazioni e strutturazione del sistema di franchising	» 96
11.3. Esperienze dirette, iniziative pilota e di franchising	» 98
11.4. Caratteristiche generali del sistema di franchising	» 100
11.5. Know-how	» 101
11.6. Offerta commerciale	» 102
11.7. Acquisti approvvigionamenti, gestione delle scorte	» 105
11.8. Insegne, marchi, brevetti e altri segni distintivi	» 106
11.9. Area di mercato ed esclusiva territoriale	» 107
11.10. Concorrenza	» 108
11.11. Prezzi, margini, condizioni commerciali	» 109
11.12. Supporto e assistenza all'affiliato	» 110
11.13. Formazione e aggiornamento professionale	» 112
11.14. Assistenti commerciali	» 113
11.15. Controllo e supervisione	» 114
11.16. Immagine, comunicazione commerciale, promozione- vendite	» 115
11.17. L'affiliato tipo	» 117
11.18. Il punto di vendita pilota	» 118
11.19. Il punto di vendita tipo e il visual merchandising	» 119
11.20. Ubicazione, progettazione e strutturazione del punto di	

vendita affiliato	pag.122
11.21. Supporto e supervisione di visual merchandising	» 124
11.22. Avvio e lancio del punto di vendita affiliato	» 124
11.23. Gestione del punto di vendita, strumenti gestionali	» 125
11.24. Impegno personale e risorse umane necessarie	» 125
11.25. Quanto costa avviare e gestire il punto di vendita	» 126
11.26. Business plan	» 129
11.27. Reperimento dei capitali necessari	» 130
11.28. Controllo economico-finanziario	» 131
11.29. Scambio di informazioni e spirito di gruppo	» 132
11.30. Il manuale operativo	» 132
11.31. Il contratto	» 134
12.Chiedere informazioni a chi è già affiliato	» 136
12.1. Check-list informativa indirizzata agli affiliati	» 137
13.Valutare il sistema di franchising prescelto e prendere la decisione finale	» 140
13.1. Check-list conclusiva	» 142
14.Il contratto di franchising visto dalla parte dell'affiliato	» 145
14.1. Alcune considerazioni generali	» 145
14.2. Alcuni principi di base secondo la legge 129 / 2004	» 148
14.3. Schema indicativo di contratto	» 154
14.4. Norme generali, obiettivi, contenuti	» 161
14.5. Prestazioni e impegni reciproci	» 164
14.6. Prestazioni e impegni dell'affiliante	» 164
14.7. Impegni e obblighi dell'affiliato	» 168
14.8. Clausole finali	» 173
14.9. Allegati	» 176
15.Il manuale operativo	» 177
15.1. Schema di massima di manuale operativo	» 180
Le parole del franchising	» 187
Riferimenti utili	» 199

Il franchising visto dalla parte dell'affiliato

L'evoluzione del franchising in Italia in molteplici campi di attività, la crescente diffusione dei punti di vendita e il loro successo di mercato in una sempre più ampia varietà di settori merceologici e di servizi ha attratto l'attenzione di un numero sempre maggiore di aziende intenzionate a diventare affilianti (franchisor) e di potenziali imprenditori affiliati (franchisee): commercianti e non commercianti, imprenditori già attivi sul mercato desiderosi di diversificare il proprio business, individui che intendono mettersi in proprio senza dover affrontare tutti i rischi di un'attività del tutto autonoma acquisendo un nome e un know-how collaudato, giovani e donne alla ricerca di nuove opportunità di lavoro, "figli" della crisi economica desiderosi di rimettersi in gioco e di rendere produttiva la propria attività in tempi brevi o, ancora, semplici investitori.

Con la legge 129 del 6 maggio 2004 – Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale – la formula del franchising ha acquisito anche nel nostro paese una precisa veste giuridica, suscitando ulteriore interesse.

Quali che siano le motivazioni e la propria situazione specifica, la decisione di entrare a far parte di un sistema di franchising non è certo cosa semplice e, quindi, non va presa alla leggera e in maniera affrettata. Il franchising infatti, oltre a richiedere all'affiliato un impegno economico e professionale, comporta l'avvio di un meccanismo delicato di rapporti professionali e personali tra due soggetti che, pur autonomi e giuridicamente distinti, sono direttamente coinvolti nella

buona riuscita e nello sviluppo dell'iniziativa della quale devono condividere i fondamenti strategici e la gestione operativa.

La scelta di affiliarsi si rivela sovente molto complessa e articolata e va quindi ponderata molto attentamente e nei minimi particolari. Perciò, occorre raccogliere più informazioni possibili sui sistemi di franchising di proprio interesse e sulle aziende affilianti al fine di valutare bene preventivamente le diverse opportunità disponibili senza tralasciare alcun aspetto: progettuale, operativo, gestionale, economico-finanziario, di comunicazione e di immagine, di sviluppo commerciale, di know-how e di supporto continuativo, eccetera. Poiché più si è attenti e pignoli in questa valutazione iniziale a 360 gradi, più si è (praticamente) certi di non avere sorprese e di non vedere deluse le proprie aspettative.

A ben vedere però, soprattutto in passato, non tutto il franchising si è potuto fregiare al cento per cento di questo appellativo, soprattutto dal punto di vista sostanziale; poiché non tutti i sistemi di franchising sono sempre stati esaurienti e all'altezza delle aspettative (del mercato e dei propri affiliati). Abbiamo così visto qualche azienda affiliante sottovalutare alcuni aspetti importanti relativi all'avviamento e allo sviluppo del proprio sistema di franchising, o anche tralasciare di affrontare in maniera approfondita e accurata alcuni fattori indispensabili per l'immagine, per una adeguata gestione commerciale, per la crescita e la redditività della propria rete di affiliati.

Magari qualche aspirante franchisor è persino convinto, ancora oggi, che il franchising sia un modo facile e sbrigativo per accelerare lo sviluppo aziendale, per migliorare i rapporti con la clientela intermediaria, per sanare o camuffare i propri difetti commerciali, per superare alcune difficoltà contingenti o, peggio ancora, per risolvere i propri problemi commerciali ed economici e sanare il bilancio. Ma il franchising non si improvvisa, anche perché finisce sovente col mettere in maggiore evidenza i difetti e le carenze aziendali: di prodotto, di assortimento, di servizio, distributivo-commerciali, economico-finanziarie, eccetera. Il franchising infatti, soprattutto per via delle sue necessità progettuali, organizzative e gestionali, rappresenta un'opportunità soprattutto per le aziende valide che già godono di una buona caratterizzazione e di un'immagine positiva sul mercato, di

una formula commerciale vincente e di una collaudata struttura organizzativa e commerciale: indispensabili per alimentare il successo dell'iniziativa e della rete degli affiliati.

Perciò, pur riconoscendo gli enormi passi avanti fatti dal franchising in questi anni e i suoi risultati commerciali ed economici, nonché le sue prospettive di sviluppo nel commercio e nei servizi, abbiamo scelto di dedicarvi questo libro il cui obiettivo principale è proprio quello di

fornire a chi ha intenzione di affiliarsi uno strumento pratico, chiaro ed essenziale per poter comprendere che cos'è il franchising e come funziona e quali ne sono i pro e i contro, per appurare se è in possesso delle capacità soggettive e delle attitudini necessarie per mettersi in proprio e per valutare se gli conviene affiliarsi.

Questo volume intende anche costituire

un utile riferimento per l'analisi e la valutazione delle organizzazioni affilianti e del loro franchising e, quindi, per la scelta del sistema di affiliazione commerciale oggettivamente e soggettivamente più adeguato al proprio caso specifico.

Esso offre infatti tutta una serie di linee guida, di spunti e di interrogativi (da porsi e da porre alle aziende affilianti) anche sotto forma di sintetiche check-list che, lungi dal pretendere di essere onnicomprensivi, possono essere utili per mettere in evidenza gli aspetti essenziali e peculiari del sistema di franchising al quale si è interessati ad affiliarsi e i suoi fattori di differenziazione mercatistica.

Naturalmente, oltre che ai potenziali affiliati che intendono conoscere il franchising e valutare meglio i vincoli e le opportunità delle diverse alternative possibili, questo libro può essere senz'altro

utile anche a chi è già affiliato: per analizzare "in corso d'opera" il sistema di franchising di appartenenza allo scopo di valutarne via via l'adeguatezza, la validità e la redditività.

Ma può pure essere

utile alle aziende affilianti e ai potenziali franchisor che intendano vedere e valutare le cose anche dal punto di vista dell'affiliato,

così da poter meglio mettere a punto, gestire più proficuamente e “vendere” meglio il proprio sistema di franchising.

Il libro inizia dunque con l'analisi delle motivazioni che stanno alla base della soluzione del franchising (in generale) e, in particolare, dell'intenzione di affiliarsi (cap. 1), per poi vedere in che cosa consiste e come funziona un sistema di franchising, quali problemi aiuta a risolvere e quali opportunità contribuisce a sviluppare (cap. 2). Il volume passa quindi ad esaminare il contributo e gli impegni di entrambe le parti (capp. 3 e 4) e ne valuta i pro e i contro nell'ottica sia dell'affiliante che degli affiliati (cap. 5), per poi considerarne le condizioni, i problemi e i limiti (cap. 6).

Una parte cospicua del libro è dedicata alle valutazioni oggettive e soggettive che occorre effettuare in funzione dell'analisi dei franchisor e dei sistemi di franchising di proprio interesse, oltre che delle proprie attitudini personali e professionali al franchising.

Si passa infatti, nel capitolo 7, ad una sintetica check-list per valutare la propria predisposizione alla gestione di un'attività in proprio e, in particolare, in franchising e, nel capitolo 8, ad un rapido vademecum finalizzato all'identificazione del settore di attività e alla scelta dell'insegna. Il capitolo 9 è dedicato alle informazioni necessarie ai fini della valutazione e della scelta del sistema di franchising più adatto e a come reperirle. Mentre il capitolo 10 riguarda le modalità di selezione dei sistemi di franchising di proprio interesse.

Il corposo capitolo 11 è tutto dedicato all'analisi e alla valutazione puntuale dei sistemi di franchising selezionati. In particolare, esso contiene alcuni spunti utili per la valutazione dell'azienda affiliante, della sua struttura organizzativa, delle sue esperienze dirette e di franchising, delle sue politiche commerciali e dei relativi sviluppi. Contiene inoltre una dettagliata illustrazione dei principali aspetti da considerare relativamente alle caratteristiche generali di ciascun si-

stema di franchising, quali: know-how, offerta commerciale, acquisti e approvvigionamenti, insegne, marchi e altri segni distintivi, area di mercato ed esclusiva territoriale, prezzi e margini, supporto iniziale e continuativo, formazione e aggiornamento professionale, controllo e supervisione, ubicazione e progettazione del punto di vendita, visual merchandising, comunicazione commerciale, avvio e gestione del punto di vendita, aspetti economico-finanziari, manuale operativo e contratto.

Il capitolo 12 contiene una proposta di check-list indirizzata alla raccolta di informazioni presso i punti di vendita affiliati; mentre il capitolo 13 propone una sintetica check-list conclusiva finalizzata alla valutazione del sistema di franchising prescelto e alla decisione finale.

Sebbene i contenuti del contratto siano in pratica via via considerati nel corso di tutto il libro, abbiamo comunque deciso di dedicarvi tutto il capitolo 14 dove ne vengono illustrati i principali contenuti e capisaldi ai quali è utile fare riferimento al fine di un confronto con la proposta di contratto sottoposta.

Il capitolo 15 è invece tutto dedicato al manuale operativo, contenendone un sintetico schema di massima: anch'esso utile all'affiliando come schema di riferimento per analizzare i contenuti, le politiche, l'operatività e le modalità gestionali del franchising di suo interesse.

Riportati in appendice troviamo infine un sintetico glossario relativo alla terminologia inerente il franchising e alcuni riferimenti utili per reperire ulteriori informazioni e suggerimenti.

1. Perché il franchising?

Il franchising, è una forma di integrazione commerciale contrattuale tra due aziende economicamente e giuridicamente indipendenti di diverso livello distributivo dove l'affiliante (franchisor) concede all'affiliato (franchisee) il diritto di commercializzare i propri prodotti o servizi, l'uso del proprio marchio e il proprio know-how a fronte di un corrispettivo economico. Il franchising rappresenta senz'altro una valida soluzione ai problemi distributivo-commerciali di molte aziende industriali, di servizi e commerciali e una buona opportunità di sviluppo, ma non sempre si è dimostrato una "formula commerciale miracolosa" applicabile universalmente in tutti i settori, in tutti i mercati, per tutte le aziende e in ogni situazione, a prescindere dalle condizioni oggettive, dalle capacità e dalle possibilità specifiche e dagli obiettivi che si intendono conseguire. Dunque,

la formula del franchising è solo una delle soluzioni possibili.

e, soprattutto,

può essere valida solo se è accuratamente pianificata, organizzata e implementata, oltre che sistematicamente verificata e rinnovata

in termini di caratterizzazione e di differenziazione mercatistica, di

funzionalità commerciale per la clientela finale e di produttività e di redditività per l'azienda affiliante e per gli affiliati.

Ciononostante, soprattutto in passato, qualche azienda si è avventurata nel franchising senza disporre della preparazione, della struttura organizzativa e del personale adeguati a supportare in maniera efficace ed efficiente il proprio sistema di franchising. O addirittura, ha persino creduto di fare del franchising; mentre questo suo “franchising” si limitava semplicemente ad una concessione di vendita di prodotti, o alla concessione d'uso di un marchio o di un'insegna, o ad una pubblicità comune. Quando invece, nella realtà,

il franchising è molto più di tutto questo.

È così accaduto che “la moneta cattiva ha scacciato quella buona”, rischiando di minare la credibilità del franchising: quello buono, quello che da sempre ha contribuito (e contribuisce tuttora) allo sviluppo delle aziende sane e innovative che hanno saputo ideare formule commerciali originali e hanno fatto crescere il commercio e le attività di servizi nel nostro paese.

Che cos'è allora il franchising? Quali problemi aiuta a risolvere e quali opportunità offre a chi lo realizza e a chi vi aderisce? Vediamolo nell'ottica sia delle aziende affilianti che degli affiliati.

1.1. Perché fare franchising?

Le aziende hanno senz'altro bisogno di sviluppare e radicare la propria presenza attiva sul mercato, migliorando e intensificando la distribuzione dei propri prodotti e servizi. Inoltre, al fine di pianificare e organizzare in maniera ottimale le proprie strategie e attività commerciali, hanno la necessità di assicurarsi sul mercato sbocchi più sicuri e continuativi rispetto a quelli ottenibili tramite i canali di distribuzione tradizionali e, nel contempo, meno costosi rispetto a quelli realizzabili attraverso una rete di propri punti di vendita diretti. Per di più, in molti punti di vendita clienti, non sempre è possibile far

emergere i propri prodotti e il proprio marchio e non sempre è possibile realizzare tutta una serie di efficaci iniziative di marketing, di comunicazione e di visual merchandising volte al sell-out dei prodotti. Talvolta, addirittura, si rischia pure che non vi sia una precisa corrispondenza tra l'immagine dei prodotti e quella dei punti di vendita dove essi sono distribuiti.

Una soluzione possibile a questi problemi distributivo-commerciali può consistere nella creazione di una rete di punti di vendita di proprietà, che però comporta innegabili problemi di costi e di investimenti, un più lento sviluppo, perlopiù notevoli complessità organizzative e di controllo e, di conseguenza, importanti costi e problemi gestionali. Inoltre, la maggiore rigidità di una rete diretta non sempre consente il necessario adattamento alle diverse situazioni locali: tanto più nel caso di un'azienda industriale che, in più, va pure incontro alla difficoltà di farsi "commerciante".

1.2. Perché affiliarsi?

Per i potenziali affiliati il franchising costituisce senz'altro un'ottima opportunità per risolvere molti problemi, per entrare in possesso di conoscenze e capacità professionali specifiche, per migliorare la propria caratterizzazione e la propria differenziazione commerciale, per acquisire un maggiore vantaggio competitivo, guadagnare professionalità, migliorare la funzionalità commerciale per la clientela e per aumentare la produttività e la redditività.

Molti neoimprenditori oggi vanno incontro a problemi e a costi crescenti di avvio e di gestione del punto di vendita, di gestione degli acquisti e degli assortimenti - che vanno maggiormente tarati in funzione delle specifiche esigenze della clientela-obiettivo - di selezione dei fornitori, di gestione e di rotazione delle merci. Inoltre, si presenta sempre più frequentemente la necessità di rinnovare il punto di vendita (funzionalmente e strutturalmente) e di ricorrere maggiormente alla vendita visiva e al visual merchandising per aumentare il servizio al cliente e la produttività commerciale. Sovente però il singolo imprenditore non ha né i mezzi né le competenze progettuali e

di visual merchandising adeguate per affrontare un rinnovamento sistematico della propria “macchina per vendere” in questa direzione.

Molto spesso, il commerciante indipendente incontra anche la difficoltà di tenersi al corrente sull’evoluzione del proprio settore e del proprio mercato e sovente non dispone dei mezzi e delle competenze adeguati per effettuare una comunicazione commerciale (e in particolare una pubblicità) efficace ed incisiva, che solitamente richiede investimenti superiori rispetto a quelli che una singola azienda o una piccola catena locale può permettersi.

Ma per fortuna vi sono ancora molte interessanti opportunità per il commercio minore indipendente che sappia offrire soluzioni adeguate e “su misura” del proprio mercato locale; ed è proprio su di esso che intende puntare il franchising, combinando le disponibilità e le economie di scala delle grandi organizzazioni con l’elasticità del commercio locale: più vicino al proprio mercato e quindi maggiormente in grado di offrire soluzioni più tempestive ed efficaci alle sue particolari esigenze e problematiche di acquisto con la creatività e l’elasticità che gli sono tipiche.

E proprio qui sta la carta vincente del franchising.

Infatti,

la collaborazione e l’integrazione contrattuale poste in essere attraverso il franchising consentono di risolvere buona parte dei problemi delle aziende e dei punti di vendita e di cogliere le nuove opportunità distributivo-commerciali.

Ne sono la dimostrazione evidente il crescente interesse, nei suoi confronti, di un sempre maggior numero di affiliandi provenienti dai settori e dalle professionalità più diversi.

1.3. Chi può avere interesse ad affiliarsi?

Il franchising rappresenta senz’altro

un sostegno per chi non ha esperienza;

perciò può interessare sia giovani al primo impiego, sia chi, pur facendo già parte del mondo del lavoro, non abbia mai svolto autonomamente un'attività commerciale o di servizi e sia in cerca di nuove opportunità; e può pure suscitare l'interesse di chiunque desideri avviare un'attività in proprio avvalendosi della "rete" di protezione del franchising, che gli consente di acquisire un nome affermato, di riprodurre una formula commerciale di successo, di acquisire un know-how collaudato, e così ridurre i rischi e velocizzare i tempi di avviamento e sviluppo.

Il franchising può però costituire

un'opportunità di rinnovamento e sviluppo anche per chi è già in attività:

imprenditori di successo che intendono rinnovarsi affiliando un proprio punto di vendita già esistente, o che intendono sviluppare la propria attività nel medesimo settore ma con un altro tipo di punto di vendita, o che desiderano estenderla a settori affini o diversificarla entrando in altri settori acquisendo ulteriore valore aggiunto, magari coinvolgendo familiari e coadiuvanti. Naturalmente, sempre mantenendo la propria autonomia imprenditoriale.

Il franchising può interessare anche

chi desideri semplicemente effettuare un investimento, dando in gestione a terzi la propria attività;

magari diventando un pluriaffiliato (a più sistemi di franchising), o aprendo più punti di vendita affiliati alla medesima insegna.

A ben vedere, dunque, il franchising può costituire un'opportunità per qualsiasi individuo in molte situazioni di mercato, purché egli sia in grado di integrarsi efficacemente nella rete possedendo i requisiti