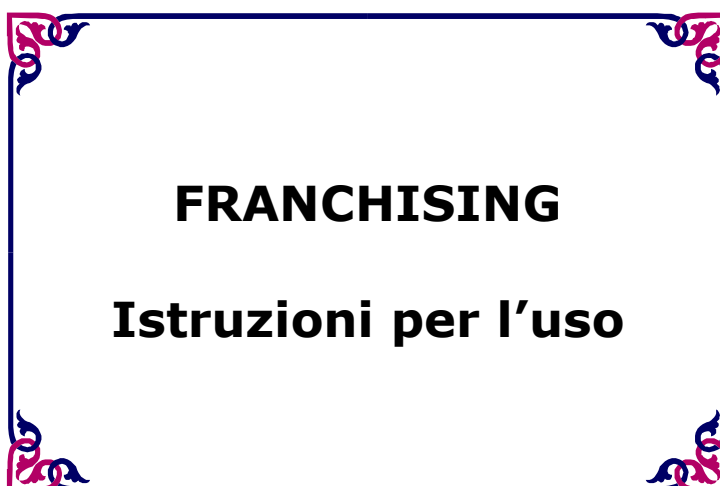


**Realizzato da PROGETTI D'IMPRESA in collaborazione con Luciano Maranghello**

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto previa citazione della fonte.



## INTRODUZIONE

Il Franchising rappresenta una delle forme più interessanti sviluppatesi negli ultimi anni per “fare impresa” nel settore del commercio e dei servizi. La crisi del piccolo commercio e del commercio tradizionale, provocato in parte dall'entrata dei nuovi modelli della grande e media distribuzione, appare difficilmente superabile con strumenti tradizionali di intervento; il tasso di mortalità delle nuove imprese del commercio tradizionale è molto elevato; il modello franchising, che affianca ai vantaggi di personalizzazione e di qualità del servizio tipica di un piccolo esercizio le sinergie e le economie di scala derivanti da uno studio ed un'elaborazione centralizzata delle strategie promozionali, delle modalità di approvvigionamento, del lay-out, etc., può rappresentare una delle strade possibili per avviare attività di successo nel piccolo commercio. Il tema è relativamente nuovo, ma il settore in questi ultimi anni è in forte espansione, con offerte che prevedono metodologie di intervento, proposte operative, livelli di investimento, potenzialità di successo molto diversificate. A fronte di questa offerta - a volte eccessiva- di opportunità in franchising, l'utente che si avvicina al tema ha bisogno di una sorta di guida, di linea di comportamento, per verificare la coerenza della proposta e la sua reale applicabilità al contesto territoriale scelto.

Abbiamo quindi valutato utile, sulla base di queste considerazioni e dell'interesse al franchising espresso dagli utenti di Progetti d'Impresa, realizzare una scheda informativa su cosa è il franchising e quali sono gli aspetti caratterizzanti questo tipo di attività.

## COS' E' IL FRANCHISING

## **la formula**

Il franchising (o affiliazione commerciale) può essere definito come un sistema di commercializzazione e di distribuzione in base al quale un piccolo imprenditore indipendente (franchisee o affiliato) ottiene il diritto di commercializzare beni o servizi forniti da un altro imprenditore (franchisor o affiliante) in cambio di un corrispettivo, in parte fisso (entry fee) e in parte variabile, calcolato in percentuale sul giro d'affari (royalty) anch'esso definito nel contratto nel quale, peraltro, è riconosciuto all'affiliato il diritto di sfruttare marchi, brevetti, nome, ditta, insegna o addirittura anche una semplice formula o segreto professionale del franchisor.

## **Come si presenta un rapporto di franchising**

Le varie attività rientranti nella sfera del franchising possono essere ricondotte ai seguenti tre rapporti:

- 1) franchising di produzione;**
- 2) franchising di distribuzione;**
- 3) franchising di servizi.**

Nel **franchising di produzione** l'affiliante trasferisce tutto un insieme di professionalità e di conoscenze tecnologiche brevettate all'affiliato che, a sua volta, produrrà secondo le direttive e i controlli dell'affiliante determinati prodotti che verranno commercializzati sfruttando il marchio di quest'ultimo.

Il **franchising di distribuzione** riguarda appunto la distribuzione di prodotti. Si tratta del rapporto di franchising più diffuso in Italia. In questo caso il rapporto contrattuale è limitato allo stadio della vendita al dettaglio. L'affiliante può essere lo stesso produttore dei beni che intende commercializzare oppure una centrale d'acquisto. In ogni caso l'affiliante si serve dell'affiliato per distribuire i beni sul mercato.

La caratteristica del **franchising di servizi** è la natura immateriale dello scambio tra gli imprenditori. Il rapporto non verte su un bene materiale ma su un servizio. In questo rapporto l'affiliato ha la possibilità di offrire al pubblico un servizio utilizzando l'immagine e i segni distintivi dell'affiliante. Tale tipo di franchising non è molto diffuso in Italia e riguarda il settore della grande ristorazione, delle attività turistiche e di quelle immobiliari. Il valore del servizio dipende a sua volta anche dalla natura dei beni in questione, per cui si va da un livello piuttosto basso (fast food) ad un livello più elevato (alberghi).

Evidentemente un contratto di franchising può essere stipulato solo tra operatori appartenenti l'uno al settore della produzione l'altro a quello della distribuzione o nell'ambito di quest'ultimo.

Naturalmente sia l'affiliante che l'affiliato dovranno possedere tutti i requisiti richiesti dalle leggi che regolano l'attività commerciale o distributiva in senso lato (licenze, autorizzazioni, iscrizioni in registri ecc.).

## LA DURATA DEL RAPPORTO

Il contratto può essere a termine oppure a tempo indeterminato.

Nel primo caso il rapporto viene meno alla scadenza prefissata dalle parti; nel secondo caso, invece, non è fissato alcun termine finale ma le parti possono sempre ed in qualsiasi momento recedere dallo stesso mediante congruo avviso. In questo caso, però, si pone l'esigenza della tutela del contraente più debole.

## IL CONTRATTO DI FRANCHISING E I SUOI ASPETTI QUALIFICANTI

E' uno degli elementi più critici nel rapporto di affiliazione: l'esistenza di un accordo scritto e accettato dalle due parti in piena consapevolezza semplifica lo svolgimento di un'attività in franchising evidenziando gli impegni dei contraenti e delimitando i rischi delle due imprese.

Se vogliamo darne una definizione potremmo dire che è una scrittura privata che sancisce un rapporto di collaborazione commerciale tra due imprenditori giuridicamente ed economicamente indipendenti.

Un contratto di franchising prende in considerazione molteplici aspetti della collaborazione: la cessione del know-how dietro corrispettivo, la licenza d'uso di uno o più marchi, l'erogazione dei servizi, assistenze e consulenze, l'impegno a seguire sistemi organizzativi standardizzati etc. .

Ci soffermiamo, di seguito, sugli elementi più importanti contenuti in esso.

## **le premesse**

Si tratta di indicazioni poste all'inizio del testo contrattuale che consistono in informazioni sulle parti contraenti. Evidentemente lo scopo è quello di consentire la conoscenza della controparte per un migliore affidamento ed una preventiva tutela degli interessi in gioco".

Con riferimento all'affiliante si tratta di indicazioni riguardanti la sua presenza e consistenza sul mercato, il piano e modalità di estensione della sua rete, il patrimonio di segni distintivi e di know-how acquisiti, ecc.; le informazioni riguardanti, invece, l'affiliato fanno riferimento alla sua esperienza e preparazione specifiche, alle sue disponibilità economiche-finanziarie ecc.

L'importanza delle "premesse" ne fanno una parte integrante ed inscindibile del contratto.

Evidentemente le false informazioni di una parte contenute nelle "premesse", legittima l'altra parte a chiedere l'annullamento del contratto ai sensi dell'art. 1439 del codice civile, a condizione che le stesse siano state determinanti per la conclusione dell'accordo.

## **l'oggetto**

Nel contratto di franchising l'oggetto è un elemento essenziale. E', come dice Frignani, "l'elemento ontologicamente imprescindibile", consistente nella trasmissione dall'affiliante all'affiliato di diritti, facoltà

o beni, che quest'ultimo non potrebbe altrimenti acquisire. Si tratta, cioè, della concessione a titolo oneroso di diritti di proprietà intellettuali e industriali, beni materiali e immateriali che l'affiliante trasferisce all'affiliato, compresi, naturalmente, i segni distintivi, il know-how, l'uso di marchi, brevetti ecc.

La mancanza dell'oggetto rende nullo, o meglio, inesistente il contratto.

## **l'esclusiva**

E' un elemento che è presente nella maggior parte dei contratti di franchising.

Normalmente si tratta di una clausola che ha una valenza reciproca. Da una parte, infatti, vincola l'affiliato a non vendere beni o prestare servizi in concorrenza con l'affiliante; dall'altra obbliga l'affiliante a non utilizzare nello stesso territorio di altri affiliati.

Tuttavia è possibile che l'affiliato possa trattare anche beni o servizi non appartenenti alla rete dell'affiliante, purché non in concorrenza con quest'ultimo. In tal caso saremo in presenza di un rapporto di franchising impuro.

## **l'area di attività**

Riguarda la determinazione del territorio entro il quale l'affiliato deve operare ed è strettamente legata alla clausola di esclusiva.

## **le obbligazioni dell'affiliato**

A) Impegno ad allestire l'unità di vendita attrezzandosi, quindi per promuovere la vendita dei prodotti o l'erogazione dei servizi. E' evidente che tale obbligo importa l'immediato investimento di capitali. Se ne

ricava inoltre che l'affiliato sarà fiscalmente obbligato sia nella qualità di soggetto IVA, sia nella qualità di soggetto IRPEF, sia nella eventuale qualità di sostituto d'Imposta. Le relative sanzioni di carattere tributario o penale saranno, quindi, applicabili esclusivamente nei suoi confronti.

B) obbligo di acquistare una quantità minima di prodotti dell'affiliante oppure di acquistare dallo stesso (o da persone dallo stesso indicate) prodotti intermedi o beni strumentali.

C) Obbligo di rispettare determinati standards di qualità nella presentazione e/o nella vendita del prodotto o del servizio.

D) Obbligo di rispettare determinate procedure indicate nel cosiddetto "manuale operativo".

Il manuale operativo, costituisce, generalmente parte integrante dell'accordo, e regola i rapporti tra l'affiliante e l'affiliato relativamente a procedure amministrative e burocratiche. Ha la funzione di consentire all'affiliato l'immediata conoscenza di tutte quelle procedure necessarie per attivare celermente il punto vendita, nonché tutte le procedure praticate dall'affiliante per una corretta presentazione dell'immagine al pubblico in maniera uniforme sul mercato.

E) Obbligo del pagamento di un corrispettivo che può essere fisso (entry fee) e in parte variabile calcolato in percentuale sul giro d'affari (royalty).

## **le obbligazioni dell'affiliante**

A) Obbligo a concedere all'affiliato la licenza dell'uso dei propri segni distintivi (marchi, ditta, insegna), nonché a trasferire il proprio know-how e tutte le altre formule o conoscenze segrete che individuano i propri prodotti o servizi;

B) Obbligo a fornire assistenza tecnica e commerciale per avviare l'impresa dell'affiliato;

C) Obbligo a fornire consulenza commerciale, promozionale e di marketing durante tutta la durata del rapporto;

D) Obbligo di formazione del personale che sarà impiegato nell'impresa dell'affiliato;

E) Obbligo a fornire all'affiliato tutti i suddetti servizi senza discriminazione alcuna tra un'unità di vendita e l'altra.

## LA POSIZIONE DELL'AFFILIATO

Da un attento esame delle obbligazioni delle parti emerge chiaramente che la posizione dell'affiliato subisce forti limitazioni nell'esercizio dell'impresa.

Evidentemente tale situazione rivela una diversa forza economico-contrattuale dei due contraenti che, normalmente, crea uno svantaggio nei confronti dell'affiliato.

Tuttavia è bene ricordare che tale svantaggio è spesso compensato dalla riduzione dei rischi imprenditoriali per l'affiliato che, entrando nella rete dell'affiliante, può beneficiare di un sicuro mercato a causa del prodotto o servizio offerto, dalla forza di penetrazione del marchio e via dicendo. Inoltre un "eventuale squilibrio delle posizioni contrattuali è lecito e compatibile con i principi del sistema, nella misura in cui trovi una giustificazione rigorosa nell'assetto degli interessi programmato dalle parti e nell'economia del contratto" che, non dimentichiamolo, è lasciato alla libera determinazione delle parti nella misura e nei limiti prima esaminati.

Tuttavia nella quasi totalità dei casi l'affiliato ha ben poco spazio in ordine alla stesura del contenuto dell'accordo, essendo chiamato solo a valutare la convenienza o meno di aderire ad un contratto interamente predominato dalla parte più forte, cioè, dall'affiliante. In tal caso, l'affiliato non solo dovrà considerare l'equilibrio complessivo così come è fissato nel contratto ma dovrà verificare, altresì, la liceità della causa.

Per tale operazione si consiglia, quindi, di servirsi dell'assistenza di un legale, considerando che al sola tutela offerta dalla legge alla parte più debole del rapporto, in questa fase del contratto, è quella degli artt. 1341-1342 del codice civile che opera molto più efficacemente in via preventiva.

## LA "CLAUSOLA LIMITATIVA DELLA CONCORRENZA"

L'affiliante, normalmente, inserisce nel contratto una clausola limitativa della concorrenza a carico dell'affiliato. Tale clausola è finalizzata ad impedire che l'affiliato eserciti - successivamente alla cessazione del rapporto contrattuale - la stessa o analoga attività a quella oggetto del contratto cessato. La forte onerosità di siffatta clausola appare in tutta la sua evidenza.

Tuttavia la predetta disposizione contrattuale è legittimamente ammessa solo se è destinata ad applicarsi nello stesso ambito territoriale che in precedenza era stato affidato in esclusiva all'affiliato. E non può avere una valenza ultra quinquennale.

Se invece tale clausola dovesse impedire all'affiliato di svolgere la stessa o analoga attività anche al di fuori della zona di esclusiva precedentemente attribuita, sarebbe palesemente in contrasto, non solo con l'art. 2596 del Codice Civile, ma addirittura con l'art. 41 della Costituzione laddove sancisce che il principio della libera iniziativa economica può essere limitato solo per comprovate esigenze di tutela dell'utilità sociale e della dignità umana.

## I VANTAGGI DEL FRANCHISING



## **i vantaggi per l'affiliato**

A) pur disponendo di mezzi limitati egli può intraprendere per proprio conto lo svolgimento di un'attività imprenditoriale beneficiando della consulenza e dell'assistenza degli esperti di cui si avvale l'affiliante per tutta la sua rete distributiva.

B) massima riduzione del rischio pur nella fase iniziale di avvio dell'attività commerciale, in quanto offre un prodotto o servizio già lanciato sul mercato. Ciò è possibile grazie all'uso consentitogli dal contratto, dei segni distintivi che individuano l'affiliante e i suoi prodotti.

C) essendo la politica degli approvvigionamenti affidata all'affiliante per l'intera catena, l'affiliato oltre a liberarsi di quest'onere, riesce anche a procurarsi i prodotti ad un costo notevolmente minore rispetto ai concorrenti che operano singolarmente.

D) poiché molto spesso l'affiliante si assume anche gli oneri amministrativi e contabili centralizzandoli, l'affiliato si potrà dedicare allo sviluppo della propria impresa con risparmio notevole di costi.

E) infine l'affiliato beneficerà della pubblicità, degli studi di mercato ecc. che l'affiliante effettuerà.

## **i vantaggi per l'affiliante**

A) sarà sollevato dai problemi connessi alla commercializzazione dei suoi prodotti, pur assicurando agli stessi la massima diffusione.

B) realizza con mezzi finanziari relativamente limitati, una vasta rete di punti di vendita, guadagnando un notevole vantaggio rispetto ai concorrenti che finanziano o gestiscono direttamente i punti di distribuzione.

C) potrà fare affidamento su un quantitativo certo di ordinativi fatto dagli affiliati, che gli consente di operare una riduzione del prezzo praticando, contestualmente, una forte politica di approvvigionamenti.

D) infine il beneficio più immediato sarà costituito dal diritto di entrata, espressamente previsto dal contratto e dalle royalties pagate secondo criteri contrattualmente determinati.

## COME SCEGLIERE IL FRANCHISOR

Prima di avventurarsi in una esperienza di franchising e, in particolare, nella scelta del proprio franchisor ideale è necessario disporre di numerosi elementi informativi. Tutto ciò, al fine di effettuare una corretta selezione del progetto più adatto alle proprie caratteristiche e soprattutto per orientarsi nella straripante offerta attuale di sistemi di franchising.

Il franchising non è di per se stesso una formula sempre vincente.

Bisogna riconoscere che questo strumento, che in molti casi si è dimostrato validissimo, non garantisce affatto che, chiunque lo utilizzi in veste di franchisor sia capace di ottenere buoni risultati, per sé e per i propri affiliati.

La selezione di un progetto vincente è il vero momento critico che il futuro l'imprenditore deve affrontare con lo stesso atteggiamento con il quale si definiscono le principali scelte strategiche d'avvio di una nuova impresa. Quindi attenzione nel firmare il primo contratto che capita fra le mani solo perchè magari è molto originale o rappresenta una novità.

Il primo passo da fare è quello della comparazione tra le varie offerte, scegliendo quelle iniziative sul mercato di riferimento che emergono per serietà, validità ed efficacia. Valutazione questa, molto laboriosa se si considera la necessità di disporre di documentazione e informazione sulle singole proposte.

Dopo aver identificato un bel marchio, un negozio attraente, un'azienda leader in un determinato settore, è necessario che il potenziale affiliato metta in relazione questi elementi con quelli attinenti al proprio profilo imprenditoriale. La scelta deve tener conto degli interessi e soprattutto delle attitudini a svolgere o a gestire l'attività.

Altro elemento non meno importante è sicuramente il mercato; il sistema franchising serve anche da ammortizzatore dei rischi dell'impatto sul mercato di una nuova iniziativa, ma se un determinato settore

è in crisi o una certa area geografica presenta una scarsa propensione al consumo di specifici beni o servizi, anche il migliore dei sistemi vedrà limitate le possibilità di successo.

Se vogliamo, pertanto, analizzare i primi passi da fare prima di affacciarsi nel mondo del franchising possiamo così sintetizzarli:

- 👉 scelta oculata del franchising;
- 👉 analisi comparata di tutta la gamma dei progetti presenti in uno o più settori;
- 👉 acquisizione di informazioni su storia e struttura del singolo franchisor;
- 👉 individuazione delle proprie esigenze e attitudini;
- 👉 indagini sul sugli andamenti del mercato in cui opera il franchisor e sull'offerta di prodotti e servizi in riferimento al mercato locale da servire.

I passi successivi, una volta individuato il franchisor ideale, sono essenzialmente:

- contatto con i responsabili franchising per avere una cognizione diretta del progetto;
- visita a uno o più affiliati già operativi per verificare alcuni elementi come, l'immagine del punto vendita, la qualità del prodotto/servizio e il livello di efficienza del sistema;
- visita alla sede del franchisor per conoscere meglio l'organizzazione e la struttura aziendale;
- visione e redazione di una bozza di contratto da sottoporre ai propri consulenti di fiducia;
- scelta definitiva e firma del contratto.

## 📄 NOTIZIE UTILI

Una delle più affermate associazioni che riunisce le principali aziende che operano con la tecnica del franchising è: ASSOFRANCHISING Corso di Porta Nuova, 3 20121 Milano tel. 02/29003779 fax 02/6555919. Sito internet: <http://www.assofranchising.it>

Scopo di questa associazione è favorire lo sviluppo e la diffusione del franchising in Italia e all'estero, nonché promuovere l'applicazione dei codici deontologici del franchising.