

Pacchetto tipo n. 3

# Il franchising

## Pacchetto tipo n. 3

# Il franchising

### Indice della scheda

1. Definizione e caratteristiche del franchising
2. Il profilo specifico dell'imprenditore/trice
3. Il mercato
4. Regole e norme da rispettare
5. Ipotesi di conto economico
6. Opportunità di finanziamento
7. Riferimenti utili

### 1. Definizione e caratteristiche del franchising

Secondo la definizione oggi comunemente più utilizzata, per franchising (o affiliazione commerciale) si intende una forma di collaborazione continuativa per la distribuzione di beni o servizi fra un imprenditore (affiliante o franchisor) e uno o più imprenditori (affiliati o franchisee), giuridicamente ed economicamente indipendenti l'uno dall'altro, che stipulano un apposito contratto attraverso il quale:

- l'affiliante concede all'affiliato l'utilizzazione della propria formula commerciale, comprensiva del diritto di sfruttare il proprio 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;
- 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 a rispettare le condizioni contrattuali liberamente pattuite.

Da tale definizione emerge immediatamente che il franchising non rappresenta una singola tipologia di attività d'impresa, quanto piuttosto una particolare strategia commerciale che, attraverso la collaborazione stabilita contrattualmente tra imprese diverse, ben si addice ad una pluralità di attività differenti, raggruppabili in tre grandi categorie:

- il franchising di distribuzione, il quale presuppone che l'affiliante (in genere una impresa produttrice o grande distributrice di beni) abbia messo a punto e sperimentato tecniche e metodi commerciali costituenti il know-how che trasferisce ai propri affiliati. A fronte dell'uso dei marchi, dei beni forniti nonché

dei servizi resi l'affiliante richiede agli affiliati un corrispettivo sotto forma di diritto d'entrata (initial fee) e/o di canoni periodici (royalties);

- il franchising di servizi, nel quale l'affiliato non si trova a vendere alcun prodotto, bensì offre la prestazione di servizi, messi a punto e sperimentati dall'affiliante. Può essere perciò applicato a settori di attività molto lontani fra loro, come la ristorazione (ristoranti, pizzerie, fast-food, rosticcerie, gelaterie, bar), il turismo e le attività del tempo libero (alberghi, villaggi vacanze, campeggi, agenzie di viaggi, centri sportivi), i parrucchieri e gli istituti di bellezza, i servizi di consulenza professionale, la stampa e riproduzione rapida, gli istituti di istruzione e formazione, l'intermediazione immobiliare, l'autonoleggio, ecc.;

- il franchising industriale, in cui i partner (affiliante e affiliato) sono due imprese industriali. Il primo concede all'affiliato la licenza dei brevetti di fabbricazione ed i marchi, gli trasmette la tecnologia, gli assicura un'assistenza tecnica costante; il secondo produce e commercializza le merci prodotte dal proprio stabilimento applicando il know-how e le tecniche di vendita dell'affiliante.

Elementi essenziali del franchising, in tutte le sue forme, risultano pertanto essere:

- l'affiliante o franchisor: si tratta di una impresa di produzione e/o di distribuzione di beni e/o servizi che ha scelto di avvalersi di questa strategia commerciale per affermarsi in un determinato settore. Requisiti necessari per assumere questo ruolo sono l'esperienza e la competenza nell'attività di riferimento, una solida immagine di marca e un mix di prodotti o servizi ben definiti e di sperimentata efficacia. Poter disporre di un marchio già noto ed apprezzato dal mercato permette ovviamente di agevolare la ricerca di eventuali affiliati; per costituire una valida rete di franchising occorre tuttavia destinare allo scopo adeguate risorse economiche, strutture organizzative e competenze manageriali;

- l'affiliato o franchisee: è un imprenditore o aspirante tale che, riconoscendo al progetto proposto dall'affiliante qualità e valore aggiunto in relazione ai prodotti, ai servizi, al know-how, all'insegna, all'immagine di marca, all'assistenza fornita, stipula con esso un contratto di affiliazione, consapevole di dover riconoscere dei corrispettivi economici di varia natura a fronte dei benefici e degli apporti che il franchisor gli garantisce. A tal fine si impegna a mettere a disposizione determinate risorse economiche, professionali ed umane che permettano di realizzare e gestire, in una determinata area di mercato, un'attività con le stesse caratteristiche che hanno consentito il successo di altri punti vendita o centri diretti dal franchisor;

- la catena o rete o network di affiliati: è il risultato di più contratti di affiliazione stipulati tra il franchisor e un certo numero di franchisees sparsi sul territorio ed operanti ciascuno in piena autonomia giuridica ed imprenditoriale, all'interno di una specifica, definita ed esclusiva area di mercato. Il concetto di rete rappresenta uno dei principali punti di forza della formula: sia l'affiliante sia gli affiliati ricevono infatti una serie di benefici diretti ed indiretti dal fatto di aver costituito o di far parte di un insieme di imprenditori che operano sotto un'unica insegna e con le medesime modalità gestionali. La rete determina in primo luogo visibilità sul territorio, presenza capillare, possibilità di collaborazione, di comunicazione e di scambio di esperienze tra gli affiliati; la sua consistenza numerica, inoltre, amplifica le possibilità di

economie di scala negli acquisti di prodotti e nella erogazione dei servizi e migliora la capacità contrattuale della marca nei confronti di fornitori e partners; infine contribuisce a migliorare l'efficienza e l'efficacia della comunicazione su tutti i fronti (ambiente, consumatore o utente finale), ai vari livelli (istituzionale, locale) e per ogni scopo (reclutamento di nuovi franchisees, pubblicità, promozione);

- le unità pilota: sono punti vendita, uffici o centri creati dall'affiliante e gestiti direttamente da questi, da suoi collaboratori o da affiliati di pilotage con la funzione di costituire prototipi o modelli delle future unità affiliate. La realizzazione di una o più di tali unità pilota consente al franchisor di testare in maniera immediata e diretta la validità della formula, di valutarne sul campo ogni aspetto, di sperimentare modifiche, miglioramenti ed innovazioni che potranno successivamente essere proposte ed estese a tutta la rete;

- le royalties: con questo termine vengono identificati quegli importi versati periodicamente all'affiliante dai vari affiliati, in quota fissa o sulla base di calcoli percentuali (sul fatturato, sui volumi di acquisto o su altre voci di bilancio), a compenso dei servizi e delle prestazioni continuative (come assistenza tecnica e/o commerciale, formazione del personale, aggiornamento, selezione dei fornitori, promozione del marchio) che il franchisor fornisce nel periodo di durata del contratto;

- i diritti d'entrata o initial fee o fee d'ingresso: si tratta della somma che la maggior parte delle catene in franchising richiede ai nuovi affiliati al momento della firma del contratto di affiliazione, in qualità di corrispettivo della cessione, per un determinato periodo di tempo, del "pacchetto" di conoscenze, sistemi, organizzazione, prodotti e servizi;

- il know-how: con questo termine (letteralmente, «sapere come») si suole generalmente indicare l'insieme delle conoscenze e delle tecniche relative all'avviamento e alla conduzione efficace di un'impresa in un determinato settore. Nel caso del franchising, individua il patrimonio di informazioni che l'affiliante ha raccolto nel corso della propria attività e ha successivamente sperimentato nelle proprie unità pilota, e che viene trasmesso agli affiliati attraverso corsi di formazione pre-apertura, manuali operativi, sistemi, attrezzature, procedure e metodi di lavoro collaudati, attività di affiancamento, momenti di aggiornamento, consulenza ed assistenza;

- la zona di esclusiva: è una porzione di territorio entro la quale l'affiliante si impegna a non avviare altre unità affiliate oltre a quella sancita dal contratto di affiliazione. La esistenza di tale esclusiva, il cui ambito territoriale viene precisato dalle parti, è ritenuta essenziale per un sereno, corretto e proficuo svolgimento del rapporto, a meno che l'affiliante non motivi chiaramente e per iscritto le ragioni della mancata concessione della stessa all'affiliato;

- la durata del contratto: in Italia la maggior parte dei contratti di affiliazione ha una durata media commisurabile in cinque/sei anni; in genere essa non dovrebbe risultare comunque inferiore a tre anni, in modo da permettere all'affiliato di assorbire gli oneri del periodo di avviamento e all'affiliante di adempiere i propri obblighi contrattuali.

## 2. Il profilo specifico dell'imprenditore/trice

Già da quanto finora descritto, si può evincere come il franchising rappresenti un'opportunità interessante per accostarsi all'imprenditoria, soprattutto per persone che nutrono interesse, ma non vera e propria passione, per un determinata attività (come la vendita di abbigliamento, o la ristorazione "leggera"), ma non hanno mai avuto occasione di svolgere esperienze nel ruolo. Sono molti, infatti, i franchisors che ai candidati affiliati non richiedono particolari conoscenze del settore in cui si troveranno ad operare, né tantomeno precedenti periodi di lavoro in proprio.

Questo tuttavia non sta a significare che il "mestiere" di franchisee non richieda determinate caratteristiche: alla base di tutto non può non sussistere nell'aspirante affiliato una generale attitudine all'imprenditorialità; inoltre occorre considerare che per ogni attività esistono alcune indispensabili predisposizioni, che vengono indicate dagli stessi affilianti nei loro prospetti informativi e che devono costituire spunti di riflessione e di autovalutazione per chi desidera entrare in un network; infine ci sono progetti espressamente dedicati ad addetti ai lavori, che quindi precludono l'affiliazione a chi non appartiene già al settore.

Ciò considerato, va altresì ricordato come sia compito di ogni buon franchisor mettere a punto un percorso formativo atto a consentire l'acquisizione delle nozioni, delle competenze, delle abilità necessarie per l'esercizio dell'attività. Costatare quanto questo percorso sia effettivamente utile ed accessibile può non essere complicato: una volta ottenuta la lista degli attuali affiliati, ci si può far raccontare la loro esperienza di ex-neofiti e verificare il loro livello di preparazione, le loro eventuali difficoltà, il loro grado di soddisfazione e quello della loro clientela. A maggior tutela degli aspiranti franchisees, è poi opportuno controllare che nel contratto di affiliazione o nei manuali operativi richiamati dallo stesso vengano chiaramente indicati il tipo, l'entità, il periodo della formazione, dell'addestramento, dell'assistenza iniziale e successiva forniti dall'affiliante all'affiliato ed ai suoi collaboratori.

Rispetto alla prospettiva di avviare un'attività per conto proprio, la formula del franchising può pertanto permettere ad un aspirante imprenditore di limitare alcuni rischi anche rilevanti, poiché se il franchisor ed il suo progetto sono effettivamente all'altezza delle promesse consente di entrare nel mercato di riferimento con minori incognite, con migliori strumenti e con una maggiore capacità competitiva. Occorre tuttavia considerare l'esistenza di un rischio aggiuntivo, sempre presente, che è quello di sbagliare la scelta del partner: sposare un progetto o un'azienda che per le più varie ragioni non sono in grado di offrire i servizi e i vantaggi promessi al franchisee, o che per gli stessi richiedono contropartite troppo esose, rischiano infatti di minare alle basi il buon andamento economico e gestionale della nuova impresa, compromettendone l'equilibrio quando non la stessa esistenza.

La decisione di "entrare nell'affiliazione" rappresenta dunque per l'aspirante imprenditore una scelta carica di conseguenze, capace di condizionare la propria vita per anni e di impegnarlo sul piano finanziario e personale. La creazione di una propria impresa indipendente determina infatti una situazione, se non definitiva, certo difficilmente reversibile, ed in ogni caso ben diversa da quella di un lavoratore dipendente;

anche in caso di crisi economica, poi, è senza dubbio meno difficile abbandonare un datore di lavoro che chiudere un'attività in cui si sono investiti tempo e denaro propri.

Alla luce di tali considerazioni, è certamente opportuno riflettere in modo approfondito prima di mettersi in proprio avvalendosi della formula del franchising; a tal fine, ecco alcuni spunti che possono risultare di una qualche utilità per chi abbia effettivamente intenzione di compiere questo passo:

1) Poiché la creazione di un'attività in franchising comporta comunque, come si è già visto, la creazione di una propria impresa indipendente, bisogna necessariamente effettuare alcune valutazioni preventive, accertando:

- la quantità di capitale che si è disposti ad investire inizialmente, nella consapevolezza che partendo da zero tutto risulta molto più difficile e si rischia di fornire una impressione negativa agli affiliati e ai potenziali finanziatori (se l'imprenditore è il primo a non fidarsi di ciò che vuole fare, perché aprirgli le porte del network o concedergli un prestito?);

- le fonti di finanziamento (parenti, amici, istituti di credito, provvedimenti di finanza pubblica agevolata) da cui attingere eventualmente ulteriori risorse, appurando le effettive condizioni a cui queste possono essere ottenute (una volta avuto un prestito, è sempre in agguato il rischio di venire schiacciati dal peso degli interessi e dalla periodicità del rimborso del capitale);

- i collaboratori su cui eventualmente si può contare (difficilmente si può fare tutto da soli...) e, di conseguenza, la suddivisione dei vari compiti, assicurandosi che i singoli ruoli vengano ricoperti da chi possiede le effettive competenze, che i carichi di lavoro siano il più possibile equilibrati e che non rimangano posizioni o incarichi scoperti;

- la forma giuridica da dare all'impresa, nonché gli adempimenti conseguenti.

2) Successivamente, è consigliabile condurre una ricerca informativa generale sull'universo del franchising, per individuarne bene le peculiarità, la disciplina e le prassi attualmente in uso in Italia. Al riguardo, oltre quanto illustrato nella presente scheda, si possono visitare alcuni siti internet specializzati, nonché consultare periodici, annuari o altri testi dedicati all'argomento, avvalendosi delle indicazioni riportate nella successiva sezione dedicata ai «Riferimenti utili».

3) Sulla base dei primi dati ottenuti, ma soprattutto tenendo ben presenti le proprie esperienze e competenze, i propri interessi e/o le proprie attitudini, occorre compiere la fondamentale scelta del settore in cui andare ad operare (alimentare, abbigliamento, immobiliare, ecc.), nella piena consapevolezza che tale decisione finirà inevitabilmente per influenzare non soltanto tutti i passi successivi, ma in buona misura anche la propria esistenza.

4) Individuato il settore, va necessariamente realizzata una prima indagine di mercato, tesa ad accertare lo stato della concorrenza (esercizi in franchising e non) presente al momento nell'area di riferimento; la dimensione di tale area può variare secondo la tipologia dell'attività e le caratteristiche della località in cui si intende insediarsi: per un piccolo negozio di calzature situato in una grande città ci si può limitare ad esaminare gli analoghi esercizi presenti nel medesimo quartiere, mentre per un supermercato da ubicare in un comune di provincia conviene estendere l'analisi anche ai centri vicini. È preferibile che tale indagine, per

quanto sommaria, non sia condotta sulla scorta della sola esperienza personale, ma venga integrata dal ricorso a repertori specializzati (talora possono bastare gli elenchi telefonici o le Pagine Gialle; altre volte ci si può appoggiare agli uffici comunali competenti).

5) Una volta constatato che il settore e l'area di riferimento consentono l'ingresso di una nuova impresa, conviene intraprendere la ricerca del franchisor cui proporsi per l'affiliazione. Poiché tuttavia, come si è già visto più volte, un contratto di questo genere non risulta poi così dissimile da un vero e proprio matrimonio, in quanto contempla un legame di lungo periodo con un partner, appare dunque consigliabile effettuare un certo numero di accurate verifiche e di analisi approfondite prima di compiere qualsiasi scelta: è infatti sempre in agguato il rischio di cedere alle lusinghe di chi si vende meglio o alle allettanti prospettive di chi "le spara più grosse". Una comparazione realmente efficace tra diverse insegne deve invece tener conto di una pluralità di criteri, come la reputazione e la notorietà del marchio, il numero degli affiliati ed il loro grado di soddisfazione, i bilanci, la struttura e l'organizzazione del franchisor, i dati e le tendenze del mercato di riferimento, la credibilità degli imprenditori e la loro effettiva esperienza nel settore, la soddisfazione del consumatore/utente finale, le condizioni contrattuali proposte, i vantaggi del "pacchetto" offerto.

A tal fine, il lavoro di raccolta delle informazioni non può e non deve limitarsi alle dichiarazioni e ai prospetti, spesso seducenti e patinati, forniti dai franchisors: altri imprenditori già affiliati alla rete, consulenti esperti, addetti ai lavori o addirittura concorrenti possono infatti rivelarsi ottimi alleati in questo percorso, purché le loro considerazioni siano frutto di dati oggettivi e concreti a loro disposizione. Proprio per questo motivo, il trattamento delle informazioni raccolte va svolto in maniera intelligente, separando i fatti dalle opinioni più o meno interessate di chi le fornisce e andando al di là della semplice comparazione aritmetica su singoli elementi, come le somme richieste in qualità diritto d'entrata e simili: può infatti darsi che il franchisor che sul punto chiede meno abbia anche meno da offrire, così come quello che chiede di più sia effettivamente il più noto, il più capace, il più efficace presente sul mercato; oppure può succedere che l'affiliante apparentemente più conveniente abbia in realtà omissivo di proposito di prospettare una serie di costi "occulti", che verranno alla luce solo dopo la firma del contratto.

Nella valutazione esistono poi altri elementi meno oggettivi, ma altrettanto importanti di cui l'aspirante affiliato deve tener conto: in un'ottica di collaborazione a lungo termine diventa senza dubbio indispensabile considerare anche la propria compatibilità e la condivisione degli obiettivi del franchisor, nonché la filosofia di lavoro, la qualità dei collaboratori, i rapporti umani che questi sa coltivare e mantenere. La comparazione tra i diversi affilianti, nonché la scelta che ne consegue, non può che scaturire dall'analisi complessiva di tutti questi fattori, oggettivi e personali.

Volendo pertanto agevolare gli aspiranti franchisees nella scelta dell'insegna, ecco alcune utili indicazioni operative:

a) in primo luogo, individuare con l'ausilio degli annuari e delle pubblicazioni più avanti indicate il numero e le caratteristiche dei franchisors presenti nel settore prescelto, accertando di ognuno:

- la durata della presenza sul mercato del marchio e del network (le due cose possono logicamente non coincidere);



- i risultati di bilancio degli ultimi esercizi, nonché la composizione e la struttura delle società (dati rilevabili anche da visure camerali o siti internet, ed utili per capire come sta andando l'attività e chi si ha di fronte);

- il numero degli affiliati attivi e la loro distribuzione sul territorio;

- l'eventuale iscrizione ad associazioni di categoria come Assofranchising o FIF-Confersercenti (le quali richiedono ai loro iscritti la sottoscrizione di codici deontologici ben circostanziati);

b) effettuata una prima scrematura, contattare direttamente i franchisors per richiedere loro materiale informativo, comparando attentamente:

- la durata del contratto: contrariamente a quanto si sia tentati di pensare, le maggiori insidie provengono dai contratti di durata inferiore alla media, che per l'Italia può essere calcolata in cinque-sei anni. Ogni impresa richiede infatti un periodo di avviamento, più o meno lungo a seconda delle caratteristiche del settore, ma comunque necessario per portare a regime la gestione: se il contratto si estingue prima, l'affiliato viene abbandonato alla mercé del mercato, in una situazione di particolare debolezza cagionata dal mancato recupero degli investimenti iniziali attraverso i frutti della gestione. Anche per l'affiliante, tuttavia, un accordo di lunga durata può rappresentare una garanzia: il contratto prevede obblighi e doveri anche da parte sua, cui questi deve comunque fare fronte in caso di scioglimento anticipato; un impegno prolungato nel tempo può perciò permettergli di adempiere con maggior tranquillità e minor onere economico quanto pattuito inizialmente;

- la presenza o meno di diritti d'entrata (o initial fee o fee d'ingresso): pur essendo tipica del franchising, la richiesta di tali diritti rappresenta una delle pratiche maggiormente avversate dai potenziali affiliati, poiché la mentalità comune porta a non voler riconoscere la legittimità di questo compenso o a fare di tutto per limitarne la portata, trasformandolo in una sorta di cauzione quando non cercando di evitarne il pagamento in tutto o in parte. Questo atteggiamento in realtà finisce per aggirare il vero problema, consistente invece nel giudizio di merito sulla validità del progetto: se un franchisor cede effettivamente qualcosa, allora è giusto riconoscere per tale cessione un corrispettivo adeguato, che può essere tanto più elevato quanto più efficace è il sistema di cui si entra a far parte. Nel diritto di entrata confluiscono alcuni valori intangibili di indubbia importanza, che contribuiscono a determinarne l'entità: gli investimenti realizzati per avviare la rete, quelli per far conoscere la marca, quelli per mettere a punto il know-how e il metodo di lavoro, quelli infine necessari per seguire l'affiliato nel periodo pre-apertura. Spesso dietro ad un progetto di affiliazione esistono costi di impianto e di preparazione che sfuggono a chi, come l'aspirante franchisee, valuta l'iniziativa solo dal lato di chi la vuole "comperare": ciò che va verificato, quindi, non è tanto l'entità assoluta della cifra richiesta, quanto la congruità rispetto alle reali contropartite offerte dal franchisor;

- l'importo delle royalties: anche in questo caso la vera difficoltà per i potenziali franchisees è non tanto di valutarne l'entità in termini assoluti, quanto piuttosto di riuscire a verificarne la congruità e l'economicità rispetto ai benefici ottenibili sotto forma di servizi o di altre prestazioni. Possono infatti esistere pacchetti di franchising apparentemente convenienti per l'esiguità o addirittura per l'inesistenza di richieste di royalties, ma che in realtà non offrono alcun vantaggio all'affiliato nella continuità del rapporto; al contrario,



possono invece esserci franchisors che chiedono molto, ma che sono anche in grado di fornire un supporto sostanziale ed effettivo all'attività dei loro franchisees;

- eventuali richieste di contributi pubblicitari: si tratta di una voce presente in molti contratti di affiliazione, sotto forma di somme versate periodicamente al franchisor come quota fissa o percentuale calcolata sul volume di affari (o sul fatturato o sugli acquisti), e trae giustificazione dall'attività di comunicazione che l'affiliante svolge a favore della marca e, in maniera diretta o indiretta, degli stessi affiliati. In un sistema di rete, la promozione della marca prima a livello istituzionale e poi a livello locale può realmente risultare un'arma vincente per i singoli punti vendita: l'unione delle risorse del franchisor e di ciascun affiliato può infatti consentire la realizzazione di campagne pubblicitarie ben più incisive rispetto a quanto potrebbe permettersi ogni singolo imprenditore, garantendo a quest'ultimo un accesso ai grandi mass-media altrimenti difficilmente ottenibile. Nella fase di valutazione, l'aspirante affiliato deve tuttavia appurare se e come gli affiliati partecipano alle decisioni sui programmi e sulla gestione del budget, nonché verificare che tali contributi richiesti siano sostenibili dall'attività, vale a dire che non risultino particolarmente onerosi rispetto al conto economico prospettato e che non siano significativamente superiori a quanto ogni anno sarebbe comunque disposto ad investire;

- l'effettiva consistenza del know-how: un errore comune a numerose imprese affilianti è il ritenere sufficienti per "fare franchising" l'esperienza pregressa in un settore o una consolidata capacità nel produrre beni o servizi. Il vero know-how è invece il patrimonio di conoscenze verificato nelle unità pilota e negli altri punti vendita aperti successivamente: occorre pertanto che l'aspirante affiliato cerchi, per quanto possibile, di verificare in che condizioni e con quale serietà sono state condotte queste prime esperienze, per cercare di quantificare la bontà e l'effettiva utilità di ciò che gli verrà poi trasmesso (a pagamento, s'intende). A tal fine, fondamentale è l'apporto fornito dal manuale operativo, che contiene le istruzioni relative ad ogni fase dell'attività realizzando in forma semplice il passaggio di informazioni dall'affiliante all'affiliato; e poiché il più delle volte la consegna fisica di questa vera e propria "bibbia" viene riservata ad un momento successivo alla firma del contratto, occorre cercare di ottenerne fin dall'inizio almeno l'indice, per capire cosa il franchisor ha predisposto e per avere la certezza che tale basilare documento esiste davvero;

- il progetto di formazione: è un punto cruciale, che va assolutamente approfondito per conoscere nei dettagli i programmi dei corsi, riservati – magari in maniera differenziata – all'affiliato e ai relativi collaboratori, appurando oggetto, sedi, costi, durate per la fase preliminare, per quella iniziale e di quella permanente. Un buon franchisor fa buona formazione; e una buona formazione fa un buon franchisee;

- la politica di acquisto dei materiali: l'acquisto su larga scala, dall'arredamento ai pc, dalle insegne al materiale di consumo, dalle uniformi alla cancelleria, ovviamente produce benefici economici. È tuttavia indispensabile capire se questi vantaggi vengono capitalizzati dall'affiliante, che registra così una ulteriore voce attiva in bilancio, oppure al franchisee, che riesce effettivamente a risparmiare qualcosa rispetto ad un acquisto diretto;

- la zona d'influenza: su questo punto si scontrano interessi parzialmente contrastanti, poiché da una parte ciascun affiliato desidera agire su un territorio il più ampio possibile per sfruttare al meglio il potenziale della propria attività, dall'altra l'affiliante cerca di diffondere nel modo più incisivo e capillare la propria presenza. L'equilibrio si gioca sulla capacità di definire aree di esclusiva che non limitino l'efficacia di cia-

scuna impresa affiliata, ma che nel contempo siano in grado di garantire una presenza ed una visibilità adeguata alla marca; quest'ultimo aspetto non va sottovalutato, in quanto spesso più un'insegna è visibile e ricorrente in una data area di mercato, più aumentano la sua credibilità e la sua capacità di fidelizzare i clienti, a vantaggio sia dei singoli affiliati sia dell'intera rete. Una definizione contrattualmente chiara della zona di esclusiva è poi utile anche sotto il profilo della trasparenza e della correttezza di rapporti tra gli affiliati di una stessa catena; normalmente viene accompagnata da una serie di norme di comportamento che regolano sia le azioni comuni, sia le eventuali "invasioni di campo" e gli interscambi di informazioni e di servizi tra gli affiliati. Essa diviene particolarmente importante in quei settori, come l'immobiliare, nei quali il territorio definito rappresenta l'unico "bacino di caccia" per l'esercizio della propria attività;

6) Dopo aver ottenute tutte queste informazioni (e magari anche qualcuna in più), e soprattutto dopo averle verificate e discusse andando a trovare gli affiliati ai vari network già in attività, l'aspirante affiliato è giunto al momento faticoso della scelta. Nell'eventualità in cui la massa delle informazioni appaia sovrabbondante ed eccessivamente complicata, è opportuno farsi aiutare da un consulente d'impresa oppure da un avvocato: è sempre meglio compiere un piccolo investimento prima che dover successivamente rimpiangere un capitale importante, soprattutto quando la capacità di autonoma valutazione è bassa ed il franchisor è di recente operatività o poco noto. Ricordate poi che potete sempre rivolgervi al servizio «Mettersi in proprio» organizzato dalla Provincia di Torino, dove un tutor vi saprà garantire un aiuto qualificato in maniera del tutto gratuita.

7) Anche dopo la firma del contratto ogni affiliato deve essere ben consapevole di far parte di un gruppo, di un insieme di imprenditori "colleghi" più o meno omogeneo, di una struttura avente una propria specificità ed una propria cultura d'impresa: occorre dunque rispettare correttamente quanto sottoscritto, adattandosi ai vincoli imposti non soltanto dall'affiliante, ma anche dai colleghi affiliati alla stessa rete, e naturalmente dai consumatori finali. In questa fase è dunque opportuno accantonare per un po' il pensiero dei documenti firmati e dedicarsi soprattutto a comprendere e a vivere lo spirito di gruppo: l'obiettivo di ogni giorno diventa perciò lo sviluppo della propria impresa, avvalendosi dei consigli e dell'assistenza dell'affiliante e sfruttando la notorietà del network. Nella duplice veste di imprenditore indipendente, ma anche di singola parte di un insieme organico, il franchisee deve recepire i consigli del franchisor e delle informazioni dei colleghi, ed in cambio trasmettere alla rete riflessioni, esperienze ed innovazioni da lui sperimentate in prima persona, tenendo sempre a mente che una soluzione utilizzata da un solo individuo ha meno impatto e meno ritorno della medesima soluzione una volta migliorata, e soprattutto utilizzata, da tutta la rete.

8) Naturalmente all'interno della rete non mancheranno gli incidenti di percorso, costringendo l'affiliato a mantenersi in equilibrio tra una gestione "morbida" del rapporto diretto col franchisor ed un approccio decisamente più "rigido" con i colleghi scorretti. La coesione e la coerenza sono i massimi pregi di un network, e trovano fondamento soltanto nella cooperazione continua tra affiliante e ciascun affiliato, e tra gli affiliati tutti: per appianare i contrasti è dunque opportuno compiere ogni tentativo, evitando ricorrenti recriminazioni ed un inutile sfoggio di aggressività. Tuttavia, quando i dissapori si dimostrano insormontabili, conviene comunque individuare una forma di separazione amichevole; e ciò è tanto più vero nel caso in cui ci si imbatte in un franchisor poco professionale o poco corretto, od in un sistema mal gestito o mal concepito: il danno che potrebbe maturare dalla prosecuzione del rapporto finirebbe per essere certo

superiore a quanto già patito. Anche in questa situazione, l'assistenza di un consulente esperto, quando non di un legale specializzato in materia di affiliazione commerciale, si renderà indispensabile.

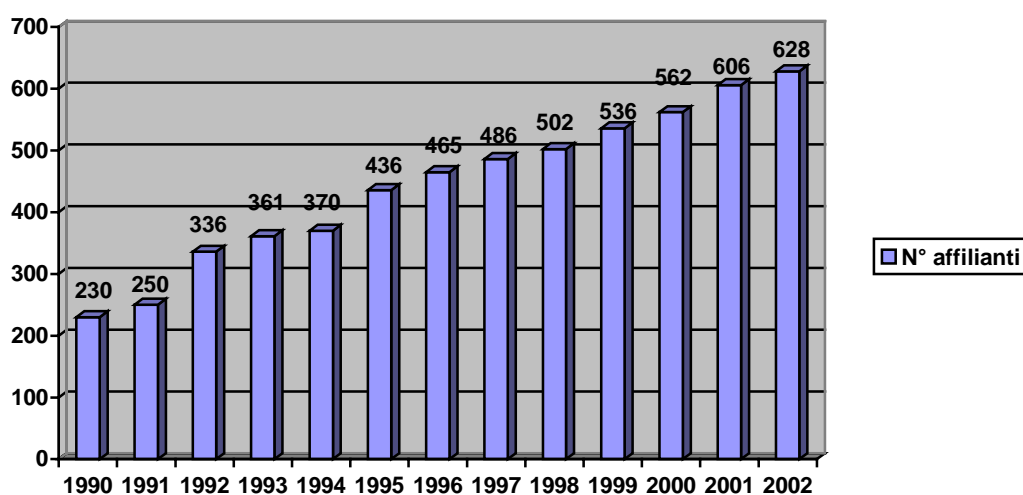
### 3. Il mercato

Come si è più volte evidenziato, il franchising è una strategia commerciale che ben si adatta ad una pluralità di attività, tra loro anche molto differenti; pertanto l'analisi dei mercati ad esse corrispondenti viene rimandata alle rispettive schede-tipo d'impresa, in corso di pubblicazione su questo stesso sito. Per meglio orientare gli aspiranti imprenditori che non avessero ancora individuato un preciso settore in cui operare, e comunque per illustrare nel dettaglio il successo che la formula dell'affiliazione commerciale ha progressivamente riscosso in Italia, può in ogni caso essere utile presentare qualche dato, tratto dalle indagini statistiche che Quadrante s.r.l. elabora con cadenza annuale per conto dell'Assofranchising.

#### *Il quadro d'insieme*

La crescita del franchising in Italia perdura ininterrottamente sin dal 1971, anno in cui tale formula ha fatto il suo ingresso nel panorama commerciale nazionale. L'incremento più rilevante è stato riscontrato nella prima metà degli anni novanta, quando il numero degli affiliati è passato dai 230 del 1990 ai 436 del 1995; sempre nel 1995 si è verificato il sorpasso delle insegne attive nel settore dei servizi (141) su quelle operanti nel settore degli articoli per le persone (119). Proprio l'area dei servizi rappresenta la branca più dinamica, innovativa ed in espansione del mondo dell'affiliazione: nel tempo sono nate reti specializzate nell'assistenza agli anziani e agli ammalati, agenzie di baby-sitter e asili nido, network incentrati su tecnologie innovative, su internet, sulla telefonia e le telecomunicazioni; e poi agenzie di sicurezza, di assistenza e manutenzione degli impianti, e così via.

Graf.1, Serie storica degli affiliati presenti sul mercato italiano, 1990-2002



Fonte: dati Assofranchising 2002 elaborati da Quadrante s.r.l.

La creatività e l'entusiasmo profusi nella creazione delle nuove catene non si sono tuttavia sempre accompagnati a qualità e validità nei contenuti: ancora in troppi casi iniziative improvvisate e scarsamente professionali, prive di una valida preparazione manageriale dei responsabili delle reti, di una chiara individuazione degli obiettivi di sviluppo, di una adeguata qualità dei prodotti e dei servizi, di appropriate strategie di marketing e di promozione, di un serio programma di assistenza e formazione continua agli affiliati, hanno finito per suscitare dubbi e sospetti nei potenziali investitori. Tale situazione, favorita anche dalla mancanza di una regolamentazione normativa, ha ingenerato tra le insegne italiane un alto *turnover*, spingendo ad uscire dal mercato un numero di franchisors che nel passato ha raggiunto anche il 20-25 % annuo sul totale generale.

L'affiliazione, come mostrano gli ultimi dati disponibili, rimane comunque un ottimo strumento per lo sviluppo delle vendite di molte imprese, nonché una valida via di realizzazione delle ambizioni imprenditoriali di molti, soprattutto giovani e donne; anche il numero del personale impiegato presso le reti è in costante aumento negli ultimi anni, confermando l'importanza del franchising come creatore d'impiego. Esso può inoltre continuare a contribuire all'ammodernamento della realtà distributiva nazionale: all'interno di un panorama estremamente frammentato (in Italia esistono oggi quasi 10.000 negozi per milione di abitanti, contro i 7.800 della Francia e i 5.000 della Germania), penalizzato da un sistema di gestione dei punti vendita condotto su base familiare e in maniera per lo più tradizionale, nonché da una ridotta diffusione dei sistemi di pagamento elettronici (anche a causa degli alti costi che permangono per le transazioni condotte in questa modalità), il franchising ha promosso negli anni la diffusione di tecniche di conduzione più moderne, l'ingresso di forze lavorative giovani e contraddistinte da uno spiccato spirito imprenditoriale, l'introduzione di nuove tecniche di vendita, il ricorso costante alla formazione e all'aggiornamento del personale.

Non deve perciò stupire se, di fronte al continuo calo del numero dei negozi tradizionali (diminuiti dagli 817.000 del 1990 ai 587.000 del 2001), il permanente incremento delle unità di vendita in affiliazione (passate dalle 12.000 del 1990 alle 36.000 e più del 2001) ha permesso che la quota di esercizi gestiti secondo questa formula crescesse dall'1,3% al 6,1% del totale nazionale. D'altra parte, il numero sempre crescente di negozi appartenenti a catene più o meno note che si possono vedere passeggiando per i centri storici, le vie principali, i centri commerciali di città e paesi della penisola confermano come il franchising oggi costituisca una realtà sempre più presente nell'economia italiana; e non è un caso che proprio il venir meno di ubicazioni interessanti, insieme al vertiginoso aumento dei canoni di locazione, rappresenti al momento uno dei principali ostacoli verso un'ulteriore crescita.

*Il franchising italiano per settori di attività*

## 1. Gli affilianti

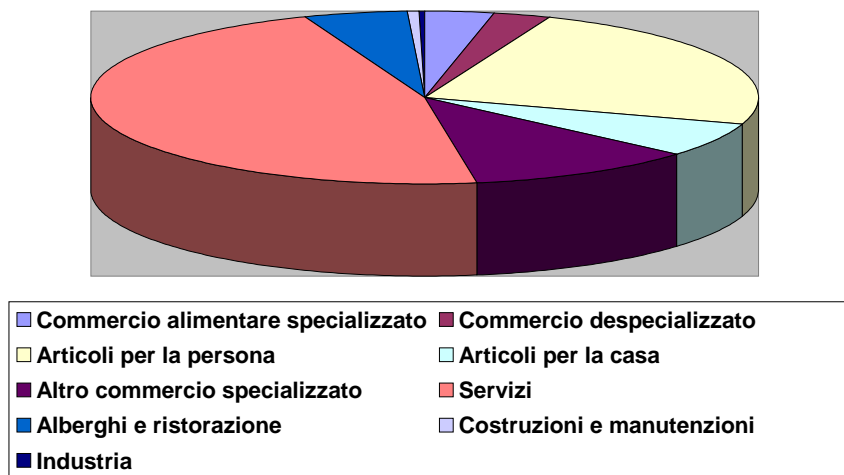
**Tab.1, Numero di affilianti per settore di attività**

Settore di attività	n° 2002	% 2002	Δ 2001/02 (n°)	Δ 2001/02 (%)
Commercio alimentare specializzato	20	3,2	-3	-13,0
Commercio despecializzato	19	3,0	2	11,8
Articoli per la persona	150	23,9	15	11,1
Articoli per la casa	39	6,2	1	2,6
Altro commercio specializzato	71	11,3	-6	-7,8
Servizi	293	46,7	12	4,3
Alberghi e ristorazione	31	4,9	1	3,3
Costruzioni e manutenzioni	3	0,5	0	0
Industria	2	0,3	0	0
<b>Totale</b>	<b>628</b>	<b>100</b>	<b>22</b>	<b>3,6</b>

Fonte: dati Assofranchising 2002 elaborati da Quadrante s.r.l.

Nel 2002 il numero degli affilianti in Italia ha toccato quota 628, con un incremento di 22 insegne rispetto all'anno precedente; il settore dei servizi rimane di gran lunga il più importante, grazie alla sua quota del 46,7%. Particolari incrementi sono stati fatti registrare dal comparto degli articoli per la persona, grazie principalmente all'ottimo sviluppo dell'intimo; forti diminuzioni sono invece intervenute nel numero delle reti del commercio alimentare specializzato (alcune catene hanno cambiato strategia di sviluppo commerciale) e del comparto "altro commercio specializzato" (il forte rallentamento degli acquisti in telefonia, pc e prodotti informatici ha ridimensionato alcune reti minori fino a provocarne l'uscita dal mercato).

**Graf.2, Distribuzione degli affiliati per settore di attività**



Fonte: elaborazione su dati Assofranchising 2002

## 2. Gli affiliati

**Tab.2, Numero di affiliati per settore di attività**

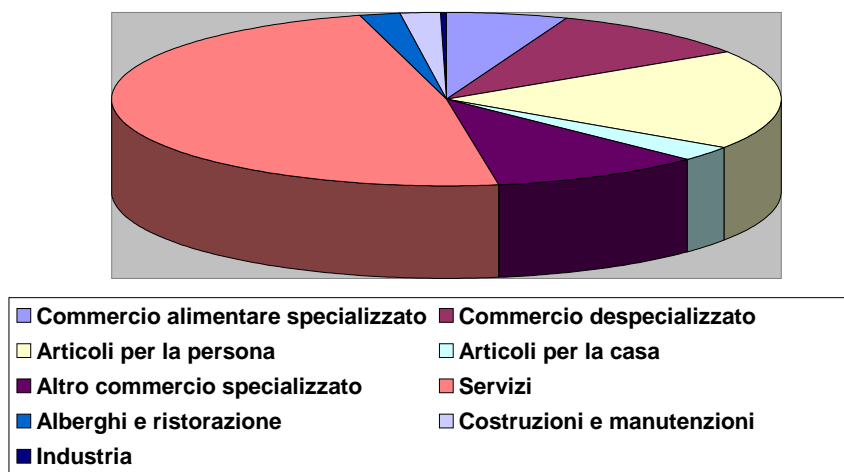
Settore di attività	n° 2002	% 2002	Δ 2001/02 (n°)	Δ 2001/02 (%)
Commercio alimentare specializzato	2282	5,8	21	0,9
Commercio despecializzato	3975	10,1	495	14,2
Articoli per la persona	7264	18,5	672	10,2
Articoli per la casa	1042	2,7	49	4,9
Altro commercio specializzato	4060	10,3	-20	-0,5
Servizi	19005	48,3	1530	8,8
Alberghi e ristorazione	873	2,2	-29	3,2
Costruzioni e manutenzioni	715	1,8	50	7,5
Industria	99	0,3	0	-
<b>Totale</b>	<b>39315</b>	<b>100</b>	<b>2768</b>	<b>7,6</b>

Fonte: dati Assofranchising 2002 elaborati da Quadrante s.r.l.

Nel 2002 il numero degli affiliati in Italia ha raggiunto i 39.315 punti vendita, con un incremento di 2.768 unità rispetto all'anno precedente (pari a + 7,6 %). Il maggior numero di essi è attivo nel settore dei servi-

zi, con ben 19.005 unità; gli incrementi più significativi sono stati tuttavia riscontrati nei comparti del commercio despecializzato (+ 14,2 %, grazie principalmente all'ingresso nel mercato di una importante rete attiva nella grande distribuzione) e degli articoli per la persona (+ 10,2%, con 672 nuovi franchisees, soprattutto in virtù dell'ottimo andamento dell'intimo)

**Graf.3, Distribuzione degli affiliati per settore di attività**



Fonte: elaborazione su dati Assofranchising 2002

### 3. Il personale occupato

**Tab.3, Personale impiegato presso gli affiliati**

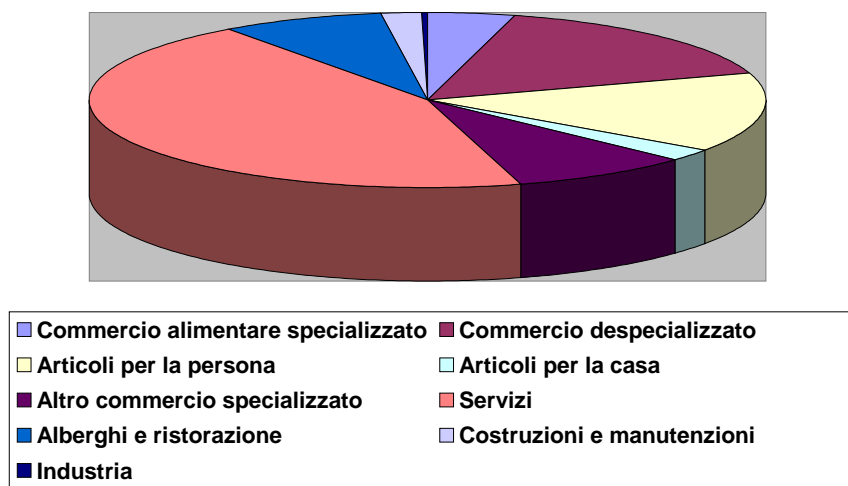
Settore di attività	n° 2002	% 2002	Δ 2001/02 (n°)	Δ 2001/02 (%)
Commercio alimentare specializzato	4532	4,3	119	2,7
Commercio despecializzato	16631	15,6	1349	8,8
Articoli per la persona	15781	14,8	3316	26,6
Articoli per la casa	2440	2,3	89	3,8
Altro commercio specializzato	9082	8,5	532	6,2
Servizi	47318	44,4	1008	2,2
Alberghi e ristorazione	8450	7,9	952	12,7
Costruzioni e manutenzioni	2122	2,0	150	7,6
Industria	177	0,2	-	-
<b>Totale</b>	<b>106533</b>	<b>100</b>	<b>7515</b>	<b>7,6</b>

Fonte: dati Assofranchising 2002 elaborati da Quadrante s.r.l.



Nel 2002 gli occupati nell'universo del franchising italiano sono saliti a 106.533 unità, con un incremento di 7.515 posti di lavoro rispetto all'anno precedente (pari a + 7,6 %). Anche in questo caso il settore dei servizi rappresenta la realtà di gran lunga più rilevante, pur facendo registrare un certo rallentamento nella crescita (le nuove assunzioni sono comunque state 1.008); i maggiori incrementi vengono sempre dai comparti degli articoli per la persona e del commercio despecializzato.

**Graf.4, Distribuzione del personale impiegato presso gli affiliati**



Fonte: elaborazione su dati Assofranchising 2002

#### 4. Il fatturato

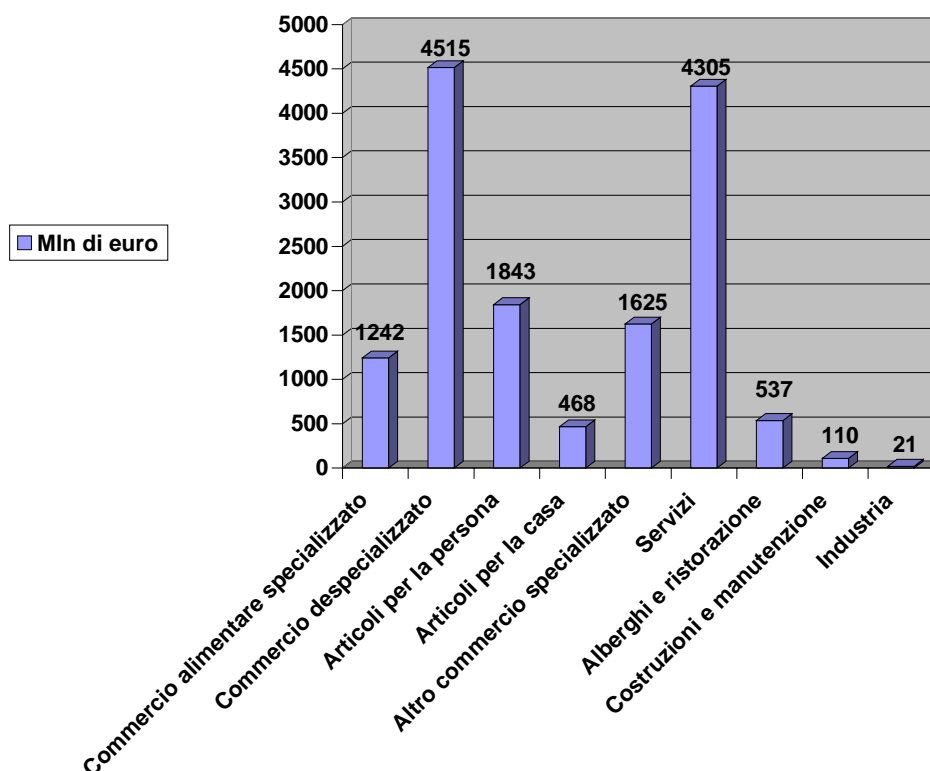
**Tab.4, Fatturato delle reti per settore di attività**

Settore di attività	mln euro 2002	% 2002	Δ 2001/02 (mln)	Δ 2001/02 (%)
Commercio alimentare specializzato	1242	8,5	2	0,2
Commercio despecializzato	4515	30,8	142	3,2
Articoli per la persona	1843	12,6	201	12,2
Articoli per la casa	468	3,2	34	7,8
Altro commercio specializzato	1625	11,1	130	8,7
Servizi	4305	29,4	276	6,9
Alberghi e ristorazione	537	3,7	24	4,7
Costruzioni e manutenzioni	110	0,8	8	7,8
Industria	21	0,1	0	-
<b>Totale</b>	<b>14666</b>	<b>1000</b>	<b>817</b>	<b>5,9</b>

Fonte: dati Assofranchising 2002 elaborati da Quadrante s.r.l.

Nel 2002 il fatturato del franchising italiano ha raggiunto i 14.666 milioni di euro, con un incremento (significativamente comune a tutti i comparti, industria esclusa) del 5,9% rispetto all'anno precedente. Il commercio despecializzato rimane il comparto che contribuisce maggiormente al giro d'affari complessivo (il 30,8% del totale); l'incremento percentuale più significativo è stato invece registrato nel comparto degli articoli per la persona.

Graf.5, Fatturato delle reti per settore d'attività



Fonte: dati Assofranchising 2002 elaborati da Quadrante s.r.l.

#### 4. Regole e norme a rispettare

In questi anni, la formula del franchising si è sviluppata in Italia in una situazione di sostanziale vuoto normativo: al di fuori del Regolamento CEE n° 4087, che dal 1989 ne disciplina alcuni aspetti, nella penisola non esistono leggi specifiche che regolino tale fattispecie. Per rimediare a questa lacuna, l'attuale legislatura ha prodotto, ad opera di alcuni senatori appartenenti agli opposti schieramenti, diversi progetti di legge che, al momento della redazione della presente scheda, dopo essere stati riunificati in un unico testo hanno superato l'esame della decima Commissione permanente del Senato; da alcuni anni, inoltre, le principali associazioni di categoria tra affilianti impongono ai loro associati l'adozione ed il rispetto di precisi codici deontologici, orientati a fornire una maggiore tutela agli aspiranti affiliati.

##### *Il Regolamento CEE n° 4087/88*

Fino all'emanazione del Regolamento CEE n° 4087/88, le relazioni tra affilianti ed affiliati erano stabilite mediante contratti redatti da ciascun franchisor in base ai propri interessi, senza che gli aspiranti franchisees potessero discuterne i contenuti; quando tra i partner insorgevano contenziosi, i tribunali non potevano che applicare le disposizioni del diritto civile, commerciale o del lavoro, secondo i casi. All'epoca già esistevano in vari paesi come Germania, Francia, Belgio e Gran Bretagna dei codici deontologici redatti dalle Associazioni di categoria tra affilianti, così come il Codice deontologico europeo elaborato dalla Federazione europea del franchising; ma si trattava comunque di testi non costrittivi, che volutamente lasciavano da parte gli aspetti di diritto della concorrenza.

Intorno alla prima metà degli anni ottanta si cominciò a rilevare come anche i contratti di affiliazione commerciale potevano interessare le parti del Trattato di Roma riguardanti la concorrenza (principalmente l'articolo 85), in quanto accordi tra imprese economicamente indipendenti suscettibili, in certi casi, di limitare il libero svolgimento della concorrenza nel commercio tra Stati membri, specialmente quando prevedevano una protezione territoriale dell'affiliato, il rispetto dei prezzi imposti o la clausola di non concorrenza. Trovandosi in quegli anni a doversi pronunciare su un certo numero di casi (Pronuptia, Yves Rocher, Computerland ed alcuni altri), la Commissione della Comunità (oggi Unione) Europea, che seguiva con attenzione l'evoluzione del fenomeno, decise che era ormai giunto il momento di disciplinare tale fattispecie attraverso uno specifico atto normativo ed emanò pertanto il suddetto Regolamento.

Per poter concedere l'esenzione ai contratti di affiliazione commerciale dai disposti del già citato articolo 85, è tuttavia stato necessario da parte della Commissione l'aperto riconoscimento che questi normalmente migliorano la distribuzione dei beni e la prestazione dei servizi, in quanto concedono all'affiliante la possibilità di impiantare una rete di distribuzione uniforme senza ricorrere ad onerosi investimenti, favorendo l'ingresso sul mercato di nuovi concorrenti, in particolare piccole e medie imprese, e quindi accrescendo la concorrenza tra le marche. Tali contratti, inoltre, permettono a commercianti indipendenti di sviluppare rapidamente nuove iniziative, contrastando la concorrenza della grande distribuzione con maggiori probabilità di successo rispetto a quelle di cui avrebbero goduto mettendosi in proprio senza poter beneficiare dell'esperienza e dell'assistenza di un franchisor. Il punto 8 del Regolamento afferma proprio

che, in via generale, i contratti di franchising riservano a consumatori ed utilizzatori finali un'equa parte dei benefici ottenuti combinando i vantaggi di una rete di distribuzione uniformata con la presenza di un commerciante personalmente interessato al buon funzionamento della propria impresa; inoltre l'omogeneità della rete e la costante cooperazione tra i partner assicurano una qualità costante dei prodotti e dei servizi.

Ciò stabilito, nel tentativo di favorire l'uniformità tra le prassi in uso nel territorio della Comunità (oggi Unione) Europea la Commissione ha definito il contratto-tipo di affiliazione commerciale sulla base di tre elementi essenziali:

- l'utilizzazione dei segni distintivi del franchisor;
- la trasmissione del know-how, che deve essere segreto, sostanziale ed individuato;
- la presenza di una assistenza tecnica e commerciale per tutta la durata del contratto.

Un contratto privo di uno di questi tre elementi può ancora essere considerato un contratto di franchising, ma non gode dell'esenzione configurata dal Regolamento; va dunque sottoposto alla Corte di Giustizia, che dovrà decretarne la non contrarietà alle norme sulla concorrenza stabilite dal Trattato di Roma.

Le clausole ammesse dal Regolamento sono dunque le seguenti:

a) a carico dell'affiliante, gli obblighi di:

- non concedere affiliazioni ad altri in un ben determinato territorio (esclusiva a favore del franchisee);
- non sfruttare personalmente la franchise (anche con formula simile);
- non vendere prodotti a terzi;

b) a carico dell'affiliato, gli obblighi (in quanto necessari per proteggere i diritti di proprietà industriale dell'affiliante o per salvaguardare l'identità comune e la reputazione della rete) di:

- non sfruttare la franchise, se non nei locali indicati in contratto;
- non cercare, con politica attiva di vendita, clienti al di fuori del territorio assegnato;
- non fabbricare o vendere prodotti concorrenti;
- vendere soltanto prodotti dalle specifiche oggettive di qualità minime stabilite dal franchisor o da questi fabbricati e/o selezionati (quando è impraticabile formulare specifiche oggettive di qualità);
- non esercitare attività simile nel territorio di altri affiliati o dell'affiliante (anche per un anno dopo la cessazione del rapporto);
- non acquistare partecipazioni di controllo in società concorrenti;
- vendere i prodotti soltanto agli utilizzatori finali o ad altri affiliati;
- impegnarsi circa la migliore conduzione del negozio, l'assortimento minimo, il livello minimo di vendite, i termini per gli ordini, lo stock minimo, i servizi e le garanzie per la clientela;
- partecipare alle spese pubblicitarie e sottoporre la propria pubblicità all'assenso preventivo dell'affiliante.

Inoltre, comunque ammesse (in quanto di solito non restrittive della concorrenza) sono le clausole a carico dell'affiliato contenenti i vincoli di:

- non divulgare il know-how;
- non utilizzare il know-how per fini diversi dallo sfruttamento dell'affiliazione (anche dopo la cessazione del contratto);
- comunicare all'affiliante le esperienze acquisite ed offrirgli, in licenza non esclusiva, il know-how;
- informare l'affiliante delle violazioni;
- seguire i corsi di formazione;
- applicare i metodi commerciali messi a punto dall'affiliante ed utilizzarne i segni distintivi;
- osservare le prescrizioni dell'affiliante circa l'arredamento, la presentazione dei locali e/o il mezzo di trasporto;
- permettere all'affiliante gli opportuni controlli;
- non trasferire i locali senza l'assenso dell'affiliante;
- non cedere i diritti derivanti dal contratto senza l'assenso dell'affiliante.

Altre condizioni per l'esenzione, secondo l'articolo 4 del Regolamento, sono:

- la libertà per l'affiliato di acquistare i prodotti presso altri affiliati o presso altri distributori (se l'affiliante distribuisce anche attraverso altri canali);
- l'obbligo di fornire la garanzia (ove prevista) a tutti i beni venduti dall'intera rete.
- l'impegno per l'affiliato di indicare la sua qualità di impresa indipendente.

L'articolo 5 del Regolamento indica invece le circostanze ed i fatti che impediscono l'esenzione:

- gli accordi di franchising reciproci (fra concorrenti);
- l'impossibilità per l'affiliato di approvvigionarsi liberamente di prodotti di qualità simile;
- il rifiuto, senza giustificato motivo, da parte dell'affiliante di inserire fra i produttori selezionati quelli proposti dall'affiliato;
- il divieto espresso all'affiliato di contestare la validità di diritti di proprietà industriale o la segretezza del know-how;
- l'imposizione all'affiliato di non rivendere a certi utilizzatori finali in ragione del loro luogo di residenza.

La necessità di dedicare una particolare attenzione alla tutela dell'affiliato, unanimemente riconosciuto come la controparte più debole in un rapporto di franchising, è ribadita nel Regolamento dalle seguenti disposizioni:

- il limite della non concorrenza post-contrattuale al massimo di un anno (art. 3);
- la facoltà per l'affiliato di approvvigionarsi dei beni oggetto del franchising presso altri affiliati (art. 4a);
- la possibilità per l'affiliato, in casi ben determinati, di rifornirsi presso terzi di beni di qualità equivalente (art. 5b);
- il divieto per l'affiliante di proibire l'uso del know-how dopo la cessazione del contratto, qualora tale know-how sia già di pubblico dominio (art. 5d);
- l'espressa proibizione per l'affiliante di imporre all'affiliato restrizioni, direttamente o indirettamente, riguardanti il diritto di fissare i propri prezzi di vendita al pubblico, fermo restando il diritto dell'affiliante di consigliare all'affiliato i prezzi di vendita.

Il regolamento lascia invece aperto il problema della differenziazione tipologica con altri contratti di distribuzione e con licenze; si può ritenere comunque che nei contratti di licenza di brevetto o di know-how non sussistano diritti/obblighi nell'uso della denominazione o dell'insegna commerciale, nella presentazione uniforme dei punti vendita, nonché che nei contratti di distribuzione ed acquisti esclusivi manchino le comunicazioni del know-how e l'assistenza permanente.

#### *Il progetto di legge n° 3834*

Come già accennato, il progetto di legge n° 3834 della presente legislatura, denominato «Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale», è il risultato dell'unificazione di vari testi presentati dai senatori Maconi (ed altri), Asciutti, Marino (ed altri) e Costa; avendo già superato l'esame della decima Commissione permanente del Senato (con competenza su industria, commercio, turismo) lo scorso 25 marzo 2003, esso si propone come lo strumento normativo più indicato per colmare il vuoto finora esistente in materia e stabilire precise disposizioni nei rapporti intercorrenti tra franchisors e franchisees.

L'articolo 1 del progetto si apre con una definizione di franchising piuttosto particolareggiata, che nella sostanza non si discosta da quella illustrata nel principio della presente scheda: secondo i legislatori, infatti, «l'affiliazione commerciale 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 beni o servizi»; tale contratto, viene poi specificato, «può essere utilizzato in ogni settore di attività economica», aprendo così ulteriori prospettive, potenzialmente illimitate, alla applicazione di questa formula commerciale.

A questa prima definizione ne seguono poi altre, riferite ad elementi essenziali dell'affiliazione commerciale; tra di esse merita di essere riportata integralmente quella riguardante il know-how, per via della precisione, tendente all'eshaustività, con cui si è voluta determinare una fattispecie che a causa della propria intangibilità mantiene confini spesso incerti, quando non volutamente fumosi. I legislatori hanno infatti

inteso individuare col termine 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 o la rivendita 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».

L'articolo 3 introduce alcune disposizioni in merito alla forma ed al contenuto dei contratti di franchising, orientate tutte a maggiore garanzia dell'affiliato. Prima di costituire una nuova rete, ogni franchisor deve infatti «aver sperimentato sul mercato in un qualsiasi Stato dell'Unione europea la propria formula commerciale per un periodo minimo di due anni e con almeno due unità di vendita, possibilmente in città diverse, metà delle quali gestite da affiliati pilota», in modo da potersi eventualmente proporre ad aspiranti affiliati soltanto dopo aver ottenuto i primi riscontri sul campo. Inoltre, per ciò che concerne la durata del contratto, è tenuto comunque a garantire all'affiliato «una durata minima sufficiente all'ammortamento dell'investimento e comunque non inferiore a tre anni», fatta salva l'ipotesi di risoluzione anticipata per inadempienza di una delle due parti. Infine, viene previsto che ogni contratto di affiliazione debba «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».

Sempre a tutela degli affiliati, o aspiranti tali, dispone l'articolo 4, dedicato agli obblighi che ciascun franchisor deve ottemperare nei confronti degli aspiranti franchisees nella fase di proposta dell'affiliazione: «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 dall'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 di 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;
- g) un'ipotesi di bilancio revisionale fondata, se possibile, su esperienze di affiliati in posizione analoga; tale ipotesi non costituisce, in alcun modo, garanzia o promessa di risultato, ferme restando le tutele civili e penali per l'affiliato quando l'ipotesi stessa risulti elaborata con dolo o colpa grave».

Inoltre, come stabilito dall'articolo 6, 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»; in caso contrario, «l'affiliante deve motivare all'aspirante affiliato l'eventuale mancata comunicazione delle informazioni e dei dati dallo stesso richiesti».

Decisamente di minore portata sono i doveri dell'affiliato: questi infatti, come recita l'articolo 5, «non può trasferire la sede, qualora sia indicata nel contratto, senza il preventivo consenso dell'affiliante, se non per causa di forza maggiore»; inoltre «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»; infine, nella fase precontrattuale, «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».

È infine interessante notare che, in base all'articolo 7, in caso di controversie le parti possono convenire, «prima di adire l'autorità giudiziaria o ricorrere all'arbitrato», di compiere «un tentativo di conciliazione presso la camera di commercio... nel cui territorio ha sede l'affiliato», per ridurre i tempi e i costi del giudizio.

*I codici deontologici AIF e FIF*

Come accennato in precedenza, le principali associazioni di categoria tra affilianti esistenti in Italia (Associazione italiana del Franchising e Federazione italiana Franchising) si sono dotate da qualche anno di un proprio codice deontologico, avente lo scopo di imporre ai propri associati l'adozione ed il rispetto di regole di comportamento ispirate a principi di correttezza e professionalità; tali regole, pur senza volersi sostituire né porre in contrasto con la normativa vigente al livello nazionale ed europeo (che devono quindi continuare ad essere scrupolosamente osservate), tendono a favorire l'instaurazione e lo svolgimento di un corretto rapporto di franchising.

L'appartenenza di un franchisor ad una di queste due associazioni può dunque costituire una garanzia ulteriore, di contenuti ma anche di stile, per un imprenditore che stia meditando di compiere il proprio ingresso in una rete. Risulta perciò opportuno esaminare nel dettaglio gli impegni che i rispettivi codici deontologici prescrivono in merito ad alcuni degli elementi essenziali del franchising, la cui importanza è già stata messa in evidenza; come si potrà facilmente notare, tra le due associazioni sussistono differenze anche di una certa rilevanza.

<i>Associazione italiana Franchising</i>		<i>Federazione italiana Franchising</i>
<p>[...] Il contratto di franchising dovrà essere redatto per iscritto, in modo chiaro ed esauriente, e dovrà espressamente prevedere l'obbligazione dell'affiliato di conformarsi alla disciplina contenuta nel Codice deontologico e nel presente Regolamento.</p>	<p><b>Forma e contenuti del contratto</b></p>	<p>L'accordo di base tra franchisor e franchisee è oggetto di contratto scritto, che definisce diritti e doveri delle parti garantendo equità.</p> <p>Il contratto è redatto nella lingua del franchisee e, nel rispetto delle leggi nazionali e comunitarie, deve contenere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tipo e modalità dei pagamenti iniziali (diritti di entrata) e continuativi (royalties);</li> <li>- durata del contratto condizioni per il rinnovo (eventualmente tacito), momento e durata del preavviso;</li> <li>- eventuali diritti di proprietà riservati al franchisor nel caso il franchisee manifesti l'intenzione di cedere l'attività;</li> <li>- esclusiva territoriale accordata al franchisee e, nel caso siano comprese eventuali condizioni di espansione, la priorità che gli viene riconosciuta per assicurargli questa espansione;</li> <li>- le modalità secondo cui verranno regolati gli apporti di ciascuna delle parti nel caso di concluso contratto;</li> <li>- le disposizioni particolari in materia di acquisti, vale a dire l'identificazione dei fornitori e del tipo delle forniture;</li> <li>- come viene assicurato il trasporto delle merci</li> </ul>

		<p>rese disponibili dal franchisor e chi ne sopporta i costi;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le condizioni di pagamento;</li> <li>- i servizi che il franchisor mette a disposizione del franchisee nei settori: commerciale, promozionale, pubblicitario, amministrativo, tecnico, finanziario e fiscale oltre che per la gestione in generale, nonché le condizioni secondo le quali tali servizi sono resi;</li> <li>- obblighi del franchisee per quanto attiene la comunicazione dei dati di gestione e la formazione permanente.</li> </ul> <p>Devono altresì essere presenti nel contratto le seguenti clausole:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cause e modalità di rescissione;</li> <li>- uso della ditta e dell'immagine del franchisor;</li> <li>- allestimento dell'esercizio commerciale,</li> <li>- zona di operatività dell'esclusiva (potenziale espansione commerciale del franchisor);</li> <li>- collaborazione esclusiva;</li> <li>- patto di non concorrenza (contrattuale e post-contrattuale);</li> </ul> <p>rosa dei pagamenti nel corso del contratto (tipi, ammontare, finalità);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fornitura di servizi ed assistenza.</li> </ul>
<p>Il contratto di franchising potrà avere durata determinata o indeterminata.</p> <p>All'affiliato dovrà però essere garantita una durata minima tale da consentire l'ammortamento dell'investimento effettuato, ed, in ogni caso, non inferiore a tre anni, fatta salva l'ipotesi di risoluzione anticipata del contratto per inadempimento degli obblighi contrattuali di una delle parti.</p> <p>Tuttavia, la permanenza in vigore del contratto potrà essere subordinata al raggiungimento di risultati minimi annuali da parte dell'affiliato, ad esempio in termini di minimi di acquisto o di vendita. Tali minimi dovranno essere ragionevoli, basati sulle precedenti esperienze del sistema di franchising, ma adattati al caso in esame, e dovranno essere frutto di concorde valutazione delle parti.</p>	<p><i>Durata</i></p>	<p>Vedi «Forma e contenuti del contratto»</p>
	<p><i>Approvvigionamenti</i></p>	<p>Il franchisee ha, in linea di principio, il diritto di scegliere i fornitori per le attrezzature ed i materiali, purché lo stile e l'immagine generale del</p>

		<p>gruppo siano rispettati. A prezzo e qualità eguali è normale che si dia preferenza alla indicazione del franchisor senza che questo comporti un guadagno per lui.</p> <p>Il franchisor mette in atto tutto quanto è necessario per assicurare al franchisee, in normali condizioni di prezzo e di servizio e nei limiti della gamma dei prodotti convenuta, l'approvvigionamento regolare di merci di buona qualità, genuine e vendibili, tali da costituire un assortimento competitivo.</p> <p>Il franchisor non può offrire, vendere o distribuire alcun prodotto o servizio suscettibile di ledere gli interessi dei franchisee o dei consumatori.</p>
<p>Nel contratto di franchising dovrà essere indicato chiaramente il tipo, l'entità ed il periodo dell'assistenza e della formazione, iniziale e successiva, fornita dall'affiliante all'affiliato. Tali dati potranno essere contenuti in un allegato, da aggiornare periodicamente. Inoltre dovrà essere indicato chiaramente il know-how fornito dall'affiliante all'affiliato.</p>	<p><i>Assistenza e formazione</i></p>	<p>Il franchisor si assicura preventivamente all'entrata in vigore del contratto che il franchisee possieda la necessaria preparazione e, se non l'ha, l'aiuta ad acquisirla. Egli propone, all'occorrenza, il completamento della necessaria formazione professionale specifica.</p> <p>La formazione del franchisee comporta normalmente uno stage preliminare nel centro pilota, in un punto vendita o esercizio similare.</p> <p>Il franchisor assicura al franchisee, durante l'intero periodo di durata del contratto, tutta l'assistenza e l'informazione necessaria e utile. A questo scopo stabilisce con lui strette e continue relazioni anche attraverso suoi delegati competenti.</p> <p>Il franchisee, cosciente di avere aderito ad un sistema di progresso e di evoluzione, s'impegna, in materia di formazione, sia per se stesso che per il proprio personale, a partecipare a tutte le attività di miglioramento delle conoscenze proposte dal franchisor.</p>
<p>Prima di costituire la propria rete di franchising, l'affiliante dovrà aver sperimentato sul mercato, con successo, la propria formula, per un periodo minimo di un anno, con almeno un'unità pilota, qualora applicabile.</p>	<p><i>Unità pilota</i></p>	
<p>L'affiliante dovrà essere titolare di un diritto, valido ed incontestato, all'uso esclusivo dei marchi commerciali utilizzati nell'ambito della rete di franchising. Tali marchi dovranno essere regolarmente re-</p>	<p><i>Marchi</i></p>	<p>Il franchisor deve garantire la validità dei suoi diritti sui segni distintivi cui fa riferimento la clientela (marchio, insegna, sigla, slogan) ed assicurare al franchisee il pacifico godimento di tutto ciò che egli mette a disposizione.</p>

<p>gistrati, o comunque depositati in conformità alla normativa vigente.</p> <p>Nel contratto di franchising dovranno essere specificamente indicati gli estremi della registrazione o del deposito dei marchi, nonché la fonte, la durata e l'estensione dell'esclusiva dell'Affiliante, nel caso in cui egli non sia titolare di essi.</p>		<p>Il franchisee utilizza pienamente, nelle sue azioni, i segni distintivi messi contrattualmente a sua disposizione.</p> <p>In tutte le sue azioni, specie di promozione e di vendita, il franchisee deve rispettare l'immagine di marchio della rete alla quale è affiliato e restarvi fedele.</p>
<p>L'utilizzo di un contratto preliminare di franchising dovrà essere limitato ai casi in cui esso risulti assolutamente indispensabile, per il corretto perseguimento degli obiettivi di sviluppo del sistema di franchising da parte dell'affiliante.</p> <p>Tale contratto non dovrà però, in nessun caso, sostituire od integrare, in tutto od in parte, il contratto definitivo di franchising e dovrà chiaramente indicare i tempi e le modalità di instaurazione del rapporto e sottoscrizione del contratto definitivo.</p> <p>L'affiliante dovrà consegnare all'affiliato, almeno 15 giorni lavorativi prima della firma del contratto di franchising, la seguente documentazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- una copia integrale del suddetto contratto di franchising, unitamente a tutti i relativi allegati, ad eccezione di quelli per i quali sussistono obiettive e specifiche esigenze di riservatezza, che però dovranno essere menzionati nel contratto;</li> <li>- su richiesta dell'affiliato, una copia del bilancio degli ultimi tre anni, od, in ogni caso, a decorrere dalla data di inizio della sua attività, qualora esso sia avvenuto da meno di tre anni;</li> <li>- una lista degli affiliati operanti all'interno del suo sistema di franchising, completa di indirizzi e numeri telefonici;</li> <li>- un documento contenente l'indicazione della variazione, anno per anno, del numero degli affiliati, negli ultimi tre anni o dalla data d'inizio della sua attività, qualora esso sia avvenuto da meno di tre anni;</li> <li>- su richiesta dell'affiliato un documento contenente la sintetica descrizione degli eventuali procedimenti giudiziari – promossi nei suoi confronti negli ultimi tre anni – relativamente</li> </ul>	<p><i>Contratto preliminare</i></p>	<p>Il franchisor fornisce al franchisee, prima della stipula del contratto, informazioni precise, complete e veritiere sulla situazione attuale e le prospettive future del settore di attività, con riferimento sia al gruppo sia all'esercizio interessato. Tali informazioni vertono in maniera particolare sul valore della localizzazione e sul budget di gestione di esercizi e strutture simili e comparabili.</p> <p>Il franchisor deve fornire al franchisee un efficace aiuto nell'impianto e nell'allestimento del punto vendita dell'esercizio interessato.</p> <p>Il franchisor procede ad una seria e precisa determinazione dell'ammontare totale degli investimenti necessari per attrezzature, materiali, stock iniziale e comunica questa stima al franchisee prima della firma del contratto.</p> <p>Il franchisee è tenuto a fornire al franchisor i dati d'esercizio per permettere di definire i sistemi necessari per una corretta gestione. A tal fine è normale che permetta sia al franchisor che ai suoi delegati l'accesso ai documenti contabili. Il franchisor da parte sua comunica al franchisee le deduzioni ricevute, salvaguardando il carattere riservato dei dati individuali, salvo non intervenga accordo tra le parti che lo sollevino dai vincoli di riservatezza.</p>

<p>al sistema di franchising in esame, sia da affiliati che da terzi privati o da pubbliche autorità;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un ipotesi di rendiconto economico dell'affiliato,</li> <li>- una copia del presente Regolamento;</li> <li>- una copia del Codice deontologico.</li> </ul>		
<p>Nel rapporto di franchising dovrà essere prevista un'area di esclusiva territoriale concessa dall'affiliante all'affiliato.</p> <p>L'esistenza di una esclusiva, il cui ambito territoriale deve essere precisato dalle parti, viene ritenuta essenziale per un chiaro, corretto e proficuo svolgimento del rapporto, a meno che l'affiliante non motivi chiaramente e per iscritto le ragioni della mancata concessione della stessa all'affiliato, con riferimento al miglior risultato complessivo della rete.</p>	<p><i>Esclusiva</i></p>	<p>Vedi «Forma e contenuti del contratto»</p>
<p>Il contratto di franchising deve indicare chiaramente i possibili casi di scioglimento dello stesso.</p> <p>L'eventuale risoluzione automatica del contratto, per inadempimento di una delle due parti, dovrà essere limitata ai casi in cui tale inadempimento riguardi clausole di importanza oggettivamente notevole, o tali che possano essere ritenute per la corretta impostazione e gestione del sistema di franchising.</p> <p>Per i casi di violazione di obbligazioni contrattuali di minore importanza, deve essere prevista una procedura di messa in mora della parte che ha commesso la violazione, per dare modo ad essa di eliminare la violazione contrattuale.</p> <p>Il contratto deve, infine, contenere specifiche previsioni, relative alle obbligazioni delle parti, all'atto dello scioglimento dello stesso, in particolare per quanto riguardala cessazione dell'uso dei segni distintivi dell'affiliante da parte dell'affiliato, e la vendita della merce residua, o l'eventuale riacquisto di essa da parte dell'affiliante, qualora tale vendita non sia possibile, o l'affiliante preferisca così procedere per la tutela del sistema di franchising.</p>	<p><i>Scioglimento</i></p>	<p>In caso di rescissione o cessazione del contratto è indispensabile che il franchisee rinunci senza indugi all'insegna ed a tutti i disegni e modelli specifici legati all'utilizzo di questa insegna.</p> <p>Se il franchisor, sotto qualsivoglia forma, cede a terzi la sua rete in franchising, deve assicurare la continuità del contratto e devono essere integralmente rispettati i diritti del franchisee.</p> <p>Qualunque eventuale clausola di non concorrenza avente vigore dopo la rottura o cessazione del contratto deve essere precisata contrattualmente sia per quanto riguarda la durata che la competenza territoriale.</p> <p>Qualora il contratto di franchising preveda un conferimento di competenze in caso di disaccordo, è norma che queste competenze vengano riservate ai tribunali del luogo dove ha sede il punto vendita o l'esercizio del franchisee.</p>
<p>-</p>	<p><i>Sviluppo</i></p>	<p>Il franchisor deve condurre lo sviluppo della sua rete di punti vendita in modo da non arrecare pregiudizio alle possibilità proprie di ognuno di</p>

		<p>questi, obbligarsi a non operare in disaccordo con tale obiettivo in modo da consentire ai suoi franchisee di trarre profitto dagli investimenti effettuati. È nella responsabilità dei franchisors svilupparsi armonicamente lasciando ai franchisees spazi di clientela tali da permettere il conseguimento di un normale profitto.</p> <p>Il franchisee per contro deve dedicare tutta la sua attività allo sviluppo del franchise nel quadro delle incombenze contrattuali. In particolare non può, salvo diversa particolare disposizione del contratto, sviluppare direttamente o tramite interposta persona, fisica o giuridica, attività concorrente a quella della catena cui appartiene.</p>
--	--	---

## 5. Ipotesi di conto economico

Le svariate attività cui ben si addice l'applicazione del franchising sono spesso molto diverse tra loro: fast-food, case di riposo, imprese di pulizia, negozi di abbigliamento intimo ecc. hanno infatti ben poco in comune, soprattutto per ciò che concerne le dimensioni degli investimenti, i regimi dell'IVA, le opportunità di ricavo. Se a questa prima constatazione si aggiunge l'esame delle mille modalità con cui i vari elementi essenziali fin qui esaminati possono combinarsi in un contratto di affiliazione commerciale (come la presenza – e la relativa quantificazione – di diritti d'ingresso, royalties, acquisti garantiti, contributi per la promozione, rimborsi per la formazione, e così via), diventa immediato comprendere come tracciare una e una sola ipotesi di conto economico finirebbe per risultare di scarsa utilità, quando non addirittura fuorviante; pertanto l'analisi di costi, ricavi, redditi corrispondenti alle differenti attività viene rimandata alle rispettive schede-tipo d'impresa, in corso di pubblicazione su questo stesso sito.

## 6. Opportunità di finanziamento

Per gli aspiranti affiliati che hanno intenzione di intraprendere un'attività in franchising non sono previste, al momento, specifiche opportunità di finanziamento pubblico agevolato; si rimanda pertanto alle misure relative alle varie tipologie di attività, nonché a quelle che, in maniera indifferenziata, mirano ad agevolare le imprese private di nuova costituzione.

I soggetti che usufruiscono del supporto consulenziale previsto dalla Misura D3 – POR Obiettivo 3 possono approfittare di due opportunità di finanziamento pubblico agevolato loro riservate:

- la linea 4 della stessa Misura D3, rivolta in maniera indifferenziata a tutte le imprese di nuova costituzione nate grazie alla partecipazione al percorso da essa prestabilito;



- la Misura 4.2.a del DOCUP, destinata specificamente alle imprese di nuova costituzione nate grazie alla partecipazione al percorso prestabilito dalla Misura D3 e situate nelle c.d. zone Obiettivo 2 e Phasing out.

Tra le varie opportunità di finanziamento messe in atto dalla Regione Piemonte per chi intraprende una nuova attività imprenditoriale, chi volesse aprire un'impresa in franchising può esaminare principalmente quanto previsto dalla Legge Regionale 12 novembre 1999, n° 28 – «Disciplina, sviluppo ed incentivazione del commercio in Piemonte».

Per maggiori dettagli in merito ai requisiti, alla tipologia delle agevolazioni e agli importi finanziati dalle normative sopra segnalate, si veda quanto indicato nella sezione «Finanziamenti» del sito [www.mettersinproprio.it](http://www.mettersinproprio.it)

Per ulteriori informazioni ed approfondimenti, ci si può inoltre rivolgere a:  
Regione Piemonte – Assessorato Industria, Lavoro e Formazione professionale, Commercio  
Direzione Formazione professionale e Lavoro  
Via Pisano, 6 – 10152 Torino  
Tel. 011/432.48.85  
<http://www.regione.piemonte.it/lavoro/incentivi/impresa/index.htm>

## 7. Riferimenti utili

### *Normative in materia*

- Commissione della Comunità europea, Regolamento n. 4087/88.

### *Altri testi*

- Senato della Repubblica, XIV Legislatura, Progetto di legge n° 3834 «Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale»;
- Associazione italiana del Franchising, Codice deontologico;
- European Franchise Federation, European Code of Ethics for Franchising;
- Federazione italiana Franchising, Codice deontologico.

### *Servizi pubblici*

Regione Piemonte:

- Direzione Commercio e Artigianato (Via XX Settembre, 88 – 10121 Torino – Tel. 011.432.14.97);
- Direzione Industria (Via Pisano, 6 – 10152 Torino – Tel. 011.432.14.61);
- Direzione Formazione professionale e Lavoro (Via Pisano, 6 – 10152 Torino – Tel. 011.432.14.56)

Provincia di Torino:

- Servizio «Mettersi in proprio» 800.14.67.66
- Circondario di Ivrea 0125.63.40.66
- Circondario di Lanzo 0123.32.06.00
- Circondario di Pinerolo 0121.39.32.05/39.31.74
- Circondario di Susa 0122.62.31.15/16

C.C.I.A.A. di Torino:

- Ufficio «Nuove imprese» 011.571.63.52/53/54/55
- Registro imprese (istruttoria e accettazione pratiche) 011.571.64.24/26
- Registro imprese (certificati e visure) 011.571.64.31
- Registro imprese (copie atti e bilanci, certificati speciali e accesso ai documenti) 011.571.64.33/34

*Siti web d'interesse*

Finpiemonte S.p.A.

<http://www.finpiemonte.it>

Provincia di Torino – Lavoro, formazione professionale e orientamento

<http://www.provincia.torino.it/lavoro.htm>

Camera di Commercio di Torino

<http://www.to.camcom.it>

AIF (Associazione italiana del Franchising)

<http://www.assofranchising.it>

FIF (Federazione italiana Franchising)

<http://www.fif.it>

Infofranchising

<http://www.infofranchising.it>

Italiafranchising

<http://www.italiafranchising.it>