



)Job(advisor



www.jobadvisor.it



Fare impresa in FRANCHISING

a cura di:

**IREF Italia - Federazione delle Reti Europee di
Partenariato e Franchising**

Franchising, settore noto e conosciuto “di nome”, ma non così profondamente nella sua “forma” e, tantomeno, nella sua “sostanza”, è spesso considerato un semplice accordo contrattuale, senza riflettere che, invece, ha dinamiche così peculiari che risulta essere uno dei rapporti contrattuali più complessi, e può includerne anche altri.

Si tratta di un contratto degno di alti livelli di attenzione e che ha come riferimento giuridico la Legge 6 maggio 2004, n.129 (scaricabile dall'area download del sito www.iref-italia.it), la quale costituisce il riferimento “minimo legale”, ma non quello “sufficiente sostanziale”.

Inoltre, spesso si trascura il fatto che il franchising non è una “ordinaria” situazione del “fare impresa”, pienamente indipendente e autonoma. Si tratta, tra l'altro, di una delle modalità di sviluppo, crescita ed espansione aziendale ritenuta tra le migliori al mondo (insieme ad altre forme di rete commerciale). Già oggetto nel 1988 di uno specifico regolamento europeo, è un settore complesso e ad alta specializzazione, sia imprenditoriale, sia consulenziale, tanto che si parla di una vera e propria “cultura del franchising”.

Ancor oggi, mentre da una parte è ancora gravemente diffusa la disinformazione e la scarsa conoscenza del settore, dall'altra molti vi si avvicinano e investono sul proprio futuro (sia franchisee, sia franchisor) apportando ed investendo capitale talvolta con atteggiamento alquanto superficiale, considerato che trattasi, appunto, di un investimento.

Se da un lato, quindi, anche per il franchising risulta chiara la necessità di assistenza di figure professionali specifiche e specializzate, dall'altro risulta essere necessaria anche la preparazione dei soggetti interessati. Quello di cui non c'è assolutamente bisogno è la superficialità o la convizione che si tratta di un settore che non richiede specializzazione: il pericolo è elevatissimo. Considerando che “mettersi in proprio” è una delle scelte personali e professionali più gratificanti, perché consente di realizzare e creare qualcosa di proprio e di concretizzare i propri progetti, questa gratificazione può risultare ancor più soddisfacente con il franchising se l'approccio è impostato sempre in forma e sostanza professionale.

...“mettersi in proprio” è una delle scelte
personali e professionali più gratificanti...
...questa gratificazione può risultare ancor più
soddisfacente con il franchising...

LA LEGGE

Caratteristica della Legge n.129/2004 è quella di “posizionarsi” nella fase precontrattuale, andando a regolare diritti e obblighi che devono precedere la sottoscrizione del contratto tra le parti.

Invitando alla lettura degli altri articoli della norma, quelli che assumono particolare importanza sotto questo aspetto sono:

> l'art.4 (Obblighi dell'affiliante), che fornisce l'elenco di ciò che, si ripete, è da ritenersi il quantitativo minimo di informazioni da fornire agli affiliati;

> l'art.3 (Forma e contenuto del contratto), che fornisce l'elenco di ciò che, si ripete, è il contenuto minimo di ciò che deve essere riportato nel testo contrattuale (vedi box);

...come si può scegliere
il franchising giusto?

La prima regola è:
“non usare
superficialità”.



ARTICOLO 4 - LEGGE 129/2004

1. Almeno trenta giorni prima della sottoscrizione di un contratto di affiliazione commerciale l'affiliante deve consegnare all'aspirante affiliato copia completa del contratto da sottoscrivere, corredato dei seguenti allegati, ad eccezione di quelli per i quali sussistano obiettive e specifiche esigenze di riservatezza, che comunque dovranno essere citati nel contratto:

- A. principali dati relativi all'affiliante, tra cui ragione e capitale sociale e, previa richiesta dell'aspirante affiliato, copia del suo bilancio degli ultimi tre anni o dalla data di inizio della sua attività, qualora esso sia avvenuto da meno di tre anni;
- B. l'indicazione dei marchi utilizzati nel sistema, con gli estremi della relativa registrazione o del deposito, o della licenza concessa all'affiliante dal terzo, che abbia eventualmente la proprietà degli stessi, o la documentazione comprovante l'uso concreto del marchio;
- C. una sintetica illustrazione degli elementi caratterizzanti l'attività oggetto dell'affiliazione commerciale;
- D. una lista degli affiliati al momento operanti nel sistema e dei punti vendita diretti dell'affiliante;
- E. l'indicazione della variazione, anno per anno, del numero degli affiliati con relativa ubicazione negli ultimi tre anni o dalla data di inizio dell'attività dell'affiliante, qualora esso sia avvenuto da meno di tre anni;

- F. la descrizione sintetica degli eventuali procedimenti giudiziari o arbitrali, promossi nei confronti dell'affiliante e che si siano conclusi negli ultimi tre anni, relativamente al sistema di affiliazione commerciale in esame, sia da affiliati sia da terzi privati o da pubbliche autorità, nel rispetto delle vigenti norme sulla privacy;

2. Negli allegati di cui alle lettere d), e) ed f) del comma 1 l'affiliante può limitarsi a fornire le informazioni relative alle attività svolte in Italia. Con decreto del Ministro delle attività produttive, da emanarsi entro novanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, sono definite le informazioni che, in relazione a quanto previsto dalle predette lettere d), e) ed f), dovranno essere fornite dagli affilianti che in precedenza abbiano operato esclusivamente all'estero.

ARTICOLO 3 - LEGGE 129/2004

1. Il contratto di affiliazione commerciale deve essere redatto per iscritto a pena di nullità.

2. Per la costituzione di una rete di affiliazione commerciale l'affiliante deve aver sperimentato sul mercato la propria formula commerciale.

3. Qualora il contratto sia a tempo determinato, l'affiliante dovrà comunque garantire all'affiliato una durata minima sufficiente all'ammortamento dell'investimento e comunque non inferiore a tre anni. È fatta salva l'ipotesi di risoluzione anticipata per inadempienza di una delle parti.

4. Il contratto deve inoltre esplicitamente 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.

> l'art.6 (Obblighi precontrattuali di comportamento) che descrive l'aspetto comportamentale che le parti devono assumere;

> l'art.8 (Annullamento del contratto) quale conseguenza dal mancato rispetto dei citati comportamenti precontrattuali.

Ovviamente, quanto sopra richiederebbe altri approfondimenti a carattere giuridico, ma, in tale contesto, è sicuramente più opportuno analizzare i principali vantaggi e svantaggi universalmente riconosciuti.

L'IMPRESA IN FRANCHISING

Nel franchising il concetto di mettersi in proprio necessiterebbe specifiche distinzioni e dettagli ma possiamo sintetizzare alcuni concetti per ambedue le parti protagoniste.

FRANCHISOR

Per l'affiliante si tratta talvolta di un salto quali-quantitativo considerevole: infatti, per mezzo del franchising, può giungere, in modo relativamente più rapido rispetto all'ampliamento diretto, ad una grande dimensione economica evitando di sedimentare esperienze e competenze.

Per poter creare e, successivamente, attuare una strategia di espansione con il franchising occorre una consistente capacità finanziaria, sia nella visione statica/strutturale, sia in quella dinamica. Rischioso è il caso in cui l'azienda, non possedendo interamente il capitale necessario, tenti l'espansione con finanziamenti esterni. Il franchising, se ben impostato, ben applicato e gestito, può permettere all'impresa dinamica e sicura dei suoi sbocchi di rispettare i suoi obiettivi di conquista o mantenimento di quote di mercato tramite investimenti richiesti agli affiliati.

Una volta che il rapporto di franchising è avviato, lo sforzo dell'investimento resterà alquanto moderato e si tratterà, nella maggior parte dei casi, di costi per il servizio di reclutamento e selezione degli affiliati, oltre al necessario mantenimento della rete (cosa, comunque, non semplice). Inoltre, una volta verificata l'efficienza della "business idea", da tale fase l'aumento dei ricavi permetterà un'espansione più rapida della rete e, più aumenterà il fatturato dell'affiliato, più aumenteranno i margini economici dell'affiliante che vedrà, così, aumentare le potenzialità del suo marchio facendo lievitare il diritto di entrata, le royalties e le richieste di partecipazione da parte di altri potenziali affiliati.

In pratica, in considerazione del fatto che con il franchising, le strategie gestionali sono dettate dall'affiliante, lo stesso può raggiungere il duplice scopo dell'espansione, sia pure anche con i mezzi finanziari di terzi, ma secondo la propria filosofia aziendale, cioè senza interferenze interne nella gestione.

Come in ogni contesto imprenditoriale, molti sono, quindi, i vantaggi (classificabili in "economico-finanziari" e "operativo-commerciali"), ma ben presenti anche gli svantaggi, situazioni che l'impresa franchisor ha la necessità di governare e far conciliare per il successo dell'intero sistema.

FRANCHISEE

In questo caso, più che di una espansione o di una crescita si dovrebbe parlare di nascita o, tutto al più, di ristrutturazione o riconversione.

Nella **prima ipotesi** siamo in presenza di un aspirante imprenditore che non si sente in grado di porre in atto alcuna attività tipicamente "in proprio", per scarsa conoscenza del mercato o altri motivi, oppure, siamo in presenza di un aspirante imprenditore che



non si sente in grado di affrontare i rischi ai quali potrebbe andare in contro. Il franchising presenta all'affiliato la possibilità di ridurre notevolmente i rischi iniziali tipici di qualsiasi attività imprenditoriale (ovviamente solo in caso di franchising efficienti e seri). Non a caso lo slogan (ormai abusato) che viene spesso usato nel settore è: "Franchising: in proprio ma non da soli !!!".

Nella **seconda ipotesi** si tratta di un imprenditore deluso dall'attività svolta fino a quel momento e che intende riposizionarsi in un settore diverso, perché più economico o attuale o redditizio, ecc., oppure desidera porsi sotto l'egida di una catena che ha già raggiunto il successo ed usufruire del suo prestigio e della sua efficienza.

Da non sottovalutare, infine, la possibilità che il franchising può offrire all'affiliato in cerca di investimenti. Quando un affiliato di una rete desidera accrescere il campo delle sue attività, può investire in nuove reti di franchising (se consentito dall'affiliante) in modo da coprire uno spazio geografico, o di altro tipo, senza entrare in concorrenza con il proprio o con i propri negozi. Anche in questo caso molti i vantaggi e ben presenti anche gli svantaggi e anche in questo caso, l'impresa franchisee ha la necessità di governarli considerando la necessaria collaborazione e cooperazione con il franchisor.

Per la figura del franchisee, è opportuno integrare alcuni concetti importanti a far comprendere il necessario approccio al franchising quando siamo in presenza del mettersi in proprio come "startup", cioè, quando aspiranti franchisee intendono aderire ad una rete come scelta del mettersi in proprio partendo dall'inizio. È ovvio che "mettersi in proprio" (come imprenditore o libero professionista) non è cosa facile. È alquanto difficile perché la concorrenza in tutti i settori è elevata, sono necessarie competenze specialistiche, bisogna investire denaro proprio, la burocrazia è complessa, ecc.. Non

possiamo, in questo contesto, analizzare quelli argomenti tipici che il mettersi in proprio richiederebbe, dalle motivazioni, alle difficoltà, dai vantaggi, agli svantaggi, ecc.. Possiamo dare cenno sul fatto che "mettersi in proprio" richiede requisiti di base e requisiti che si possono anche acquisire, sia nel breve, che nel lungo termine, e richiede anche un idoneo supporto consulenziale specialistico. Su quest'ultimo punto, compito di chi assiste un aspirante imprenditore non dovrebbe essere quello di limitarsi ad assecondare acquisendo così un cliente, ma dovrebbe essere quello di fargli conoscere la natura dei problemi ai quali potrà andare incontro e proporgli una serie di metodologie che potranno aiutarlo a risolvere tali problemi. Il tutto affrontando un vero e proprio percorso che non inizia quando ci si rivolge ad un supporto consulenziale, ma inizia da prima, su una analisi su sé stessi.

Possiamo sintetizzare un ideale percorso nelle seguenti fasi:

➤ **1ª fase**

Valutazione delle attitudini imprenditoriali

➤ **2ª fase**

Definizione dell'idea imprenditoriale

➤ **3ª fase**

Analisi del mercato e del prodotto

➤ **4ª fase**

Organizzazione dell'azienda

➤ **5ª fase**

Redazione del piano d'impresa

Nell'elencare queste fasi, siamo già in grado di comprendere a quali benefici porta il franchising. Infatti: la seconda fase è assolutamente assente, essendo già ben definita l'idea imprenditoriale da parte del franchisor; la terza fase è praticamente ridotta al minimo e sul piano squisitamente locale, per l'analisi di mercato, che però è supportata dall'assistenza del franchisor ed è sostanzialmente assente circa il prodotto; la quar-



ta fase è anch'essa assente in quanto si tratta di copiare un sistema di organizzazione già testato o, comunque, che ha dei precedenti sui quali basarsi; la quinta fase è quella che risulta certamente da eseguire, ma con maggiore facilità in quanto si può contare su dati, statistiche, studi, analisi, ricerche, ecc. da parte del franchisor.

Non è stato fatto cenno alla prima fase che, così come sopra esposto, sembrerebbe essere quella totalmente a carico dell'aspirante imprenditore, ma che, invece, nel franchising, trova una parziale soluzione. Sintetizzando, quando si parla di "valutazione delle attitudini imprenditoriali", il primo passo è l'autovalutazione del proprio profilo psicologico e tecnico, oltre alle motivazioni ed agli "atteggiamenti" con i quali si affronta il "fare impresa".

Anche questo aspetto trova una soluzione nel franchising. Infatti, un franchisor ben strutturato ed organizzato dovrebbe (seppur non sempre avvenga) selezionare i propri franchisee valutando questi requisiti e nel farlo è assolutamente vero che sta svolgendo una importante funzione per se stesso, per la sua rete, ma sta svolgendo anche una molto più importante funzione a favore dell'aspirante franchisee/imprenditore perché gli evita di essere soggetto ai più classici rischi nel fare impresa, anche se in franchising. In pratica, il franchisor dovrebbe essere il primo consulente d'impresa che un aspirante franchisee dovrebbe incontrare.

CONCLUSIONI

Concludiamo con alcuni consigli su come si può scegliere il franchising giusto.

La prima regola è quanto sopra chiarito: "non usare superficialità".

La scelta del tipo di franchising è molto difficile e delicata e va fatta sulla base delle proprie attitudini e dei propri interessi. Ripetiamo la prima cosa da fare: l'autoanalisi. Poi si può passare alla ricerca e successivamente alla valutazione del sistema di franchising più adatto alla propria situazione specifica, ai propri interessi ed alle proprie attitudini. Chi viene a contatto per la prima volta con pubblicazioni specializzate o con manifestazioni dedicate al franchising ha spesso l'impressione di entrare in uno strano ed abbagliante supermercato dove il prodotto offerto è un marchio o una attività: ciò che l'aspirante affiliato deve assolutamente evitare è di lasciarsi prendere dall'ansia del consumo, cioè dalla voglia di cogliere il primo franchisor dall'aspetto accattivante e di avviarsi trionfante alla cassa.

Occorre, perciò, effettuare una serie di studi, analisi e verifiche in quanto una buona conoscenza del sistema di franchising a cui si pensa di aderire, dei suoi vantaggi e dei

suoi inconvenienti, può contribuire ad evitare sgradevoli sorprese future.

Purtroppo, però, i potenziali franchisees non raramente si ostinano a non chiedere ad un consulente di fiducia la valutazione di un sistema di franchising e non raramente i consulenti scelti non sempre ammettono di non avere la necessaria specializzazione.

Il motivo è molto spesso di tipo economico, per ambedue le parti. Chi intende iniziare una nuova attività o modificare la propria già esistente, si trova anche a dover "calibrare" le proprie risorse finanziarie a disposizione. I professionisti che ammetterebbero tale carenza richiederebbero di perdere il cliente.

Ovviamente, un'assistenza specializzata non è mai tempo e denaro perso, è solo ed esclusivamente un atteggiamento preventivo reso di fatto obbligatorio, ma nessuno potrà mai garantire la bontà della scelta e la sicurezza di aver fatto una buona scelta.

Quindi, il primo consiglio che oggi darei è chiedere ad un franchisor se ha la certificazione Bureau Veritas, ma, essendo troppo recente la sua disponibilità sul mercato, certamente questo elemento non è ancora facile da trovare. In assenza di questo, la prima cosa da fare è imparare a memoria i propri diritti ed i propri doveri contenuti nella Legge n.129/2004.

Dopodiché, per gli approfondimenti occorre anche tenere presente l'anzianità e le dimensioni del franchisor.

Ovvio che per i più "anziani" o per gli internazionali, risulta tutto più facile. Non essendo tempo e spazio per illustrare tutte le casistiche, vediamo la parte più complessa, quella per i franchisor più "giovani".

A tali operatori occorre certamente formulare le domande e richiedere i documenti previsti dalla suddetta normativa e aggiungere queste richieste ottenendo documentazione comprovante le risposte:

- Periodo di tempo della sperimentazione della formula e con quali e quanti punti pilota ubicati dove (per i marchi recenti).
- Consegna dell'indice del Manuale Operativo.
- Descrizione del piano di formazione iniziale e della formazione continua.
- L'esperienza del manager del marchio.

Ovviamente queste informazioni non forniscono alcuna garanzia sulla veridicità del loro contenuto o sulla bontà del sistema di franchising, ma sono un opportuno test iniziale per verificare la trasparenza e anche una sufficiente consistenza del sistema così da poter proseguire in molte altre fasi necessarie per la valutazione.

IREF Italia - Federazione
delle Reti Europee di
Partenariato e Franchising

info@iref-Italia.it
www.iref-italia.it

Presidente Nazionale
Mirco Comparini
Segreteria/Tesoreria
Maria Rosaria Russo
Coordinatore Nazionale
Norman Cescut

Nasce da una iniziativa di Mirco Comparini il quale entra in contatto con la storica e stimata associazione francese "IREF - Fédération des Réseaux Européens de Partenariat et de Franchise" e con il Presidente Michel Kahn con il quale condivide la costituzione di IREF ITALIA, prima nazione per un progetto più ampio.

Formalmente costituita il 14.03.2012, insediata il 12.04.2012, ufficialmente presentata in Italia a Roma il 12.05.2012 e in Francia a Parigi il 22.10.2012.

L'Associazione si rivolge a reti e a catene commerciali che esercitano la loro attività con un unico marchio/insegna (franchising, licensing, distribuzione, concessione, ecc.).

I servizi che IREF ITALIA mette a disposizione sono classificati in: CertificaReti - FinanziaReti - AssicuraReti - AgevolaReti - AssisteReti - TutelaReti.

Il servizio più innovativo ed esclusivo per l'Italia (già operativo in Francia) è la "Certificazione delle Reti Commerciali" in collaborazione con Bureau Veritas, leader mondiale della certificazione.

Soggetto Promotore con AZ Franchising e Associazione Nazionale Commercialisti di un aggiornamento alla normativa vigente e introduzione di normativa specifica per tutte le reti commerciali operanti con il medesimo marchio.

Organizza anche eventi motivazionali sotto la denominazione "IREF ITALIA PRAEMIA" che prevede il "Premio Nazionale Valori Iref Italia" (con il Patrocinio del Ministero dello Sviluppo Economico), i "Riconoscimenti Speciali Iref Italia", le assegnazioni "Affiliato dell'anno" e "Direttore dell'anno".



CONSIGLI UTILI



Iscriviti alla newsletter, per conoscere le migliori opportunità di lavoro stage e master.

www.jobadvisor.it

Seguici su:



/careerdirectory



@jobadvisor



jobadvisor

