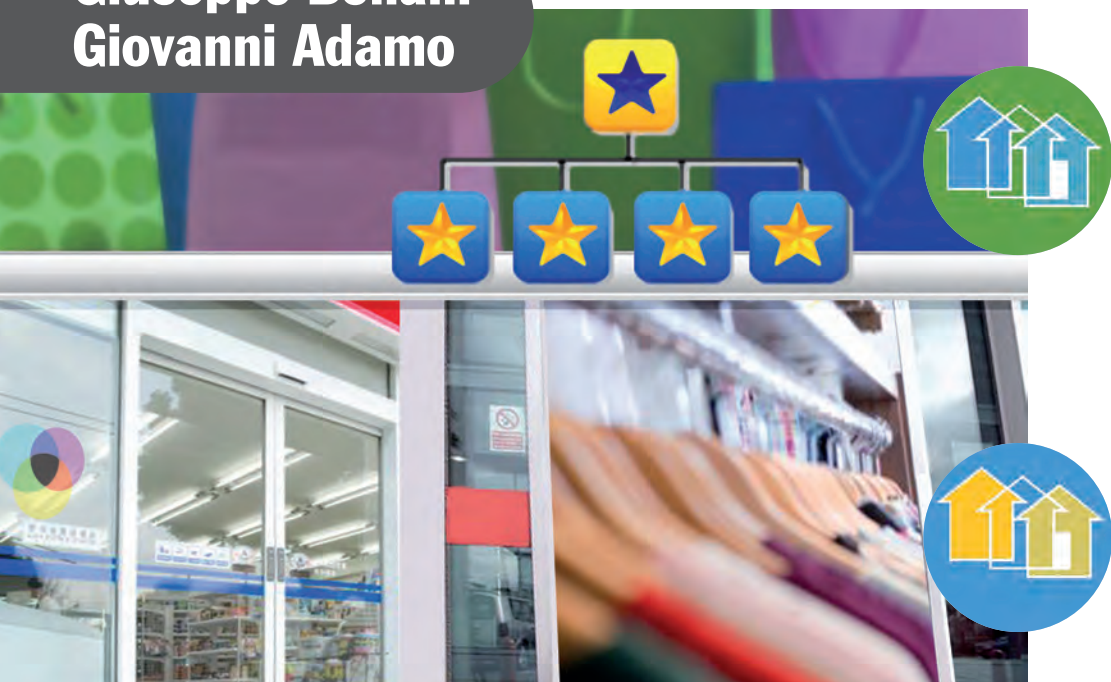


Il franchising: una formula di successo per la tua impresa

Come creare, lanciare e gestire
una rete di vendita in franchising

Giuseppe Bonani
Giovanni Adamo



Am - La prima collana di management in Italia

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

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page
al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



**Giuseppe Bonani
Giovanni Adamo**

Il franchising: una formula di successo per la tua impresa

Come creare, lanciare e gestire
una rete di vendita in franchising

Prefazione di Graziano Fiorelli



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

Indice

Prefazione, di *Graziano Fiorelli* pag. 11

Introduzione » 15

Parte I
Costruire il business
di *Giuseppe Bonani*

1. Inquadramento del franchising	» 19
1. Il franchising	» 19
1.1. Definizione di franchising e di accordo di franchising	» 19
1.2. Il franchising come moderna tecnica di distribuzione	» 20
1.3. Originalità del franchising	» 21
1.4. Origini del moderno franchising: l'esperienza americana	» 22
1.5. Gli accordi di franchising americani	» 22
2. Il franchising in Italia	» 25
2.1. Nascita e sviluppo del settore in Italia	» 25
2.2. L'introduzione in Italia di una normativa specifica sul franchising	» 26
2.3. Il franchising italiano in numeri	» 27
2.4. Prospettive del franchising italiano	» 31
3. Gli enti rappresentativi del franchising	» 33
3.1. L'Associazione Italiana del Franchising	» 33
3.2. La Federazione Europea del Franchising	» 35

2. Diventare franchisor	pag. 37
1. Idea imprenditoriale e franchising	» 37
1.1. Elementi essenziali di un accordo di franchising	» 38
1.2. Presupposti necessari per l'organizzazione di un sistema di franchising	» 39
1.2.1. Il know-how	» 39
1.2.2. L'immagine di marca	» 40
1.2.3. L'assistenza permanente	» 41
2. Diventare franchisor	» 41
2.1. Perché diventare franchisor e lanciare un sistema di franchising	» 41
2.2. Perché il franchising è una formula di successo	» 47
2.3. Vantaggi e inconvenienti del franchising per il franchisor	» 48
2.3.1. Vantaggi del franchising	» 48
2.3.2. Inconvenienti del franchising	» 50
3. Altre forme di distribuzione	» 51
3.1. Concessione esclusiva di vendita	» 52
3.2. Commissione-affiliazione (il cosiddetto conto vendita)	» 53
3.3. Partenariato	» 54
4. Considerazioni preliminari per il lancio della franchise	» 56
5. I fattori chiave per il successo di una franchise	» 57
6. Il ruolo dei consulenti nel franchising	» 60
3. La creazione della franchise	» 63
1. Le fasi dell'organizzazione della franchise	» 63
2. Fase 1. Studio di fattibilità del progetto di franchising e piano d'impresa	» 64
2.1. Analisi del valore del progetto	» 65
2.2. Analisi di mercato	» 65
2.3. Ragione sociale, marchio, nome commerciale e domain name	» 66
2.4. Determinazione degli apporti dei due partner	» 68

2.4.1.	Diritto d'ingresso, canoni periodici, "mark up" sui prodotti e investimenti pubblicitari	pag. 68
2.4.2.	Investimento iniziale e conto economico previsionale dell'affiliato	» 71
2.5.	La stesura del piano d'impresa dell'affiliante	» 73
3.	Fase 2. La sperimentazione della formula e il monitoraggio del punto vendita pilota	» 73
3.1.	Selezione dell'ubicazione del punto vendita	» 73
3.2.	Il monitoraggio del punto vendita pilota	» 75
4.	Fase 3. La formalizzazione della franchise e del pacchetto di franchising	» 77
4.1.	La creazione del know-how	» 77
4.2.	Preparazione del pacchetto di franchising	» 78
4.3.	La manualistica e i documenti operativi	» 80
4.3.1.	Il manuale operativo	» 81
4.3.2.	Il manuale dell'immagine	» 87
4.3.3.	Il Manuale della soddisfazione del cliente	» 89
4.4.	Redazione dei documenti legali	» 90
4.	Il lancio della franchise	» 91
1.	Il lancio del sistema di franchising	» 91
2.	L'organizzazione interna dell'affiliante	» 91
3.	Le strategie pubblicitarie e le relazioni pubbliche	» 94
4.	La struttura della franchise	» 96
4.1.	Filiali dirette o punti vendita in franchising?	» 96
4.2.	Franchise di unità singole	» 97
4.3.	Franchise multiple	» 98
4.4.	Master franchise	» 98
4.5.	Franchise regionali	» 99
4.6.	Sviluppatori di area	» 99
5.	Il piano nazionale di franchising	» 99
6.	Piano di sviluppo della franchise	» 101
6.1.	Definizione del profilo del candidato ideale	» 102

6.2. Presentazione della franchise: strumenti e supporti	pag. 106
6.3. Il documento informativo pre-contrattuale	» 110
7. Piano di comunicazione e reclutamento degli affiliati	» 112
7.1. Internet: siti aziendali e portali specializzati	» 113
7.2. I saloni del franchising	» 116
7.3. La stampa e le pubbliche relazioni	» 119
7.4. Altri strumenti di reclutamento	» 120
7.5. Il tasso di reclutamento	» 121
8. Processo di selezione e nomina degli affiliati	» 122
5. La gestione della rete di franchising	» 125
1. Le obbligazioni nel rapporto di franchising. Ruoli e responsabilità dei due partner	» 125
2. La formazione dell'affiliato	» 126
2.1. Formazione iniziale	» 127
2.2. Formazione continua e aggiornamenti	» 129
3. Assistenza tecnica per l'apertura del punto vendita	» 129
4. Verifiche e controlli da parte dell'affiliante	» 130
5. Attività di reporting	» 131
6. Il programma di assistenza continua agli affiliati	» 132
7. Il dialogo franchisor/franchisee	» 135
7.1. Il ruolo del responsabile di area	» 136
7.2. Attività di comunicazione e dialogo	» 137
7.3. Le comunicazioni interne alla rete	» 138
8. Mystery shopping e custode satisfaction	» 140
8.1. Cliente misterioso	» 140
8.2. Soddisfazione del cliente (customer satisfaction)	» 141
9. Rivendere punti vendita affiliati	» 144
10. Conversione al franchising di operatori indipendenti e re-franchising	» 145
10.1. Conversione al franchising	» 145
10.2. Re-franchising	» 146
11. Il decalogo del franchisor di successo	» 147

Parte II
Normativa e aspetti giuridici
di *Giovanni Adamo*

1. Presentazione del franchising network	pag. 151
1. Gli obblighi precontrattuali di comportamento	» 155
2. Rapporti con le ipotesi di responsabilità precontrattuale previste dal Codice civile (artt. 1337 e 1338 c.c.)	» 157
3. La documentazione di start-up: natura, caratteristiche ed effetti. Modalità di predisposizione e rilevanza del business plan	» 158
4. La reclamizzazione del franchising network: ruolo del concetto di “buona fede pubblicitaria” e “tutela dei diritti dei terzi”	» 161
5. False informazioni, conseguenze, annullamento, responsabilità	» 164
2. La fase operativa	» 167
1. Cenni generali in materia dei doveri contrattuali delle parti	» 167
2. I vincoli di esclusiva e i divieti di cessione	» 173
3. Rilevanza della conformità e/o difformità strutturale dell’esatta esecuzione delle prestazioni promesse da parte del franchisee...	» 178
4. ... e dal franchisor	» 180
5. L’assortimento e il riassortimento	» 181
6. La promozione del marchio	» 182
7. Eventuali difformità tra incassi previsti per il singolo punto vendita e incassi effettivi: ruolo del franchisor e azioni correttive	» 183
3. Patologia del rapporto	» 185
1. Violazione dei diritti di esclusiva	» 185
2. Violazione di patti di non concorrenza e disciplina in materia di concorrenza sleale (artt. 2598 e ss. cc.)	» 189
2.1. Patto di non concorrenza	» 189

2.2. Concorrenza sleale	pag. 193
3. Mancato pagamento dei corrispettivi dovuti	» 194
4. Il divieto di pratiche costituenti abuso di dipendenza economica <i>ex art. 9 legge 192/1998</i>	» 196
4. Cenni in materia di rimedi processuali	» 199
1. Mancato pagamento di corrispettivi: le azioni ingiuntive	» 199
2. Violazione dei diritti di esclusiva: tra rimedi contrattuali e azioni cautelari	» 203
3. L'azione di merito	» 205
4. L'azione davanti all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato	» 206
5. L'azione davanti al Giurì di Autodisciplina Pubblicitaria	» 208
6. L'arbitrato	» 209
7. Il procedimento di conciliazione	» 210
Bibliografia	» 213

Prefazione

Se scegliere di diventare franchisee, affiliandosi a una catena di punti vendita in franchising, porta con sé la legittima soddisfazione di assumere il ruolo di capo di se stesso, grazie alla dimensione imprenditoriale di tale iniziativa, scegliere di diventare franchisor, ossia affiliante, apre la prospettiva di una soddisfazione ben più amplificata, in quanto legata non solo alla dimensione imprenditoriale della scelta, ma anche, e soprattutto, alla responsabilità di gestire le scelte imprenditoriali degli affiliati e, con esse, contribuire alla loro riuscita.

Il ruolo del franchisor può, in questo senso, essere paragonato in prima battuta a quello di un'apripista che crea un'idea di business, la collauda sperimentandola in prima persona, la "brevetta" e la sviluppa tramite la sua ripetuta riproduzione a opera dei franchisee, in una sorta di continua clonazione imprenditoriale.

In seconda battuta il franchisor svolge anche il ruolo del regista che, tramite la strutturazione e il continuo affinamento di un modello di business serio ed efficace, supporta i propri affiliati nell'avviamento e nella crescita dell'impresa e coordina il loro operato perché venga correttamente applicata nella quotidianità la filosofia commerciale su cui franchisor e franchisee hanno stipulato il loro patto.

In base a queste considerazioni è chiaro che la decisione di diventare franchisor non può prescindere da un lavoro di preparazione estremamente rigoroso, eventualmente supportato da adeguate competenze specialistiche acquisibili sul mercato, per realizzare uno studio approfondito di tutti gli aspetti – legale, amministrativo, commerciale, di marketing, tecnico ecc. – legati all'organizzazione di una rete di punti vendita al dettaglio accomunati da una stessa insegna e da un'offerta omogenea.

Se da una parte l'entusiasmo del futuro franchisor nel proprio slancio progettuale è un ingrediente indispensabile, dall'altra non può produrre effetti positivi, ma, al contrario, rischia di risultare deleterio se non è ac-

compagnato da un'adeguata esperienza in ambito distributivo, da una fondamentale padronanza del know-how, da un'attenta e scrupolosa verifica sul campo dell'efficacia del business format che si vuole andare a diffondere, da una conoscenza del mercato intrinseca e propria dello staff del franchisor e di tutti i singoli attori che partecipano al processo, da una forte competenza specifica che viene alimentata e accresciuta ogni giorno. In altri termini, in questo ancora più che in altri ambiti, non c'è posto per l'improvvisazione.

La figura del franchisor nasce per lo più da quattro principali tipologie di attori: c'è la media o grossa azienda di produzione che distribuisce i propri prodotti tramite canali intermedi quali distributori, grossisti, agenti ecc. e non ha mai gestito direttamente punti retail; c'è la media o grande azienda di produzione o di distribuzione che, però, ha già un'esperienza consolidata nella distribuzione moderna organizzata perché commercializza i propri prodotti tramite negozi al dettaglio di proprietà; c'è il singolo imprenditore, o il gruppo di piccoli imprenditori associati, che ha una buona idea di business e la vuole mettere in pratica; c'è, infine, il singolo imprenditore che coglie un'opportunità di business valida e già testata in ambito internazionale e l'impianta, con i dovuti adattamenti locali, nel proprio Paese. Queste quattro tipologie di attori sono accomunate dalla volontà di fondare o espandere il proprio business tramite la modalità del franchising, la formula distributiva che, se correttamente attuata, garantisce una produttività di sistema senza eguali.

La mia personale esperienza mi colloca nella quarta tipologia di franchisor: ho portato Mail Boxes Etc. dagli Stati Uniti in Italia nel 1993, dopo aver analizzato e apprezzato la straordinaria forza di questo modello di business in franchising, aver intuito le enormi potenzialità di sviluppo che avrebbe incontrato nel nostro Paese e dopo avervi, ovviamente, apportato i necessari adattamenti alle specificità del nostro mercato. I fatti hanno poi dato ragione a quelle analisi e a quella intuizione. Da allora MBE Italia ha registrato ogni anno crescite significative sia in termini di fatturato aggregato della rete dei negozi, che di numero di punti vendita in franchising attivati fino a diventare un modello replicato su altri mercati. Vero è che questo successo è stato costruito mettendo preventivamente in atto in maniera rigorosa tutti i passi necessari, in un'ottica di medio-lungo periodo.

L'iter metodologico consigliabile per un aspirante franchisor, da modulare differentemente in funzione dell'appartenenza a una delle quattro macrocategorie di cui sopra, parte dalla sperimentazione concreta sul mercato della formula che intende adottare. Questa fase operativa è importantissima e ineliminabile perché permette al futuro franchisor di capire cosa

significa il rapporto diretto con la clientela finale. Dopo l'acquisizione e il consolidamento dell'esperienza specifica di base riferita al settore merceologico di interesse e alla formula distributiva del franchising il futuro franchisor deve impegnarsi nella definizione del proprio modello di business. A questa deve far seguire la definizione della struttura organizzativa e di sviluppo idonea. A mettere a punto il contratto di affiliazione del neo-franchisor può contribuire efficacemente il Check-Up AIF che Assofranchising mette a disposizione dei nuovi soci. Solo alla fine di questo iter il nuovo franchisor può andare a proporsi sul mercato.

Per affermarsi sul mercato come franchisor non occorrono grandi capitali e grandi risorse. Occorrono piuttosto serietà, visione, determinazione e... tanto, tanto lavoro.

Ben venga questo manuale che può fornire un utilissimo supporto a chi si accinge a iniziare questo magnifico percorso che lo porterà a diventare un franchisor di successo.

Graziano Fiorelli
Presidente Mail Boxes Etc.
Presidente Assofranchising

Introduzione

Nel 2008 era uscita, sempre per l'editore FrancoAngeli la seconda edizione della mia guida rivolta ai futuri e/o potenziali franchisee: *Come mettersi in proprio con il franchising*. Per arricchire quel libro – nel quale io avevo seguito gli aspetti propriamente operativi e di marketing sui quali l'operatore indipendente non ha grande dimestichezza – avevo chiesto all'amico avvocato Giovanni Adamo di inserire una parte di approfondimento degli aspetti legali e contrattuali del franchising ed evidenziare la complessità del rapporto franchisor/franchisee a seguito dell'entrata in vigore della normativa italiana sul settore. Completato anche da un capitolo sugli aspetti economici, scritto da Riccardo Campi, il testo ha avuto, e ha tuttora, un buon riscontro di pubblico tra gli operatori del settore.

Quel testo però copriva “metà” del settore e da più parti amici, consulenti e colleghi mi sollecitavano a scrivere un libro **destinato ai futuri franchisor**.

Una delle considerazioni che mi hanno convinto a farlo è che oggi **un sempre maggior numero di aziende giovani e di piccole dimensioni**, e con risorse umane limitate, nasce proprio con l'obiettivo di utilizzare questa formula distributiva. Inoltre, in Italia un buon numero di aziende piccole decide di affacciarsi sul mercato con un progetto di franchising dopo avere sperimentato la validità dell'attività con punti di vendita diretti, ma senza conoscere né rendersi conto della **necessità di una fase preparatoria e di un percorso preciso** che passi attraverso la progettazione e la creazione di un sistema di franchising.

Un altro motivo che ha indirizzato il mio lavoro è stato constatare che, a oltre sei anni dall'introduzione della specifica normativa sul franchising, c'è ancora **il pericolo che imprenditori, o meglio pseudo-imprenditori, si affidino all'improvvisazione nell'affrontare il lancio nel mercato della propria attività**.

Ho così cominciato a studiare e strutturare il nuovo lavoro: il risultato è

stato quello **di delineare una serie di successivi passaggi** che gli imprenditori devono intraprendere **per lo sviluppo dell'attività in franchising**. Ne è risultata quella che mi piace definire come una “**road map**” perché anche i meno esperti della materia possano sviluppare l'idea imprenditoriale e giungere a trasformarla in un progetto di franchising. Partendo dall'inquadramento del franchising ho quindi delineato le basi per costruire un progetto di franchising, per proseguire poi verso la stesura del piano di marketing della franchise e la gestione del sistema di franchising così creato. Fedele alla linea seguita anche nel libro destinato ai futuri franchisee, ho portato avanti la redazione dei contenuti in modo semplice e schematico, arricchendoli con esempi e tabelle già utilizzati nella mia attività di consulente. Il risultato di questo lavoro è costituito dalla Parte I del libro.

Per le ragioni espresse già prima in merito alla guida per il futuro franchisee, ho rivolto ancora una volta l'invito all'avvocato Adamo a **dedicare la Parte II del libro agli aspetti contrattuali, visti con l'occhio del futuro franchisor**.

Questo testo si propone quindi di “combattere” le iniziative improvvisate e i progetti approssimativi e di contribuire alla comprensione della tecnica del franchising nei suoi vari aspetti progettuali, di marketing, di impegni finanziari e di rapporti giuridici e contrattuali. L'intento è quello di **offrire ai futuri franchisor un testo ricco di documenti, schemi, esempi pratici, liste di controllo, linee guida utili** per un serio, responsabile e consapevole neo-imprenditore di franchising. Ma non solo: anche per tutti coloro che – persone e società – vogliono offrire consulenza, supporto e assistenza per il lancio di sistemi commerciali; siamo infatti convinti che oggi in Italia vi siano molte **società di servizi – società di consulenza, specialisti di franchising, studi legali, commercialisti, agenzie di pubblicità e PR** – che siano in grado di assistere i neo-imprenditori nelle fasi preparatorie delle loro iniziative ed evitare così passi falsi.

Se il nostro libro non sarà solo un ambizioso disegno, ma un contributo valido e concreto, potranno naturalmente dirlo solo i lettori. La sua diffusione sarà il metro per giudicare il successo del nostro progetto di informazione al mondo imprenditoriale e alla comunità del franchising. Siamo quindi pronti a critiche e suggerimenti per migliorare i contenuti nelle future edizioni.

Giuseppe Bonani e Giovanni Adamo
giuseppe.bonani@libero.it
gadamo@studiolegaleadamo.it

Parte I

Costruire il business

di *Giuseppe Bonani*

1 Inquadramento del franchising

1. Il franchising

1.1. Definizione di franchising e di accordo di franchising

Il termine “**franchising**” fa riferimento a un rapporto contrattuale per mezzo del quale un’impresa leader, detta **franchisor**, offre ad altre chiamate **franchisee**, la possibilità di avviare un’attività commerciale.

Il rapporto è istituito tra un imprenditore e più operatori commerciali, giuridicamente ed economicamente indipendenti e, attraverso il contratto di franchising, il primo concede ai franchisee l’utilizzo della propria formula commerciale, cioè un pacchetto rappresentato dal know-how, da un marchio, da un’immagine e da una serie di servizi di assistenza. A fronte di queste prestazioni del franchisor, il franchisee è tenuto a pagare una quota di ingresso nella rete di vendita e, inoltre, attinge ai propri mezzi finanziari per allestire il punto vendita, si impegna a implementare le procedure del sistema ideato dal franchisor e, per tutta la durata dell’accordo, versa dei canoni periodici, se e quando previsti.

La **definizione di franchising, adottata dall’Associazione Italiana del Franchising**, suona così: “Il franchising è una forma di collaborazione continua per la distribuzione di beni o servizi fra un imprenditore (affiliante) e uno o più imprenditori (affiliati) giuridicamente ed economicamente indipendenti 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 suo know-how (l’insieme delle tecniche e delle conoscenze necessarie) e 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 e l’affiliato si impegna a far propria la politica commerciale e l’immagine dell’affiliante nell’interesse reciproco delle parti mede-