



# domande & risposte

**Vi sono rimasti dubbi? Ecco le domande più comuni che si pone chi affronta una proposta di affiliazione, dalla valutazione di una formula alla firma del contratto di franchising e oltre, durante il rapporto di collaborazione tra affiliato e affiliante.**

## **È vero che con il franchising si rischia di meno?**

La formula aggiunge un rischio e ne limita molti altri. Il rischio aggiunto è quello di sbagliare la scelta del partner, sposando un progetto o un'azienda che per le più varie ragioni non siano in grado di offrire i servizi e i vantaggi promessi al franchisee. Ma se il franchisor e il suo progetto sono all'altezza delle promesse fatte, i benefici rispetto all'alternativa dell'avvio di un'attività per conto proprio possono essere consistenti ed effettivi. L'ingresso nel mercato avviene con minori incognite, con migliori strumenti e con una capacità competitiva più alta.

**VEDI CAP 1**

## **È vero che il franchising è un buon affare solo per i franchisor?**

No, se parliamo di franchising "vero", cioè di aziende seriamente intenzionate a sviluppare una rete e a consolidarla nel tempo. In questo caso il franchising è un sistema quasi perfetto, che per funzionare deve perseguire e mantenere la piena soddisfazione dei suoi tre principali attori, consumatore o utente finale, franchisee e franchisor. Quando questo delicato equilibrio non è raggiunto o si altera in una delle sue tre componenti, la catena si spezza e il sistema nel suo insieme collassa.

**VEDI CAP 2**

## **Quali sono gli errori da evitare in sede di valutazione?**

Non informarsi, scegliendo d'impulso e di fretta è il più grave. Non si può affidare il proprio denaro e il proprio futuro professionale a una bella pagina pubblicitaria, alla presunta "buona fede" dell'interlocutore, alla simpatia istintiva, alla necessità imposta da qualche franchisor di "decidere subito". Occorre prendersi tutto il tempo necessario per ottenere riscontri da altre fonti sulle informazioni ricevute, occorre condividere con consulenti, professionisti e tutti quelli di cui ci fidiamo, la scelta definitiva. Occorre, soprattutto, fare un intenso "lavoro a casa". Non decidere, facendosi sopraffare dai dubbi o da troppi inviti alla prudenza è però altrettanto sbagliato. Ci sono scelte che richiedono tempismo e colpo d'occhio, perché legate a circostanze irripetibili. Una disponibilità di locali nella posizione giusta, un amico che, come noi, sta pensando di mettersi in proprio, un conoscente che potrebbe diventare un fidato collaboratore sono esempi di situazioni contingenti da non lasciarsi sfuggire. In sostanza, tutto questo rappresenta l'equilibrato comportamento di un imprenditore prima ancora di partire per la propria impresa.

**VEDI CAP 3**



# domande & risposte

## **In quali settori ci sono i margini più alti?**

La valutazione del settore nel quale operare non può e non deve essere limitata all'analisi dei margini, dei ricavi, della scontistica (politica di sconti), delle commissioni o delle provvigioni concesse all'affiliato nella sua attività di commercializzazione di beni o servizi. Ci sono comparti, come l'abbigliamento o il commercio di altri beni di lusso, dove i margini sul prezzo di cessione del singolo prodotto al consumatore finale possono essere anche molto elevati, e altri, come quello dell'immobiliare o del turismo, dove le provvigioni sono particolarmente basse. Non è un problema di percentuali, ma di comprensione e valutazione dell'economicità complessiva della gestione. In un negozio di abbigliamento per esempio, il rischio d'inventario, la svalutazione della merce, gli oneri di ammortamento degli investimenti e i costi di gestione possono incidere notevolmente sui ricavi, influenzando drasticamente sulla profittabilità dell'impresa. In un'agenzia immobiliare le provvigioni sono di pochi punti percentuali per singola trattativa, ma i valori in gioco sono alti, gli investimenti iniziali particolarmente modesti, come pure i costi di gestione. È dunque indispensabile valutare nel suo complesso la gestione prospettata da una certa attività in un determinato settore, considerando attentamente gli investimenti iniziali, i costi continuativi, il volume d'affari potenziale, prima di trarre qualsiasi considerazione sulla profittabilità o meno di un comparto rispetto ad altri. Ciò detto può accadere che la comparazione metta in luce maggiori opportunità di business in specifici settori e in determinate situazioni di mercato. Succede per esempio in ambiti innovativi, dove il franchisor sfrutta una posizione di predominio dovuta alla propria abilità strategica, all'originalità o unicità del proprio know-how, alla temporanea carenza di concorrenti adeguati. Oppure nel caso di una domanda particolarmente sostenuta di determinati beni o servizi, che consente a chi opera in quel campo, nella specifica congiuntura favorevole, di sviluppare volumi d'affari talmente elevati da rendere eccezionalmente vantaggiosa la relazione tra costi e ricavi. Ma anche in questo caso la valutazione non deve essere tanto legata alla situazione particolare di quel momento quanto a una previsione di medio-lungo periodo, nella quale deve essere considerata e calata ogni attività di impresa.

**VEDI CAP 3**

## **Qual è allora il settore più adatto?**

Se è vero che una caratteristica del franchising è quella di consentire un'operatività anche ai neofiti, è comunque opportuno che il candidato franchisee scelga un settore almeno a lui noto o gradito. Meglio rinunciare a quei settori o a quei progetti che appaiono più orientati al reclutamento di operatori con professionalità pregressa. La valutazione del settore merceologico, oltre alle preferenze personali, andrebbe condotta oggettivamente per scegliere attività dinamiche, in settori in sviluppo e particolarmente adatte al mercato di riferimento. Compiuto tutt'altro che agevole e che rappresenta la vera scommessa di qualunque iniziativa imprenditoriale.

**VEDI CAP 3**

## Chi scelgo tra più franchisor in un settore?

Il rischio è di cedere alle lusinghe di chi si vende meglio o alle allettanti prospettive di chi "è spara più grosso". L'attività di comparazione deve tener conto di criteri oggettivi: reputazione, notorietà della marca, immagine, numero di affiliati, grado di soddisfazione degli stessi, esperienza nel settore, credibilità degli imprenditori, bilanci, struttura e organizzazione del franchisor, dati di mercato, soddisfazione del consumatore o utente finale, condizioni contrattuali proposte, vantaggi del pacchetto franchising, numero di chiusure e di successi, cifre verificabili sull'andamento economico della rete e delle singole unità. Il "lavoro a casa" di raccolta delle informazioni non deve limitarsi alle dichiarazioni e agli elementi forniti dai franchisor. Imprenditori già affiliati alla rete, consulenti esperti, addetti ai lavori o addirittura concorrenti possono essere ottimi alleati in questo percorso, purché le considerazioni siano frutto di dati oggettivi e concreti a loro disposizione. Il trattamento delle informazioni raccolte deve essere "intelligente": da una parte si devono discriminare i fatti dalle opinioni e dai punti di vista più o meno interessati di chi ce li propone, dall'altra non si può e non si deve limitare alla comparazione su singoli elementi del tipo "questo chiede un diritto d'entrata più basso e allora scelgo lui". Può darsi che il franchisor che chiede un minor diritto d'entrata abbia meno da offrire, oppure che quello che chiede di più sia anche il più noto, il più capace, il più efficace sul mercato (un piccolo franchisor che chieda più di un grande ci porta leciti dubbi... a meno che non sia più onesto nel mostrare le cifre...). Oppure può capitare che il franchisor apparentemente più conveniente sia quello che ha omesso di prospettare una serie di costi "occulti" che verranno alla luce solo dopo che la scelta sarà compiuta. Ci sono poi altri elementi meno oggettivi, ma altrettanto importanti nella valutazione. Stipulando il contratto di affiliazione, ci si "sposa" con un partner, con il quale si dovrà convivere per un lungo periodo. Bisogna considerare la propria compatibilità e la condivisione degli obiettivi del franchisor. La mission dell'azienda, la sua immagine, la filosofia di lavoro, la qualità dello staff, i rapporti umani che il franchisor sa coltivare e mantenere, sono elementi che contribuiscono a verificare il proprio "feeling" con il progetto. La valutazione finale scaturirà dall'analisi complessiva e comparata di tutti questi fattori oggettivi e personali.

**VEDI CAP 3**

## Notorietà e immagine dell'insegna e della marca sono gli elementi fondamentali della valutazione?

È un criterio di valutazione importante, anche se qualche volta sopravvalutato: notorietà e immagine contribuiscono notevolmente al risultato di vendita e, perciò, anche alla redditività dell'iniziativa. Ma il rapporto notorietà/profitto non è sempre così diretto e richiede una valutazione più ampia, che tenga conto, tra le altre cose, degli aspetti economici, reddituali e contrattuali dell'accordo prospettato.

**VEDI CAP 4**

## Meglio scegliere un progetto noto o una novità?

Dipende dalla propensione al rischio, dalla credibilità del progetto inedito e del suo proponente, dalla localizzazione nella quale vogliamo operare.

I grandi franchisor offrono, nella fase di valutazione, il vantaggio di essere conosciuti, sperimentati e consolidati. C'è più possibilità di verificare la serietà dell'affiliante, di confrontarsi con affiliati già operativi, di riscontrare sul campo e sul territorio i risultati del progetto. Libera da ogni dubbio su questo fronte, la valutazione potrà maggiormente focalizzarsi sulle condizioni contrattuali proposte e sulle prospettive del settore: in ogni caso la notorietà della marca, da sola, non garantisce sull'opportunità di fare un buon affare. Un discorso a parte meritano i progetti di franchising internazionale ai primi passi in Italia: se l'attività ha ottenuto grandi risultati all'estero è un buon segno, che però aggiunge poco e non ci garantisce molto sulla sua efficacia nel nostro Paese. Dati storici non sono disponibili per le nuove idee, quelle che, qualche volta, realizzano i successi più clamorosi.

**VEDI CAP 4**

## Me lo posso permettere?

I soldi dovrebbero essere un elemento di valutazione freddo, chiaro, immediato, oggettivo. Paradossalmente uno dei principali motivi di insuccesso delle imprese affiliate, soprattutto nei primi anni di attività, è costituito dal cosiddetto "passo più lungo della gamba" del franchisee. L'apparentemente innocua domanda richiede allora una analisi più attenta del proprio status economico che non prenda in considerazione solo quello che c'è oggi nel proprio portafoglio. Capitale liquido, possibilità di mutui, di fidi, di temporanei scoperti di conto corrente, di altre forme di finanziamento da parte di banche, finanziarie o altre entità, disponibilità a fornire fidejussioni o altre garanzie, proprietà, titoli, risparmi investiti, altri redditi di familiari o soci dell'iniziativa: tutto concorre a farsi un quadro della propria capacità di sostenere l'investimento iniziale e di coprire eventuali e fabbisogni legati all'andamento dell'attività. Se, considerate tutte le proprie



risorse, non “ci si sta dentro” o si fatica a coprire l’investimento, è inutile sperare in un colpo di fortuna o nel fulmineo successo della propria impresa. Meglio scegliere un progetto meno impegnativo sul versante economico o rinunciare del tutto. Tanto più che dall’altra parte ci sono talvolta franchisor che si prestano al “gioco al rialzo delle illusioni” prospettando necessità di investimento più basse o promettendo ritorni più rapidi di quelli effettivi.

**VEDI CAP 5**

### Quanto si guadagna?

E’ questa la domanda più frequente che i candidati pongono ai promotori di una rete di franchising. Forse sarebbe più corretto chiedere quali sono le opportunità di ricavo e quali rischi e impegni comportano. Infatti, in ogni attività d’impresa le variabili che possono determinarne il successo o meno sono tali e tante che nessuno potrebbe dare una risposta diretta, concisa, seria e credibile. Il franchisor potrà citare statistiche, dati storici, esperienze e testimonianze del franchisee o delle unità pilota già avviate, ma non potrà mai garantire nessun risultato economico o guadagni predefiniti. In ogni caso i dati forniti sono delle medie e degli obiettivi di risultato possibili. Il risultato, quello vero, lo fa l’affiliato.

**VEDI CAP 5**

### Come si può valutare la redditività potenziale dell’investimento?

La redditività potenziale dell’investimento è un criterio fondamentale di valutazione. E’ dunque opportuno conoscere o ipotizzare i parametri gestionali di più alternative tra differenti settori o tra concorrenti dello stesso settore, per decidere basandosi sulla specifica capacità di produrre profitto. La prima fonte sono naturalmente gli stessi franchisor, che devono prospettare con la massima chiarezza e completezza i costi d’avvio dell’impresa (costi di start-up o d’investimento iniziale), i costi continuativi della gestione, i potenziali ricavi sulla base di ipotesi presuntive prudenziali e credibili, i margini (o ricarichi o provvigioni), eventuali rischi economici (percentuali di invenduto, rischi di insolvenza, furti e danneggiamenti, oneri sull’incasso...). Le dichiarazioni dei franchisor vanno confermate da interviste con addetti ai lavori, associazioni di categoria, esperti del settore, completate con dati di imprenditori già operanti, di analisi settoriali, di professionisti, e rielaborate da consulenti qualificati. Questo tipo di attività preventiva non va considerata come tempo perso o costo aggiuntivo: fa parte a tutti gli effetti del “mestiere dell’imprenditore”.

**VEDI CAP 5**

### Quando “compero un franchising” ho diritto a una zona di esclusiva per l’esercizio della mia attività? Come viene definita?

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. L’esistenza di un’esclusiva, il cui ambito territoriale viene precisato dalle parti, non è ritenuta condizione obbligatoria dalla nuova legge sul franchising. Nella pratica, è una buona norma per un sereno, corretto e proficuo svolgimento del rapporto, a meno che l’affiliante non motivi chiaramente le ragioni della mancata concessione della stessa all’affiliato. Sulla estensione della zona di esclusiva si confrontano interessi parzialmente contrastanti tra loro. Da una parte quelli di ciascun affiliato, che vuole agire su un territorio il più possibile ampio, per sfruttare al meglio il potenziale della propria attività, dall’altra quelli del franchisor, che 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 ciascuna impresa affiliata, ma che al contempo garantiscano una presenza e una visibilità adeguata alla marca. Non è da sottovalutare l’importanza di quest’ultimo aspetto: spesso più un’insegna è visibile e ricorrente in una determinata area di mercato e più aumentano la sua credibilità e la sua capacità di fidelizzazione della clientela, a vantaggio sia dei singoli affiliati che dell’intera rete. La zona di esclusiva assume un valore particolarmente importante nel pacchetto contrattuale proposto soprattutto in quei settori, come l’immobiliare per esempio, dove il territorio definito rappresenta spesso l’unico “bacino di caccia” (per l’acquisizione del prodotto) consentito per l’esercizio della propria attività. Nel caso di una attività commerciale in cui il cliente potrebbe arrivare da qualunque parte, la definizione della zona è spesso più difficile per il franchisor e deriva essenzialmente dalla risposta alla domanda “A quale distanza un negozio uguale toglie clienti?”. E’ comunque importante controllare se nella pianificazione dello sviluppo e nella determinazione dell’area il franchisor utilizza criteri accettabili e condivisibili. Buona norma è anche che il franchisor segnali al franchisee di una zona se c’è un candidato che intende aprire vicino alla propria zona di esclusiva. Ancora migliore l’ipotesi che il franchisor dia una prelazione per dare la possibilità al franchisee “storico” di acquistare anche la zona vicina. Queste possibilità dipendono molto dal tipo di attività della rete.

**VEDI CAP 6**

# domande & risposte



**E accettabile che il franchisor imponga di commercializzare solo alcuni prodotti o servizi e non altri?**

La condizione di “quasi monopolio” di fornitura che molti contratti prevedono non può e non deve trasformarsi in una trappola senza scampo per l'affiliato. Ci deve essere equilibrio tra le opportunità offerte e gli obblighi e le restrizioni corrispondenti. Se il franchisor, direttamente o attraverso i propri fornitori autorizzati, non mantiene le condizioni di consegna, non offre la possibilità di riassortimento rapido, non è in grado di seguire con tempestività gli andamenti di mercato calibrando il mix proposto, non può pretendere che l'affiliato resti con il proprio punto vendita vuoto o mal assortito. Al contrario, deve autorizzare e favorire l'approvvigionamento da altre fonti, se la situazione può recare grave danno all'economicità della gestione. È anche legittimo, d'altra parte, che il franchisor tuteli la propria posizione di “super fornitore”, con tutti gli oneri e gli impegni che ciò comporta, proteggendola da ingerenze di fornitori terzi che sfruttino il lavoro e l'impegno che l'affiliante profonde nei confronti dell'affiliato

**VEDI CAP 6**

**Alcuni franchisor della distribuzione regolano contrattualmente l'entità delle forniture prevedendo minimi d'acquisto. Come tutelarli?**

Effettivamente i minimi d'acquisto sono una voce critica di alcuni contratti di affiliazione. La determinazione della loro entità deve essere tale da tutelare gli interessi apparentemente contrastanti delle due parti. Il franchisor ha talvolta la necessità di vedere collocata stabilmente una certa quota di prodotti, per giustificare economicamente il proprio impegno in una determinata zona o per ottenere economie di scala negli acquisti alla fonte. Il franchisor rischia di dover assorbire merce in quantità superiore alle proprie necessità (o di qualità diversa da quella richiesta dal mercato) e quindi di trovarsi con i magazzini pieni di prodotti invenduti, con un'incidenza antieconomica delle rimanenze sui ricavi. È interesse di entrambi invece trovare un bilanciamento dell'assortimento, tale che il punto vendita possa garantire la giusta offerta al cliente finale senza che il bilancio dell'attività affiliata sia appesantito da stock invenduti o da valorizzazioni. Il delicato equilibrio tra le parti si raggiunge con la ragionevolezza e il buon senso, stabilendo minimi d'acquisto contrattuali ben al di sotto della soglia degli acquisti medi del punto vendita, valutata secondo l'esperienza e lo storico dei negozi già operativi. La speculazione sull'affiliato in questo senso può avere effetti solo nel breve periodo: nel medio si ritorce contro l'azienda affiliante sotto forma di calo degli ordinativi successivi e di difficoltà di pagamento del franchisor. Per le aziende affilianti si tratta di operare in ottica di *sell out* (vendite al cliente finale) e non di *sell in* (vendite all'affiliato). Per gli affiliati si tratta di collaborare con la casa madre orientando le scelte del mix – prodotto sulle reali esigenze del mercato locale.

**VEDI CAP 6**

# domande & risposte



**Quanto dura un contratto di affiliazione?**

La maggior parte dei contratti in Italia ha una durata che si aggira sui cinque-sei anni. Contrariamente a quanto si possa pensare, le maggiori insidie provengono dai contratti di durata inferiore alla media, che si sciogliono prima che l'attività abbia potuto fare il suo corso. Ogni impresa richiede 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 è lasciato senza tutela alla mercé del mercato, in particolari condizioni di debolezza per aver dovuto affrontare gli investimenti iniziali e per non avuto il tempo di recuperare attraverso i frutti della gestione. Non va dimenticato inoltre che anche per il franchisor il contratto prevede obblighi e impegni che, nel caso in cui il progetto non funzioni, dovrebbero essere comunque assolti. Ciò fa sì che più un contratto è lungo e più un franchisor si sente impegnato a far sussistere le condizioni proposte ai propri franchisee.

**VEDI CAP 6**

**È vero che il contratto di franchising si può sciogliere in qualunque momento?**

Sì, ma solo se le due parti sono d'accordo. Per il resto il contratto di franchising deve indicare chiaramente i possibili casi di scioglimento dello stesso. L'eventuale risoluzione automatica del contratto, per inadempimento di una delle parti, dovrebbe essere limitata ai casi i cui inadempimenti riguardano clausole di importanza notevole o che possano essere ritenute tali ai fini di una corretta impostazione e gestione del sistema franchising. Per i casi di violazione di obbligazioni contrattuali di minore rilevanza deve essere prevista una procedura di messa in mora della parte che ha commesso la violazione, per darle modo di eliminarla. Il contratto inoltre deve contenere specifiche previsioni relative alle obbligazioni delle parti all'atto dello scioglimento dello stesso, in particolare per quanto riguarda la cessazione dell'uso dei segni distintivi da parte dell'affiliato, la vendita di eventuale merce residua, eventuali parti di riacquisto di merci, materiali, attrezzature da parte dell'affiliante.

**VEDI CAP 6**

# domande & risposte



**Mi era stato promesso un corso di formazione iniziale che mi avrebbe permesso di conoscere il mestiere. L'esperienza, deludente e frettolosa, si è risolta in un addestramento all'uso delle attrezzature e in generici incoraggiamenti.**

I corsi di formazione sono una delle note dolenti del franchising. Tutti i franchisor lo promettono, molti li fanno, pochi li sanno fare. Insegnare è uno degli sport preferiti degli italiani ma, all'atto pratico, pochi dedicano tempo, risorse, professionalità e metodo nella messa a punto di un percorso formativo efficace. Eppure il tema è uno di quelli centrali, fondamentali: oggetto primario del contratto di franchising è, appunto, il trasferimento del know-how, del "saper fare" una specifica attività. Un buon percorso formativo è la pietra su cui costruire un efficace rapporto di collaborazione e su cui edificare l'intero impianto della rete di franchising. L'investimento che il franchisor fa sulla formazione è di quelli decisivi, che potranno dare maggiori frutti nella realizzazione e nel successo di tutto sistema. Non bisogna poi confondere addestramento, motivazione e formazione. L'addestramento consente di trasferire i rudimenti tecnici, gli elementi del metodo di lavoro e delle "meccaniche" operazioni dell'attività quotidiana. Motivare è utile: a chi non serve una spinta di fiducia e un'iniezione di entusiasmo prima di affrontare un'avventura imprenditoriale? Ma formare è tutto questo e molto di più: significa infondere una cultura legata al modo di fare impresa del franchisor, dare una personale chiave di lettura al mestiere di imprenditore in un certo settore, fornire un bagaglio di conoscenze e gli strumenti di approfondimento per consentire all'affiliato di costruirsi la propria professionalità e di esprimerla nella propria impresa. Un compito delicato e difficile, che deve fare i conti con problemi contingenti: tempi ristretti, costi dell'affiliante e dell'affiliato, problemi logistici, necessità di standardizzazione del percorso, difficoltà nel mettere a punto strumenti efficaci di supporto come manuali operativi, centri di training, attrezzature di simulazione. In qualche caso i franchisor peccano nella forma, ma non nella sostanza: l'esperienza ce l'hanno, le cose le sanno, semplicemente non sono in grado di elaborarle e di trasferirle nel modo più corretto. Un compito dunque da svolgere in team: tra professionisti della formazione ed esperti del mestiere interni alla casa madre. Per l'affiliato si tratta di sincerarsi prima della quantità, della qualità e dell'efficacia della formazione (il modo più semplice è chiedere un parere agli affiliati che ci sono già passati). Bisogna assicurarsi che nel contratto di affiliazione e nei prospetti informativi l'argomento sia trattato con il giusto dettaglio. Successivamente, si tratta di frequentare i corsi con assiduità e impegno e di chiedere supplementi di spiegazione quando serve e interventi post-apertura di consulenza, di assistenza, di aggiornamento.

**VEDI CAP 7**

# domande & risposte



**Poco prima dell'apertura mi sono ritrovato solo nel mio punto vendita a gestire una serie di problemi che avevo solo parzialmente affrontato, dal punto di vista teorico, nel corso in sede. Ho richiesto che qualcuno dell'azienda mi venisse a trovare, per aiutarmi a superare l'impasse dell'avvio, ma non sono stato ascoltato. Che devo fare?**

Nel programma di formazione devono essere previsti momenti di teoria e altri di addestramento pratici, svolti presso un centro di training. Ma spesso non è sufficiente. È opportuno sincerarsi preventivamente che il franchisor abbia previsto momenti di affiancamento iniziale presso l'unità affiliata, soprattutto nel periodo cruciale che precede l'apertura. Una generica assistenza on line o a distanza non produce gli stessi effetti di una presenza fisica qualificata. L'eventuale insensibilità dell'affiliante ai problemi iniziali dell'affiliato va visto come un segnale estremamente negativo e sintomatico, al punto da costringere a rimettere in discussione l'intero rapporto di collaborazione.

**VEDI CAP 7**

**Tutti i franchisor interpellati promettono grandi interventi sul fronte pubblicitario. Cosa mi devo aspettare realmente dalla casa madre?**

È una domanda da fare sempre ai franchisor che si è scelto prima di firmare il contratto di affiliazione, assicurandosi poi che il contratto riporti dettagliatamente quanto promesso. E bisogna infine rivendicare l'applicazione dell'accordo contrattuale ogni qualvolta se ne presenti la necessità. In un contratto di franchising sono almeno quattro gli elementi da considerare in tema di comunicazione. Il primo è quello della pubblicità cosiddetta istituzionale, effettuata dal franchisor a favore della marca a livello nazionale. Occorre verificare i modi, i mezzi e la frequenza con cui viene abitualmente realizzata. Bisogna sapere prima chi la paga. Se è il franchisor a farla, se sono previsti contributi da parte dei franchisee, di che importi eventualmente si tratta, che obblighi e che diritti spettano al franchisee sull'argomento. Per esempio, se l'affiliante richiede contributi pubblicitari in forma percentuale o fissa, l'affiliato ha il diritto di conoscere la destinazione di tali fondi raccolti e può richiedere di avere voce in capitolo sulle forme e i mezzi utilizzati. Il secondo è quello della pubblicità locale. A seconda dell'accordo, possono essere previsti contributi dal franchisor, nessun contributo ma assistenza e supporto nelle fasi di realizzazione, impegno dell'affiliato a destinare un minimo del suo fatturato per la promozione della propria attività. Da un estremo all'altro, a seconda del tipo di accordo, i costi continuativi del franchising possono variare in maniera significativa. Il terzo elemento da considerare riguarda gli strumenti di marketing. A seconda dei casi, i materiali e le iniziative possono essere a paga-

mento, gratuiti o con un contributo da parte dell'affiliato. Sono lasciati alla libera iniziativa dell'affiliato oppure prevedere consulenze di vario genere da specialisti dell'affiliante. Il quarto riguarda gli elementi di immagine coordinata: la modulistica, sacchetti e borse per gli acquisti, il packaging (la confezione). Da franchisor a franchisor possono variare le condizioni proposte: fornitura gratuita, approvvigionamento a pagamento da fornitori convenzionati, libero acquisto da fonti proprie.

**VEDI CAP 7**

## **Che cosa mi succede se voglio cedere o chiudere l'attività?**

Il contratto può e deve prevedere queste eventualità. A seconda della scrittura contrattuale però, possono variare le condizioni perché ciò accada. Clausole di gradimento, patti di non concorrenza, patti di riacquisto, penali, possono rendere più o meno agevole lo scioglimento del rapporto con il franchisor. È una questione importante, da chiarire con il franchisor in sede di valutazione della scrittura contrattuale.

**VEDI CAP 7**

**Ho avuto contatti con un'azienda straniera intenzionata a sviluppare in Italia la propria rete di punti vendita. Mi è stato offerto un ruolo di promotore per l'area del Nord/Italia e di futuro responsabile franchising della rete. Il mio profilo è quello di specialista nel retail e mi sento adatto al progetto. Il punto è che l'azienda mi chiede di investire in prima persona per l'apertura di un centro affiliato in Italia e mi impone di gestirlo per almeno sei mesi prima di assumere l'incarico di promotore. Non solo, richiede anche che io partecipi a un corso di formazione nella sede all'estero per un periodo di tre mesi a mie spese. Ho obiettato che non trovo corrette le modalità della proposta. In particolare non vedo perché dovrei lavorare in prima persona sul punto vendita, quando ciò che viene richiesto nel mio ruolo è che sia in grado di sviluppare la rete e di assistere gli affiliati e questo credo di essere in grado di farlo bene, grazie alle mie precedenti esperienze.**

Le modalità e la configurazione del rapporto di area development a cui si riferisce non sono molto familiari e diffuse nel nostro Paese. Capisco dunque le sue perplessità nel valutare la proposta, soprattutto se non le è stata immediatamente formulata con chiarezza. In realtà, il sistema è piuttosto consolidato a livello internazionale e talvolta è preferito alla cessione della licenza master, dove il licenziatario locale si sostituisce alla casa madre nello specifico territorio e

si assume praticamente da solo ogni rischio insito nello sviluppo della rete, pagando per questo sostanziose fee d'ingresso e successive royalty. L'area developer invece non acquisisce in toto i diritti di sviluppo del territorio e non paga, di conseguenza, gli oneri connessi e neanche quelli relativi all'impianto e alla strutturazione della rete franchising. Di contro, solitamente, l'area developer si impegna a impiantare un'unità pilota e, dopo una fase di apprendimento e di sperimentazione con la stessa, agisce per conto del franchisor nello sviluppo della rete. La logica è duplice. Nei confronti della casa madre l'area developer dimostra con la propria unità di saper gestire il business secondo le modalità e il format tipico del franchisor. Nei confronti dei futuri affiliati il developer può documentare con il proprio esempio la fattibilità e il successo del business e inoltre dimostra in prima persona di sapere come condurlo. In altre parole: acquisisce credibilità sia in ottica di vendita (ti propongo un business dimostrandoti in prima persona che funziona) sia in ottica di gestione e di coordinamento dei futuri affiliati (ti posso spiegare come fare, perché io l'ho fatto prima di te). Ciò detto, nel caso specifico non si deve sentire obbligato ad accettare la proposta di operare come area developer se ciò non fa al caso suo, ma nemmeno criticare l'azienda per un'offerta del tutto legittima e spesso utilizzata all'estero. Diverso è se l'azienda l'avesse contattata proponendole un'opportunità di lavoro come coordinatore d'area (o responsabile d'area franchising o responsabile sviluppo) e con questo espediente la volesse obbligare a investimenti diretti sul progetto. In questo caso si tratterebbe di una presa in giro: ti costringo a investire in un progetto tempo (i tre mesi di formazione e i sei mesi di attività) e denaro, con la prospettiva di un incarico interessante. Quanto al principio che i ruoli di chi gestisce un'unità affiliata e di chi sviluppa/coordina un'area siano molto differenti sono solo parzialmente d'accordo. È vero che le attitudini per i due ruoli sono molto diverse, ma è altrettanto vero che le competenze acquisite con l'esperienza diretta possono rivelarsi utilissime nell'attività di sviluppo/coordinamento della futura rete di affiliati. Non è un caso se a ricoprire i ruoli di responsabile franchising nazionale o di responsabile d'area franchising di molte catene sono frequentemente chiamati affiliati o ex affiliati delle stesse, che nel tempo hanno dimostrato particolare predisposizione in ambito formativo, di assistenza, di vendita, di consulenza, di coordinazione o di gestione delle risorse umane. Di nuovo, infine, sono d'accordo con lei nel rilevare che al ruolo di responsabile franchising si può arrivare con altrettanto successo e credibilità senza necessariamente passare dall'esperienza di affiliato. In tutti i casi, e in quest'ultimo in particolare, l'utilissimo pedaggio dell'esperienza sul campo e del training in un punto vendita è comunque plausibile pagarlo. A titolo personale, provo maggiore affinità e fiducia nei confronti di chi spiega ad altri cose che ha dimostrato di saper fare in prima persona o, quantomeno, che ha vissuto in presa diretta.

**VEDI CAP 8**