



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL FRANCHISING COME
OPPORTUNITA' DI CRESCITA: ITALIA ED EUROPA A CONFRONTO**

FRANCHISING INTERNATIONALISATION AS AN OPPORTUNITY FOR
BUSINESS GROWTH: COMPARING ITALY AND EUROPE

Relatore:

Prof. Pietro Maria Putti

Rapporto finale di:

Luigi Consorti

Anno Accademico 2021/2022

SOMMARIO

CAPITOLO 1	7
1.1 Definizione di Franchising e cenni storici	7
1.2 Franchising: ricerca delle fonti normative	9
1.3 Il contratto di franchising	10
1.4 Il contratto di franchising in Italia: la legge 129/2004 e diritto della concorrenza	10
1.5 Gli obblighi del franchisor	16
1.6 Gli obblighi del franchisee	17
CAPITOLO 2	19
2.1 Tipologie di Franchising	19
2.2 Altre tipologie di Franchising	20
2.3 Svantaggi del Franchising	20
CAPITOLO 3	22
3.1 Originalità del franchising nella moderna distribuzione	22
3.2 Lo sviluppo del franchising in Italia	23
3.3 Lo sviluppo del Franchising in Europa	25
3.4 Articolo 81 del Regolamento CE	27
3.5 Il Franchising come strumento per l'internazionalizzazione	27
Conclusioni	30
BIBLIOGRAFIA	32
SITOGRAFIA	33

Introduzione

Dal primo negozio affiliato in Italia negli anni Settanta sino ad oggi, il Franchising ha senza dubbio dato un forte contributo allo sviluppo ed alla razionalizzazione del retail in Italia, diventando oramai una formula commerciale utilizzata da un numero sempre maggiore di imprenditori, soprattutto in qualità di franchisee, che vedono nell'affiliazione commerciale maggiori garanzie di successo rispetto a quella di avviare un'attività distributiva in proprio di tipo tradizionale. Il desiderio di lavorare nel settore che maggiormente risponde alle proprie aspirazioni personali, la volontà di creare una nuova attività in prima persona, l'ambizione di ampliare un portafoglio di attività e, perché no, la ricerca di un maggiore guadagno, sono tutti fattori che continuano ad alimentare lo sviluppo del Franchising.

Oggi il Franchising non è più solo un sofisticato contratto, né tanto meno una tecnica commerciale a cui si indirizzano solo imprenditori con spirito d'avventura, ma una strategia di sviluppo utilizzata con successo da numerose aziende che intravedono in questa formula l'opportunità di implementare la propria presenza dentro e fuori i confini nazionali ed incrementare la notorietà del proprio brand.

Uno sviluppo non ancora omogeneo e con delle potenzialità non sempre completamente espresse, ma che comunque ha espresso nel tempo sempre numeri positivi.

Giuridicamente, con il contratto di franchising due soggetti, economicamente e giuridicamente indipendenti, avviano una collaborazione diretta alla commercializzazione e alla distribuzione di beni e/o servizi che abbiano i medesimi segni distintivi.

Se da una parte vi è il franchisor o affiliante, dall'altra si trova il franchisee o affiliato: il primo, essendone il proprietario, concede al secondo la disponibilità di un marchio, di un'insegna, di un know-how o, in generale, di un insieme di diritti di proprietà intellettuale o industriale, dietro il pagamento di una serie di corrispettivi. Quest'ultimi, suddivisi in entry fee, versati una tantum a titolo d'ingresso, e royalties, con cadenza periodica. Entrambi rappresentano l'obbligazione pecuniaria posta in capo all'affiliato come contropartita a quanto gli è concesso dall'affiliante.

È per queste ragioni che il contratto di affiliazione commerciale è definito quale contratto a prestazioni corrispettive, in quanto ciascuna delle due parti assume la propria obbligazione esclusivamente se, a sua volta, l'altra si obbligherà ad eseguire una prestazione in suo favore:

le prestazioni dovute sono, pertanto, tra loro connesse. Si instaura quindi una rete contrattuale ad integrazione verticale, la cui essenza s'identifica nella concessione del franchisor ai vari franchisees di un metodo produttivo e/o distributivo: le imprese affiliate utilizzano infatti, nell'esercizio della propria attività economica, il metodo imprenditoriale dell'affiliante.

L'importanza e il successo dell'affiliazione commerciale, tale da essere considerata uno dei modelli di business più dinamico e diffuso a livello mondiale, non sono casuali ma si spiegano grazie alle molteplici potenzialità che tale strumento offre alle imprese.

È un contratto flessibile poiché si adatta alle più disparate realtà economiche, consentendo al franchisor una più efficace penetrazione di quei mercati che, egli stesso, per ragioni economiche o distributive, non sarebbe mai riuscito a servire. Grazie a uno sviluppo tradizionale, ossia sfruttando l'apertura di punti vendita gestiti direttamente dall'affiliante, non si realizzerebbe quella crescita esponenziale tipica dell'affiliazione detta snobbali effect¹, misurata in termini di clienti raggiungibili e di quota di mercato detenuta. Dunque, il franchising permette all'azienda madre – il franchisor – di intensificare e migliorare la distribuzione dei propri prodotti e servizi, aumentando il valore del proprio brand e mantenendo gli standard qualitativi e professionali che contraddistinguono la sua fama.

Tutto ciò ha senza dubbio un effetto positivo anche per gli affiliati i quali, a fronte del sostenimento di una serie di costi, potranno godere e utilizzare un modello di business e un patrimonio di conoscenze ed esperienze imprenditoriali già sperimentate con successo sul mercato. In tal modo, per i franchisees si riducono notevolmente gli investimenti e i rischi legati all'avviamento di una nuova attività imprenditoriale, godendo, ancor prima di dare vita alla propria impresa, di una buona reputazione aziendale.

Se da un lato i franchisee vedono ridursi gli investimenti in costi organizzativi e di marketing, dall'altro per l'affiliante si può parlare di ripartizione parziale del rischio d'impresa: rimangono infatti in capo a ciascun affiliato gli investimenti in costi fissi e i costi di gestione dell'attività, quali, a titolo d'esempio, l'investimento iniziale per gli spazi dedicati al punto vendita, i costi per la scelta della location e quelli legati alla gestione del personale.

L'accollo di questi costi stimola senz'altro gli affiliati ad una maggiore attenzione alle relative decisioni imprenditoriali.

Fra gli scopi principali del franchising vi è quello di uniformare l'intera rete di vendita in modo tale che per il consumatore finale, ai fini della qualità del bene acquistato e/o del servizio ricevuto, sia irrilevante il punto vendita in cui rivolgersi, assicurando una situazione di indifferenza tra l'affiliante e uno qualsiasi degli affiliati. In questo modo, agli occhi dell'cliente si crea un'immagine omogenea

¹ In italiano "palla di neve", s'intende una combinazione di effetti negativi uniti all'incapacità di generare crescita, proprio come una palla di neve che scivolando a valle cresce sempre più e non può essere fermata.

della rete, in cui però è necessario definire accuratamente le clausole contrattuali. Ogni franchisee è tenuto ad applicare rigorosamente tutte le direttive impartitegli dal franchisor: l'arredamento del locale, l'abbigliamento del personale di vendita, le tecniche di distribuzione e le campagne pubblicitarie, per esempio, sono tutte imposte dall'affiliante.

Questo potere unilaterale di definizione delle strategie attribuito al franchisor, nonostante sia una peculiarità propria di questa formula contrattuale e quindi assolutamente legittima, ha inevitabilmente delle ricadute sull'autonomia dell'affiliato nella gestione della propria impresa: si crea un certo grado di dipendenza dall'affiliante e dalle sue politiche, con conseguenti sensibili ricadute sulle attività e sui risultati di ogni franchisee. Per queste ragioni, si può affermare che il metodo imprenditoriale è trasmesso dal franchisor a ogni singola azienda affiliata secondo un procedimento di tipo top-down, "come se calasse dall'alto". Al contrario, in un procedimento di tipo bottom-up, "dal basso", le imprese in essa partecipanti operano in una posizione di sostanziale parità e collaborano per l'accrescimento della rete stessa, come in un contratto di rete. Anche in capo all'affiliante vigono determinati obblighi funzionali a garantire l'omogeneità della rete: all'affiliato dovranno essere riconosciute consulenze e assistenza tecnica costanti, nonché l'affiancamento e la formazione continua del personale dei propri punti vendita. Un'azienda modello è McDonald's, la quale organizza per le nuove imprese affiliate un corso della durata di due settimane presso la Hamburger University, negli Stati Uniti, per spiegare ai rispettivi dipendenti come utilizzare le attrezzature in modo adeguato e per aiutarli ad apprendere le modalità di gestione del punto vendita. La costituzione di una rete in franchising richiede quindi investimenti significativi in termini di aggiornamento e formazione, supervisione delle imprese franchisees e un'attenta valutazione delle capacità professionali e imprenditoriali dei propri partner.

Come tutte le realtà economiche, anche quella dell'affiliazione commerciale presenta alcune criticità, una "bad performance" dell'affiliato genera indirettamente effetti negativi anche sull'immagine del brand di cui l'affiliante è proprietario. Una accurata pianificazione e check-up periodici dell'intero sistema.

Il presente elaborato cerca di studiare il fenomeno, evidenziandone le problematiche della sua parziale regolamentazione e le relative soluzioni previste dalla normativa nazionale e dalle Organizzazioni internazionali e Associazioni private.

A tal proposito, con l'introduzione si sono espone, le ragioni per le quali due soggetti economici siano spinti alla stipulazione di tale contratto, sottolineando la necessità di una attenta analisi delle potenzialità e dei rischi ad esso connessi. Nel primo capitolo verrà descritta l'evoluzione storica del

contratto di franchising a partire dalle sue origini, ancora oggi discusse, verrà poi analizzato dal punto di vista normativo ovvero la sua regolamentazione in Europa e in Italia ed infine verrà esposta brevemente la situazione del franchising in questi ultimi.

CAPITOLO 1

1.1 Definizione di Franchising e cenni storici

L'origine del termine Franchising risale alla parola francese "franchise", in italiano franchigia, parola che nel Medioevo indicava la concessione di un privilegio concesso dal Re o dal Signore, con il quale si rendevano indipendenti e autonomi cittadini e Stati. Ancor'oggi La parola franchigia indica una condizione di esonero da tasse o da tributi, una sorta di libertà commerciale.

La parola Franchising deriva però, dal verbo inglese "to franchise", non possiede più il significato originario sopracitato ma sta ad indicare un contratto per mezzo del quale l'imprenditore detto "franchisor" concede ad un altro imprenditore detto "franchisee" il diritto di esercitare un'attività economico-commerciale ovvero di produzione di beni o servizi o rivendita di questi, utilizzando il brand o marchio del franchisor stesso².

In altre parole, il franchising o affiliazione commerciale, è una formula di collaborazione tra imprenditori per la produzione o distribuzione di servizi e/o beni, indicata per chi vuole avviare una nuova impresa, ma non vuole partire da zero, e preferisce affiliare la propria impresa ad un marchio già affermato.

L'azienda "madre", che può essere un produttore o un distributore di prodotti o servizi di una determinata marca od insegna, concede all'affiliato, in genere rivenditore indipendente, il diritto di commercializzare i propri prodotti e/o servizi utilizzando il brand dell'affiliante oltre ad offrire assistenza tecnica e consulenza sui metodi di lavoro. In cambio l'affiliato si impegna a rispettare standard e modelli di gestione e produzione stabiliti dal franchisor.

Solitamente, tutto questo viene offerto dall'affiliante all'affiliato in cambio del pagamento di una percentuale sul fatturato detta royalty e/o di una commissione di ingresso chiamata fee, insieme al rispetto delle norme contrattuali che regolano il rapporto.

Il problema principale che si incontra nello studio di tale fenomeno, relativamente al caso italiano, è quello della ricerca delle fonti normative alle quali far riferimento per inquadrare in maniera corretta il fenomeno.

Questa problematica cresce se si pensa che una delle peculiarità che determinano il successo della formula sta proprio nella "flessibilità" capace di comprendere vari aspetti e momenti che riguardano i problemi distributivi molto dibattuti ed attuali.

² Amoroso M., Bonami G., Grassi P., 1996, "Manuale del Franchising", Maggioli Editore, Rimini

Il franchising consente all'azienda madre l'indiscutibile vantaggio di avere una crescita più veloce rispetto a uno sviluppo tradizionale. Infatti, parte degli investimenti, l'eventuale scelta delle località, la gestione del personale e soprattutto parte del rischio di impresa si ripartiscono fra le due strutture (azienda madre e azienda figlia).

In Italia è prassi usare il termine di "affiliazione" per definire il franchising e, di conseguenza, "affiliante" ed "affiliato" possono essere utilizzati rispettivamente per indicare il franchisor ed il franchisee³.

Il franchising è anche una soluzione che consente di derogare a normative antitrust che impongono limiti alla quota di mercato detenibile da una singola società, una distanza e un bacino di utenza minimo fra due punti vendita dello stesso comparto merceologico, della medesima società oppure di marchi differenti. Infatti, il negozio in franchising, detto in termini tecnici "figlia" è di proprietà di un soggetto differente dal marchio distributore detto "azienda madre", il quale in questo modo ottiene un maggiore numero di sbocchi sul mercato. I costi di struttura della filiale sono poi a carico dell'affiliato, con relativo vantaggio di risparmio per l'affiliante, aspetti che successivamente analizzerò nel dettaglio.

In via preliminare è opportuno tracciare alcune coordinate storiche, necessarie per seguire una linea corretta per lo sviluppo e la trattazione del caso.

Il fenomeno si è diffuso a partire dal 1930 con l'affermazione di grandi catene di ristoranti, il caso di maggior successo fu ed è attualmente quello dei ristoranti americani Mc Donald's, il quale ha una storia davvero interessante alle spalle, il fenomeno è letteralmente esploso poi negli anni '50 con lo sviluppo di varie catene di fast food.

Attualmente si nota la tendenza alla formazione di grandi catene in franchising nel settore della rivendita al dettaglio, in particolare di cibo, abbigliamento, beauty, tecnologia e automobili, ma poi applicato ad una vasta gamma di settori, ed in parallelo vi è la crescente diffusione del cosiddetto franchising solidale, in cui l'azienda affiliante si impegna a destinare l'intero ammontare delle royalty versate dagli affiliati al finanziamento di progetti di solidarietà, spesso in collaborazione con associazioni umanitarie.

³ Bonami G., 1996, "Guida al Franchising", Buffetti Editore.

1.2 Franchising: ricerca delle fonti normative

Per configurare in maniera corretta, sul piano giuridico-contrattuale, la tecnica di espansione imprenditoriale della tecnica del franchising, si dovrebbe ricorrere alla ricerca di fonti di origine legislativa o talvolta di origine giurisprudenziale.

Parallelamente all'affermarsi del franchising in Europa ed in Italia non ha fatto riscontro un recepimento ottimale sul piano della legislazione positiva, della formulazione negoziale in cui i rapporti di franchising devono necessariamente tradursi.

È da rilevare che neppure negli USA è dato rinvenire una definizione destinata a valere, in termini generali, nonostante l'alluvionale produzione legislativa, federale e statale.

Si è proceduto in due direzioni: da un lato sono state prodotte varie discipline settoriali, ad esempio il franchising nel settore automobilistico, nel settore dei prodotti alimentari ecc., dall'altro a regolare particolari aspetti del rapporto tra obblighi preventivi di disclosure⁴, condizioni per la cessazione o il rinnovo e la disciplina degli investimenti.

In ogni caso la carenza normativa riscontrabile in quasi tutti i Paesi Europei, ad eccezione della Francia con l'emanazione della legge 31 dicembre 1989, n.89-1008 denominata "Loi Doublin", e della Spagna con la legge n.7/1996, la quale introduce due importanti previsioni di diritto positivo ovvero la previsione di un registro degli operatori in franchising, gli obblighi di disclosure a carico del franchisor, analogo in parte a quello francese.

Il nostro Paese ha consentito al franchising di espandersi proprio grazie alla maggior duttilità negoziale derivante dalla inesistenza di schemi di contratto rigidamente predeterminati da legislazioni positive nazionali.

Di contro esistono più elevati margini di incertezza per quanto riguarda la relazione e la formulazione negoziale, i quali possono condurre al pericolo di far insorgere elementi di conflittualità tra le parti, specie in presenza di una crescente serie di casi di degenerazioni che tendono ad attribuire l'etichetta di franchising anche a forme di accordo, in certi casi addirittura truffaldine, che poco hanno da condividere con il vero franchising.

Da qui la necessità di una redazione contrattuale che sia al tempo stesso dettagliata e rigorosa per quanto riguarda l'individuazione delle obbligazioni delle parti.

⁴ Termine che indica le modalità di manifestazione delle informazioni sul mercato.

1.3 Il contratto di franchising

La natura multiforme dei rapporti di franchising, derivante dalle varie forme che può assumere il vantaggio di mercato, che l'affiliante intende trasferire all'affiliato, richiede la ricerca di una formula contrattuale specifica che deve essere in grado di dare importanza a tutti gli elementi di successo che esistono a monte della scelta strategica di operare in franchising e delle modalità tecniche con cui questa scelta si concretizza traducendosi in conferimenti ed impegni operativi di entrambi i contraenti che si tradurranno poi in un vantaggio dell'intero network o rete dell'"azienda madre".

Per questo motivo il contratto rappresenta una garanzia della validità dell'iniziativa e della correttezza comportamentale dell'affiliante e degli impegni in capo all'affiliato che si devono tradurre in previsioni generali di clausole negoziali specifiche per ciascun accordo e che si riferisce ad un insieme di impegni particolari.

Di conseguenza è impossibile tentare di predisporre un "contratto tipo" di franchising che vada bene per tutti i rapporti tra franchisor e franchisee, anche se si tentasse di renderlo il più minuzioso possibile in quanto quello che potrebbe andare bene per un rapporto non è detto che lo sia per un altro.

Nel caso italiano, come nella maggior parte dei Paesi Europei, il legislatore non ha predisposto un contenuto contrattuale minimo, per tale ragione i codici di autodisciplina predisposti dagli operatori del settore tendono a consigliarne uno, esempio è quello del Assofranchising, Associazione Italiana del Franchising.

Il codice deontologico Europeo delinea i principi guida ai quali deve ispirarsi la redazione di un contratto di franchising, stabilendo un contenuto minimo essenziale, i quali nel dettaglio possono variare di caso in caso, ovvero stabilendo i diritti conferiti al franchisee, i beni e/o servizi da fornire a quest'ultimo, le obbligazioni del franchisor e del franchisee, la durata del contratto e le condizioni di rinnovo. Importanti sono le condizioni alle quali il franchisee può cedere o trasferire l'attività di franchising, le disposizioni importantissime circa l'uso dei segni distintivi del franchisor ed infine le disposizioni relative allo scioglimento del contratto.

1.4 Il contratto di franchising in Italia: la legge 129/2004 e diritto della concorrenza

L'affiliazione commerciale è una tipologia di contratto sempre più utilizzata nella distribuzione commerciale di prodotti e servizi. Per distribuire un prodotto o servizio il produttore industriale ovvero il franchisor, anziché limitarsi a vendere i propri prodotti a distributori che lo collocano sul mercato secondo i loro piani strategici, può imporre la propria politica di marketing ai distributori e cioè ai vari franchisee, in cambio della concessione ad essi della sua esperienza tecnico commerciale

e dei suoi segni distintivi la così detta “formula di vendita”, in questo modo possono controllare l’intero processo distributivo del prodotto o del servizio senza sostenerne integralmente i costi.

D’altro canto, il distributore-franchisee, seppur limitati in parte la propria autonomia nelle scelte di impresa, accettando di attenersi alle prescrizioni del produttore-franchisor, trae numerosi vantaggi dal vendere un prodotto o offrire un servizio già lanciato con successo nel mercato, servendosi di tecniche commerciali già provate ed essendo identificato dai consumatori attraverso il brand.

Fino al 6 maggio 2004⁵, il contratto di franchising, nato negli Stati Uniti e diffusosi in Europa fin dal 1960, dieci anni più tardi rispetto agli USA, non godeva in Italia di una specifica disciplina normativa e ad oggi la regolamentazione di questa tipologia commerciale non è stata degnamente aggiornata.

Sviluppatosi nella pratica e conosciuto nei tribunali, il contratto di franchising veniva qualificato dalla dottrina in maniera diversa, avvicinandolo a alla concessione di vendita oppure alla licenza di beni immateriali, o ancora definendolo come un contratto organizzativo a funzione associativa, più correttamente, come un contratto atipico dotato di autonomia causale.

Aldilà delle definizioni giuridiche, nella prassi, in sostanza, il contratto di franchising veniva descritto come un sistema di collaborazione tra un produttore, rivenditore di beni o fornitore di servizi ed un distributore, giuridicamente ed economicamente indipendenti, ma vincolati da un contratto caratterizzato da due elementi: la trasmissione dal franchisor al franchisee di una serie di diritti a fronte di una prestazione prevalentemente monetaria e la stretta integrazione tra le parti nello svolgimento della loro attività d’impresa⁶.

L’unica norma che conteneva una definizione del contratto di franchising era il Regolamento CEE n. 4087/88 del 30 novembre 1988 (oggi non più in vigore), che, nonostante avesse un ambito d’applicazione limitato alle condizioni di applicazione dell’articolo 85 CE agli accordi di franchising, è servito da guida e da parametro alla nostra giurisprudenza e alla nostra dottrina nel delineare la nozione del contratto atipico di franchising.

Il contratto di franchising era ed è pure oggetto di norme deontologiche redatte dalle associazioni di franchisor sia in Italia sia in vari Paesi Europei.

Con la legge n. 129 del 6 maggio 2004, recante “Norme per la disciplina dell’affiliazione commerciale” (in seguito, “Legge 129/2004”), ha colmato il vuoto legislativo, definendo il contratto

⁵ Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, pubblicazione 24 maggio 2004, “Norme per la disciplina dell’affiliazione commerciale”

⁶ Frignani, “Il contratto di franchising”, Giuffrè Editore, Milano 1999, p. 6 s.

di franchising, fissandone il contenuto e la durata minimi, gli obblighi delle parti e le sanzioni in caso di informazioni false fornite dalle parti in fase di trattative precontrattuali.

La Legge 129/2004 si applica a tutti i contratti di affiliazione commerciale da eseguirsi in Italia “*in corso nel territorio dello Stato*” come cita. Gli accordi di affiliazione commerciali anteriori alla Legge 129/2004 dovevano conformarsi ad essa entro il 24 maggio 2005⁷.

Nel primo articolo della legge è presente la definizione di franchising come “*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 d'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 determinati beni o servizi*”.

L'affiliazione commerciale è dunque delineata, indipendentemente dalle definizioni adottate dalle parti, come un contratto bilaterale, avente ad oggetto la concessione dall'affiliante all'affiliato di diritti di proprietà industriale e/o intellettuale e l'inserimento dell'affiliato nel sistema distributivo dell'affiliante e come causa la commercializzazione di beni e servizi dell'affiliante.

Dalla lettura dei successivi articoli 2 e 4 della Legge 129/2004, emerge poi che il contratto di franchising è un contratto di durata e per adesione.

In base al secondo articolo il contratto di franchising è “*utilizzabile in ogni settore di attività economica*”, ma la Legge 129/2004 non sembra estendersi anche al franchising di produzione (o industriale), nell'ambito del quale l'affiliato produce direttamente, sulla base delle indicazioni dell'affiliante, i prodotti che vende con il marchio dell'affiliante.

Secondo una tecnica legislativa “auto definitoria” cui il legislatore comunitario ci ha abituato, la Legge 129/2004 chiarisce il significato di alcuni termini in essa utilizzati. In particolare, l'articolo 1 specifica cosa si intenda per know-how, diritti di ingresso, royalties e beni dell'affiliante.

Per know-how si intende “*un patrimonio di conoscenze pratiche non brevettate derivanti da esperienze e da prove eseguite dall'affiliante*”, rispondente ai “criteri” di segretezza nel senso che il know-how non deve esser generalmente noto né facilmente accessibile a terzi, ed al criterio di sostanzialità nel senso che il know-how deve concernere conoscenze indispensabili all'affiliato

⁷ Art.9 Legge 129/2004

nell'esecuzione del contratto ed individuato in maniera "sufficientemente esauriente" da permettere all'affiliato di verificare che esso sia segreto e sostanziale.

Per diritti d'ingresso si fa riferimento ad *"una cifra fissa, rapportata anche al valore economico e alla capacità di sviluppo della rete, che l'affiliato versa al momento della stipula del contratto di affiliazione commerciale"*. Il diritto di ingresso o entry fee o front money, è quindi definito come una cifra fissa, sia pur rapportata a dei parametri variabili, da pagarsi una tantum al momento della conclusione del contratto.

Le royalties sono definite come *"una percentuale che l'affiliante richiede all'affiliato commisurata al giro d'affari del medesimo o in quota fissa, da versarsi anche in quote fisse periodiche"*. Le royalties o canoni costituiscono il corrispettivo dovuto dall'affiliato all'affiliante nel corso della durata del contratto.

Per concludere, i beni dell'affiliante sono *"i beni prodotti dall'affiliante o secondo le sue istruzioni e contrassegnati dal nome dell'affiliante"*.

L'articolo 2 della Legge 129/2004 specifica, con un linguaggio poco chiaro, che il suo ambito di applicazione si estende anche al "contratto di affiliazione commerciale principale" col quale un'impresa concede all'altra, dietro corrispettivo, diretto o indiretto, il diritto di sfruttare un'affiliazione commerciale allo scopo di stipulare accordi di affiliazioni commerciali con terzi.

L'affiliazione commerciale principale o master franchising è l'accordo col quale il produttore di prodotti e servizi affilia un'impresa non per svolgere direttamente l'attività di distribuzione di beni o servizi in franchising ma per stipulare con terzi accordi di affiliazione commerciale aventi ad oggetto gli stessi beni e servizi, questa formula è definita sub-franchising.

Si tratta di un accordo quadro di franchising col quale l'affiliante delega il "principale" affiliante detto broker, ad affiliare altri soggetti, verosimilmente alle condizioni fissate nell'accordo principale, così decentrando il processo di distribuzione e rinunciando al controllo diretto di tutti gli affiliati (pensiamo ad un franchisor francese che voglia introdurre e distribuire i propri prodotti in varie città italiane secondo la propria formula commerciale ma preferisca stipulare un solo contratto di franchising, affidando al suo affiliato principale il compito di selezionare altre imprese da affiliare nella nascente rete di distribuzione italiana).

Si estende inoltre al *"contratto con il quale l'affiliato, in un'area di sua disponibilità, allestisce uno spazio dedicato esclusivamente allo svolgimento dell'attività commerciale di cui al comma 1 dell'articolo 1"*. Si tratta del franchising parziale o corner franchising che si ha quando l'affiliato

destina soltanto una parte dei suoi locali allo svolgimento dell'attività commerciale oggetto del franchising.

La Legge 129/2004 stabilisce che il contratto di franchising deve essere redatto per iscritto a pena di nullità. Per sua natura, è un contratto destinato a produrre effetto in un certo periodo di tempo, non esaurendosi in una singola operazione di scambio ma realizzando una collaborazione continuativa, se non una vera e propria integrazione tra le parti, diretta a realizzare un sistema di distribuzione decentralizzato ed uniforme in cui, a fronte del privilegio di usare la formula commerciale del franchisor, il franchisee si impegna a sostenere notevoli costi e a rispettare una serie di obblighi.

La durata del contratto di franchising non è però rimessa all'autonomia negoziale delle parti. Si riconosce che l'affiliato incorre in costi notevoli per affiliarsi e fissa "una durata minima sufficiente all'ammortamento dell'investimento e comunque non inferiore a tre anni". In ogni caso è fatta salva l'ipotesi di risoluzione anticipata del contratto per inadempimento di una delle parti. Nonostante la sua apparente chiarezza e completezza, l'articolo 3 pone dei dubbi applicativi. Cosa succederebbe se un contratto di franchising prevedesse una durata inferiore a quella triennale minima? In mancanza di indicazioni in tal senso e di una sanzione specifica per il mancato rispetto del termine di durata triennale, non sembra potersi applicare l'articolo 1339 c.c. sulla inserzione automatica di clausole (imperative) e, alla scadenza del contratto, l'affiliato avrebbe diritto "soltanto" al risarcimento del danno per violazione dell'articolo 3, commisurato al mancato (residuo) ammortamento dell'investimento.

La Legge 129/2004, per vero in maniera sintetica e poco precisa, indica il contenuto minimo del contratto di franchising, al fine di assicurare alle parti trasparenza nelle trattative precontrattuali, permettere all'affiliato di conoscere e valutare il tipo di attività oggetto del contratto e le possibilità di sviluppo della rete di distribuzione, evitare comportamenti fraudolenti o comunque pregiudizievoli di una parte a danno dell'altra.

Il legislatore richiede in particolare che il contratto di franchising indichi l'ammontare degli investimenti e delle eventuali spese di ingresso (diritto di ingresso) che l'affiliato deve sostenere prima dell'inizio dell'attività, le modalità di calcolo e di pagamento delle royalties, e l'eventuale indicazione di un incasso minimo da realizzare da parte dell'affiliato.

Queste due prescrizioni sono volte ad assicurare all'affiliato di conoscere con esattezza i costi da sostenere per intraprendere e svolgere l'attività di affiliato e a scoraggiare richieste di prestazioni monetarie ingiustificate da parte dell'affiliante.

Abbiamo poi, 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, questa norma si riferisce al patto di esclusiva concesso dall'affiliante a favore dell'affiliato in relazione all'ambito territoriale (o relativo a dei canali di vendita) entro il quale l'affiliato può esercitare la propria attività contrattuale e non all'esclusiva di acquisto o alla clausola di non concorrenza a favore dell'affiliante.

La clausola di esclusiva territoriale è sicuramente un grosso incentivo a contrarre per l'affiliato, in quanto gli permette di non subire la concorrenza (cd. intrabrand) di altri affiliati o dello stesso affiliante in un certo territorio o per determinati canali di vendita, e gli dà maggiori garanzie di recuperare i costi di investimento che l'adesione al contratto di franchising comporta.

L'esclusiva territoriale ha inoltre il pregio di evitare il problema del free riding, di evitare cioè che l'affiliato non raccolga i frutti del suo impegno nella vendita di un prodotto o nella fornitura di un servizio (costi di promozione, per servizi di prevendita e formazione del personale) perché altri distributori si avvantaggiano dei suoi sforzi senza sostenerne i costi. Tuttavia, in presenza di particolari condizioni di mercato (scarsa concorrenza tra produttori di beni o servizi concorrenti, o l'adozione da parte degli stessi di simili clausole di esclusiva), una esclusiva territoriale ampia potrebbe portare ad una compartimentazione dei mercati e ad un innalzamento dei prezzi, con conseguenze negative per il benessere dei consumatori.

È necessario poi che vengano indicati a specifica del know-how fornito dall'affiliante all'affiliato, le eventuali modalità di riconoscimento dell'apporto di know-how da parte dell'affiliato, le caratteristiche dei servizi offerti dall'affiliante in termini di assistenza tecnica e commerciale, progettazione ed allestimento e formazione. La descrizione del know-how trasmesso e dei servizi offerti dall'affiliante all'affiliato costituiscono una previsione essenziale del contratto di franchising, poiché il trasferimento del know-how e l'assistenza prestata dal franchisor sono gli strumenti necessari per realizzare l'integrazione tra affiliante ed affiliato e garantire la stessa immagine alla rete di affiliati.

Di seguito, le condizioni di rinnovo, risoluzione o eventuale cessione del contratto stesso, considerato che il mancato rinnovo, o l'eventuale scioglimento prematuro o la cessione del contratto possono essere fonte di ingenti perdite economiche per entrambe le parti, il legislatore richiede che siano espressamente indicate le condizioni di rinnovo (espresso o tacito), risoluzione (compresa la clausola risolutiva espressa) e cessione del contratto (che può essere consentito, previo consenso della parte ceduta o su semplice notifica, ovvero vietato contrattualmente).

La formulazione dell'articolo 3(g) non aiuta certo le parti e gli operatori nel determinare quando sia giustificato un mancato rinnovo o cosa sia “un inadempimento di scarsa importanza, avuto riguardo all'interesse dell'altra”, ma almeno impone di porre attenzione nella redazione delle clausole che attengono alla durata, alla cessazione o alla successione del rapporto di franchising.

La Legge 129/2004 non prevede alcuna sanzione nel caso in cui il contenuto minimo del contratto di franchising non sia rispettato.

1.5 Gli obblighi del franchisor

La sopracitata legge regola inoltre gli obblighi dei contraenti all'articolo 3 suddividendoli in obblighi dell'affiliante (franchisor) e dell'affiliato (franchisee).

Il franchisor ha l'obbligo di trasmettere importanti informazioni al franchisee, l'aspirante affiliato deve poter conoscere la situazione attuale e le potenzialità di sviluppo futuro della rete di distribuzione di cui sarà parte integrante, tanto più che le sorti di tale rete di distribuzione influenzeranno, almeno in parte, il successo della propria attività di impresa⁸.

La previsione delle informazioni che l'affiliante deve fornire all'affiliato, atte a permettere al franchisee di impegnarsi con consapevolezza e ad evitare un uso distorto del contratto da parte di produttori o fornitori di servizi poco seri, non costituiscono una novità legislativa italiana. Il legislatore statunitense, e sulla scia di questo quello francese, disciplinano le informazioni che il franchisor deve dare al franchisee prima della conclusione del contratto.

In sintesi, il franchisor deve fornire dati relativi all'affiliante e bilancio degli ultimi tre anni (se richiesto dall'affiliato), l'indicazione dei marchi utilizzati nel sistema di distribuzione, con gli estremi di registrazione o deposito o della licenza o la documentazione comprovante l'uso. Questa informazione è molto importante per consentire all'aspirante affiliato di verificare l'effettiva titolarità del marchio (se registrato o almeno depositato) o comunque la legittimità dell'uso del marchio (licenza) o l'uso di fatto del marchio da parte del promettente affiliante (pre-uso).

Di seguito, l'aspirante affiliato deve esser posto nelle condizioni di conoscere l'attività che sarà oggetto del contratto attraverso una sintesi degli elementi caratterizzanti l'attività oggetto dell'affiliazione commerciale

⁸ www.assofranchising.it

L'aspirante affiliato deve poter conoscere la situazione attuale e le potenzialità di sviluppo futuro della rete di distribuzione di cui sarà parte integrante, tanto più che le sorti di tale rete di distribuzione influenzeranno, almeno in parte, il successo della propria attività di impresa.

Infine, a sintesi degli eventuali procedimenti giudiziari o arbitrali promossi contro l'affiliante da affiliati, terzi o pubbliche autorità e conclusisi negli ultimi tre anni relativi al sistema di affiliazione, nel rispetto delle norme sulla tutela dei dati personali. Tale informazione mira a consentire all'aspirante affiliato di conoscere eventuali liti relative al sistema di affiliazione promosse contro il franchisor, con ciò permettendogli di meglio valutare la serietà e l'affidabilità del franchisor.

1.6 Gli obblighi del franchisee

La Legge 129/2004 indica due obblighi cui è soggetto l'affiliato, nei contratti di franchising, l'immutabilità della sede e l'obbligo di riservatezza.

L'affiliato non può trasferire la sede indicata nel contratto senza il preventivo consenso dell'affiliante, salvo il caso di forza maggiore. Tale norma mira a preservare il controllo sulla catena di affiliati da parte dell'affiliante e a garantire che i rapporti di informazione e collaborazione reciproca persistano durante tutto il periodo contrattuale.

L'affiliato deve tenere riservate, anche dopo lo scioglimento del contratto, le informazioni relative all'attività oggetto dell'affiliazione commerciale.

L'obbligo di riservatezza grava anche sul personale dell'affiliato. Tale obbligo è di importanza fondamentale nel contratto di franchising, dove il franchisor mette a disposizione del franchisee il proprio know-how e la propria esperienza ed ha interesse a che questo know-how non divenga di pubblico dominio.

L'eventuale violazione di tali obblighi sarà soggetta alle norme generali in materia di contratti, potendo comportare il risarcimento del danno subito e la risoluzione del contratto per inadempimento, ricorrendone i presupposti. La violazione dell'obbligo di riservatezza potrebbe anche integrare il delitto di rivelazione di segreti scientifici o industriali previsto dall'articolo 623 del Codice penale.

Nella prassi, l'affiliato è sottoposto ad una serie di molti altri obblighi, in genere contenuti nel c.d. "manuale operativo"⁹ del contratto di franchising, tesi a preservare l'omogeneità della catena di distribuzione dell'affiliante agli occhi dei consumatori.

⁹ "Il Manuale Operativo è uno strumento concreto ed efficace, una sorta di vademecum, per guidare il neo affiliato nei primi tempi dell'attività." www.annuariodelfranchising.it

Il legislatore, prudentemente e correttamente, non è intervenuto nella regolamentazione di queste clausole contrattuali per non menomare l'autonomia delle parti e consentire all'affiliante di adeguare il contratto alle particolari esigenze di distribuzione dei propri beni o servizi.

Inoltre, si impone ad entrambe le parti del contratto di comportarsi in ogni momento con lealtà, correttezza e buona fede, e richiede loro di fornire all'altra parte, tempestivamente, tutte le informazioni e i dati necessari per addivenire alla stipulazione del contratto.

Nella fase esecutiva del contratto vige il dovere generale di comportarsi secondo buona fede fissato dall'articolo 1375 c.c.

Gli obblighi dell'affiliante e dell'affiliato sono indicati a specchio. Unica differenza è che, l'affiliante deve fornire tutte le informazioni, "necessarie" ed "utili", che gli vengono richieste dall'aspirante affiliato, salvo che non siano oggettivamente riservate e motivi il rifiuto di fornirle; l'affiliato deve fornire oltre alle informazioni necessarie anche quelle "opportune" alla stipulazione del contratto, anche se non richieste dall'affiliato. Tuttavia, la valutazione sulla necessità o opportunità delle informazioni è rimessa all'affiliato, il quale può non aver alcun interesse a fornire tutte le informazioni "opportune" all'affiliante.

CAPITOLO 2

2.1 Tipologie di Franchising

E' possibile oggi distinguere tre diverse forme di franchising:

- Il Franchising di distribuzione di prodotti, il quale presuppone che l'Affiliante abbia messo a punto e sperimentato delle tecniche e dei metodi commerciali costituenti il know-how che egli trasferirà al suo affiliato. A fronte dell'uso dei marchi, dei servizi resi e dei beni forniti l'affiliante chiede all'affiliato un corrispettivo sotto forma di diritto di entrata e/o di canoni periodici (royalties). In questo caso l'oggetto del sistema di franchising è quello di distribuire un prodotto o una gamma di prodotti. È il sistema più diffuso in Italia, secondo i dati dell'Assofranchising con il 56,8% delle imprese affilianti¹⁰. Questo sistema è distinto in due categorie in funzione del ruolo svolto dall'affiliante nel circuito distributivo:
 1. Franchising di produzione, in questo caso l'affiliante è un'impresa industriale che cerca di trovare uno sbocco alla sua produzione e commercializza i prodotti attraverso affiliati raggruppati sotto un'insegna comune¹¹.
 2. Franchising distributore, in questa categoria troviamo l'affiliante "grossista" che commercializza attraverso una catena di affiliati i prodotti acquistati presso fornitori o produttori esterni¹².
- Il Franchising di servizi: si tratta di un sistema nel quale l'Affiliato non vende alcun prodotto, ma offre la prestazione di servizi concepiti, elaborati, messi a punto e sperimentati dall'Affiliante. Il campo di attività di questo sistema è molto vario, si va dalla ristorazione (ristoranti, pizzerie, rosticcerie, gelaterie, bar, ecc.) alle attività turistiche e del tempo libero (alberghi, villaggi vacanze, agenzie di viaggi, campeggi, centri sportivi, ecc.) dalla stampa e riproduzione rapida agli istituti di bellezza e ai parrucchieri, dai servizi di consulenza professionale agli istituti di istruzione e formazione, dalla intermediazione immobiliare all'autonoleggio, ecc. In Italia questa tipologia, che è rappresentata dal 42,7% degli affiliati italiani, non ha ancora sfruttato le ampie possibilità del mercato, come invece si è verificato negli Usa, in Gran Bretagna e in Francia¹³.

¹⁰ www.assofranchising.it

¹¹ È il caso dei grandi industriali dei settori: abbigliamento, mobili, articoli per la casa ecc...

¹² Rientrano in questa categoria gli affiliati che operano soprattutto nel campo della distribuzione degli alimentari.

¹³ www.assofranchising.it

- Il Franchising industriale o di produzione, con questo sistema i partner affiliante e affiliato, sono due imprese industriali dove, l'impresa affiliante ha messo a punto un procedimento di fabbricazione di un prodotto originale identificato da un marchio e trasferisce all'affiliato le conoscenze tecnologiche, i procedimenti e i brevetti di fabbricazione necessari per concludere il processo di fabbricazione del prodotto. Oltre alle conoscenze tecniche, sono richiesti all'affiliato importanti investimenti di capitale, e questo spiega la scarsa diffusione di questa tipologia di franchising. In Italia esso è rappresentato dallo 0,5% del totale degli affilianti¹⁴.

2.2 Altre tipologie di Franchising

Tra le tipologie di Franchising si distinguono:

- Franchise Corner, si parla di Franchise Corner quando l'affiliato, che è un commerciante indipendente, allestisce in un'area del proprio negozio, uno spazio destinato all'esposizione e alla vendita dei prodotti di un affiliante. In questo modo il commerciante rinuncia solo parzialmente alla propria identità e conserva la propria autonomia.
- Pluri-Franchising, in questo caso un operatore commerciale apre in franchising più punti di vendita, ma sotto insegne diverse. Affinché questo sia possibile è necessario che i marchi non siano in concorrenza tra loro, e che gli affilianti non pongano condizioni di esclusiva.
- Multi-Franchising, si parla di operazione multi-franchising quando l'affiliato apre più punti vendita sotto l'insegna dell'affiliante¹⁵.

2.3 Svantaggi del Franchising

Oltre ai vantaggi connessi alla formula franchising sono da aggiungere degli elementi che possono essere considerati: Svantaggi, Oneri e Obblighi:

Tra gli svantaggi vi sono controlli periodici, ogni punto vendita della rete deve essere sottoposto a dei controlli affinché il franchisor possa assicurarsi che i prodotti venduti, il modo di operare e l'immagine trasmessa dall'affiliato siano aderenti a quanto stabilito nel contratto e perfettamente in linea con i valori di fondo dell'insegna, ciò potrebbe in qualche modo limitare l'autonomia dell'affiliato.

Il deterioramento dell'immagine dell'insegna può avvenire che, nel tempo, può accadere che il marchio perda il suo prestigio iniziale per via di politiche commerciali sbagliate o altre cause

¹⁴ Bonami G., 1996, "Guida ad Franchising", pp.29-30.

¹⁵ Bonami G., 1996, "Guida ad Franchising", pp.31-32.

esterne, causando, di conseguenza, un danno per tutti i punti vendita, dal quale non si ha una garanzia a priori.

Tra gli svantaggi abbiamo:

1. La rigidità dei rapporti: a volte può accadere che il franchisor sia troppo presente con controlli frequenti, oppure che, di fatto, non dia l'indipendenza promessa nella gestione del punto vendita affiliato.
2. La redditività bassa: è un altro importante elemento può verificarsi che la redditività promessa dall'affiliante non si concretizzi realmente a causa di vari fattori, come ad esempio l'adozione di politiche commerciali sbagliate.

Tra i diversi oneri rientrano il diritto d'entrata o fee entry (può non essere presente) ovvero esprime il corrispettivo in denaro che gli affiliati devono versare all'affiliante al loro ingresso nella rete di vendita.

Abbiamo poi le royalty (non sempre presente), di solito è una percentuale sui ricavi, che si versa periodicamente, e che rappresenta una forma di ricompensa per i servizi ricevuti e i vantaggi goduti per il fatto di far parte della catena, nel corso del rapporto di franchising.

Vi sono poi i contributi pubblicitari (non sempre previsti), connessi alle strategie di marketing dell'intera rete.

Gli obblighi vengono identificati nella cessione del punto vendita, nel caso un franchisee voglia vendere il proprio negozio deve comunicare la sua intenzione al franchisor e attendere l'approvazione per l'aspirante nuovo franchisee. Fondamentale è il rispetto delle clausole stabilite nel contratto ovvero quanto espresso nel contratto in tema di gestione del punto vendita deve essere rispettato dell'affiliato pena la conclusione del contratto.

Il franchisee deve essere disponibile a sottoporsi a tutte le forme di controllo del suo operato, stabilite nel contratto.

CAPITOLO 3

3.1 Originalità del franchising nella moderna distribuzione

Il franchising è configurabile come una strategia distributiva, per chiarire meglio qual è l'originalità e il perché del suo utilizzo, occorre collocarla nel contesto delle relazioni che si possono instaurare tra industria e distribuzione. Queste relazioni, nell'attuale struttura dei mercati, sono di vario tipo e fanno emergere delle tendenze che si discostano da quanto teorizzato dalla letteratura ispirata all'economia neoclassica, che attribuiva peso preminente all'aspetto contrattualistico negoziale delle relazioni cliente fornitore¹⁶.

Si può sostenere che la struttura e la dinamica delle relazioni tra industria e distribuzione sono influenzate da tre diverse componenti:

1. la componente contrattualistica,
2. quella competitiva
3. quella strategica.

Nella prima prevale l'aspetto negoziale dello scambio e ciascuna delle parti cerca di realizzare il massimo risultato a breve, facendo leva sulla propria forza contrattuale. Gli scambi sono atti occasionali tra soggetti indipendenti ed autonomi. Le relazioni di natura competitiva si riscontrano nel momento in cui si perde l'armonia relazionale tra gli operatori che si collocano su livelli diversi della catena produzione-distribuzione-consumo, e nascono occasioni di conflitto per la disputa delle aree e delle funzioni di competenza. Nella storia dei rapporti fra industria e distribuzione vi è una prima fase di prevalenza del mercante-imprenditore e quindi c'è la prevalenza del momento distributivo. In seguito, la grande impresa industriale con l'avvento dei prodotti di marca e della pubblicità ha tentato di ottenere un maggior potere di mercato. In questa fase invece la grande industria distributrice ha spostato a valle il potere di mercato attraverso una maggiore forza contrattuale e la capacità autonoma nei processi di formazione delle aspettative dei consumatori.

Le relazioni di natura strategica si realizzano laddove le parti riconoscono l'opportunità e la convenienza di gestire le proprie attività considerando tutti i vantaggi ottenibili tramite una interazione tra le specifiche competenze e risorse per affrontare la concorrenza, queste forme di regolazione dei rapporti emergono nei settori in cui la funzione distributiva e dei servizi è molto

¹⁶ Cozzi G., Ferrero G., "Le Frontiere del Marketing". Giappichelli Editore, Torino, 1996, p. 279.

importante per il successo del business e allo stesso tempo implica elevate competenze e risorse specialistiche, che non sono facilmente riproducibili. Le forme organizzative che sono idonee a realizzare un tipo di relazione duratura e che consentono di conseguire reciproci vantaggi sono varie e dipendono dal grado di integrazione/centralizzazione che in esse si realizzano¹⁷.

In uno schema di Fiocca e Vicari le alternative delle forme organizzative sono riportate in un continuum che va dai rapporti di libero mercato fino all'impresa integrata¹⁸:

1. Coordinamento del mercato che comprende: impresa indipendente, relazioni saltuarie di scambio, relazioni di fornitura, relazioni continuative acquirente venditore, azioni collettive e unioni volontarie consorzi.
2. Forme intermedie ovvero accordi di esclusiva, accordi di licenza, lo sviluppo contiguo del prodotto franchising e la joint venture.
3. Coordinamento organizzativo che comprende l'integrazione a monte e/o a valle impresa integrata.

Le forme organizzative basate sul mercato incentrano la propria efficienza allocativa sui meccanismi concorrenziali e dove si presume che vi sia trasparenza informativa e un efficiente meccanismo di formazione dei prezzi. Le altre forme di coordinamento si affermano invece dove i "fallimenti del mercato", dovuti ad una limitata capacità di elaborare informazioni e all'incertezza che caratterizza i rapporti di scambio aprono la strada a meccanismi di coordinamento aggiuntivi per abbassare il livello dei costi transazionali. Possiamo quindi affermare che si sta verificando un progressivo aumento degli accordi interorganizzativi e, soprattutto nell'ambito delle funzioni commerciali si assisterebbe ad un tendenziale maggiore successo delle forme di coordinamento intermedie nelle quali la formula del franchising gioca un ruolo importante e se vogliamo originale.

3.2 Lo sviluppo del franchising in Italia

La prima vera rete di franchising in Italia nacque il 18 settembre 1970 quando la Gamma di un'azienda della grande distribuzione aprì 55 punti vendita, gestiti da una decina di affiliati a Fiorenzola d'Adda in Emilia-Romagna.

¹⁷ Cozzi G., Ferrero G., "Le Frontiere del Marketing". Giappichelli Editore, Torino, 1996, p. 290

¹⁸ Cozzi G., Ferrero G., "Le Frontiere del Marketing". Giappichelli Editore, Torino, 1996, p. 294

Il franchisor offriva ai tempi, il sopralluogo dei propri funzionari, progettazione ed assistenza tecnica per l'allestimento del magazzino, formazione del personale, allestimento dell'unità di vendita, assistenza per il lancio di apertura e inaugurazione dell'unità.

In cambio otteneva dal franchisee la disponibilità di un capitale di 25-30 milioni di lire, un locale di vendita di almeno 350 mq, una licenza di magazzino unico.

Ebbe così inizio ufficialmente il fenomeno del franchising nel nostro Paese, l'affiliazione commerciale a partire da quel momento divenne un'opportunità redditizia per l'economia italiana.

Nella descrizione delle sue caratteristiche principali rimane il dubbio che questo tipo di contratto potrebbe rientrare nelle definizioni moderne di "immagine de marca"¹⁹ e di "Know-how"²⁰ e di formule commerciali che sono già state sperimentate, però è certamente qualcosa di nuovo nello scenario della distribuzione in Italia. La prima differenza che si può notare all'origine del fenomeno, tra gli Stati Uniti e l'Italia è che, nel nostro Paese furono le imprese della grande distribuzione a tentare lo sviluppo di questa nuova formula, mentre oltreoceano furono le grandi imprese industriali ad utilizzarlo. Questo fenomeno può essere spiegato con i problemi relativi ad un'eccessiva "polverizzazione" dell'apparato distributivo al dettaglio che ha storicamente favorito l'industria e le imprese industriali. L'anomalia in Italia ha ostacolato lo sviluppo delle tipologie commerciali di grande dimensione e anche alle varie forme di commercio a base succursalistica e anche a base associativa. Attualmente, in mancanza di una legislazione chiara in materia si sta rischiando una troppo brusca inversione di tendenza a favore della grande distribuzione.

Nella fase attuale di sviluppo del franchising si scopre che esso è utilizzato soprattutto da imprese industriali e di servizi: inoltre nel nostro Paese sono sempre di più le imprese di medie e piccole dimensioni che si interessano a questa tecnica, e che si affacciano sul mercato con nuovi sistemi di franchising. Il settore della moda è particolarmente attivo su questo fronte e vede numerose aziende Italiane che utilizzano questo strumento strategico per la conquista di nuovi mercati all'estero.

Nasce così a Milano l'Assofranchising denominata anche Associazione Italiana del Franchising, il cui scopo veniva dichiarato nell'articolo 2 dello Statuto: *"Pur essendo consapevole che il*

¹⁹ È l'aspetto qualitativo della conoscenza di marca che racchiude le idee e le aspettative presenti nella mente dei consumatori, legate a un prodotto o un servizio.

²⁰ Identifica le conoscenze e le abilità operative per svolgere una determinata attività lavorativa

Franchising assume varie forme (affiliazione, associazione ecc.), l'Associazione ne riassume il concetto-base nella seguente maniera: il Franchising è una tecnica di marketing secondo la quale il licenziante (franchisor) contro un compenso anche dilazionato, fornisce in via continuativa al licenziatario (franchisee) tutta la sua esperienza tecnico-commerciale acquisita in una determinata attività imprenditoriale, nonché l'uso del suo marchio e delle sue insegne. In base al contratto di franchise il licenziatario, aderendo ad una catena di punti di vendita del licenziante, già avviati altrove, può non solo svolgere in proprio la stessa attività in un territorio esclusivo ma anche trarre benefici immediati dalla vendita di un prodotto o dall'offerta di un servizio già lanciato con successo”.

All'incirca dopo trent'anni, il 6 maggio del 2004 è stata emanata la legge n. 129 a tutela del franchising, colmando così un vuoto legislativo. Grazie alla legge 129/2004 venne definito il contratto di franchising, con contenuto e durata minimi, gli obblighi del franchisor e del franchisee, le sanzioni in caso di informazioni false fornite dalle parti in fase di trattative precontrattuali.

Secondo il rapporto di Assofranchising il 2017 è stato in assoluto l'anno dei record per il franchising in Italia con 24,545 miliardi di euro, quasi 200.000 addetti, export in crescita esponenziale.

Italo Bussoli, presidente dell'Associazione ha affermato che *“il franchising si conferma un settore sempre più in crescita e appetibile anche per i più giovani che si affacciano per la prima volta al mondo del lavoro. Crescono gli imprenditori e gli addetti al settore. Col sistema franchising si riduce notevolmente il rischio di impresa, e gli investimenti iniziali sono in molti casi estremamente competitivi. Affiliarsi a un gruppo già affermato permette anche a chi è alle prime armi di acquisire un know-how di rilievo, in questo modo in breve tempo si impara un mestiere, rimanendo però imprenditori di sé stessi”.*

Nel 2017 erano presenti nel nostro Paese 929 insegne (franchising) che ad oggi sono ulteriormente aumentate a 980, si attesta che negli ultimi 10 anni la crescita annua media è stata dell'6%.²¹

3.3 Lo sviluppo del Franchising in Europa

Il franchising europeo, rispetto a quello statunitense, presenta differenze di ordine psicologico: il franchisee americano è attratto soprattutto dalla prospettiva di diventare imprenditore autonomo

²¹ www.assofranchising.it

e di avere un facile guadagno; quello europeo, invece, bada di più alla limitazione del rischio; al contrario di quanto avviene negli Stati Uniti, infatti, il franchisee europeo è molto restio a pagare forti diritti di entrata (front money) mentre preferisce versare royalty più elevate. Ciò si spiega con il desiderio, da un lato, di correre un minor rischio e dall'altro, di avere nel franchisor un vero partner e perciò condizionarne l'assistenza e la consulenza durante tutto il rapporto di franchising. C'è, inoltre, una diversa concezione del sistema: mentre negli Stati Uniti il franchising costituisce un'alternativa alla grande distribuzione, in Europa sono spesso le grandi catene di distribuzione a ricorrere al franchising per penetrare in mercati in cui sarebbe difficoltoso ed antieconomico entrare direttamente. Essendo il franchising in molti paesi un concetto commerciale abbastanza nuovo, spesso non sono disponibili statistiche affidabili, né da parte di fonti governative né di fonti indipendenti sul numero degli operatori in franchising e sui volumi d'affari da essi sviluppato.

Bisogna quindi fare attenzione nel confrontare i dati disponibili poiché spesso le informazioni vengono considerate secondo parametri diversi. Per esempio, è noto che negli Stati Uniti le vendite al minuto effettuate in franchising nel 1988 costituivano un terzo del totale (per un volume d'affari di oltre 640 miliardi di dollari). Non altrettanto noto è che le cifre americane comprendono la vendita di benzina, bevande alcoliche (in particolare birra) e automobili. Le statistiche disponibili in altri paesi come, per esempio, la Gran Bretagna, escludono la vendita di benzina, birra e automobili, e quindi può sembrare che le "franchisee" non dimostrino di possedere le caratteristiche necessarie per essere classificate nella corrente di franchising di "formato commerciale" che si sta sviluppando. Senza statistiche affidabili è difficile stimare la penetrazione di mercato ottenuta dal franchising fuori del Nord America ma, per esempio, in Francia ed in Gran Bretagna si ritiene che le vendite al minuto in franchising raggiungano il 10-20% del totale escludendo, naturalmente, benzina, birra e automobili. È chiaro, tuttavia, che nelle economie più avanzate la proporzione delle vendite generate dal franchising aumenterà sostanzialmente negli anni a venire.

Il concetto di franchising internazionale (licenza master) ha avuto recentemente una nuova spinta grazie alla maturazione di quei mercati dove il franchising al momento è più sviluppato, in particolare negli Stati Uniti. L'imminente "saturazione" del mercato interno in molti paesi ha convinto il franchisor a guardare fuori delle frontiere per poter continuare a crescere e a sfruttare con profitto la sua formula di franchisee. Questa tendenza all'"internazionalismo" porterà ad uno sviluppo globale del mercato, costringendo allo studio e ad una migliore comprensione delle differenze legali, commerciali e culturali tra le nazioni. Tuttavia, mentre ci può essere un ampio

accordo per quanto riguarda la natura essenziale del franchising di tipo commerciale, le differenze politiche, economiche, legali, commerciali e culturali rimarranno tali, anche tra quei paesi come la Gran Bretagna e gli Stati Uniti che hanno un background culturale e legale simile. Perciò è sempre più apprezzato il fatto che quelle società che identificano attivamente queste differenze e sono pronte a modificare i loro sistemi riflettano su queste considerazioni, ponendo solide basi per il felice insediamento dei loro franchisee nei mercati oltreoceano.

3.4 Articolo 81 del Regolamento CE

Secondo l'articolo 81 CE *“sono incompatibili con il mercato comune e comunque vietati tutti gli accordi tra imprese (...) che possano pregiudicare il commercio tra gli Stati membri e che abbiano per oggetto o per effetto di impedire, restringere o falsare il gioco della concorrenza all'interno del mercato comune”*. Tali accordi restrittivi della concorrenza sono nulli di diritto e la loro conclusione ed esecuzione può condurre alla irrogazione di ammende. Tuttavia, il divieto di tale articolo non si applica se gli accordi, seppur restrittivi della concorrenza, producano dei vantaggi in termini di efficienza tali da compensare gli effetti anticoncorrenziali.

In particolare, se essi soddisfino cumulativamente quattro condizioni, contribuendo a migliorare la produzione o la distribuzione dei prodotti o a promuovere il progresso tecnico o economico, pur riservando agli utilizzatori una congrua parte dell'utile che ne deriva, ed evitando di imporre restrizioni che non siano indispensabili per raggiungere tali obiettivi, ed inoltre di dare alle imprese la possibilità di eliminare la concorrenza per una parte sostanziale dei prodotti interessati²².

3.5 Il Franchising come strumento per l'internazionalizzazione

Il franchising, affermatosi negli USA nel secondo dopoguerra come un moderno metodo di distribuzione, è diventato, ormai, un sicuro e accettato metodo di fare affari anche in Europa.

La "formula franchising" funziona molto bene nella distribuzione internazionale, non solo di prodotti, ma anche di servizi, poiché permette ai franchisor internazionali di ridurre i problemi legati ai rischi della lontananza dei mercati e ai problemi del finanziamento dello sviluppo delle reti.

D'altra parte, i vantaggi, derivanti dall'internazionalizzazione dei franchisee, sono in primo luogo il riconoscimento e affermazione del brand più rapido, abbiamo poi lo sviluppo degli affari in

²² www.federfranchising.it

termini di fatturato, maggiori profitti, la conquista di maggiori quote di mercato ed infine un vantaggio concorrenziale.

Tutto ciò si traduce in una maggiore presenza commerciale su scala mondiale. L'esportazione dei franchisee presenta però dei lati negativi quali la perdita del controllo dell'attività nei vari mercati a cui segue un aumento dei problemi per il supporto e l'assistenza alle reti dei franchisee, le differenze culturali e linguistiche ed in modo particolare l'aumento delle leggi e/o regolamenti del franchising in molti Paesi del mondo.

La presenza dei franchisor internazionali era inizialmente (tra gli anni '70 e '80) limitata a poche attività: abbigliamento e prodotti di bellezza in Europa e nei Paesi più ricchi del mondo, ristorazione rapida, noleggio auto, alberghi. Oggi assistiamo all'introduzione di sistemi di franchising di ogni settore merceologico in Paesi anche con tradizioni e usi completamente diversi. Ciò sta a dimostrare che i consumatori di tutto il mondo, anche se differiscono da paese a paese, richiedono di poter accedere ai prodotti offerti attraverso i punti di vendita in franchising. Si potrebbe dire che l'affermazione di modalità di consumo su scala mondiale ha contribuito alla globalizzazione dei consumatori.

L'internazionalizzazione del franchising è e sarà sempre più vista come un'opportunità di crescita commerciale ed una leva strategica per l'affermazione del brand.

Una recente indagine del Dipartimento del Commercio degli Stati Uniti ha stimato che oltre il 75% della prevista crescita del commercio internazionale nei prossimi due decenni sarà determinata dai paesi emergenti, particolarmente, dai grandi mercati, che rappresentano oltre la metà della popolazione mondiale, ma soltanto il 25% del suo prodotto interno lordo. Il franchising è destinato a ricoprire un ruolo fondamentale in questo trend di sviluppo.

Il franchising è, quindi, una formula molto flessibile sia per esportare franchisee nazionali, che per acquisire brand stranieri o multinazionali per una loro introduzione nel mercato domestico.

Esistono varie motivazioni che spingono un franchisor ad andare all'estero, una di queste è la saturazione del mercato nazionale: il leader nel mercato, è ben radicato da tempo, nel territorio nazionale, ha coperto la maggior parte delle aree commerciali.

La logica dello sviluppo non può che portare a considerare uno sbarco all'estero, possono esserci analoghe mosse da parte dei concorrenti: il franchisor può anticipare (o seguire) un'iniziativa estera da parte di uno o più concorrenti.

Seguono poi prodotti (o servizi) esclusivi ed innovativi: la disponibilità di prodotti innovativi è una leva che porta il franchisor a voler soddisfare una domanda potenziale proveniente dall'estero.

Le richieste di importazione provenienti da investitori esteri: molto spesso dei franchisor hanno deciso di iniziare un'espansione all'estero semplicemente per essere stati contattati da imprenditori o investitori residenti in paesi esteri.

Il franchising internazionale non è un'operazione semplice, ma se è decisa sulla base di valide motivazioni e con la disponibilità delle giuste risorse, umane e finanziarie, può nel tempo produrre risultati molto positivi.

Conclusioni

L'instaurazione di una collaborazione tra due soggetti imprenditoriali giuridicamente autonomi, il pagamento di una serie di corrispettivi e la possibilità di sfruttamento, da parte dell'affiliato, di risorse immateriali di proprietà dell'affiliante vi è a fronte del trasferimento di un metodo imprenditoriale. Tuttavia, come abbiamo visto, la parola Franchising rimanda all'importanza delle relazioni che il franchisor instaura con ogni suo collaboratore, nonché al supporto continuo che il primo soggetto garantisce a quest'ultimi. La costituzione di una rete di affiliazione commerciale presuppone inoltre l'esistenza di un brand idoneo a creare e mantenere relazioni con i propri clienti, i quali credono fortemente nei valori che esso comunica: il franchising, infatti, pone attenzione anche alla consumer loyalty and satisfaction cercando di garantire ai consumatori gli standard tipici dell'offerta che caratterizzano l'intera rete.

Nessuna Legge, Associazione privata o Organizzazione internazionale sarà mai in grado di eliminare i vantaggi e le minacce connesse alla stipulazione del contratto: quest'ultimo è pur sempre un investimento e, come tale, in esso sono insite le caratteristiche tipiche di un'attività imprenditoriale. Per queste ragioni, gli esperti del settore sottolineano la centralità della fase delle trattative nella quale, se necessario, ci si deve affidare a chi è competente in materia. A grandi opportunità corrispondono sempre grandi responsabilità e molteplici rischi, e per questo il successo del franchising risiede nella correttezza e nella trasparenza dei rapporti tra le parti che sono tra loro fortemente interconnesse.

Il Franchising si conferma un valido ed innovativo modello di crescita sia a livello nazionale che internazionale, nell'affiliazione commerciale vi sono maggiori garanzie di successo economico rispetto a quella di avviare un'attività distributiva in proprio di tipo tradizionale, si è affermata come una strategia di sviluppo utilizzata con successo da numerose aziende che intravedono in questa formula l'opportunità di implementare la propria presenza dentro e fuori i confini nazionali ed incrementare la notorietà del proprio brand.

Giuridicamente in Italia, il contratto di affiliazione commerciale utilizzato per il Franchising rimane uno strumento con confini non dettagliatamente definiti, vi è elasticità, la quale può rappresentare sia un punto di forza lasciando maggiori spazi agli attori coinvolti, sia di debolezza in quanto se non utilizzato correttamente può ledere sia le parti che il brand. Lo sviluppo di tale modello non è ancora del tutto omogeneo e possiede potenzialità non sempre completamente espresse, ma che comunque ha espresso nel tempo sempre numeri positivi.

Un un'economia che tende sempre più all' internazionalizzazione e in una realtà globalizzante il Franchising rappresenta uno strumento originale attraverso il quale le imprese possono guadagnare maggiori fette di mercato e i piccoli imprenditori investire in attività certe e redditizie, rappresenta dunque un valido modello commerciale per entrambe le parti coinvolte.

L'internazionalizzazione del franchising è e sarà sempre più vista come un'opportunità di crescita commerciale ed una leva strategica per l'affermazione del brand.

BIBLIOGRAFIA

- Amoroso M., Bonami G., Grassi P., 1996, “Manuale del Franchising”, Maggioli Editore, Rimini
- Bonami G., 1996, “Guida al Franchising”, Buffetti Editore
- Cozzi G., Ferrero G., “Le Frontiere del Marketing”. Giappichelli Editore, Torino
- Frignani, “Il contratto di franchising”, Giuffrè Editore, Milano 1999, p. 6 s.
- Gandolfo A., “Le ricerche di marketing e la pianificazione strategica dell’impresa”, dispensa del Corso di Analisi e Ricerca di Marketing, 2007.
- Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, pubblicazione 24 maggio 2004, “Norme per la disciplina dell’affiliazione commerciale”
- Giuseppe Bonani, “Il franchising come modello di distribuzione internazionale”. Articolo pubblicato da AZFranchising, 01 luglio 2003
- Legge 129/2004, Codice civile
- Regolamento Ce, Articolo 81

SITOGRAFIA

- www.assofranchising.it
- www.fif-franchising.it
- www.annuariodelfranchising.it
- www.federfranchising.it
- www.azfranchising.it