

gli aspetti economici

— 46 —

Un aspirante franchisee che come prima domanda chiede al franchisor quali finanziamenti sono disponibili mette immediatamente l'accento sul proprio punto debole. Il che è un bene, intendiamoci: meglio chiarire subito che è inutile rincorrere il sogno di mettersi in proprio con il franchising, se non si ha la possibilità di investire neanche un euro. Dire che la formula dell'affiliazione è la soluzione per avviare una attività senza disporre di capitale proprio è una favola da dimenticare.

Se la questione è questa, sarà utile pensarci prima di arrivare al colloquio con qualche franchisor, dato che

le soluzioni magiche per un finanziamento totale non le ha nessuno. Inoltre, salvo rare eccezioni, farsi finanziare per più del 50% dell'importo necessario rappresenta un rischio che in genere non è il caso di correre per le attività caratteristiche del mondo del franchising. Il ricorso a un indebitamento maggiore può rivelarsi penalizzante per almeno due buone ragioni. Da una parte minaccia di diventare un peso eccessivo per la gestione, (i soldi vanno man mano restituiti con gli interessi, non dimentichiamo...), dall'altra rende difficile ogni ulteriore ricorso al credito per fronteg-

giare eventuali ritardi nell'avviamento dell'attività o necessità finanziarie impreviste. Visto che con il denaro non si scherza, va detto che una delle principali cause di insuccesso delle piccole imprese è la carenza di capitali. Un problema che ha due facce: da una parte la possibile sottostima degli impegni economici commessi all'avvio e alla gestione dell'attività, dall'altra l'eventuale sovrastima delle potenzialità di ricavo e delle proprie risorse. Con il franchising non ci si sottrae a questa regola, ma almeno un vantaggio c'è: quello di avere maggiori dati a disposizione per poter fare bene i propri conti. Il punto è di saperli ottenere (dal franchisor), di interpretarli correttamente e di utilizzarli al meglio per una analisi economica realistica del proprio progetto.

cinque_uno_ ottenere le informazioni

Ci sono dati generali di ogni progetto che sono quasi sempre alla portata di tutti. Ci riferiamo al livello indicativo di investimento iniziale, ai diritti d'entrata, ai costi previsti per l'arredo e l'allestimento, ad alcuni costi continuativi come le royalty e a cifre orientative di fatturato medio. Spesso compaiono già nelle comunicazioni presenti sui media, in particolare sulle cosiddette schede tecniche, che riassumono alcune delle caratteristiche di base di ciascuna tipologia di affiliazione. La facilità nell'ottenere queste cifre non deve trarre in inganno: si tratta solitamente di **generiche informazioni** introduttive e come tali vanno lette. Anche assumendo che i franchisor siano tutti seri e corretti nelle dichiarazioni, e purtroppo non è sempre così, ci sono alcuni aspetti da considerare.

Le schede tecniche sono sintetiche: quindi riassumono alcune voci, ma non possono tenere conto di tutte. Le voci stesse sono variamente interpretabili, sia dai franchisor che dai media, ciascuno dei quali utilizza schemi e modalità di comunicazione apparentemente simili, ma talvolta sostanzialmente differenti. Partiamo da una voce tipica, l'investimento, che compare in molte schede. Può essere riferita all'investimento minimo necessario per il franchising, e allora potrebbe semplicemente rappresentare il costo del diritto d'entrata. Oppure può tenere conto dell'intero investimento per l'affiliato e includere ogni singola voce. In questo caso si dovrebbe esprimere come una variazione, da un minimo a un massimo, dal momento che molte delle voci in esso contenute possono essere sostanzialmente diverse per ciascun affiliato, in relazione, per esempio, alla grandezza e alle caratteristiche di ciascun punto vendita. Approfondiremo meglio la questione in seguito.

Quello che ci preme segnalare è che la funzione principale delle cifre comunicate è di dare un **primo orientamento** e, allo stesso tempo, di attirare l'attenzione di quel tipo di candidati adatti al progetto. Non è un caso, per esempio, se alcune pubblicità di ricerca affiliati riportano con bella evidenza la cifra minima d'investimento necessario: è un messaggio destinato a selezionare fin da subito gli interlocutori adatti, scoraggiando chi non ha a disposizione almeno quella somma. Queste comunicazioni iniziali vanno dunque prese per quello che sono: semplici segnali per stabilire un contatto. I colloqui e gli incontri saranno la sede in cui si andranno invece a trattare le questioni economiche, in un crescendo di conoscenza reciproca. Una volta compreso che l'aspirante affiliato è realmente interessato al-

— 47 —

l'attività proposta e che, in linea di massima, il livello di investimento richiesto è alla sua portata, il franchisor comincerà infatti a fornire maggiori dettagli di carattere economico, che dovranno essere ulteriormente stimolati, approfonditi e discussi lungo tutto l'arco della fase di valutazione. Bisogna considerare che alcuni dati economici sono di carattere particolarmente riservato, perché fanno parte della strategia commerciale e del know how di ciascun franchisor, oppure si riferiscono agli andamenti di singoli affiliati. In quest'ultimo caso si deve considerare la legittima volontà di tutelare gli imprenditori, potenziali colleghi, che ovviamente non gradirebbero di veder sbandierati ai quattro venti i loro affari.

Detto questo, per ottenere le informazioni è sufficiente fare le domande giuste al momento più opportuno e confrontarle con elementi raccolti da altre fonti: Commercialisti, consulenti di franchising e d'impresa possono aiutare a ricercare e verificare documenti oggettivi come bilanci, visure camerali, prezzi e condizioni medie di mercato praticate nel settore di interesse, sgombrando il campo da molte incertezze. Per esempio, in merito agli investimenti iniziali, è doveroso che il franchisor fornisca fin da subito un prospetto contenente le varie voci di costo, sia pure approssimative.

In realtà le informazioni importanti non sono nell'estremo dettaglio, ma piuttosto riguardano la congruenza tra gli importi dichiarati e le reali necessità finanziarie per l'avvio dell'attività. Il rischio vero è infatti che le cifre proposte siano più basse del reale, non il contrario. Infatti ci sono franchisor (solo i franchisor meno corretti, a dire il vero) che tendono a tenere bassa la cifra di ingresso per portare avanti il maggior numero di candidature possibili. Magari omettendo voci di costo (pensiamo, per esempio, alle spese per la costituzione della società o per la ricerca dei locali adatti) che sono inevitabili e che emergono nella realtà dei fatti, modificando anche sostanzialmente le previsioni di investimento. Dal colloquio si devono perciò ottenere documenti riassuntivi delle spese previste, dei costi di gestione mediamente ipotizzabili per l'attività, dei margini o delle provvigioni medie ottenibili sulla vendita di prodotti o servizi, assieme a una lista delle attività da eseguire prima e dopo l'apertura. Quest'ultimo documento è particolarmente utile per comprendere come siano collegati i vari momenti e che riflessi economici abbiano sull'avviamento dell'attività.

A questo punto è opportuno valutare le cifre assieme a un consulente esperto, che possa verificarne la congruenza rispetto al mercato e indicare eventuali voci mancanti, considerando l'intero processo, dalla firma del primo accordo fino a qualche mese dopo l'avvio dell'attività. Con il consulente potrete stilare l'intero business plan dell'iniziativa, comprendente il prospetto degli investimenti iniziali (costi di start up) e un conto economico previsionale. In questa fase approfondite anche quanto ritenete di poter investire e di tasca vostra e quantificate sotto forma di finanziamento. In questo modo arriverete dal franchisor con un quadro chiaro delle possibilità e sarete reciprocamente pronti ad avvicinarvi alla firma del contratto. Dopo questo fondamentale "lavoro a casa" potrete fissare un ulteriore appuntamento per confrontare la vostra analisi con quelle del franchisor e per discutere (con i nu-

meri sott'occhio) di ogni eventuale scostamento. A questo punto il prospetto, contenuto nella documentazione che l'affiliante è tenuto a consegnare 30 giorni prima di ogni definizione del rapporto con l'affiliato, dovrà essere il più approfondito e dettagliato possibile. La recente legge sul franchising recita infatti all'art. 4:

“ Il contratto deve inoltre espressamente indicare:

- a) l'ammontare degli investimenti e delle eventuali spese di ingresso che l'affiliato deve sostenere prima dell'inizio dell'attività;
- b) le modalità di calcolo e di pagamento delle royalties, e l'eventuale indicazione di un incasso minimo da realizzare da parte dell'affiliato... ”

cinque **due** interpretare i dati

In un recente convegno, l'esponente di uno dei pochi gruppi bancari italiani che ha lanciato prodotti ad hoc per la formula ha espresso interessanti considerazioni sulla consistenza del fenomeno del franchising dal punto di vista creditizio. In esse si affermava, tra l'altro, che il rischio di credito per una nuova attività in franchising è pressoché identico a quello di un negozio tradizionale già consolidato. Ciò significa che nel confronto tra il far-da-te e il franchising, è quest'ultima la formula che ha la meglio anche dal punto di vista della solidità economica. L'esperienza del franchisor fa sì che l'attività abbia piedi più saldi sin dal primo giorno, al punto da essere considerata, nella valutazione che le banche danno, allo stesso livello di imprese già avviate e affermate sul mercato. Questa chiave di lettura, fondata su esperienze e numeri statisticamente rilevanti, non è la stessa che viene in genere utilizzata dai consulenti e dai commercialisti ai quali vengono sottoposte le documentazioni pre-contrattuali da parte di candidati al franchising. L'approccio è di solito estremamente conservativo, quando non addirittura condizionato da pregiudizi sulla formula. Il che mette sicuramente al riparo il professionista da ogni critica in caso di insuccesso, ma qualche volta compromette la possibilità dell'aspirante affiliato di realizzare un buon affare. Interpretare i dati in effetti non è semplice, soprattutto per chi non possiede una cultura specialistica sul franchising e magari non ha mai affrontato una valutazione specifica di attività in un determinato setto-

re. Occorre un minimo di accortezza per “decifrare” le informazioni del franchisor e per estrapolare i dati utili a costruire un’analisi obiettiva. Esaminiamo alcuni degli elementi economici tipici dell’accordo di franchising, al fine di agevolare la corretta lettura.

Diritti di ingresso e royalty

Quasi sempre, nei prospetti del franchisor, compaiono voci come fee d’ingresso, diritti d’entrata, franchisee fee o costi di licenza. Queste voci non rappresentano il costo totale di affiliazione, ma solo la “quota di adesione” che consente di entrare a far parte del “club” degli affiliati a un determinato sistema di franchising. È indispensabile chiarire con il franchisor a quale titolo queste cifre vengono richieste, per poterne valutare la congruenza. Che cosa rappresentano, a quali diritti o vantaggi danno accesso, a quali servizi e assistenze vengono destinate. Una voce generica come il diritto d’entrata rischia infatti di includere speculazioni indebite o prestazioni del franchisor che vengono poi di nuovo calcolate a parte con ulteriori aggravii di costi. In realtà, questa voce è il corrispettivo della cessione del know how, della notorietà della marca, delle licenze d’uso di marchi o di brevetti e, in qualche caso, include un insieme di servizi pre-apertura. Il costo dei corsi di formazione, per esempio, può essere determinato a parte oppure essere quantificato all’interno dello stesso diritto d’entrata. Allora è necessario constatare che questo know how sia effettivo ed efficace, che il franchisor abbia una popolarità certa e indiscussa, che il marchio o i brevetti siano veramente registrati ed esclusivi e che, soprattutto, la cifra richiesta sia realistica e adeguata a quanto viene fornito. Un franchisor è più che giustificato nel proporre diritti d’entrata anche ingenti se il suo marchio è riconosciuto su tutto il territorio nazionale e ha sicura efficacia nella futura area operativa del franchisee, se il suo supporto al franchisee nell’impostazione dell’attività è concreto e professionale, se il know-how viene trasferito in modo tale da consentire un reale vantaggio competitivo alla nuova impresa. Se il franchisor considera incluse nel diritto d’entrata prestazioni quali formazione, assistenza iniziale e altri servizi necessari all’avviamento dell’attività, è buona norma richiedere che vengano specificati e che di ciascuno venga identificato il costo separatamente. Per ciò che concerne i cosiddetti canoni periodici, cioè royalty o eventuali contributi pubblicitari, è fondamentale comprendere a che titolo vengano richiesti, a quali prestazioni vengano precisamente correlati e quanto sia adeguato il loro valore economico rispetto ai benefici per l’affiliato. Quando, per esempio, il contributo pubblicitario che viene versato è interamente destinato a iniziative di comunicazione di grande impatto sul territorio, allora la richiesta può essere congrua. Ma nel caso in cui l’affiliante trattenesse l’intera somma versata annualmente e non effettuasse alcuna azione pubblicitaria, qualunque importo sarebbe del tutto ingiustificato. Infine, siccome quasi sempre i canoni sono espressi in percentuale sul fatturato, è opportuno effettuare delle simulazioni per calcolarne l’importo reale sul conto economico.

Investimento iniziale

Come accennato, un conto sono i costi strettamente legati al franchising, un altro sono gli investimenti complessivi che l’affiliato deve sostenere. Una realistica valutazione dell’investimento iniziale dovrebbe includere tutte quelle spese accessorie (costituzione società, permessi, autorizzazioni...) che sono comunque necessarie per far partire una attività, anche non in franchising. Quando l’avvio dell’attività è subordinato al reperimento e all’affitto di spazi commerciali, nell’investimento effettivo andranno conteggiati gli oneri dell’eventuale intermediazione immobiliare e anche i costi d’affitto relativi al periodo precedente l’apertura. Tra le voci talvolta dimenticate ci sono i costi delle trasferite per i corsi di formazione, l’installazione o le licenze del software, le spese di progettazione del lay-out dei locali, etc. Altro aspetto di notevole incidenza economica è quello relativo alle forniture iniziali (di beni, di servizi, di prestazioni) vincolate al franchisee o a servizi di fornitori legati all’azienda, quindi a costi pre-definiti, e quanto invece è lasciato alla trattativa con fornitori propri. Se si pensa a capitolati di spesa di solito impegnativi come la ristrutturazione di locali, gli arredi, le attrezzature, gli impianti, può risultare determinante distinguere fra quanto è considerato all’interno dell’investimento previsto dal franchisor (perché standard od obbligatorio) e quanto è invece escluso perché dipendente dalle scelte dell’affiliato.

Costi continuativi

Le differenze di interpretazione si verificano anche nella costruzione dei conti economici preventivi, cioè nei prospetti che fotografano la gestione continuativa dell’attività. In questo caso si tratta di capire, per esempio, come viene conteggiato il costo del personale, quando talvolta si esclude la remunerazione del tempo dei titolari, impegnati nella gestione. Altri casi di fraintendimento nascono nell’interpretazione dei margini sui prodotti (vedi tabella), nella comunicazione di prezzi netti o lordi Iva, nell’indicazione di percentuali di ricarico medie annue o fisse sull’intero assortimento. Voci spesso non considerate sono quelle relative agli interessi sui finanziamenti e i leasing, agli oneri bancari, alle consulenze professionali, ai viaggi per raggiungere la sede per aggiornamenti, ai periodi di addestramento del personale. Altre aree da affrontare con attenzione sono quelle relative al calcolo degli ammortamenti o all’indicazione degli utili previsti dalla gestione, se al netto o al lordo della tassazione.

IL NOME GIUSTO DELLA DIFFERENZA TRA COSTO DEI PRODOTTI E PREZZO DI VENDITA

	ESEMPIO	RISULTATO
RICARICO		
Prezzo al pubblico / Costo all'affiliato	100/40=	250%
MARGINE		
(Prezzo al pub - Costo affil.) / prezzo pub	(100-40)/100=	60%
COSTO DEL VENDUTO		
(Costo affiliato / prezzo al pubblico)	40/100=	40%

SPERGO SI FA CONFUSIONE NEL DARE IL NOME ALLE PERCENTUALI. NEL COMMERCIO MOLTI PARLANO DI RICARICO, QUALCHE VOLTA DI MARGINE E QUALCHE VOLTA DI COSTO DEL VENDUTO. COME NELL'ESEMPIO, LE CIFRE DI COSTO E DI PREZZO AL PUBBLICO SONO LE STESSA, MA IL METODO DI CALCOLO E LA DEFINIZIONE CONNESSA, DETERMINANDO UNA LETTURA MOLTO DIFERENTE DEI RISULTATI. FATE ATTENZIONI!

cinque_tre_l'analisi conclusiva

Ottenute le informazioni, eliminata ogni possibile differenza di interpretazione sui dati forniti, si passa a stilare un piano di business definitivo. La valutazione economica è sufficientemente articolata da consigliare l'intervento di un professionista in tutti i casi in cui non si abbia particolare dimestichezza con le attività di impresa. Nella fase di analisi conclusiva si suggerisce di effettuare un lavoro di staff, in cui tutte le parti collaborano nella stesura del business plan. I punti più importanti del documento riguardano: il reale fabbisogno finanziario per l'avvio dell'attività e il conto economico di break even.

Fabbisogno finanziario reale dell'attività

Si tratta di rispondere alla domanda: "Sei in grado di sostenere l'investimento effettivo?". La compilazione di una tabella come quella allegata consente di evidenziare meglio quanti soldi sono effettivamente necessari.

REALE

FABBISOGNO FINANZIARIO PER L'AVVIAMENTO

Si ipotizzano gli esborsi necessari per ogni voce. L'Iva e un margine di rischio.

VOCE DI COSTO	IPOTESI	IVA	RISCHIO
FRANCHISING			
Fee di ingresso			
Corsi di formazione			
Ricerca location (agenzie o franchisor?)			
Insegna			
Altre spese iniziali (software etc...)			
SOCIETÀ			
Costituzione (notario)			
Registrazione CCIAA			
Assistenza professionisti (avvocati, commercialisti)			
ATTIVITÀ			
Subentro-buonuscita			
Licenze			
Aut autorizzazioni (Asl etc.)			
LOCALI E RISTRUTTURAZIONI			
Anticipo affitto (ev. fidelizzazione)			
Affitto prima di inizio attività (mesi?)			
Progettazione e autorizzazioni			
Rifacimento impianti			
Adeguamento norme secur.			
Lavori murari			
Aut autorizzazioni condominiali			
UTENZE E SERVIZI			
Allacciamenti luce, tel. etc.			
Alarmi			
ARREDI, IMPIANTI, ATTREZZATURE			
Vetrine-porte-finestre			
Arredamento			
Apparecchiature (pc, cassa, fax...)			
Pavimentazione			
Illuminazione			
MAGAZZINO (solo punti vendita)			
Prodotti destinati alla vendita			
Prodotti di consumo			
COSTI PERSONALI			
Ferie e permessi in fase trattative			
Mancati guadagni, tralasciate periodo formazione			
Sostentamento mesi con ricavi insufficienti			
Perdite primo periodo fino a break even			
TOTALE			

NOTE: GLI ASPETTI FINANZIARI MENO EVIDENTI MA ONEROSI SONO L'IVA, CHE SPERGO NEI PROSPETTI NON È INCLUSA, MA CHE VIENE PRIMA PAGATA E POI RECUPERATA CON I RICIAMI DELL'ATTIVITÀ. IL TEMPO DI AFFITTO "MORTO" IN CUI L'ATTIVITÀ NON PRODUCE RICAVI; I COSTI PERSONALI, OVVERO I COSTI FAMILIARI NEL PERIODO IN CUI NON SI HANNO ALTRI GUADAGNI E LA NUOVA ATTIVITÀ NON PRODUCE RICAVI SUFFICIENTI A GARANTIRCI UNO STIPENDIO. LE EVENTUALI PERDITE PREVEDIBILI PER IL PRIMO PERIODO DI ATTIVITÀ. DAL TOTALE SAPREMO QUAL È LA SFERA IPOTETICA NECESSARIA A FAR REALMENTE PARTIRE L'ATTIVITÀ, DOVERMO VALUTARE COME COPRIRELA. IN QUESTO PIÙ ALTURE L'EVENTUALE DILAZIONE DEI PAGAMENTI AL FRANCHISOR O AI FORNITORI, IL NOSTRO CAPITALE ED EVENTUALI FINANZIAMENTI (ATTENZIONE AGLI INTERESSI PASSIVI!)

Il conto economico di break even

Permette di capire qual è il livello di vendite necessarie a portare la gestione economica al pareggio. Al di sotto del punto di break even l'attività richiederà l'immissione di ulteriori capitali per la prosecuzione. Al di sopra del punto di pareggio l'attività genererà utili. La tabella esemplifica la gestione di un'impresa di pura fantasia.

La tabella a destra, con una simulazione di pura fantasia, ha un duplice scopo, quello di delineare i costi, dividendoli in fissi (quelli che siano comunque obbligati a sostenere) e variabili (quelli che dipendono dal fatturato, calcolati in percentuale sul fatturato stesso) e infine di calcolare il fatturato minimo per produrre utili. Quest'ultimo si ottiene dividendo i costi fissi per il margine netto (margine meno costi variabili). Non tutte queste voci saranno rese disponibili dal franchisor, alcune andranno stimate o dedotte da altre fonti. Attenzione! Lo "stipendio" dell'affiliato non è incluso in questo calcolo!



COSTI DI GESTIONE E PUNTO DI PAREGGIO (BREAK EVEN POINT)

	ESEMPIO	RISULTATO	NOTE
MARGINE	60%		
COSTI VARIABILI			
royalty franchising (su fatturato)	3%		Se non in % vanno nei costi fissi
contributo pubblicitario (su fatturato)	1%		Se non in % vanno nei costi fissi
costi produzione/vendita (su fatturato)	0,5%		Spedizioni-inhalti etc. (calcolo approssimato)
MARGINE NETTO	55,5%		
COSTI FISSI			
Personale (stipendi e oneri)	50.000		
Affitto e spese condominiali	25.000		
Utenze (luce, gas, telefono, internet, etc.)	5.000		
Materiali di consumo	5.000		Cancelleria, stampati, gadgets, pulizie etc.
Assicurazioni e abbonamenti	3.000		
Contabilità stipendi e consulenze	5.000		
Manutenzioni	2.000		Contratti di manutenz. macchine etc.
Canoni leasing/mutui	10.000		
Ammortamenti investimenti iniziali	15.000		Divisione per 3 o 5 anni degli investimenti iniziali (ristrutturazione-arredo macchinari-fee di ingresso costituzione società etc.)
Pubblicità fuori contratto	3.000		Importo di eventuali spese pubblicitarie indipendenti
Oneri bancari (costi + interessi passivi)	1.500		Stima dei costi bancari e degli interessi passivi deriv. da event. indebit.
Varie (margine di errore)	3.000		Aggiunta di un importo come stima di possibili costi non preventivati
TOTALE COSTI FISSI	127.500		
PUNTO DI PAREGGIO (tot. costi fissi diviso margine)	127.500 / 55% ⁼⁼	127500 / 55 * 100	Fatturato necessario per pareggiare i costi. Oltre questa cifra si produce utile

N.B.: LE VOCI DEL NOSTRO ESEMPIO SONO TUTTE NETTE IVA. CHIEDETE AI FRANCHISOR DI DARVI LE CIFRE E LE PERCENTUALI NETTE IVA E, A FIANCO, DI INDICARE L'ALiquota PREVISTA. IN QUALE CASO SONO PREVISTE PIU' ALIQUOTE: FATEVI DARE L'INDICAZIONE DELLE VARIE ALIQUOTE. IL RIFERIMENTO AI BENI O AI SERVIZI A CUI CORRISPONDONDO E, INFINE, UNA PERCENTUALE CHE DEFINISCA L'INDICAZIONE MEDIA DELLE ALIQUOTE SUL TOTALE DELLE VENDITE.

Ulteriori indicazioni per comprendere il possibile andamento dell'attività possono venire dalla scomposizione del fatturato di pareggio e dall'analisi della rotazione delle scorte di magazzino.

ALCUNI DATI DA COMPRENDERE SU RICAVI E MAGAZZINO

RICAVI	ESEMPIO	RISULTATO	NOTE
Vendite previste prodotti/servizi anno	225.000		
Vendite previste mese (anno/12)	225.000/12=	"225000/12"	
Vendite prev. Giorno (=mese/24)	18750/24	"18750/24"	
Vendita media per scontrino/fattura	100		È realistica la vendita media?
Numero clienti necessari al gg. (o sett./mese)	781,25/100=	7,81	È realistico avere questi clienti al giorno (o settimana o mese)?
Costo del prodotto	40		
MAGAZZINO			
Stock iniziale (valore) Di cui esposizione e vetrina	100.000 60.000		
Di cui magazzino	40.000		
Vendite mese (al prezzo di costo)	18.750x40%=	"18750*40/100"	
Rotazione magazzino globale	100.000/7500	"100000/7500"	Nun. mesi per consum. magazzino iniziale, più basso è meglio è
Rotazione magazzino merce non esposta	40.000/7500	"40000/7500"	Nun. mesi per consum. magazzino di prod. non esposti (per es. serve una scorta per oltre 5 mesi, non è esagerata?)

ECCO ALCUNI CALCOLI PER INDIVIDUARE SE LE IPOTESI DEL FRANCHISOR SONO REALISTICHE. SCOMPORRE IL FATTURATO IN MESI, SETTIMANE O GIORNI PERMETTE DI COMPRENDERE QUANTI CLIENTI DOVREMO GESTIRE E QUANTO OGNI CLIENTE DOVRA SPENDERE PER IL RISULTATO PREVISTO. NEL CASO POTIZZATO IL NUMERO CLIENTI È BASSO, MA È LEGITO IMMAGINARE UNA SPESA DI 100 EURO A TESTA? DIPENDE DAL SETTORE, DAI PRODOTTI... PER IL MAGAZZINO ABBIAAMO EVIDENZIATO COME SI CALCOLA LA ROTAZIONE. AVERE UNO STOCK CHE RESTA FERMO TROPPO TEMPO È RISCHIOSO. DOVREMMO COMPRENDERE CON IL FRANCHISOR PERCHÉ CI VIENE RICHIESTO UN APPROVVIGIONAMENTO INIZIALE COSÌ PESANTE. IN ALCUNI PUNTI VENDITA IL MAGAZZINO È TUTTO IN ESPOSIZIONE. IMPOSTAZIONE IDEALE MA NON SEMPRE POSSIBILE.

Business plan

è il documento di pianificazione complessiva che viene predisposto in fase di valutazione. Descrive il progetto della nuova impresa nei suoi aspetti qualitativi e quantitativi, chiarendone gli obiettivi al fine di valutarne oggettivamente la fattibilità.

Prospetti economici previsionali

è un insieme di documenti, forniti al candidato in sede preliminare alla firma del contratto, in cui si illustrano gli impegni economici per l'avvio dell'attività (investimenti iniziali o costi di start up) e per la sua gestione (costi continuativi).

il contratto di affiliazione

Il percorso di valutazione è in dirittura finale. Resta da verificare la congruenza tra quanto prospettato dal franchisor e quanto descritto nel contratto di affiliazione.

58

sei_uno_ gli obblighi d'informazione preliminare

Si è sottolineato che, dall'entrata in vigore della legge N. 3834, "Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale", ogni affiliante ha precisi impegni di comportamento preliminare. L'Art. 6, denominato "Obblighi precontrattuali di comportamento" recita:

“ 1. L'affiliante deve tenere, in qualsiasi momento, nei confronti dell'aspirante affiliato, un comportamento ispirato a lealtà, correttezza e buona fede e deve tempestivamente fornire, all'aspirante affiliato, ogni dato e informazione che lo stesso ritenga necessari o utili ai fini della stipulazione del contratto di affiliazione commerciale, a meno che non si tratti di informazioni oggettivamente riservate o la cui divulgazione costituirebbe violazione di diritti di terzi. ”

Ancora più dettagliate le disposizioni contenute nell'Art. 4, "Obblighi dell'affiliante", che impongono al franchisor un chiaro percorso d'informazione al candidato:

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

- a) principali dati relativi all'affiliante, tra cui ragione e capitale sociale e, previa richiesta dell'aspirante affiliato, copia del suo bilancio degli ultimi tre anni o dalla data di inizio della sua attività, qualora esso sia avvenuto da meno di tre anni;
- b) l'indicazione dei marchi utilizzati nel sistema, con gli estremi della relativa registrazione o del deposito, o della licenza concessa all'affiliante dal terzo, che abbia eventualmente la proprietà degli stessi, o la documentazione comprovante l'uso concreto del marchio;
- c) una sintetica illustrazione degli elementi caratterizzanti l'attività oggetto dell'affiliazione commerciale;
- d) una lista degli affiliati al momento operanti nel sistema e dei puni ventata diretti dell'affiliante;
- e) l'indicazione della variazione, anno per anno, del numero degli affiliati con relativa ubicazione negli ultimi tre anni o dalla data di inizio dell'attività dell'affiliante, qualora esso sia avvenuto da meno di tre anni;
- f) la descrizione sintetica degli eventuali procedimenti giudiziari o arbitrari, promossi nei confronti dell'affiliante e che si siano conclusi negli ultimi tre anni, relativamente al sistema di affiliazione commerciale in esame, sia da affiliati sia da terzi privati o da pubbliche autorità, nel rispetto delle vigenti norme sulla privacy. ”

L'aspirante affiliato ha dunque un periodo sufficientemente lungo per visionare la documentazione nella sua completezza, da solo o con l'aiuto di professionisti, prima di procedere alla firma del contratto.

A ulteriore tutela del corretto svolgimento della fase informativa preliminare, il legislatore ha previsto, l'Art. 8, "Annullamento del contratto":

“ 1. Se una parte ha fornito false informazioni, l'altra parte può chiedere l'annullamento del contratto ai sensi dell'articolo 1439 del codice civile nonché il risarcimento del danno, se dovuto. ”

59

Il tutto verte sulla necessità di assicurarsi che il candidato abbia avuto modo di comprendere bene e accettare consapevolmente tutti gli aspetti contrattuali della collaborazione, prima di impegnarsi con il versamento di denaro e la sottoscrizione del contratto o di qualsiasi altro impegno preliminare. Va infatti detto che molti franchisor utilizzano un altro documento, che precede il contratto definitivo, chiamato lettera d'intenti o accordo preliminare. Questa scrittura (un contratto a tutti gli effetti, sia pur condensato in poche pagine) fissa i termini generali dell'accordo che porterà alla sottoscrizione del contratto di affiliazione vero e proprio.

sei_due_ la forma e il contenuto del contratto

La legge del 21 aprile 2004 chiarisce nell'Art.3 la forma e il contenuto del contratto:

– 60

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

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

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

4. Il contratto deve inoltre espressamente indicare:

- a) l'ammontare degli investimenti e delle eventuali spese di ingresso che l'affiliato deve sostenere prima dell'inizio dell'attività;
- b) le modalità di calcolo e di pagamento delle royalties, e l'eventuale indicazione di un incasso minimo da realizzare da parte dell'affiliato;
- c) l'ambito di esclusiva territoriale sia in relazione ad altri affiliati, sia in relazione a canali ed unità di vendita direttamente gestiti dall'affiliante;
- d) la specifica del know-how fornito dall'affiliante all'affiliato;
- e) le eventuali modalità di riconoscimento dell'apporto di know-how da parte dell'affiliato;
- f) le caratteristiche dei servizi offerti dall'affiliante in termini di assistenza tecnica e commerciale, progettazione ed allestimento, forniture;
- g) le condizioni di rinnovo, risoluzione o eventuale cessione del contratto stesso.

Verificato che il contratto proposto rispetta la normativa nella forma, si tratta di valutarne il contenuto anche in relazione a quanto prospettato dal franchisor negli incontri e nel materiale informativo messo a disposizione.

In relazione ai punti 4, a e 4, b della legge è sufficiente il confronto con i prospetti economici e con il business plan precedentemente redatto.

Nel punto 4, c ci si riferisce, piuttosto blandamente per la verità, al tema della tutela territoriale dell'affiliato. Le rassicurazioni dell'affiliante sul fatto che la sua strategia di sviluppo non limiti le potenzialità dell'affiliato, con l'apertura di altre unità nel suo mercato di riferimento, devono trovare conferma nel contratto di affiliazione. Il modo più semplice per tutelarsi è quello di concordare l'area di esclusiva e di ottenere che ne vengano chiaramente definiti i confini (area comunale di..., provincia di...) e le caratteristiche (limitatamente al canale di vendita...) in forma scritta oppure che venga allegata al contratto una cartina della zona, con le delimitazioni assegnate.

Nei punti 4, d e 4, f si chiede all'affiliante da una parte di dimostrare l'esistenza di una concreta esperienza e di darne conto al candidato, dall'altra di definire le modalità in cui questa esperienza viene messa a disposizione. Nella pratica, ci si deve accettare che il contratto specifichi bene i doveri dell'affiliante in relazione alle modalità di svolgimento dei corsi di formazione, ai contenuti dei corsi stessi, all'esistenza e alla qualità dei manuali operativi, all'assistenza e all'aggiornamento offerto all'affiliato. E' importante verificare che i costi connessi a questi impegni siano tutti chiaramente espressi nel contratto, per evitare sgradevoli sorprese successive alla firma.

Infine, nel punto 4, g si impone al franchisor di "mettere nero su bianco" le condizioni, economiche e non solo, che si intendono applicare ad alcuni momenti chiave del rapporto.

Il candidato deve poter trovare nella scrittura contrattuale una risposta a domande come: "Cosa succede alla scadenza del contratto?", "Come ci regoliamo nel caso una delle due parti decida di risolvere il rapporto?", "Che vincoli o che possibilità ho nel caso voglia cedere a terzi la mia attività?".

61

sei_tre_ altri "punti caldi" del contratto

Nella verifica della scrittura contrattuale, dei suoi allegati e dei manuali operativi, va posta particolare attenzione su altri "punti caldi", determinanti per un positivo svolgimento dell'accordo.

La regolamentazione dei prezzi di vendita

Il ricorso a svedite, saldi, vendite promozionali o sottocosto, introduce problematiche anche sotto il profilo contrattuale. Infatti, se il commerciante fai-da-te può decidere autonomamente di rinunciare a parte del proprio guadagno per smaltire le rimanenze o, addirittura, di vendere sottocosto per limitare le perdite, un comportamento del genere da parte di un affiliato può avere ripercussioni sulla rete e sull'affiliante. L'immagine di una marca può essere lesa agli occhi del consumatore sia dal ricorso sistematico a svedite non autorizzate di qualche franchisee, sia da procedure di smaltimento non corrette dello stesso franchisor. Il contratto deve contenere adeguate disposizioni sui listini, sulla discrezionalità delle parti nell'applicazione dei prezzi e sulla periodicità delle iniziative nella rete.

Le modalità di fornitura

La gestione degli ordini di approvvigionamento, la possibilità di riassortimento dei prodotti più venduti, la capacità di intervento del franchisor nel correggere e integrare gli assortimenti, secondo le indicazioni del mercato, sono voci la cui presenza nel contratto deve essere esplicita, chiara e non discrezionale. Nel caso in cui l'affiliante non sia il diretto fornitore dei beni o dei servizi, la lista dei fornitori, le condizioni proposte, i limiti e le responsabilità del franchisor e di terzi devono essere puntualmente definite. Il franchisee deve contare sul franchisor, suo unico o principale riferimento per ogni problematica di fornitura e, in caso di mancanze o inadempimenti, deve conoscere quali sono le sue possibilità di manovra e i suoi diritti. L'erogazione di beni o servizi deve essere contrattualmente delineata anche riguardo alle modalità e ai criteri di effettuazione: tempi e condizioni di consegna, modalità di spedizione, attribuzione dei costi, delle responsabilità relative, degli oneri di assicurazione. La tempestività delle consegne deve trovare riscontro in apposite clausole, che prevedano anche il ricorso ad altre fonti in caso di inadempimenti o difficoltà del franchisor.

I rapporti tra affiliati

Una definizione contrattualmente chiara della zona di esclusiva è utile sotto il profilo della trasparenza e della correttezza di rapporti tra gli affiliati della stessa rete. In mancanza di essa, è necessario che il contratto contenga adeguate soluzioni per regolamentare sia le azioni comuni, sia le eventuali "invasioni di campo", sia gli interscambi di informazioni o di servizi tra gli affiliati. Le occasioni di conflitto sono frequenti nel campo dei servizi. Quando i clienti passano da un affiliato all'altro, può nascere la difficoltà di attribuire i compensi per la trattativa, come pure le responsabilità commesse. L'azione di "arbitro" del franchisor può non essere sufficiente, se non esistono regole a riguardo.

Le cause di risoluzione del contratto

Talvolta l'elenco delle cause di risoluzione del contratto da parte del franchisor non si limita alle più gravi inadempienze del franchisee, ma prevede "tuttili motivi". Deve essere previsto che, in tempi realistici, l'affiliato possa rimediare e rimettersi in regola.

Le penali

Le penali nel contratto di affiliazione sono un buon deterrente per comportamenti scorretti e possono costituire una protezione anche per l'affiliato nei confronti di altri appartenenti alla rete. Vanno considerate alla stregua delle multe: l'automobilista disciplinato non le teme. Il rischio è che la loro entità sia sproporzionata al danno procurato o siano applicate in modo iniquo o eccessivo.

Fidejussioni o altre garanzie

E' possibile che i contratti prevedano il rilascio di fidejussioni o di altre garanzie da parte dell'affiliato. La richiesta deve essere motivata da valide ragioni e l'entità delle garanzie deve essere proporzionata alle tutele per cui sono state previste.

Le tutele per il franchisee in caso di cessione dell'azienda da parte del franchisor

Quasi tutti i contratti regolamentano i casi in cui l'affiliato fallisce, cede o cessa l'attività. Pochissimi invece prevedono tutele o norme nel caso opposto.

La reciprocità delle clausole e l'equilibrio dei diritti e dei doveri

In conclusione, il contratto di affiliazione deve mantenere un corretto equilibrio dei diritti e dei doveri, degli oneri e degli onori di entrambe le parti. Un principio importante è quello della reciprocità delle clausole, che regolino il rapporto sulla base di un vicendevole rispetto.

E' anche vero che l'equilibrio della scrittura contrattuale dovrebbe essere giudicato non tanto dal punto di vista formale quanto nella sostanza. L'aiuto di un legale specializzato può consentire una più corretta valutazione.

sei_quattro_la legge sul franchising

Le norme tendono a scoraggiare alcuni comportamenti ben noti nel mondo del franchising.

Da una parte, quelli dei "mordi e fuggi", cioè di quei venditori di progetti inconsistenti messi in piedi solo con lo scopo di incamerare denaro e con la prospettiva di sparire presto con il malloppo. In questa direzione vanno, per esempio, le disposizioni in merito alla durata minima del contratto che vincola il franchisor, almeno per tre anni, a erogare le prestazioni promesse. Lo stesso vale per quelle che riguardano le informazioni sull'azienda affiliante (bilanci, registrazioni dei marchi, documentazione del know-how, punti vendita diretti, controverse...), sul progetto (obbligo di sperimentazione), sullo stato di salute della rete (lista degli affiliati operativi, variazioni nel corso degli anni con aperture e chiusure, lista dei procedimenti giudiziari...). Dall'altra parte, la norma scoraggia chi "non la racconta tutta" pur di reclutare affiliati. Molte sono le norme che vogliono prevenire e contrastare i guasti causati dalle omissioni, dalle promesse verbali, dalle vanterie commerciali non sorrette dai fatti. In sostanza una legge che, vista dalla parte dell'affiliante, può "preoccupare" quei franchisor sopra descritti, ma non limita chi opera in modo professionale e corretto.

sei_cinque_la firma

Verificato che il *package deal*, ovvero il pacchetto delle condizioni di offerta presentato dal franchisor, trovi riscontro nel contratto di affiliazione, si arriva al momento fatidico della firma. Se la scelta è frutto di un percorso come quello fin qui descritto, il candidato potrà affrontare con assoluta serenità. È il momento del "pronti via", della pianificazione delle attività pre-apertura, della divisione dei compiti e della condivisione degli obiettivi con il franchisor. Il neo-affiliato diventa protagonista sulla scena e attorno a lui tutto lo staff dell'affiliante si impegna per la buona riuscita dello "show".

Pacchetto d'offerta o package deal

È l'insieme di prestazioni, prodotti, servizi che l'affiliante mette a disposizione dell'affiliato. Definisce l'offerta e le relative condizioni che sono alla base dell'accordo di affiliazione. Costituisce l'ossatura economica e commerciale del contratto di affiliazione.

Sell in

comprende tutte le attività indirizzate alla fornitura di prodotti dall'affiliante agli affiliati.

Sell out

comprende tutte le attività indirizzate alla vendita dei prodotti dagli affiliati ai clienti finali.

che cosa succede dopo?

confrontare con la realtà. La quotidianità è fatta di agguistamenti, di eccezioni, di piccoli e grandi contrattempi, di frenesie, tensioni e problematiche comuni a qualsiasi iniziativa imprenditoriale in fase di start up. Mantenere un atteggiamento aperto, disponibile e flessibile è fondamentale per evitare che ogni più piccola incomprensione con il franchisor si trasformi, già all'inizio, in un contrasto irrisolvibile.

66

sette_uno_ la fase pre apertura

Quando si parte ci si trova più o meno nella condizione di chi ha appena comprato un televisore, lo sta installando o sta provando a farlo funzionare. Quanti di noi hanno la pazienza di consultare **prima** il manuale delle istruzioni? Di solito ci si mette subito a trafficare con i cavi e il telecomando, imprecando se le cose non vanno come vorremmo noi. Solo allora si prende in mano il manuale o, nel caso, si chiama il numero dell'assistenza. Questo modo di fare si ritrova anche in qualche neo-affiliato, poco propenso a fidarsi del franchisor e a farsi guidare nell'impostazione del proprio business. In realtà è proprio questo il momento di sfrut-

tare appieno il valore aggiunto dell'esperienza che il franchisor ci può dare. Se per noi è una "prima volta", per il nostro affiliante il sentiero è già tracciato e magari è stato affrontato in decine o centinaia di occasioni. Prima di lasciarvi andare alle recriminazioni, allo scontro o alle iniziative personali, offrite al vostro partner d'affari almeno il beneficio del dubbio. Ben diverso è il caso in cui il franchisor abbia ommesso aspetti determinanti del rapporto oppure abbia fatto promesse che non è in grado di mantenere fin da subito. La circosanza va gestita con tempestività: meglio limitare le perdite che lasciare che il buco si allarghi all'intero investimento iniziale o, addirittura, ai primi costi di gestione. Ma quando la controparte è seria e ben intenzionata, è il momento di remare nella stessa direzione, di impiegare tutte le proprie energie e il proprio entusiasmo per prepararsi a una buona partenza della propria impresa. Potreste rimanere piacevolmente sorpresi nel constatare che, una volta tanto, il "manuale di istruzioni" è semplice e vi può condurre a una rapida installazione e a un corretto uso del vostro televisore.

67

sette_due_dare ed esigere

La serranda è alzata: la vostra impresa si confronta con il mercato. L'affiliante è al vostro fianco nella sfida quotidiana. Il vostro interesse coincide con il suo: tutti e due volete portare a regime il business e vi adoperate per questo obiettivo. Tuttavia, anche quando le cose vanno secondo i programmi, non bisogna smettere di confermarsi reciprocamente la fiducia e di lavorare insieme per migliorare la collaborazione. Nelle reti più piccole può nascere un rapporto personalizzato, fatto soprattutto di relazioni interpersonali con l'affiliante e con gli altri affiliati. In quelle più grandi ciascun affiliato ottiene servizi più articolati e standardizzati, magari a fronte di qualche rinuncia dal lato della flessibilità. In ogni caso, il franchisor deve fare tutto quello che serve per garantire il livello di servizio promesso, ma non può fare da balla o sostituirsi all'imprenditore nella gestione quotidiana. Quindi è giusto esigere, ma bisogna anche sapere quando è il momento di rimboccarsi le maniche e di fare la

propria parte. Se “stressate” il rapporto sin dall’inizio, rischiate di negarvi il supporto delle persone che invece potrebbero aiutarvi veramente in caso di necessità. Anche il franchisor ha bisogno di conferme. Ma quando avrete dimostrato, con i risultati e con la fedeltà agli standard progettuali, di saper condurre bene la vostra impresa, potrete “rimmenticarvi” il contratto nel cassetto. Il franchisor sarà il primo a offrirvi ogni genere di vantaggio e di opportunità di crescita all’interno della rete, ben oltre quanto promesso al momento dell’accordo.

sette_tre_ qualche “sorpresa” nei costi continuativi

Qualche volta però le cose non vanno per il verso giusto. Può capitare, per esempio, di avere sgradite sorprese sul versante dei costi continuativi. Di solito, questi “costi del franchising” sono chiaramente espressi a priori, ma all’atto pratico la loro incidenza può rivelarsi eccessiva o non proporzionata al corrispettivo in termini di prodotti/servizi ricevuti. Passiamo in rassegna le aree di potenziale criticità del rapporto.

Costi d’acquisto eccessivi

Quando il franchisor è l’unico o il principale fornitore dell’affiliato può accadere che i costi del listino in acquisto sfuggano al controllo. Così, invece di avere economie rispetto al fatto che, ci si ritrova a pagare la scarsa efficienza o l’eccessiva avidità del franchisor.

Va premesso che, nei settori della distribuzione di beni, i costi del franchising possono essere espressi sotto forma di royalty o contributi pubblicitari, oppure possono essere considerati a monte, all’interno del prezzo d’acquisto delle forniture. Quest’ultima prassi è comunemente accettata e di solito funziona, anche perché è equilibrata dalla necessità di proporsi sul mercato con prezzi competitivi, pur mantenendo un’adeguata marginalità per l’affiliato. In sostanza, siccome è nell’interesse di tutti che i prodotti si vendano e che gli affiliati siano soddisfatti, l’affiliante cercherà sempre di tenere in linea i margini, i costi d’acquisto dell’affiliato e i prezzi di vendita. Si consiglia comunque di fare una verifica periodica dei prezzi finali della concorrenza e dei prezzi d’acquisto sul mercato intermedio, per confermare questo allineamento. Quando ciò non accade deve scattare il segnale d’allarme di una anomalia del sistema, di cui vanno indagate a fondo le cause con l’affiliante.

Il “peso” delle royalty

In tutti gli altri casi, e in particolare nel franchising di servizi, il costo del franchising è rappresentato unicamente o principalmente dalle royalties. Sono somme richieste a scadenza periodica mensile, trimestrale, semestrale, annuale. Possono essere cifre fisse oppure variabili in percentuale sul fatturato o sulla base di altri parametri numerici. Le royalty vanno a ripagare la struttura centrale che gestisce la rete, fornendo alle unità affiliate tutte le prestazioni promesse. Le circostanze per le quali il peso delle royalty si rivela eccessivo sono almeno due. La prima è che le entrate siano insufficienti a coprire le spese di gestione e quindi a consentire il pagamento delle somme minime richieste dal franchisor. In questo caso il problema non sta tanto nell’entità delle pretese dell’affiliante quanto nel cattivo funzionamento dell’attività. Quindi serve a poco lamentarsi o discutere sulle somme da pagare: ci si deve interrogare sulle motivazioni più generali dell’insuccesso dell’impresa e tentare di risolverle con l’aiuto del franchisor. La seconda è che il livello delle prestazioni del franchisor non giustifichi l’entità delle somme pagate. In questo caso il confronto con l’affiliante deve portare o alla riduzione delle royalty o al miglioramento dei servizi offerti.

I contributi pubblicitari

In genere, l’oggetto del contendere è la loro destinazione. Tra le sorprese in agguato c’è la possibilità che il franchisor si serva del denaro raccolto solo per realizzare campagne di reclutamento di nuovi affiliati e non per azioni di pubblicità locale e nazionale al fine di incrementare le vendite. E’ bene informarsi periodicamente sull’uso fatto dei fondi raccolti ed eventualmente confrontarsi con gli altri franchisee per discutere l’efficacia delle iniziative realizzate. Nelle reti più strutturate è addirittura previsto un gruppo di lavoro, costituito dall’affiliante e da alcuni rappresentanti degli affiliati, che concorda le strategie di comunicazione.

sette_ quattro_ le difficoltà del rapporto

Al di là della riuscita dell'attività, ci vogliono impegno e determinazione per continuare nel tempo un rapporto di franchising. Sarà molto facile dimenticare, per esempio, che è stato il franchisor a indirizzarci nell'attività prescelta e che è anche merito suo se abbiamo imparato in fretta e bene un nuovo mestiere. Inoltre, è grazie all'organizzazione che l'avviamento è stato rapido ed efficace e la presenza sul mercato è salda e sicura. Al contrario, sarà impossibile non accorgersi dell'importo delle royalty addebitato sul nostro conto corrente o di qualsiasi limitazione imposta dal sistema alla nostra intraprendenza. Il rischio di conflitto insito in ogni comunità, in una rete di franchising è accresciuto da questo meccanismo e dal forte legame di interdipendenza tra le parti. Gli affiliati di successo sono quelli che hanno imparato a prevenire e controllare le inevitabili crisi, sia creando le condizioni per una globale conferma della soddisfazione della rete, sia gestendo caso per caso le singole situazioni di difficoltà di rapporto. Se è fisiologico incontrare qualche difficoltà anche nelle formule più riuscite e quando la nostra attività funziona, tanto più è probabile l'emergere di conflitti nel caso in cui il progetto presenti lacune o il nostro business stenti. Di solito è nel confronto con gli altri affiliati che ci rendiamo conto dell'esistenza di aree comuni di insoddisfazione. Quando i problemi sono gli stessi per l'intera rete e le inefficienze non sono casuali ma continue, significa che il franchisor ha fatto errori strategici tali da compromettere i risultati di tutti. Può essere utile agire collettivamente solo se si è in grado di circoscrivere il problema e di intavolare un dialogo costruttivo con il franchisor. Le mozioni alla rivolta o le rivendicazioni indiscriminate possono solo far degenerare la situazione a danno di tutti. E' anche importante utilizzare i canali istituzionali, le sedi opportune e le modalità di comunicazione adeguate per favorire una composizione della questione. Quando invece i disservizi, le difficoltà o le incomprensioni che minacciano il nostro business sono determinate da situazioni specifiche, soggettive e magari fortuite, la prima strada da imboccare è quella di un colloquio franco e leale con il nostro interlocutore istituzionale, di solito il responsabile d'area o il responsabile franchising. Se la situazione non si sblocca, continuiamo a insistere sul nostro problema con garbo e determinazione, eventualmente scalandolo più in alto nella piramide decisionale. Anche se la soluzione dei problemi degli affiliati dovrebbe essere per il franchisor una delle massime priorità, può accadere che i meccanismi interni di una azienda, soprattutto quelle medio-grandi, non funzionino a dovere. In questo caso sarebbe un peccato compromettere il rapporto per circostanze banali come, per esempio, l'aver urtato la suscettibilità di qualcuno. Se invece siete in una situazione che il franchisor non comprende, non è in grado di controllare o non vuole risolvere, agite con lucidità. Ricordatevi che esistono tante strade più pacifiche e meno dolorose dello scontro frontale con l'affiliante. Dopo tutto il contratto di franchising si può modificare o sciogliere in qualunque momento e a qualunque condizione se le due parti trovano un accordo.

sette_ cinque_ crisi e soluzioni

Il problema top nella casistica del franchising è ovviamente legato ai soldi. Tra i franchisee che hanno fatto il passo più lungo della gamba e i franchisor che non l'hanno raccontata tutta c'è spesso un concorso di colpa. Così la crisi da **crollò finanziario** è di quelle istantanee, a poca distanza dall'inizio attività. La soluzione va cercata con tempestività. Se si è veramente convinti di essere stati raggiunti dal franchisor, meglio chiudere bottega il più presto possibile e tentare di salvare il salvabile per vie legali. Quando invece ci si rende conto che basterebbe una piccola iniezione di liquidità per risollevarne l'attività e che il franchisor tutto sommato è in buona fede, conviene percorrere strade diverse.

Per esempio, si possono cercare nuovi soci o partner finanziari. Oppure si può coinvolgere il franchisor stesso, magari interpellato a rilevare direttamente l'impresa o a cercare affiliati che subentrino in toto o in parte. In subordine, se il tentativo di salvataggio non ha esito in tempi ragionevoli, si può cercare di limitare le perdite della cessata attività attraverso la vendita di tutto quanto possa avere valore. Anche in questo caso, si può tentare di concordare con il franchisor il acquisto di arredi, attrezzature, prodotti, materiali. Di solito è più probabile trovare un valido acquirente all'interno della rete o tramite l'affiliante che non tra terzi, magari costretti a riadattare o trasformare quanto acquistato.

Il secondo caso per frequenza è quello delle **promesse non mantenute**, soprattutto relative alla qualità dell'assistenza e della formazione. La qualità della formazione è spesso la vera differenza tra i franchisor ben organizzati e funzionanti e quelli improvvisati. I manuali operativi sono talvolta inesistenti, incompleti o poco esplicativi. La formazione iniziale, frettolosa e inefficace, lascia l'affiliato in balia del mercato. Allo stesso modo possono venire promessi interventi di assistenza prima, durante e dopo l'apertura che non vengono mantenuti, o si rivelano pressoché inesistenti. La crisi, in questo caso, si può manifestare in modo più graduale e strisciante.

Comincia con la delusione, si alimenta con la sfiducia nei confronti del franchisor, si estende a uno stato di insoddisfazione generale che può sfociare nella volontà di interrompere il rapporto. Prima di maturare una decisione così drastica, comunque traumatica e rischiosa dal punto di vista economico, può essere utile riprendere in mano il contratto e i documenti pre-contractuali, per verificare bene quali promesse erano state effettivamente formalizzate. Spesso, la genericità delle indicazioni lascia poco spazio alle contestazioni all'affiliato. E' questo il caso di promesse di corsi di formazione in cui non si specificano durata, argomenti, docenti, sedi, divisione fra teoria e pratica... Come sempre, prevenire è meglio che curare. Ma anche se risulta difficile contestare lo specifico inadempimento in modo diretto, è possibile farlo in relazione agli effetti che ha prodotto. Per esempio, si può dimostrare che la formazione inefficace ha impedito il trasferimento del know-how oggetto del contratto.

Anche in questo caso, però, è meglio procedere per gradi. Prima si cerca una soluzione con il franchisor. Poi, eventualmente, si contesta in modo formale (una raccomandata preparata con l'aiuto del legale) le promesse non mantenute. Infine, di fronte a un muro di gomma, si passa alle vie legali.

Qualche volta è il perdurare dello **sblancio costi-ricavi** rispetto alle previsioni a far emergere la crisi. Può accadere che dopo qualche tempo ci si renda conto che gli affari non vanno come si pensava. Per esempio, può succedere che i costi siano superiori alle aspettative. Questo caso è forse tra i più complicati da gestire, a meno che non sia dimostrabile che il franchisor abbia palesemente sottostimato i costi. Anche in questo caso il primo passo è quello di controllare la documentazione fornita dal franchisor e verificare quanto e come si discosta dalla situazione reale. Ci accerteremo anche di aver rispettato le disposizioni del franchisor. Se non ci fosse corrispondenza con i valori presenti nei prospetti economici nonostante si siano seguiti gli standard richiesti, avremmo ottimi motivi per contestare energicamente. Una volta dimostrato, carte alla mano il torto del franchisor, si tratterà di decidere come muoversi. Una soluzione "commerciale" è quella di richiedere alla controparte sostegni economici, sconti, o forme di intervento (per esempio: il conto vendita sui prodotti), che possano alleggerire il peso della gestione e consentirne il riequilibrio. Può anche accadere il caso opposto, in cui sono i ricavi a languire, mentre i costi si rivelano nella norma.

Il primo passo è di cercare le vere motivazioni degli scostamenti dalle previsioni. Qualche volta, con un minimo di analisi congiunta delle parti, il problema emerge. Il franchisor più esperti sono in grado di fare la diagnosi della situazione, agevolati dal fatto di potersi basare sui riferimenti delle altre unità affiliate. La cura può essere più o meno indolore. Può bastare un maggior sostegno pubblicitario, il cambio di una commessa, una modifica nell'esposizione dei prodotti. Altre volte si tratta di fare drastici cambiamenti, come quando si identifica il male in un errato posizionamento del punto vendita. Lo spostamento può dare i suoi frutti, ma ovviamente si tratta di una nuova scommessa, pesante dal punto di vista economico, che non sempre ci si sente di fare. In tutti i casi di crisi dovremo comunque partire con il sollevare il franchisor a un confronto, orientato a comprendere se la controparte è in buona fede oltre che disponibile a ricercare delle soluzioni e in grado di metterle in atto. Se continuerete a ritenere che il franchisor ha agito male, vi converrà fare leva sul suo interesse a mantenere aperto e funzionante il punto vendita per cercare di spingerlo a subentrare o a trovare altri che lo possano acquisire. Uno strumento alternativo di trattativa con una controparte che ha qualche scheletro nell'armadio è rappresentato dall'eventualità che possiate aprire pubblicamente l'armadio, scatenando reazioni nella rete e presso i candidati. Se invece il franchisor si rivelerà in buona fede, il vostro tentativo di confronto potrà avere maggiore efficacia di qualunque scontro frontale. Bisognerà comunque fare in modo che il franchisor si esprima sempre in forma scritta, se possibile, per evitare l'eventuale rinnovarsi di promesse o valutazioni verbali che non portano alcun risultato.

sette_ sei_ vendere: vincoli e possibilità

Sebbene si spera che un'attività in franchising possa durare a lungo, ci sono situazioni che possono indurre alla vendita, anche in caso l'attività stia andando bene. Ci sono anche franchisese che comprano con questo specifico scopo: avviare e rivendere.

Tuttavia, la maggior parte dei contratti di franchising includono delle clausole che limitano questa possibilità. In qualche caso è esplicitamente impedita, in qualche altro è limitata da opzioni o patti di riacquisto a favore dell'affiliante. Ci sono franchisor che acquistano i locali e li affittano all'affiliato, di fatto tutelandosi sulla possibilità che quest'ultimo ceda a terzi non graditi o possa interrompere il rapporto e continuare l'attività per conto proprio nella stessa location. Altri richiedono che il contratto d'affitto dei locali preveda che il franchisor subentri nel caso in cui l'affiliato decida di vendere, chiudere o semplicemente interrompere il contratto di affiliazione. Quasi sempre la cessione è condizionata al gradimento del subentrante da parte del franchisor. Questo atteggiamento è più che comprensibile. Il contratto di affiliazione nasce sul concetto di "intuitus personae", ovvero sul rapporto di fiducia che nasce durante la trattativa con l'affiliato. Quindi il franchisor concede il proprio know-how e lo sfruttamento del marchio non a una persona qualunque, ma a uno specifico imprenditore che ritiene adatto all'attività. Il terzo che vuole acquistare deve dimostrare di avere le caratteristiche richieste dal franchisor. La volontà di vendere nasce solitamente da tre situazioni: l'attività va male, si vuole realizzare un profitto immediato e fare dell'altro, si è obbligati da qualche situazione della vita. Nel primo caso, se l'attività va male, è opportuno discuterne bene con il franchisor, anche in spirito autocritico: siete voi che non riuscite? E' il posizionamento (nel caso di un punto vendita) che è stato sbagliato? E' il prodotto/servizio che non ha mercato in quella zona? Se il problema siete voi, il franchisor avrà tutto l'interesse ad agevolare la vendita, per far ripartire al meglio l'attività con un nuovo affiliato. Diversamente, se l'attività va bene, sarà molto più facile ricevere interessamenti, anche al di fuori della cerchia del franchising. In questo caso è importante chiarire molto bene quali sono i vincoli e comunicare coinvolgere il franchisor una volta verificata la serietà e volontà dell'acquirente. Una cosa da non fare sicuramente è vendere l'attività senza avvertire il franchisor con il dovuto anticipo. Anche se il subentrante ha tutti i requisiti, potreste trovarvi di fronte a un diniego del franchisor, che potrebbe far naufragare la trattativa o addirittura dare origine a un problema legale.

sette_sette_comperare: perché e come?

Ci sono tre principali ragioni per rilevare una attività in franchising già operativa: perché le zone libere scarseggiano, per avere la sicurezza che l'avviamento abbia funzionato, perché c'è l'occasione di subentrare con investimenti limitati. Nel primo e nel secondo caso, ci si troverà probabilmente nella condizione di investire di più rispetto a chi ha aperto ex-novo.

Ma se le zone scarseggiano oppure l'attività è avviata, con tutta probabilità ci troviamo di fronte a un business maturo, che funziona. E' prevedibile che il nostro ingresso avverrà con minori rischi rispetto a chi si è affiliato per primo o ha avviato da zero l'attività. Nel terzo caso l'affare va valutato con cautela. Le opportunità migliori sono quelle in cui l'attività va bene, ma ci sono imprevisiti che costringono l'affiliato che cede a trasferirsi o a cercare di incassare quanto più velocemente possibile. E' un'azione speculativa in cui il maggior rischio sta nel capire se le cose sono esattamente come vengono raccontate. Ci sono poi le situazioni in cui l'attività non sta andando bene. Non è impossibile andare alla ricerca di quelle realtà in cui l'affiliato abbia dimostrato scarsa efficacia. Ovviamente, questa scelta presuppone una buona conoscenza dell'attività, fiducia nel franchisor e la convinzione di poter migliorare i risultati, rimediando agli errori compiuti dal vecchio affiliato. E' probabile che la proposta di subentro sarà appoggiata dallo stesso franchisor. Come pure sarà interesse del franchisor favorire un acquirente potenzialmente valido nel caso di un'attività in sofferenza esclusivamente a causa di una crisi iniziale di liquidità da parte dell'affiliato.

Assistenza continuativa

è la gestione dei rapporti azienda/affiliato, per tutta la durata del contratto che si esprime in supporti consulenziali e di supervisione dell'attività al fine dell'ottimizzazione dei risultati.

Affiancamento

attività di supporto all'affiliato svolta dal personale esperto del franchisor direttamente presso l'azienda del franchisee, di solito per un periodo limitato prima e dopo l'inizio dell'attività. In questo modo l'affiliato evita il rischio di cadute di performance durante la fase cruciale della partenza dell'attività.

Clausola di gradimento

è una clausola tale per cui il franchisor si riserva il diritto di accettare o meno il subentrante in caso di cessione del contratto di franchising da parte dell'affiliato. La mancata accettazione è di solito subordinata a validi e dimostrabili motivi.

Patto di riacquisto

clausola contrattuale o anche extracontrattuale in cui le parti fissano le condizioni e le modalità di subentro, da parte del franchisor, nell'attività del franchisee in caso di volontà di cessione di quest'ultimo.

Segretezza

è un obbligo contenuto in quasi tutti i contratti di affiliazione. L'affiliato si impegna, per sé e per i propri collaboratori, a non divulgare gli elementi del know-how dell'affiliante.

Patto di non concorrenza

l'affiliato si obbliga a non avviare una attività concorrente per tutto il periodo di durata del contratto e, in genere, anche per un certo periodo dopo la cessazione dell'accordo, per qualsiasi ragione essa avvenga.

che cosa succede dopo?

Le professioni del franchising

Se siete riusciti a leggere tutte le pagine precedenti, vuol proprio dire che il mondo del franchising vi interessa. E se per caso l'idea di diventare franchisee non fa per voi, potreste comunque trovare la vostra strada con uno dei mestieri nati, cresciuti o modificatisi attorno a questa formula.

76

otto_uno_dentro il franchising

Quando si sente parlare di franchising, qualcuno storce il naso: per primi i venditori o, come si diceva una volta, gli agenti di commercio. Questo moderno sistema di distribuzione commerciale rappresenta per la categoria una vera minaccia, poiché esclude dal mercato dei potenziali clienti tutti i negozi legati a catene. In settori come quello degli articoli per la persona, per esempio, i punti vendita in franchising costituiscono un'elevata percentuale sul totale e sempre più spesso c'è chi, tra i commercianti fai-da-te, si converte all'affiliazione o chiude l'attività. Il venditore che vede restringersi il suo parco clienti, mal sopporta una realtà che lo scavalca e lo soffoca.

La sensazione serpeggia anche tra distributori, grossisti, intermediari di vario genere, che vedono ridimensionato il loro ruolo e ristretto il loro naturale mercato di sbocco. Ma se da una parte il diffondersi della formula provoca qualche disagio a figure o attività tradizionali, dall'altra apre stimolanti prospettive per chi cerca di inserirsi nel mondo del lavoro in maniera qualificata e moderna. Responsabile franchising, responsabile d'area, ispettore di rete: sono le figure professionali di raccordo tra il franchisor e la rete di franchising, che fanno parte dell'organigramma dell'azienda affiliante, con ruoli e funzioni diverse.

Nelle iniziative start up, il **responsabile franchising** assiste la direzione o la proprietà nell'impostazione del progetto, nella promozione dello sviluppo della rete, nella gestione dei rapporti con gli affiliati. Nelle aziende più grandi ha preso il posto del direttore commerciale o marketing. In genere, coordina un gruppo di responsabili d'area e/o di ispettori di rete.

Il **responsabile d'area** si occupa dello sviluppo della rete di affiliati in un determinato territorio ed è incaricato dell'assistenza. Il suo, come anche quello del responsabile franchising nelle aziende più piccole, è un ruolo con più funzioni. Da una parte si tratta di ricercare e selezionare nuovi affiliati. Dall'altra, ci si deve adoperare per assicurare ai franchisee esistenti la consulenza e il supporto necessari all'ottenimento degli obiettivi imprenditoriali che si sono proposti. Infine, si deve garantire al franchisor la supervisione e il controllo della rete.

In qualche caso, a questo scopo si dedica una figura distinta: l'**ispettore di rete**.

Esistono poi altre figure esterne alle imprese. Diventare franchisor e sviluppare una rete di punti vendita non è un'impresa facile: le aziende hanno bisogno del **consulente del franchising** per consulenze molto particolari e specialistiche. Le società di consulenza affiancano i potenziali franchisor in varie fasi: dallo studio di fattibilità all'ideazione del progetto, dalla sperimentazione all'impostazione, dall'avviamento allo sviluppo della rete. La risoluzione degli aspetti strategici relativi alla predisposizione di un contratto di franchising adeguato alle esigenze specifiche del progetto, l'analisi delle validità del progetto stesso, la successiva messa a punto di tutti gli elementi organizzativi della proposta, in qualche caso la selezione degli affiliati. In Italia i professionisti e le società di consulenza che operano nel franchising fanno parte delle tre associazioni del franchising attualmente esistenti o sono reperibili attraverso i principali giornali specializzati. Spesso i franchisor preferiscono delegare all'esterno, al **promotore sviluppo rete**, il compito di effettuare la cosiddetta attività di recruiting, cioè la ricerca e selezione degli affiliati. Il responsabile franchising interno, sollevato dalla funzione di sviluppo, si può dedicare completamente al coordinamento e all'assistenza della rete esistente. L'attività di recruiting viene così svolta in outsourcing, dalle società di consulenza sopra citate che si occupano anche di questo, oppure da professionisti specializzati definiti promotori dello sviluppo della rete.

77

otto_due_ attorno al franchising

Ci sono invece settori, professioni, attività, che dalla crescita del franchising hanno tratto impulso.

Arredatore “chiavi in mano”

Gli affiliati hanno l'esigenza di un arredo e di un allestimento dello spazio commerciale che seguano determinate caratteristiche di funzionalità e di immagine proprie del progetto. Per fare in modo che gli standard progettuali vengano mantenuti, i franchisor ricorrono a società in grado di curare la realizzazione dei punti vendita in tutto il territorio, coordinando i diversi interventi necessari. Caratteristiche essenziali degli arredatori: la qualità, la velocità di esecuzione e la possibilità di far fronte a numerose richieste ravvicinate, soprattutto nei settori ad alta stagionalità.

78

Coordinatore d'immagine

Un progetto di franchising che si propone sul mercato necessita di un insieme di componenti che ne caratterizzano l'immagine e lo rendono immediatamente distinguibile al pubblico. L'insegna, l'arredamento dei negozi, i supporti di visual merchandising, la comunicazione interna ed esterna devono fornire un'immagine coerente e originale che converga verso l'obiettivo di generare notorietà del marchio e apprezzamento dell'offerta. Questo concetto è valido per imprese di ogni settore e al di là del tipo di distribuzione prescelta, ma trova la sua massima espressione nel franchising, poiché il franchisor cede proprio la sua immagine e il suo marchio. Il coordinatore di immagine assiste e indirizza il lavoro del creativo dell'agenzia pubblicitaria, del progettista dei punti vendita, del vetrinista, del responsabile dell'assortimento, dell'agenzia di pr e degli affiliati: il suo è un ruolo cruciale che può essere svolto sia dall'interno dell'impresa franchisor, sia come consulenza professionale. Le competenze richieste sono molto particolari e articolate, spaziando in aree molto vaste: marketing, settore di appartenenza dell'azienda franchisor, pubbliche relazioni, arredamento e architettura, scenografia, merchandising, distribuzione commerciale, pubblicità e creatività. Il coordinatore di immagine deve saper far convergere poi queste varie competenze in un progetto il più possibile coerente in tutti i suoi aspetti, in una comunicazione al pubblico convincente perché fondata su un'immagine precisa e mirata. La professionalità che il coordinatore d'immagine acquisisce gli permette anche di affiancarsi a una società di consulenza al franchising, completandone il pacchetto di servizi da offrire al neo franchisor.

Visual merchandiser

E' l'evoluzione moderna del ruolo del vetrinista. Il visual merchandiser studia l'aspetto visivo della commercializzazione e utilizza le tecniche espositive che richiamano l'attenzione del consumatore. Si occupa di mettere a punto e far realizzare i materiali di supporto alla vendita all'interno dello spazio commerciale. Il suo ruolo è particolarmente importante e apprezzato nelle reti di franchising dei settori della moda, del design, degli articoli per la persona. In questo caso la sua funzione prevalente è ideare, armonizzare e coordinare l'impostazione delle vetrine e degli allestimenti di tutti i punti vendita affiliati della marca.

Formatore

Come si è più volte sottolineato l'attività di formazione, sia iniziale che continuativa, è una componente fondamentale del successo di una rete franchising. Proprio per questa sua valenza strategica il ricorso a professionisti specializzati è particolarmente importante. Nella fase di impostazione del progetto il formatore assiste l'azienda franchisor nella predisposizione dei corsi e, più in generale, nella standardizzazione di tutti i percorsi di trasferimento del know-how. Successivamente si occupa della realizzazione di corsi di aggiornamento, di motivazione e di tutte quelle iniziative volte a ottimizzare la professionalità degli imprenditori affiliati.

79

otto_tre_ nel franchising internazionale

Lo diffusione mondiale del franchising ha dato vita a ruoli imprenditoriali del tutto nuovi, indispensabili per garantire la gestione e il controllo di reti in territori particolarmente vasti e distanti dalla sede del franchisor.

Affiliato master o licenziatario master o master franchisee

E' chi acquisisce dal franchisor il diritto di sviluppare il progetto di franchising in una determinata area. Ricevera dal franchisor formazione, assistenza, prestazioni, servizi e prodotti, alle condizioni previste dal contratto di affiliazione master stipulato tra le due parti. Stipulerà contratti per l'apertura di unità affiliate nel territorio di competenza e fornirà a sua volta formazione, assistenza, prestazioni, servizi, prodotti per far sì che le unità affiliate possano agire negli standard previsti dalla rete. Sono numerosi i franchisor internazionali, intenzionati a introdurre sul mercato italiano il proprio sistema di franchising, che ricercano master franchisee.

80

Area developer

E' un investitore locale che si accorda per un programma di sviluppo specifico in un'area geografica e si impegna ad avviare sia unità gestite direttamente che unità affiliate in quel territorio. Per le unità gestite direttamente l'area developer è a tutti gli effetti un affiliato.

Per quelle che contribuisce a sviluppare (affiliati), l'area developer riceve un compenso sotto forma forfetaria o continuativa. In questo caso il contratto viene siglato tra il singolo affiliato e il franchisor, mentre l'area developer fornisce alle unità affiliate nell'area solo alcuni dei servizi di assistenza in nome e per conto dell'affiliante, a fronte di ritorni economici pre-determinati. A differenza del licenziatario master, infatti, l'area developer non acquisisce i diritti di concedere a terzi il marchio e il know-how dell'affiliante.

Commercializzazione, promozione sviluppo franchising

è la "vendita" del prodotto franchising, ovvero l'attività di ricercare, selezionare e reclutare affiliati.

Recruiting

è, nell'accezione più generale, sinonimo dei termini precedenti. In contrapposizione a *scouting*, definisce più specificamente l'attività volta a identificare, attivare e selezionare candidature nel mercato trasversale del franchising, al quale si rivolgono le tipologie più disomogenee di candidati all'affiliazione.

Scouting

avviene quando la proposta di affiliazione è rivolta a una specifica categoria di operatori del settore. Scopo: riconversione di un'impresa esistente attraverso l'adesione a una rete di franchising.

Outsourcing

particolare formula di gestione aziendale secondo la quale vengono affidate all'esterno tutte quelle mansioni che, svolte all'interno della struttura aziendale, richiederebbero un notevole dispendio di risorse con risultati non soddisfacenti. Se affidate a terzi professionalmente capaci, lo svolgimento di tali funzioni risulta, invece, più economico ed efficiente. Il principio alla base di tale tecnica è quello di far fare ad altri quello che sanno fare meglio di noi.

Visual merchandising

è l'aspetto visivo della commercializzazione e attiene ai materiali e alle tecniche espositive che facilitano la vendita richiamando l'attenzione del consumatore.

Licenza master

accordo tra due imprese in base al quale una, l'affiliante, concede ad un'altra, master franchisee, dietro corrispettivo finanziario diretto o indiretto, il diritto di sfruttare un sistema di franchising allo scopo di stipulare accordi di franchising con terzi, gli affiliati. Rappresenta anche l'insieme di diritti, apporti, prestazioni, beni e servizi ceduti dal franchisor al master in una specifica area di mercato, con l'impegno per quest'ultimo di costituire nel territorio una rete con le stesse caratteristiche di quella originaria. Questo tipo di collaborazione è prevalentemente utilizzato per l'espansione di sistemi di franchising sui mercati esteri.