

A13



Simone Sasseti  
Marisa Ciarlo  
Pietro Costa

## **Come creare un franchising di successo**





Aracne editrice

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

Copyright © MMXIX  
Gioacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

[www.gioacchinoonoratieditore.it](http://www.gioacchinoonoratieditore.it)  
[info@gioacchinoonoratieditore.it](mailto:info@gioacchinoonoratieditore.it)

via Vittorio Veneto, 20  
00020 Canterano (RM)  
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-2572-4

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: giugno 2019

# Indice

- 7 *Introduzione*
- 9 **Capitolo I**  
*Imprenditoria*  
1.1. L'imprenditore e il suo ruolo, 9 – 1.2. Caratteristiche di un imprenditore di successo, 15 – 1.3. Rischi e fallimenti imprenditoriali, 22.
- 31 **Capitolo II**  
*Strategie organizzative*  
2.1. Dall'idea imprenditoriale al Business Plan, 31 – 2.2. Strategie di business e di corporate, 42 – 2.3. Strategie di innovazione per la crescita imprenditoriale, 47.
- 57 **Capitolo III**  
*Il franchising*  
3.1. Cos'è il franchising: definizioni e fonti normative, 57 – 3.2. Forma e contenuto del contratto di franchising, 63 – 3.3. Gli obblighi delle parti: franchisor/franchisee, 74 – 3.4. Le differenti tipologie di franchising, 78 – 3.5. I vantaggi e i rischi del franchising, 89.
- 101 **Capitolo IV**  
*La creazione di un franchising*  
4.1. Le fasi organizzative di un franchising, 101 – 4.2. Studio di fattibilità del progetto di franchising e Business Plan, 102 – 4.3. La sperimentazione e verifica della formula imprenditoriale, 116 – 4.4. La formalizzazione del sistema di franchising, 121.
- 129 *Bibliografia*



## Introduzione

Il presente lavoro delinea le principali linee guida le quali, partendo dalla definizione dell'idea imprenditoriale, permettono di giungere ad una scelta consapevole per la creazione e lo sviluppo di un'attività in franchising.

Il franchising rappresenta una formula commerciale con la quale un'azienda — detta affiliante o franchisor (d'ora in avanti i 2 termini saranno utilizzati indistintamente) — accorda il diritto di commercializzazione di prodotti e/o servizi col proprio marchio ad un'altra azienda — detta affiliata o franchisee (d'ora in avanti i 2 termini saranno utilizzati indistintamente) — in cambio di un corrispettivo economico che, solitamente, è costituito da una cifra di ingresso più percentuali sul fatturato.

Questo libro, composto da quattro sezioni, ha l'obiettivo di presentare in chiave di marketing le caratteristiche, le opportunità e le criticità di tale soluzione, alla luce della legge 129/2004 che disciplina l'affiliazione commerciale. Si parte dai concetti fondamentali della Business Idea, procedendo quindi sul come trasformarla in una strategia di successo grazie al franchising.

Nel primo capitolo, si delinea il concetto di imprenditore, dalle sue origini alla sua evoluzione. In un mercato dinamico e sempre più competitivo, si inserisce la figura dell'imprenditore di successo è rappresentata da colui il quale, in base alle proprie competenze e caratteristiche ha una visione di lungo periodo e tenta di promuovere il cambiamento. Vengono, quindi, delineate da un punto di vista strategico-organizzativo le caratteristiche di un imprenditore di successo, assieme ai possibili rischi, derivanti dall'interazione con il mercato e con l'ambiente in cui andrà ad operare.

Nel secondo capitolo, si parte dalla definizione dell'idea imprenditoriale, sino ad arrivare alla sua concretizzazione nel Business Plan, potendo così indirizzare il lettore verso un approccio strategico e innovativo. I cambiamenti intervenuti nell'ambiente in cui le imprese operano, lo sviluppo di nuove tecnologie, la globalizzazione dell'economia, nonché l'internazionalizzazione delle imprese, hanno fatto

emergere l'importanza dell'innovazione, quale condizione essenziale per consentire all'impresa di acquisire vantaggi competitivi duraturi e sostenibili nel tempo. Nella frenetica corsa all'innovazione, molte imprese si lanciano nello sviluppo di nuovi prodotti, senza avere formulato a priori una chiara strategia di azione. Queste le tematiche affrontate nel presente capitolo: l'analisi del concetto di strategia e la sua formulazione a livello di business e corporate, con un focus sui punti fondamentali per una sua realizzazione in chiave innovativa.

Nel terzo capitolo, è analizzata la nozione di franchising alla luce della legge 129/2004. Si analizzeranno la forma e il contenuto del contratto, nonché gli obblighi delle parti evidenziando vantaggi e svantaggi di questa formula imprenditoriale. A conclusione, è proposta un'ampia classificazione dei modelli di franchising elaborati in dottrina e giurisprudenza.

Infine, nel quarto capitolo si definiscono le linee guida per la creazione di un franchising: vengono affrontate le varie fasi organizzative del sistema, partendo dallo Studio di fattibilità del progetto, proseguendo con l'indicazione dei principali elementi costitutivi del Business Plan, la Sperimentazione e verifica della formula commerciale e, a concludere, la Formalizzazione del sistema di franchising.



## Imprenditoria

### 1.1. L'imprenditore e il suo ruolo

L'origine e il significato del termine imprenditore sono pregne di misteri. La parola fu usata per la prima volta nella sua espressione francese — *entrepreneur* — da Richard Cantillon, un economista e banchiere irlandese, nella sua opera scritta intorno al 1730: *Essai sur la nature du commerce en general* pubblicata nel 1755. In questa opera Cantillon introduce il concetto di imprenditore nel capitolo tredicesimo intitolato: “La circolazione e lo scambio delle derrate e delle mercanzie come pure la loro produzione, avvengono in Europa ad opera degli imprenditori e a loro rischio”<sup>1</sup>. Per Cantillon, l'imprenditore è colui che acquista risorse a prezzi certi (costi) per trasformarle e rivenderle a prezzi incerti (ricavi): è il rischio che rappresenta l'elemento caratterizzante la sua attività. Parla dell'ansia imprenditoriale di guadagno che può spingere l'imprenditore a usare ogni mezzo persino imbrogliare i propri clienti. Conclude il capitolo affermando che «tutti gli scambi e la circolazione dello Stato avvengono per il tramite di questi imprenditori»<sup>2</sup>.

Nei primi anni dell'Ottocento, Jean-Baptiste Say nel suo *Traité d'économie politique*, descrisse il ruolo centrale assunto dall'imprenditore nel mondo del capitale, della produzione, del commercio e del consumo, definendolo come colui che coordina, dirige e riveste un ruolo di rilevante importanza nel processo economico. Una definizione basata sul ruolo creativo e specializzato dell'imprenditore. Egli, infatti, si occupa delle operazioni di produzione, organizza le attività necessarie, combina e coordina i fattori di produzione, dà impulso al sistema economico e genera valore. L'imprenditore di Say si trova al centro del sistema economico, impiegando e remunerando i fattori

1. CANTILLON R., *Saggio sulla natura del commercio in generale*, Einaudi, Torino 1955.

2. DIOGUARDI G., *Richard Cantillon: le origini dell'imprenditore*, 2012.

produttivi e tenendo il restante come suo profitto. Nei primi del Novecento Joseph Schumpeter nella *Teoria dello sviluppo economico* definisce l'imprenditore come colui che apporta innovazione nei fattori produttivi, indicandolo quale innovatore. Successivamente Frank Knight nel *Risk, Uncertainty and Profit*, introduce una nuova caratteristica nella definizione di imprenditore: il rischio, indicandolo come colui che rischia il proprio capitale.

Secondo Mises, il ruolo dell'imprenditore fornisce la chiave teorica per comprendere la natura del processo equilibratore di mercato<sup>3</sup>. L'imprenditore, infatti, nel perseguire i suoi piani, applica prezzi diversi per i diversi fattori di produzione, provocando effetti sulla domanda degli stessi. In particolare, egli offre sul mercato beni o servizi dai quali può ottenere un profitto maggiore, causando una tendenza verso la riduzione del prezzo e contemporaneamente riduce l'offerta di altri beni o servizi, il cui prezzo tende, di conseguenza, a ridursi. Questo meccanismo continua incessantemente e trova una situazione di equilibrio soltanto una volta raggiunte le condizioni dell'economia uniformemente rotante.

Un'altra importante teoria sul ruolo dell'imprenditore è quella di Kirzner, che sottolinea come sia essenziale la qualità da lui definita *alertness*, ovvero prontezza, attenzione, nei confronti delle opportunità del mercato. Si tratta della capacità dell'imprenditore di riconoscere e sfruttare le opportunità offerte dal mercato prima di qualsiasi altro attore economico. Essa si può concretizzare nella capacità di anticipare gli altri imprenditori nella produzione di un nuovo bene e rispondere a bisogni ancora non soddisfatti, ma anche nell'abilità di riconoscere le opportunità di arbitraggio derivanti dalla possibilità di vendere un fattore produttivo ad un prezzo più elevato. Possiamo affermare, dunque, che nel corso del tempo il concetto di imprenditore è stato oggetto di teorie statiche e dinamiche. Secondo le *teorie statiche*, l'imprenditore è considerato una figura passiva, le cui azioni sono mere ripetizioni di procedure passate o tecniche già imparate ed attuate. Nella letteratura economica, queste teorie definiscono l'imprenditore come colui che fornisce il capitale, oppure lo identificano come il direttore aziendale, il proprietario o colui che impiega i fattori di produzione. Secondo le *teorie dinamiche*, invece, l'imprenditore è considerato come colui che si fa carico del rischio derivante

3. PASSARELLA M., BARON H., *Concorrenza senza equilibrio. La scoperta imprenditoriale nella Teoria Economica Austriaca*, «Storia e Politica», University of Bergamo, 2010.

dall'incertezza dell'attività economica e prende delle decisioni. Egli è un innovatore, un coordinatore delle risorse economiche, nonché responsabile dell'allocazione delle risorse tra i diversi possibili utilizzi. Mentre da un punto di vista economico l'imprenditore è visto come uno dei vari soggetti che, nell'ambito della comunità, concorre all'organizzazione della produzione e conseguentemente alla distribuzione della ricchezza, gestisce in modo adeguato i fattori produttivi (terra, capitali e lavoro) e attraverso di essi contribuisce a sviluppare nuovi prodotti, nuovi mercati o nuovi mezzi di produzione, stimolando quindi la creazione di nuova ricchezza e valore sotto forma di beni e servizi utili alla collettività. Dal punto di vista giuridico la definizione di imprenditore la ritroviamo nel codice civile, Libro V, Titolo II, Capo I, Sezione I, all'articolo 2082, che recita: «È imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi». È evidente come tale definizione abbia risentito di un forte influsso dell'indirizzo economico, tra i diversi orientamenti esistenti, al momento della redazione del codice. Nei successivi articoli il codice civile individua diversi tipi di imprese e di imprenditori in base a tre criteri fondamentali: l'oggetto dell'impresa, che distingue l'imprenditore agricolo (art. 2135 c.c.) dall'imprenditore commerciale (art. 2195 c.c.); la dimensione dell'impresa, che distingue tra il piccolo imprenditore (art. 2083 c.c.) e, di riflesso, l'imprenditore medio-grande; la natura del soggetto che esercita l'impresa, distinguendo tra impresa individuale e impresa collettiva costituita in forma di società e impresa pubblica. Nell'ambito della definizione del codice civile ritroviamo quattro caratteristiche essenziali dell'attività dell'imprenditore.

- a) *L'attività deve essere diretta alla produzione o allo scambio.* L'attività dell'imprenditore deve avere la finalità di produrre o scambiare beni o servizi nel mercato. In tal senso è irrilevante sia il tipo che la natura dei beni o dei servizi prodotti o scambiati, sia il tipo di bisogni che beni o servizi sono destinati a soddisfare, infatti costituisce attività d'impresa anche la produzione di servizi di carattere assistenziale o sanitario o culturale.
- b) *L'attività deve essere organizzata.* L'attività imprenditoriale deve essere attuata attraverso l'organizzazione del lavoro e capita-

le<sup>4</sup>. L'organizzazione è la razionale predisposizione dei fattori produttivi. In tal senso l'attività imprenditoriale deve organizzare i fattori produttivi combinandoli nel modo più efficace ed efficiente possibile. Il legislatore ribadisce l'importanza dell'organizzazione nell'art. 2082 e anche in altri articoli del codice civile, in particolare negli artt.: a) 2083, definendo il piccolo imprenditore; b) nell'art. 1655, nella definizione dell'appalto quale uno dei classici contratti d'impresa; c) nell'art. 2070, comma 3<sup>o</sup>, che dispone l'applicazione dei contratti collettivi a chi eserciti, anche non professionalmente, un'attività organizzata; d) nell'art. 2238, nell'applicazione delle norme di impresa all'esercizio delle professioni; e) nell'art. 2555 nella definizione del concetto di azienda. L'organizzazione rappresenta un attributo essenziale per ogni tipo di impresa, indipendentemente dalla dimensione o dall'oggetto<sup>5</sup>.

- c) *L'attività deve essere esercitata professionalmente.* L'imprenditore è tale quando esercita la sua attività in maniera professionale, ciò vuol dire in modo sistematico, abituale e non occasionale. L'attività deve essere, dunque, destinata a durare nel tempo e questo dev'essere rilevabile oggettivamente sulla base di indici e criteri rivelatori, fra i quali assume una particolare importanza il dato della stabilità della organizzazione<sup>6</sup>.
- d) *L'attività esercitata deve essere economica.* L'imprenditore deve esercitare un'attività economica, ossia deve creare ricchezza. Questo implica il sostenimento di costi per ottenere ricavi, che si spera siano superiori ai costi al fine di trarne un profitto. Tuttavia precisiamo che l'esistenza del profitto non è una condizione necessaria perché l'attività sia considerata "economica": l'imprenditore resta tale anche se subisce delle perdite (ossia quando i costi sono superiori ai ricavi). A questo proposito, va ricordato che il Codice di commercio del 1882 inseriva fra gli elementi essenziali anche "lo scopo di lucro", scopo di lucro che è stato poi eliminato dal Codice civile.

Con queste caratteristiche è evidente l'importanza del ruolo dell'imprenditore nel processo di sviluppo economico e in tal senso il

4. RONCHETTI P., *Corso di Diritto Commerciale*, Zanichelli, Bologna 2012.

5. RONCHETTI P., *Corso di Diritto Commerciale*, Zanichelli, Bologna 2012.

6. BUONOCORE V., *Manuale di diritto commerciale*, Giappichelli, 2013.

ruolo dell'imprenditore è fondamentale per definire il successo o insuccesso di un'attività aziendale. È stato Schumpeter a dare la definizione più nota e corretta del ruolo dell'imprenditore, descrivendolo come colui che utilizzando tutti i nuovi fattori di produzione realizza delle innovazioni permettendo una crescita economica. Tuttavia è evidente come non tutti gli imprenditori siano creatori di innovazioni nel senso di Schumpeter. Definire il ruolo dell'imprenditore non è semplice: molto dipende dal sistema di valori socio politici nel quale è inserito. Tuttavia è possibile individuare dei criteri base che si applicano al ruolo dell'imprenditore in ogni società libera. Primo fra tutti il principio di redditività, che impone la ricerca del profitto con mezzi leciti. Profitto, che diventa poi il metro di paragone con cui viene valutata l'attività dell'imprenditore, in quanto gli permette di assicurare la continuità della propria impresa e di rischiare con nuove innovazioni per una nuova crescita. Talvolta la massimizzazione del profitto è considerata l'elemento chiave dell'azione imprenditoriale, ma la realtà è diversa. Il profitto non può essere considerato il motivo ultimo, né il solo a spingere l'imprenditore a porre in essere la sua attività. Possono, infatti, incidere anche altri fattori come ad esempio la gioia della creatività, il desiderio di assumere una posizione forte sul mercato, il prestigio sociale. Dunque, per quanto l'obiettivo di realizzare un profitto possa essere considerato la motivazione principale, nella maggior parte dei casi gli imprenditori sono primariamente preoccupati dal mantenere in vita la propria impresa, spesso proprio a scapito della massimizzazione effimera del profitto. Per l'imprenditore saggio non si tratta di massimizzare il profitto, ma di una *maximisation of a total situation* ovvero la massimizzazione di una situazione nel suo insieme nella quale il profitto non è che uno dei componenti<sup>7</sup>. Un altro principio fondamentale riguarda il fatto che non è necessario che l'imprenditore sia al tempo stesso proprietario dell'azienda e capitalista. Esistono oggi innumerevoli imprenditori che non sono proprietari dell'impresa che dirigono, i c.d. "managers", la cui funzione è proprio quella imprenditoriale nel senso più stretto ed originale del termine. La funzione imprenditoriale è dunque ampiamente indipendente dalla proprietà<sup>8</sup>. Il ruolo dell'imprenditore è, dunque, fondamentale per definire il successo o

7. BALDINI M., *Il nuovo imprenditore*, Rubettino, Soveria Mannelli 2002.

8. WERHAHN P.H., *L'imprenditore. La sua funzione economica e la sua responsabilità sociale*, Ordo Socialis, 1990.

l'insuccesso di un'attività. Considerando che l'idea imprenditoriale nasce dalla creatività, essere imprenditori può significare anche essere creativi. La creatività è la capacità di produrre un qualcosa di utile e di nuovo, e in quanto tale deve essere diverso da ciò che già esiste e contemporaneamente deve essere sorprendente. In tal senso, la creatività permette di trovare soluzioni innovative a problemi preesistenti. È considerata da alcuni come una dote innata, una capacità cognitiva della mente, personale e propria, un talento, e da altri è considerata invece un atteggiamento mentale che lo si può coltivare con la pratica e con l'insegnamento. Fondamentalmente la creatività si compone di tre elementi, illustrati nella Figura 1.1 che segue.

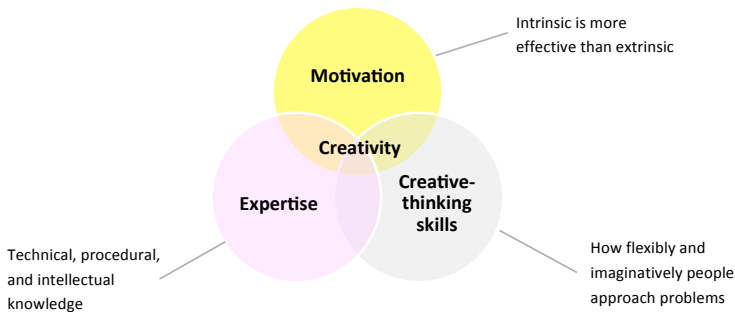


Figura 1.1.

Il primo elemento è la *formazione*, e in particolar modo l'esperienza, che alimenta le conoscenze intellettuali, procedurali e tecniche e contribuisce a sviluppare quell'intuito che permetterà di fare la scelta giusta tra le varie opzioni disponibili considerato il contesto sociale di riferimento.

Il secondo elemento è l'*abilità del pensiero creativo*. Koehler, psicologo tedesco, definisce quest'ultima come la capacità di riprodurre azioni o scelte assimilate per prove ed errori, in modo sempre diverso e da diversi punti di vista. L'attitudine a pensare fuori dagli schemi permette un approccio differente soprattutto laddove si presentano problemi nuovi per i quali non esiste una soluzione già nota e bisogna andare a cercarla procedendo per tentativi. I notevoli progressi tecnologici e sociali avvenuti nel corso degli ultimi anni permettono oggi all'individuo di reperire facilmente un'ipotetica soluzione, il

che potrebbe intaccare con quello sviluppo delle abilità creative che rendono il vero imprenditore diverso da chi si improvvisa tale.

Il terzo elemento che forma la creatività è la *motivazione*. Essa può essere intrinseca o estrinseca a seconda dei motivi e degli obiettivi che si intendono perseguire.

In definitiva, le capacità creative di un individuo sono funzione della sua capacità intellettuale, delle sue conoscenze, della sua forma mentis, della sua personalità e dell'ambiente che lo circonda.

## 1.2. Caratteristiche di un imprenditore di successo

Quando si parla di successo dell'imprenditore si fa riferimento sostanzialmente alla capacità dell'imprenditore di gestire efficacemente le proprie risorse per il raggiungimento dell'obiettivo finale, che spesso si traduce in un adeguato profitto. Ciò che permette ad un imprenditore di raggiungere il successo dipende molto dalle sue caratteristiche e approccio comportamentale. In un mercato dinamico e sempre più competitivo, l'imprenditore di successo è colui che in base alle proprie competenze e caratteristiche ha una visione di lungo periodo e tenta di promuovere il cambiamento. Da un punto di vista strategico-organizzativo è possibile individuare una serie di caratteristiche che l'imprenditore di successo deve avere:



Figura 1.2.