

VALERIO VALLEFUOCO: FRANCHISING, UN RIMEDIO CONTRO LA CRISI

N franchising, incubatore di piccole e medie imprese. Su questo tema lo scorso mese si è svolta a Milano un'assemblea del settore diretta a dimostrare che «in un mercato con i principali parametri della crescita bloccati, il franchising non solo non si ferma, ma registra sviluppo offrendo una visione positiva per l'autoimprenditoria»; e a proposito degli attuali problemi occupazionali che penalizzano soprattutto i giovani, a ribadire che, «se il lavoro dipendente non è più una certezza, nel franchising sono tante le opzioni per divenire un imprenditore di successo». Un angolo, quindi, di speranza in una situazione economica con prospettive non certo incoraggianti, un momento di dibattito e di confronto non solo tra i diretti interessati, ossia franchisor, franchisee e aziende che operano nel comparto, ma per tutto il mondo che gravita sul commercio e quindi anche sulla produzione e sui servizi. Un riflettore acceso sull'andamento del comparto della distribuzione moderna: «Il 2010 anno severo, il 2011 anno di svolta?», è l'interrogativo posto a tutti i protagonisti della distribuzione moderna.

Esperto nel franchising, consulente di **Confimprese**, l'Associazione del moderno commercio a catena - franchising. Gdo e reti dirette - che opera nel territorio nazionale e riunisce aziende e attività omogenee per merceologia, dalla ristorazione all'entertainment, dall'abbigliamento ai servizi, con un target dimensionale da medio-grande nel mercato, spesso quotate in Borsa e in diversi



L'avv. Valerio Vallefuoco

casi con una rilevante presenza internazionale, l'avvocato Valerio Vallefuoco da anni affianca questo grande comparto alle prese ogni giorno con problemi non solo economici ma anche normativi, amministrativi, gestionali, fiscali. Ha un'esperienza di anni come docente negli Istituti superiori di formazione della Guardia di Finanza, ma anche nell'Università dove attualmente ha un incarico di professore di Diritto tributario internazionale e di Diritto internazionale nell'Università Lum Jean Monnet di Bari. In questa intervista l'avv. Valerio Vallefuoco illustra la realtà di questo mondo non sempre e non molto conosciuto alla massa dei consumatori.

Domanda. Che cosa è e che fa la **Confimprese** con la quale collabora da anni?

Risposta. È l'associazione dei grandi

marchi italiani, raccoglie le imprese del commercio moderno organizzato nonché le società che si occupano di franchising, ovviamente dalla parte del franchisor; ha una storia ben consolidata, aderiscono ad essa le grandi marche. È nata nel 1999, quindi ha più di 10 anni di attività, è presieduta da Mario Resca, che è anche direttore generale per la valorizzazione del Ministero dei Beni e delle Attività culturali; i soci sono molti, fra essi figurano Ferrari Store, Enel, Eni, **Autogrill**, Geox, Natuzzi, insomma tutti i grandi marchi del commercio e del franchising. Da quando è entrata in vigore la legge che ha disciplinato il franchising, ho prestato a **Confimprese** due tipi di assistenza.

Una di tipo sociale, quindi nei rapporti con le Pubbliche Amministrazioni ed anche nelle audizioni parlamentari su norme destinate ad influire nel settore merceologico, ad esempio sulle azioni collettive risarcitorie nelle quali, tramite Confimprese, abbiamo presentato alle Commissioni parlamentari le nostre osservazioni, il punto di vista dei settori retail e franchising. Quindi nei rapporti con le Regioni che nel commercio hanno una competenza abbastanza estesa. Confimprese è molto attenta a formulare, quando è possibile, osservazioni e proposte sui problemi la riguardano.

D. Perché questa mediazione?

R. Uno degli elementi costitutivi dell'associazione consiste proprio nel prestare assistenza alle imprese evitando di farle confrontare direttamente con la

Pubblica Amministrazione, perché i rapporti tra questa e un organismo rappresentativo imprenditoriale è improntato a una maggiore serenità; non vi è l'interesse particolare dell'associato ma quello della categoria interessata. Questo ho constatato nella mia esperienza, avendo per anni prestato la mia assistenza.

D. Come apprendono gli imprenditori le regole del franchising?

R. Per quanto riguarda la formazione e l'informazione dei franchisee, ossia degli operatori del franchising soci dell'associazione, mi occupo da vari anni dei corsi sulla normativa del settore. Di recente ho curato l'organizzazione e lo svolgimento di un corso che sostanzialmente faceva il punto sullo stato della legislazione relativa al franchising, offrendo la possibilità all'imprenditore di farvi partecipare i propri funzionari, appartenenti in generale all'ufficio legale o a reparti operativi, per essere informati sull'evoluzione normativa e giurisprudenziale delle norme sul contratto di franchising.

D. Quali norme disciplinano questa attività e questi contratti?

R. A differenza di tanti Paesi d'Europa ed anche extraeuropei, abbiamo una legge, la 129 del 6 maggio 2004, che disciplina il contratto di franchising. Si tratta di una normativa di settore che, benché non sia tassativa per l'attività imprenditoriale, indica le linee guida a cui tutti i franchisor debbono attenersi, costituendo anche una tutela per il mercato e per i franchisor stessi. All'inizio di quest'anno ho partecipato a Milano ad un convegno proprio sul passaggio del franchising dalla disciplina del contratto atipico a quella del contratto tipico, spiegando la differenza rispetto agli altri Paesi e soprattutto i contenuti della norma, quindi la costruzione di una rete in franchising. In sostanza dall'ideazione alla realizzazione, in quanto io ritengo che, sostanzialmente, un contratto deve essere come un vestito, per cui l'avvocato o il professionista devono essere un po' un artigiano o un sarto e cucire a mano un tessuto e un modello scelti dal proprio assistito, adattandoli alle sue misure.

D. Quali sono gli aspetti più evidenti anche per i consumatori?

R. Ho spiegato gli elementi essenziali e quelli accidentali del contratto, che possono essere accessori ma utili per una migliore vestibilità e adattabilità alla fattispecie imprenditoriale. Questi sono stati gli elementi essenziali della mia relazione sul contratto di franchising: ho parlato del know how, della cosiddetta entry fee, delle royalties e dei beni di proprietà dell'affiliante. Ho svolto anche un'esercitazione, cioè la costruzione di un contratto di franchising, e ho parlato della gestione stragiudiziale e giudiziale del contratto, dei rapporti tra il franchisee e il franchisor per concludere con la classica ADR, os-

«La crisi ha colpito un po' tutti ma il franchising è stato una risorsa e le aziende coinvolte sono riuscite lo stesso a creare posti di lavoro e ad espandersi. È una ricetta vincente perché, anche se il comparto non è cresciuto come negli ultimi anni quando gli affari andavano bene, ha registrato comunque una crescita»

sia l'alternative dispute resolutions.

D. Di che cosa si tratta?

R. Se oggi si parla tanto di mediazione, già il contratto del franchising del 2004 prevedeva la possibilità di inserire clausole di raffreddamento delle liti, affidando a Camere di commercio territorialmente competenti la possibilità di comporre in via stragiudiziale. E questo peraltro richiamando un procedimento normativo che allora era usato per le controversie societarie; per cui ho spiegato come si fa una conciliazione; visto che si tratta di un rapporto puramente imprenditoriale tra un franchisee e un franchisor, mutano le dimensioni ma alla fine si tratta di un piccolo imprenditore che entra in una grande catena distributiva, in una grande rete, per cui è opportuno che, invece di instaurare una lite, si cerchi di comporre l'eventuale dissidio in un luogo diverso, magari con un risultato economico diverso da quello che ci si aspettava, ma commercialmente pienamente soddisfacente.

D. In questi corsi illustra agli «allievi» anche il ruolo del fisco in questo settore?

R. Certamente, parlo anche degli aspetti fiscali del contratto. Nel prossimo ottobre pure a Milano, nella sede di Confimprese in Piazza Sant'Ambrogio si svolgerà un altro corso più tecnico sul contenzioso del franchising, riguardante la fase patologica del rapporto. In esso mi occuperò della fase stragiudiziale, della conciliazione, del procedimento cautelare, del procedimento monitorio, della tutela del credito, del procedimento arbitrale, del giudizio in caso di scelta che escluda l'arbitrato, della valutazione del contenzioso ai fini del bilancio e del trattamento fiscale di questo contenzioso.

D. Chi aderisce a questi corsi?

R. Vari sono i partecipanti, tutti molto interessati anche perché la materia del franchising è abbastanza particolare e, oltre ad avere una normativa specifica, ha anche una casistica propria perché non si basa su un rapporto tra consumatori e professionisti o tra i primi e gli imprenditori, ma tra imprenditori. Mutano le dimensioni del rapporto, ma il successo della rete di distribuzione del franchisor, quindi molte volte i motivi per cui si arriva a un contenzioso sono molto seri e delicati e gli investimenti molto rilevanti. I «numeri» sono tali che è necessaria una particolare attenzione da parte sia del franchisor sia del franchisee.

D. Quali sono le tendenze, i desideri, i motivi che spingono a intraprendere questa strada, e qual è il futuro?

R. La crisi economica ha colpito un po' tutti ma, da quanto ho appreso anche nelle riunioni annuali delle associazioni di categoria, il franchising ha costituito una risorsa e le aziende coinvolte sono riuscite lo stesso a creare posti di lavoro e ad espandersi. È evidente che oggi la formula è una ricetta vincente perché, anche se il comparto non è cresciuto come negli ultimi anni quando gli affari andavano bene, ha registrato comunque una crescita.

D. Quindi potrebbe rappresentare una soluzione in tempi di crisi?

R. Oggi si parla di distretti industriali, addirittura di contratti di rete, di fare sistema ecc. Nel settore del franchising è centrale il concetto di rete, l'affiliazione crea economie di scala, quindi può ridurre i costi e offrire un servizio ottimo, colaudato attraverso le informazioni commerciali consolidate nel tempo. È quindi anche un'occasione per fare esperienza. Un conto è avviare un'attività assumendone tutti i rischi, un conto ricevere dal franchisor il know how, cioè un sistema di conoscenze e di assistenza tale che costituisce una ricetta vincente anche per chi non nasce imprenditore e non ha la vocazione o un bagaglio di conoscenze derivanti da una tradizione di famiglia. È ovvio che per fare franchising e per un essere un franchisor bisogna possedere un marchio, un gruppo di aziende con una buona rinomanza e un buon avviamento, fattori che costituiscono un richiamo per i consumatori.

D. Quindi potrebbe essere un rimedio per quegli operatori che la crisi ha costretto a chiudere?

R. Certo, se hanno esaurito il loro avviamento commerciale e vogliono riconvertirsi al franchising con diverse affiliazioni. Chi possiede una storia imprenditoriale alle spalle e si vuole riconvertire il franchising potrebbe essere una soluzione. Oggi addirittura si può anche fare il master franchisee, ossia gestire una sub-licenza ed avere a sua volta sotto di sé dei sub-franchising. Oppure gestire un

corner franchising nell'ambito della grande distribuzione, aprendo all'interno di grandi magazzini dei corner franchising che offrono determinati prodotti. Tutto il settore è in evoluzione e cresce bene malgrado la crisi

D. Si assiste a una graduale scomparsa del commercio al dettaglio, dei piccoli imprenditori commerciali indipendenti. Il franchising può costituire uno sbocco, un nuovo modo di operare?

R. Certo. Ormai questo è possibile anche per i vantaggi offerti dalle economie di scala. Teoricamente diminuiscono le possibilità di grande guadagno, ma svolgendo un'attività appropriata in relazione alla concorrenza e al rischio di impresa, avendo dietro un grande gruppo e un marchio rinomato, c'è anche la possibilità di margini dignitosi. Rispetto alla piccola impresa o alla distribuzione indipendente occorre pagare ovviamente delle entry fee ed una royalty per ottenere questo know how, questa possibilità di usare il marchio. Si incontrano questi oneri iniziali rispetto a chi comincia in maniera indipendente.

D. Qual'è la posizione del consumatore rispetto al settore commerciale indipendente e rispetto a questo?

D. Secondo l'esperienza di avvocato quale sono io, che vede più gli aspetti giuridico-legali, contrattuali e del contenzioso, dalla frequentazione dei vari direttori commerciali rilevo l'esistenza di un grande favore nei confronti del franchising da parte del consumatore, perché sa che si affida a un grande gruppo, a una rete, a un marchio che dà garanzie. Spesso il consumatore è molto critico verso il sistema commerciale del franchising perché si aspetta da esso una maggiore affidabilità. Le sue aspettative a volte sono eccessive; dal momento che è lui a scegliere il negozio, esige standard di alto livello per cui le reti sono indotte ad innalzare i livelli di qualità.

D. Come è la situazione in Italia, rispetto agli altri Paesi?

R. Dal punto di vista normativo estremamente avanzata. Faccio un esempio. Io sono professore di Diritto internazionale. In Svizzera e in altri Paesi europei non esiste una norma di legge che disciplini il franchising, siamo uno dei primi Paesi che ha una legislazione molto compiuta e che addirittura abbiamo previsto, proprio a tutela sia del franchisee che del franchisor, norme per soggetti affiliati situati al di fuori del nostro Paese, che nascono fuori del nostro Paese. Pertanto abbiamo preteso requisiti minimi anche da questi soggetti, precisamente informative contrattuali sui dati delle loro aziende: se hanno sperimentato questa formula commerciale, se hanno un background commerciale ed economico sull'argomento ecc. Quindi il nostro Paese in questo settore è molto avanzato, e se abbiamo una normativa vuol dire che i problemi sono stati risolti.



Il franchising si presta a qualsiasi genere merceologico

«**P**oiché il fattore fondamentale del servizio è il marchio, il franchising può usarsi per tutto e, per espandere le reti commerciali o crearne di nuove, un'azienda può decidere di aprire punti vendita per questioni di marketing, e in tal modo potenziare l'avviamento commerciale»

D. È un po' la storia del leasing, nato come formula di fatto e non giuridica?

R. Certamente. Il franchising è una figura contrattuale che viene dagli Stati Uniti e che, se vogliamo farne la storia, nasce nei Paesi del Nord America perché i grandi distributori nord-americani quando volevano distribuire i loro prodotti negli Stati del sud, capivano che per penetrare in quel mercato non avrebbero potuto battere la concorrenza con insediamenti propri, ma avrebbero dovuto servirsi di concessionari locali. Cominciarono questo mercato con la birra e videro che la formula funzionava ed era replicabile perché un concessionario del luogo conosce il mercato, il sistema è gradito ai consumatori e fa diffondere il marchio; lentamente poi avviene il contrario, è il marchio che fa diffondere il sistema.

D. Come potrebbe svilupparsi questa formula nei prossimi anni?

R. Attualmente le grandi marche guardano con attenzione al franchising anche per ridurre i costi e questo costituisce un po' un ritorno al passato, a quanto avveniva un tempo negli Stati Uniti. Alcuni gruppi stanno riflettendo sul fatto che le strutture di vendita diretta richiedono dei costi elevati e magari non possono dare alle imprese i risultati forniti invece da una gestione para-indipendente. Quindi un'evoluzione del sistema potrebbe consistere in prospettiva nel ricorso ai contratti di franchising da parte delle società operanti nel comparto della grande distribuzione per determinare un ampliamento delle loro reti di vendita con il coinvolgimento degli operatori che tradizionalmente hanno avuto esperienze di gestione diretta.

D. Adesso i soggetti sono collegati a un marchio ma negli acquisti sono indipendenti. C'è la possibilità di un'integrazione tra il mondo della produzione e quello della commercializzazione?

R. Proprio perché il fattore fondamentale di quel servizio è il marchio, il contratto di franchising si può usare per tutto ed esiste oggi la possibilità che per espandere le proprie reti commerciali o addirittura per crearne di nuove, un'azienda di produzione decida di aprire propri punti vendita per fare marketing e incrementare l'avviamento commerciale. Ultimamente abbiamo visto addirittura case automobilistiche aprire locali a tema nel settore food. Questa è un'evoluzione della formula. Lo stesso settore food inizialmente rifiutava questa formula per voler realizzare una catena di proprietà esclusiva e a gestione propria, alla fine oltre alla vendita diretta si è arreso all'evidenza di altre forme nel proprio o in altri campi merceologici. Questo comporta l'apertura a nuovi tipi di attività per usare un brand che già si conosce e per occupare nuovi mercati. ■