

Le giuste clausole per un contratto equilibrato

PIETRO MINAUDO, AVVOCATO E OF COUNSEL DELLO STUDIO LEGALE COCUZZA, RACCONTA LE CRITICITÀ E LE POSSIBILI SOLUZIONI CONTRATTUALI LEGATE ALLO SVILUPPO DEL FRANCHISING. CON UNO SGUARDO AL FUTURO E ALL'AI

Andrea Guolo

© Riproduzione Riservata

Anche il contratto di franchising, come del resto ogni documento che disciplina le attività professionali, risente delle tendenze in atto e dei cambiamenti di mercato. È quindi uno strumento legale 'dinamico' che si fonda su una base piuttosto complessa, perché si tratta di un contratto che deve disciplinare un rapporto tendenzialmente di lungo termine e con il giusto equilibrio tra 'oneri e onori' delle parti che hanno raggiunto l'accordo.

Come si sta evolvendo questa forma contrattuale? Ce ne parla l'avvocato **Pietro Minaudo**, Of counsel dello studio milanese **Cocuzza**, specializzato in consulenza legale full service con forte specializzazione nel retail e nell'immobiliare commerciale. Minaudo, peraltro,

ha una conoscenza piuttosto approfondita delle tematiche legate al franchising, avendo lavorato in house come General counsel prima in Autogrill e poi con Percassi nello sviluppo di catene del food, tra cui naturalmente Starbucks per il mercato italiano.

📌 Come viene valutato oggi il modello-franchising dai brand della ristorazione a catena?

Il franchising è considerato uno strumento interessante e strategico dai brand già consolidati, che lo adottano per aumentare la presenza sul territorio a livello locale e soprattutto per lo sviluppo internazionale. Solitamente viene usato dalle aziende che si sono affermate nel proprio



"I brand italiani prendono in considerazione l'affiliazione quando non dispongono di conoscenze adeguate dei territori e dei grandi landlord"

Pietro Minaudo
Of counsel Studio Cocuzza

mercato interno con aperture a gestione diretta e che, una volta raggiunta quella dimensione capace di offrire possibilità interessanti di sviluppo, valutano l'affiliazione, magari tenendo il proprio mercato interno per gli opening di locali Dos e affidandosi a franchisee esteri e alla loro capacità imprenditoriale per raggiungere dimensioni di catena anche oltre confine. In particolare la prendono in considerazione quando il brand italiano non ha le conoscenze adeguate del territorio e dei grandi landlord, che sono fondamentali per le aperture nei centri commerciali e nelle location con i maggiori flussi. I brand considerano il franchising come uno strumento molto utile per diversificare, limitando il rischio di impresa poiché consente al titolare del brand di affidarsi ad altri imprenditori, i quali sosterranno i costi di investimento e quelli della rete distributiva, demandando al partner locale la parte gestionale. Così potranno ambire allo sviluppo internazionale con rischi ridotti e un buon ritorno derivante dalle royalties.

📌 Quali sono i rischi del contratto, soprattutto dal punto di vista legale?

Vanno distinti in base alle parti. Il franchisor rischia di affidare lo sviluppo a un partner locale inadeguato, la cui gestione sarà in-

coerente e incompatibile con le prassi e con il manuale operativo che il franchisee deve seguire. In assenza di un partner esperto e competente, arriveranno le chiusure dei negozi, che sono sempre negative per l'immagine del brand. Nel contratto è importante definire bene le clausole di uscita, che devono tutelare il franchisor ma non essere nemmeno troppo svenienti per il franchisee. Per il franchisee, l'ingresso nella catena distributiva di un grande brand come quello di proprietà del franchisor, molto spesso determina il rispetto di obblighi contrattuali che non si limitano alla royalty, ma impongono procedure e regole impattanti sul conto economico, come ad esempio la fee spesso richiesta dal franchisor per la concessione di esclusive-Paese, ma anche la store design fee che può essere richiesta dalla casa madre per l'apertura di un nuovo negozio ed è legata all'intervento dei designer e degli architetti scelti dalla casa madre medesima. O ancora la marketing fee che può essere richiesta dal franchisor per i costi sostenuti a livello globale in termini di marketing e comunicazione. I rischi sono elevati, in un contratto complesso e strutturato come quello del franchising, che va impostato in maniera equilibrata e bilanciata in quanto, generalmente, ha una lunga durata e si applica, nel caso della ristorazione, a un settore particolarmente esposto ai consumi stagionali e alle tensioni internazionali. Credo sia fondamentale prevedere delle clausole di bilanciamento per i momenti più critici del mercato.

📌 Quali sono le tendenze che stanno avanzando nella definizione del contratto?
Da diversi anni è prevista la regolamentazione dell'e-commerce, con la possibilità spesso con-



NEI CONTRATTI STA DIVENTANDO UNA PRASSI INSERIRE CLAUSOLE LEGATE ALLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E SOCIALE

cessa al franchisee di gestire la vendita locale ma senza superare determinati confini territoriali, perché in tal caso si determinerebbe una specie di concorrenza del franchisee al franchisor o nei confronti di altri franchisee. C'è poi, ed è correlata anche all'e-commerce, tutta la problematica della gestione dei dati: le clausole contrattuali che disciplinano la titolarità del dato sono fondamentali perché spesso il franchisor la pretende, ma a quel punto dovrebbe creare l'infrastruttura su cui girano i dati, e non rivendicare un lavoro fatto dal franchisee. Peraltro, se la piattaforma è stata creata dal franchisee, difficilmente il franchisor potrà ottenere il dato del cliente del franchisee. Infine, con l'avvento dell'intelligenza artificiale, occorre disciplinare uno strumento che studia le abitudini di consumo dei clienti, le correlazioni tra vendite e flussi

di traffico, per poi attuare politiche di pricing. L'ultimo aspetto è legato alle politiche Esg, perché nei contratti sta diventando ormai una prassi inserire clausole legate alla sostenibilità, al rispetto ambientale e sociale, ed è importante perché la ristorazione sta diventando sempre più un business oggetto di finanziamento da parte di investitori, banche d'affari e fondi di private equity, tutti con obblighi piuttosto restrittivi in termini di compliance.

📌 A oggi il franchising appare più come uno sviluppo dell'estero sull'Italia che viceversa. Cosa manca ai brand italiani per imporre modelli di successo nel mondo, fondati sul franchising?
In effetti i brand italiani all'estero sono pochi, perché i nostri imprenditori pongono al centro di tutto il livello di servizio e non la scalabilità. Poi magari si lanciano

in mercati dove l'attenzione maniacale verso il servizio non viene compresa né premiata. Quindi, se gli italiani fissano troppo in alto l'asticella del servizio, rischiano di perdere molte opportunità, ma non possono neanche esportare un format che manca di qualità del servizio.

La chiave per lo sviluppo internazionale con il mantenimento di un ottimo livello di servizio va individuata nella realizzazione, da parte del franchisor italiano, di una rete internazionale composta da persone che dall'Italia viaggiano per seguire lo sviluppo dei locali nel mondo, esercitando quel controllo che è fondamentale per non svilire il marchio e non creare ripercussioni alla casa madre, che poi è il grosso rischio del franchising. In questo momento non abbiamo format di dimensioni tali da essere così facilmente replicabili a livello internazionale, ma le nostre attenzioni rivolte al gusto, allo stile e ai particolari potranno diventare un elemento di successo se supportate da investimenti in export manager.

