

Un modello per lo sviluppo estero

Definire con cura gli aspetti contrattuali, premessa per l'espansione internazionale della catena distributiva tramite affiliazione.

di **Grazia Torrente** e **Alessandra Vignone** (Studio Legale Torrente Vignone)



Percorso di lettura:
www.largoconsumo.info/Franchising

Il master franchising è un tipo di affiliazione mediante la quale un soggetto, il franchisor, concede a un altro soggetto, il master franchisee (o affiliato principale), il diritto di sfruttare in franchising un prodotto o un modello di business, allo scopo poi di stipulare accordi di franchising in un determinato territorio con terzi a livello locale.

In sostanza, il franchisor concede il diritto di replicare in franchising il suo modello di business in un'area geografica. A livello contrattuale, vi sarà un primo accordo fra il franchisor, titolare del marchio, e il master franchisee che consente a questi di gestirne il modello di business in un determinato territorio e in esclusiva, con la facoltà di stipulare a sua volta contratti di franchising con affiliati locali. Accanto a questo contratto internazionale saranno presenti una molteplicità di contratti nazionali di franchising sottoscritti fra il master franchisee e gli affiliati locali, i sub-franchisee che gestiscono i punti di vendita.

Con il contratto di master franchising, di solito decennale, il master franchisee si impegna ad aprire nuovi punti di vendita, sia gestendoli direttamente sia appunto concedendoli in franchising a terzi. Un suggerimento a chi avvia trattative con master franchisee è di non imporgli subito un numero minimo di negozi da gestire in proprietà, ma di impegnare il master franchisee a gestire un'unità pilota per sperimentare la propria organizzazione e apportare modifiche necessarie, al fine di non fargli assumere obblighi che potrebbe non essere in grado di adempiere.

Meglio un'espansione graduale, ma stabile, che un ampliamento repentino che causi dissesti all'affiliato principale e non gli consenta di proseguire nell'operazione che è senza dubbio di lunga durata. La struttura finanziaria per

avviare un'operazione di master franchising, comprende il pagamento da parte del master franchisee di un importo iniziale una tantum per coprire i costi dell'operazione e la distribuzione dei manuali e materiali di marketing; una somma fissa per ogni negozio che verrà aperto, a titolo di rimborso spese di insegna; una royalty mensile per ciascun punto di vendita, solitamente parametrata a una percentuale del fatturato lordo. In ogni caso, la struttura dei corrispettivi deve essere realistica e aderente alla situazione del mercato locale.

“ Meglio un'espansione graduale, ma stabile, che un ampliamento repentino ”

Punto di partenza per l'imprenditore che vuole usare il master franchising è individuare il master franchisee, che di certo deve avere una disponibilità finanziaria per gli investimenti per aprire punti di vendita di proprietà o in franchising e per dotarsi della struttura organizzativa, una precedente esperienza in materia di franchising ma soprattutto una conoscenza approfondita del mercato locale. Tali sono i requisiti essenziali perché il master franchisee possa fare fronte agli impegni contrattuali.

Si tratta dell'obbligo di sviluppare il network nel territorio, di fornire adeguata formazione e aggiornamento dei sub-franchisee, di gestire la promozione dei prodotti e il loro approvvigionamento.

Vi sono aree critiche da valutare. In primo luogo, il franchisor deve assicu-

rarsi che il contratto che il master franchisee firmerà con i sub-franchisee preveda il rispetto delle procedure operative e dei manuali messi a disposizione per l'utilizzo del marchio, nonché fra i vari obblighi, quello di investire nella pubblicità locale per promuovere il marchio sul territorio. A tal fine, andrebbe allegato al contratto di master franchising un facsimile di contratto standard di sub-franchising. Inoltre, non vanno trascurate le esigenze di informazione e di ispezione del franchisor, il quale vuole poter controllare le scritture contabili sia del master franchisee che dei sub-franchisee, oltre che disporre della facoltà di accesso presso i punti di vendita per monitorarne la gestione e verificare il fatturato realizzato, sulla cui base vengono determinate le royalties dovute.

La scelta della documentazione da consegnare al master franchisee per utilizzare il marchio richiede un'attenta valutazione. Senz'altro vanno consegnati i manuali e le procedure operative relativi all'apertura e alla conduzione dei punti di vendita. Inoltre dovranno essere messi a disposizione i loghi, il marchio, le insegne, il materiale divulgativo.

A tale proposito, si raccomanda di disciplinare nel contratto, da un lato, l'obbligo del master franchisee di far verificare che il contenuto di tale documentazione sia conforme alla normativa locale e far sì che si assuma ogni responsabilità al riguardo, in particolare, circa le disposizioni di legge in materia di pubblicità, di lay-out dei locali, facciate dei punti di vendita eccetera; dall'altro lato di stabilire una procedura da seguire per eventuali modifiche necessarie ai manuali e procedure operative per adeguarli alla legge del territorio interessato. Anche i rimedi che il franchisor deve assicurarsi nel caso in cui il master franchisee non adempia agli impegni assunti rivestono un ruolo primario, fra cui il mancato rispetto del piano di espansione concordato o la violazione dei diritti di proprietà intellettuale.

A tali evenienze ci si può cautelare riservandosi il diritto di risolvere il contratto o di ridurre l'esclusiva concessa nell'uso del marchio. Non va trascurata la riservatezza, per preservare la divulgazione del know-how relativo al proprio business commerciale.

Quindi sorge l'esigenza di fare sottoscrivere ai potenziali master franchisee un NDA "non disclosure agreement" ossia un accordo di riservatezza, all'inizio delle trattative, in modo da proteggere il franchisor dalla diffusione di informazioni ritenute riservate. ■

GLI IMPEGNI CONTRATTUALI DEL MASTER FRANCHISEE

Sviluppare il network relativo al marchio d'insegna concesso in esclusiva nel territorio.

Fornire ai sub-franchisee adeguata formazione e aggiornamento.

Gestire a livello locale la promozione dei prodotti e il loro approvvigionamento.

Fonte: elaborazioni **Largo Consumo**